

Laura Helander

PEREHDYTTÄMISEN NYKYTILA JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Perehdyttämisrungon kokoaminen Sokos Pukumieheen

PEREHDYTTÄMISEN NYKYTILA JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Perehdyttämisrunon kokoaminen Sokos Pukumieheen

Laura Helander
Opinnäytetyö
Syksy 2018
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Johtaminen ja organisaatiot

Tekijä(t): Laura Helander

Opinnäytetyön nimi: Perehdyttämisen nykytila ja kehittämissuunnitelma – Perehdyttämisoron ko-
koaminen Sokos Pukumieheen

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Syksy 2018

Sivumäärä: 43 + 1

Opinnäytetyön toimeksiantaja Sokos Pukumies on Oulussa vuodesta 2016 saakka toiminut tava-
ratalo. Toimeksiantajalla oli tarve kehittää uusien työntekijöiden perehdyttämistä tehokkaammaksi
kokonaisuudeksi, josta saatiin aihe tälle opinnäytetyölle. Aiheen perusteella työn toteuttamisen me-
netelmäksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö.

Työn teoriaosuudessa tutkitaan perehdyttämistä eri näkökulmista, ja empiirisessä osuudessa kar-
toitetaan Sokos Pukumiehen perehdyttämisen nykytilaa suorittamalla toimintatutkimus eli henkilös-
tökysely. Tämän lisäksi tarkastellaan edellisvuoden työtyytyväisyystutkimusta. Tavoitteena on näi-
den toimenpiteiden jälkeen tuottaa kehittämissuunnitelma onnistuneeseen perehdyttämiseen sekä
lopuksi koota perehdyttämisoron jota Sokos Pukumieheessä tullaan käyttämään uusien työnteki-
jien perehdyttämisen ohjenuorana. Tietoperustana opinnäytetyössä käytetään perehdyttämistä
eri tavoin käsittelevää kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta, tutkimusjulkaisuja, artikkeleita, in-
ternet-lähteitä sekä Sokos Pukumiehen sisäisiä lähteitä.

Opinnäytetyössä tarkastellun nykytilan perusteella havaittiin että perehdyttäminen on Sokos Puku-
mieheessä toteutettu pääsääntöisesti hyvin. Tutkittaessa perehdyttämistä eri näkökulmista tultiin
kuitenkin siihen tulokseen että perehdyttämistä voidaan vielä kehittää. Tärkeimmiksi uusiksi toi-
menpiteiksi perehdyttämisen kehittämisen kannalta nousivat perehdyttämisen ja osaamisen kehit-
tymisen seuranta, mentoritoiminnan lanseeraaminen osaksi perehdyttämistä sekä selkeän pereh-
dyttämiskansion kokoaminen ja sen toimittaminen paperisessa ja sähköisessä muodossa myös
henkilökunnan saataville.

Johtopäätöksenä voidaan todeta että onnistuneen perehdyttämisen tuloksena on organisaatioon
sitoutunut työntekijä joka tietää mitä häneltä odotetaan. Näin ollen hän on organisaatiolle tulosta
tekevä yksilö todennäköisemmin kuin yksilö joka on kokenut perehdyttämisen puutteellisena. On-
nistunut perehdyttäminen on vuorovaikutteista ja uutta työntekijää tukevaa. Nykyajan organisaati-
oilla on yhä enemmän tavoitteena panostaa uuden työntekijän perehdyttämiseen, joka onkin tärkeä
oivallus organisaation menestymisen kannalta.

Asiasanat: Perehdyttäminen, kehittämissuunnitelma, perehdyttämisen kehittäminen, toimintatutki-
mus, perehdyttämisen haasteet, onnistunut perehdyttäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics

Author(s): Laura Helander

Title of thesis: Present state and development plan of employee orientation – Assembling an orientation frame for Sokos Pukumies

Supervisor(s): Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2018 Number of pages: 43 + 1

This thesis is commissioned by Sokos Pukumies which has been a department store in Oulu since 2016. The topic for this thesis came from Sokos Pukumies' need to develop new employees' orientation. Based on the subject, a functional thesis was selected as a method for implementing the work.

The theoretical part of the thesis examines orientation from different perspectives and the empirical part reviews the present state of Sokos Pukumies' orientation by conducting a personnel survey, which is an operational research method. The empirical part also examines job satisfaction survey from the past year. After these efforts, the goal is to produce a development plan for successful orientation and finally assemble an orientation frame that will be used as a guideline for the orientation of new employees in Sokos Pukumies. As a database the thesis deals with domestic and international literature, research publications, articles, internet sources, and internal sources of Sokos Pukumies.

Based on the study of the present state of orientation in Sokos Pukumies, it was found that orientation in Sokos Pukumies was generally good. However, in examining the orientation from different perspectives it came to the conclusion that orientation can still be developed further. The most important new actions for developing orientation were to execute follow-up of orientation and development, to introduce mentorship as a part of the orientation and to assemble a clear orientation folder also for the staff in paper and electronic form.

As a conclusion it can be said that as a result from successful orientation is an employee committed to the organization who knows what is expected of him. This kind of employee is more likely going to be productive for the organization, than an individual who has experienced inadequate orientation. Successful orientation is interactive and supports new employees. Today's organizations are increasingly focusing on employee orientation, which is an important insight into the organization's success.

Keywords: Employee orientation, development plan, developing employee orientation, operational research, challenges of employee orientation, successful employee orientation

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Opinnäytetyön aiheen kuvaus | 6 |
| 1.2 | Kehittämistehtävä | 6 |
| 2 | TOIMEKSIANTAJA | 8 |
| 2.1 | S-ryhmä | 8 |
| 2.2 | Osuuskauppa Arina | 10 |
| 2.3 | Sokos Pukumies | 12 |
| 3 | PEREHDYTTÄMINEN | 13 |
| 3.1 | Perehdyttämisen lainsäädäntö Suomessa | 13 |
| 3.2 | Perehdyttämisen tavoitteet | 14 |
| 3.3 | Perehdyttämisen merkitys työnantajanäkökulmasta | 17 |
| 3.4 | Perehdyttämisen merkitys työntekijänäkökulmasta | 19 |
| 3.5 | Perehdyttämisen haasteet | 21 |
| 3.6 | Onnistuneen perehdyttämisen ominaisuudet ja vaiheet | 23 |
| 4 | PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN SOKOS PUKUMIEHESSÄ | 26 |
| 4.1 | Nykytila | 26 |
| 4.1.1 | Työtyytyväisyystutkimuksen tulokset | 26 |
| 4.1.2 | Henkilöstökyselyn tulokset | 27 |
| 4.1.3 | Käytössä olevat perehdyttämiskäytännöt ja materiaalit | 29 |
| 4.1.4 | Haasteet ja onnistumiset | 29 |
| 4.2 | Kehittämissuunnitelma onnistuneeseen perehdyttämiseen | 32 |
| 4.2.1 | Perehdyttämisen ja osaamisen kehittymisen seuraaminen | 33 |
| 4.2.2 | Mentorointi | 34 |
| 4.2.3 | PerehdyttämISRUNKO ja sen hyödyntäminen | 37 |
| 5 | POHDINTA | 39 |
| | LÄHTEET | 41 |
| | LIITE 1 (SALAINEN) | 44 |
| | LIITE 2 | 45 |

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön aiheen kuvaus

Tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui perehdyttämisen kehittäminen erityisesti sen vuoksi, että aihe oli toimeksiantajaorganisaation toive kun punnittiin minkälaisesta työstä olisi konkreettista hyötyä organisaatiolle. Tämän lisäksi aihe on kirjoittajan mielenkiinnon kohde kun tarkastellaan nykyajan työelämää ja sen vaativuutta.

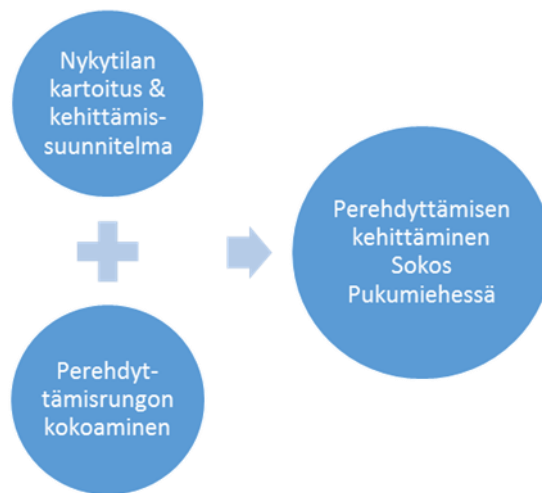
Perehdyttäminen ja sen kehittäminen on aiheena myös ajankohtainen, sillä nykyajan organisaatiot ovat ymmärtäneet perehdyttämisen merkityksen työntekijän sitouttamisen kannalta. Näiden asioiden lisäksi sekä organisaatiolla että kirjoittajalla oli yhteinen näkemys toiminnallisesta opinnäytetyöstä. Näin todettiin kummankin osapuolen hyötyvän koko prosessista mahdollisimman paljon.

1.2 Kehittämistehtävä

Suunnitelmallinen perehdyttäminen on tärkeää työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa, kuten pitkältä sairauslomalta palatessa tai uuteen työtehtävään organisaation sisällä siirryttäessä. Nykypäivänä perehdyttämisen merkitys korostuu myös silloin kun työntekijät ovat uuden tilanteen edessä esimerkiksi kahden organisaation yhdistymisen vuoksi. Näihin asioihin paneutuessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon hieman erilaisia näkökulmia, jotka eivät tällä hetkellä palvele tämän opinnäytetyön toimeksiantajan tarvetta. Sen vuoksi tässä työssä keskitytään vain uuden työntekijän perehdyttämiseen rajaten muun muassa edellä mainitut näkökulmat ulkopuolelle. Perehdyttämisen kehittämisen-luvussa esitetään kuitenkin joitakin huomioita myös kauemmin talossa olleiden työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Sokos Pukumiehen perehdyttämistä. Kuvioon 1 on tiivistetty ne toimenpiteet jotka tätä tarkoitusta palvelevat. Empiirisessä osuudessa tutkitaan perehdyttämisen nykytilaa henkilöstökyselyn avulla sekä tarkastelemalla edellisvuoden työtyytyväisyystutkimustuloksia. Henkilöstökyselyn menetelmänä käytetään toimintatutkimusta, jossa olennaista on pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiointilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä tavalla tai toisella. Toimintatutkimuksessa tuotetaan aineistoa ja sen

pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 26.11.2018.) Empiriassa pohditaan kulloinkin käsiteltävää teemaa myös teoreettisten lähteiden pohjalta. Lisäksi tavoitteena työssä on tutkimuksista selvinneiden asioiden sekä kirjoittajan tuomien kehitysajatusten valossa tuottaa onnistuneen perehdyttämisen kehittämissuunnitelma. Lopullisena konkreettisena tuotoksena kootaan perehdyttämisorunnot, jota Sokos Pukumies tulee käyttämään perehdyttäessään uusia työntekijöitä. Koottu perehdyttämisorunnot on liitteessä 1, joka on salainen toimeksiantajan toiveesta.



KUVIO 1. Perehdyttämisen kehittämisen toimenpiteet Sokos Pukumieheissä.

Tämän työn tietoperusta koostuu erilaisista kirjallisista lähteistä, joiden kantavat teemat on edempänä lueteltu. Lisäksi työssä käytetään tutkimusjulkaisuja, artikkeleita, internet-lähteitä sekä Sokos Pukumiehen sisäisiä lähteitä.

Teoreettisen viitekehyksen sisällä tarkastellaan erilaisia näkökulmia perehdyttämiseen. On tärkeää pohtia miten työnantaja hyötyy hyvästä perehdyttämisestä. Yhtäläillä merkityksellistä on työntekijän näkökulma siitä miten perehdyttämisestä saadaan onnistunut kokonaisuus. Näiden näkökulmien lisäksi käydään läpi perehdyttämistä ohjaavaa lainsäädäntöä, perehdyttämisen tavoitteita, haasteita sekä onnistuneen perehdyttämisen ominaisuuksia.

2 TOIMEKSIANTAJA

Ennen kuin opinnäytetyössä edetään käsittelemään itse perehdyttämistä, esitellään tässä luvussa ensimmäisenä työn toimeksiantajan organisaatorakenne. Toimeksiantaja Osuuskauppa Arina kuuluu S-ryhmään ja on sekä kooltaan että tunnettuudeltaan suuri ja pitää sisällään useita eri toimipaikkoja eri toimialoilta. Tämä opinnäytetyö tehdään Osuuskauppa Arinaan kuuluvalla Sokos-ketjun tavaratalolle Sokos Pukumiehelle, joka on toiminut Oulussa vuodesta 2016 saakka.

Luvussa käydään lyhyesti läpi myös organisaation ylös kirjaamia arvoja, jotka ovat vahvasti läsnä jokapäiväisessä toiminnassa Osuuskauppa Arinassa ja Sokos Pukumiehessä. Lisäksi kerrotaan tärkeästä käytössä olevasta strategiatyökalusta joka yhdessä arvojen kanssa ohjaa myös perehdyttämistä organisaatiossa.

2.1 S-ryhmä

S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2017-katsauksessa (S-ryhmä 2018a, viitattu 2.5.2018) kerrotaan S-ryhmän olevan suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto jolla on Suomessa yli 1 600 toimipaikkaa ja henkilöstöä 39 382. Kuten kuviossa 2 on havainnollistettu,

S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmä tarjoaa marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Lisäksi autokaupan ja maatalouskaupan toimipaikkoja löytyy joidenkin osuuskauppojen alueelta ja S-Pankki tarjoaa kaikille asiakasomistajille kattavat pankkipalvelut. S-ryhmän toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti. (S-ryhmä 2018c, viitattu 27.3.2018.)



KUVIO 2. S-ryhmän liiketoimintamalli ja toiminnan tarkoitus. (S-ryhmä 2018c.)

S-ryhmän internet-sivuilla (S-ryhmä 2018c, viitattu 27.3.2018) kerrotaan osuuskauppojen olevan osuustoiminnallisia yrityksiä joiden omistajat ovat myös asiakkaita eli S-ryhmän kielellä asiakasomistajia. S-ryhmä muodostuu 20 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK), jonka lisäksi S-ryhmään kuuluu seitsemän paikallisosuuskauppaa. Näiden osuuskauppojen verkosto ulottuu koko maahan, ja niiden toiminnassa on vahva alueellinen painotus.

Osuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK:n liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa kotimaassa ja lähialueilla. SOK-yhtymän muodostavat puolestaan SOK ja sen tytäryhtiöt. Alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöidensä lisäksi SOK harjoittaa Baltian alueella ja Pietarissa marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa. (S-ryhmä 2018c, viitattu 27.3.2018.)

S-ryhmän ARVOT:



KUVIO 3. S-ryhmän arvot. (S-ryhmä 2018b.)

S-ryhmän visiona on olla vuoteen 2020 mennessä kaupparyhmä, joka tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta. Kuviossa 3 esitetyt vastuulliseen osuustoiminnallisuuteen perustuvat arvot ohjaavat toimintaa. (S-ryhmä 2018b, viitattu 27.3.2018.)

2.2 Osuuskauppa Arina

Osuuskauppa Arina on yksi 20:sta S-ryhmän alueosuuskaupasta. Oulun ja Oulujoen alueelle päätettiin perustaa oma osuuskauppa 25.2.1917 pidetyssä kokouksessa. Uuden osuuskunnan nimeksi valittiin Osuusliike Arina r.l. (Osuuskauppa Arina 2018, viitattu 27.3.2018.) Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana Arina on kehittänyt ja laajentanut toimintaansa koko Pohjois-Suomen hyväksi. Arinalla oli 2016 vuoden lopussa 174 toimipaikkaa ja se työllisti vuonna keskimäärin 2670 työntekijää. (Veli-Matti Puutio 2017, viitattu 27.3.2018.)

Kuviossa 4 nähtävä Arinapuu on konkreettinen väline jolla yrityksen strategiaa jalkautetaan ja yrityskulttuuria kehitetään. Sillä luodaan yhteistä näkemystä jokaiseen toimipaikkaan ja jokaiselle työntekijälle siitä, miten arjessa toimitaan asiakasomistajien hyödyksi. (Corporate spirit 2018, viitattu 17.5.2018.) Arinapuu näkyikin huoneentauluina jokaisessa toimipaikassa. Siihen on kirjattu

mikä on yrityksen strategiasta linjattu toimipaikan oma konkreettinen tavoite ja millä keinoilla toimipaikassa tavoitteisiin päästään. Edistymistä ja tekemistä seurataan pitkin vuotta ja suunnitelmaa päivitetään. (Spirit 2015, viitattu 22.11.2018.)



KUVIO 4. Sokos Pukumiehen Arinapuu. (Sokos Pukumies Oulu 2018.)

Arinapuun keskiössä on tasapainotettu tuloskortti jonka avulla Osuuskauppa Arinassa johdetaan. Tuloskortin näkökulmia ovat omistaja, henkilöstö, prosessit ja talous. Kun siis mietitään tavoitteita, mietitään miten asiat vaikuttavat näihin kaikkiin näkökulmiin. Joka näkökulmassa on omat mittarinsa ja niiden avulla arvioidaan tavoitteisiin pääsemistä. Lisäksi tärkeänä asiana puun keskiössä on aina visio riippumatta siitä onko kyseessä toimipaikan, työryhmän tai yksittäisen henkilön puu. (Pesola, sähköpostiviesti 16.5.2018.)

Arinapuun juurina ovat toiminnan periaatteet ja ruohon päällä arvot: osuustoiminnan tarkoitus, tavoitteellisuus, kiinnostus ihmisistä sekä onnistuminen. Arinapuun hedelmissä kuvataan itse toimitasuunnitelma eli miten tavoitteisiin voidaan päästä, ja mitä konkreettista voidaan tehdä jotta myös tuloskortin tavoitteisiin päästään. (Pesola, sähköpostiviesti 16.5.2018.)

”Kun jokaiselle työntekijälle on - - kirkastettu, mikä on hänen osuutensa asiakashyödyn tuottamisessa ihan käytännön tasolla, voivat kaikki tuntea työnsä merkitykselliseksi ja innostua työstään. Jokaisella työntekijällä on siten oma tarinansa, joka inspiroi ja koskettaa häntä” (Spirit 2015, viitattu 17.5.2018.)

2.3 Sokos Pukumies

Sokos on S-ryhmään kuuluva tavaratalo- ja erikoisliikekauppaa harjoittava ketju, joka on toiminut vuodesta 1952 Helsinkiin ensimmäisenä avatusta tavaratalosta lähtien. Muut Sokos-tavaratalot sijaitsevat Suomen suurimpien kaupunkien ydinkeskustoissa. S-ryhmän tavaratalo- ja erikoisliikekaupan ketjuun kuuluu yhteensä 20 Sokosta, 35 kauneuteen keskittyvää Sokos Emotion-myymlää, neljä Marks & Spencer-myymlää, ja kahdeksan muuta erikoisliikettä. Nämä erikoisliikkeet käsittelevät Kodin Terra-myymlät, Mick's-myymlät, sekä S-Rauta-myymlät. (S-ryhmä 2018a, viitattu 2.5.2018.) Lisäksi ketjuun kuuluu kolme Pukumies-myymlää (S-kanava 2018, viitattu 30.11.2018).

Sokos Pukumies on yksi 20:sta Sokos-ketjun tavaratalosta. Tavaratalon nimi muodostui Oulussa tunnetuksi tulleen Pukumies-myymlän yhdistyttyä osaksi Sokosta, kun tavaratalo avattiin 14.4.2016 uudessa kauppakeskus Valkeassa Oulun keskustassa. Sokos Pukumies toimii kauppakeskuksessa kolmessa kerroksessa kauneuden ja aluspukeutumisen, naisten pukeutumisen, miesten pukeutumisen, sekä kodin ja lasten osastoilla.

Vuosi 2017 oli Sokos-ketjulle S-ryhmän viimeisimmän vuosikatsauksen mukaan myynnillisesti onnistunut; koko ketjun myynti oli yhteensä 310 miljoonaa euroa. Esimerkiksi Oulun Sokos nousi yhdeksi ketjun suurimmista. Asiakastytyväisyys ja myynnin kasvu kertoivat selkeästi siitä, että ketju onnistui puhuttelemaan kohderyhmäänsä vuonna 2017. (S-ryhmä 2018a, viitattu 2.5.2018)

3 PEREHDYTTÄMINEN

Tämä luku tarkastelee perehdyttämistä kokonaisuutena. Pohjustuksena kokonaisuuden ymmärtämiseksi ensimmäisenä käydään läpi perehdyttämistä Suomessa ohjaavaa lainsäädäntöä.

Seuraavana asiana tässä luvussa tarkastellaan esimerkiksi sitä, minkälaisia asioita ja asenteita perehdyttäminen on ennen pitänyt sisällään ja miten nämä seikat ovat mahdollisesti muuttuneet nykyajan organisaatioissa.

Eri näkökulmia perehdyttämiseen antavat niin työnantajan kuin työntekijänkin osalta pohditut asiat. Näissä kahdessa alaluvussa tarkastellaan muun muassa sitä, mitä tarkoittaa esimiehen vastuu perehdyttämisestä ja sitä miten koko organisaatio hyötyy hyvin suunnitellusta ja onnistuneesta perehdyttämisestä. Tärkeimmiksi asioiksi tässä aihepiirissä voidaan lukea perehdyttämisen vuorovaihteisuuden merkitys sekä yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma.

Seuraavana asiana esitetään teoriaa perehdyttämisestä työntekijän näkökulmasta. Ydinasioita ovat onnistuneen perehdyttämiskokemuksen tuoma varmuus uuteen työhön ja sitoutuminen organisaatioon heti alusta alkaen. Tästä päästään pohtimaan jälleen eri näkökulmia hyväksi käyttäen, mitä haasteita perehdyttämisessä voi kohdata ja kuinka niistä selvitä.

Lopuksi on listattu erilaisia teoreettisia lähteitä mukaillen onnistuneen perehdyttämisen konkreettiset ominaisuudet ja koko perehdyttämisprosessin eri vaiheet joita työnantaja voi käyttää ohjenuorana uuden työntekijän perehdyttämistä suunnitellessa.

3.1 Perehdyttämisen lainsäädäntö Suomessa

Suomessa useampi laki säätelee työntekijöiden oikeuksia. Henkilöstön perehdyttämistä erityisesti koskevat lait ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä.

Työturvallisuuslaissa on asetettu että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpäivän haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) ”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista”
 - 2) ”työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi”
 - 3) ”työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta”
 - 4) ”työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa”
- (Työturvallisuuslaki 2002/738, 2:14 §)

Työsopimuslaki (2001/55, 2:1 §) määrää, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (2007/334, 4:15 §) käsittelee työhönotossa noudatettavia periaatteita ja käytäntöjä. Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä:

- 1) ”työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät, tarvittaessa henkilöstö- tai ammattiryhmittäin taikka työtehtävittäin eriteltyinä”;
- 2) ”työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot; sekä
- 3) yrityksessä noudatettavat periaatteet ja käytännöt siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana ottaen huomioon, mitä yksityisyyden suojasta työelämässä annetussa laissa (759/2004) säädetään.”

3.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Juholin (2009, 233) kuvailee kirjassaan perehdyttämisen olevan se vaihe kun uusi työntekijä tulee taloon ja hänelle aletaan kertoa olennaisia asioita hänen työstään, työyhteisöstään, koko organisaatiosta ja sen toimialasta.

Hätönen ja Rytönen (2011, 71) kirjoittavat, että perehdyttämisellä autetaan työntekijää muodostamaan kokonaisvaltainen käsitys omista työtehtävistään ja niiden yhteyksistä koko organisaation toimintaan. Perehdyttäminen sisältää lisäksi ohjausta ja muita toimia ja sen tavoitteena auttaa työntekijöitä tutustumaan ja harjaantumaan uusiin tehtäviinsä sekä oppimaan ja onnistumaan työssään. Perehdyttämisessä tutustutaan myös yhteistyöverkostoihin ja näin ollen helpotetaan ihmissuhteiden solmimista sekä tuodaan näkyviin organisaation toimintatapoja ja lisäksi kirjoittamattomia sääntöjä ja toimintakulttuuria. Kaikki tämä auttaa työntekijää pääsemään nopeammin käsiksi tehtäviinsä ja lähestymään niitä oikealla tavalla. Kirjoittajat lisäävät että tavoitteena perehdyttämisessä on myös työyhteisön kehittyminen ja organisaation osaamisen jakaminen.

Perehdyttämisen tavoitteista kirjoittavat myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 46): he toteavat että perehdyttämisen välitön tavoite on antaa uudelle työntekijälle perusvalmiudet työn suorittamiseen. Tämän lisäksi perehdyttämisellä tavoitellaan kirjoittajien mukaan työsuorituksen ja tuottavuuden parantamista, jonka vaikutukset näkyvät myös työssä viihtymisessä ja jopa vaihtuvuuden vähentymisessä.

Kuviossa 5 on tiivistetty perehdyttämisen ja samalla myös liiketoiminnan tavoitteet niin kuin Kjelin ja Kuusisto (2009, 48) ne ovat nähneet. Samasta kuviosta voidaan myös tarkastella näiden tavoitteiden yhteyksiä.

| Perehdyttämisen tavoitteita | Liiketoiminnan tavoitteita | | | Tulos |
|---|----------------------------|------------------------|--|-------|
| | Sisäinen tehokkuus | Asiakkaan kokema laatu | Tulokkaan (henkilöstön) kokema hyvinvointi | |
| Varmistaa rekrytoinnin onnistuminen | x | x | x | x |
| Selkiyttää tulokkaan työrooli ja tavoitteet | x | x | x | x |
| Muodostaa realistinen ja motivoiva kuva työstä | | | x | x |
| Edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja tavoitteisiin | x | x | x | x |
| Ohjata strategian mukaiseen toimintaan | x | | | x |
| Nopeuttaa tuottavan työn aloittamista | x | | x | x |
| Vähentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä | x | x | x | x |
| Vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä | x | x | x | x |
| Lisätä työturvallisuutta | x | | x | x |
| Säästää esimiehen ja työkavereiden aikaa | x | | | x |
| Edistää työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin | x | | x | x |
| Parantaa työyhteisön yhteistyötä | x | x | x | x |
| Parantaa työtyytyväisyyttä | x | x | x | x |

KUVIO 5. Perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteita. (Mukaillen Kjelin & Kuusisto 2009.)

Miten perehdyttäminen sitten on muuttunut kun verrataan vanhaa ajattelutapaa ja nykyajan organisaatioita? Juholin (2009, 233) kirjoittaa että perinteisessä perehdyttämisessä lähtöoletuksena oli että työyhteisö on täydellinen luomus johon uuden työntekijän on vain sopeuduttava. Tuolloin ei suotu ajatustakaan sille että uudella työntekijällä olisi tuotavanaan jotain organisaatiota hyödyttävää uutta ajatusta.

Kertaluontoisuus on sekin rasitteena vanhassa perehdyttämiskäsityksessä: ajatellaan että kaikki on kerralla valmista. Lisäksi perehdyttäminen on ollut varsin teknistä; on kerrottu missä mikäkin sijaitsee, kuka on kuka, miten toimitaan tietojärjestelmien kanssa, keneltä voi kysyä ja mitä, ja milaista on esimerkiksi päivittäinen ajankäyttö ja raportointi. Kaikki tämä on tärkeää mutta ei kuitenkaan riitä. (Juholin 2009, 234.)

Voidaankin todeta että perehdytystä ei enää nykyään ajatella ainoastaan tutustuttamisena työtehtäviin, vaan pitkäkestoisena prosessina jossa luodaan edellytykset ja halu menestykselliseen työskentelyyn yrityksessä. Perehdytyksen tarkoituksena ei ole vain valmistaa tulija työskentelemään organisaatiossa, vaan myös valmistaa organisaatio työskentelemään uuden tulijan kanssa. (Luoto 2012, viitattu 20.11.2018.) Myös Laine ja Surakka (2011, 154) ovat korostaneet perehdyttämisen vuorovaikutteisuutta; se ei ole yksisuuntaisesti perehdyttäjältä työntekijälle suuntautuvaa ohjausta, vaan jatkuvaa vuorovaikutusta siitä mitä työntekijä tietää ja osaa ja mitä hänen tulisi tietää ja osata.

Perehdyttämisen alueelle on tuotu myös uusia mielenkiintoisia näkökulmia. Eräs tämän kaltainen näkökulma tuo ilmi että sitoutuneempia, tuottavampia ja uudesta organisaatiostaan ylpeitä tulokkaita tuottaa perehdyttämistapa jossa tulokkaita kannustetaan alusta saakka itseilmaisuun ja oman persoonan esille tuomiseen. Huomattiin että tämä tapa heijastuu myös asiakastyytyväisyyteen ja työntekijöiden suoriutumiseen työtehtävistään. Tutkimuksessa verrattiin kahta tulokkaiden ryhmää. Kuuden kuukauden jälkeen se tulokkaiden ryhmä jota oli perehdytetty perinteisellä tavalla eli painottaen organisaation identiteetin omaksumista ja henkilön taitojen hiomista, menestyi heikommin kuin uudella tavalla perehdytetty ryhmä. (Cable, Gino & Staats 2013. Viitattu 22.11.2018.)

Hätönen ja Rytönen (2011, 72) kertovat että perehdyttämisen luonne ja tavoitteet määrittyvät työntekijän taustasta, hänen aiemmasta osaamisestaan sekä työn luonteesta ja työympäristöstä käsin. Esimiehen on luotava mahdollisuudet perehdytykseen ja huolehdittava sen etenemisen seurannasta. Lisäksi olisi hyvä nimetä yksi henkilö päävastuulliseksi perehdyttäjäksi mutta kirjoittajat ko-

rostavat myös muiden työyhteisön jäsenten osallistumista perehdyttämiseen, sillä työyhteisön auttava ja hyväksyvä henki on tärkeää perehdytyksen onnistumiseksi. Laineen ja Surakan tapaan Hätönen ja Rytönen (sama, 72) lisäävät että perehdyttäminen on vuorovaikutteinen prosessi jossa perehdytettävä on aktiivinen toimija, ja että laadukas perehdyttäminen vaatii valmistautumista perehdyttäjältä, esimieheltä ja koko työyhteisöltä.

Hätösen ja Rytöksen tapaan myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 173) painottavat perehdyttämisen olevan kaksisuuntainen tapahtuma jossa sekä työnantajan että työntekijän aktiivisuudella on keskeinen merkitys. Heidän mukaansa työntekijälle se antaa hyödyllisyyden ja mielekkyyden kokemuksen, työnantaja taas haluaa tulokkaasta mahdollisimman pian tuottavan. Perehdyttäminen kannattaisikin kirjoittajien mielestä suunnitella siten että se hyödyntää tulokkaan aktiivisuuden pyrkimystä sekä suuntaa häntä itsenäiseen oppimiseen ja oman roolinsa työstämiseen.

Cowan (2014, 8) korostaa myös vuorovaikutuksen merkitystä perehdyttämisessä. Kirjoittaja toteaa että sisäinen viestintä, työntekijöiden sitoutuminen ja henkilöstöhallinto muodostavat keskinäisen kolminaisuuden jonka täytyy toimia tehokkaasti läpi koko organisaation ja vedota yksittäisen työntekijän sekä ammatillisiin, että yksilöllisiin ominaisuuksiin. Cowan jatkaa että tämän kolminaisuuden toimiessa organisaatio voi muuttua paikasta jossa ihmiset työskentelevät, yhteisöksi jossa ihmiset työskentelevät. Myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 101) viittaavat yksilöllisyyden huomioimisen tärkeyteen toteamalla että kysymys on yksilön ja organisaation arvojen yhdistämisestä ja niiden yhtymäkohtien löytämisestä, joiden avulla yksilö saattaa kokea työnsä arvokkaaksi ja saavansa siitä itselleen merkityksellistä vastetta.

3.3 Perehdyttämisen merkitys työnantajanäkökulmasta

Perehdyttäminen on johtamista: esimiehen tavoite perehdyttäjänä on varmistaa tulokkaan työn kytkeytyminen strategiaan, kartoittaa hänen osaamisensa sekä luoda edellytykset keskinäiselle yhteistyölle niin ryhmässä kuin tulokkaan ja esimiehen kesken (Kjelin & Kuusisto 2003, 188–189). Kupias ja Peltola (2009, 53) määrittävät esimiehen tehtäviksi työntekijän osaamisesta ja myös tehokkaasta perehdyttämisestä huolehtimisen sekä lisäävät että koko työyhteisön osaamisen kehittäminen on tärkeä osa esimiestyötä.

Esimies voi omalla toiminnallaan tukea tulokasta ryhmän jäsenenä: tulokkaan työtehtävistä ja roolista on tiedotettava organisaatiolle jo ennen kuin hän aloittaa työnsä, erityisesti jos kyseessä on uusi tehtävä tai painotukset tehtävässä ovat muuttuneet uuden henkilön myötä (Kjelin & Kuusisto 2003, 178). Esimiehen tulisi sijoittaa työntekijät kullekin sopivaan tehtävään ja huolehtia että heillä on tehtävään riittävä osaaminen mutta myös mahdollisuus kehittyä (Laine & Surakka 2009, 29).

Tässä kohtaa voidaan huomauttaa että erityisesti nykyajan organisaatioissa esimiehiltä odotetaan paljon. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 188) mukaan ei siis voida olettaa ettei esimies delegoisi perehdyttämistä ollenkaan, vaan ettei hän delegoisi perehdyttämistä itseltään kokonaan pois. Myös Kupias ja Peltola (2009, 63) yhtyvät tähän: esimies ei ole se joka kädet savessa perehdyttää, vaan hän luo edellytyksiä. Tähän voidaan liittää Ojakankaan (Talouselämä 2013, viitattu 12.6.2018) näkemys: kuka tahansa perehdyttäjä onkin, hänen tärkein ominaisuutensa on substanssin osaaminen ja heti sen jälkeen tulevat kärsivällisyys ja valmennustaidot.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 49) kertovat perehdyttämisen johtamisen tavoitteena olevan organisaation strategian ja päämäärien toteutumisen edistämistä. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 56) voidaan todeta olevan tästä samaa mieltä: heidän mukaansa johtamisen lähtökohtana on yrityksen tai organisaation olemassaolon peruste: missio, strategia tai liikeidea. Kirjoittajat lisäävät että kaikki sitä hyödyntävä tieto ja osaaminen on organisaation menestykselle elintärkeää ja nimenomaan esimiehen rooli tässä yrityksen perustehtävän välittämisessä ja ymmärrettäväksi tekemisessä on suuri.

Laine ja Surakka (2011, 153) niin ikään pohtivat teoksessaan hyvän perehdyttämisen merkitystä ja sitä kuinka sen avulla esimies varmistaa että työntekijä työskentelee oman ryhmänsä ja organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Kirjoittajat huomauttavat vielä että kun työntekijä tietää konkreettisesti itseensä kohdistuvat odotukset, hän voi myös vastata niihin.

Laineen ja Surakan (2011, 36) mukaan esimiehen näkökulmasta on merkityksellistä ymmärtää että johtamistapa vaikuttaa motivaatioon. Tähän liittyy johtamiskäyttäytymisen oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus, vuorovaikutteisuus ja esimiehen tapa huomioida motivaatiotekijät. Kirjoittajat (sama, 34) lisäävät että jokainen luo motivaationsa viime kädessä itse mutta esimies voi ruokkia sitä. Myös asioiden mielekkyyden osoittaminen on kirjoittajien mukaan yksi keskeisimmistä esimiehen tehtävistä (sama, 28). Tähän taas liittyy myös työntekijän sitouttaminen jota hyvällä perehdyttämällä esimies voi edistää kuuntelemalla, keskustelemalla työpaikan arvoista ja tavoitteista ja varmistamalla koko työyhteisön positiivisen suhtautumisen uuteen työntekijään (sama, 59).

Kjelin ja Kuusisto (2003, 24) toteavat että mitä paremmin perehdyttäminen tehdään, sitä parempi pohja luodaan kestäväälle työsuhteelle. Kirjoittajat (sama, 167) jatkavat että organisaatio voi parhaimmillaan tarjota toimivan rakenteen ja vuorovaikutuksen joka vahvistaa yksilön osaamista ja sitoutumista sekä turvaa sellaisen ryhmän muodostumisen jolla on yhteinen tavoite, ja joka lisää ja jakaa osaamistaan. Organisaatiot joiden henkilöstöajattelu on ihmisiin panostavaa, näkyvää ja uskottavaa, menestyvät työnantajina (sama, 23).

Samaan huomioon tarttuvat Laine ja Surakka (2011, 152) teoksessaan: heidän mukaansa uuden työntekijän avulla on mahdollista parhaimmillaan uudistaa organisaation toimintatapoja. Toisaalta taas kirjoittajat muistuttavat että perehdyttäminen vaikuttaa myös työntekijän kokemukseen siitä miten tervetullut hän on työyhteisöön.

3.4 Perehdyttämisen merkitys työntekijänäkökulmasta

Työntekijän käsitykseen uudesta työsuhteesta vaikuttavat monet merkittävät ja toisaalta pienetkin asiat. Voidaan todeta että työsuhde saa sekä miinus- että plusmerkkisiä pisteitä heti alusta lähtien. Tulokas esittää itselleen kysymyksiä: tehtiinkö työsopimus ajallaan, oliko kaikki kuten sovittiin, toivottivatko uudet työkaverit tervetulleeksi? Millainen oli vastaanotto ja miten perehdyttämisestä huolehdittiin? Oliko esimiehellä aikaa ja kiinnostusta? (Kupias & Peltola 2009, 64.)

Tässä kohtaa perehdyttämisen merkitys korostuu: Juholin (2009, 233) painottaa että erityisesti alkuvaiheessa jokainen on herkkä huomaamaan asioita ja vastaanottavainen kaikelle uudelle. Kirjoittaja jatkaa että myös havainnointikyky on terävimmillään sellaiseenkin mihin muut ovat jo tottuneet tai turtuneet. On myös hyvä muistaa että perehdyttämistä ja perehtymistä tapahtuu kuitenkin koko työsuhteen ajan (Kupias & Peltola 2009, 56). Uuden työntekijän havainnointikykyä kannattaisikin Kupiaksen ja Peltolan (2009, 78) mukaan hyödyntää: perehdyttämisprosessin aikana sekä tulokkaalle että vastaanottavalle työyhteisölle tarjoutuu monia mahdollisuuksia oppimisen ja kehittämiseen. Kirjoittajat lisäävät että perehdyttäjä voi saada erittäin hyvää palautetta tulokkaalta kunhan mahdollisuus kysymiseen ja kyseenalaistamiseen annetaan.

Onnistuessaan perehdyttäminen varmistaa myös sen, ettei tulokkaan tarvitse ponnistella apua ja tukea saadakseen. Tämä edellyttää koko työyhteisöltä vastuusuhteiden selvyyttä ja kaikkien työntekijöiden valmiutta ja innokkuutta auttaa uutta työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 69.)

Työntekijän luonnollinen energia ja motivaatio ovat korkeimmillaan uudessa työpaikassa aloitettaessa (Kjelin & Kuusisto 2003, 172). Motivaatiolla on myös Laineen ja Surakan (2011, 34) mukaan suuri merkitys työn tuloksellisuudelle ja laadulle. Mitä korkeampi motivaatio, sitä suuremmat ovat käytössämme olevat voimavarat. Ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopiavuus on hyvä lähtökohta korkealle työmotivaatiolle. Se ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan riittävä haaste saa ponnistelemaan ja oppimaan uutta. Niin ikään työstä saatava palaute ja tunnustus motivoivat ja ohjaavat parempaan suoritukseen. (Laine & Surakka 2011, 35.)

Kjelin ja Kuusisto (2011, 111) kertovat motivaatioon liittyvän hyvän itseluottamuksen auttavan yksilöä hyödyntämään kapasiteettiaan täysimääräisesti. Kirjoittajat määrittelevät riittävän luottamisen itseen tarkoittavan työn alkuvaiheessa ennen kaikkea perusturvallisuutta siitä että oma osaaminen riittää työtehtävästä tai uudesta roolista suoriutumiseen. (sama, 152.) Työntekijän omat motiivit ja tavoitteet vaikuttavat osaltaan merkittävästi siihen miten hän asettuu suhteessa tehtäväänsä (sama, 101).

Työntekijän sitoutuminen organisaatioon, työn tavoitteisiin ja työyhteisöön tekee mahdolliseksi hyvän työtuloksen (Kjelin & Kuusisto 2009, 26). Sitoutuminen tarkoittaa suhteen tai siteen luomista uuteen työpaikkaan. Sitoutunut työntekijä on kiinnostunut työnantajastaan, hyväksyy työn tavoitteet ja tekee parhaansa niiden saavuttamiseksi. (Laine & Surakka 2011, 59.) Voimakkain sitoutuminen taas syntyy Kjelinin ja Kuusiston (2009, 27) mukaan silloin kun työntekijä kokee organisaation tarkoituksen, arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi ja sellaisiksi että ne heijastuvat myös organisaation käytännön toiminnassa. On tukalaa olla töissä yrityksessä jonka tapaa toimia pitää voimakkaasti omasta tavasta poikkeavana, sillä lähtökohtaisesti ihminen etsii jotain yhteneväisyyttä. Tällä tehdään työelämän arjesta mielekäästä ja se vaikuttaa myös sitoutumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 65.)

Tunne osaamisesta on tärkeä. Vaikka perehdyttämissuunnitelmassa olisikin otettu huomioon tulokkaan tausta, on myös työntekijän huolehdittava siitä että omat tiedon aukkopaidat tulevat täydennettyä. (Kupias & Peltola 2009, 70.) Jos kuitenkin perehdyttäminen ei tahdo onnistua, se voi johtua Ojakankaan (Talouselämä 2013, viitattu 12.6.2018) mielestä myös siitä että uusi työntekijä

ei miellä oppimista omaksi vastuukseksi. Kupias ja Peltola (2009, 70) tuovat esille uuden oppimisen edessä tarvittavan nöyryyden ja rohkeuden lisäksi kyvyn tunnistaa omat vahvuudet. Tärkeä osa kokonaisosaamista on työntekijän oma käsitys itsestään jossa myös jatkuva ja säännöllinen palaute on tärkeässä roolissa vahvistamassa työntekijän kehittymistä.

Hätönen ja Rytönen (2011, 71) tiivistävät perehdyttämisen merkityksen työntekijän näkökulmasta kirjoittamalla että perehdyttämisen avulla voidaan osaltaan lisätä työntekijän vastuunottoa, mielenkiintoa ja sitoutumista tehtäväänsä. Heidän mukaansa perehdyttämisen avulla voidaan lisäksi turvata organisaation toiminnan sujuvuus ja laadukkuus. Kirjoittajat lisäävät että mikäli perehdyttämistä ei tapahdu, työn oppiminen voi tapahtua virheitä korjaamalla joka taas voi olla kallista työntekijälle ja epämiellyttävää työntekijälle.

3.5 Perehdyttämisen haasteet

Ei ole epätavallista että erityisesti nykyajan organisaatioissa perehdyttämisessä kohdataan haasteita. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 241) mukaan näistä haasteista yleisin lienee kiire. Pahimmassa tapauksessa perehdyttäminen voi kiireen vuoksi jäädä kokonaan tekemättä tai se toteutetaan huonosti. Tähän liittyy myös ajatus siitä että uuden ihmisen odotetaan mukautuvan ja auttavan, eikä aiheuttavan lisätyötä perehdyttämisen vuoksi. Tähän ratkaisuna Kjelin ja Kuusisto (sama) kehottavat osoittamaan työyhteisön jäsenille perehdyttämisen hyödyt niin organisaation, tulokkaan, kuin perehdyttäjänkin näkökulmasta.

Oman haasteensa perehdyttämiselle asettaa esimiehen mahdollinen näkemys perehdyttämisen merkityksestä: esimies ei aina näe perehdyttämisen hyötyjä riittävän selvästi. Ongelmaksi voi myös muodostua se että aina ei osata siirtää omaa osaamista eikä asettua uuden tulokkaan asemaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242).

Niin ikään väärä käsitys tulokkaan valmiuksista voi johtaa Kjelinin ja Kuusiston (2003, 242) mukaan puutteelliseen perehdyttämiseen. Kirjoittajat jatkavat että valitettavan usein käsitys valmiuksista perustuu usein stereotyyppiseen ja yleisluontoiseen kuvaan siitä mitä oletetaan ihmisen osaavan. Tämä voidaan kuitenkin välttää perusteellisella osaamisen kartoittamisella ja perehdyttämisen yhdessä suunnittelulla. Siten voidaan varmistaa että perehdyttäminen perustuu oikeille tarpeille. On

lisäksi tärkeää muistaa riittävä viestintä tulokkaasta ja hänen roolistaan muille, sillä viestimättä jättäminen heijastuu yleensä perehdyttämisen laatuun.

Monet organisaation epäselvyydet johtuvat yksinkertaisesti vastuun määrittelyn tai viestinnän puutteesta: Kjelin ja Kuusisto (2003, 243) kertovat että perehdyttäminen saattaa olla epäselvästi vastuutettu tai työnjako esimerkiksi henkilöstötoimen ja esimiesten välillä voi olla määrittelemättä tai siitä voi olla erilaisia käsityksiä. Tilanne johtaa yleensä siihen että monet ihmiset organisaatiossa olettavat jonkun muun huolehtivan tulokkaan perehdyttämisestä tai selittävän taustat. Pahimmillaan tulokas saa irrallista, pirstaloitunutta tietoa josta ei muodostu kokonaiskuvaa eikä selkeää orientaatioperustaa. Saman ongelman voidaan nähdä toistuvan myös yksittäisen perehdyttäjän työssä: asioista puhutaan irrallisina ja tulokasta kuormitetaan yksityiskohtaisilla tiedoilla jotka eivät muodosta ymmärrettävää kokonaisuutta. (sama).

Perehdyttäminen on myös kallista ja sitoo henkilöstöresursseja: uusi työntekijä on jo sinällään kallis investointi ja tavoitteena voikin olla että hänestä halutaan mahdollisimman pian tuottava, jonka vuoksi työt aloitetaan heti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243). Tähän näkökulmaan tarttuu myös Ojakangas (Talouselämä 2013, viitattu 12.6.2018): hän arvioi että nykyään perehdyttämiseen ei panosteta riittävästi osittain siksi että työtehtävät ovat monipuolistuneet ja vaativat aiempaa enemmän ohjausta. Samalla kuitenkin perehdyttäjällä ja yrityksellä on kiire saada uusi työntekijä nopeasti tuottavaksi.

Perehdyttämisen haasteena voi Kjelinin ja Kuusiston (2003, 243) mielestä olla myös hyvin perustavanlaatuinen kysymys: johto ja uusi työntekijä eivät näe työn sisältöä ja tavoitteita samalla tavalla. Lisäksi tulokkaan käsitys roolistaan, vastuista tai toimintamahdollisuuksista on syystä tai toisesta toinen kuin johdolla. Tämä on kirjoittajien mielestä ratkaistavissa avoimella kommunikaatiolla ja tästä syntyvällä luottamuksella. Kjelin ja Kuusisto jatkavat luottamuksen merkityksestä painottaamalla että luottamus lähtee nimenomaan yhteisistä tavoitteista joiden määrittely on perehdyttämisen vaiheessa jo työn suorittamisen vuoksi keskeistä. (sama, 152)

Juholin (2009, 235) sanoo perehdyttämisen haasteena olevan se kuinka tehdä perehdyttämisestä entistä yksilöllisempää ja henkilökohtaisempaa aiemman standardimaisuuden sijaan. Kirjoittaja jatkaa että vaikka asiat itsessään voivat olla yleisiä, ne tulisi käsitellä yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti. Kjelin ja Kuusisto (2003, 167) ovat Juholinin kanssa samaa mieltä henkilökohtaisesta, välit-

tävästä vuorovaikutuksesta: sen puuttuminen heijastaa välinpitämättömyyttä ja saattaa toisen olo-tilaan jossa tämä ei saa palautetta vaan jää toimimaan yksinäisenä. Tällöin organisaatioon sitoutuminen on vaarassa heikentyä.

3.6 Onnistuneen perehdyttämisen ominaisuudet ja vaiheet

Uuteen työhön perehdyttäminen on prosessi joka pitää sisällään monia eri vaiheita. Jokainen näistä vaiheista on tärkeä suorittaa alusta loppuun saakka huolellisesti jotta perehdyttämiskokemuksesta saadaan onnistunut sekä työnantajalle että työntekijälle.

Kupias ja Peltola avaavat teoksessaan hyvän perehdyttämisen käsittävän sekä erilaiset käytännön toimet jotka helpottavat työn aloittamista että tulokkaan osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Kirjoittajat jatkavat että hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon tulokkaan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin aikana. (2009, 19.)

Perehdyttämisprosessissa käytännön alkujärjestelyihin kuuluvat luonnollisesti työstä ja sen aloittamisesta sopiminen: tämä tarkoittaa työtehtävät määrittävää kirjallisen tai suullisen työsopimuksen syntymistä. Työsopimus ja siinä sovitut asiat ovat lähtökohta perehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 93.)

Juholinin (2009, 236–237) mukaan hyvä perehdyttäminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: ennen taloon tuloa, työt aloitettaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen. Kirjoittaja on asettanut hyvälle perehdyttämiselle myös seuraavat kriteerit:

-prosessimaisuus: asioita käydään lävitse kuukausien ajan, jolloin perehtyjän on mahdollista sisäistää ne kunnolla. Prosessi on suunnitelmallinen ja johdonmukainen sekä kokonaisuus jatkuvasti perehtyjän tiedossa.

-Vuorovaikutteisuus: kaikesta voi esittää kysymyksiä ja keskusteluja käydä sellaisten henkilöiden kanssa, joista perehtyjä kokee olevan hyötyä itselleen.

-Yksilöllisyys: ohjelma suunnitellaan kunkin työtehtävän mukaan.

-Johdon näkyminen ja sitoutuminen: johto osoittaa läsnäolollaan arvostavansa uusia tulijoita.

-Monien foorumien hyödyntäminen: sama aineisto on saatavissa eri muodoissa ja sisällöistä voi tarvittaessa keskustella. Perehtyjän oma aktiivisuus on siis edellytys.

Myös Kupias ja Peltola (2009, 103–109) kuvailevat hyvän perehdyttämisen sisältävän samanlaisia vaiheita ja kriteereitä. Heidän mukaansa **ennen töihin tuloa** niin kutsuttua perusperehdyttämistä tarvitaan huolimatta siitä, onko kyseessä sopeuttava vai dialoginen perehdyttäminen. Kirjoittajat huomauttavat että vaikka uuden tulokkaan olisi tarkoitus esittää näihin asioihin muutoksia, se ei poista nykyisiin taustatietoihin ja käytäntöihin perehdyttämisen tarvetta. Perusperehdyttäminen käsittelee työsuhteen alkuun liittyvät käytännön asiat, työyhteisön voimassa olevat pelisäännöt, työtovereihin tutustuttamisen, sekä organisaation arvojen ja strategian läpikäymisen. Lisäksi kaikki luvat ja työvälineet jotka on mahdollista hankkia etukäteen, on syytä hoitaa kuntoon hyvissä ajoin.

Valinnan jälkeen perehdyttämistä koordinoivan henkilön olisi hyvä ottaa yhteyttä tulokkaaseen esimerkiksi puhelimitse. Tällä tavalla koordinoija saa tärkeitä tietoja perehdyttämissuunnitelman laatimista varten. Samassa yhteydessä tulokas voi myös kysyä epäselviä asioita ennen työn aloittamista ja perehdyttäjä voi kertoa mitä ensimmäisenä työpäivänä tapahtuu ja antaa viime hetken ohjeita. Kupias ja Peltola (2009, 103) tiivistävät lopuksi että tällä tavalla uuteen työhön on helpompi tulla kun tulokas saa kontaktin henkilöön joka todennäköisimmin on häntä vastassa ensimmäisenä päivänä ja huolehtimassa perehdyttämisestä.

Uuden työntekijän **vastaanottoon** on panostettava. Siinä tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä. Tiedetään, että hyvä ensivaikutelma on elintärkeä ja sillä luodaan kauaskantoiset seuraukset. Ensivaikutelmaa on myös vaikeaa paikata myöhemmin. Tärkeintä uuden työntekijän vastaanottamisessa on että hän tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Siksi olisikin tärkeää että vastaanottamassa olisi tulokkaan esimies. (Kupias & Peltola 2009, 103–104).

Uuden työntekijän ensimmäinen päivä, viikko ja kuukaudet koeaika mukaan lukien, sisältävät paljon uusia asioita. Kupias ja Peltola (2009, 105) huomauttavat että erityisesti **ensimmäisenä päivänä** on tärkeää että tulokkaalla on riittävästi tekemistä mutta tietoa ei tule niin paljon että sitä ei pysty omaksumaan.

Ensimmäisen viikon osalta etukäteen laaditusta perehdyttämissuunnitelmasta on uudelle työntekijälle hyötyä. On kuitenkin muistettava että suunnitelman ei ole hyvä olla aina sama jokaiselle uudelle tulokkaalle, vaan kokemukset ja osaaminen tulee kartoittaa ensimmäisen viikon aikana. Sen pohjalta on syytä laatia tai täsmentää tulokkaan oppimista tukeva perehdyttämissuunnitelma.

Ensimmäinen viikko sisältää uudelle työntekijälle paljon uutta joten perehdyttämisohjelmasta ei kannata Kupiaksen ja Peltolan (2009, 106) mukaan laatia liian tiivistä. Tärkeämpää on keskittyä kokonaisuuksien hahmottamiseen kuin pieniin yksityiskohtiin. Kirjoittajat jatkavat että ensimmäisen viikon lopulla on hyvä järjestää lyhyt palautekeskustelu perehdyttämisen ensivaikutelmista, jolloin voidaan myös arvioida mihin asioihin pitää erityisesti jatkossa panostaa ja mitä voidaan jättää vähemmälle.

Kupias ja Peltola (2009, 106–107) painottavat että **ensimmäisen kuukauden** aikana uuden työntekijän on tarkoitus päästä kiinni tuottavaan työhön ja sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin. Perehtyminen siirtyy tässä vaiheessa pääosin perehtyjälle itselleen. Ensimmäisen kuukauden aikana olisi myös hyvä käydä jälleen palautekeskustelu, jotta tulokkaalla olisi mahdollisuus keskustella perehtymisen ja perehdyttämisen sujumisesta sekä tarvittaessa tehdä muutoksia omaan toimintaansa ennen koeajan päättymistä.

Koeajan kuluessa uusi työntekijä on otettu työyhteisönsä jäseneksi johon hän myös itse tuntee kuuluvansa, sekä olevansa osa organisaatiota jossa työskentelee. Perehtyminen jatkuu tarpeen mukaan. Ennen koeajan päättymistä tulisi esimiehen johdolla järjestää koeaikakeskustelu, jolloin voidaan molemmin puolin arvioida perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista ja jatkotarvetta.

4 PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN SOKOS PUKUMIEHESSÄ

4.1 Nykytila

Tässä luvussa tarkastellaan Sokos Pukumiehen perehdyttämisen nykytilaa. Tarkoituksena on analysoida sekä haasteita että onnistumisia Sokos Pukumiehen perehdyttämiskäytännöissä ja tutkia sitä, kuinka nämä asiat vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen perehdyttämisen onnistumisesta.

Analysoimisen apuna luvussa käydään läpi myös vuosittaisen työtyytyväisyystutkimuksen sekä opinnäytetyötä varten henkilöstölle järjestetyn kyselyn tulokset. Tämä luku esittelee myös kehittämissuunnitelman onnistuneeseen perehdyttämiseen.

4.1.1 Työtyytyväisyystutkimuksen tulokset

Tätä opinnäytetyötä varten saatiin mahdollisuus perehtyä Sokos Pukumiehessä syyskuussa 2017 järjestetyn työtyytyväisyyskyselyn vastauksiin. Työtyytyväisyyskysely järjestetään vuosittain. Opinnäytetyön aihetta palvelten käsiteltävät vastaukset rajattiin koskemaan perehdyttämistä sivuaviin kysymyksiin.

Kysymykset olivat avoimia joten työntekijät olivat saaneet vastata omin sanoin. Kysymyksissä esimerkiksi pyydettiin työntekijöitä kertomaan mitkä olisivat kaksi tärkeintä työpaikalla parannusta kaipaavaa asiaa. Tähän kysymykseen tulleista vastauksista perehdyttämistä koskevat vastaukset kertoivat, että työntekijät kaipasivat parannusta työtehtäviin perehdyttämiseen sekä asioista tiedottamiseen. Vastauksista kävi lisäksi ilmi että työntekijät toivoisivat parannusta tiedonkulkuun sekä selkeämpää viestintää uusille työntekijöille esimerkiksi työyhteisön yleisistä toimintatavoista. Yksi vastaaja oli myös kehottanut työnantajaa järjestämään erilaisia koulutuksia.

Toinen perehdyttämistä sivuava avoin kysymys pyysi työntekijää kertomaan miten omaa työtä ja koko oman osuuskaupan toimintaa voisi kehittää. Vastauksista yhdessä oli kirjoitettu että osallistamalla mahdollisuuksien mukaan koulutuksiin ja perehdytyksiin.

Työtyytyväisyyskyselyyn tulleista vastauksista voidaan päätellä että työntekijät kokevat perehdyttämisen onnistumisen olevan tärkeää ja vaikuttavan näin ollen työssä onnistumiseen. Työntekijät toivovat selkeästi työnantajan panostavan perehdyttämisen lisäksi myös henkilöstön eri tavoin kouluttamiseen, ja osoittavat vastauksissaan olevan motivoituneita osallistumaan näihin koulutuksiin.

Vastauksista nousi esille myös sisäinen tiedonkulku johon työntekijät kaipaavat tehokkuutta Sokos Pukumieheessä, kuten lähes jokaisessa organisaatiossa. Onnistuneen tiedonkulun voidaan katsoa vaikuttavan keskeisesti työntekijän työhyvinvointiin ja työtehtävistä suoriutumiseen. Tiedonkulku on myös vahvasti liitettävissä perehdyttämiseen. Työtä koskevista asioista viestiminen sekä perehdyttämistilanteessa että sen jälkeen on välttämätöntä toimintaa johon työnantajalla on velvollisuus ja työntekijällä oikeus.

4.1.2 Henkilöstökyselyn tulokset

Sokos Pukumiehen henkilöstölle järjestettiin kysely 8.-15.5.2018 koskien heidän mielipidettään työhön perehdyttämisen onnistumisesta Sokos Pukumieheessä. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 10 kappaletta kun kyselyn aikaan Sokos Pukumieheessä työskenteli 115 henkilöä. Vastauksia pyydettiin saatekirjeessä sekä uusilta, että kauemmin talossa olleilta työntekijöiltä. Vastausten määrästä ja itse vastauksista voidaan päätellä että juurikin kauemmin talossa olleet työntekijät eivät todennäköisesti vastanneet kyselyyn koska ajattelivat perehdyttämistä käsittelevän kyselyn koskevan vain uusia työntekijöitä.

Kysely oli vapaamuotoinen ilman kyselylomaketta joten henkilökunnan jäsenet saivat vastata tyhjälle paperille. Kyselyn saatekirjeessä heiltä toivottiin ajatuksia ja näkökulmia muun muassa siihen miten työntekijä oli kokenut oman perehdyttämisensä sujuneen ja seurattiinko työntekijän osaamisen kehittymistä millään tavalla. Kyselyn vastauksia analysoidessa kävi ilmi että osa työntekijöistä oli vastannut saatteena olleisiin kysymyksiin, kun taas osa oli vastannut sen mukaan mitä heille tuli vastaushetkellä aiheesta mieleen. Alla otteita työntekijöiden vastauksista:

”Perehdyttäminen sujui ihan hyvin mutta olisi helpottanut jos perehdyttämisen jälkeen olisi ollut joku ”kummi” tms. joka olisi vähän katsonut perään ja jolta olisi voinut kysyä mitä vaan ilman että tuntee häiritsevänä toisen työtä.”

”Mielestäni perehdyttäminen oli toteutettu tosi hyvin ja huolellisesti. Oppimista oli paljon, siksi olisi ollut hyvä jos jälkeenpäin olisi ollut mahdollisuus rauhassa kysellä sellaiset asiat jotka unohtui kassakoulutuksessa kysyä.”

”Parasta perehdyttämistä jota olen kokenut.”

Kyselyyn tulleista vastauksista voidaan poimia toisiinsa liittyviä seikkoja. Työntekijät olivat esimerkiksi kokeneet että olisivat kaivanneet jonkinlaista lisätukea järjestetyn perehdyttämisen lisäksi. Tähän viittasi eräs työntekijä kirjoittamalla toivoneensa jonkinlaista ”kummia” jolta perehdytyksen lomassa ja sen jälkeen olisi voinut kysyä mitä vain uuteen työhön liittyvää. Tämän lisäksi toinen työntekijä kirjoitti hänkin kaivanneensa perehdytyksen jälkeistä hetkeä jossa olisi ollut mahdollisuus kysyä esimerkiksi kassakoulutuksen lomassa kysymättä jääneet asiat. Yksi työntekijä oli lisäksi toivonut perehdyttämisen olleen yksilöllisemmin suunniteltua, mutta ei ollut perustellut vastaustaan enempää.

Työntekijöiden vastauksista voidaan kuitenkin yleisellä tasolla todeta että he olivat perehdyttämiskokemukseensa kokonaisuutena tyytyväisiä. Useampi työntekijä kirjoitti perehdyttämisen sujuneen hyvin ja että kaikki tärkeät asiat käytiin perehdyttämisen aikana läpi. Yksi työntekijä kirjoitti lisäksi olleensa tyytyväinen siihen että perehdyttämisen jälkeen oli järjestetty täydentäviä kassakoulutuksia.

Sekä henkilöstökyselyn, että työtyytyväisyystutkimuksen tuloksista voidaan yhteenvetona todeta että henkilökunta on pääasiassa tyytyväinen perehdyttämisen nykytilaan. Vastauksista nousi kuitenkin esille yksittäisiä toiveita. Voidaan siis päätellä että samalla henkilökunta on tyytyväinen perehdyttämiseen mutta toisaalta kaipaa jotain parannusta.

Tässä kohtaa on hyvä pohtia myös Kjelinin ja Kuusiston huomauttamaa (2003, 246) näkökulmaa siitä, että vaikka työntekijät vastaavat olevansa pääosin tyytyväisiä perehdyttämisen nykytilaan, ongelma onkin usein se että sanaa ”perehdyttäminen” ei aina hahmoteta samalla tavalla. Kun tulokkailta kysytään perehdyttämisen onnistumisesta, monet ymmärtävät perehdyttämisen tarkoittavan nimettyjä tilanteita ja tilaisuuksia. Tällöin vastauksiksi voidaan saada usein korkeakin tyytyväisyyttä ilmaisevia vastauksia, vaikka tulokkaan tehtävän sisältö ja tavoitteet saattavat olla hänelle edelleen epäselvät. Perehdyttämisen mittaamisessa kyseessä on kuitenkin myös tulokkaan koko uuden työn aloittamisvaiheen onnistuminen.

4.1.3 Käytössä olevat perehdyttämiskäytännöt ja materiaalit

Sokos Pukumieheissä uuden työntekijän perehdyttämisestä vastaavat tällä hetkellä myynnin tuen työntekijät sekä myyntipäälliköt ja myyntialuevastaavat. Uuden työntekijän perehdyttämisprosessiin kuuluu vastaanotto ja niin kutsuttu talokierros jossa työntekijän kanssa käydään läpi tavaratalon eri osastot ja kaikki muut tärkeät tilat joita henkilökunnan tulee tietää kuten sosiaalitulat, toimisto, ompelimo, varasto ja somistamo. Perehdyttämiskäytäntöihin kuuluvat luonnollisesti myös kaikkien yleisten asioiden ja pelisääntöjen läpi käyminen, turvallisuuskoulutus sekä erikseen järjestetty kassakoulutus.

Perehdyttämisen seuraamiseksi käytössä on erilaisia materiaaleja, kuten Excel-kaavio jossa on 23 toimenpidettä. Kaaviossa on lisäksi sarakkeet tapahtuman jokaisen toimenpiteen kestolle, aikataulu jonka puitteissa toimenpide olisi suoritettava, kuka vastaa toimenpiteen suorittamisesta sekä suoritettujen toimenpiteiden tarkistussarake. Kaavio on edelleen käyttökelpoinen mutta sitä voidaan päivittää: kaaviossa on esimerkiksi Facebookin sarake joka on poistunut käytöstä ja korvattu Workplacella.

Sokos Pukumieheissä on käytössä muitakin perehdyttämismateriaaleja kaavion lisäksi. Nämä materiaalit käsittävät erilaisia tietoja työntekijälle Sokos Pukumieheissä työskentelemiseen liittyen. Tällä hetkellä näitä materiaaleja ei ole koottu yhdeksi kansioksi henkilökunnalle tarkasteltavaksi.

4.1.4 Haasteet ja onnistumiset

Kun mietitään haasteita joita Sokos Pukumiehen perehdyttämisestä voi löytää, ensimmäisenä nousee esiin selkeän perehdyttämismateriaalin puuttuminen nimenomaan henkilökunnan saatavilta. Vaikka siis Sokos Pukumieheissä on olemassa perehdyttämismateriaalit joita perehdyttäjät käyttävät, niistä koottua materiaalia henkilökunnalle tarkasteltavaksi ei ole.

Haasteeksi on lisäksi muodostunut esimerkiksi ylimääräisinä järjestettyjen kassakoulutusten vähäinen osallistujamäärä. Ongelmallista tämä on sen vuoksi että vaikka henkilökunnan toiveesta täydentäviä koulutuksia järjestetään, koulutuksiin ei kuitenkaan sitouduta eikä niissä käydä. Tämä vie arvokasta työaikaa henkilöiltä jotka koulutuksia järjestävät.

Yhtenä haasteena on tullut esille sellaisten työntekijöiden perehdyttäminen jotka työskentelevät Sokos Pukumiehessä vain satunnaisesti tai lyhyen ajanjakson verran. Tähän ryhmään kuuluvat työelämään tutustuvat koululaiset, tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät joilla työpäiviä on vain harvoin, kesätyöntekijät ja muut kausityöntekijät sekä esimerkiksi ammattikouluista tulevat harjoittelujaksoaan suorittavat henkilöt. Haaste onkin, mitä asioita näiden henkilöiden kanssa on kannattavaa käydä läpi jotta perehdyttäminen säilyy tehokkaana eikä kausityöntekijää ”rasiteta” tiedolla jolla hänelle ei työstä suoriutumisen kannalta ole varsinaista merkitystä.

Tarkasteltaessa perehdyttämiseen liittyviä haasteita on hyvä muistaa aiemminkin mainittu perehdyttämisvaiheessa tapahtuva työntekijän sitouttaminen. Sellaiset nykyajan organisaatiot joiden päätehtävänä on asiakaspalvelu, asettavat yleensä myös korkeat odotukset palvelun tasolle. Sokos Pukumies ei tee tässä poikkeusta: aiemmin esitellyssä Osuuskauppa Arinan lanseeraamassa arvotyökalussa eli Arinapuussa on Sokos Pukumiehen kohdalla tavaratalon visioksi erikseen kirjattu ”hämmästyttävää palvelua omasta tavaratalosta”.

Tämän kaltaiset korkeat odotukset työntekijän suoriutumisesta voivat yllättäen olla myös haaste kun tarkastellaan perehdyttämisen onnistumista. Perehdyttäjän täytyy pohtia kuinka saada uudelle työntekijälle painotettua jo alusta saakka että koko tavaratalon visiona on hämmästyttävä palvelu ja se edellyttää tietynlaista asennoitumista omaan työhön. Tämä korostuu erityisesti silloin jos uusi työntekijä ei ole aiemmin ollut samankaltaisissa työtehtävissä tai organisaatiossa jossa palvelua korostettaisiin samalla tasolla. Mikäli tulokkaalle jää jo perehdyttämisvaiheessa epäselvä kuva häntä kohtaavista odotuksista, ei häneltä voi odottaakaan sitoutumista työhönsä.

Kuten lähes jokaisessa nykyajan organisaatiossa, myös Sokos Pukumiehessä kiire on yksi seikka joka asettaa omat haasteensa kaikkeen toimintaan. Perehdyttämisen tehokkuuden kannalta on mietittävä mikä perehdyttämistapa olisi kannattavin. Mikäli esimerkiksi kaksi tai useampi uusi työntekijä on aloittamassa samankaltaisissa työtehtävissä, kannattavampaa ajan säästämiseksi on perehdyttää nämä henkilöt samanaikaisesti. Nykyajan ihanteeksi katsottavan yksilöllisen perehdyttämisen johon esimerkiksi Juholinkin (2009, 236–237) viittaa, voidaan ajatella olevan helpommin toteutettavissa esimerkiksi asiantuntijatehtäviin perehdyttäessä jossa yhdellä työntekijällä on yleensä aina omanlaisensa työnkuva. Lisäksi on huomioitava että perehdyttämisestä vastaavat henkilöt luonnollisesti tekevät myös lukuisia muita työtehtäviä jotka vaativat aikaa ja paneutumista. Vaikka tahtotila olisikin panostaa perehdyttämiseen paljon aikaa ja muita resursseja, se ei aina ole mahdollista.

Omanlaisensa haasteen perehdyttämisen kannalta katsottuna asettaa perehdyttämisen systemaattisen seurannan puuttuminen. On todettu että perehtyjää helpottaa se, että hän tietää osaamisen kehittymistään tarkkailtavan ja että hän ei jää mahdollisten kysymysten kanssa yksin. Koe-aikakeskustelussa käydään läpi myös perehtymiseen liittyviä seikkoja mutta olisi hyvä tämän lisäksi järjestää erillinen keskustelu jossa käytäisiin läpi ainoastaan perehdyttämiseen liittyvät asiat ja arvioitaisiin tulokkaan osaamisen kehittymistä.

On havaittu että talossa niin pidempäänkin olleet, kuin uudetkin työntekijät osoittavat toisinaan haluttomuutta perehtyä lisää eli toisin sanoen kouluttautua mikäli sellaisia mahdollisuuksia työnantaja tarjoaa. Sokos Pukumiehessä on esimerkiksi ajoittain järjestetty täydentäviä kassakoulutuksia joihin työntekijöillä on ollut mahdollisuus osallistua. Nämä koulutukset eivät kuitenkaan ole saavuttaneet toivottua osallistujamäärää vaikka on selkeästi käynyt ilmi että tarvetta kerrata omia taitojaan olisi niin uusilla kuin jo kauemmin talossa olleilla työntekijöillä. Tämän haasteen kohdalla täytyykin pohtia sitä, miten työntekijöille saataisiin viestittyä että lisäkouluttautuminen todella kannattaa ja on aina hyödyksi omaa työtä ja urakehitystä ajatellen.

Haasteita tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomiota myös onnistumisiin. Sokos Pukumiehessä perehdyttäminen onkin tällä hetkellä monilta osin onnistunutta: se on suunnitelmallista sekä aikataulutettu onnistuneesti. Perehdyttämisestä vastaavat henkilöt ovat tehtävästään tietoisia ja tahtotila perehdyttämisen jatkuvaan kehittämiseen on suuri. Itse perehdyttäminen on laadukasta ja työntekijää huomioivaa. Onnistumisena voidaan mainita myös perehdyttämisprosessin tärkeä vaihe eli kassakoulutus, joka on osoittautunut tehokkaaksi ja käytännön toimintoja hyvin havainnollistavaksi.

Sokos Pukumiehen perehdyttämiseen liittyen onnistuneeksi uudistukseksi voidaan mainita myös hiljattain käyttöön otettu Workplace. Workplace on Facebookin lanseeraama keskustelupaikka joka yhdistää kaikki organisaation henkilöt edistääkseen yhteistyötä ja liiketoimintatuloksia (Facebook 2018, viitattu 26.10.2018). Workplace tarjoaa ominaisuuksia kuten ryhmät, haun, profiilit, Workplace Chatin ja uutiset. Näiden työkalujen on tarkoitus helpottaa ja parantaa organisaation sisäistä tiedonkulkua sekä tarjota esimiehille ja työntekijöille alustan jolla kommunikoida toistensa kanssa nopeasti ja helposti.

4.2 Kehittämissuunnitelma onnistuneeseen perehdyttämiseen

Tämän kehittämissuunnitelman tarkoituksena on tuoda esille asioita jotka huomioimalla sekä ottamalla käytäntöön voidaan saada Sokos Pukumiehen perehdyttämisprosessista mahdollisimman tehokas ja onnistunut kokonaisuus. Kehittämissuunnitelman voidaan katsoa sisältävän **kolme pääkohtaa** jotka ovat *perehdyttämisen ja osaamisen kehittymisen seuranta, mentoritoiminnan lanseeraaminen, sekä perehdyttämisorjon kokoaminen ja sen hyödyntäminen.*

Näiden asioiden lisäksi kehittämissuunnitelmassa mainitaan ensiksi muita yksittäisiä toimenpiteitä jotka kuitenkin ovat yhtäläillä merkityksellisiä perehdyttämisen kehittämisen kannalta.

Sokos Pukumiehessä on käytössä tietyntyyppiset perehdyttämistä tukevat suunnitelmat ja seuranta-kaavio muiden materiaalien lisäksi. Näiden ajankohtaisuus tulisi kuitenkin tarkistaa. Ensimmäisenä kehittämiskohteena voidaan mainita perehdyttämisen seuranta-kaavion päivittäminen. Päivittämisen myötä kaaviosta olisi hyvä poistaa Facebookin sarake joka ei ole enää käytössä S-ryhmässä. Tämä tulisi korvata Workplace ja workchat-perehdyttämällä. Seuranta-kaavion päivittämisen myötä kaavio voidaan jälleen ottaa käyttöön ja se onkin hyvä konkreettinen työkalu perehdyttämisprosessin seuraamiseksi sekä apuna aikataulussa pysymiseen.

Lisäksi kuten aiemmin on mainittu, Sokos Pukumiehen kaikki perehdyttämismateriaalit olisi hyvä koota selkeäksi kokonaisuudeksi sekä paperiseen, että sähköiseen muotoon. Näitä materiaaleja tulisi myös päivittää tarpeen mukaan.

Seuraavana kehittämiskohteena voidaan mainita henkilökunnalle järjestettävistä lisäkoulutuksista tiedottaminen. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat vähäiset osallistujamäärät ylimääräisiin kassakoulutuksiin. Ongelma voitaisiinkin yrittää ratkaista viestimällä tehokkaammin koulutusten hyödyistä. Erityisen tärkeää olisi korostaa että osallistumalla koulutuksiin aktiivisesti saa vaivattomimmin vastaukset mahdollisiin kysymyksiin sekä yksilöllistä opastusta. Koulutuksista viestimisen kanavana käytettäisiin Workplacea

Yksi kehittämisajatus olisi olemassa olevan henkilökunnan osaamisen hyödyntäminen. Tämä tarkoittaisi sitä että valitut henkilökunnan jäsenet järjestäisivät koulutuksia omalle tiimilleen omalla vahvuusalueellaan esimerkiksi merkki- tai materiaalikoulutusten muodossa. Tällä tavalla arvokas hiljainen tieto jota usein työelämässä kauan ollut työntekijä omaa, siirrettäisiin tehokkaasti osaksi

uudempien työntekijöiden osaamista. Hiljaisesta tiedosta ja sen hyödyntämisen merkityksestä organisaatioissa onkin käyty keskustelua; Pohjalaisen (2012, viitattu 20.11.2018) mukaan työntekijöiden tieto ja osaaminen nähdään organisaation tärkeimmäksi resurssiksi. Organisaatiota tulisi johtaa niin että hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja luodaan käytäntöjä, jotka mahdollistavat uuden tiedon ja uusien innovaatioiden luonnin.

Yhtenä näkökulmana perehdyttämisen kehittämiseen voidaan nähdä myös toimintamalli jossa tiimiin viimeisimpänä tullut työntekijä perehdyttäisi uusimman tiimin jäsenen. Sellainen henkilö joka ei ole ollut vielä itsekään kovin kauaa talossa ja jolla on oma perehtyminen hyvässä muistissa, on Österbergin (2015, 119) mukaan usein varsin sopiva myös toisen perehdyttäjäksi.

Tällä toimintamallilla on useampikin positiivinen näkökulma erityisesti kun pyritään tehokkuuteen. Viimeisimpänä tulleella työntekijällä olisi todennäköisimmin tuorein tieto ja havainnot mielessä. Tämän lisäksi viimeisimpänä tullut työntekijä voisi kertoa mielipiteensä siitä mitkä asiat uudessa työssä ovat alussa osoittautuneet haastavimmiksi sisäistää, ja mistä apua on saanut helpoimmin. Tämä auttaisi tiimiin uutena tullutta varautumaan mahdollisiin haasteisiin ja lisäisi varmuutta siitä, että yllätyksiä ei tulisi. Tärkeää on myös ammattilypeys jota tämän kaltainen perehdyttäminen rakentaisi viimeisimpänä tulleelle työntekijälle ja kohentaisi hänen omaa tunnettaan tärkeänä tiimin jäsenenä. Tätä toimintamallia voitaisiin aluksi kokeilla esimerkiksi pienemmän tiimin kuten kassatoimiston työntekijöiden kesken.

4.2.1 Perehdyttämisen ja osaamisen kehittymisen seuraaminen

Kjelin ja Kuusisto (2003, 245) kirjoittavat että perehdyttämisen arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä: tulokkaan tilanteen arviointi sekä organisaation perehdyttämisyjärjestelmän toimivuuden arviointi. Tulokkaan perehdyttämisen toteutumista on seurattava samalla kun sitä toteutetaan ja oppimistuloksia olisi hyvä arvioida yhdessä, jotta saadaan pohja tuleville kehittämistavoitteille. Oppimistulosten arvioinnissa on oleellista päästä ladulliseen keskusteluun jotta saadaan pohja tuleville kehittämistavoitteille.

Sokos Pukumiehessä tulokkaan perehtymistä ja osaamisen kehittymistä seurataan vain kehityskeskusteluissa. Aiemmin esitettyjen näkökulmien valossa olisikin hyödyllistä lisätä perehdyttämisen ja osaamisen kehittymisen seuraamista. Tämän voisi toteuttaa mentoroinnin yhteydessä jolloin

nimetty mentori olisi se henkilö, joka keskustelisi tulokkaan kanssa perehtymisen onnistumisesta säännöllisesti ja tietyn ennalta määritetyn ajanjakson puitteissa.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 246) mukaan perehdyttämisen onnistumista voidaan varsin hyvin seurata sekä haastatteluin että lomakekyselyin. Perehdyttämisen kannalta jokaisessa organisaatiossa on itselle tärkeät tavoitteet määriteltävä organisaation tilanteesta käsin. Sokos Pukumieheissä voitaisiin suorittaa perehdyttämistä koskeva lomakekysely osana mentorin ja tulokkaan keskustelua, jolloin seurantaan yhdistyisi myös Kjelinin ja Kuusiston mainitsema haastattelu. Tulokas täyttäisi kyselyn tapaamisen alussa ja tapaamisen lopuksi käytäisiin vastauksia läpi. Keskustelua ei kuitenkaan käytäisi ainoastaan lomakkeen pohjalta vaan se olisi tukemassa perehdyttämisen seurantaan. Kysely voitaisiin toteuttaa kun tulokas olisi työskennellyt uudessa tehtävässään kuukauden ja kysely suoritettaisiin vertailun vuoksi mentoroinnin päättyessä. Mentoroinnin päättyessä täytettävässä kyselyssä voitaisiin tulokkaalta kysyä mielipidettä myös itse mentoroinnin onnistumisesta.

Perehdyttämisen ja osaamisen kehittymisen seurantaan olisi siis hyödyllistä lisätä Sokos Pukumieheissä. Se mitä todennäköisimmin tekisi osaltaan perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta yhä tehokkaampaa. Erityisesti tulokkaan kannalta olisi tärkeää että hän voisi luottaa saavansa tukea ja että hän saisi keskustella omista vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. Tämä olisi tärkeää tulokkaan itsevarmuuden lisäämisen ja työstä suoriutumisen kannalta.

4.2.2 Mentorointi

Mentoroinnin peruslähtökohta kuvataan tavallisimmin Kupiaksen ja Salon (2014, 11) mukaan toimintana, jossa kokenut mentori ohjaa nuorempaa tai kokemattomampaa henkilöä eli aktoria. Mentoroinnissa kuten muussakin kehittämisessä, olennaisinta on oppiminen. Kirjoittajat kuitenkin huomauttavat että työelämän muuttuessa myös käsitys tiedosta ja oppimisesta muuttuvat ja mentorin ja aktorin roolin selkeys joutuu usein koetukselle. Lisäksi eri organisaatioiden toimintamallit poikkeavat toisistaan ja niissä tarvitaan erilaisia osajia ja oppijoita. Mentoroinnin käytännön toteutus tuleekin punnita aina organisaatiokohtaisesti. (sama, 12.)

Parhaimmillaan mentori välittää tärkeää kokemustietoa organisaation sisällä. Mentorointi onkin osaamisen rikastamista kokemustiedon avulla ja se toimii hyvänä lisänä muun ammatillisen kehittä-

tämisen kanssa. (Kupias & Salo 2014, 14–15.) Clutterbuck, Manner & Ristikangas (2014, 55) kertovat myös että mentorointiohjelmat ja –suhteet hyödyttävät ainakin ylintä johtoa, tulevia mentoroitavia, tulevia mentoreita, sekä kolmansia osapuolia kuten linjaesimiehiä ja HR-osastoa. Kirjoittajat kiteyttävät mentorointiohjelman tärkeimmät hyödyt organisaatiolle: helpompi rekrytointi ja perehdyttäminen, parantunut motivaatio, yrityskulttuurin kehittäminen, johtamisen kehittyminen, seuraajasuunnittelun vahvistuminen, parantunut viestintä, sekä sitoutuneet työntekijät (sama, 56–57).

Voidaan siis huomata että myös Sokos Pukumies todennäköisesti hyötyisi mentoritoiminnan käyttöön ottamisesta. Se auttaisi esimiehiä ja perehdyttämisestä vastaavia henkilöitä luottamaan siihen että työntekijän osaamisen kehittyminen on turvattu ja tulokkaalla on aina nimetty henkilö jolta kysyä apua esimiehen lisäksi.

Kupiaksen ja Salon (2014, 33) mukaan organisaatio asettaa yleensä raamit tai reunaehdot mentoroinnille. Organisaatiosta riippuen mentoroinnissa voivat painottua esimerkiksi aktorin perehdyttäminen ja opastus tai ammatillinen kasvu ja ohjaus. Kuviossa 6 on kuvattu kaikki nämä organisaatiokohtaiset tavoitteet joita mentoroinnilla voi olla.



KUVIO 6. Mitä mentoroidaan? (Kupias ja Salo 2014, 34).

Voidaan katsoa että koska Sokos Pukumies haluaa kehittää ja tukea juurikin perehdyttämistä, olisi mentoritoiminnassa hyvä hyödyntää perehdytysmentorointia. Kupias ja Salo kirjoittavat että men-

torointia voidaan hyödyntää yrityksissä perehdyttämisen yhteydessä. Mentorin tehtävä voi olla hyvin lähellä perehdyttäjän tehtävää mutta tavallisimmin mentori astuu kuvaan vasta tiiviin perehdyttämisvaiheen jälkeen. Kirjoittajat jatkavat että tällöin uusi tai uutta työtä opetteleva työntekijä on saanut perustiedot yrityksestä ja työtehtävästä ja syvällisempi perehtyminen jatkuu oman henkilökohtaisen mentorin kanssa. (2014, 34–35.)

Kun mentorointia käytetään perehdytyksen tukena on tärkeää että mentori on aktoria osaavampi. Hänen ei kuitenkaan tarvitse olla aktoria korkeammassa hierarkkisessa asemassa. Perehdytysmentoroinnissa mentoroinnin tavoitteet määräytyvät uudesta tehtävästä ja tulokkaan tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kehittymistarpeista. (Kupias & Salo 2014,35.)

Kupias ja Salo korostavat että perehdytysmentoroinnissa mentorin tulee aina toimia vastuullisesti ja välttää omien, varsinkin negatiivisesti värittyneiden, asenteiden välittämistä aktorille. Mentorin on tämän lisäksi tärkeä tunnistaa vanhentuneita ja vääriä toimintatapoja toiminnassaan ja estää niiden välittyminen eteenpäin. (2014, 35.)

Sokos Pukumiehessä perehdytysmentorointia voitaisiin kokeilla alustavasti siten että nimetty mentori ja tulokas tapaisivat esimerkiksi 4–6 kuukauden ajan keskimäärin kerran kolmessa viikossa. Tapaamiset voitaisiin toteuttaa siten että kun molemmat olisivat samanaikaisesti työvuorossa, tapaaminen piirrettäisiin vaikkapa työvuoron alkuun tai loppuun. Tapaaminen olisi kestoaltaan 30 minuutin tai tunnin mittainen ja sen aikana mentori ja tulokas keskustelisivat tulokkaan osaamisen kehittymisestä ja mahdollisesta lisäharjoittelun tarpeesta. Tulokas saisi luottamuksellisesti esittää kysymyksiä tai esimerkiksi kehittämiskohteita joita hän on työn alkutaipaleensa aikana havainnut.

Mentoritoiminnan käyttöön ottamisella varmistettaisiin perehdyttämisen kehittäminen Sokos Pukumiehessä. Lisäksi kuten aiemmin on mainittu, mentoroinnilla on lukuisia muitakin hyötyjä koko organisaation kannalta. Clutterbuck, Manner ja Ristikangas (2014, 63) kertovat mentoroinnin hyödyistä mentoroitavan kannalta:

mahdollisuus verkostoitua ja saada neuvoja oman verkoston laajentamiseen, saada rinnalle henkilö joka ymmärtää hankalia tilanteita ja auttaa selviytymään niistä, saada lähelle joku joka uskoo sinuun ja kykyihisi, auttaa selvittämään mitä haluan elämältäni ja työltä ja miten tehdä oikeita ratkaisuja ja uhrauksia, mahdollisuus oppia käsittelemään palautetta ja sen asettamista mittasuhteisiin sekä reagoimaan siihen oikein, tilaisuus haastaa omat ja organisaation ajattelumallit.

Kirjoittajat jatkavat hyödyistä mentorin kannalta:

kokemuksesta oppiminen, mahdollisuus reflektointiin, henkilökohtainen tyytyväisyys, älyllinen haaste, maineen parantuminen, omien näkemysten ja johtamistyylien kyseenalaistaminen, kokemustiedon jakaminen, sekä oman tietämyksen kehittäminen (sama, 69–70).

Kupias ja Salo kuitenkin muistuttavat että olennaista mentoroinnin onnistumiselle on, että sekä mentorit että aktorit ovat motivoituneita olemaan mukana mentoroinnissa. Kirjoittajat lisäävät että motivaation ylläpitämiseen ja vahvistamiseen täytyy kiinnittää huomiota erityisesti mentoroinnin alkuvaiheessa. (2014, 65.)

4.2.3 Perehdyttämisorunco ja sen hyödyttäminen

Perehdyttämisoruncon ajatuksena on olla Sokos Pukumiehen olemassa olevista perehdyttämistä koskevista materiaaleista koottu kokonaisuus. Tätä runkoa käyttävät perehdyttäjät apuna perehdyttämisessä ja sen tarkoituksena on lisäksi toimia oppaana henkilökunnalle josta he voivat tarvittaessa käydä etsimässä tietoa. Tämä koottu runco onkin tarkoitus viedä kansiona myös henkilökunnan sosiaaliloihin sekä ladata sähköisessä muodossa Workplaceen. On hyödyllistä niin esimiesten kuin työntekijöidenkin kannalta että tiedon voi löytää omatoimisesti ja nopeasti ilman että aikaa menee esimieheltä kysymiseen.

Perehdyttämisoruncon tarkoituksena on toimia ohjeena kaikille riippumatta siitä millä osastolla työntekijä tulee työskentelemään. Kaikista niistä asioista jotka ovat osastokohtaisia, ajatuksena on koota vielä oma materiaalinsa. Tässä kohtaa joka osaston myyntipäällikkö ja myyntialuevastaavat voivat määrittellä heidän mielestään oman osaston tärkeimmät perehdytettävät asiat perehdyttämisoruncon käytävien asioiden lisäksi. Tässä opinnäytetyössä kyseistä materiaalia ei vielä kuitenkaan koota, koska kokoaminen vie sekin oman aikansa ja vaatii taustatyötä.

Perehdyttämisorunco on tässä opinnäytetyössä sijoitettu liitteeseen 1, joka on salainen toimeksiantajan toiveesta. Runco sisältää 33 sivua ja siinä käydään läpi muun muassa yleisiä tietoja Sokos Pukumiehestä, kuten tärkeät puhelinnumerot ja tavaratalojohtajan sekä muiden esimiesten yhteystiedot. Lisäksi käydään läpi osastot ja niiden sijainnit sekä ohjeita henkilökunnan kulkemisesta tavarataloon. Perehdyttämisoruncon käytään läpi luonnollisesti myös esimerkiksi työvuorojen ja

palkkalaskelman käytännön asiat sekä muut yleiset asiat liittyen työntekijän oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Työturvallisuusperehdytys on omana osionaan, kuten myös Sokos Pukumiehen pelisäännöt. Materiaali käsittelee myös lukuisia muita asioita joita ei tässä eritellä.

5 POHDINTA

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Sokos Pukumiehen perehdyttämisen nykytilaa ja luoda sen pohjalta kehittämissuunnitelma onnistuneeseen perehdyttämiseen. Tämän lisäksi tavoitteena oli koota perehdyttämiskäytäntöjä jota Sokos Pukumieheessä tullaan käyttämään uuden työntekijän perehdyttämisen ohjenuorana. Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Teoriaosuudessa tutkittiin perehdyttämistä kokonaisuutena erilaisiin lähteisiin pohjaten. Empiriassa tarkasteltiin nykytilaa suorittamalla henkilöstökysely koskien perehdyttämisen onnistumista Sokos Pukumieheessä, sekä analysoimalla edellisvuoden työtyytyväisyystutkimuksen vastauksia. Tämän lisäksi empiriaosuudessa tutkittiin käytössä olevia perehdyttämiskäytäntöjä ja materiaaleja sekä pohdittiin niin haasteita kuin onnistumisiakin. Varsinainen kehittämissuunnitelma koottiin kirjoittajan esille tuomien kehittämisajatusten pohjalta perustellen niitä myös erilaisten teoreettisten lähteiden avulla.

Sokos Pukumieheessä tahtotila perehdyttämisen jatkuvalla kehittämiselle on suuri. Analyysien perusteella huomattiin että työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä perehdyttämiseen ja perehdyttämiskäytännöt ja materiaalit ovat toimivia eikä niissä ole huomattavia puutteita. Tutkimukset toivat kuitenkin ilmi myös kehittämiskohteita. Näiden kehittämiskohteiden tarkoituksena on täydentää Sokos Pukumiehen perehdyttämistä ja tehdä siitä yhä tehokkaampaa. Kehittämissuunnitelmassa katsottiin olevan kolme pääkohtaa: perehdyttämisen ja osaamisen kehittymisen seuraaminen, mentori-toiminnan lanseeraaminen sekä perehdyttämiskäytännön kokoaminen.

Sokos Pukumieheessä voitaisiin perehdyttämisen kehittämiseksi siirtyä kehittämissuunnitelmassa nimettyihin toimenpiteisiin. Ensimmäisenä toimenpiteenä olisi perehdyttämiskäytännön kokoaminen kansioksi ja sen toimittaminen henkilökunnan saataville toimipaikan yleisiin tiloihin. Sähköisessä muodossa materiaalin voisi ladata Workplaceen. Seuraava askel olisi tutkia mentori-toiminnan mahdollisuutta ja pohtia voitaisiinko tämä toimintatapa ottaa käyttöön Sokos Pukumieheessä tukemaan perehdyttämistä. Viimeisenä kohteena olisi perehdyttämisen ja osaamisen kehittymisen seuraaminen. Tämä tarkoittaisi sitä että tavallisen koeaikakeskustelun lisäksi, uuden työntekijän kanssa keskusteltaisiin itse perehdyttämisen onnistumisesta ja mahdollisesta jatkotarpeesta.

Opinnäytetyön voidaan katsoa täyttäneen tarkoituksensa. Kehittämissuunnitelmassa on toteutuskelpoisia perehdyttämistä tukevia toimenpiteitä ja perehdyttämiskäytännön kokoaminen onnistui. Hyö-

dyllistä työn kannalta oli myös se että toimeksiantaja on kirjoittajan työnantaja. Tämä auttoi hahmottamaan organisaation perehdyttämisen nykytilaa myös kirjoittajan omien kokemusten pohjalta sekä helpotti muotoilemaan kehittämisajatuksia suunnitelmaa varten. Toimeksiantaja ilmaisi myös luottamuksensa ja oli yhteistyöhaluinen. Mahdollisiin kysymyksiin vastaukset sai aina nopeasti. Tekijän kannalta opinnäytetyöprosessissa tämän kaltainen onnistunut vuorovaikutussuhde auttaa etenemään työssä luottavaisin mielin.

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimusmahdollisuutta ajatellen voisi seuraava tutkimuskohde olla esimerkiksi kehittämissuunnitelmassa olleiden toimenpiteiden onnistumisen tarkasteleminen. Tämä voitaisiin toteuttaa jälleen henkilöstökyselyn avulla. Myös itse perehdyttäminen on kokonaisuutena laaja ja aina ajankohtainen aihe kaikissa organisaatioissa. Sitä voitaisiinkin tutkia syvemmin ottaen tutkimukseen mukaan esimerkiksi ne näkökulmat jotka on tästä opinnäytetyöstä rajattu pois, kuten perehdyttäminen monikulttuurisessa työyhteisössä tai esimerkiksi organisaatioiden yhdistymisestä johtuva perehdyttämistarve.

Lopuksi voin todeta olevani tyytyväinen valmiiseen opinnäytetyöhön. Olen ollut alusta saakka erittäin kiinnostunut aiheesta jonka myötä kirjoittaminen ja tiedon etsiminen ei ole tuntunut pakotetulta. Työn edetessä olen oppinut perehdyttämisestä paljon uusia asioita ja näkökulmia ja koen voivani tarvittaessa jakaa kartuttamaani tietoa muillekin. Uskon lisäksi koko prosessista olevan hyötyä uralani tulevaisuudessa.

Jos kuitenkin jotakin voisin muuttaa, olisin henkilöstökyselyä toteuttaessa muotoillut saatteena olleet kysymykset paremmin. Olisin pyytänyt vastaajia kertomaan mielipiteensä koko perehdyttämisestä ajatellen, painottaen kysymykset koskemaan työntekijän oman tehtävänkuvan selkeyttä ja sitä ovatko työnantajan odotukset työntekijää kohtaan selvät.

Kuten todettu, opinnäytetyöprosessi on ollut matka jonka aikana olen oppinut monia asioita sekä itse aiheesta, tiedon etsimisestä kuin raportin kirjoittamisestakin. Samalla huomaan oppineeni uusia positiivisia piirteitä myös itsestäni ja siihen erityisesti olen tyytyväinen.

LÄHTEET

Cowan, D. 2014. Strategic Internal Communication. How to build employee engagement and performance. Kogan Page Limited.

Cable, D., Gino, F. & Staats, B. 2013. Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression. Administrative Science Quarterly, 58(1), 1–36. <https://doi.org/10.1177/0001839213477098>

Clutterbuck, D., Manner, J. & Ristikangas, V. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Corporate spirit 2018. Osuuskauppa Arina. Viitattu 17.5.2018. <https://corporatespirit.fi/osuuskauppa-arina/>

Facebook 2018. Ohje- ja tukikeskus. Viitattu 26.10.2018. <https://fi-fi.facebook.com/help/work/791147577614860>

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Viitattu 12.6.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yhteistoiminnasta%20yrityksiss%C3%A4>

Luoto, L. 2012. Ajattele perehdytys uudelleen. Viitattu 20.11.2018.
<https://www.psycon.fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>

Osuuskauppa Arina 2018. Historia. Viitattu 27.3.2018. <https://www.s-kanava.fi/web/arina/historia>

Pesola, P. 2018. Opinnäytetyö, Arinapuu. Kehityspäällikkö, Osuuskauppa Arina. Sähköpostiviesti 16.5.2018.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus. <https://journal.fi/inf/article/view/7079/5613>

Puutio, V-M. 2017. Osuuskauppa Arina, tilinpäätös ja toimintakertomus 1.1.-31.12.2016. Viitattu 6.6.2018.

Rytkönen, M. 2011. Teoksessa Hätönen, H. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima. T. 2007.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.11.2018.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Saarikko, S. 2013. Uusi työntekijä oppii talon tavoille. Talouselämä 41/2013, 80–81. Viitattu 12.6.2018. <http://la-static.talentum.fi/pdf/te/1511201380-04f867381c03c451f2043e1b04f82d30.pdf>

S-kanava 2018. Pukumies ja Mick's. Viitattu 30.11.2018. <https://www.s-kanava.fi/ketju/pukumies-ja-micks/303>

Sokos Pukumies Oulu 2018. Sisäinen lähde.

Spirit 2015. Strategia ja tavoitteet konkretisoidaan jokaiselle työntekijälle omaksi tarinaksi. Spirit 2/2015. Viitattu 22.11.2018. <https://www.slideshare.net/CorporatelImageFinland/spirit-2-2015>

S-ryhmä 2018a. Vuosi ja vastuullisuus 2017. PDF. Viitattu 2.5.2018. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/etusivu>

S-ryhmä 2018b. Arvot, strategia ja visio. Viitattu 27.3.2018. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/arvot-strategia-ja-visio>

S-ryhmä 2018c. S-ryhmä lyhyesti. Viitattu 27.3.2018. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>

Talouselämä 2013. Uuden työntekijän perehdytys – näin se käy. 17.11.2013. Viitattu 12.6.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyontekijan-perehdytys-nain-se-kay/ddc8d567-832e-3916-b355-e1a83743a91c>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 12.6.2018. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 12.6.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsingin seudun kaupakamari.



MIELIPIDEKYSELY KOSKIEEN TYÖHÖN PEREHDYTTÄMISTÄ SOKOS
PUKUMIEHESSÄ – VASTAA JA VAIKUTA!

Hei!

Olen neljännen vuoden liiketalouden opiskelija Oulun ammattikorkeakoulusta ja myös Sokoksen henkilökunnan jäsen ☺ Teen tällä hetkellä opinnäytetyötä, jossa yhtenä osa-alueena kartoitan työhön perehdyttämisen nykytilaa toimipaikassamme. Tähän liittyen olen saanut luvan tehdä kyselyn henkilöstön jäsenille;

kyselyllä on tarkoitus selvittää henkilöstön näkökantaa perehdyttämisen suhteen. **Mitä esimerkiksi itse toivoisit perehdyttämiseltä, tai miten oma työhön perehdyttämisesi mielestäsi onnistui? Saitko kaipaamaasi ohjausta? Seurattiinko osaamisesi kehittymistä? Myös kaikenlaiset kehitysideoit ovat todella hyödyllisiä, joten niitä saa kirjata ylös.**

Vastauksia toivon sekä pidemmän aikaa Sokoksella työskennelleiltä, että uusilta työntekijöiltä. Kysely on hyvin vapaamuotoinen, eli mitään kyselylomaketta ei ole, ainoastaan tyhjä paperi ja vapaa sana ☺ Vastauksiin ei tarvitse laittaa nimeä. Nyt on hyvä mahdollisuus tuoda mielipiteensä perehdyttämisestä esille, jotta asioita voidaan kehittää.

Saatuja vastauksia tulen käyttämään opinnäytetyössäni pohdinnan apuna ja mittarina perehdyttämisen nykytilaa tarkasteltaessa. Tarkoituksena on ennen kaikkea saada teiltä henkilöstön jäseniltä palautetta tästä aiheesta.

Vastausaika 8.-15.5.2018

Huom! Kysely koskee kaikkia osastoja pois lukien Herkkua.

Kiitos yhteistyöstä!

Laura

