

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Jenni Oja

## **Perehdyttäminen Pirkanmaan Osuuskaupassa**

Työn ohjaaja  
Työn tilaaja

Lehtori Kirsi Tanner  
Pirkanmaan Osuuskauppa, ohjaajana henkilöstön  
kehittämispäällikkö Tero Hassinen

Tampere 6/2009

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t)	Jenni Oja
Työn nimi	Perehdyttäminen Pirkanmaan Osuuskaupassa
Sivumäärä	61
Valmistumisaika	Kesäkuu 2009
Työn ohjaaja	Kirsi Tanner
Työn tilaaja	Pirkanmaan Osuuskauppa

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Pirkanmaan Osuuskaupalle. Vuoden 2009 alussa yritykseltä löytyy sen eri ketjuille monta erilaista ohjetta ja työkalua perehdyttämiseen, mutta se haluaisi kehittää perehdyttämiseen kaikille toimipaikoilleen yhtenäisen mallin, jota voisivat käyttää niin marketit kuin ravintolatkin. Tämän vuoksi oli tarpeen selvittää perehdyttämisen onnistuminen tällä hetkellä yrityksen toimipaikoissa, jotta jatkossa tiedetään mitä osa-alueita lähteä kehittämään. Työn tavoitteena oli kartoittaa perehdyttämisen nykytila Pirkanmaan Osuuskaupan toimipaikoissa.

Olen itse työskennellyt Pirkanmaan Osuuskaupalla lähes kaksi vuotta, joten opinnäytetyössä käytin paljon työssäni opittuja asioita. Työn teoriaosiossa käsitellään muun muassa perehdyttämisen merkitystä, suunnittelua, toteutusta ja arviointia. Lähteinä on käytetty henkilöstöhallintoon ja perehdyttämiseen liittyvää kirjallisuutta. Pääkirjallisuuslähteinä ovat ”Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus” (Kangas, Pirkko 2007) ja ”Tulokkaasta tuloksetekijäksi” (Kjelin, Eija 2003).

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksena, jossa menetelmänä oli kirjekysely yrityksen toimipaikkojen uusimmille työntekijöille. Kysely sisälsi sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia kysymyksiä, jotta tutkimuksesta saataisiin irti mahdollisimman paljon uusia näkökulmia ja kehitysideoita.

Tutkimuksesta ilmeni, että työntekijät olivat todella tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen, mutta kehitettävääkin löytyy. Tärkeimmät kehityskohteet olivat perehdyttämisen ajankäyttö ja siihen liittyen yksilöllisyys, kirjallisten ohjeiden tarpeellisuus sekä perehdytyksen yhtenäisyys. Suurena ongelmana tutkimuksesta paljastui myös se, että perehdyttäminen toimipaikoissa vaihtelee suuresti, sillä kaikki toimipaikat eivät noudata ja hyödynnä kaikkia tarjolla olevia ohjeita ja työkaluja. Sen vuoksi uusia työkaluja perehdyttämiseen kehitettäessä tulisi varmistaa, että tiedonkulku varmasti toimii jokaiseen toimipaikkaan ja valvoa, että ohjeita noudatetaan ja käytössä olevia työkaluja hyödynnetään.

---

**Avainsanat:** perehdyttäminen henkilöstökoulutus työnopetus

TAMK University of Applied Sciences  
Department of Business

Writer(s)	Jenni Oja
Thesis	Staff orientation in Pirkanmaan Osuuskauppa
Pages	61
Graduation time	June 2009
Thesis supervisor	Kirsi Tanner
Co-operating Company	Pirkanmaan Osuuskauppa

---

## **ABSTRACT**

The client for this thesis was Pirkanmaan Osuuskauppa. At the moment, the company has many different instructions and tools for orientation of new staff in many of their chain stores and restaurants, but they would like to develop a consistent model for staff orientation which all of their stores and restaurants could use. Because of this, it was necessary to find out how well staff orientation is working at the moment in different branches of the company, so that in the future it would be clear what to improve. The goal of this thesis was to examine the present state of staff orientation in different branches of Pirkanmaan Osuuskauppa.

I have adapted to my thesis theory relating to staff orientation and its importance to the company, including material about planning and carrying out orientation procedures for new staff. Literature on human resource management and staff orientation was used as source material. I have worked in Pirkanmaan Osuuskauppa for almost two years now, so in my thesis I have also used a lot of information learned at work.

The thesis is based on a survey for which a questionnaire was sent by mail to all the newest employees of the company's branches. The questionnaire consisted of both quantitative and qualitative questions, so that as many new aspects and ideas as possible would be found.

The outcome of the survey was that the workers were really pleased with the orientation they had received, but improvements can still be made. The most important suggestions for development concerned the use of time in the orientation process, and related to that, personalisation, the need for written instructions, and consistency of orientation procedures. One big problem revealed by the survey was that the orientation of new staff varies a lot between the branches, because not all of them comply with and take advantage of the instructions and tools that are available. Because of that, it is important that when developing new tools for orientation, the flow of information to the branches is ensured.

---

**Keywords:** staff orientation personnel training work coaching

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN PIRKANMAAN OSUUSKAUPASSA</b> .....	<b>7</b>
2.1 OSUUSKAUPAN TOIMINTAPERIAATE .....	7
2.2 PIRKANMAAN OSUUSKAUPPA .....	8
2.3 PEREHDYTTÄMISPROSESSI .....	10
2.4 PEREHDYTTÄMISOHJELMA .....	12
2.5 VERKKOPEREHDYTYKSI .....	12
2.6 TUOTERYHMÄPEREHDYTYKSI .....	14
<b>3 PEREHDYTTÄMINEN</b> .....	<b>15</b>
3.1 PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS .....	16
3.2 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU .....	18
3.3 PEREHDYTTÄMISEN TOTEUTUS.....	20
3.3.1 <i>Perehdyttäjä</i> .....	20
3.3.2 <i>Työyhteisöön ja työpaikkaan perehdyttäminen</i> .....	23
3.3.3 <i>Työnopastus</i> .....	23
3.4 PEREHDYTTÄMISEN OPPIMINEN.....	24
3.4.1 <i>Oppimisen muodot</i> .....	25
3.4.2 <i>Oppimista edistävät tekijät</i> .....	26
3.5 PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI .....	31
3.5.1 <i>Tulokkaan oppimisen seuranta ja arviointi</i> .....	31
3.5.2 <i>Perehdyttämisen toimivuuden arviointi</i> .....	33
<b>4 TUTKIMUS PEREHDYTTÄMISEN NYKYTILASTA</b> .....	<b>34</b>
4.1 KYSELY .....	34
4.2 TULOKSET .....	35
4.2.1 <i>Market</i> .....	35
4.2.2 <i>Ravintola/ABC</i> .....	45
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>49</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>52</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>54</b>
LIITE 1 KYSELYLOMAKE .....	54
LIITE 2 AVOIMET VASTAUKSET.....	56

# 1 Johdanto

Sain opinnäytetyöni aiheen Pirkanmaan Osuuskaupalta, jossa suoritin työharjoitteluni kesällä 2008 ja jossa olen työskennellyt siitä lähtien. Pirkanmaan Osuuskauppa on osuustoiminnallinen monialayritys, joka harjoittaa mm. market- ja ravintolakauppaa. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa perehdyttämisen nykytila Pirkanmaan Osuuskaupan toimipaikoissa.

Ennen työharjoitteluni suorittamista Pirkanmaan Osuuskaupan konttorilla, työskentelin eräässä yrityksen toimipaikoista market-toimialalla, eli olen itsekin saanut opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olevan perehdytyksen.

Toimeksiannon tarve lähti siitä, että toimeksiantaja haluaisi lähteä kehittämään perehdyttämisen yhtenäistä mallia koko yritykseen. Perehdyttämiseen löytyy kyllä yksittäisiä työkaluja ja ohjeita yhdessä ja erikseen kaikille yrityksen ketjuille, mutta toimeksiantaja haluaisi selkeyttää tilannetta niin, että perehdyttämiseen olisi yksi yhtenäinen malli, jota niin marketit kuin ravintolatkin voisivat hyödyntää. Tämän vuoksi oli tarpeen selvittää, miten perehdyttäminen onnistuu yrityksen toimipaikoissa tällä hetkellä. Näin tiedetään jatkossa, mitä lähteä kehittämään.

Opinnäytetyössä tutustutaan ensin toimeksiantajaan ja selvitetään sen nykyiset perehdytysmenetelmät. Seuraavassa osiossa on katsaus perehdyttämisen teoriaan, jossa kerrotaan muun muassa perehdyttämisen merkityksestä, suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta.

Opinnäytetyössä tehty tutkimus suoritettiin kirjekyselynä Pirkanmaan Osuuskaupan toimipaikkojen työntekijöille. Vastaajiksi valittiin uusia työntekijöitä, jotka oli perehdytetty viimeisen vuoden

aikana. Näin vastaajilta saatiin arviot tuoreessa muistissa olevasta perehdyttämiskokemuksesta.

Kysely sisälsi sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia kysymyksiä. Näin tuloksiksi saatiin sekä tilastollista aineistoa, että uusia näkökulmia avoimista kysymyksistä, joita pelkällä kvantitatiivisella kyselyllä ei olisi havaittu. Tutkimuksen tulokset kerrotaan luvussa neljä. Viimeisenä lukuna on yhteenveto ja tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset.

## **2 Perehdyttäminen Pirkanmaan Osuuskaupassa**

Toimeksiantaja on Pirkanmaan Osuuskauppa, joka on Pirkanmaan maakunnan suurin vähittäiskaupan alan yritys. Osuuskauppa harjoittaa monialayrityksenä market-kauppaa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa sekä tavaratalo- ja ravintolakauppaa. Pirkanmaan Osuuskauppa kuuluu S-ryhmään, joka on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. S-ryhmän muodostavat 22 alueosuuskauppaa ympäri Suomen sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta eli SOK. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2009)

### ***2.1 Osuuskaupan toimintaperiaate***

Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä, joiden omistajat ovat yrityksen asiakkaita, toisin sanoen, asiakasomistajia. S-ryhmän tuote- ja palvelutarjonta on niin monipuolinen, että se kattaa suurimman osan asiakasomistajien jokapäiväisistä tarpeista. Ostojen keskittäminen tuo ostohyvitystä eli Bonusta ja mikäli osuuskaupan tulos sallii, voidaan osuusmaksulle maksaa korkoa ja/tai ylijäämän palautusta. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2009)

S-ryhmän liiketoiminta on kannattavaa ja kasvavaa, ja siinä yhdistyvät asiakaslähtöisyys ja kustannustehokkuus. Osaamista ja yhteistyökykyä arvostetaan, ja henkilöstöstä pidetään huolta. S-ryhmä on merkittävä työllistäjä ja investoija koko Suomessa, ja se on mukana myös alueellisessa kulttuuritoiminnassa ja nuorisotyössä. Alueellinen päätöksenteko turvaa palveluiden säilymisen ja kehittämisen lähellä asiakasomistajia. Osuuskauppa on olemassa asiakasomistajiaan varten, ja sitä johdetaan demokraattisesti. Toiminta on avointa ja läpinäkyvää, ja jokaisella

asiakasomistajalla on mahdollisuus olla mukana päätöksenteossa.  
(Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2009)

## **2.2 Pirkanmaan Osuuskauppa**

Pirkanmaan Osuuskauppa toimii 22 kunnan alueella Pirkanmaan talousalueella. Osuuskaupan tunnetuimpia ketjuja ovat mm. Prisma, S-market ja Sale sekä ABC-liikennemyymälät. Näiden lisäksi Pirkanmaalla toimii useita Osuuskaupan kahviloita ja ravintoloita, kuten Coffee House, Public Corner, Rosso ja Sevilla (Kuvio 1). Tällä hetkellä osuuskaupalla on yhteensä 85 toimipaikkaa (6/2009).

Pirkanmaan Osuuskauppa on jatkuvasti kasvava yritys. Vuonna 2008 yrityksen liikevaihto kasvoi kaikilla toimialoilla. Samana vuonna palveluverkostoa kehitettiin paljon. Tärkeimmät investoinnit olivat kaksi uutta Sale-myymälää sekä yksi uusi ABC-liikennemyymälä. Lisäksi aloitettiin kolmen uuden S-marketin rakentaminen, sekä yhden S-marketin laajentaminen Prismaksi. Uusia asiakasomistajia vuoden 2008 aikana liittyi yli 10 000, jolloin vuoden lopussa 56 prosenttia Pirkanmaan alueen talouksista oli asiakasomistajia. Henkilöstön määrä vuoden 2008 lopussa kokoaikaisiksi muutettuna oli keskimäärin 1 603, missä oli lisäystä edellisen vuoden vastaavaan 121 henkilöä, eli noin 8 prosenttia. (Pirkanmaan... 2008)

Pirkanmaan Osuuskaupan visio on: ”Halutuimmat ja kattavimmat palvelut asiakasomistajille”. Se tarkoittaa, että

- Kukin toimipaikka on toimialueellaan ja kohdeasiakkaidensa mielestä halutuin.
- Haluamme tarjota palveluita asiakkaille siten, että osuuskaupan palvelutarjonta kattaa asiakkaan keskeiset ostotarpeet.
- Pääkohderyhmämme ovat asiakasomistajat Pirkanmaalla.

(Pokkari 1/2009)





Kuvio 1. S-ryhmän ketjuja.

Perehdyttämiseen on Pirkanmaan Osuuskaupassa panostettu paljon, kuten suuressa yrityksessä voidaan olettaakin. Tästä kertovat mm. monet perehdyttämisen avuksi kehitetyt ohjeet ja työkalut. Esimerkiksi perehdyttävän itseopiskelua varten on tehty henkilöstön perehdyttämisopas. Se on tarkoitettu annettavaksi kaikille uusille työntekijöille, työskentelee hän sitten marketissa, ravintolassa tai tukipalveluissa. Opas sisältää yleistä tietoa Pirkanmaan Osuuskaupasta sekä mm. työsuhteasioista, henkilöstön kehittämisestä sekä luottamusmies- ja työsuojelutoiminnasta.

Lisäksi Osuuskauppa hyötyy suureen yritysverkostoon kuulumisesta, sillä S-ryhmässä on tehty joitakin yleisiä ohjeita kaikkien osuuskauppojen käyttöön. Esimerkiksi turvallisuusasiat on koottu pieneen kirjaseen, joka on hyvä apu perehdytystilanteessa asioiden läpi käymiseen ja myös perehdyttävän itseopiskeluun.

## **2.3 Perehdyttämisprosessi**

Pirkanmaan Osuuskaupassa on olemassa perehdyttämisprosessin malli, joka on apuna toimipaikkojen esimiehille (Kuvio 2). Aivan ensimmäisenä perehdytyksen alkaessa tulee selvittää perehdytettävän lähtötaso. Tällä tarkoitetaan tulokkaan aikaisempaa tietoa ja osaamista tulevasta työtehtävästä. Näiden perusteella voidaan määritellä perehdytyksen tavoitteet. Yleisenä tavoitteena on, että ”henkilölle annetaan valmiudet saavuttaa riittävä ammattitaito tehtävien hoitamiseksi”. Lisäksi työntekijän tulee oppia tuntemaan työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset ja oma työtehtävä. Tavoitteiden määrittämisen jälkeen voidaan suunnitella perehdytyksen toteutus, eli se, millaisia resursseja ja apuvälineitä tarvitaan. Myös aikataulukset on syytä suunnitella etukäteen. Perehdytys on kaiken tämän jälkeen helpompi toteuttaa suunnitelmien mukaan. Perehdytyksen aikana ja sen jälkeen on syytä seurata ja arvioida tavoitteiden toteutumista. Jos perehdytyksen aikana huomataan, että jokin ei mene suunnitelmien mukaan, on vielä mahdollista korjata tilanne. Kun perehdytyksen jälkeen arvioidaan perehdytyksen onnistuminen, voidaan mahdollisista virheistä ottaa oppia seuraaviin perehdytyksiin. (Perehdyttämisprosessi... 2009)

Perehdytettävä(t):	- taustatiedot - lähtötaso - tehtävä, tarve
Tavoitteet:	- mihin pyritään?
Suunnitelma:	- toteutus, resurssit - apuvälineet
Aikataulutus:	- mitä, missä, milloin, kuka?
Toteutus:	- suunnitelman toteuttaminen
Seuranta:	- meneekö / menikö suunnitelman mukaan? - tarvittavat korjaukset
Arviointi:	- saavutettiinkö tavoite? - mitä opittiin? - mitä hyötyä eri osapuolille? - palautteet

Kuvio 2. Pirkanmaan Osuuskaupan perehdyttämisprosessi.  
(Perehdyttämisprosessi 2009)

Perehdyttämisen osa-alueita ovat tiedottaminen ennen työhöntuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen, tehtäväkohtainen työnopastus, työsuojeluun perehdyttäminen ja muutoksiin perehdyttäminen. Vastuu perehdyttämisestä on toimipaikan esimiehellä, perehdyttäjällä eli kummilla sekä perehdytettävällä itsellään. Vastuuseen kuuluu perehdyttämishjelman ja aikataulun tekeminen, toteuttaminen ja seuranta sekä perehdyttämisen kehittäminen. Perehdyttämisen piiriin kuuluvat:

- Uudet työntekijät
- Uusiin tehtäviin siirtyvät
- Työelämään pitkän poissaolon jälkeen palaavat henkilöt
- Tilapäiset työntekijät ja lyhytaikaiset sijaiset
- Työharjoitteluun tulevat opiskelijat
- Alihankkijat/yhteistyökumppanit

(Perehdyttämisprosessi... 2009)

## **2.4 Perehdyttämishjelma**

Toimipaikkojen avuksi perehdyttämiseen on tehty perehdyttämishjelma, joka on periaatteessa tarkastuslista, josta voi tarkistaa, että kaikki oleelliset asiat on perehdyttävän kanssa käyty läpi. Tätä listaa voi hyödyntää yrityksen kaikissa ketjuissa, sillä se sisältää yleisluontoisia asioita kuten työsuhdeasiat, turvallisuus ja terveys, it-järjestelmät, tiedotus, sekä yrityksen esittely. Lisäksi siinä on jokaiseen toimipaikkaan sovellettavat osat, tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön ja oma työtehtävä. Listaan on tarkoitus merkitä perehdytyksen kunkin osan vastuuhenkilö, perehdytystapa ja kuittaus kun perehdytys on tehty. (Perehdytysohjelma 2009)

Tarkastuslistan lisäksi ohjelmassa on tarkemmin selitetty mitä asioita kuhunkin osa-alueeseen kuuluu ja mitä tärkeimpiä seikkoja niistä on syytä kertoa uudelle työntekijälle. Listasta on varmasti suuri apu perehdyttäjälle, sillä sen avulla hän voi edetä järjestelmällisesti asiakokonaisuus kerrallaan. Aikaa ei myöskään kulu hukkaan miettiessä, että jäikö nyt jotain tärkeää kertomatta.

## **2.5 Verkkoperehdytys**

Pirkanmaan Osuuskaupassa on viime vuoden aikana otettu käyttöön verkkoavusteinen perehdyttäminen. Perehdyttäminen tapahtuu oppimisympäristössä, jota ylläpitää Jollas Instituutti, S-ryhmän oma oppimis- ja valmennuskeskus. Uusien työntekijöiden on tarkoitus suorittaa verkkoperehdytys ensimmäisten työssäoloviikkojen aikana.

Verkkoperehdytys koostuu moduuleista, joita suoritetaan työn ohella enintään kaksi päivässä. Työntekijä suorittaa yhteensä 10–14 moduulia. Ajankäyttö suunnitellaan työvuorolistoihin, jolloin

työntekijä voi suorittaa kaksi moduulia ennen työvuoronsa alkamista tai sen jälkeen. Yhden moduulin tekemiseen varataan aikaa puoli tuntia, jolloin kokonaissuoritus aika tulee olemaan 5-7 tuntia. Jokaisen moduulin lopussa on testi, joka tulee suorittaa hyväksytysti. Perehdytyksen asiasisältöön kuuluu kaikille toimialoille yhteiset moduulit S-ryhmä ja Pirkanmaan Osuuskauppa, S-ryhmän ketjut, asiakasomistajuus ja S-Pankki, asiakaspalvelu, sekä turvallisuus ja työhyvinvointi. Näiden lisäksi asiasisältö on räätälöity vastaamaan kunkin toimialan tarpeita. Market-toimialan työntekijät suorittavat moduulin liittyen omaan ketjuunsa ja esimerkiksi Prisma-ketjun työntekijät saavat verkossa tuote- ja saatavuuden hallinta-koulutusta. Ravintolatyöntekijät suorittavat myös moduulin liittyen omaan ketjuunsa ja saavat lisäksi juoma- ja viinikoulutusta. (Verkkoavusteisen... 2008)

Verkkoperehdytykseen opastamisen hoitaa toimipaikan esimies. Perehdytyksen suoritusajat tulee ottaa huomioon jo työvuorosuunnittelussa, jotta aika suorittamiseen todella järjestyy. Esimiehen vastuulla on tiedottaa verkkoperehdytyksen velvollisuudesta työntekijöille ja seurata testien suorittamista aikataulun mukaisesti. (Verkkoavusteisen... 2008)

Itse työskennellessäni eräässä POK:n toimipaikoista market-toimialalla, verkkoperehdytyksestä mainittiin ohimennen, että tällainen pitäisi suorittaa. Aika perehdyttämiseen olisi pitänyt itse varata etukäteen, eli ajankäyttöä ei suunniteltu etukäteen mikä olisi ollut mielestäni parempi. Perehdytyksen suorittamiseen oli käytössä yksi tietokone, jota ilmeisesti kaikki suuren yksikön työntekijät käyttivät. Perehdytyksen suorittaminen jäi hyvin pitkälti oman aktiivisuuden varaan, minkä vuoksi se minulta jäi suorittamatta. Myöhemmin siirtyessäni konttorille töihin, suoritin vihdoin verkkoperehdytyksen ja huomasin, että perehdytyksestä olisi ollut minulle paljon hyötyä aloittaessani työskentelyn uudessa työpaikassa.

## **2.6 Tuoteryhmäperehdytys**

Tuoteryhmäperehdytys on työväline, joka on suunniteltu S-market-ketjuun ja on tällä hetkellä vain S-marketeissa käytössä. Tulevaisuudessa perehdytystä on tarkoitus laajentaa myös Prisma- ja Sale-ketjuihin sekä Sokos-herkkuun. Perehdytys koostuu eri osa-alueiden perehdyttämislomakkeista, joiden avulla uudelle työntekijälle opetetaan tarpeelliset asiat. Tuoteryhmäperehdytys toimii suurin piirtein samalla periaatteella kuin perehdytysohjelma-kappaleessa esitelty tarkastuslista, mutta tuoteryhmäperehdytys paneutuu paljon syvemmälle myymälän eri toimintoihin. Perehdytykseen kuuluvia toimintoja ovat kassatoiminnot ja kassatyö, asiakasomistaja-asiat ja s-pankki, sekä veikkaus. Myös myymälän eri osastoille on omat perehdytyslomakkeet, eli hedelmä ja vihannes, leipä, bakery, lihajaloste ja einas, liha, maito, teollinen, palvelutiski, sekä pullonpalautus. (Tuoteryhmäperehdytys 2009)

Tuoteryhmäperehdytys on hyvä apu asioiden muistamiseen niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävällekin, ja lisäksi toimipaikan päällikön on lomakkeista helppo seurata kunkin työntekijän osaamistasoa. Lomakkeista tulee olemaan paljon muutakin hyötyä tulevaisuudessa. Kunkin työntekijän tuoteperehdytyslomakkeet tullaan syöttämään vielä vuoden 2009 aikana järjestelmään, josta nähdään toimipaikkakohtaisesti osaamisen taso. Lisäksi järjestelmän avulla työntekijät pystyvät suorittamaan tuoteryhmäpasseja, jotka mahdollistavat muun muassa vaivattoman työnkierron eri yksiköiden välillä. (Tuoteryhmäperehdytys 2009)

### 3 Perehdyttäminen

Henkilöstöjohtamisen merkitys yritykselle on paljon suurempi kuin monesti luullaan. Yrityksen henkilöstöjohtaminen on ratkaisevalla tavalla mukana toteuttamassa yrityksen liiketoimintastrategioita. Sen pitää pystyä varmistamaan yrityksen kulloisiinkin tarpeisiin määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö. Lisäksi henkilöstöjohtamisen on kyettävä huolehtimaan yrityksen osaamisen riittävydestä ja jatkuvasta kehittämisestä. Myös henkilöstön työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen ovat henkilöstöjohtamisen päätavoitteita. (Viitala 2004: 10,20)

Yrityksessä työskentelevät ihmiset ovat kaiken toiminnan kivijalka, mutta voimavarana silti kaikkein haurain. Henkilöstön osaamisen puutteet tai työn huono laatu heijastuvat nimittäin välittömästi yrityksen toiminnan häiriöinä. Toiseksi, jos henkilö on pettynyt työpaikkaansa ja menettänyt työmotivaationsa, hän ei sitoudu täysipainoisesti kehittämään itseään ja työtään yrityksessä, vaan tähyilee jo varmasti uusia työpaikkoja. Jos yritys haluaa kehittää toimintansa laadun korkealle ja näyttäytyä asiakkailleen luotettavana yhteistyökumppanina, sillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin huolehtia henkilöstöstään niin, että he haluavat ja pystyvät tekemään työtään hyvin ja pysyvät yrityksessä. (Viitala 2004: 8)

Yrityksen henkilöstö on myös alati uusiutuva voimavara. Siksi yrityksen tulisi kiinnittää suurta huomiota perehdyttämiseen, mikä on tärkeä prosessi, jonka avulla uusi henkilö saatetaan sisälle organisaatioon. (Kjelin & Kuusisto 2003: 13)

*”Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan*

- *työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat*
- *työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit*
- *oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset”*

(Kauhanen 2006: 145)

Näistä voidaan erotella perehdyttämisen kolme osa-aluetta: työyhteisöön perehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen eli työnopastus.

Vaikka perehdyttäminen voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, tulisi sitä silti tarkastella yhtenä prosessina, jonka tarkoituksena on tukea opastettavaa itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun ja oppimiseen. Perehdyttäminen ei myöskään ole irrallinen toimenpide, joka alkaa uuden työntekijän saavuttua ja loppuu tietyn ajan kuluttua sen jälkeen, vaan sen avulla voidaan jatkuvasti kehittää yrityksen työyhteisöä ja toimintamalleja. (Kangas 2007: 13)

### **3.1 Perehdyttämisen merkitys**

Perehdyttämällä on suuri merkitys uuden työntekijän oppimisen ja sopeutumisen kannalta. Perehdyttämisestä hyötyvät paitsi perehdytettävä, myös koko yritys ja sen asiakkaat. Kun perehdytys tehdään hyvin, oppimisaika lyhenee, jolloin uusi työntekijä tekee nopeammin laadukasta ja itsenäistä työtä. Kun perehdytettävä oppii asiat heti oikein, mahdollisten virheiden määrä vähenee, ja samalla vähenee virheiden korjaamiseen tarvittava aika. Koko työyhteisön hyvinvointi paranee, kun uusi tulokas tutustuu heti työtovereihinsa ja sopeutuu näin uuteen ympäristöön. Myönteinen suhtautuminen työhön ja työyhteisöön vaikuttavat tulokkaan mielialaan,



motivaatioon ja jaksamiseen. Kun työmotivaatio pysyy korkealla, se vaikuttaa merkittävästi työhön sitoutumiseen, joka on hyvin tärkeää poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden kannalta. (Kangas 2007:4-5) Sitoutunut työntekijä on myös halukas kehittämään itseään ja ottamaan itse vastuuta oppimisestaan. Perehdytyksessä olisikin tärkeää korostaa omatoimisuutta, joka rohkaisee tulokasta kyselemään ja kertaamaan asioita, joista on epävarma. Omatoimisuus tarkoittaa myös sitä, että työntekijä osaa jatkossakin kehittää osaamistaan ja toimintatapojaan tehokkaampaan suuntaan. (Penttinen & Mäntynen 2006:3)

Yritysten olisi hyvä muistaa, että perehdytystä tarvitaan joka tilanteessa, unohtamatta esimiehiä, asiantuntijoita tai vuokratyöntekijöitä, jotka kaikki kuuluvat henkilöstöryhmiin, jotka helposti jäävät ilman kunnon perehdytystä. (Penttinen ym. 2006:2) Monesti ajatellaan, että asiantuntijat tai paljon kokemusta omaavat esimiehet osaavat jo työtehtävänsä ennestään niin hyvin, että pelkkä tutustumiskierros työpaikalla ja työpisteen osoittaminen riittävät perehdytykseksi. Uusi työntekijä on silti aina uusi organisaation jäsen, joka on perehdytettävä sen toimintatapoihin ja yrityskulttuuriin. Vuokra- ja muiden lyhytaikaisten työntekijöiden kohdalla aikaa perehdyttämiseen on tietenkin vähemmän, mutta sitä ei silti saa unohtaa, vaan vähintään tärkeimmät työn tekemiseen liittyvät asiat on käytävä läpi.

Hyvä perehdyttäminen vie hieman aikaa ja rahaa, mutta sen laiminlyöminen tulee monin verroin kalliimmaksi. Kustannuksia säästyy, kun perehdyttämisen avulla vältetään monilta sekaannuksilta, virheiltä, tapaturmilta, poissaoloilta ja ehkä jopa asiakassuhteiden katkeamisilta. (Kangas 2007:5)

### **3.2 Perehdyttämisen suunnittelu**

Suunnittelu on tärkeä osa perehdyttämistä, sillä se säästää huomattavasti perehdyttämisen toteuttamiseen tarvittavaa aikaa. Suunnitteluun sisältyy oppimistarpeiden selvittäminen ja oppimistavoitteiden määrittäminen. Oppimistarpeet riippuvat perehdytettävästä ja hänen aikaisemmasta kokemuksestaan ja tietämyksestään liittyen perehdytettävään työhön. Oppimistavoitteet taas asetetaan työn luonteen mukaan. Tavoitteet riippuvat siis siitä, kuinka itsenäisesti työtä on opittava tekemään jo perehdytyksen aikana. (Kangas 2007:14)

Kun oppimistarpeet ja -tavoitteet on määritelty, kannattaa koko perehdyttämisprosessi suunnitella kohta kohdalta valmiiksi. Tämä on luultavasti eniten aikaa vievä osa koko perehdyttämistä, mutta toisaalta ehkä jopa tärkein. Perehdyttämisen suunnittelun ja toteutuksen avuksi on onneksi kehitetty erilaisia menetelmiä. Yksi tunnetuimmista on niin sanottu viiden askeleen menetelmä (Penttinen ym. 2006:6):

1. Opastustilanteen aloittaminen
2. Opetus
3. Mielikuvaharjoittelu
4. Taidon kokeilu ja harjoittelu
5. Opiteiden varmistaminen

Viiden askeleen menetelmän ensimmäinen askel on opetustilanteen aloittaminen. Perehdytettävän kannalta on hyvin tärkeitä alusta alkaen luoda positiivinen ja kannustava ilmapiiri, jolloin hänen on helppo esittää mieltä askarruttavia kysymyksiä. Kaikkea ei aina välttämättä muista kertoa, joten on hyvä, että perehdytettävä ottaa kantaa asioihin ja kysyy, jos joku asia jää epäselväksi. Tässä vaiheessa varmistetaan vielä tulokkaan

aikaisempi osaaminen, jotta aikaa ei kulu hukkaan sellaisen opetteluun, joka on jo selvää, eikä toisaalta mitään tärkeää jää opettelematta.

Toisessa askeleessa aloitetaan työtehtävän konkreettinen läpikäyminen. Tässä vaiheessa pahin virhe, minkä perehdyttäjä voi tehdä, on unohtaa vuorovaikutus perehdytettävän kanssa. Perehdyttäjä ei saa olla ainut, joka puhuu ja tekee. Perehdytettävä on otettava aktiivisesti mukaan opetukseen, jotta hän pysyy mukana, ja jotta perehdyttäjä osaa arvioida oppimista.

Kolmas askel on mielikuvaharjoittelu. Käytämme sitä usein, mutta monesti tietämättämme. Sen avulla sisäistämme juuri opitun asian. Harjoitteleminen sen uudestaan vaihe vaiheelta, mutta vain ajatuksissamme.

Neljäs askel on käytännön harjoittelua. Tätä perehdytettävä voi tehdä omassa tahdissaan, mutta niin, että aina on paikalla joku, jolta kysyä neuvoa. Vasta omatoimisella käytännön kokeilulla ja harjoittelulla voidaan harjaannuttaa taitoja. Harjoittelua jatketaan niin kauan, että perehdytettävä on saanut työhönsä hieman rutiinia ja tuntee voivansa jatkaa omatoimisesti eteenpäin.

Viimeinen askel eli opitun varmistaminen jää joskus vähemmälle huomiolle, vaikka se onkin hyvin tärkeä osa perehdyttämistä. Tässä vaiheessa perehdytettävä tekee työtään jo omatoimisesti ja perehdyttäjä seuraa sitä vain silloin tällöin. Viidennen askeleen tarkoituksena on varmistaa, että alussa laaditut oppimistavoitteet on saavutettu. Hyvä tapa varmistaa tämä on antaa perehdytettävän kokeilla jotain muuta samantapaista työtä, jolloin nähdään, osaako hän soveltaa oppimiaan taitoja uuteen tehtävään.

### **3.3 Perehdyttämisen toteutus**

Ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää on esimiehen varmistettava, että työyhteisö tietää tulokkaan saapumisesta ja että joku – hän itse tai hänen määräämänsä henkilö – on tulokasta vastassa. Vastaanottajan kannattaa varata kaikki tarvittava kuten perehdyttämismateriaalit, työvaatteet ja avaimet valmiiksi, jotta näiden haalimiseen ei enää tuhlaannu aikaa. Kun tulokas saapuu aloittamaan ensimmäistä työpäiväänsä, on tärkeätä että vastaanottaja varaa hetken aikaa rauhalliseen keskusteluun ja tutustumiseen. Samalla tulokkaan kanssa käydään läpi tuleva perehdyttämisohjelma pääpiirteittäin.

Ensimmäisen päivän ohjelma vaihtelee paljon eri yrityksissä. Joissakin yrityksissä ei tulokkaalta odoteta ensimmäisenä päivänä mitään työsuorituksia, vaan päivä kuluu työpaikkaan tutustumisessa ja ihmisten kanssa keskustelemisessä. Tavoitteena on tällöin saada yleiskuva työpisteen tehtävistä ja ihmisistä. Joissakin yrityksissä taas tulokas viedään suoraan alkukeskusteluista työnopastajan oppiin, jolloin työnopastus alkaa heti ensimmäisestä päivästä lähtien. (Kangas 2004:9)

#### **3.3.1 Perehdyttäjä**

Tulokkaan esimies on se, joka viime kädessä on vastuussa perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön organisoinnista. Yleensä hän ei kuitenkaan itse toimi perehdyttäjänä, vaan hänen tehtävänä on nimetä työyhteisöstä perehdyttäjä tai perehdyttäjät ja huolehtia, että perehdytys toteutetaan asianmukaisesti. Vaikka uuden tulokkaan perehdyttämiseen nimetään aina vastuuhenkilö- tai henkilöt, parhaassa tapauksessa koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen ja ottaa vastuun uuden työntekijän sopeuttamisesta yritykseen. (Kjelin ym. 2003:186) Tämä

yhteisvastuu ei suinkaan tarkoita sitä, että kaikki työntekijät vuorollaan opastavat uutta tulokasta. Eikä se olisi mahdollistakaan, sillä kaikkien on tietenkin samalla huolehdittava omasta työstään. Tällä yhteisen vastuun ottamisella tarkoitetaan lähinnä sitä, että kaikki ottaisivat tulokkaan jotenkin huomioon. Muiden työntekijöiden asenne on ratkaisevassa asemassa, kun tulokasta esitellään uusille työtovereilleen ja kun hän kysyy neuvoa vaikkapa jossakin käytännön asiassa.

Hyvä perehdyttäjä on ammattitaitoinen ja oikeasti kiinnostunut paneutumaan kunkin opastettavan tilanteeseen alusta alkaen. (Kangas 2004:14) Hänen tulisi olla kohtuullisen kokenut työntekijä, mutta kuitenkin sen verran uusi, että osaa asettua tulokkaan asemaan ja muistaa, miltä tuntuu aloittaa uudessa ympäristössä. Hyvä tuntemus opastettavaan työhön on tärkeää, mutta liian rutinoitunut työntekijä ei enää osaa selostaa työnopastuksen kannalta tärkeitä osa-alueita ja tekijöitä, mikä vaikeuttaa merkittävästi oppimista. Keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kuitenkin aito kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Jos perehdyttäjällä ei ole motivaatiota ja myönteistä asennetta opastamiseen, perehdytettävä kyllä huomaa sen, jolloin hänenkin motivaationsa oppimiseen laskee. Perehdyttäjän on myös pidettävä omasta työstään, eihän hän muuten voi kertoa siitä uskottavasti. (Kjelin ym. 2003:195-196)

Perehdyttäjän tehtävänä on

- antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien selvittämiseksi
- ohjata tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä
- ohjata käyttämään oikeita ja turvallisia työmenetelmiä
- kannustaa itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun
- antaa rakentavaa palautetta

(Hyvä perehdytys-opas 2007:12)

Suoriutuakseen näistä tehtävistä, perehdyttäjällä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. Paitsi että hänen on osattava ilmaista itseään hyvin ja selkeästi, hänen on osattava myös kuunnella. Perehdyttäjällä tulee olla myös kyky kertoa asioista yksinkertaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että perehdyttäjä osaa asettua perehdytettävän asemaan ja varsinkin nuoren ja kokemattoman tulokkaan kohdalla välttää ammattislangia ja yrityksen omia lyhenteitä ja sanontoja. Perehdyttäjän tulee myös osata asettaa perehdytettävä tilanteisiin, joissa hänen on itse löydettävä ratkaisu ongelmiin ja joissa hänellä on mahdollisuus arvioida omaa tekemistään. (Kjelin ym. 2003:197)

Yrityksissä on erilaisia käytäntöjä perehdyttäjän valitsemiseen. Pienissä yrityksissä usein opastajana toimivat kaikki vuorollaan. Suuremmissa yrityksissä voi olla erikseen nimetyt ja jopa koulutetut työnopastajat. Joissakin yrityksissä taas on otettu käyttöön ns. kummit. Se tarkoittaa, että jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään henkilökohtainen kummi, joka on yrityksessä jo pidemmän aikaa työskennellyt henkilö, jonka tehtävänä on olla tulokkaan tukena uudessa työympäristössä. Kummi auttaa kaikissa käytännön asioissa ja voi hoitaa vaikka työnopastuksenkin. Varsinkin yrityksissä joissa on paljon työntekijöitä, kummista tulee tulokkaalle eräänlainen henkinen tukihenkilö. (Kangas 2004:14)

On muistettava, että perehdytettävällä itsellään on myös suuri rooli perehdytyksen onnistumisessa. Kukaan perehdyttäjä ei saa tulokasta sisäistämään asioita, jos hän ei itse ole vastaanottavainen. Myönteinen asenne ja aktiivisuus joka tilanteessa ovat hyvän perehdytettävän ominaisuuksia.

### **3.3.2 Työyhteisöön ja työpaikkaan perehdyttäminen**

Työyhteisöön ja työpaikkaan perehdyttämiseen sisältyy paljon yleistä informaatiota uudelle työntekijälle. On hyvin tärkeätä, että uusi työntekijä saa yleiskuvan yrityksen toiminnasta, arvoista ja toimintatavoista. Hänelle on myös selvitettävä, mistä hän saa tarvittaessa lisätietoa yritykseen ja sen toimintaan liittyvistä asioista. Tähän apuna ovat monessa yrityksessä erilaiset perehdytysoppaat, yritysesitteet ja intranet. (Kangas 2007:2)

Uuden työntekijän on myös tutustuttava työyhteisönsä ihmisiin, eli esimiehiin, työtovereihin ja asiakkaisiin. On tärkeätä, että ensimmäiset kontaktit uusiin ihmisiin ovat positiivisia, sillä huonolla ensivaikutuksella on yleensä kauaskantoiset vaikutukset. Jos uusi tulokas ei heti saa kontaktia uusiin ihmisiin, se saattaa herättää hänessä ulkopuolisuuden tunteen, joka vaikeuttaa työssä viihtymistä ja työmotivaation ylläpitoa. Jos taas uusi tulokas otetaan ystävällisesti vastaan, hän uskaltaa paremmin keskustella ja kysellä asioista, mikä luo hyvän perustan yhteistyölle. (Kangas 2007:9)

### **3.3.3 Työnopastus**

Työnopastus on välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Ennen tulokkaan saapumista perehdyttäjän kannattaa valmistautua hyvin, jotta aikaa säästyy enemmän opastuksen toteutukseen. Ensimmäisenä kannattaa varata aikaa ja sopiva rauhallinen paikka, jossa häiriötekijät poistuvat. Kaikki työtarvikkeet ja -välineet on myös hyvä hakea etukäteen valmiiksi, jotta aikaa ei enää tuhlaannu niiden hakemiseen. Myös koko opetustilanne on syytä suunnitella valmiiksi, ettei opetukseen tule turhia katkoja ja asiat etenevät sujuvasti. (Kangas 2004:14)

Tärkeintä työnopastuksessa on se, että opastettava oppii asiat heti oikein. Siksi opastus on suunniteltava hyvin ja toteutettava suunnitelmien mukaan. Kun asian ymmärtää oikein heti ensimmäisellä kerralla, ei muiden työntekijöiden aikaa kulu jokaisessa ongelmatilanteessa neuvomiseen. Myös virheitä syntyy tällöin vähemmän, mikä jälleen säästää kaikkien työntekijöiden aikaa ja voimia. Vaikeinta työnopastuksessa on löytää oikea opetustapa, sillä kaikki ihmiset ovat erilaisia ja myös oppivat eri tavoin. Sama opetusmalli ei käy kaikille. Yksi oivaltaa asiat nopeasti kun taas toisella kestää hetki sisäistää kaikki uusi informaatio. Joku on aktiivinen kyselemään asioita, kun taas toinen vain miettii kuulemaansa. Siksi opastajan ja opastettavan on tarpeen tutustua ennen opetustyön alkamista, jotta opastaja osaa valita oikean opastustavan. (Kangas 2007: 13)

### **3.4 Perehdyttävän oppiminen**

*”Oppimisella tarkoitetaan suhteellisen pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia yksilön tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja valmiuksissa, ajattelussa sekä itse toiminnassa. Oppiminen on yksilön ja yhteisön väliseen vuorovaikutukseen sekä ihmisen aivoissa tapahtuvaan toimintaan liittyvä monimutkainen tapahtumasarja.”* (Kangas 2004: 27)



### 3.4.1 Oppimisen muodot

Oppiminen voidaan selittää seuraavina muutoksina ihmisessä:

1. Tiedot lisääntyvät
2. Muistaa asiat ja pystyy toistamaan ne tarvittaessa
3. Pystyy soveltamaan tietoja
4. Ymmärtää asiat
5. Ajattelu muuttuu, näkee jonkun asian uudella tavalla
6. Muuttuu itse ihmisenä.

Tämän perusteella oppiminen voidaan karkeasti ottaen jakaa toistavaan oppimiseen (1-2), ymmärtävään oppimiseen (3-4) ja luovaan oppimiseen (5-6). (Kupias & Peltola 2009: 114)

#### ***Toistava oppiminen***

Toistavan oppimisen tavoitteena on, että perehdyttämistilanteen jälkeen perehtyjä tietää, muistaa tai osaa toistaa jonkun asian tai yksittäisen toiminnon. Olennaista toistavassa oppimisessa ovat asioiden ja toimintojen riittävä toisto sekä erilaiset muistisäännöt. Perehtyjä on vain vastaanottavassa roolissa, hän ei osallistu opetuksen kulkuun mitenkään eikä kyseenalaista opittuja asioita. (Kupias ym. 2009: 115)

Toistava oppiminen on ihan hyvä keino opeteltaessa pieniä rutiininomaisia asioita, mutta laajojen asiakokonaisuuksien perehdyttämiseen se ei sovi. Asiat opitaan aina paljon nopeammin ja muistetaan helpommin, jos ne on ymmärretty ja perusteltu.

### ***Ymmärtävä oppiminen***

Toistavaa oppimista haasteellisempaa onkin saada perehtyjä ymmärtämään asia, jota opetetaan. Ymmärtävän oppimisen tavoitteena on, että perehdytyksen jälkeen uusi työntekijä pystyy itsenäisesti soveltamaan opittua asiaa omassa työssään. Tämä vaatii perehtyjältä jo enemmän kuin passiivisen vastaanottajan roolin. Perehdyttäjän täytyy perustella opetettavat asiat hyvin, jotta perehtyjä pääsee työstämään niitä itse omassa mielessään. Myös vuorovaikutus perehdyttäjän ja perehtyjän välillä on tärkeää. (Kupias ym. 2009: 116)

### ***Luova oppiminen***

Luovalla oppimisella tarkoitetaan perehdyttämistilannetta, jossa luodaan jotain uutta tulokkaan kanssa. Sen lisäksi, että perehtyjä ymmärtää asiat, tulee häntä rohkaista arvioimaan ja suhtautumaan kriittisesti perehdytettävään asiaan. Tätä arviointia ja perehtyjän uusia näkökulmia voidaan käyttää hyväksi työyhteisön ja sen toimintojen kehittämisessä. (Kupias ym. 2009: 117)

## **3.4.2 Oppimista edistävät tekijät**

Perehdyttäjä voi edistää perehtyjän oppimista ja ohjata häntä kohti oikeaa oppimistyyliä kiinnittämällä huomiota tiettyihin seikkoihin. Kupias ja Peltola (2009: 125–138) mainitsevat kirjassaan seuraavat oppimista edistävät tekijät:

- Aikaisempi osaaminen ja kokemukset
- Oppimistarpeet ja –tavoitteet
- Motivaatio
- Kokonaiskuva
- Aktivointi

- Ilmapiiri
- Vuorovaikutus ja palaute

### ***Aikaisempi osaaminen ja kokemukset***

Ihmisen aikaisemmat kokemukset ja osaaminen säätelevät hänen oppimistaan. Uutta opitaan vanhan päälle ja ihmisen kokemus- ja osaamis pohja määritteleeekin, mitä yksilö pitää tärkeänä ja mitä hän pystyy ymmärtämään. Perehtyjän aikaisemmalla osaamisella ja kokemuksilla on usein oppimista edistävä vaikutus. Parhaassa tapauksessa perehdyttäjä osaa linkittää uudet asiat koko ajan olemassa olevaan osaamiseen. Tällöin uuden oppiminen helpottuu huomattavasti, kun sille on tuttu pohja. Asiat muuttuvat myös perehtyjälle kiinnostavammiksi, kun ne voi linkittää omaan kokemusmaailmaan ja osaamiseen. (Kupias ym. 2009: 126)

Joskus kuitenkin aikaisempi osaaminen on uuden oppimisen esteenä. Näin on varsinkin silloin, kun osaaminen on ristiriidassa uuden opittavan asian kanssa. Tätä tapahtuu usein silloin, kun kokenut työntekijä vaihtaa työpaikkaa ja uudessa työpaikassa tehdään joku asia eri lailla kuin mihin hän on entisessä työpaikassaan tottunut. (Kupias ym. 2009: 126)

### ***Oppimistarpeet ja –tavoitteet***

Hyvässä perehdyttämisessä tulisi aina ottaa huomioon tulokkaan oppimis- ja kehittymistarpeet, mutta työyhteisön osaamistarpeet ovat usein suuremmassa osassa säätelemässä sitä, mihin perehdyttämisessä panostetaan. Perehtyjän kannalta tärkeää on, että tavoitteet voidaan kokea omakohtaisiksi. Näin ne motivoivat ja edistävät oppimista parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeää on myös muistaa tuoda tavoitteet selkeästi esille heti perehdyttämisen alkuvaiheessa. Tavoitteet suuntaavat oppimista, kun perehtyjä

tietää, mikä perehdyttämisen tavoite on ja mitä perehtyjän oletetaan oppivan. (Kupias ym. 2009: 127-128)

### ***Motivaatio***

Motivaatio on se voima, joka saa ihmisen liikkeelle johonkin suuntaan ja jollakin voimakkuudella. Motivoitunut ihminen ei lannistu pienistä vastoinkäymisistä, kun hänellä on selkeä päämäärä, jonka hän haluaa saavuttaa. Siten motivaatio saa myös ihmisen käyttämään aikaansa ja energiaansa jonkun asian oppimiseen. Motivaation aikaansaamiseksi tarvitaan kolmea tekijää: asian tärkeys itselle, onnistumisen todennäköisyys ja tekemisen ilo. Kun perehdyttäjä ottaa nämä seikat huomioon, hän voi hyvinkin vaikuttaa perehtyjän motivoitumiseen ja ennen kaikkea perehtyjän motivaation ylläpitämiseen. (Kupias ym. 2009: 129-130)

Jos asia koetaan itselle tärkeäksi, siitä myös kiinnostutaan ja kiinnostus on kaiken lisäksi suhteellisen pysyvää. Sen vuoksi perehdyttäjän on hyvä ottaa selvää perehtyjän kiinnostuksen kohteista ja siitä, että mistä näkökulmasta hän mitäkin asiaa tarkastelee. Perehdyttäjän kannattaa myös perustella opetettavat asiat ja tuoda selkeästi esiin, miksi nämä asiat on tärkeää oppia ja osata. Onnistumisen todennäköisyys on tärkeä asia, sillä jos se on nolla, se vie koko motivaation. Sen vuoksi oppimistavoitteita ei missään nimessä saa asettaa liian korkeaksi suhteessa perehdyttämiseen käytettävään aikaan. Perehdyttäjä voi myös omalla käytöksellään viestittää oppijalle, että asiat pystytään oppimaan. Asian tärkeäksi kokeminen ja onnistumisen todennäköisyys eivät yksin riitä, vaan jos tunnelma perehdyttämisessä on ankea, voi motivaatio laskea tai mennä kokonaan. Oppimisilmapiirin on syytä olla turvallinen ja arvostava, jolloin se lisää tekemisen iloa ja edistää oppimista. (Kupias ym. 2009: 130)

### ***Kokonaiskuva***

Ihmiset organisoivat vastaanottamaansa tietoa itse rakentamiensa mallien avulla. Perehdyttämisessä kannattaa käyttää hyväkseen tätä seikkaa. Oppimista voidaan helpottaa hahmottamalla opittavia kokonaisuuksia valmiina kokonaishahmotuksina ja malleina. Perehdyttämisessä on usein kyse prosesseihin perehdyttämisestä, jolloin olisi tärkeää, että prosesseja kuvattaisiin juuri kokonaishahmotuksina. Näitä kuvauksia löytyy usein valmiina yritysten sisäisissä oppimateriaaleissa, joita on helppo hyödyntää perehdyttämisessä. Hahmotukset voivat kuitenkin joskus olla liian yksityiskohtaisia tai monimutkaisia, jolloin niitä kannattaa aluksi hieman yksinkertaistaa ja vasta myöhemmin ottaa käyttöön yksityiskohtaisemmat kuvaukset. (Kupias ym. 2009: 131)

### ***Aktivointi***

Kun perehdyttämisen tavoitteena on, että perehtyjä ymmärtää oppimansa asiat ja pystyy soveltamaan niitä omassa työssään, edellytetään häneltä aktiivista opitun tiedon prosessointia ja läpikäyntiä. Perehdyttäjän kannattaa rohkaista perehtyjää itsenäiseen tiedon prosessointiin ja valita sellaisia opetusmenetelmiä, jotka luovat siihen edellytyksiä. (Kupias ym. 2009: 132)

Oppijan aktiivisuuden tasoa voidaan ohjata erilaisilla kysymyksillä ja tehtävillä. Jos perehdyttäjä pyytää häntä toistamaan tai luettelemaan, siihen ei tarvita kovin paljon ponnistelua ja ymmärrystä. Jos hän taas pyytää ratkaisemaan, arvioimaan tai soveltamaan, tarvitaan silloin jo asioiden ymmärrystä, mikä aktivoi perehtyjän työstämään oppimaansa tietoa. (Kupias ym. 2009: 132)

## ***Ilmapiiri***

Jos perehtyjältä edellytetään aktiivista osallistumista ja omien ajatusten, näkemysten ja osaamisen ilmaisemista, vaatii se myös paljon oppimisilmapiiriltä. Ilmapiirin tulee olla turvallinen ja arvostava sekä kokeiluihin rohkaiseva. Perehtymisessä tulisi saada harjoitella turvallisesti ja ottaa riskejäkin, ilman että tuntee oloaan uhatuksi. Tämä ei koske ainoastaan yksittäisen perehdyttämistilanteen, vaan koko työyhteisön ilmapiiriä. (Kupias ym. 2009: 133-134)

Perehdyttäjä omalla toiminnallaan vaikuttaa ilmapiirin muodostumiseen yksittäisessä perehdyttämistilanteessa, mutta työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat kaikki sen jäsenet, esimies eteenkin. Perehdyttäjän, esimiehen sekä kaikkien työyhteisön jäsenten tulisi osoittaa arvostusta perehtyjää, sekä hänen mielipiteitään kohtaan. Sen voi tehdä kuuntelemalla, kyselemällä ja olemalla kiinnostunut hänen oppimisestaan. (Kupias ym. 2009: 134)

## ***Vuorovaikutus ja palaute***

Hyvä oppimistilanne vaatii vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehtyjän välillä. Koskaan ei saisi olla niin kiire, ettei keskusteluun jää aikaa. Pahimmassa tapauksessa kiire välittyy myös perehtyjään, jolloin hänkään ei rohkene kysyä kaikkea mitä oikeasti haluaisi. Ilman vuorovaikutusta perehdyttäjäkään ei tiedä mitä perehtyjän päässä liikkuu, jolloin hän joutuu perehdyttämään sokkona. Vuorovaikutuksen eteen joutuu hieman näkemään vaivaa. Tärkein edellytys vuorovaikutuksen syntymiseen on hyvä ilmapiiri, jossa perehtyjä uskaltaa tuoda esiin omia ajatuksiaan. Vuorovaikutukseen on kiinnitettävä huomiota heti alusta alkaen, sillä myöhemmin sitä on paljon vaikeampi muodostaa. (Kupias ym. 2009: 135-136)

Ihminen tarvitsee palautetta, jotta voisi oppia ja kehittyä. Ilman palautetta oppija ei välttämättä osaa arvioida, milloin kaikki sujuu niin kuin pitää. Tällöin palaute helpottaa toimimista ja perehdytyksessä voidaan keskittyä niihin asioihin, jotka eivät vielä suju. Perehdyttämisen aikana kannattaakin pitää palaute- ja arviointikeskusteluja, joissa pohditaan oppijan oppimista ja osaamista. Palautetta on ehdottomasti annettava sekä hyvin sujuvista asioista, että kehittämistä vaativista asioista. Jos keskustelussa tulee esiin vain kehitettävät asiat, oppijan käsitys osaamisestaan voi vääristyä. Oppijan on myös itse hyvä arvioida omaa oppimistaan, jolloin hän saa palautetta myös itseltään ja perehdyttäjänkin kuulee mitä oppija on mieltä edistymisestään ja voi tarvittaessa korjata harhaluuloja. (Kupias ym. 2009: 137-138)

### ***3.5 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi***

Perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla on kaksi merkitystä: tulokkaan oppimisen arviointi ja yrityksen perehdyttämisen järjestelmän toimivuuden arviointi. (Kjelin & Kuusisto 2003:245)

#### **3.5.1 Tulokkaan oppimisen seuranta ja arviointi**

Seurannan avulla voidaan varmistaa tulokkaalle tehdyn perehdyttämisen ja työopastussuunnitelman onnistuminen, eli oppiminen. Oppimisprosessia ja sen onnistumista kannattaa myös seurata, ja arvioida myöhemmin. Seurannan ja arvioinnin apuna toimivat hyvin erilaiset tarkistuslistat ja muistilistat sekä kysymykset ja keskustelut. (Kangas 2007:17) Perehdyttämisen tarkistuslista on perehdyttäjälle apuna muistilistana ja se toimii myös työvälineenä perehdytyksen edetessä. Tarkistuslista toimii sillä periaatteella, että opitut asiat tarkistetaan yhdessä perehdyttäjän ja perehtyjän

kanssa ja kuitataan listaan, jolloin perehdyttäminen on varmistettu ko. asian osalta. Perehdyttämisen aikana tulisi voida puolin ja toisin keskustella avoimesti ja antaa ja saada palautetta. Tämän lisäksi kannattaa järjestää myös seuranta- ja arviointikeskusteluja, joihin kumpikin osapuoli voi valmistautua etukäteen. Näihin keskusteluihin varataan aika ja rauhallinen paikka, joka helpottaa asioihin paneutumista. Tarkoituksena on yhdessä pohtia perehdyttämisen onnistumista. Kun keskusteluun valmistaudutaan etukäteen mietittyjen kysymysten avustamana, saadaan keskustelusta enemmän irti. Se, miten paljon ja miten usein seurantakeskusteluja pidetään, riippuu työntekijän tehtävästä sekä yrityksen pelisäännöistä ja tilanteesta. Joskus keskusteluja pidetään jopa viikon, parin välein, mutta usein seurantakeskustelu jää yhteen kertaan, joka pidetään kuukauden tai kahden päästä työsuhteen alkamisesta. (Kangas 2004:16-17)

*"Oppimisen arviointi tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla ohjataan ja tarkistetaan paitsi oppimistavoitteiden saavuttamista myös oppimisen edistymistä, siis koko oppimisprosessia"* (Kangas 2007:18). Arvioinnin avulla saadaan tietoa siitä, miten oppiminen on edistynyt, missä mennään nyt, ja mitä pitää vielä opettaa ja oppia lisää. Arviointi kehittää myös itsearviointitaitoja ja parhaassa tapauksessa se on erinomainen motivaatiokeino. Keskeisenä arvioinnin kohteena perehdyttämisessä ovat ammattitiedot- ja taidot, jotka koostuvat eri osa-alueista. Pääosa-alueina voidaan pitää seuraavia (Kangas 2007:18):

- Tekniset ja taloudelliset taidot (työtaidot)
- Suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidot
- Sosiaaliset taidot (yhteistyö-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot)



### 3.5.2 Perehdyttämisen toimivuuden arviointi

Perehdyttämisen seurannan lisäksi yritysten kannattaisi kerätä yhteenvetotietoa perehdyttämisen toimivuudesta. Tämän tiedon avulla pitäisi pystyä arvioimaan sekä perehdyttämisen toteutumista että siitä saatavaa hyötyä. Tavallisesti perehdyttämisen toteutumista arvioidaan kysymyksillä, jotka mittaavat perehdyttämisen laatua ja vastaajan tyytyväisyyttä. Tämän lisäksi olisi tärkeätä mitata perehdyttämisen tavoitteita myös sellaisilla kysymyksillä, jotka kuvaavat perehdyttämisen tavoitteita yrityksen kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003:245)

Tämä seuranta voidaan toteuttaa joko haastatteluin tai lomakekyselyin, tai sekä että. On kuitenkin tärkeää, että seuranta on yksinkertaista ja luottamuksellista. Suurissa yrityksissä, joissa rekrytoidaan paljon, seuranta voidaan helposti liittää osaksi säännöllisiä työyhteisötutkimuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003:246)

## 4 Tutkimus perehdyttämisen nykytilasta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa perehdyttämisen nykytila Pirkanmaan Osuuskaupan toimipaikoissa. Tämän vuoksi suoritettiin kyselytutkimus, jossa selvitettiin mm. vastaajien kokema hyötyä perehdytyksestä, perehdyttäjien onnistumista sekä verkkoperehdytyksen sujuvuutta (Liite 1).

### 4.1 Kysely

Kyselyn kohteena olivat Pirkanmaan Osuuskaupan Prismojen, S-marketien, Sale-myymlöiden, ABC-liikenneasemien ja ravintoloiden uusimmat työntekijät. Otanta saatiin lähettämällä toimipaikkojen päälliköille sähköpostikysely, jossa heitä pyydettiin ilmoittamaan, jos toimipaikassa on viimeisen vuoden aikana perehdytettyjä työntekijöitä. Tutkimuksen kohteeksi saatiin 109 nimeä, 25 prisma-työntekijää, 48 S-market-työntekijää, 16 sale-työntekijää ja 20 ABC- tai ravintolatyöntekijää.

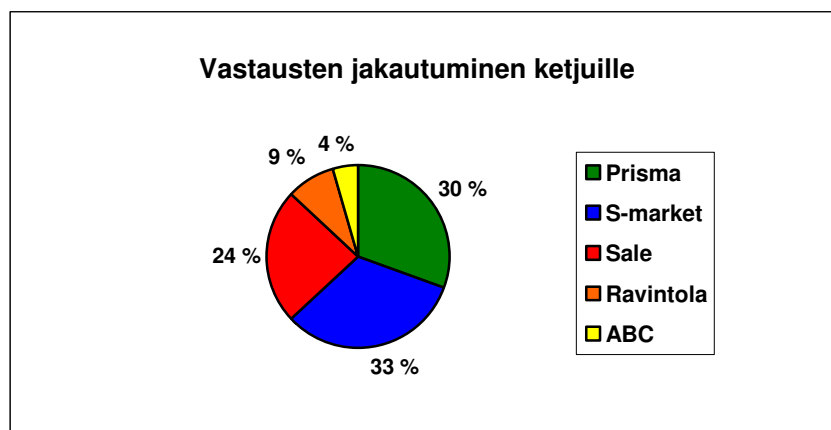
Tutkimus suoritettiin kirjekyselynä, joka lähetettiin paperiversiona vastaajille. Sähköinen kysely olisi ollut yksinkertaisempi vaihtoehto, mutta ei ollut tässä tapauksessa mahdollinen, sillä toimipaikkojen työntekijöillä ei ole henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita työpaikallaan. Paperikyselyjen lähetys kävi kuitenkin vaivattomasti yrityksen sisäisen postin mukana. Kysely lähetettiin 109 työntekijälle huhtikuussa 2009. Vastausaikaa annettiin puolitoista viikkoa.

Kysely sisälsi sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä käytettiin, jotta vastauksista saataisiin yritykselle kehitysehdotuksia ja uusia näkökulmia, joita pelkkien kvantitatiivisten kysymysten avulla ei nousisi esiin (Liite 2). Kysely

Yritettiin pitää suhteellisen lyhyenä, jotta kynnyks vastaukseen ei nousisi liian korkeaksi. Kysymyksiä oli yhteensä 14 kappaletta, joista neljä koski vastaajan taustatietoja. Avoimia kysymyksiä oli neljä, kaksi koskien perehdytyksen onnistumista ja yksi verkkoperehdytyksen toteutusta. Lisäksi kyselyssä oli vapaa sana-osio. Avointen kysymysten lisäksi vastaajien piti arvioida perehdytyksen antamia valmiuksia, perehdyttäjän toimintaa eri väittämien perusteella sekä verkkoperehdytyksen hyödyllisyyttä. Näihin kysymyksiin vastattiin eri asteikoilla.

## 4.2 Tulokset

Vastauksia saatiin 46 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 42 %. Kuvio 3 nähdään, miten vastaukset jakautuivat ketjuittain. Toimeksiantaja halusi, että tulokset käsitellään erikseen markettien ja ravintoloiden osalta, jonka vuoksi tämä luku on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee market-ketjujen tuloksia ja toinen ravintola/abc-ketjujen tuloksia.

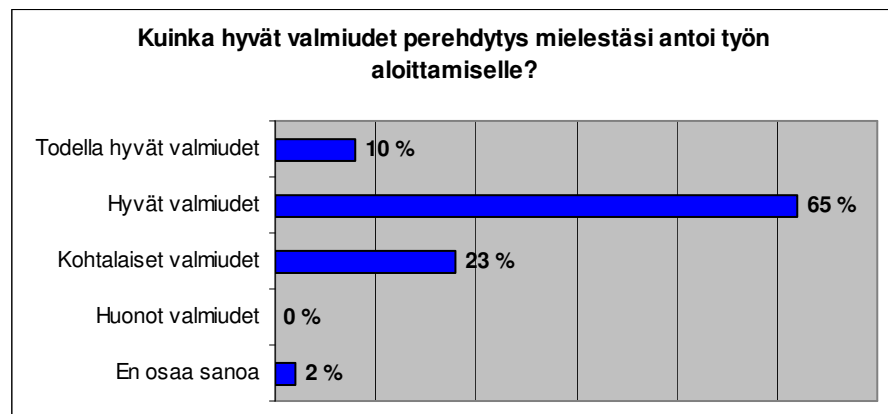


Kuvio 3. Vastausten jakautuminen ketjuille.

### 4.2.1 Market

Market-ketjujen vastaukset jakautuivat siten, että Prismoista vastauksia tuli 14, S-marketeista 15 ja Saleista 11 kappaletta. Yhteenlaskettuna vastauksia tuli kaikkiaan 40.

Kyselyn ensimmäisessä osiossa selvitettiin perehdyttämisen onnistumista yleisellä tasolla. Kysyttäessä kuinka hyvät valmiudet perehdytys mielestäsi antoi työn aloittamiselle, 75 % vastaajista vastasi joko hyvät tai todella hyvät valmiudet (Kuvio 4). 23 % vastasi, että kohtalaiset valmiudet. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että perehdytys antaisi huonot valmiudet työn aloittamiselle.



Kuvio 4. Perehdytyksen antamat valmiudet.

Samassa osiossa oli kaksi avointa kysymystä, mikä perehdytyksessä oli hyvää ja mikä huonoa? sekä jäitkö kaipaamaan jotain lisää tai oliko jotain liikaa? Näihin kysymyksiin saatiin hyvin kommentteja, sillä lähes kaikki vastaajat olivat vastanneet molempiin kysymyksiin, ja vain yksi vastaaja oli jättänyt kokonaan kommentoimatta. Vastauksista nousi erityisesti esiin kolme asiaa: ajankäyttö, kirjallisten ohjeiden tarpeellisuus ja yhtenäisyys perehdytyksessä. Myös kyselyn vapaa sana-osion vastauksia on otettu tähän mukaan, sillä myös sinne tuli paljon samoja asioita käsitteleviä vastauksia.

### Ajankäyttö

Ajankäyttöön liittyviä kommentteja tuli 14, joista vain kaksi oli positiivisia, jolloin vastaaja oli sitä mieltä, että aikaa perehdyttämiseen oli sopivasti. 12 vastaajan mielestä perehdytys tapahtui kiireellä, tai aikaa olisi muuten tarvittu enemmän asioiden sisäistämiseen. Muun muassa tällaisia kommentteja saatiin:

*”Tuntui että tuli liian paljon asiaa kiireellä”.*

(prisma-työntekijä)

*”Nopeassa tahdissa käytiin kaikki läpi: ei pysty sisäistämään kaikkea”.*

(s-market-työntekijä)

Kiireellä perehdyttäminen ei ole kenellekään eduksi. Perehtyjä turhaantuu kun asioita tulee sellaisella vauhdilla, ettei niitä ehdi sisäistämään. Tämä synnyttää myös epävarmuutta, jolloin motivaatio työntekoon laskee. Kun uusi työntekijä perehdytetään liian kiireellä, myös virheiden määrä nousee, mikä taas ei ole työnantajalle eduksi.

### **Kirjallisten ohjeiden tarpeellisuus**

Vastauksista kävi ilmi, että perehdytyksen avuksi halutaan kirjallisia ohjeita. Kahdeksan kommenttia vahvisti tätä seikkaa. Puolessa vastauksista sanottiin, että oli hyvä kun ohjeet saatiin myös kirjallisena, kun taas toinen puoli kommentoijista olisi kaivannut jonkinlaista kirjallista ohjetta.

*”Hyvää: kaikki olennainen huomattiin käydä läpi ja ohjeet saatiin kirjallisena”*

(prisma-työntekijä)

*”Huonoa oli, että en saanut perehdytyskansiota luettavaksi. Nyt perehdytys tapahtui lähinnä suullisesti ja itse muistan asiat paremmin, kun opiskelen ne paperilta.”*

(sale-työntekijä)

*”Osastoille voisi myös laatia perehdytyskansion, aivan kuin kassa perehdytyksessä on käytössä”*

(s-market-työntekijä)

Kommenteista käykin ilmi, miksi kirjallisia ohjeita tarvitaan. Ilman kirjallista ohjetta/muistilistaa on perehdyttäjänkin vaikea muistaa opettaa kaikki oleellinen. Jos asiat olisivat paperilla, ei tarvitsisi huolehtia siitä, että tuleeko kaikki asiat varmasti kerrotuksi. Perehdyttäjän epävarmuus heijastuu myös helposti perehtyjään. Lisäksi kirjalliset ohjeet luovat perehtyjälle selkeän kokonaisuuden opetetuista asioista. Pelkän suullisen perehdyttämisen jälkeen saattavat yksittäiset asiat jäädä hajanaisiksi, ja osa asioista ei välttämättä jää heti mieleen, varsinkin jos kerralla tulee paljon asiaa. Kirjallisesta ohjeesta on helppo myös kerrata asioita vaikka vielä kotona.

### **Yhtenäisyys perehdytyksessä**

Muutama vastaaja kirjoitti, että perehdytys ei ollut yhtenäistä. Työpaikalla eri ihmiset antavat risteävää tietoa opetettavista asioista. Eri ihmiset myös opettavat eri lailla, ja olisi helpompaa jos olisi vain yksi perehdyttäjä.

*"Huonoa se, että toiset sanoivat toista toiset toista joistakin asioista. Ei siis tiennyt mikä oli oikea tapa tehdä esim. veikkaus."*

(sale-työntekijä)

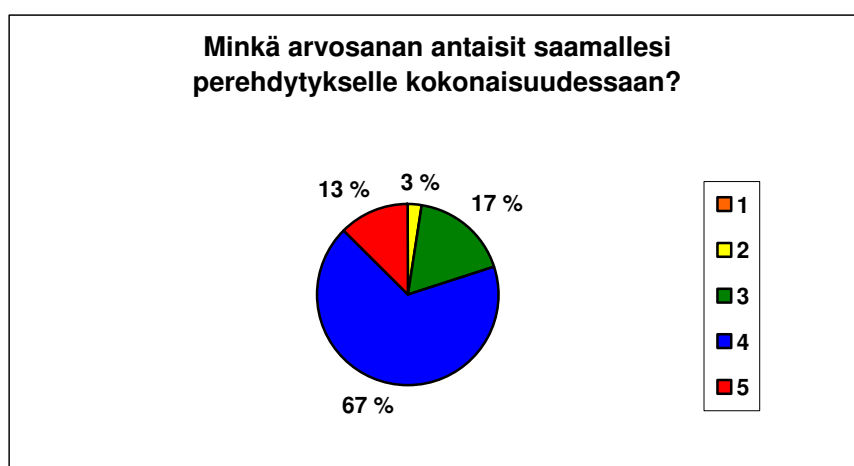
*"Paljon eroja yksikön sisällä perehdytystavoissa. Vaikeaa, kun monta perehdyttäjää."*

(sale-työntekijä)

On todella huono perehtyjän kannalta, jos hänelle annetaan risteävää tietoa töiden tekemisestä. Tällöin perehtyjä ei tiedä miten missäkin tilanteessa tulisi toimia, epävarmuus tekemiseen kasvaa ja motivaatio puolestaan laskee. Parasta olisi jos perehtyjälle nimettäisiin yksi perehdyttäjä, joka perehdyttäisi hänet ja olisi vielä perehdyttämisen jälkeenkin tukena. Häneltä voisi näissä epäselvissä tilanteissa kysyä, että mikä on oikea tapa tehdä.

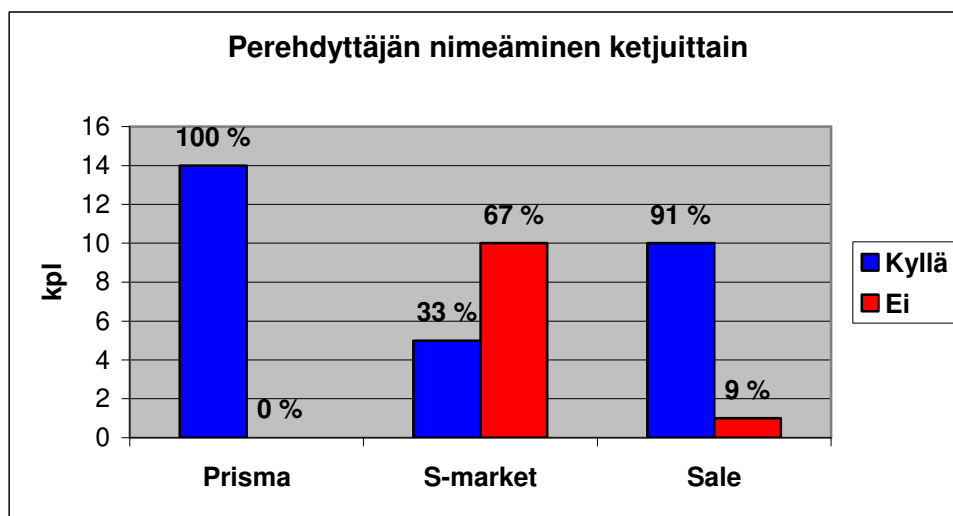
Perehdyttäjän tulisi silloin olla sellainen henkilö, jonka ammattitaitoon tulokas todella voisi luottaa.

Vastaajien piti vielä antaa perehdyttämiselle kokonaisuudessaan arvosana yhdestä viiteen. 80 % vastaajista antoi kiitettävän arvosanan (Kuvio 5). Keskiarvoksi saatiin 3,9. Useimmat vastaajat antoivat perehdytykselleen nelosen. Avoimien kysymysten monista negatiivisista kommentteista huolimatta vastaajat antoivat perehdytykselle varsin hyviä arvosanoja.



Kuvio 5. Arvosana perehdytyksestä kokonaisuudessaan.

Toisessa kyselyn osiossa vastaajien piti arvioida perehdyttäjää ja hänen toimintaansa. Aivan ensimmäiseksi vastaajilta kysyttiin, että nimettiin heille perehdytyksen alussa pääasiallinen perehdyttäjäksi tai kummi. Vastaukset menivät aivan tasan, eli puolet vastaajista vastasi kyllä ja puolet ei. Kuvio 6 nähdään, kuinka vastaukset jakautuivat ketjuittain. Kaikki prismassa työskentelevät olivat saaneet oman perehdyttäjän. Omasta kokemuksesta tiedän, että Prismassa jokainen saa oman kummin, joka toimii perehdyttäjänä ja ainakin omani oli myös myöhemmin tukena, jos jokin asia jäi epäselväksi. Tämä toimi ainakin omalla kohdallani erinomaisesti. S-marketissa tilanne oli huonoin, vain kolmasosa vastaajista kertoi saaneensa oman perehdyttäjän. Saleissa tilanne oli taas parempi, kun vain yksi vastaaja yhdestätoista ei ollut saanut omaa perehdyttäjää.

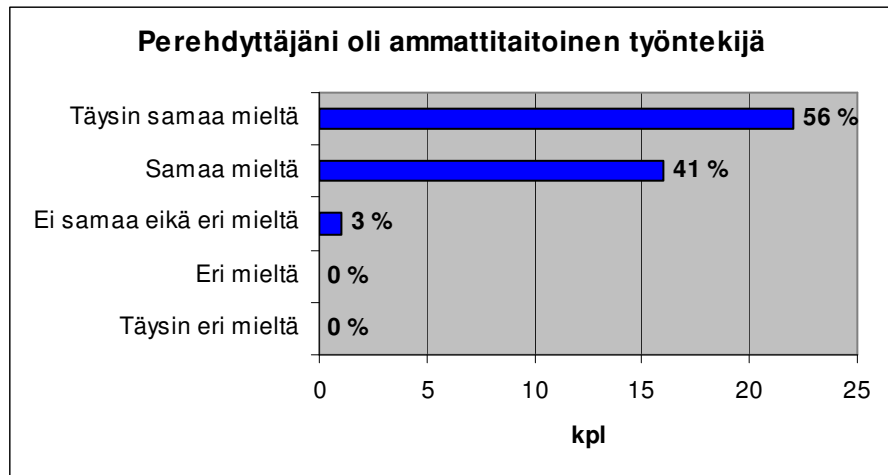


Kuvio 6. Perehdyttäjän nimeäminen ketjuittain.

Aiemmin tässä kappaleessa käsitellyistä avoimista kysymyksistä kävikin ilmi, että vastaajat olisivat kyllä kaivanneet omaa perehdyttäjää, sillä monta perehdyttäjää tarkoittaa montaa eri opetustapaa ja valitettavasti myös erilaisia, risteäviä ohjeita.

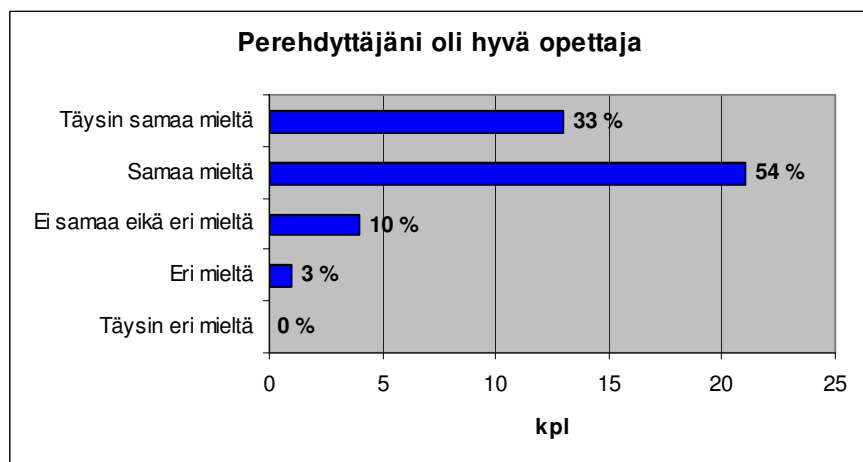
Vastaajia pyydettiin arvioimaan perehdyttäjäänsä neljän eri väittämän avulla. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Väittämiin olivat vastanneet kaikki vastaajat, lukuunottamatta yhtä, riippumatta siitä, oliko heille nimetty oma perehdyttäjä vai ei. Ensimmäinen väittämä oli: perehdyttäjäni oli ammattitaitoinen työntekijä. Vastaajat luottivat selvästi perehdyttäjiensä ammattitaitoon, sillä yli puolet vastaajista, 56 % oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 41 % samaa mieltä (kuvio 7). Vain yksi vastaaja antoi neutraalin mielipiteen eli kolmosen. Perehdyttäjän ammattitaito omaan työhönsä on tärkeää, sillä jos perehdyttäjä on epävarma opettamisestaan asioista, epävarmuus varmasti heijastuu myös perehtyjään.





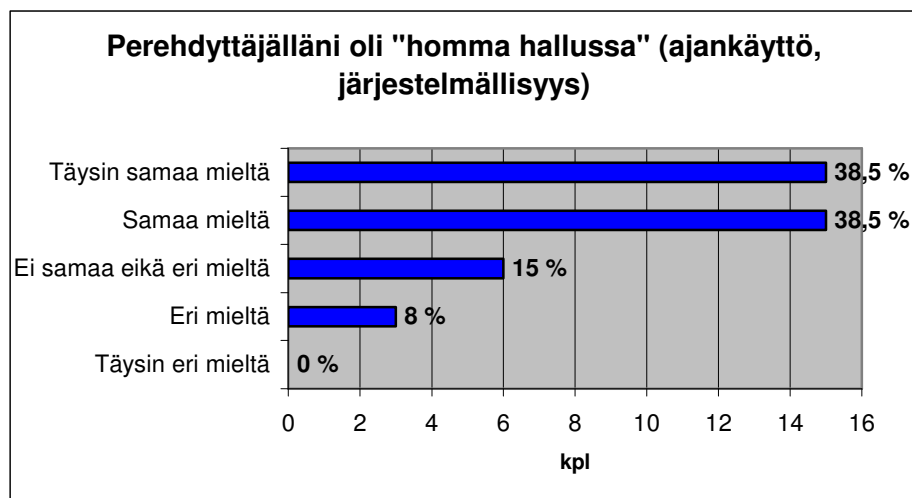
Kuvio 7. Perehdyttäjän ammattitaito (market).

Toinen väittämä oli: perehdyttäjäni oli hyvä opettaja. Tästäkin väittämästä suurin osa vastaajista oli samaa mieltä (kuvio 8). 33 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 54 % vastaajista samaa mieltä. Yksi vastaaja oli eri mieltä. Se, että perehdyttäjä on kokenut ja ammattitaitoinen työntekijä ei vielä riitä siihen, että hän on hyvä opettaja. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ovat lisäksi aito halu työtoverin opastamiseen ja auttamiseen, sekä tietynlainen ulospäinsuuntautuneisuus. Mikään hölösuu ei tarvitse olla, mutta hyvä itsensä ilmaisemisen taito tulee perehdyttäjällä silti olla. Nämä ominaisuudet ovat tärkeitä, jotta perehdyttäjä pystyy ilmaisemaan opetettavat asiat selkeästi ja ymmärrettävästi.



Kuvio 8. Perehdyttäjän opettajan taidot (market).

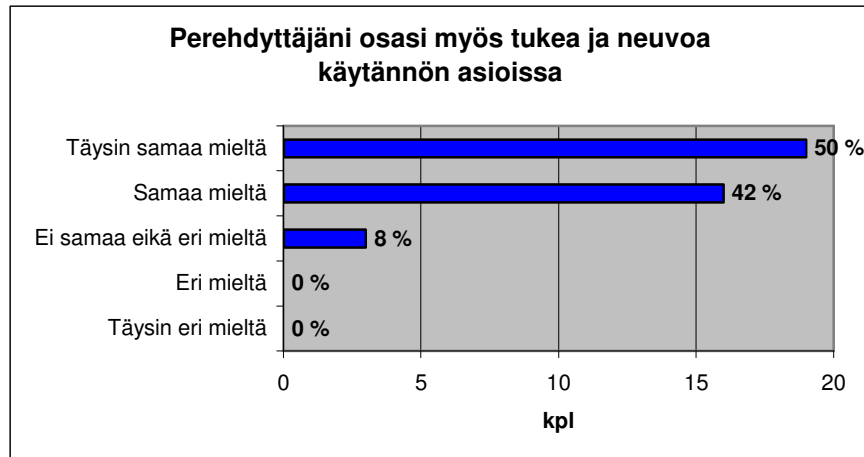
Kolmas väittämä oli: perehdyttäjälläni oli ”homma hallussa” (ajankäyttö, järjestelmällisyys). Tästäkin väittämästä oltiin aika lailla samaa mieltä, vaikka hajontaa hieman enemmän olikin kuin kahdessa aiemmassa väittämässä. 38,5 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja saman verran, eli 15 vastaajaa oli samaa mieltä (kuvio 9). 15 % vastasi ei samaa eikä eri mieltä ja 8 % eli kolme vastaajaa oli väittämän kanssa eri mieltä. Perehdyttäjän tilanteenhallinnalla on suuri merkitys perehtyjän oppimiseen ja motivaatioon. Kaikki lähtee perehdyttämistilanteen suunnittelusta. Jos perehdyttämistä ei ole kunnolla suunniteltu, ei perehdyttämistilanteesta tule sujuva. Perehdyttäjän tulisi etukäteen tietää mitä hän tekee, milloin hän tekee ja miten hän tekee. Onneksi tuloksista päätellen perehdyttämistilanteet olivat olleet enimmäkseen oikein onnistuneita.



Kuvio 9. Perehdyttäjän tilanteenhallinta (market).

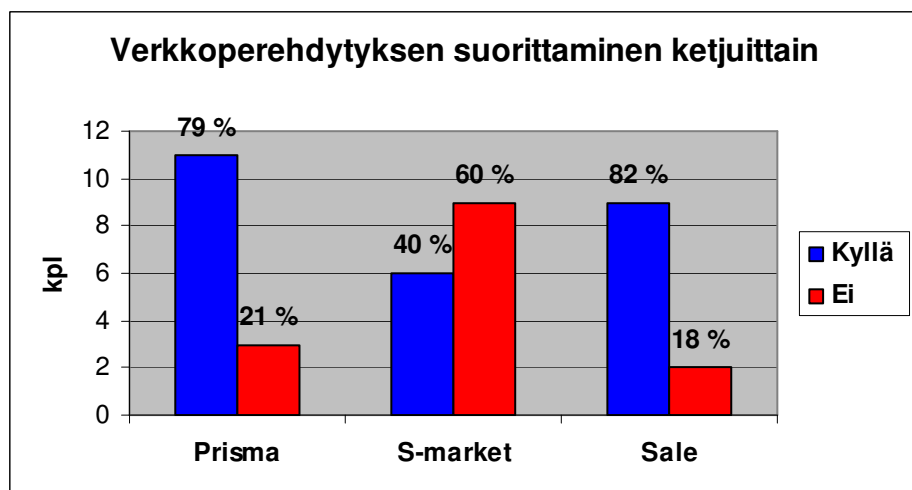
Neljäs väittämä oli: perehdyttäjäni osasi myös tukea ja neuvoa käytännön asioissa (kuvio 10). Tästä väittämästä melkein kaikki vastaajat olivat samaa mieltä. Puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 42 % samaa mieltä. Vain kolme vastaajaa antoi neutraalin mielipiteen eli ei samaa eikä eri mieltä. Perehdyttäjän tuki ja neuvot vaikuttavat paljon uuden työntekijän ensivaikutelmaan uudesta työpaikasta ja sen ihmisistä. Myös tulokkaan ryhmään kuuluvuuden tunteen voi pilata ei-huomaavainen perehdyttäjä. Tulosten

perusteella oli vastaajilla ollut hyvin huomaavaisia perehdyttäjiä. Kaikkien väittämien tulosten perusteella perehdyttäjiin oltiin todella tyytyväisiä. Toimipaikoissa on siis valittu perehdyttäjiksi aivan oikeita henkilöitä, joilta löytyy kiinnostusta ja taitoa tähän työhön.



Kuvio 10. Perehdyttäjän tuki (market).

Kyselyn viimeinen osio käsitteli verkkoperehdytystä. Vastaajista vain 65 % oli suorittanut verkkoperehdytyksen tai edes osan siitä. Kuvio 11 nähdään, miten verkkoperehdytyksen suorittaminen jakautuu ketjujen kesken. Prismoissa (79 %) ja Saleissa (82 %) olivat suorittamisprosentit parempia, mutta S-marketeissa vain 40 % vastaajista oli suorittanut edes osan verkkoperehdytyksestä (kuvio 11).



Kuvio 11. Verkkoperehdytyksen suorittaminen ketjuittain.

Verkkoperehdytyksen suorittaneilta kysyttiin, että sujuiko verkkoperehdytyksen toteutus ongelmitta. 25 vastausta saatiin, joista hieman yli puolet, eli 14 oli positiivisia. Näiden vastaajien mukaan verkkoperehdytys sujui hyvin aikataulussa ja aikaa sen tekemiseen oli varattu riittävästi. Kuitenkin vain hieman alle puolet vastaajista, eli 12 oli sitä mieltä, että ajankäyttö oli hankalaa, eikä sitä ollut etukäteen suunniteltu työvuorolistoihin kuten olisi pitänyt. Moni valitti myös sitä, että ei ehdi töiltään tekemään verkkoperehdytystä vaikka haluaisi.

*"Ajankäytön kannalta hieman hankalaa, sillä perehdytys pitää hoitaa työvuorojen ulkopuolella, eli käytännössä pyrkiä pääsemään työpaikalle n. 1 h etuajassa"*

(prisma-työntekijä)

*"No ei. Vielä tekemättä osa, koska ei sitä muistanut tai ehtinyt jäädä esim. töiden jälkeen tekemään. Olisi pitänyt olla selvät ajat milloin kukakin tekee."*

(prisma-työntekijä)

*"Olisin halunnut tehdä verkkoperehdytyksen kokonaan, mutta en aina saanut tehdä sitä, koska täytyi mennä osastolle töihin. Mulle oli merkattu työvuorolistaan verkkoperehdytystä, mutta en tiedä olinko liian hidas, etten ehtinyt tekemään, kun välillä komennettiin töihin."*

(prisma-työntekijä)

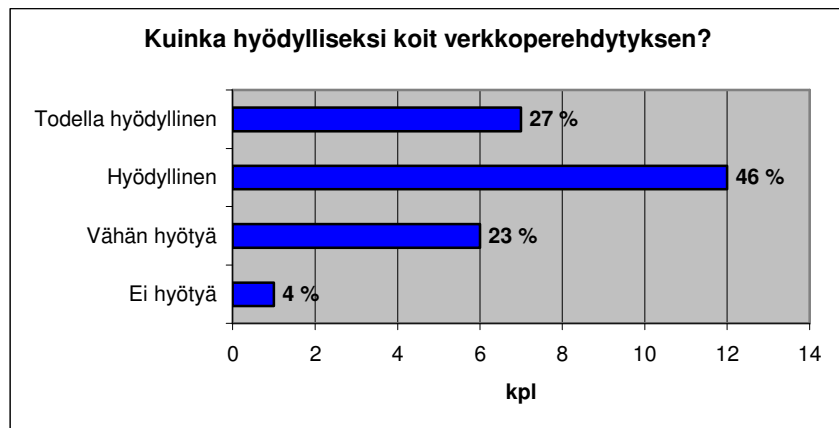
*"Aikoja oli liian vähän. Olisin mielelläni perehtynyt enemmän."*

(s-market-työntekijä)

*"Ei, en ehtinyt tekemään kaikkia kohtia, aikaa annettiin liian vähän."*

(s-market-työntekijä)

Suurin osa vastaajista koki verkkoperehdytyksen kuitenkin hyödylliseksi (kuvio 12). Tätä kysyttäessä 27 % vastaajista koki perehdytyksen todella hyödylliseksi ja 46 % hyödylliseksi. 23 % vastaajista sai perehdytyksestä vähän hyötyä ja yksi vastaaja koki perehdytyksen hyödyttömäksi. Avoimista vastauksista käykin ilmi, että aika moni olisi halunnut tehdä verkkoperehdytyksen kunnolla, mutta aikaa ei vain ollut, tai sitä ei annettu tarpeeksi.



Kuvio 12. Verkkoperehdytyksen hyödyllisyys.

#### 4.2.2 Ravintola/ABC

Ravintoloiden ja ABC-liikennemyymälöiden osalta vastauksia tuli yhteensä vain kuusi kappaletta, mikä on niin pieni määrä, että yhtä luotettavia tuloksia kuin market-ketjuista ei saada. Siksi määrällisiä tuloksia täytyy tarkastella hieman kriittisesti. Tuloksissa ei tämän vuoksi mainita myöskään prosenttiosuuksia.

Kyselyn ensimmäisessä osiossa perehdytystä yleisesti arvioidessaan viisi vastaajaa kuudesta sanoi perehdytyksen antaneen hyvät valmiudet työn aloittamiselle. Yhden vastaajan mielestä perehdytys antoi vain kohtalaiset valmiudet. Kouluarvosanoin mitattuna perehdytykselle kokonaisuudessaan viisi vastaajaa antoi nelosen ja yksi vastaaja kolmosen, jolloin keskiarvoksi saatiin 3,8. Määrällisiä tuloksia ehkä tärkeämpiä ravintola/ABC-ketjujen tuloksissa olivat avoimet vastaukset.

Kyselyn ensimmäisen osion avoimista kysymyksistä nousivat esiin aivan samat asiat kuin market-ketjujen vastauksistakin, vaikkakin pienemmässä mittakaavassa. Eli myös ravintola- ja ABC-työntekijät kaipasivat perehdytykseen lisää aikaa, kirjallisia ohjeita ja enemmän yhtenäisyyttä.

*"Huonoa: perehdytysvuoroja oli vain yksi jokaista"*

(ABC-työntekijä)

*"Kaikki tuotteiden valmistusta koskevat asiat eivät tulleet perehdytyksessä tutuiksi. Moni ihan perusasia unohtui."*

(ravintola-työntekijä)

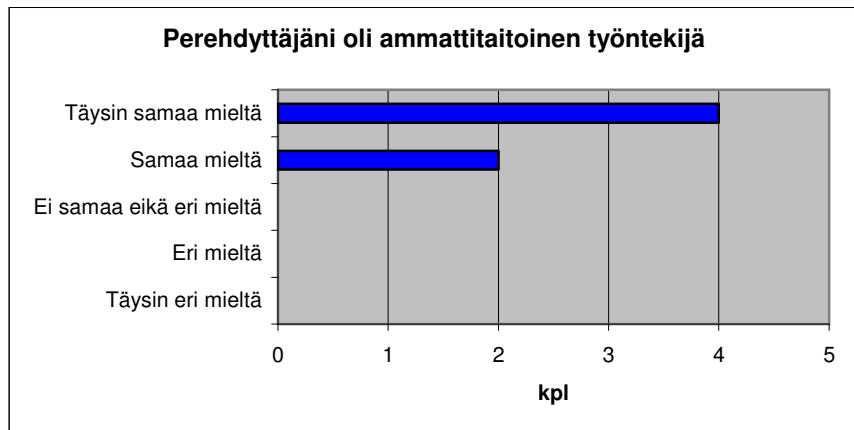
*"Kaipasin paperilla olevia ohjeita. Paljon asioita piti vain muistaa."*

(ABC-työntekijä)

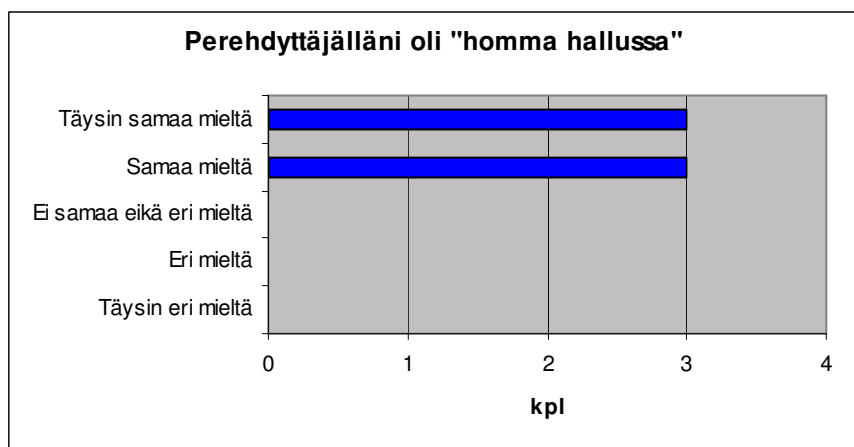
*"Olisi parempi, jos olisi selkeästi yksi perehdyttäjä jonka ohjeita tulisi noudattaa kun saa ristiriidassa olevia neuvoja/tehtäviä/ohjeita. Olisi myös hyvä, jos neuvottaisi myös vanhoille työntekijöille ns. päivänselvät asiat, koska eri paikkojen toimintatavoissa on kuitenkin eroja."*

(ravintola-työntekijä)

Neljä kuudesta vastaajasta oli saanut oman perehdyttäjän. Arvioidessaan perehdyttäjäänsä, kaikki vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että perehdyttäjä oli ammattitaitoinen (kuvio 13) ja hänellä oli perehdyttämistilanteessa aika ja tilanne hallinnassa (kuvio 14).

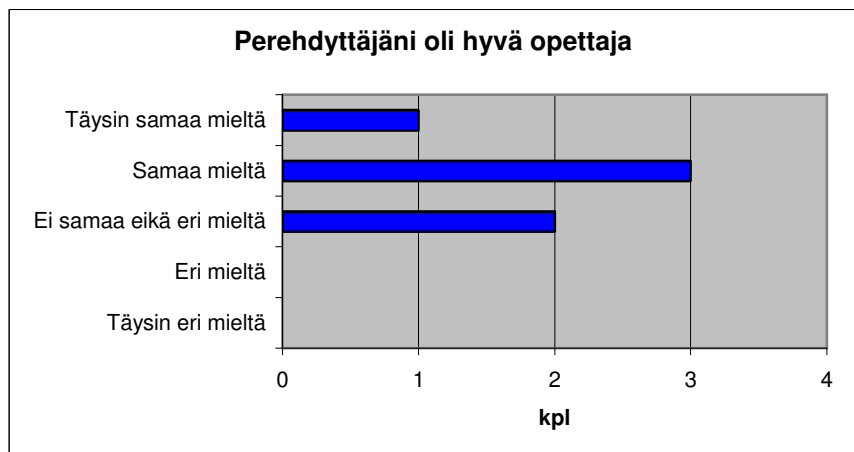


Kuvio 13. Perehdyttäjän ammattitaito (ravintola).

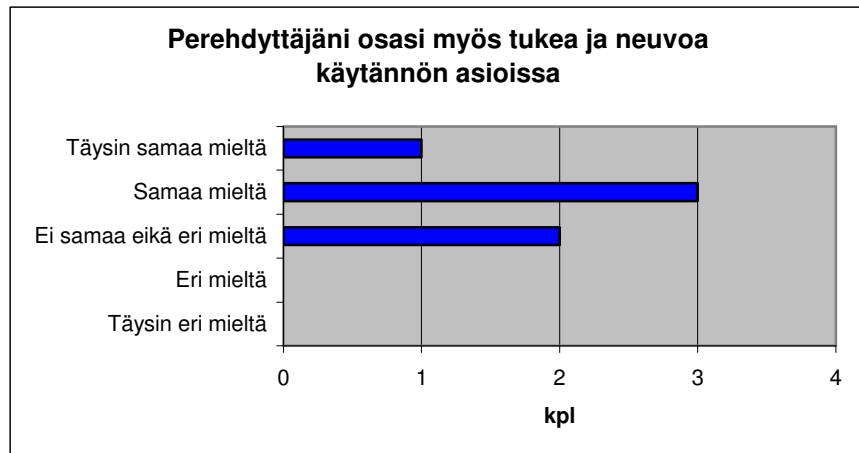


Kuvio 14. Perehdyttäjän tilanteenhallinta (ravintola).

Perehdyttäjän opettajan taidoista sekä tuesta ja neuvoista ei oltu aivan yhtä mieltä (kuviot 15 ja 16). Kukaan ei ollut kyseisistä väittämistä eri mieltä, mutta neutraaleja mielipiteitä tuli molempiin kaksi kappaletta. Voidaan sanoa, että myös ravintola- ja ABC-työntekijät olivat hyvin tyytyväisiä perehdyttäjiinsä.



Kuvio 15. Perehdyttäjän opettajan taidot (ravintola).



Kuvio 16. Perehdyttäjän tuki (ravintola).

Kyselyn verkkoperehdytysosioon vastasi vain kaksi vastaajaa, sillä vain he kaksi olivat perehdytyksen suorittaneet. Verkkoperehdytyksen suoritusprosentti jäi ravintola- ja ABC-ketjuilla siis huonommaksi kuin market-ketjuilla, vain 33 prosenttiin. Toinen vastaaja koki perehdytyksen hyödylliseksi ja toinen kertoi saaneensa siitä vähän hyötyä. Toteutuksen sujuvuudesta kysyttäessä, toisen vastaajan kommentissa nousi esiin sama ongelma kuin market-ketjuilla.

*”Perehdytystä piti tehdä vapaa-ajalla, jos työvuoron aikana ei ehtinyt.”*

(ravintola-työntekijä)

Näyttäisi siltä, että useassa toimipaikassa verkkoperehdytystä on tehty vain, jos on työvuoron aikana jossain välissä ehditty. Kuitenkin on aika selvää, että kiireisen työvuoron aikana niin ravintolassa kuin marketissäkin ei useimmiten ehdi irtautua työstä puoleksi tunniksi tai jopa tunniksi tekemään jotain ihan muuta. Siksi olisi hyvin tärkeää, että verkkoperehdytykselle varattaisiin siihen tarvittava aika jo työvuoroja suunniteltaessa, kuten alun perin oli tarkoituskin.



## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kyselytutkimuksesta saatujen tulosten perusteella perehdyttäminen Pirkanmaan Osuuskaupassa näyttäisi olevan hyvällä mallilla. Parhaaksi osaksi perehdyttämistä osoittautuivat perehdyttäjät ja heidän osaamisensa. Perehdyttäjä on yksi merkittävimpiä asioita koko perehdyttämisessä ja toimipaikoissa onkin osattu valita juuri oikeat henkilöt siihen tehtävään.

Vaikka tutkimustulokset päällisin puolin antavatkin erittäin hyvän kuvan perehdytyksen nykytilasta, voidaan avoimista vastauksista kuitenkin löytää muutama kehityskohde. Moni vastaaja toivoo perehdytysajalle lisää pituutta. Liian kiireellä perehdyttäminen ei ole eduksi kummallekaan osapuolelle. Vaikka, etenkin suurissa yksiköissä, perehdytys on usein tarkkaan ennalta suunniteltua, tulisi lisäperehdytykseen löytyä aikaa, jos tarve vaatii. Toisaalta joku sanoi perehdytysajan olleen juuri sopivan pituinen. Tämä kertoo vain siitä, että ihmiset ovat erilaisia ja myös perehdytys tulisi suorittaa sen mukaisesti. Hyvä perehdyttäjä osaa, puhumisen lisäksi, kuunnella, mitä perehtyjällä on sanottavanaan. Perehtyjältä tulee kysyä ja hänen tulee antaa sanoa mielipiteensä perehdytyksen kulusta. Häneltä voi esimerkiksi suoraan kysyä, tarvitseeko hän lisäohjausta vai pystyykö hän jo itsenäiseen työhön. Häneltä voi myös tiedustella, millä perehdytystyylillä hän parhaiten asiat sisäistää. Lyhyt tutustuminen perehtyjään perehdytyksen alussa vie vähemmän aikaa kuin uuden työntekijän tekemien virheiden korjaaminen väärin suoritettun perehdytyksen jälkeen.

Perehdytyksen yhtenäisyys, tai oikeastaan sen puute, nousi myös esiin tuloksista. Tähän tulisi ehdottomasti kiinnittää huomiota, sillä risteävän tiedon antaminen perehtyjälle aiheuttaa vain takapakkia perehdyttämisurakassa. Paras mahdollinen tilanne olisi, että perehdyttäminen toteutettaisiin yhden työntekijän toimesta, jolloin

risteävää tietoa ei perehtyjälle tulisi annettua. Tämä ei kuitenkaan aina välttämättä ole mahdollista. Esimerkiksi S-marketeissa suurin osa vastaajista oli saanut opetusta useammalta perehdyttäjältä. Tämä johtuu varmasti siitä, että monesti S-marketeissa uusi työntekijä perehdytetään useammalle osastolle kerralla, jolloin perehdyttäjiä on melkein pakosta useampi. Tällöin perehdyttäjillä tulisi olla selkeät ja yhtenäiset tiedot siitä, miten työt tehdään. Olisi hyvä, jos perehdyttäjillä olisi myös kunnon ohjeet siitä, että mitä ja miten perehtyjälle opetetaan. Tästä päästäänkin seuraavaan kehityskohteeseen eli kirjallisten ohjeiden tarpeellisuuteen.

Aika moni kyselyyn vastaaja oli jäänyt kaipaamaan kirjallisia ohjeita. Joitakin Pirkanmaan Osuuskaupalta jo löytyy, mutta enemmänkin saisi olla. Esimerkiksi kassaperehdytykseen ohjeita kyllä löytyy, mutta osastoille niitä kovasti kaivattiin. Myös ravintola ja abc-ketjujen vastauksissa kaivattiin kirjallisia ohjeita. Nyt S-marketeissa käytössä olevaa tuoteryhmäperehdytyksen tarkistuslistaa voisi vaikka laajentaa niin, että siihen sisältyisi myös yksityiskohtaisemmat ohjeet kullakin osastolla toimimiseen. Näin voitaisiin perehtyjälle antaa kunnon ohje, josta kerrata perehdytettyjä asioita.

Suurena ongelmana tuloksista voidaan nähdä se, että vaikka ohjeita ja apuvälineitä perehdytykseen on suhteellisen paljon, niitä ei toimipaikoissa noudateta tai hyödynnetä tarpeeksi. Sen vuoksi kyselyn laadulliset tulokset vaihtelevat eri toimipaikkojen välillä paljon. Juuri mainittuja kirjallisia ohjeitakin jonkin verran löytyy, mutta jotkut vastaajista eivät olleet saaneet mitään luettavakseen, vaan perehdytys oli tapahtunut täysin suullisesti. Toisena esimerkkinä, verkkoperehdytyksen toteutuksen onnistuminen vaihteli toimipaikoittain hyvin paljon. Joissakin toimipaikoissa se oli tapahtunut ohjeiden mukaan, mutta melkein puolella vastaajista toteutus tökki. Useimmiten syy oli siinä, että aikaa perehdytykselle ei ollut suunniteltu etukäteen työvuorolistoihin, kuten alun perin oli

tarkoitus, vaan perehdytystä sai tehdä, jos muilta töiltään ehti. Jatkossa, kun uusi malli perehdytykseen kehitetään, olisi tärkeätä, että tiedonkulku kaikkiin toimipaikkoihin varmistettaisiin. Ohjeiden ja työkalujen käyttö tulisi todella opastaa toimipaikkojen esimiehille ja niiden noudattamista ja käyttöä valvoa.

# LÄHTEET

## Kirjalliset lähteet

Kangas, Pirkko 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kangas, Pirkko 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kjelin, Eija 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Lepistö, Irmeli 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Pirkanmaan Osuuskaupan toimintakertomus 2008.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

## Sähköiset lähteet

Hyvä perehdytys-opas 2007. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. [online] [viitattu 3.3.2009] [www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf](http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf)

Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [online] [viitattu 22.2.2009] [www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_opastus.pdf](http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus.pdf)

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta www-sivut [online] [viitattu 2.4.2009] [www.s-kanava.fi](http://www.s-kanava.fi)

## Muut lähteet

Perehdyttämisprosessi esimiehille 2009. Pirkanmaan Osuuskaupan koulutusmateriaali. Tampere.

Perehdytysohjelma 2009. Pirkanmaan Osuuskaupan perehdytysmateriaali. Tampere.

Pokkari – Pirkanmaan Osuuskaupan henkilöstölehti 1/2009. Tampere.

Tuoteryhmäperehdytys 2009. Pirkanmaan Osuuskaupan perehdytysmateriaali. Tampere.

Verkkoavusteisen perehdyttämisen käyttöönotto 2008. Pirkanmaan  
Osuuskaupan koulutusmateriaali. Tampere.

# LIITTEET

## *Liite 1 Kyselylomake*

### Perehdyttämiskysely

#### Taustatiedot

Sukupuoli

- nainen
- mies

Ikä

- 18-25 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- yli 45 vuotta

Ketju

- Prisma
- S-market
- Sale
- Ravintola
- ABC

Opiskelija

- Kyllä
- Ei

#### Perehdytys

Kuinka hyvät valmiudet perehdytys mielestäsi antoi työn aloittamiselle?

- Todella hyvät valmiudet
- Hyvät valmiudet
- Kohtalaiset valmiudet
- Huonot valmiudet
- Ei osaa sanoa

Mikä perehdytyksessä oli hyvää ja mikä huonoa?

---

---

Jäitkö kaipaamaan jotain lisää tai oliko jotain liikaa?

---

---

Minkä arvosanan antaisit saamallesi perehdytykselle kokonaisuudessaan? (1-5)

---

## Perehdyttäjä/Kummi

Nimettiinkö sinulle perehdytyksen alussa pääasiallinen perehdyttäjä/kummi?

- Kyllä
- Ei

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5. (1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

\_\_\_ Perehdyttäjäni oli ammattitaitoinen työntekijä

\_\_\_ Perehdyttäjäni oli hyvä opettaja

\_\_\_ Perehdyttäjälläni oli "homma hallussa" (ajankäyttö, järjestelmällisyys)

\_\_\_ Perehdyttäjäni osasi myös tukea ja neuvoa käytännön asioissa

## Verkkoperehdytys

Oletko suorittanut verkkoperehdytyksen tai edes osan siitä?

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit ei, siirry vapaa sana-osioon.

Sujuiko verkkoperehdytyksen toteutus ongelmitta? (ajankäyttö, tietokone...)

---

---

---

Kuinka hyödylliseksi koit verkkoperehdytyksen?

- Todella hyödyllinen
- Hyödyllinen
- Vähän hyötyä
- Ei hyötyä
- Ei osaa sanoa

**Vapaa sana!** Risut ja ruusut, kehitysehdotuksia...

---

---

---

---

---

---

**Kiitos paljon vastauksestasi!**

## ***Liite 2 Avoimet vastaukset***

### ***Market***

#### **Mikä perehdytyksessä oli hyvää ja mikä huonoa?**

Talon tavoille oppiminen hyvää - oma toimipaikka.

Hyvää oli ainakin se, että perehdyttämiseen käytettiin paljon aikaa. Olen aiemmin ollut yhteensä puolitoista vuotta Hämeenmaan OK:ssa S-marketissa ja Prismassa töissä, joten itse kassatyö oli jo tuttua. Pidin siis ennen kaikkea siitä, että Kalevan Prisman toimintatapoihin perehdytykseen käytettiin aikaa ja se oli perusteellista. Tätä olin aiemmissa perehdytyksissä Hämeenmaan OK:ssa jäänyt kaipaamaan. Ei huonoa sanottavaa.

Perehdytys oli perusteellinen ja mielestäni kaikki osa-alueet käytiin läpi hyvin.

Käytiin vain nopeasti asioita läpi, koska hallitsin tietyt asiat entuudestaan. Toisaalta ei kerrattu turhaa - aikaa säästy.

Hyvää: kaikki olennainen huomattiin käydä läpi ja ohjeet saatiin kirjallisena. Huonoa: liian vähän havainnollistamista, "kylmiltään töihin" ja tuntui kuin ei olisikaan omaksunut mitään.

Perehdytyksessä oli käytössä paperinivasta, jota pystyi kotonakin kertaamaan.

Hyvää oli se, että keskityttiin olennaisuuksiin ja ekalla kerralla kassalla joku oli vieressä tukemassa.

Aivan upea perehdyttäjä joka kertoi lyhyesti ja ytimekkäästi tarvittavat asiat. Liian moni asia jäi kyllä kysymysmerkin alle, ja niitä on sittemmin pitänyt itse opiskella.

Hyvää oli käytännön harjoittelu ja "vanhemman" kollegan apu. Huonoa kiireellisyys perehdytyksessä.

Kassan käyttö opetettiin todella perusteellisesti mikä oli hyvä. Oli kiva kun näytettiin kunnolla paikkoja.

Vanhana työntekijänä perehdytys oli sopivan lyhyt ja ytimekäs, ei ollut turhien samojen asioiden kertomista kuin uudella.

Tuntui että tuli liian paljon asiaa kiireellä.

Olisi pitänyt päästä heti käytännössä vähän harjoittelemaan esim. kassaa. Niin olisi nähnyt/kokenut asian jos tulee eteen.

Aloitin työt kangasalan prismassa tammikuun lopulla. Minut perehdytettiin 6 eri työhön lyhyessä ajassa. Liian monta työtä lyhyessä ajassa, pari päivää siellä pari päivää tuolla...

Osastolle (hevi) perehdyttäminen oli todella lyhytaikaista.

Kaikilta sain apua. Ehkä hieman pitempi aika yhdessä pisteessä.

Hyvää laatu ja sopivasti aikaa. Huonoa sairasloman takia liian aikainen vastuun ottaminen

Perehdyttämisaika oli hyvä.

Hyvää ja huonoa se, että se oli jämpäin asiallista



Kirjallinen opas, jonka sai itselle omaksi. Nopeassa tahdissa käytiin kaikki läpi: ei pysty sisäistämään kaikkea ja perehdytyksen keskeytti vähän väliä joku asiakas tai työkaveri, hälinä.

Osan toimista perehdyttäjä teki itse, joten perehdytyksessä ei saanut täyttää kuvaa siitä miten asia kokonaisuudessa tulisi hoitaa.

Hyvää oli perehdytys talon kaikkiin töihin kunnon ajan kanssa. Huonoa, no jotkut hommat vain vaativat enemmän aikaa vielä kun on annettu.

Hyvänä pidin sitä, että pääsin kiertämään kaikki osastot. Perehdytyksen pituus (5 h/osasto/ oli mielestäni liian lyhyt aika.

Minulla oli valmiiksi useamman vuoden kokemus kaupan alalta, minulle opetettiin s-marketin kassankäyttö, perehdytys kesti noin 5 minuuttia.

Monipuolista ja mukavaa.

"Kädestä pitäen"-perehdytys oli tehokasta. Monistenippujen lukeminen ei.

Minua ei varsinaisesti perehdytetty koska olin työskennellyt s-marketeissa jo staffpointin kautta.

Aina autettiin, jos apua tarvitsi. Annettiin kassan "ohjeet". Huonoa se, että toiset sanoivat toista toiset toista joistakin asioista. Ei siis tiennyt mikä oli oikea tapa tehdä esim. veikkaus.

Ajankohta oli hyvä - aloitin kesällä, kun oli "tutustu ja tienaa" työläisiä ja muutenkin rahallista - oli aikaa perehdytyksellä. Jälkeeni aloittaneilla on ollut paljon "rankemman" oloinen perehdytyspätkä.

Perehdyttäjät olivat hyviä, työhön sai myös käytännön opetusta, ei pelkkää teoriaa. Huonoa oli, että en saanut perehdytyskansiota luettavaksi.

Hyvää oli, että kerrottiin laajasti ja selkeästi POK:sta ja SOK:sta sekä niiden toiminnasta, arvoista ja niiden eroista.

Työtoverit olivat lähellä apua tarvittaessa.

Sai valmiudet aloittaa tekemään työnsä hyvin.

Asenne perehdyttäjillä. Ei oleteta että kaikki osataan heti. Huonoa se, että jotkin asiat voisi perehdyttää toistoilla. Kerran kerrottu/tehty ei jää mieleen.

Perusasioihin perehdytettiin hyvin, mutta perehdyttämistä yleisesti olisi saanut olla enemmän.

Hyvää perehdyttäjät. Huonoa, että jäi epäselväksi, kuinka nopeasti työt pitää tehdä.

Sain ainoastaan kotiin luettavaksi perehdytys kansion, mikä oli riittävän kattava. En ole osallistunut varsinaisiin "perehdytyspäiviin".

Toimipaikan toimintatavat ja tavoitteet kerrottiin selkeästi, siitä on hyvä jatkaa.

### **Jäitkö kaipaamaan jotain lisää tai oliko jotain liikaa?**

S-pankki ja asiakasomistaja-asioiden kouluttaminen oli mielestäni puutteellista ja liian vähäistä. -konttorin pitämä

En jäänyt kaipaamaan, eikä ollut liikaa. Kaikilla samassa perehdytyksessä olleilla jo kokemusta Prismassa työskentelystä, joten en tiedä millainen perehdytys olisi ollut ensikertalaisille.

Kyse oli perehdyttäjäni kiireestä ei normaalista toimintatavasta. Olisi edes kierretty talo.

Juuri sitä, havainnollistamista, eli esimerkkejä todellisista tilanteista. Olisi saanut harjoitella ilman asiakkaan läsnäoloa.

Enemmän käytännön tekemistä.

Aikaa oli kuitenkin aika vähän (2 x 6 h) eli kiireellä joutui menemään asiat läpi.

Enemmän tukea ja valvontaa, koska ollaan rahan kanssa tekemisissä ja ihan ensimmäistä kertaa ei oikein luottamusta silloin löytynyt omaan osaamiseen.

Kaikkea oli juuri sopivasti.

Tietoa oli sopivasti.

Ainahan voi lisää perehdyttää "talon tavoille"

Olisin toivonut yhden asian oppimisen ja sitten siirto toiselle osastolle.

Osastoille voisi myös laatia perehdytyskansion, aivan kuin kassa perehdytyksessä on käytössä!

Lisää vielä neuvoja.

En oikeastaan.

Talon käytänteistä enemmän. Roskikset ym. teollisen puolen asiat olisivat kiinnostaneet.

Puolen vuoden työajan jälkeen tuli nettiversio perehdytyksestä. Siellä oli paljon uusia asioita, joita ei opi/muista kun työssä ei tällä hetkellä niitä tarvitse. Tuloste näistä olisi hyvä apu muistamisessa tulevaisuudessa.

Kassatyöskentely on sellaista, että sen koukeroihin ei välttämättä pääse vain parin päivän harjoittelun jälkeen, joten lisää kassaharjoittelua, että työskentely olisi sitten sujuvampaa.

Mielestäni perehdytystä olisi voinut olla 2 x 5 h/osasto.

Toimin osa-aikaisena työntekijänä. Mielestäni perehdytys antoi tarpeeksi, lopun tarvittavan olen oppinut työtä tehdessä.

Ei jäänyt kaipaamaan mitään.

En. Ei.

Ihan tarpeeksi perehdytettiin, mitä piti.

Ehkä lisää tietoa alussa kaupan tavoista ja tehtävistä.

Perustietoa SBO:sta ja RUT:ista (mitä ovat). Oli alkuun vaikea tietää esim. milloin saldoja korjataan tms. kun ei tajunnut koko SBO:n ideaa. Liikaa ei voi perehdyttää koskaan. Aikaa perehdytykseen voisi olla enemmänkin.

No sen perehdytyskansion olin halunnut luettavaksi. Nyt perehdytys tapahtui lähinnä suullisesti ja itse muistan asiat paremmin, kun opiskelen ne paperilta.

Enemmän olisi voinut olla ryhmätehtäviä.

Ei liikaa voi olla koskaan.

Tietyt asiat (jotka olisi ollut hyvä tietää jo alussa) kerrottiin vasta myöhemmin.

## **Sujuiko verkkoperehdytyksen toteutus ongelmitta? (ajankäyttö, tietokone)**

Ajankäyttö, tietokone yms. välineet - saatavuus paljon itsestä kiinni, työantajan puolelta hyvät mahdollisuudet verkkoperehdytykseen

Sujui hyvin. Olin S-marketissa töyskennellessäni jo suorittanut monia näitä perehdytyksiä, joten se oli jo tuttua. Asiakaspalvelusta neuvottiin kyllä, kun tuli ongelmia.

Kyllä.

Sujui hienosti.

Kyllä. (Olen tehnyt sen kaksi kertaa eri toimipaikoissa) Toisaalta kun teki infossa, ei ollut kuulokkeita.

Jos jostain löytäisin aikaa siihen, se olisi hyvä. Omasta mielestäni se olisi hyvä lisätä työvuorolistaan, koska minä olen yh-äiti ja kaikki ylimääräinen aika menee lapselle ja kotiin, voisin saada tehtyä niitä ja hoidon järjestelyt jos ne olisi vuorolistassa.

Ajankäytön kannalta hieman hankalaa, sillä perehdytys pitää hoitaa työvuorojen ulkopuolella, eli käytännössä pyrkiä pääsemään työpaikalle n. 1 h etuajassa.

Oli niitä tehtäviä ihan helppo tehdä.

Aikaa oli riittävästi varattu.

Oli pieniä ongelmia mitkä johtui omasta keskittymiskyvystä.

No ei. Vielä tekemättä osa, koska ei sitä muistanut tai ehtinyt jäädä esim. toiden jälkeen tekemään. Olisi pitänyt olla selvät ajat milloin kukakin tekee.

Olisin halunnut tehdä verkkoperehdytyksen kokonaan, mutta en aina saanut tehdä sitä, koska täytyi mennä osastolle töihin. Mulle oli merkattu työvuorolistaan verkkoperehdytystä, mutta en tiedä olinko liian hidas, etten ehtinyt sitä tekemään, kun välillä komennettiin töihin.

Aikoja oli liian vähän. Olisin mielelläni perehtynyt enemmän.

Välillä jonoa perehdytykseen. Ei aikaa käydä tietokoneella.

Työajalla mahdoton toteuttaa. Sanallinen viestintä oli suunniteltu puolikuuroille - ääntä ei saanut säätää. Hankala seurata mitä asioita on suorittanut (piti aina selata koko systeemi läpi). Muuten tais olla ihan ok. Kirjallinen versio muistoksi itselle olisi hyvä (lyhyesti tärkeimmät kohdat).

Harvoin jaksan työajan ulkopuolella tehdä verkkokoulutusta.

Ei, en ehtinyt tekemään kaikkia kohtia, aikaa annettiin liian vähän.

Kyllä.

Kyllä sujui.

Oli hieman pitkäväteinen ja vei hirveästi aikaa. Mutta ohjelma ja tietokone toimivat moitteettomasti.

Sujui aikataulussa.

Sujui hyvin.

Kyllä.

Kyllä, mielenkiintoista ja kattavaa.

Kyllä

### **Vapaa sana!**

Kehittäisin ehdottomasti s-pankki ja asiakasomistaja-asioiden perehdyttämistä huomattavasti. Mielestäni se on liian vähäistä max 2 päivää koulutusta. Itselläni tietoja ja taitoja jo jonkin verran POK:n tullessa ao-asioista, (työskennellyt Hämeenmaalla useamman vuoden) silti koin jääneeni vaille kunnan koulutusta ja perehdyttämistä, varsinkin s-pankki asioissa.

Ainakin täällä Prismassa Pirkanmaan OK:ss perehdytys on mielestäni hyvällä mallilla. Perehdyttäjälleni suuri plussa siitä, että häneltä oli helppo myöhemminkin käydä kysymässä epäselväksi jääneistä asioista. (Kassakummius ei loppunut perehdyttämiseen)

Verkkoperehdytyksessä pitäisi saada tehdä useampia osioita päivässä. Kun hallitsee asiat turhauttaa odottaa eteenpäin pääsyä.

Hieman enemmän yhteistyötä harjoitteluvaiheessa. Ei heti jätetä omilleen.

Mielestäni olisi hyvä, jos perehdyttämislle olisi enemmän aikaa. Se toisi varmutta kassatyöskentelyyn.

Perehdytyksessä olisi hyvä huomioida yksilöt paremmin. Mun ikä vaikuttaa ja se onko kokemusta ko. alalta aikaisemmin.

Olin aikamoisessa pyörytyksessä kun tulin prismaan töihin. Maitoon minut perehdytettiin ensin kolmen työvuoron verran. Sitten päiväksi teolliseen, yhtäkkiä piti mennä palvelutiskiinkin tekemään salaatteja ja myymään. Sitten pari päivää kassakoulutusta. Sitten tarvitsivat liha/eines puolelle apua ja mä siellä opettelin. Ja viimeiseksi opetettiin heviin, jossa nyt olen saanutkin olla paljon töissä ja viihdyn. Onneki olen tottunut tekemään työtä ison perheen äitinä, en siis pelännyt työtä, vaan olisin halunnut olla aina yhdellä osastolla pidemmän aikaa töissä, että olisin oppinut kaikki osastolle kuuluvat työt. Esimies itekin sanoi ettei ketään toista olla opetettu niin lyhyessä ajassa niin moneen eri työhön.

Osastoille perehdyttäminen tulisi olla pidempiaikaista. Nykyäänhän se käsittää vain yhden tai kaksi vuoroa, jolloin tulisikin jo pärjätä omillaan. Vaikka jonkinlaisia kansioita perehdyttämistä varten toimipaikoilla on, olisi mielestäni POK:n asiallista laatia yhteiset oppaat osastoille. Niitä tietenkin tulisi sitten myös päivittää.

Verkkoperehdytys: helppo "hujata", koska aikaa vähän, kaikkea turhaa yrittää välttää - oikoi tietä, ei tehnyt kaikkea vaadittavaa, suoritti hylätyn testin heti perään kun vielä muisti oikeat vastaukset. Työkaverit antavat risteävää tietoa. Ikäkysely-koulutus olisi hyvä – vaikka pientä perehdytystäkin aiheesta.

Isossa ketjussa tiedettiin, että osasin jo hommani. Minun annettiin toimia "muurahaistasolla" 10 h viikossa ja tämä oli sekä työnantajan että minun kannalta parhain vaihtoehto.

Verkkoperehdytys on hieman liian vaikea paikoin ja puhe ja teksti samanaikaisesti häiritsevää.

Olisi hyvä, että alussa uudella työntekijällä olisi perehdyttäjä, jonka kanssa käytäisiin tunnissa parissa läpi työpaikan tavat, tehtävät yms.

Paljon eroja yksikön sisällä perehdytystavoissa. Yksi laittaa heti lyhyen selostuksen jälkeen yksin hommiin, toinen tekee kaverina mukana ja opastaa koko ajan homman edetessä. Jälkimmäinen vaihtoehto toimii mielestäni paremmin. Vaikeaa, kun monta perehdyttäjää. Osa oli hyviä, osalla ei ulosanti ollenkaan niin hyvää.

Kaikkea ei voi oppia kerralla saati muistaa ennen kuin tulee rutiini eri työtehtäviin. Meillä perehdytys on ihan hyvä. Työntekijän täytyy olla oma-aloitteinen ja kysyä rohkeasti jos joku on epäselvää.

Enemmän päätösvaltaa valikoiman suhteen.

## **Ravintola/ABC**

### **Mikä perehdytyksessä oli hyvää ja mikä huonoa?**

Ensimmäisen kerran koskaan sain perehdytystä työn aloittaessani. Perehdytys oli kokonaisuudessaan melko kattava.

Hyvää oli, että opetettiin miten liikenneasemalla toimitaan lähes tilanteessa kuin tilanteessa.

Se, ettei aina voi tietää, mitä jatkossa tulee eteen (huonoa), ja perehdytysvuoroja oli vain yksi jokaista. Hyvää: Mahdollisimman paljon kuitenkin yritettiin opastaa.

### **Jäitkö kaipaamaan jotain lisää tai oliko jotain liikaa?**

Kaikki tuotteiden valmistusta koskevat asiat eivät tulleet perehdytyksessä tutuiksi. Moni ihan perusasia unohtui.

Paperilla olevia ohjeita. Paljon asioita piti vain muistaa.

En/Ei.

### **Sujuiko verkkoperehdytyksen toteutus ongelmitta? (ajankäyttö, tietokone)**

Kyllä, miinuksena että osioita sai tehtyä vain 4 kpl kerralla.

Perehdytystä piti tehdä vapaa-ajalla, jos työvuoron aikana ei ehtinyt.

### **Vapaa sana!**

Olisi parempi, jos olisi selkeästi yksi perehdyttäjät jonka ohjeita tulisi noudattaa kun saa ristiriidassa olevia neuvoja/tehtäviä/ohjeita. Olisi myös hyvä, jos neuvottaisi myös vanhoille työntekijöille ns. päivän selvät asiat, koska eri paikkojen toimintatavoissa on kuitenkin eroja.

Perehdyttäjiäni oli 1/vuoro eli kolme. Jokaisella on oma tapansa työskennellä toimipisteessämme ja jokainen myös luo omansa.