

Paavo Arasalo

# Osaamisen kehittäminen ja varmistaminen, osa-alueena perehdyttäminen

Tradenomi

Liiketalouden koulutus

Syksy 2017



KAJAANIN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Arasalo Paavo

**Työn nimi:** Osaamisen kehittäminen ja varmistaminen, osa-alueena perehdyttäminen

**Tutkintonimike:** Tradenomi, liiketalous

**Asiasanat:** perehdyttäminen, osaaminen, esimiestyö, HRM, henkilöstö

Tämä opinnäytetyö käsittelee osaamisen kehittämistä ja varmistamista. Tärkeänä osa-alueena käsitellään perehdyttämistä. Aiheena käsitellään henkilöstön perehdyttämistä Kajaanin Prismassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia perehdyttämisestä. Näiden pohjalta annettiin kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrotaan erilaisista perehdyttämismalleista ja konsepteista. Lisäksi työssä esitellään perehdyttämisen vastuuhenkilöitä ja perehdyttämiseen kuuluvia vaiheita. Perehdyttäminen on yksi osa-alue suuremmassa kokonaisuudessa. Teoriaosuudessa käsitellään kuinka perehdyttäminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Perehdyttämisen vaikutuksia tarkastellaan osaamisen, tuottavuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia mitattiin kyselylomakkeen avulla. Kysely suoritettiin toimeksiantajan omalla ohjelmalla. Jälkikäteen tulokset analysoitiin PSPP-tilasto-ohjelman avulla. Työssä hyödynnettiin myös kvalitatiivista menetelmää. Työn kehitysehdotusten tueksi haastateltiin Iisalmen, Joensuun ja Linnanmaan Prismojen perehdytyksestä vastaavia henkilöitä.

Tutkimuksesta selvisi, että henkilöstö koki kaipaavansa työnopastukseen parannusta. Perehdytysmateriaalin tärkeys nousi tutkimustuloksissa esille. Työntekijöiden mielestä nimetyt perehdyttäjät olisivat hyvä vaihtoehto sen sijaan, että pelkkä esimies tai koko osasto perehdyttäisivät uuden työntekijän. Osa työntekijöistä koki, että perehdyttämiseen ei käytetä tarpeeksi aikaa. Tuloksista ilmeni myös, että työntekijät jakavat osaamistaan hyvin muille sekä kokevat suurimmilta osin, että heidän osaamisestaan ollaan kiinnostuneita. Tutkimustulosten pohjalta annettiin kehitysehdotuksia, joiden avulla perehdyttämistä saadaan parannettua.

## **ABSTRACT**

**Author:** Arasalo Paavo

**Title of the Publication:** Orientation as a Part of Development and Ensuring Know-how

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** orientation, know-how, leadership, HRM, personnel

This thesis deals with the development and ensuring of know-how. Orientation is an important part of the thesis. The subject was orientation in Prisma Kajaani. The aim was to discover opinions and experiences of the employees about orientation. Based on these findings, development proposals were made.

Different orientation models and concepts are introduced in the theory part of the thesis. Also, personnel in charge of the orientation and phases of orientation are introduced. Orientation is one part of the big picture. The theory part describes how orientation affects job welfare and job satisfaction. The effects of orientation are reviewed from the perspective of know-how, productivity and results.

The research part was executed with quantitative research method. The opinions and experiences of the employees were measured with a questionnaire. The survey was conducted with the client's own polling program. The results were analysed with PSPP statistics software. Qualitative research method was also used. For the support of the development proposals, personnel in charge of orientation of Prisma Iisalmi, Joensuu and Linnanmaa were interviewed.

The research showed that the personnel felt that occupational guidance needed improvement. The importance of orientation material was indicated in the results. Employees thought that named mentors were good solutions instead that the manager or the whole department would orientate the new employee. Part of the employees thought that the time used for their orientation was insufficient. The results showed also that the employees shared their know-how to others quite well and they thought that managers are interested in their know-how. The research results gave development proposals which help improve orientation.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Perehdyttäminen .....	2
2.1	Perehdyttämisen tarkoitus .....	3
2.2	Perehdyttämisen toteutus .....	5
2.3	Perehdyttämisen suunnittelu .....	8
2.4	Perehdyttämisen konsepteja .....	9
3	Perehdyttämisen vaikutus henkilöstöön .....	13
3.1	Mitä on työhyvinvointi? .....	13
3.1.1	Työhyvinvoinnin tekijät .....	15
3.2	Työtyytyväisyys osana työhyvinvointia .....	17
3.3	Osaamisesta tuottavuuteen .....	19
4	Tutkimus .....	24
4.1	Kohdeyrityksen esittely .....	24
4.2	Tutkimusongelma .....	25
4.3	Tutkimusmenetelmät .....	25
4.4	Tutkimuksen toteutus .....	27
4.5	Tutkimuksen tulokset .....	29
4.6	Kehitysehdotukset .....	46
5	Pohdinta .....	52
6	Lähteet .....	55
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Osaaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. Nykypäivänä organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joiden seurauksena yritykset joutuvat varmistamaan ja kartoittamaan oman henkilöstönsä osaamista. Osaamisen kartoittamisen ja varmistamisen seuraukset vaikuttavat moneen eri osatekijään.

Osaava henkilökunta on tuottavampaa, ja osaamisella on suoria vaikutuksia työhyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen. Jotta henkilökunta olisi osaavaa, on asioita opetettava sille.

Perehdyttämisen avulla henkilökunnan osaamista saadaan lisättyä sekä kehitettyä. Monien yritysten ongelmana on perehdyttäminen. Perehdyttäminen saattaa olla vajavaista tai liian nopeaa, perehdyttämisen vastuut saattavat olla epäselvät tai suunnittelu liian suppeaa, jolloin vaikutukset näkyvät työntekijöissä. Työntekijät eivät välttämättä sisäistä yrityksen ja työnteon kannalta tärkeitä asioita, kuten käytäntöjä tai järjestelmiä. Kaupan alalla varsinkin asiakaspalvelutaito, myyntitaito sekä tuotetietous ovat tärkeässä asemassa. Tässä voidaankin pohtia, minkälaisen kuvan yritys antaa itsestään asiakkaalle, jos perustason tuotetietous ja myyntiosaaminen eivät ole kunnossa.

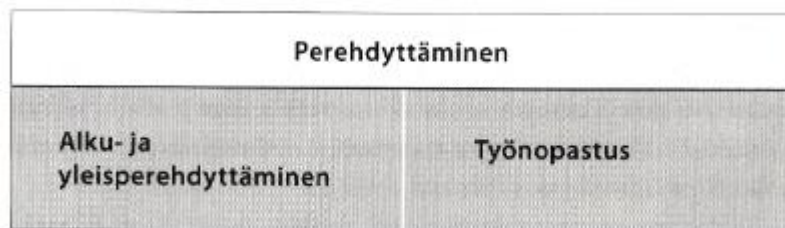
Perehdyttämisen toteuttamiseen ei ole olemassa mitään oikeaa mallia. Perehdyttämisen toteutus pitää saada sopimaan yrityksen toimenkuvaan sekä tarpeisiin. On olemassa erilaisia apukeinoja, joilla saadaan edesautettua perehdyttämisen onnistumista, kuten esimerkiksi erilaiset materiaalit, testit ja perehdyttämistyylit.

Opinnäytetyö käsittelee perehdyttämistä ja sen eri osa-alueita, kuten esimiehen roolia, erilaisia perehdyttämiskonsepteja ja perehdyttämisen suunnittelua sekä toteutusta. Tässä työssä käsitellään perehdyttämisen vaikutusta yhtenä osatekijänä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Näiden kautta käsitellään vaikutuksia osaamiseen sekä tuottavuuteen.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Kajaanin Prismalle. Tarkoitus oli tehdä tutkimus perehdyttämisestä Kajaanin Prismen osastojen työntekijöille pois lukien esimiehet sekä samoissa tiloissa toimivien yritysten henkilöstö. Tutkimusongelma oli perehdyttämisen taso ja kehittäminen Kajaanin Prismassa. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön mielipiteitä ja tietoutta perehdyttämisestä. Tutkimus suoritettiin kyselynä ja vastausten perusteella annettiin kehitysehdotuksia sekä ratkaisumalleja perehdyttämisen toteutukseen.

## 2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä on suuri merkitys yrityksen toiminnan kannalta. Tämän takia sitä voidaan suorittaa monilla eri tavoilla ja sitä täytyy muokata yrityksen tavoitteita vastaavaksi. Pääpiirteittäin perehdyttämisellä tarkoitetaan kouluttamisen ja valmentamisen tarpeita, joita uusi työtehtävä vaatii (Kupias & Peltola 2009, 9). Varsinaista mallia oikein hyvästä perehdyttämisestä ei ole olemassakaan, sillä jokainen ihminen on erilainen ja oppii uudet asiat eri tavoilla. Perehdyttämistä voidaan luonnehtia seuraavan kuvion avulla.



Kuvio 1. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19)

Aikaisemmin perehdyttämisellä tarkoitettiin pelkästään työhön opastamista. Laajempi perehdyttäminen eli yritykseen ja työyhteisöön tutustuminen jäivät vähemmälle painoarvolle johtuen työympäristön vähäisestä monimutkaisuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Nykypäivänä työympäristö on kuitenkin muuttunut radikaalisti laajemmaksi, joten perehdyttämisen tarve on myös kasvanut organisaatioissa. Yritykset eivät toimi irrallaan ympäristöstään, vaan niitä kiinnostaa yhteiskuntavastuu (Kupias & Peltola 2009, 14).

Yhteiskuntavastuu tarkoittaa yritystoiminnassa noudatettavia kestävän kehityksen periaatteita ja päämäärien huomioimista sekä niiden toteuttamista. Yhteiskuntavastuu on tekijä, joka vaikuttaa yrityksen maineeseen ja kilpailukykyyn. Yrityksen yhteiskuntavastuu jaetaan taloudelliseen vastuuseen, ekologiseen vastuuseen sekä sosiaaliseen vastuuseen. (Suomen YK-liitto 2017.)

**Taloudellinen vastuu** tarkoittaa sitä, että yritys huolehtii liikeloudellisesta kestäväyydestä, korruption vastaisesta toiminnasta ja veronmaksusta. Yritys maksaa veronsa valtion, jossa se toimii, sillä yritykset hyödyntävät verovaroin tuotettuja yhteiskunnan palveluita. (Suomen YK-liitto 2017.)

**Ekologinen vastuu** kattaa ympäristövaikutusten huomioimisen, mittaamisen ja niiden raportoinnin. Energiatehokkuus, ympäristöystävällisen teknologian käyttäminen ja tavoitteet

ympäristökuormituksen pienentämisestä ovat myös osa yrityksen ekologista vastuuta. (Suomen YK-liitto 2017.)

**Sosiaalinen vastuu** pitää sisällään työolosuhteet, työelämän käytännöt sekä toimintatavat, jotka kunnioittavat ihmisoikeuksia ja ovat oikeudenmukaisia. Vastuu sisällyttää myös tietoturvallisuuden ja markkinoinnin. (Suomen YK-liitto 2017.) Perehdyttämisellä on selvä yhteys yrityksen sosiaaliseen vastuuseen. Perehdyttämisessä tulokkaalle hahmotetaan, kuinka yritys toimii: mitkä ovat yrityksen toimintatavat tai miten tasa-arvoisuus on huomioitu. Yrityksen kiinteäksi osaksi muodostuvat työntekijöiden arvot sekä heidän toimintatavat (Mäkelä 2011). Perehdyttämisessä asetetaan rinnakkain yksilön ja yrityksen tarpeet (Kupias & Peltola 2009, 43). Näin voidaan peilata yksilön arvoja ja toimintatapoja yrityksen omiin. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa edellä mainittua.

## 2.1 Perehdyttämisen tarkoitus

Perehdytyksen tarkoitus on perehdyttää uusi työntekijä organisaatioon ja sen työtapoihin (Kauhanen 2012, 92). Perehdyttämisen avulla työntekijälle tulee tutuksi organisaatio, jossa hän työskentelee sekä yrityksen visiot, arvot ja strategia. Perehdyttäminen luo myös pohjan uuden työpaikan odotuksille (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson 2014, 165). Lisäksi uusi työntekijä tai tulokas hahmottaa samalla, mitä häneltä vaaditaan ja mikä hänen roolinsa on organisaatiossa. Kuitenkaan pelkkä yrityksen tarpeiden tarkastelu ei riitä, vaan pitää osata tarkastella myös, mitä tietoa tulokkaalta puuttuu (Kupias & Peltola 2009, 43). Tällainen vuorovaikutus luo pohjat onnistuneemmalle perehdyttämiselle ja sitouttaa työntekijää ja antaa hänelle mahdollisuuden onnistua työssään. Perehdyttämiseen liittyvää termistöä ja henkilöitä voidaan avata seuraavien käsitteiden avulla.

**Perehdyttäminen** tarkoittaa työnantajan tarjoamaa kehittämistä uudelle työntekijälle, jotta tämä oppisi tuntemaan työympäristönsä sekä yrityksen toimintaperiaatteen ja oman roolinsa työympäristössä (BusinessDictionary 2017). Perehdytys on aina avainasemassa, jotta uudesta työntekijästä saataisiin sellainen työntekijä, jota yritys on hakemassa. Perehdytys vaatii suunnittelua.

Suunnitelmallisuus on mukana hyvässä perehdytyksessä. Työntekijän kiinnostus oppia uutta lakkaa, jos perehdyttäjä haluaa hoitaa homman pois silmänräpäyksessä. (Saarikko 2013.) Tärkeää onkin suunnitella perehdyttäminen tarkkaan ja varata siihen aikaa sekä jakaa roolit perehdytysprosessissa. Työntekijä ei koe itseään tervetulleeksi yritykseen, jos perehdytys jää ohueksi (Saarikko 2013). Juuri tämän takia perehdytys tulee suunnitella

huolellisesti sekä valita tärkeisiin rooleihin sellaiset henkilöt, joita kiinnostaa perehdyttäminen.

**Perehdyttäjä** on henkilö, joka vastaa uuden työntekijän perehdyttämisestä työyhteisöön ja yritykseen. Uuden työntekijän osaaminen ja tehokas perehdyttäminen kuuluvat esimiehen tehtäviin (Kupias & Peltola 2009, 53). Esimies voi toki toimia itse perehdyttäjänä, mutta yleensä hän siirtää tämän vastuun jollekin työntekijöistä.

**Nimetyn perehdyttäjän** työtehtäviin kuuluu perehdyttäminen. Esimies on delegoinut vastuuta tälle henkilölle. Tällainen vastuunjako on sovitettava tapauskohtaisesti, sillä nimetyllä perehdyttäjällä ei ole työnjohdollista valtaa. (Kupias & Peltola 2009, 82.) Nimetty perehdyttäjä toimii organisaatiossa työntekijänä, mutta toimii perehdytystilanteissa perehdyttäjän roolissa. Tämä vaatii nimetyltä perehdyttäjältä laajaa toimenkuvaa. (Kupias & Peltola 2009, 47.) Nämä henkilöt omaavat laajan tietopohjan työntekemiseen, mutta esimiehen tuki heti alusta lähtien olisi suositeltavaa. Organisaatioissa joissa ei hyödynnetä tätä tapaa, saattaa esimies kiireittensä vuoksi priorisoida tehtävänsä tulokkaan edelle (Kupias & Peltola 2009, 47). Tämä tarkoittaa sitä, että esimies ei luo heti kontaktia tulokkaaseen, josta seuraa, että tulokkaan perehdytys voi jäädä suppeaksi.

Vastuunjakoa kannattaa siis miettiä tarkkaan, koska kyseessä on kuitenkin kollega, joka perehdyttää työhön. Helposti voi käydä niin, että esimies etäännyty työntekijästä, koska perehdyttäjänä ja tukihenkilönä on toiminut joku muu kuin esimies. Lähtökohtaisesti esimies on se henkilö jonka puolen voi kääntyä hankalissa asioissa.

**Mentori** on kokeneempi työntekijä, joka ohjaa uutta työntekijää (Kupias & Peltola 2009, 149). Mentorointi tarjoaa laajan skaalan etuja mentorin ja uuden työntekijän välille (Torrington ym. 2014, 303). Mentori auttaa uutta työntekijää etenemään työssään. Mentorilta ei vaadita erityistä koulutusta tehtävään. Mentorin tehtävä on tuoda kokemuksiaan, osaamistaan sekä kontaktejansa uudelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 149.) Tutkimuksen mukaan sekä mentorit että uudet työntekijät kuvailivat kahdeksaa mentoroinnin vaikutusta, jotka olivat henkilökohtainen ja emotionaalinen opastus, valmennus, kannustus, uralla eteneminen, roolimallina toimiminen, strategiat ja järjestelmälliset neuvot, työn helpottuvuuden oppiminen ja ystävyys (Torringtonin ym. 2014, 303 mukaan Fowler & O'Gorman 2005).

Mentorin tarkoitus on kulkea uuden työntekijän mukana ohjaten ja auttaen tätä työssään. Mentorointi eroaa nimityksestä perehdyttäjästä siten, että mentori on henkilökohtainen työkaveri, joka opastaa uutta työntekijää, kun taas nimetty perehdyttäjä on todennäköisesti



saanut koulutuksen tehtävänsä ja hoitaa koko perehdyttämisen esimerkiksi jollain määrättyllä osastolla omalta osin.

**Perehdyttämisen prosessin** tarkoituksena on luoda odotuksia työntekijälle ja sitouttaa tätä työhön. Perehdytysprosessi valmentaa työntekijöitä työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti ja mahdollisimman pian uudessa työtehtävässään. Perehdytysprosessin avulla työntekijä sitoutuu emotionaalisesti uuteen työpaikkaan. Perehdytysprosessi antaa mahdollisuuden varmistaa uudelta työntekijältä, tietääkö hän missä kaikki tärkeät asiat sijaitsevat sekä hänellä on mahdollisuus varmistaa kaikki epäselvät asiat (Torrington ym. 2014, 165.)

Ajankäytön suunnittelu on aina tärkeää perehdytysprosessissa. Uudella työntekijällä on paljon opittava, joten kaikkea tietoa ei voi kertoa millään yhdellä kertaa. Perehdytysprosessin tulisi kestää viikkojen ajan eikä se saisi olla yhden päivän juttu. (Guidelines for induction of employees n.d.).

Hyvän perehdyttämisen tulisi myös olla joustavaa sekä räätälöityä riippuen uuden työntekijän roolista. Perehdytysprosessin tulisi olla hyvin rakennettu ja suunniteltu, mutta samalla olla myös joustava viimehetken muutosten varalta. Suunnittelussa perehdyttäminen tulisi huomioida jopa vuoden tasolla pelkän ensimmäisen päivän sijasta. (Adelekan, 2013.) Perehdyttämisen prosessin tulisi siis sijoittua pitkälle aikavälille eikä vain pelkästään ensimmäiseen päivään. Tällä tavalla perehtyjä saa oppia rauhassa sekä hankkia vastauksia häntä askarruttaviin kysymyksiin.

**Työnopastuksella** tarkoitetaan työntekemiseen liittyviä asioita, kuten työvaiheet ja siihen liittyvä osaaminen. (TTK n.d.). Toisin kuin perehdyttämisessä työnopastuksessa käydään läpi päivittäiseen työntekemiseen liittyviä asioita. Perehdyttämisessä kerrotaan enemmän yrityksestä, yhteisistä pelisäännöistä ja muista yritystä koskevista asioista. Työnopastus on silti kuitenkin osa perehdyttämistä.

## 2.2 Perehdyttämisen toteutus

Vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä. Tästä on määrätty työsopimuslain yleisvelvoitteessa. Työnantajan velvollisuuden yleisvelvoitteen 1 § mukaan työnantajan pitää huolehtia että työntekijä pystyy selviytymään työtehtävästään, vaikka yrityksen toimintaa,

tehtävää työtä ja menetelmiä muutetaan tai kehitetään (Finlex 2017). Tällä tarkoitetaan sitä, että perehdyttäminen ei jää pelkästään tulokkaan ensimmäisten viikkojen asiaksi, vaan perehdytystä kaipaavat kaikki työntekijät, niin uudet kuin vanhat.

Perehdyttäjänä toimii pääsääntöisesti esimies, mutta suuremmissa organisaatioissa vastuu saatetaan siirtää muille henkilöille. HR, joka juontaa nimensä sanoista Human Resources, on organisaation elin, joka vastaa henkilöstöön liittyvistä toiminnoista. HRM eli Human Resource Management toimii uuden henkilöstön palkkaajana sekä nykyisen henkilöstön ohjaajana (Heathfield 2016).

HRM:n tehtävänä on tarjota tietoa, koulutusta, taitojen ylläpitämisen valvomista sekä johtamiseen liittyvien asioiden neuvomista. HR:n henkilöstö voi toimia työntekijöiden mentoreina sekä opastaa esimiehiä. (Heathfield 2016.) HR:n työtehtäviin kuuluu osaamisesta huolehtiminen. Näin ollen perehdyttämisen vastuu on myös HR:llä. Kuitenkin HR yleensä suunnittelee perehdyttämisen suurissa organisaatioissa. HR:n toimintoja suorittavat myös esimiehet (Heathfield 2016). Kuten aikaisemmin mainittiin, esimies toimii pääsääntöisesti perehdyttäjänä, koska osa HR:n vastuista kuuluu tälle. Halutessaan esimies voi delegoida vastuunsa henkilöstölle.

Työhönottajat ovat henkilöitä, jotka ottavat uuden työntekijän vastaan. Nämä henkilöt muokkaavat ja luovat uuden työntekijän kuvaa organisaatiosta ja työyhteisöstä. Tässä vaiheessa perehdyttäjien on tiedettävä, mitä tulokkaalle on luvattu rekrytoinnissa ja mitä perehdytysmateriaalia hänelle on jaettu. (Kupias & Peltola 2009, 95).

Seuraavaksi tulokkaalle on saatettu nimetä nimetty perehdyttäjä tai mentori. Näitä käsiteltiin luvussa 2.1. Perehdytyskonseptista riippuen uusi tulokas käy asioita läpi perehdytys suunnitelman mukaisesti.

Kupias & Peltolan mukaan, esimiehen on tiedostettava kuinka kriittistä on ohjata yksittäistä työntekijää ja kuinka perehdyttämiseen olisi panostettava, jotta se veisi organisaatiota eteenpäin (Kupias & Peltola 2009, 53-54). Esimiehen on siis tunnistettava ja selvitettävä mitkä ovat uuden työntekijän heikkouksia ja vahvuuksia, missä asioissa työntekijä pystyy kehittymään ja mitä hän pystyy antamaan.

Perehdyttäminen voi epäonnistua, jos oppimistilanteissa tapahtuvat kohtaamiset epäonnistuvat. Tästä johtuakin, että yksittäiset perehdytystilanteet luovat hyvän perehdyttämisen. Hyvä perehdyttäjä on ohjaaja, joka edistää uuden tulokkaan oppimista ja osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 111-112.) Perehdyttämisen toteutus riippuu paljon myös yrityksen perehdytyskonseptista. Konsepteista kerrotaan luvussa 2.4.

Perehdyttäminen on sekä perehdyttäjän että perehtyjän välistä vuorovaikutusta. Parhailaan perehdyttäminen tapahtuu siten, että perehtyjä on aktiivisesti mukana perehdyttämisessä ja hänellä on halu oppia uutta. Perehdyttämisen aktiivista edistymistä voidaan edesauttaa erilaisten perehdyttämismenetelmien ja työkalujen avulla (Kupias & Peltola 2009, 152).

Kysymyksillä selvitetään perehtyjän näkemyksiä, osaamista ja ajatuksia. Samalla perehdyttäjä oppii itsekkin ja saa uusia näkemyksiä. Kysymysten avulla perehtyjä voi peilata jo hänellä olevaa osaamista uuden asian oppimisen rinnalla. Kysymykset voivat olla joko kuulustelevia tai kartoittavia ja niillä halutaan aktivoida perehtyjää miettimään asioita. (Kupias & Peltola 2009, 152-153.) Kysymysten avulla voidaan aktivoida myöskin itse perehdyttäjää miettimään kysymyksissä olevia asioita uudelta näkökannalta.

Kokeiden ja testien avulla testataan perehdyttämisen kannalta tärkeää osaamista. Osaamista verrataan organisaation osaamistarpeeseen ja perehdyttämistarpeeseen. Perehtyjän käsitystä omasta osaamisestaan aktivoidaan alkukokeen tai –testin avulla. Tällaisen testin jälkeen voidaan keskustella miten perehdytystä lähdetään toteuttamaan. (Kupias & Peltola 2009, 153-154.) Testit ovat hyvä tapa kartoittaa perehtyjän osaamista kysymysten rinnalla, sillä testit ja kokeet antavat suorat vastaukset.

Todellisuutta muistuttavia harjoituksia ja tehtäviä voidaan hyödyntää perehdyttämisessä. Näiden tehtävien kautta on tarkoitus oppia uutta ja jälkikäteen analysoida tapahtunutta tapahtuneeseen oppimiseen. Tarvittaessa voidaan myös järjestää näytelmiä, joissa perehtyjä voi asettua mihinkä rooliin tahansa. Tällaisten harjoitusten avulla perehdyttäjä pystyy arvioimaan perehtyjän oppimista. (Kupias & Peltola 2009, 160-161.) Tällaisia harjoituksia voidaan järjestää myös työpaikan ulkopuolella kurssin muodossa ja hyöty on, että työntekijä tapaa uusia ihmisiä työpaikan ulkopuolelta sekä tämä alkaa ajatella asioita uudelta näkökannalta (McKenna & Beech 2002, 235). Tositilanteisiin peilaaminen ja niistä oppiminen on todella tehokas tapa perehdyttää perehtyjää. Tositilanteista jää aina jokin muisto mieleen. Näin jo opittua voidaan hyödyntää ja uutta osaamista voidaan analysoida jälkikäteen, kun tapahtumaa tarkastellaan.

Tällaisia harjoituksia voidaan hyödyntää myös kokeneemman henkilökunnan kanssa. Paras tapa oppia, on luoda uusia tilanteita todellisesta maailmasta, sillä tilanteet muuttuvat myös ja niiden ratkaisemiseen vaadittava osaaminen muuttuu niiden kanssa.

## 2.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Huolellisesti suunniteltu on aina puoliksi tehty. Sama pätee myös perehdyttämisessä. Perehdyttämisen lähtökohdat asetetaan jo työsopimusta tehdessä (Kupias & Peltola 2009, 93). Jo tässä vaiheessa esimiehen tulisi alkaa suunnitella perehdyttämistä. Esimies saat-  
taa laatia perehdytyslistan, johon on kuvattu ensimmäisenä päivänä läpikäytävät asiat sekä valmistella kaikki työntekijälle tärkeät asiat valmiiksi, kuten työtilat, työvaatteet ja kulkukortit (Arthur 2006, 294,296). Jokainen tulokas on yksilö, joten tulokkaan tarpeet määrittelevät millaiseksi perehdytysprosessi muodostuu (Kupias & Peltola 2009, 36). Suunnitteluvaiheessa on siis tärkeää huomioida ja kartoittaa työntekijän osaamista, jotta perehdytyksestä saadaan suurin hyöty irti. Yhtä tärkeää on tehdä selväksi, kuka perehdyttää ja mitä perehdytetään.

Suunnitteluvaiheessa voidaan laatia myös erilaisia perehdyttämismateriaaleja. Näistä materiaaleista on apua perehdytystä tekevälle henkilölle. (Kupias & Peltola 2009, 88.) Perehdyttämismateriaali vaihtelee yleensä yrityksestä riippuen. Yleisimmin perehdytysmateriaalia voi olla esimerkiksi erilaiset oppaat, kuten kaupan alalla kassaoppaat tai tuoteoppaat. Perehdytysmateriaalina voi toimia erilaiset turvallisuusoppaat sekä sähköinen materiaali yrityksen intrassa. Materiaalia on helppo antaa luettavaksi uudelle työntekijälle. Työntekijä voi perehtyä rauhassa materiaaliin ja kysyä sen pohjalta itseään askarruttavia kysymyksiä.

Perehdyttäjää itseään varten yritys on voinut laatia erilaisia muistilistoja, joiden avulla perehdyttäjät käy asiat läpi järjestyksessä. Muistilistojen laatu vaihtelee yrityksittäin, toiset voivat olla todella tarkkaan jaoteltuja ja toiset taas käsittelevät perehdytettäviä asioita kokonaispiirteittäin.

Vastaanoton suunnittelu on myös tärkeää, sillä vastaanotto antaa välittömästi kuvan työpaikasta uudelle työntekijälle. Kuten aiemmin mainittiin, esimiehen olisi hyvä olla mukana jo vastaanotossa, jotta esimies-alaissuhde alkaa kehittymään. Tieto uudesta työntekijästä on kerrottava ajoissa työyhteisölle, sillä tällöin kaikki pystyvät varautumaan siihen. Työyhteisölle täytyy kertoa uuden työntekijän toimenkuva, mitä hän tulee tekemään sekä mitä perehdytetään. (Kupias & Peltola 2009, 76.) Tämä vaihe on todella tärkeä työyhteisössä, kaikkien työntekijöiden aktivoimiseksi mukaan perehdyttämiseen. Yleensä on hyvä myöskin kertoa miksi uusi työntekijä on valittu kyseisen tehtävään. Näin saadaan luotua pohjaa uuden työntekijän ja henkilöstön välille. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

Ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työnsä, on työntekijöiden hyvä miettiä mitä yhteisiä pelisääntöjä on syytä kertoa ja onko hyvä kyseenalaistaa joitakin omia toimintatapoja. Näitä asioita voidaan pohtia yhteisissä palavereissa, joissa yhteistuumin mietitään miten uuden työntekijän työn aloitusta voitaisiin helpottaa. Tässä vaiheessa on myös hyvä ottaa huomioon uuden työntekijän mielipiteet, sillä hän tarkastelee eri asioita ulkopuolisin silmin. (Kupias & Peltola 2009, 77.) Uuden työntekijän oppimisen helpottaminen on hyväksi sekä yritykselle että oppijalle itselleen. Lisäksi toimintatapojen tarkastelu ulkopuolisin silmin tuo yleensä kehitysehdotuksia, jotka työntekijä havaitsee. Havaintoja saattavat olla esimerkiksi vanhat toimintatavat tai vanhentuneet järjestelmät. Näitä huomautuksia olisi tärkeää kuunnella, sillä niiden kautta voidaan kehittää jotakin sellaista asiaa, jota kukaan ei ole huomannut.

Työyhteisön olisi syytä pohtia halua avoimuudelle ja kehittymiselle, halukkuutta tulokkaan kehittämisiin liittyviin kommentteihin on syytä miettiä (Kupias & Peltola 2009, 77). Tämä saa työntekijät varautumaan sellaisiin ehdotuksiin, joita he itse eivät ehkä haluaisi kuulla ja täten nostamaan halukkuutta oppia pois vanhasta. Uuden työntekijän näkemyksiä on siis hyvä kuunnella.

## 2.4 Perehdyttämisen konsepteja

Kupias & Peltola ovat jakaneet perehdyttämisen viiteen erilaiseen konseptiin. He ovat itse nimenneet konseptit vastaamaan kunkin konseptin sisältöä, joten aihetta käsitellään heidän näkemyksiensä perusteella.

**Vierihoitoperehdyttämisellä** tarkoitetaan perehdytystapaa, jossa tulokas oppii seuraamalla kokeneempaa työntekijää. Yleisesti esimies tai joku muu työntekijä ohjaa tulokasta kertomalla samalla tehtävistä, yrityksestä ja työyhteisöstä. (Kupias & Peltola 2009, 36.) Tällä tavalla uusi työntekijä pääsee heti seuraamaan sekä oppimaan mitä ja miten hänen tulee tehdä työtehtäviään.

Tällä tavalla perehdyttämistä tapahtuu vähitellen. Perehdyttäjä voi joko onnistua hyvin tehtävässään tai sitten epäonnistua, koska tulokas huomioidaan yksilönä, joten onnistuminen jää perehdyttäjän kiinnostuksesta kiinni. Vaarana on, että perehdyttäjää ei kiinnosta perehdyttäminen tai sitten hän ei ole varma omista työtehtävistään ja ohjaa tulokasta väärin. (Kupias & Peltola 2009, 37.) Vierihoitoperehdyttäminen on todella hyvä kon-

septi saada aikaan yksilöllistä ja laadukasta perehdyttämistä, mutta riskit ovat suuret. Tämän takia perehdyttäjä tulisi kouluttaa ja hänen osaamisensa sekä motivaatio perehdyttämiseen tulisi varmistaa tarkkaan ennen kuin hänet päästetään perehdyttämään.

**Malliperehdyttäminen** tarkoittaa perehdyttämisen yhtenäistämistä ja tehostamista auttamalla perehdyttäjää jäsentämään perehdyttämisen kenttää. Tämän tueksi luodaan erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia. Tässä perehdyttämisen mallissa vastuu ja työnjako on määritelty sekä organisaatiolle tuotetaan erilaisia perehdyttämisen apuvälineitä sekä materiaaleja. (Kupias & Peltola 2009, 37-38.) Tässä mallissa perehdyttäjä hyödyntää organisaatiossa yhteisesti tuotettua materiaalia. Hyötynä on se, että tulokas voi myös itsenäisesti perehtyä näihin materiaaleihin.

Perehdytysmateriaalit löytyvät yleensä yrityksen sisäisestä verkosta. Tällaista materiaalia ovat esimerkiksi perehdyttämisohjelmat, perehdyttäjien muistilistat sekä yhteiset minimivaatimukset. Tässä konseptissa henkilöstöosasto hoitaa niin sanotun yleisperehdyttämisen eli organisaatioon ja työsuhteeseen perehdyttäminen. Työnopastus ja työyhteisöön perehdyttäminen tapahtuu työyksiköissä. Vaarana on, että yleisperehdyttäminen ja työnopastus eroavat toisistaan liikaa sekä perehdyttäjällä ei ole mielenkiintoa perehdyttää tulokasta. (Kupias & Peltola 2009, 38.) Perehdyttäjän tueksi tehtyt muistilistat ovat aina hyödyllisiä perehdytystilanteessa. Vaarana voi kuitenkin olla, että jos nämä materiaalit on tehty huonosti tai ne ovat vanhentuneet, perehdyttäjä paneutuu liikaa muistilistan varaan, jolloin jotain tärkeää saattaa jäädä mainitsematta ja vanhentuneita asioita kerrotaan tulokkaalle. Tässä konseptissa vastuun jako on tärkeää, sillä henkilön, joka vastaa siitä, että materiaalit ovat ajan tasalla, tulee jatkuvasti myös päivittää materiaalivarastoa ja ottaa vanhentuneita materiaaleja pois. Vanhentuneet materiaalit eivät anna luotettavaa kuvaa työnantajasta sekä mielenkiinnosta perehdytettävää kohtaan.

**Laatuperehdyttäminen** tarkoittaa perehdyttämisen ja vastuun siirtämistä takaisin työyksiköille liian mallimaiseksi menneen perehdyttämisen johdosta. Työyksiköt voivat kehittää laadukasta perehdyttämistä, mistä syystä malliperehdyttämisen lähtökohtana on perehdyttämisen jatkuva laadun parantaminen. (Kupias & Peltola 2009, 39.) Tämä konsepti hyödyntää osastojen osaamista perehdyttämisessä. Osastojen henkilöstö saa itse miettiä miten ja mitä perehdytettävälle kerrotaan, mutta tähänkin konseptiin liittyy omat vaaransa.

Vastuun siirtyessä työyksiköille ja tiimeille, on valittava, kuka ottaa tämän vastuun. Voi käydä niinikin, että vastuu siirtyy tiimille eikä kellään tiimistä ole osaamista tai aikaa ottaa vastaan sitä. Vastuu voi olla myös esimiehellä tai sekä nimetyllä perehdyttäjällä että esi-

miehellä. Esimies organisoii perehdyttämistä ja sen kehittämistä. Esimies voi nimetä tiimistään perehdyttäjän, jolle hän siirtää vastuutaan. Tällä henkilöllä tulee olla selkeä vastuu perehdyttämisen koordinoinnista ja prosessin etenemisestä. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Laatuperehdyttämisessä on suuret riskinsä, sillä perehdyttämisvastuun siirtäminen työyksiköihin tai tiimeihin tarkoittaa sitä, että kaikkien on oltava oikeasti kiinnostuneita tulokkaan perehdyttämisestä. Kun suuri määrä henkilöstöä perehdyttää, tällöin ihmiset ajattelevat helposti, että ”tämä asia ei koske minua, vaan muut kyllä hoitavat sen.” Myös nimetyn perehdyttäjän on oltava tietoinen omista vastuistaan ja perehdyttämisprosessin etenemisestä. Tulokas voi todella helposti jäädä heitteille tässä konseptissa. Päinvastoin jos osaston henkilöstö ja nimetty perehdyttäjä ovat oikeasti kiinnostuneita ja osaavat asiansa, voi perehdyttäminen onnistua todella hyvin.

**Räätälöityperehdyttäminen** tarkoittaa perehdyttämiseen liittyvien tuotteiden tai palveluiden modulointia vastaamaan tulokkaan yksilöllisiä tarpeita. Henkilöstöhallinto ja työyksiköt tuottavat näitä moduuleja. Kokonaisperehdyttämisen koordinoijana toimii henkilö tai taho, jolla on näkemys perehdyttämisen osa-alueista ja osaaminen yhdistää niitä tulokkaan tarpeiden mukaan ja kytkeä perehdyttämisen verkoston eri toimijoita prosessiin. Tämä taho voi olla esimies tai muu henkilö, jolla on tietoa yrityksen perehdyttämiseen liittyvistä palveluista. (Kupias & Peltola 2009, 40.) Tällä henkilöllä vastuu on suuri, sillä oikein tehtynä tämä saa aikaan hyvää perehdyttämistä. Huonosti tehtynä perehdytys ei vastaa tulokkaan tarpeita, jolloin perehdytykseen on tuhlatu turhaan resursseja. Tässä konseptissa jokainen tapaus on kuitenkin erilainen ja vaatii erilaisen määrän perehdyttämistä.

**Dialogisella perehdyttämisellä** tarkoitetaan tulokkaan perehdyttämisen tarkkaa suunnittelua etukäteen. Tällaisia tapauksia ovat tilanteet, jossa tulokas tulee tarkkaan määritellyyn tehtävään, joka vaatii tarkkaan määriteltä osaamista. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu vaan tulokas muokkaa itse tehtävänsä oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden kanssa. Näissä tapauksissa tulokas tuo myös mukanaan jotain uutta organisaatioon. Tässä konseptissa korostuu työyksikön oppiminen. (Kupias & Peltola 2009, 41.) Dialoginen perehdyttäminen juontaa nimensä tästä. Tulokas ja organisaatio oppivat kummatkin toisiltaan sekä samalla muokkaavat perehdyttämistä oppimansa pohjalta.

Tulokkaan asiantuntemusta hyödynnetään ja perehdyttämisen suunnittelun ja toteutuksen vastuu siirtyy tulokkaalle itselleen. Tulokkaan kuuntelu korostuu perehdytysvaiheessa. Vaikka vastuu on tulokkaalla, organisaatiossa on joitakin pysyviä asioita, kuten

yrityksen arvot, joihin tulokkaan tulee sitoutua. (Kupias & Peltola 2009, 42.) Tulokkaan on toimittava aktiivisesti ja hänellä tulee olla tarkka suunnitelma mitä hän haluaa oppia ja miten hän aikoo tietonsa hankkia. Vaarana on, ettei tulokas ole itse kovin innokas suunnittelemaan ja toteuttamaan omaa perehdytystään, jolloin jotakin tärkeää jää varmasti oppimatta.



### 3 Perehdyttämisen vaikutus henkilöstöön

Perehdyttäminen on jatkuva prosessi työelämässä, jonka avulla edesautetaan oppimista. Oppiminen ja siitä syntyvä osaaminen vaikuttavat työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Tätä kautta ne vaikuttavat taas henkilöstön tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Henkilöstön ollessa ammattitaitoisia ja osaavaa, työtyytyväisyys on korkea. Korkea työtyytyväisyys takaa sen, että työntekijät ovat sitoutuneita tekemään tulosta yritykselle.

#### 3.1 Mitä on työhyvinvointi?

**Työhyvinvointi** syntyy monista eri asioista. Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi johtaminen, työprosessit ja henkilöstö. (Työterveyslaitos. n.d.) Vaikuttavia tekijöitä ovat lisäksi työyhteisön ilmapiiri sekä ammattitaito (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.).

Työhyvinvoinnilla on vaikutuksia muun muassa organisaation kilpailukykyyn ja tulokseen. Tuloksen kautta syntyy yhteys tuottavuuteen, voittoon sekä asiakastytytyväisyyteen. (Työterveyslaitos.) Suurin osa vaikutuksista koskee kuitenkin henkilöstöä. Hyvinvoivan henkilöstön vaikutukset edesauttavat edellä mainittuja asioita. Työhyvinvointiin panostaminen vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen ja motivaatioon (Hemming 2010). Tyytyväinen ja motivoitunut työntekijä on tärkeä henkilö yrityksen tuloksen kannalta. Perehdyttäminen on yksi tekijä monien muiden joukossa, joka osaamisen kautta vaikuttaa työhyvinvointiin.

Edellä mainittujen seikkojen perusteella huomataan kuinka monia asia vaikuttaa työhyvinvointiin. Perehdyttämisen vaikutusta työhyvinvointiin voidaan verrata tuloksen avulla. Tulokseen vaikuttava käsite tuottavuus juontaa itsensä osaamisesta ja ammattitaidosta, sillä ilman perehdytystä ei myöskään ole osaamista. Myös esimiehen rooli korostuu jälleen johtamisessa. Tuottavuutta ja siihen vaikuttavia asioita käsitellään tarkemmin myöhemmässä luvussa 3.3.

SAK eli Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö on määritellyt sivuillaan hyvän työyhteisön piirteitä. Tämä voidaan rinnastaa työhyvinvointiin. Piirteet ovat seuraavat: turvallisuus, mielekäs työ, kuormitus, ammattitaito, yhteistoiminta, sosiaaliset suhteet ja kiusaamisen vähäisyys (Hyvä työyhteisö n.d.).

**Turvallisuus** kuvaa työyhteisön turvallisuutta ja terveellisyyttä mahdollisten työsuojelun näkökulmasta (Hyvä työyhteisö n.d.). Turvallinen ja terveellinen työyhteisö motivoivat ja kannustavat työntekijöitä tuloksellisuuteen.

**Mielekkäällä työllä** tarkoitetaan työyhteisön tietoutta tavoitteista ja oman osansa tekemistä, jotta tavoitteet saavutetaan luoden näin mielekkyyttä työlle (Hyvä työyhteisö n.d.). Tavoitteellisuus on tärkeä osa työtä. Tavoite on ikään kuin maali, joka auttaa työntekijää pyrkimään siihen. Näin ollen työ pysyy mielekkäänä. Perehdyttämisessä on tärkeää tehdä selväksi, mikä on työntekijän tavoite, johon tämän tulee pyrkiä.

**Kuormituksella** tarkoitetaan töiden tasapuolista jakamista. Työn tulisi vastata työntekijän koulutusta ja ammattitaitoa. Myöskin palautumisen kannalta, työn ja vapaa-ajan tulee olla suhteutettu oikein. (Hyvä työyhteisö. n.d.) Jos työ ei vastaa työntekijän koulutusta tai ammattitaitoa, niin tällöin on vaarana työmotivaation laskeminen, joka vaikuttaa suoraan tuottavuuteen. Tätä tilannetta voidaan ehkäistä varmistamalla työntekijän osaaminen ja antamalla perehdytystä uusiin työtehtäviin, jotta välttyttäisiin kuormitukselta.

**Ammattitaidolla** tarkoitetaan työntekijän tuottavuudesta huolehtimista kehittämällä tämän ammattitaitoa ja osaamista (Hyvä työyhteisö n.d.). Kuten aikaisemmin on jo mainittu, niin perehdyttäminen on jatkuva prosessi. Perehdyttäminen voidaan järjestää esimerkiksi koulutuksen avulla, jonka tarkoitus on opettaa työntekijälle uutta tai kerrata vanhaa. Ammattitaito ja osaaminen ovat tärkeitä tekijöitä tuottavuuden kannalta.

**Yhteistoiminta** tarkoittaa ongelmien ratkaisemista yhdessä muiden kanssa (Hyvä työyhteisö n.d.). Yhdessä ratkaistu ongelma luo onnistumisen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä, joka taas puolestaan nostaa työhyvinvointia.

**Sosiaalisilla suhteilla** tarkoitetaan työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta (Hyvä työyhteisö n.d.). Äsken mainitussa yhteistoiminnassa vaikuttavat seikat ovat samat tässäkin. Hyvinvoiva työyhteisö kokee olevansa yhtä, joka nostattaa työmotivaatiota.

**Kiusaaminen** tarkoittaa esimerkiksi syrjintää tai häirintää. Kiusaamista voidaan estää hyvällä työilmapiirillä sekä hyvillä sosiaalisilla suhteilla. (Hyvä työyhteisö. n.d.) Kiusaaminen on yksi työmotivaatiota laskeva tekijä. Kiusaamiseen tulee puuttua aina välittömästi.

### 3.1.1 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvointia voidaan tarkastella tarkemmin oheisen kuvion avulla. Kuvio on otettu Tampereen yliopistossa tehdystä työhyvinvointioppaasta. Kuviossa on kerrottu mitkä eri tahot vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin.



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka, Tammi-Heikkilä & Vauhkonen, 2012, 12)

Manka ym. ovat jakaneet kuviossa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät viiteen eri kategoriiaan, jotka pitävät sisällä omat vaikuttavat tekijänsä. Keskellä oleva minä itse- vaikuttava tekijä imee itseensä vaikutteita asenteiden kautta työympäristöstään. Nämä asenteet vaikuttavat kuvion mukaisesti suoraan työntekijän psykologiseen pääomaan sekä terveyteen.

Kuvion kohdassa 1. organisaatio luetellut kohdat kuvaavat organisaation taholta tulevia vaikutteita ja asenteita, jotka vaikuttavat työntekijään. Tavoitteellisuus voidaan yhdistää organisaation visioon. Visio tarkoittaa tulevaisuuden haluttua kuvaa ja on hyvin laadittuna muun muassa joustava ja uskottava (Isokangas & Kinkki 2009, 275). Näin taataan se, että organisaatiolla on jokin suunta ja tavoitteet johon pyrkiä. Tämä luo työntekijöille mielekkyyttä, sillä he kokevat, että he ovat myös mukana pyrkimässä organisaation määrittelemiin tavoitteisiin.

McKenna & Beech ovat määritelleet, mitä on organisaation joustava rakenne. Organisaation joustavalla rakenteella tarkoitetaan sisäisten ryhmien liikuteltavuutta, esimerkiksi uusia innovaatioita keksittäessä organisaatiossa voidaan muodostaa ryhmiä joita johtaa motivoiva ja aktivoiva tiiminvetäjä (McKenna & Beech 2002, 62). Henkilöstön siirtely organisaation sisällä on helppoa ja vaivatonta eikä se vaikuta negatiivisesti tulokseen. Henkilöstön siirtely luo vaihtuvuuden tunnetta, mutta liika siirtely voi myös aiheuttaa epävarmuutta työn pysyvyydestä ja täten laskea työhyvinvointia.

Jatkuva kehittyminen kuvaa organisaation kykyä muokata ja kehittää itseään, jotta se pärjäisi kilpailussa. Organisaation kehittämällä lisätään sen jäsenten ja yksiköiden välistä toimintaa (Kauhanen 2012, 29). Yhteistyön toimiessa myös työhyvinvointi nousee, sillä mitään sisäisiä erimielisyyksiä ei pääse syntymään.

Kuvion kohdassa 2 johtaminen kuvataan esimiehen roolia työhyvinvoinnin tekijänä. Esimiehen tulisi perustaa yritysinfrastruktuuri, joka tukee muun muassa tiimejä ja oppimista. Esimiehen olisi hyvä valtuuttaa työntekijöitä eri tehtäviin, jotta nämä pääsisivät näyttämään oman osaamisensa. (Nelson & Economy 1996, 20-22.) Täten työntekijöiden työmotivaatio ja hyvinvointi kasvavat, kun he huomaavat, että heille pystytään uskomaan vaativimpia tehtäviä ja näin ollen he kokevat tulevansa arvostetuiksi.

Esimiehen vastuisiin kuuluu tukea työntekijöitä. Tukemisen tulee olla koko ajan läsnä, eikä vain pelkästään olla sitä, että esimies antaa koulutuksen ja siirtyy pois tieltä. Kuitenkaan esimiehen ei tarvitse tehdä kaikkea valmiiksi työntekijälle. (Nelson & Economy 1996, 22.) Johtamisen tärkeys nousee tärkeäksi tekijäksi työhyvinvoinnin kannalta. Alaisen tukeminen auttaa tätä jaksamaan arjessa ja lisää työhyvinvointia, kun hän tietää kenen puoleen kääntyä vaikeissa tilanteissa.

Jotta tällaiseen tukemisen malliin päästäisiin, on esimiehen ensin luotava avoin työympäristö. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat avoimesti esittää kysymyksiä ja huoliaan pelkäämättä esimiehen reaktiota. Avoin työilmapiiri johtaa parhaimmillaan siihen, että työntekijät alkavat avoimesti ratkoa ongelmia sekä keksiä uusia ratkaisuja joiden avulla säästetään aikaa ja rahaa. (Nelson & Economy 1996, 22.) Työntekijöiden on mukavaa työskennellä avoimessa työympäristössä ja avoimuus vaikuttaa työntekijöiden suorittamiseen sekä tuottavuuteen.

Kuvion kohdassa 3 työyhteisö on esitelty kohtia, joihin työntekijät pystyvät vaikuttamaan osittain itse. Työyhteisöön liittyviä asioita käsiteltiin luvussa 3.1. Avoimeen vuorovaikutuk-

seen pystyy suurimmilta osin vaikuttamaan esimies, kuten äsken todettiin. Työntekijät voivat myös omalta osaltaan parantaa avoimuutta kysymällä heitä askarruttavia kysymyksiä sekä jakamalla omaa osaamistaan muille.

Kuviossa esitetty kohta 4 työ pitää sisällään oppimisen. Perehdyttämisellä on vaikutusta oppimiseen, joka on tulkittu kannustearvoksi. Osaaminen luo työhön mielekkyyttä ja sujuvuutta. Oppimiseen vaikuttaa myös paljon työntekijän halu oppia uutta. Kaikkea ei pysty millään perehdyttämään kerralla, joten oppimista auttaa paljon myös työntekijän kiinnostus uuden oppimiseen. Osaamista käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.

Vaikuttamismahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijöiden mahdollisuutta päästä osallistumaan päätöksentekoon, kuten neuvoa-antaviin neuvostoihin tai yritysneuvostoon (McKenna & Beech 2002, 262). Näiden mahdollisuuksien avulla työntekijät pääsevät ilmaisemaan mielipiteensä.

Nämä lähestymistavat luovat suuren määrän vaikutusmahdollisuuksia ja lähettävät tärkeän viestin työntekijöille, että heidän mielipiteillään on väliä (McKenna & Beech 2002, 262). Näin ollen työntekijät kokevat arvostusta ja aikaan saadaan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijä imee vaikutteita työympäristössä tapahtuvista asioista, joista tämä muodostaa omat näkemyksensä ja mielipiteensä. Kun työympäristöstä tulevat vaikutteet ovat positiivisia ja tukevat työntekijää muun muassa päätösten tekemisessä tai oppimisessa, yksi työntekijä on vaikuttamassa omalla asenteellaan positiivisesti työpaikan yhteishenkeen ja täten positiivisesti työhyvinvointiin.

### 3.2 Työtyytyväisyys osana työhyvinvointia

**Työtyytyväisyydellä** tarkoitetaan työntekijän sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä työhön. Työtyytyväisyyden katsotaan muodostuvan seitsemästä eri tekijästä, jotka ovat: kunnioitus, luottamus, turvallisuus, terve työympäristö, urapolku sekä palkka ja edut. (How Important is Job Satisfaction in Today's Workplace?. n.d.)

Työntekijä pysyy varmasti tyytyväisenä, kun kokee, että häntä kunnioitetaan sekä hänelle annetaan luottamuksellisia tehtäviä. Turvallisuudella tarkoitetaan työpaikan vakautta eli kuinka helposti kyseinen työ voi loppua (How Important is Job Satisfaction in Today's

Workplace? n.d.). Pelko työpaikan menettämisestä vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen. Käsiteet terve työympäristö, urapolku sekä palkka ja edut tarkoittavat kuinka kannustava työntekeminen on ja mitä mahdollisuuksia työpaikka tarjoaa tulevaisuudelle.

Tyytyväinen työntekijä vahvistaa yritystä entisestään (How Important is Job Satisfaction in Today's Workplace? n.d.). Kun työntekijä on tyytyväinen, niin tällöin vaikutuksia yrityksen vahvistamiseen katsotaan olevan neljä. Nämä vaikutukset ovat: alhaisempi vaihtuvuus, korkeampi tuottavuus, kasvavat voitot ja uskollisuus (How Important is Job Satisfaction in Today's Workplace? n.d.). Tämän takia työnantajien olisi hyvä panostaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

Alhaisempi vaihtuvuus takaa sen, että työntekijät sitoutuvat työhönsä eivätkä vaihda työpaikkaa. Kuten äsken mainittiin, korkeampi tuottavuus ja kasvavat voitot ovat hyvän työtyytyväisyyden tulosta. Työntekijät ovat motivoituneita ja osaavia tekemään tulosta yritykselle. Uskollisuus syntyy työntekijöiden arvostuksen tunteesta. Arvostettu työntekijä tekee varmasti enemmän yrityksen hyväksi kuin sellainen työntekijä, joka ei koe arvostusta.

Edellä mainittuihin työtyytyväisyyden tekijöihin voidaan lisätä kolme kohtaa lisää. Kohdat on määritellyt Gregory. P. Smith, joka toimii kansainvälisenä yritysconsulttina. Kohdat ovat palkitseminen ja tunnustus, työntekijöiden taitojen ja potentiaalin kehittäminen sekä työtyytyväisyyden arviointi ja mittaaminen.

Smithin mukaan palkitseminen ja tunnustus kantavat pitkälle. Henkilökohtaisella tunnustuksella voidaan rakentaa moraalia ja motivaatiota (Smith n.d.). Tunnustuksen on siis tultava esimieheltä. Tällainen pieni tunnustus ja sen juhlistaminen on paljon tehokkaampi keino kasvattaa työtyytyväisyyttä, kuin kerran vuodessa järjestettävä muodollinen tapahtuma (Smith n.d.). Tässä vaiheessa esimiehen kontolle jää tunnustuksen antaminen. Kuten Smith kuvaili, tunnustuksen ei tarvitse olla mikään suuri, vaan arjen pienet kehumisetkin saavat työntekijöissä aikaan positiivisia tunteita.

Harjoitus ja kouluttaminen motivoivat työntekijöitä ja tekevät heistä motivoituneita ja innovatiivisia (Smith n.d.). Perehdyttäminen mahdollistaa työntekijöiden jatkuvan osaamisen ylläpitämisen. Näin ollen yritys pysyy kilpailukykyisenä. Myös muita syitä löytyy jatkuvan kehittämisen tarpeille. Hyvin koulutetut työntekijät ovat halukkaita ottamaan enemmän ohjaksia omassa työssään (Smith n.d.). Hyvin hoidettu perehdytys ja jatkuva työtaidon ylläpitäminen vähentää myös esimiehen vastuuta tarkkailla jatkuvasti alaistensa työn laatua. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että esimiehen tulisi lopettaa kokonaan alaistensa työn laadun seuraaminen. Osaamisen ansiosta työntekijät pystyvät paremmin vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin kasvattaen samalla asiakasuskollisuutta (Smith n.d.).

Hyvä asiakaspalvelu on yksi kaupan alan työpaikoissa vaikuttavista tärkeistä kilpailutekijöistä. Perehdyttämällä työntekijän tietoutta esimerkiksi tuotteista, tämä pystyy myymään niitä asiakkaille ilman epäröintiä, joka luo luotettavuutta työntekijässä myyjänä sekä kasvattaa samalla asiakastytytyvääisyyttä ja täten asiakasuskollisuutta.

Työntekijät, jotka ymmärtävät yrityksen toimenkuvan, valittavat vähemmän, ovat tyytyväisempiä ja enemmän motivoituneita. Tämä kasvattaa esimies-alainen –suhdetta. (Smith n.d.)

Työtyytyväisyyden jatkuva arviointi on oleellinen osa työhyvinvointia. Arvioinnin tehtävä on mitata edistystä ja päättää, mitä pitää parantaa. Jatkuvassa arvioinnissa tulisi mitata muun muassa asenteita, moraalia sekä työntekijöiden motivaatiota. (Smith n.d.) Näin ollen saadaan kehitettävät kohdat esille ja niitä voidaan alkaa parantamaan.

Korkea työtytytyväisyys takaa kilpailuedun, jonka perustana ovat koulutetut ja motivoitunut ihmiset, jotka työskentelevät ylpeästi yhdessä antaen omaa tehokkuuttaan ja energiaansa yrityksen tavoitteiden toteuttamiseksi. (Smith n.d.) Perehdyttämisen tärkeys tässä asiassa näkyy koulutuksen kohdalla. Tietoa ja taitoa tulee olla ja sitä pitää ostaa jakaa oikein kaikille, jotta päästään korkeaan työtytytyväisyyteen.

### 3.3 Osaamisesta tuottavuuteen

Edellisissä luvuissa käsitteet osaaminen ja tuottavuus ovat tulleet esille moneen kertaan. Tässä luvussa käsitellään kuinka osaamisella hyvinvoiva työyhteisö vaikuttaa tuottavuuteen ja tulokseen. Osaaminen on jokaisen henkilön oma henkilökohtainen ominaisuus. Osaamista on monenlaista ja se on yksi työelämän tärkeimmistä kilpailutekijöistä.

Tietopääomaa mielletään yleensä organisaatioiden keskeisempänä tekijänä. Tehtävät vaativat aina osaamista, joten tästä syystä yksilön pätevyyttä peilataan osaamiseen, jota tehtävä vaatii. Näiden pohjalta tehdään kehittämistarpeita ja toimenpiteitä, jotta vaadittava osaamisen taso täytyisi. (Kauhanen 2012, 142.)

Perehdyttäminen on yksi näistä toimenpiteistä. Perehdyttämällä saadaan aikaan tätä vaadittua osaamista, jotta yritys säilyttäisi kilpailukykyänsä sekä täyttäisi omat pätevyiden tarpeensa. Perehdyttämisessä kehitetään tulokkaan osaamista sekä hyödynnetään jo hänellä olevaa aikaisempaa osaamista (Kupias & Peltola 2009, 88).

Muutoksen vaatima uusiutuminen ja sopeutuminen ovat jatkuvaa organisaatioissa. Jotta organisaatio säilyttäisi työmarkkinakelpoisuutensa, sillä on oltava kyky oppia uutta ja sen on oltava valmis omaksumaan tietoja ja taitoja, joita uudet työtehtävät vaativat. Ihmisen asema muuttuu myös tässä muutoksessa. Organisaatiot laativat osaamisen tarveprofii-leja, joka johtaa siihen, että henkilöitä tullaan palkkaamaan tarveprofiilien mukaan. (Kauhanen 2012, 143, 145.)

Organisaation on pystyttävä muuttumaan ja omaksuttava tietoa ja taitoa nopeasti, jos se aikoo pysyä mukana kilpailussa. Tässä vaiheessa osaaminen ja sen kehittäminen nousevat tärkeiksi asioiksi. Millä tavalla organisaatio pystyy kehittämään osaamista?

Organisaatio hankkii osaamista rekrytoimalla uusia työntekijöitä tai kehittämällä jo yrityksessä olevien henkilöiden osaamista. Kuitenkin oppiminen ja kehittäminen ovat lähtökoh-taisesti jokaisen omalla vastuulla, mutta organisaatio voi kuitenkin tukea oppimista. (Kauhanen 2012, 152.)

Perehdyttämisen suunnittelussa kannattaa hyödyntää erilaisia osaamiskarttoja ja kuvauksia. Näiden pohjalta voidaan arvioida tulokkaan osaamista ja perehdyttää pelkästään tehtävään vaadittava osaaminen. (Kupias & Peltola 2009, 89.) Muuttuvat organisaatiot voivat kuitenkin vaikeuttaa osaamisen kartoittamista. Samoja osaamiskuvauksia voidaan hyödyntää jo työssä olevien työntekijöiden osaamisen kehittämisessä.

Perehdyttäminen on yksi organisaation osaamisen lisäämisen keinoista. Perehdyttämistä ei käytetä pelkästään uuden työntekijän osaamisen kehittämisessä, vaan myös vanhoille työntekijöille uuden osaamisen kehittämisen työkaluna. Osaamisen kehittämistä ja rooleja voidaan tarkastella seuraavan kuvion avulla.

Alla olevassa kuviossa on jaoteltu viisi eri roolia ja niiden vastuut osaamisen kehittämisessä. Kuviosta käy ilmi, että johdon ja esimiehen asema osaamisen asettamisessa ja tarjoamisessa on merkittävä. Korkeimman johdon rooli on luoda ilmapiiri jatkuvalle oppimiselle (McKenna & Beech 2002, 240).



Eri toimijoiden roolit	
<b>Johto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innostaminen</li> <li>• visio</li> <li>• näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta</li> <li>• entisen toimintatavan kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia)</li> </ul>
<b>Esimiehet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamistavoitteet tiimeille ja yksilöille</li> <li>• kehittymismahdollisuuksien luominen</li> <li>• entisen toimintatavan kyseenalaistaminen</li> </ul>
<b>Työtoverit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toisilta oppiminen</li> <li>• tiedon ja kokemusten jakaminen</li> <li>• yhdessä tekeminen</li> <li>• erilaisten näkemysten salliminen</li> </ul>
<b>Henkilö itse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oppiminen</li> <li>• itseohjautuvuus</li> <li>• pitkäjänteisyys</li> <li>• rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä</li> </ul>
<b>HR(D)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamiskartoitus</li> <li>• kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen</li> </ul>

Kuvio 3. Roolit osaamisen kehittämisessä. (Kauhanen 2012, 156)

Aikaisemmin käsiteltiin kuinka työntekijällä itsellään on vastuu hankkia tietoa ja lisätä osaamistaan, se korostuu tässä kuviossa. Itseoppimisella tarkoitetaan oppimista kokemusten kautta; työpaikka voi tarjota itseoppimisen keinoina ohjattua lukemista tai tietynlaisia työtehtäviä. (McKenna & Beech 2002, 236.) Organisaation tulee tarjota puitteet, jotta tällainen itsensä kehittäminen olisi mahdollista. Varsinkin kaupan alalla on tärkeää osata myymisen taito. Kun tätä osaamista kehitetään, niin tällöin aikaisempiin todetun perusteella voidaan sanoa, että asiakastyytyväisyys kasvaa ja osaaminen luo uskottavuutta sekä vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.

Nykyään yhtenä osaamisen kehittämisen keinona on yleistynyt e-opiskelu. E-opiskelu osaamisen kehittämisen keinona tarkoittaa internetissä tapahtuvaa opiskelua, joka koostuu tehtävistä, lukumateriaaleista ja työtehtävän hoitamiseen liittyvien ohjeiden hankkimisesta. (McKenna & Beech 2002, 239.) Näitä materiaaleja on yleensä löydettävistä yrityksen intrasta tai viikkotiedotteista.

Työntekijöiden osaamista voidaan varmistaa esimerkiksi erilaisten kehityskeskustelujen ja koulutusten avulla. Kehityskeskusteluja käydään yrityksissä yleensä vuosittain.

Kehityskeskustelussa arvioidaan työntekijän suoriutumista sovittujen tavoitteiden pohjalta. Keskustelut käydään yleensä haastatteluna työntekijän ja esimiehen välillä. Keskusteluissa käytetään kaavaketta, joka täytetään keskustelun edetessä. Keskusteluissa karotetaan sitä, kuinka työntekijä on pärjännyt ja saavuttanut asetetut tavoitteet sitten viime keskustelun. Keskustelun pohjalta voidaan sopia mahdollisista koulutuksista. (McKenna

& Beech 2002, 6.) Kuitenkin on arvioitu, että kehityskeskusteluilla ei saada paljoa vaikutusta tulevaisuuden osaamien kannalta, sillä keskustelut nähdään hallinnollisina harjoituksina (Torrington ym. 2014, 195).

Koulutuksien tarkoituksena on antaa ohjeita ja harjoitusta työntekijälle. Koulutuksien järjestäminen on tärkeää, sillä niiden avulla henkilökunta saa valmiudet toimia itsenäisesti, ratkaista ongelmia, hallita laatua ja tehdä muutoksia. (McKenna & Beech 2002, 6, 36.)

Koulutuksien avulla voidaan varmistaa myös vanhempien työntekijöiden osaamista ja täten parantaa sitä. Koulutukset toimivat myös hyvänä osaamisen kehittämisen työkaluna.

Osaamisen ollessa kunnossa, voidaan olettaa, että työhyvinvointi on hyvä. Tässä tapauksessa pelkkä osaaminen ei tietenkään vaikuta työhyvinvointiin, mutta oletetaan, että osaamisen kannalta työhyvinvointi on hyvä. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottava, kuten työterveyslaitoksen sivuilla on mainittu. (Kehusmaan 2011, 79-80 mukaan EANPC:n muistio 1999.) tuottavuus ja siihen vaikuttavat taustatekijät on esitetty seuraavassa kuviossa.



Kuvio 4. Tuottavuus ja sen taustatekijät. (Kehusmaan 2011, 80 mukaan EANPC 1999)

Kuviossa merkityt taustatekijät pitävät sisällään osaamisen, joka on yksi tuottavuuden tekijöistä. Työhyvinvointi ja osaaminen vaikuttavat rinnakkain sekä toisiinsa että tuottavuuteen.

Tuottavuudella tarkoitetaan panosten ja tuotosten välistä suhdetta (Kehusmaa 2011, 76). Tuottavuudelle on luotu monia määritelmiä. McNealy määrittelee tuottavuuden seuraavasti:

$$\text{TUOTTAVUUS} = \frac{\text{Raha- tai Yksikkömyynti}}{\text{Työntekijöiden määrä}}$$

Kuvio 5. Tuottavuuden määritelmä. (McNealy 1993, 11)

Työhyvinvointia edistämällä organisaatioon saadaan aikaan välittömiä ja välillisiä talousvaikutuksia. On todistettu, että yrityksen taloudellisen menestymisen ja henkilöstön välillä on yhteys. Yritys voi saada työhyvinvointiin sijoitetun rahan 10-20 kertaisena takaisin. Työhyvinvoinnilla luodaan tuloskehitystä sekä edistetään organisaation tuloksenteekokyä. (Kehusmaa 2011, 81.)

Tuloksenteke on yritysten tärkein mittari. Tuloksen avulla pystytään kuvaamaan kuinka ne pärjäävät kilpailuympäristössä. Panostamalla ja sijoittamalla oikeisiin asioihin, kuten osaamiseen ja perehdyttämiseen, yritys kasvattaa työhyvinvointia ja täten nostaa omaa tuottavuuttaan sekä tekee parempaa tulosta. Työhyvinvointia ei tule vähätellä kilpailutekijänä, kuten aikaisemmin on todettu. Työntekijät ovat yritysten tärkein voimavara.

## 4 Tutkimus

### 4.1 Kohdeyhteyksen esittely

Tämän opinnäytetyön kohdeyhteyksenä on Kajaanin Prisma, joka kuuluu Osuuskauppa Maakuntaan. Prisma työllistää noin 100 henkilöä, jotka työskentelevät joko käyttötavaraosastolla, päivittäistavaraosastolla tai kasoilla. Jokaisen työntekijän työtehtävät vaihtelevat osastosta riippuen. Varsinkin käyttötavaraosastolla on alettu panostamaan niin sanottuun moniosaamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvittaessa käyttötavaran työntekijä voi työskennellä esimerkiksi sportin tai pukeutumisen kysyntäalueella. Myös osa Prisman käyttötavara ja päivittäistavaraosastojen työntekijöistä on kassataitoisia, joten he pystyvät myös tarvittaessa toimimaan kassalla.

Perehdytyksestä yrityksessä vastaa osaston esimies. Esimiehet kierrättävät ensimmäisenä päivänä työntekijät ja kertovat talon sekä Maakunnan että Prisman käytännöistä sekä palkkaan liittyvistä asioista.

Varsinaisen työnopastuksen hoitaa joku osaston myyjistä tai kassatyöntekijöistä, riippuen osastosta. Käytännössä osastolla ei ole varsinaista nimettyä perehdyttäjää, vaan perehdytyksestä vastaa koko osasto. Oppiminen on myös paljolti kiinni työntekijästä itsestään. Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttaa kuinka motivoitunut ja halukas työntekijä on oppimaan uutta, ja myöskin kuinka hyvin perehdyttäjällä on perehdytystaito hallussaan.

Yrityksellä on käytössä perehdytysmateriaalia, kuten esimerkiksi, tervetuloa taloon- kansio, josta löytää tiedollisesti tärkeitä asioita, kuten Maakunnan toiminta-ajatus ja arvot sekä Prisman toimintakonsepti. Kansiota löytyy myös ohjeita mm. sähköisen työvuorosovelluksen käyttöön. Kassahenkilöillä on myös oma kassakansio, josta löytyy tietoa kassatyöntekijälle. Osastoilla on myös itse laadittuja ohjeita kuinka esimerkiksi iltavuorossa tai aamuvuorossa tulee toimia.

Prisman eri osastoilla käydään säännöllisesti kehityskeskusteluja ja toimenkuvakeskusteluja, joiden avulla kartoitetaan ja varmistetaan työntekijöiden osaamista. Keskustelujen jälkeen käydään kehitettäviä asioita yhdessä esimiehen kanssa läpi.

## 4.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana oli perehdyttäminen Kajaanin Prismassa. Tavoitteena oli löytää mitä asioita voidaan kehittää Prisman perehdyttämisessä ja näiden pohjalta antaa mahdollisia kehitysehdotuksia ja ratkaisumalleja.

Kehitysehdotuksien ja ratkaisumallien syntymiseksi haastateltiin muihin osuuskauppoihin kuuluvien Prismojen perehdytyksestä vastaavia henkilöitä. Haastattelut suoritettiin lisälmen, Joensuun ja Linnanmaan Prismoissa.

Opinnäytetyön teoriaosiossa kerrottiin perehdyttämisen vaikutuksia henkilöstöön työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kautta. Tutkimus kuitenkin rajattiin koskemaan pelkkää perehdyttämistä. Tutkimus suoritettiin kyselynä S-ryhmän omalla kyselynteko-ohjelmalla.

## 4.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää käyttäen, koska henkilöstön mielipidettä perehdyttämisestä oli helppo mitata kyselyllä. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein (Vilkka 2007, 13). Määrällistä tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi, koska aineistoa kuvataan numeroilla ja sitä voidaan havainnollistaa taulukoilla tai kuvioilla (Heikkilä 2014, 15). Tässä tutkimuksessa tuloksia kuvataan taulukoin ja numeroin, sillä tutkimuksen tuloksien havainnollistaminen onnistuu helpoiten niin.

Ennen kyselylomakkeen tekoa, mittarit ja muuttujat tulee suunnitella etukäteen tarkasti. Mittarilla saadaan määrällistä tietoa tutkittavasta asiasta (Vilkka 2007, 14). Tässä tapauksessa mittariksi valittiin kyselylomake. Muuttujalla tarkoitetaan esimerkiksi tutkittavan ikää, sukupuolta tai mielipidettä (Vilkka 2007, 14). Muuttujina käytettiin työntekijän ikää, osastoa jolla hän työskentelee sekä työvuosien määrää Prismassa. Taustamuuttujina käytettiin tutkittavien osastoa, ikää ja työvuosien määrää.

Käsitteet ja teoria on muutettava mitattavaan muotoon sekä arkikielen tasolle (Vilkka 2007, 36). Tätä operationalisoinnilla tarkoitetaan. Käsitteet määriteltiin mitattavaan muotoon ja arkikielen tasolle.

Kyselylomake oli jaoteltu neljään pääteemaan (liite 1): perehdyttämisen suunnittelu, vastuunjako, toteutus ja seuranta. Jokainen teema sisälsi joukon kysymyksiä. Kysymyslomake oli tyyliltään strukturoitukyselylomake.

Muuttujat pitää yleensä purkaa pienempiin osa-alueisiin, koska ne ovat käsitteellisiä asioita, kuten kysymykset tai vastausvaihtoehdot. Mitattavia asioita ei voida tietää, jos ei tiedetä tarkasti mitä tutkitaan. Käsitteet on määriteltävä ennen kuin voidaan kerätä tutkimusaineistoa. (Vilkkä 2007, 36-37.) Muuttujat purettiin pienempiin osa-alueisiin ensin yleisessä teoriassa, josta siirryttiin käytäntöön Prismassa, jonka jälkeen näistä voitiin johtaa kysymykset.

Kyselylomakkeessa hyödynnettiin niin avoimia kysymyksiä kuin järjestysasteikkoja. Likeritin asteikkoa käytetään mielipideväittämissä. (Vilkkä 2007, 46). Tämän asteikon avulla pystyttiin mittaamaan helposti henkilökunnan mielipidettä perehdyttämisestä. Ääripäitä oli myös helppoa mitata, joten Osgoodin asteikkoa hyödynnettiin kyselyssä. Osgoodin asteikkoa käytetään yleensä liike-elämän tutkimuksissa (Vilkkä 2007, 47). Avoimet kysymykset olivat tärkeässä roolissa, sillä niillä pystyttiin selvittämään tarkemmin esimerkiksi mitä osaamista vastaajalta puuttui.

Perusjoukosta halutaan tutkimuksessa tehdä päätelmiä (Vilkkä 2007, 51). Tässä tapauksessa perusjoukko oli Kajaanin Prismen työntekijät. Otantamenetelmänä käytettiin yksinkertaista satunnaisotantaa, mutta toteutettiin kokonaistutkimuksena, koska rajaukset koskivat kaikkien osastojen työntekijöitä. Esimiehet jätettiin pois tutkimuksesta.

Yksinkertaisessa satunnaisotannassa kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla on mahdollisuus päästä otokseen. Tutkijalla tulee olla lista perusjoukon havaintoyksiköistä. Havainnointiyksiköt numeroidaan otannon toteuttamisen helpottamiseksi. Tutkija päättää haluamansa otoksen koon, mutta perusjoukon ollessa pieni, voi tutkija tehdä ns. kokonaistutkimuksen johon kerätään tiedot kaikista perusjoukonjäsenistä. (KvantiMOTV 2003.)

Tutkimukseen tuli myös osa kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti ja havainnot kerätään keskustelemalla muiden ihmisten kanssa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164). Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään yleensä havainnoimaan elämään liittyviä yleisiä asioita, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa havainnot kerätään luvuin.

Tutkimuksen kehitysehdotusten avuksi haastateltiin muiden osuuskauppojen Prismojen perehdytyksestä vastaavia henkilöitä. Haastattelut suoritettiin käyttäen puolistrukturoitua lomaketta (liite 2). Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään samat

kysymykset samassa järjestyksessä, mutta kysymysten järjestystä voidaan muuttaa (KvaliMOTV n.d.). Tämä takaa myös sen, että kysymyksiä voidaan tarkentaa ja mahdollisia lisäkysymyksiä voidaan esittää haastattelun edetessä.

#### 4.4 Tutkimuksen toteutus

Kysely tehtiin käyttötavara-, päivittäistavaraosaston ja kassojen henkilöstölle. Kyselystä suljettiin pois esimiehet, koska kysely tulee auttamaan heidän työtään jatkossa perehdyttämisen kannalta. S-pankki, Fazerin paistopiste sekä kalatori jätettiin myös pois, koska edellä mainitut eivät kuulu varsinaisesti Prismän osastojen henkilökuntaan.

Ennen kuin kyselystä tiedotettiin henkilökuntaa, kysymykset käytiin läpi ohjaavien opettajien kanssa sekä toimeksiantajan kanssa. Kyselyä testattiin kohdeyrityksessä ennen sen julkaisemista. Testauksessa mietitään kysymysten ja vastausohjeiden selkeyttä, vastausvaihtoehtojen toimivuutta sekä vastaamiseen kuluvaan aikaa (Heikkilä 2014, 58).

Testauksen jälkeen julkaistiin saatekirje. Saatekirjeen tarkoitus on motivoida vastaajaa osallistumaan kyselyyn (Heikkilä 2014, 59). Saatekirje laadittiin niin, että osallistujilla on mahdollisuus päästä vaikuttamaan asioihin. Itse opinnäytetyön tekeminen oli saatekirjeessä taka-alalla, sillä vastaajia tuskin kiinnostaa, että tutkija on suorittamassa opinnäytetyötä, ja tämän takia mahdollisuus päästä vaikuttamaan ja muuttamaan asioita oli tärkeässä roolissa saatekirjeessä.

Eettisten periaatteiden noudattaminen tutkimuksissa on tärkeää. Tutkimusetiikka on tapa, jota tutkijan tulee noudattaa (Vilkkä 2007, 89). Saatekirjeessä mainittiin ja painotettiin kyselyyn vastaajien anonymiteettiä. Anonymiteetti tarkoittaa, että vastaajien nimet eivät tule missään vaiheessa esille, eikä vastauksia voi yhdistää henkilöihin. Kannustimena kyselyssä toimi 50 euron lahjakortti S-ryhmän liikkeisiin. Kyselyn päätyttyä lahjakortti arvottiin osallistujien kesken.

Kysely suoritettiin aitiopaikka-järjestelmän kautta, joka on S-ryhmän oma kyselynteko-ohjelma. Kyselyn ajankohta oli 15.9–29.9. Kyselyn linkki lähetettiin eri osastojen sähköposteihin. Vastaajat pystyivät vastaamaan kyselyyn milloin vain. Viikon päästä lähetettiin muistutus kyselystä osastojen sähköpostiin. Kyselyn viimeinen vastauspäivä oli 29.9., jonka jälkeen kysely suljettiin.

Lomakkeita aletaan käydä läpi kyselyn määrääjän umpeuduttua, jolloin lomakkeiden vastausten laatu arvioidaan ja asiattomasti täytetyt lomakkeet poistetaan (Vilkkä 2007, 106). Näin meneteltiin myös tässä tutkimuksessa. Kaikki vastaukset oli merkitty pakollisiksi, mutta avoimissa kysymyksissä vastaajaa saa itse päättää, mitä kirjoittaa. Muutama avoin vastaus jouduttiin hylkäämään.

Aineistot analysoitiin PSPP – tilasto-ohjelman avulla. Ohjelman avulla aineistosta pystyttiin tekemään erilaisia analyysejä, jotka saatettiin tulkittavaan muotoon Excelin avulla.

Haastattelut suoritettiin haastateltavien toimipaikoilla: lisalmessa, Joensuussa ja Oulussa. Haastattelun apuna käytettiin puolistrukturoitua lomaketta. Haastattelut nauhoitettiin myöhemmää käsittelyä varten.

Ennen haastattelujen aloittamista, lomaketta testattiin Kajaanin Prisman myyntipäälliköllä. Tämä mahdollisti sen, että joitakin vaikeasti ymmärrettäviä kysymyksiä saatiin korjattua ja haastatteluun kuuluva aika saatiin selville. Haastattelut suoritettiin pääsääntöisesti heinäkuun 2017 aikana. Yksi haastattelu suoritettiin elokuun alussa. Haastattelujen tarkoituksesta ja äänittämisestä kerrottiin haastateltaville etukäteen, mutta tarkoitus tarkennettiin vielä uudestaan ennen haastattelun alkua.

Lisalmen Prismassa haastattelu suoritettiin Prismajohtajan työhuoneessa. Paikalla olivat haastattelijan lisäksi Prismajohtaja ja asiakaspalvelupäällikkö. Haastattelu suoritettiin siten, että haastattelijä istui pöydän päässä ja haastateltavat istuivat haastattelijan molemmissa puolilla. Haastattelut nauhoitettiin käyttäen kahden puhelimen nauhuria. Haastattelu eteni suunnitellusti lomakkeen mukaan ja tunnelma oli mukavan rento, mikä loi avointa keskustelua osallistujien välille.

Joensuun Prismassa haastattelu suoritettiin neuvotteluhuoneessa. Haastateltavana oli myyntipäällikkö, joka on saanut S-ryhmän valtakunnallisen perehdytyspalkinnon. Haastattelun asetelmointi oli seuraava: haastattelijä ja haastateltava istuivat vastapäätä kasvokkain. Haastattelu nauhoitettiin käyttäen kahden puhelimen nauhuria. Haastattelu eteni lomakkeen mukaan. Tunnelma oli avoin ja aikaan saatiin vapaata keskustelua haastateltavan ja haastattelijan välille.

Linnanmaan Prismassa haastateltavan oli palvelupäällikkö. Haastattelu suoritettiin hänen toimistossaan. Haastateltava ja haastattelijä istuivat kasvokkain ja haastattelu nauhoitettiin kahdella puhelimen nauhurilla. Haastattelu eteni puolistrukturoidun haastattelulomakkeen mukaan. Haastattelun tunnelma ei ollut ollenkaan kireä, vaan rento ja avoin. Haastattelussa päädyttiin taas avoimeen keskusteluun.



Myöhemmin haastatteluita kuunneltiin uudelleen ja niistä tehtiin muistiinpanoja. Nauhu-reita oli kaksi, koska haastattelu tilanteessa nauhuri voi hajota yllättäen tai äänenlaatu voi olla huonoa ja se havaitaan vasta haastattelun jälkeen. Tämän takia varanauhuri kannat-taa olla mukana. Puolistrukturoitu haastattelulomake oli oikea valinta, koska se mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen ja joidenkin kysymysten järjestysten muuttamisen. Haastatteluista poimittiin kohtia haastateltavien Prismojen toimintatavoista. Näitä kohtia hyödynnettiin kyselystä nousseiden kehitysehdotusten tukena.

#### 4.5 Tutkimuksen tulokset

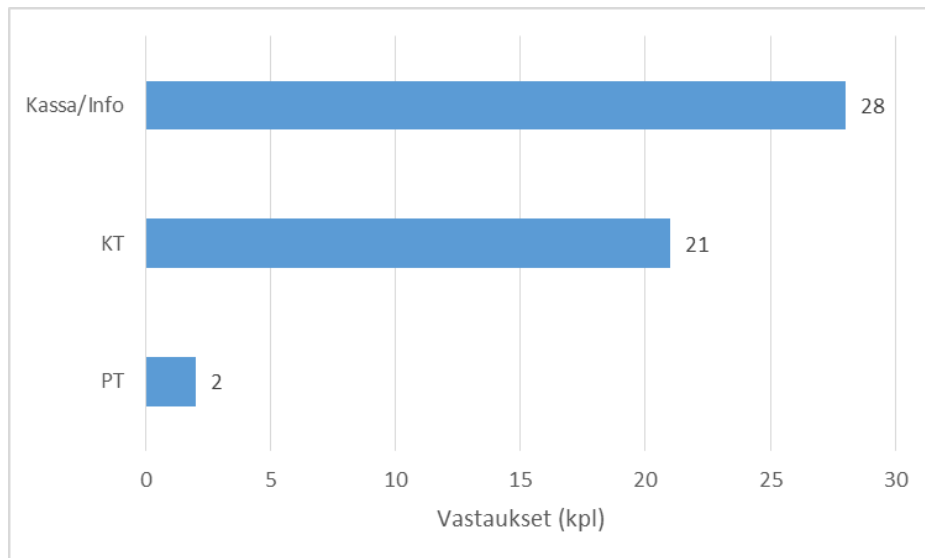
Tutkimuksen perusjoukko oli 89 henkilöä. Kyselyyn vastasi 51 henkilöä eli 57 %. Osas-toittain vastausmäärä oli seuraava: Päivittäistavaraosastolta vastasi harmillisesti vain 2 henkilöä, vaikka mahdollisuudet olivat 27. Käyttötavaraosastolta vastasi 21 henkilöä, mahdollisuuden ollessa 26. Kassa/Infosta vastasi 28 henkilöä, mahdollisuuden ollessa 37 henkilöä. Prosenttiosuudet vastauksista olivat: PT: 4 %, KT: 41 % ja Kassa/Info: 55 %.

Katoa ilmaantui muutamassa avoimessa kysymyksessä. Tämä on luultavasti sen vuoksi, että vastaaja ei ole halunnut kommentoida avoimesti omaa mielipidettään.

##### Taustamuuttajat

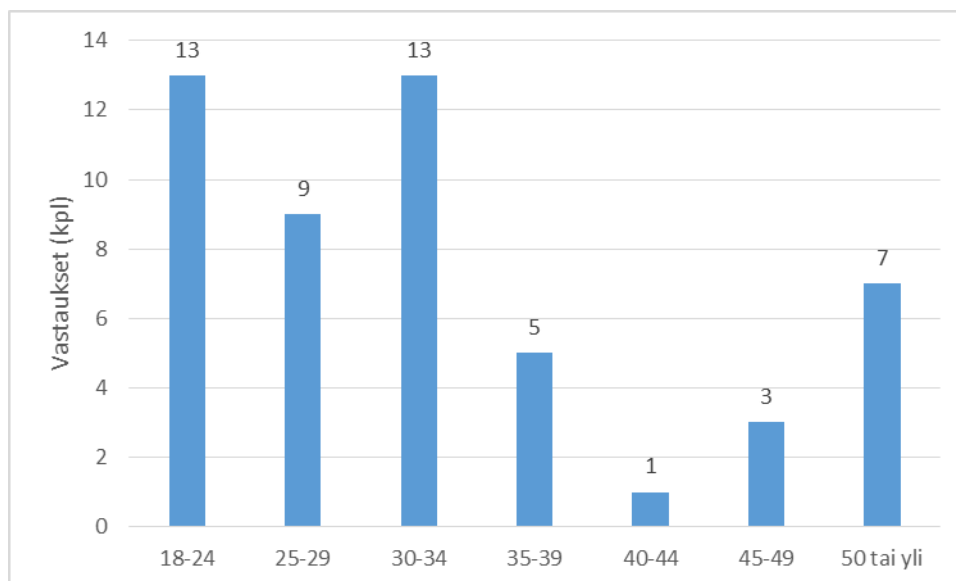
Taustamuuttujiksi valikoituivat työntekijän osasto, työvuosien määrä Kajaanin Prismassa ja ikä. Taustamuuttajat oli merkitty pakollisiksi kysymyksiksi.

Kyselyyn vastanneista 4 % työskenteli päivittäistavaraosastolla, 41 % työskenteli käyttö-tavaraosastolla ja 55 % kassalla ja infossa.



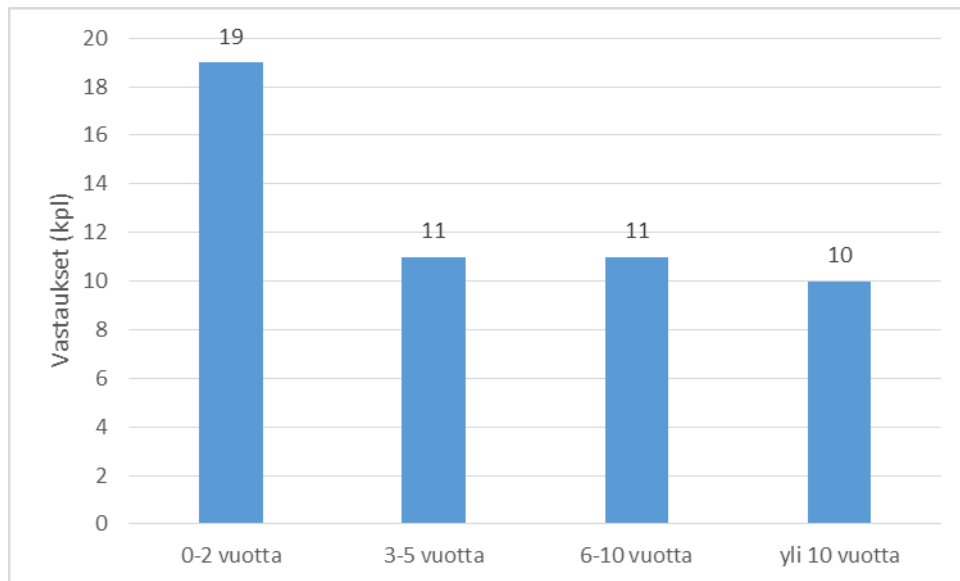
Kuvio 6. Osasto (n=51)

Toisessa taustamuuttujakysymyksessä kysyttiin vastaajien ikää. Vastanneista 18–24 vuotiaita oli 13 henkilöä, 25–29 vuotiaita oli yhteensä yhdeksän, 30–34 vuotiaita oli 13. Viisi henkilöä oli 35–39 vuotiaita, yksi oli 40–44 vuotiaita, kolme oli 45–49 vuotiaita ja 50 tai yli oli seitsemän henkilöä.



Kuvio 7. Vastaajien ikä (n=51)

Kolmas taustamuuttujakysymys koski vastaajien työuran pituutta Kajaanin Prismassa. Vastaajista 19 henkilöä oli työskennellyt 0-2 vuotta, 11 henkilöä oli työskennellyt 3-5 vuotta, 11 henkilöä oli työskennellyt 6-10 vuotta ja 10 oli työskennellyt yli 10 vuotta.

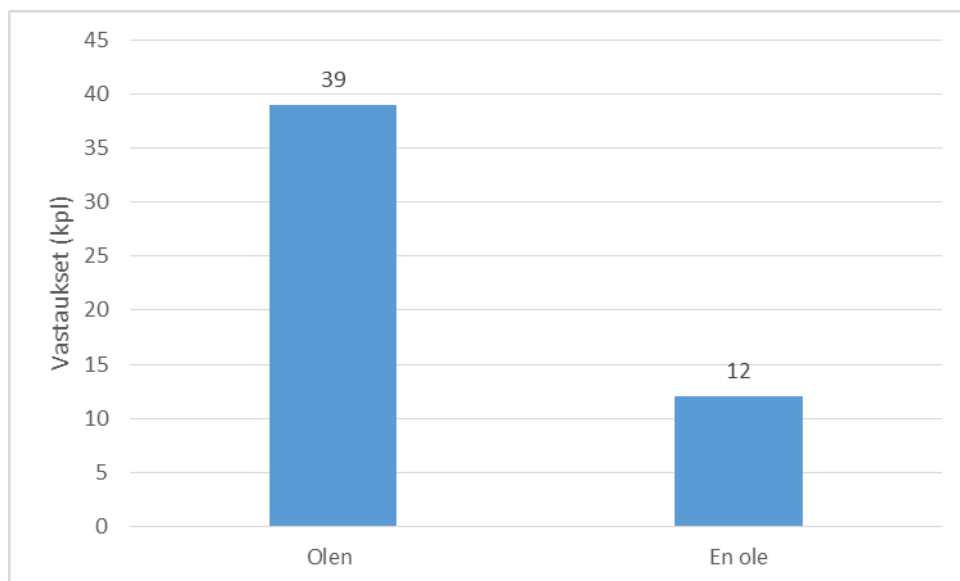


Kuvio 8. Työuran pituus (n=51)

#### Perehdyttämisen suunnittelu

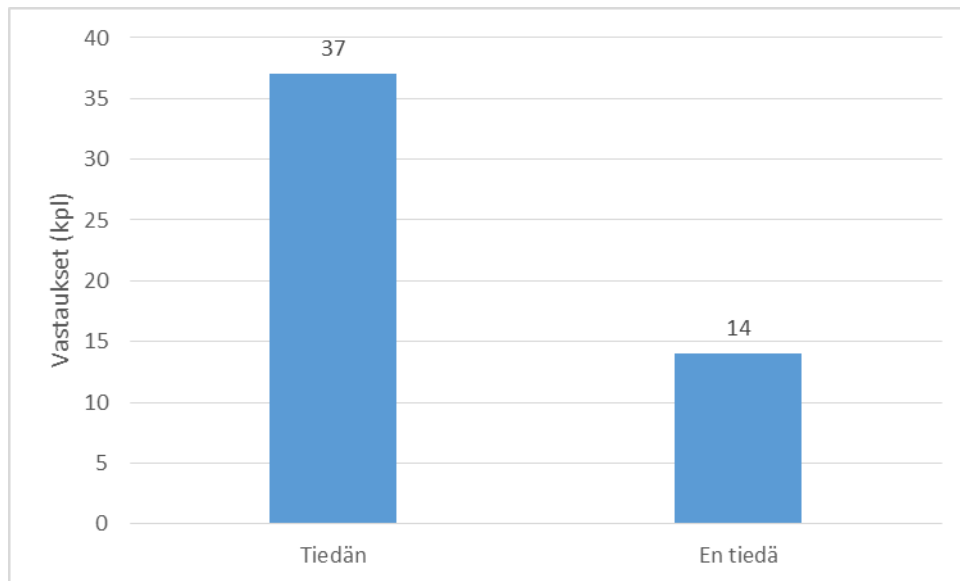
Perehdytysmateriaali on tärkeä apuväline perehdyttämisessä. Jokaisella osastolla on käytössään perehdytysmateriaalia, joten ensimmäiset kysymykset koskivat vastaajien tietoutta perehdytysmateriaalin sijainnista ja eJollas-tunnuksista.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin olivatko vastaajat perehtyneet osastoidensa perehdytyskansioon. Vastaajista 39 henkilöä oli perehtynyt ja 12 ei ollut.



Kuvio 9. Työntekijöiden perehtyminen perehdytyskansioon (n=51)

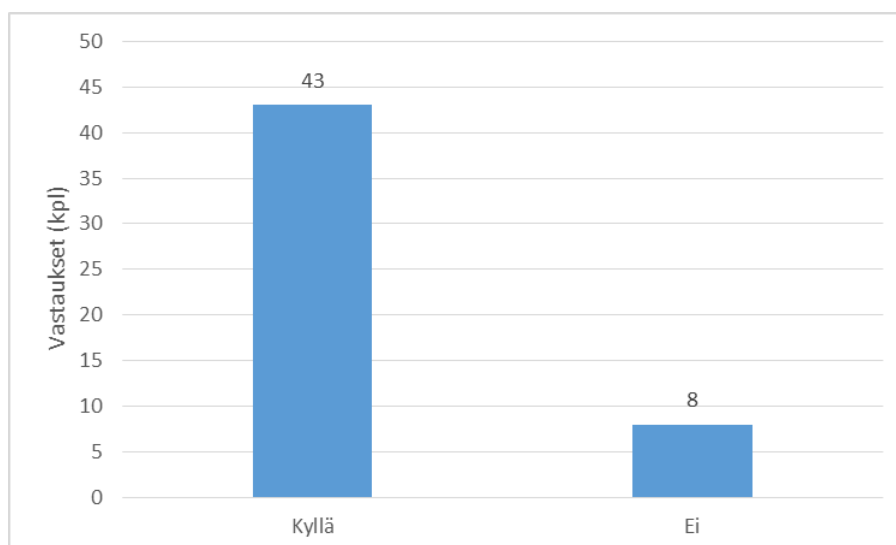
Toisessa kysymyksessä kysyttiin työntekijöiden tietoutta perehdytysmateriaalin sijainnista. Vastaajista 37 tiesi mistä perehdytysmateriaalia löytyy ja 14 ei tiennyt.



Kuvio 10. Tieto perehdytysmateriaalin sijainnista (n=51)

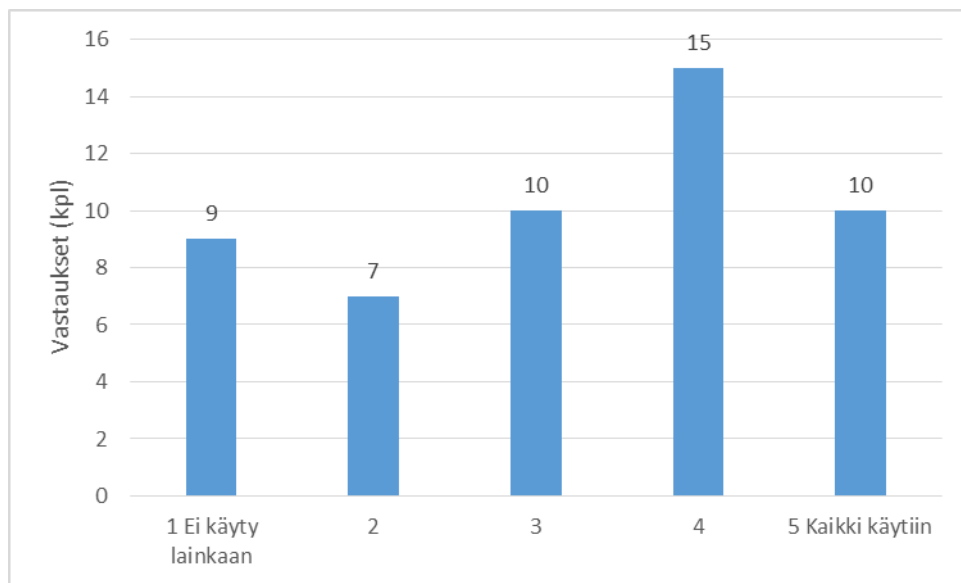
Kysymyksessä kysyttiin myös avoimen kysymyksen avulla varmaa tietoa perehdytysmateriaalin sijainnista. Vastauksista (liite 3) kävi ilmi, että työntekijät tiesivät, että materiaalia löytyy joko esimiehen työhuoneesta tai materiaalille määritellystä paikasta. Perehdytysmateriaalia löytyy myös eJollaksesta sekä sintrasta, mutta vastausten perusteella kolme henkilöä tiesi tämän.

Seuraava kysymys koskikin oliko työntekijöille annettu eJollas-tunnukset. Vastaajista 43 henkilöä oli saanut tunnukset ja 8 ei ollut saanut.



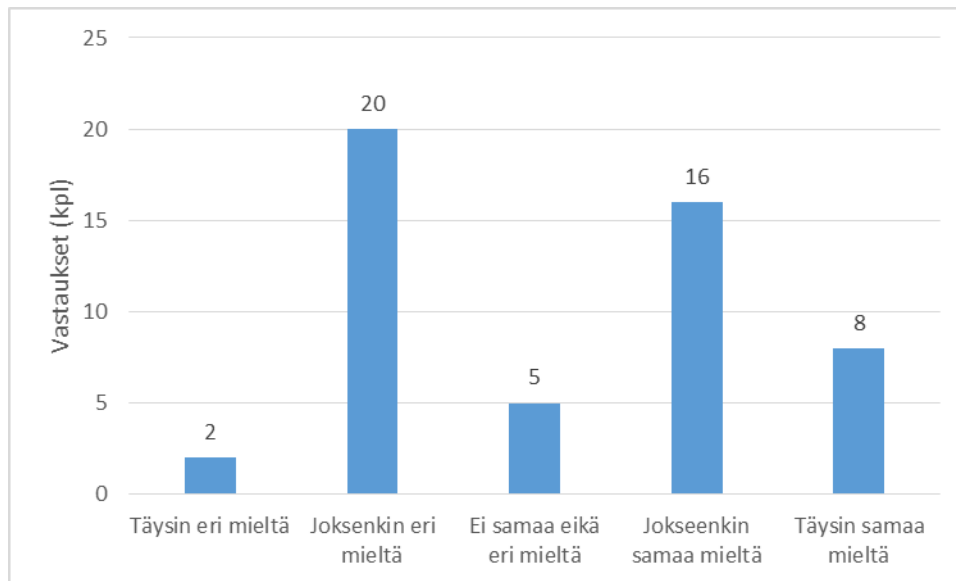
Kuvio 11. Onko työntekijä saanut eJollas-tunnukset (n=51)

Neljännessä kysymyksessä selvitettiin oliko työntekijöiden perehdyttämisessä asiat käyty läpi perehdytysmateriaalin avulla. 1. vaihtoehto oli ”Ei käyty lainkaan” ja 5. vaihtoehto oli ”Kaikki käytiin”. Loput vastaukset oli luokiteltu numeroin. 9 vastaajan kohdalla perehdytysvaiheessa asioita ei ollut käyty perehdytysmateriaalin avulla. 7 vastaajan mielestä asioita oli käyty huonosti läpi. 10 oli sitä mieltä, että kaikki asiat oli käyty heidän kohdallaan perehdytysmateriaalin avulla. Vastaajat olivat yleisesti sitä mieltä, että heidän kanssaan oli käyty asioita perehdytysmateriaalin avulla suurin piirtein kokonaisvaltaisesti. 10 vastaaja oli sitä mieltä, että heidän kohdallaan asiat oli käyty kesinkertaisesti.



Kuvio 12. Käytiinkö perehdyttämisessä asiat läpi perehdytysmateriaalin avulla (n=51)

Työntekijöiltä kysyttiin heidän mielipidettään perehdyttämisen ajankäytön riittävydestä. Kysymys kuului: ”Mielestäni minun perehdyttämiseen käytettiin tarpeeksi aikaa”. Vastaajista 2 oli kokenut olevansa täysin eri mieltä väitteen kanssa. 20 vastaaja koki olevansa jokoseenkin eri mieltä. 5 vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. 16 oli jokoseenkin samaa mieltä ja 8 oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän perehdyttämiseen oli käytetty tarpeeksi aikaa.

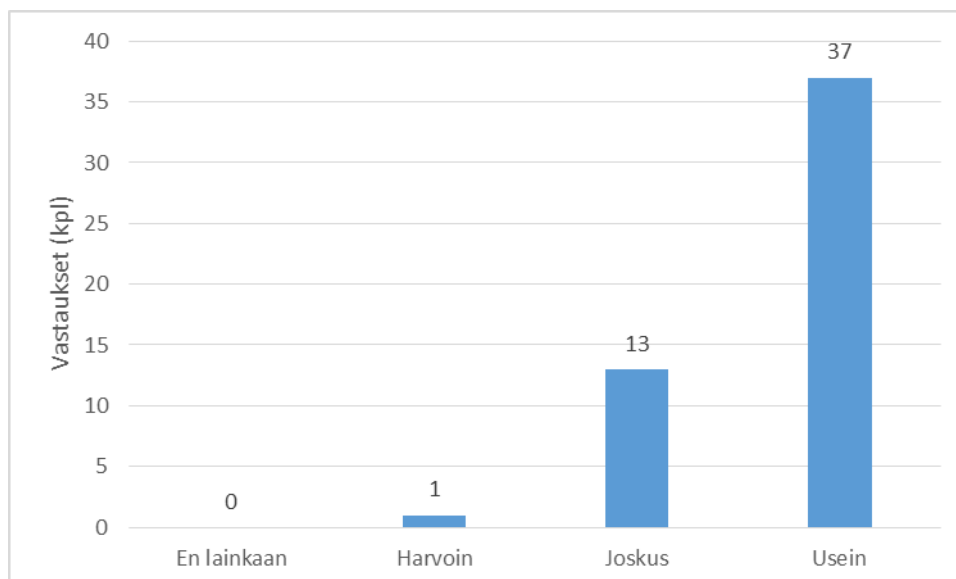


Kuvio 13. Perehdyttämiseen käytettiin tarpeeksi aikaa (n=51)

#### Perehdyttämisen vastuunjako

Kyselylomakkeen vastuunjako – osiossa selvitettiin vastaajien osaamisen jakamista sekä mielipiteitä perehdyttämisen vastuuhenkilöstä. Vastaajilta kysyttiin myös kenen puoleen he kääntyvät, jos eivät tiedä tuotteista tai toimintatavoista.

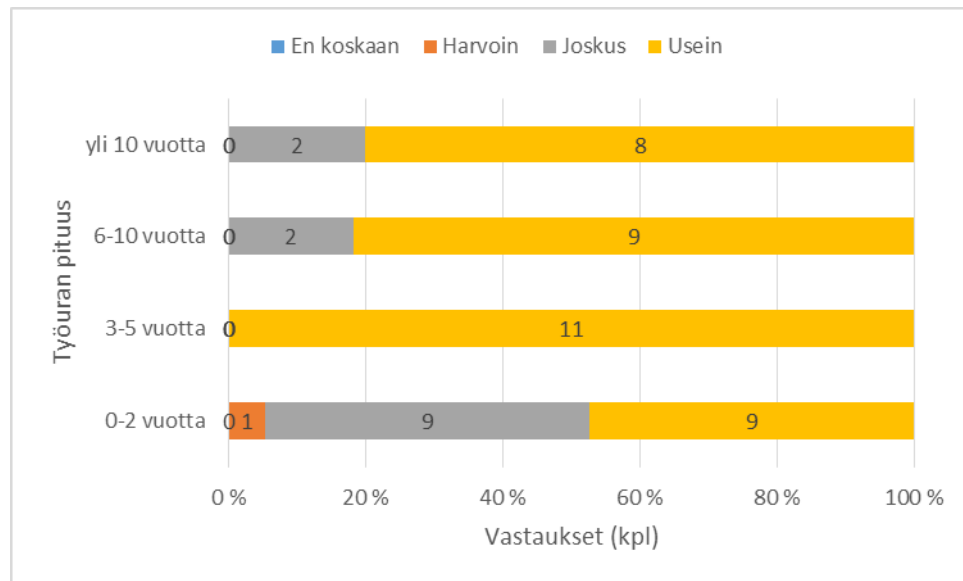
Työntekijöiltä kysyttiin kuinka aktiivisesti he jakavat osaamistaan työkavereille. Vastaajista 1 vastasi jakavansa harvoin osaamistaan. 13 vastasi jakavansa joskus osaamistaan ja vastaajista 37 kertoi jakavansa osaamista usein.



Kuvio 14. Kuinka aktiivisesti jaat osaamistasi työkaverille (n=51)

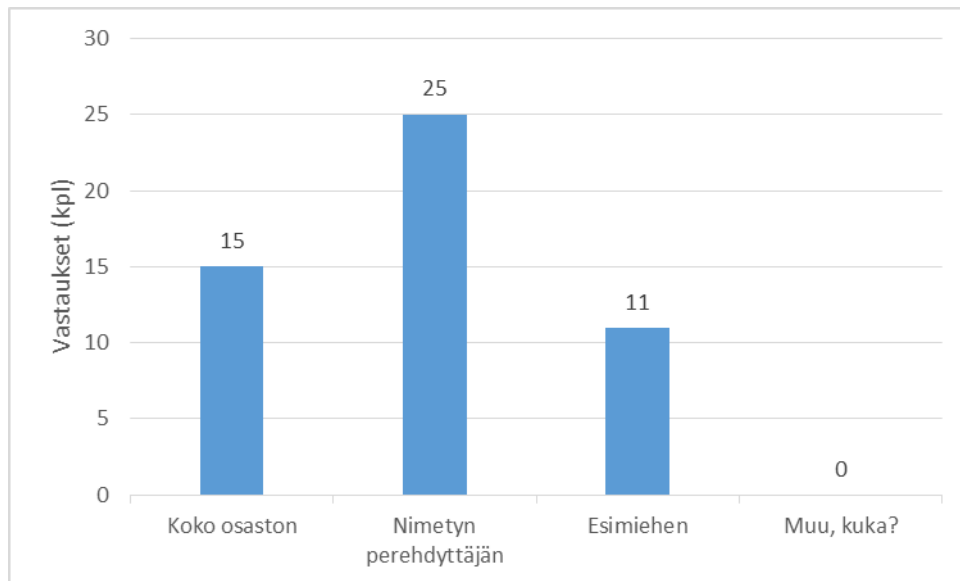
Kysymykseen liitettiin avoin kysymys, jolla selvitettiin syitä miksi vastaajat eivät jaa osaamistaan, jos vastaaja vastasi ”en koskaan” tai ”harvoin”. Vastaus löytyy liitteiden lisäkommenteista.

Osaamisen jakamisen ja työuran pituuden välillä tehtiin ristiintaulukointia. Vastauksista kävi ilmi, että työuran pituudesta riippumatta työntekijät jakavat osaamistaan usein tai joskus. Suurin vaihtelu oli 0-2 vuotta työskennelleillä, joista 1 kertoi jakavansa osaamistaan harvoin, 9 kertoi jakavansa osaamistaan joskus ja toiset 9 taas kertoivat jakavansa usein.



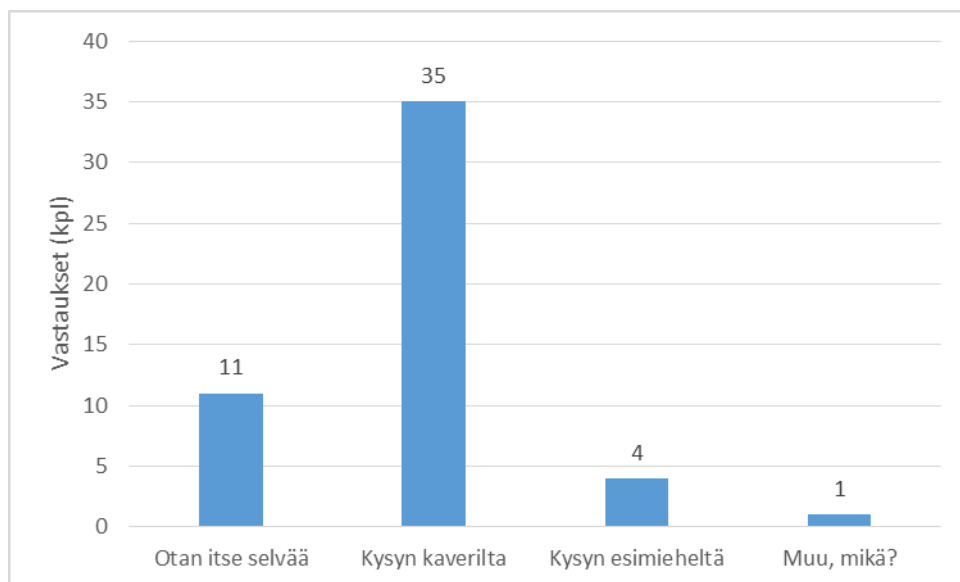
Kuvio 15. Työuran pituus ja osaamisen aktiivinen jakaminen (n=51)

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettään henkilöstä, jonka pitäisi perehdyttää uusi työntekijä. Vastausvaihtoehdoiksi annettiin koko osasto, nimetty perehdyttäjä, esimies tai muu, kuka? 15 vastaajaa oli sitä mieltä, että koko osaston tulisi perehdyttää uusi työntekijä. Nimetty perehdyttäjä sai eniten kannatusta, vastausmäärän ollessa 25 ja esimiehen vastausmääräksi jäi 11.



Kuvio 16. Kenen pitäisi perehdyttää uusi työntekijä (n=51)

Vastaajilta kysyttiin keneltä he ensisijaisesti kysyvät tietoa, jos eivät tiedä tarpeeksi tuotteista. Vaihtoehtoisiksi annettiin: otan itse selvää, kysyn työkaverilta, kysyn esimieheltä tai muu, kuka? Vastaajista 11 kertoi ottavansa itse selvää, 35 kysyy työkaverilta ja neljä kysyi esimieheltä. Yksi vastaajista kertoi avoimen kysymyksen perusteella kysyvänsä osaston vastaavilta tietoa.

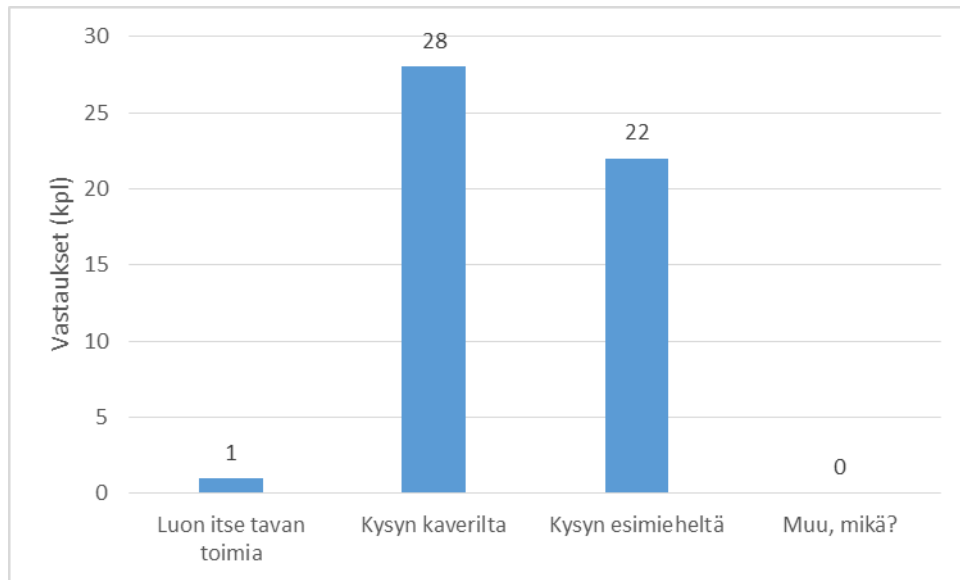


Kuvio 17. Keneltä ensisijaisesti kysyt tietoa, jos et tiedä tarpeeksi tuotteista (n=51)

Vastuunjakoteeman viimeinen kysymys oli tyyliltään samanlainen, kuin kuvio 17. Tällä kertaa kysyttiin keneltä työntekijät ensisijaisesti kysyvät tietoa, jos he eivät tiedä jotain



toimintatapaa. Vaihtoehdot oli annettu myös tässä kysymyksessä: ensimmäinen vaihtoehto oli ”luon itse tavan toimia”(1 vastaus), toinen oli ”kysyn työkaverilta”(28 vastausta), kolmas oli ”kysyn esimieheltä” (22 vastausta) ja viimeinen oli ”muu, mikä” (0 vastausta). Vastaajat kysyvät eniten tietoa toimintatavoista työkavereiltaan. Kuitenkin verrattuna edelliseen kysymykseen (kuvio 17) vastaajat kysyvät toimintatavoista myös esimiehiltä.



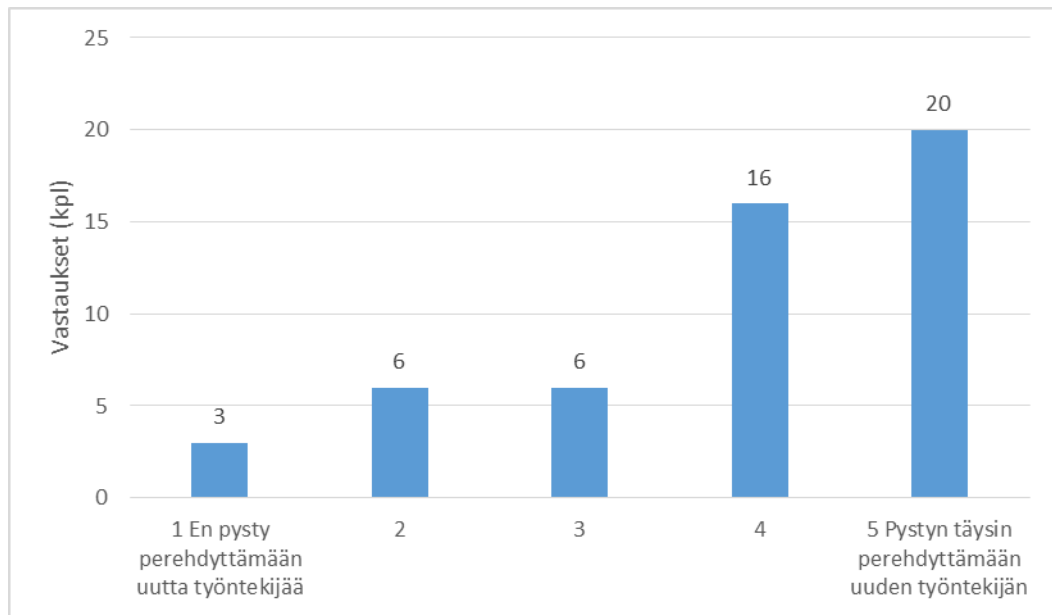
Kuvio 18. Keneltä ensisijaisesti kysyt tietoa, jos et tiedä jotain toimintatapaa (n=51)

#### Perehdyttämisen toteutus

Tässä teemassa kysyttiin työntekijöiden osaamista perehdyttämiseen sekä tiedon saantia sekä työkavereilta että esimieheltä. Työntekijöiltä kysyttiin heidän myyntiosaamistaitoja sekä kykyä toimia kassalla. Vastaajilta selvitettiin, mitä asioita heille ei ollut perehdytetty sekä mielipiteitä uuden työntekijän työskentelystä myös talon muilla osastoilla.

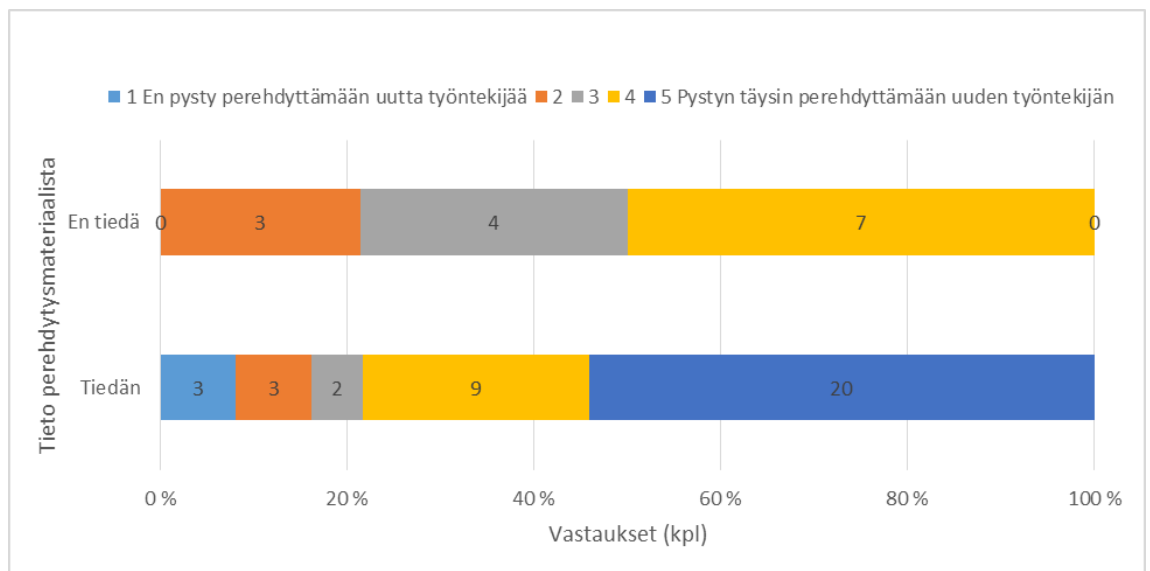
Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin työntekijän osaamista uuden työntekijän perehdyttämiseen. 1. vaihtoehto oli ”en pysty perehdyttämään uutta työntekijää” ja 5. vaihtoehto oli ”pystyn täysin perehdyttämään uuden työntekijän”. Vastauksia tuli koko asteikolta. 3 vastaaja oli sitä mieltä, etteivät he pysty perehdyttämään uutta työntekijää ja 20 oli sitä mieltä, että he pystyvät täysin perehdyttämään uuden työntekijän.

Avoimien vastausten perusteella (liite 4) perustyönopastus kaipaa parannusta. Monista vastauksista käy ilmi, että vastaajat eivät koe tuotetietoutensa olevan hallussa. Vastaajat halusivat varmuutta asioihin. Myöskään järjestelmät tai niiden käyttö ei ole kaikilla täysin hallussa. Tästä syystä osa vastaajista ei koe olevansa kyvykäs perehdyttämään.



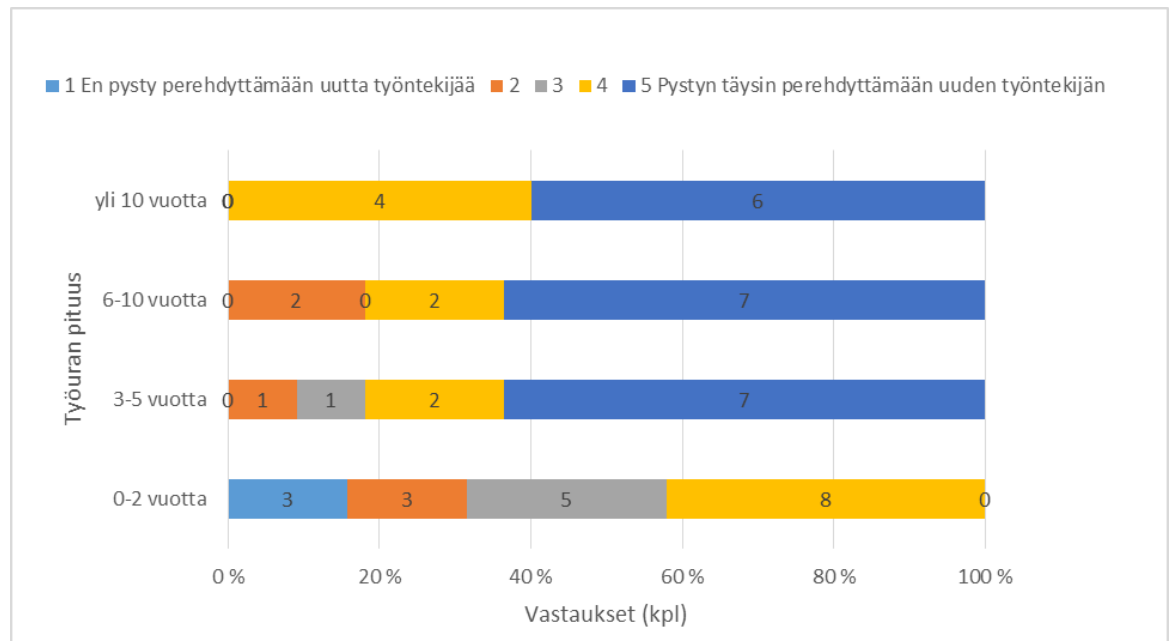
Kuvio 19. Työntekijöiden osaaminen perehdyttää uusi työntekijä (n=51)

Samasta aiheesta tehtiin myös ristiintaulukointia, jossa verrattiin oliko tiedolla perehdyttämismateriaalin sijainnista vaikutusta perehdyttämisen osaamiseen. Vastauksista kävi ilmi, että henkilöt jotka olivat vastanneet tietävänsä, mistä perehdytysmateriaalia löytyy, kokivat myös parhaiten pystyvänsä perehdyttämään uuden työntekijän.



Kuvio 20. Työntekijöiden tietous perehdytysmateriaalista ja perehdytysosaaminen (n=51)

Ristiintaulukointia tehtiin myös työuran pituudesta ja osaamista perehdyttää uusi työntekijä. Suurinta vaihtelua oli 0-2 vuotta työskennelleillä, joista kaikki vaihtoehdot paitsi viimeinen eli ”pystyn täysin perehdyttämään uuden työntekijän” oli valittu. Parhaiten perehdyttämisosaaamista oli vastauksien mukaan yli 10 vuotta työskennelleillä.

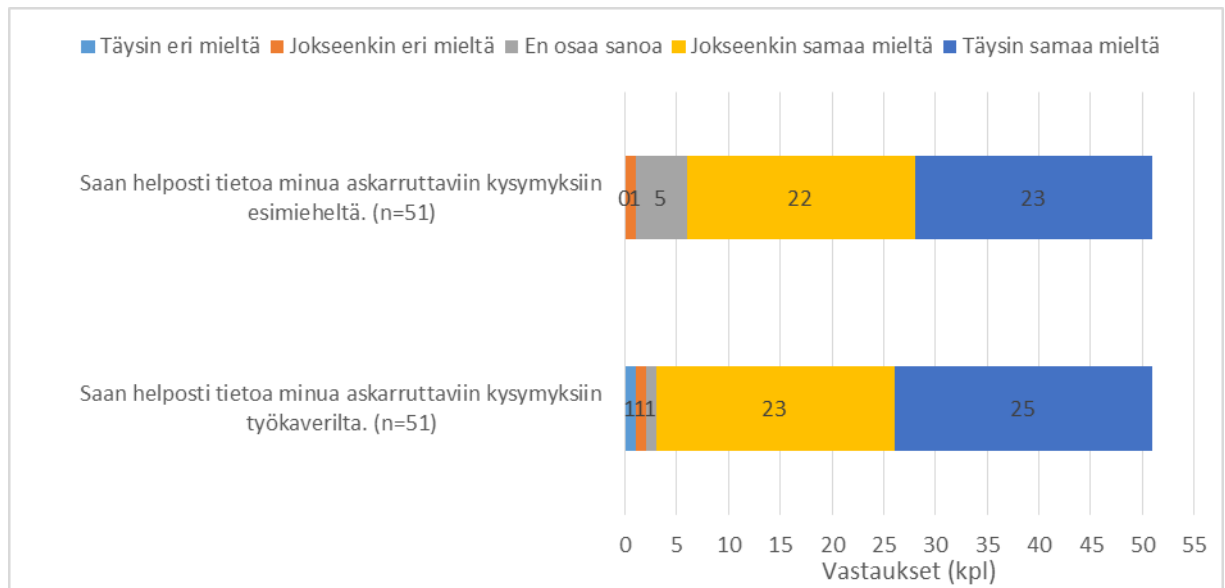


Kuvio 21. Työuran pituus ja perehdytysosaaminen (n=51)

Seuraavissa kysymyksissä selvitettiin kuinka helposti vastaajat saivat vastauksia heitä askarruttaviin kysymyksiin työkavereilta ja esimieheltä. Työkaverilta vastauksen saamisessa oltiin täysin samaa mieltä (25 vastausta) ja jokseenkin samaa mieltä (23 vastausta) eniten. Täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja en osaa sanoa saivat kukin yhden vastauksen.

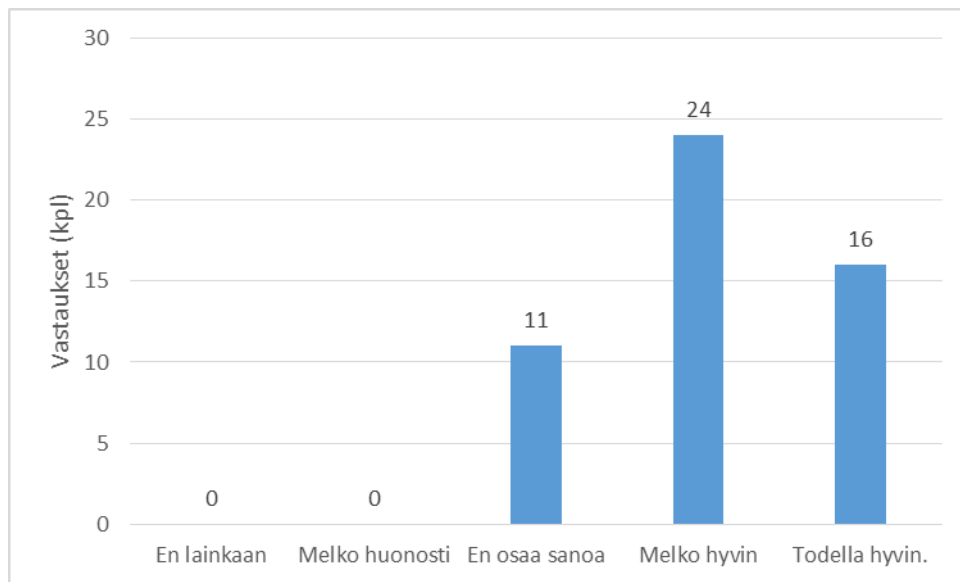
Samaan suuntaan menttiin myös esimiehen kanssa. Täysin samaa mieltä olivat 23 vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä olivat 22 vastaajaa. 5 vastaajaa ei osannut sanoa ja 1 vastaaja oli jokseenkin eri mieltä.

Avointen kommenttien perusteella (liite 5) esimiestä ei pystynyt lähestymään helposti ja perehdyttämismateriaalia ei käyty yhdessä läpi vaan itse kotona. Osastolla ei ole saatu vastausta työkaverilta tuotteen sijainnista.



Kuvio 22. Vastaajien tiedonsaanti työkaverilta ja esimieheltä

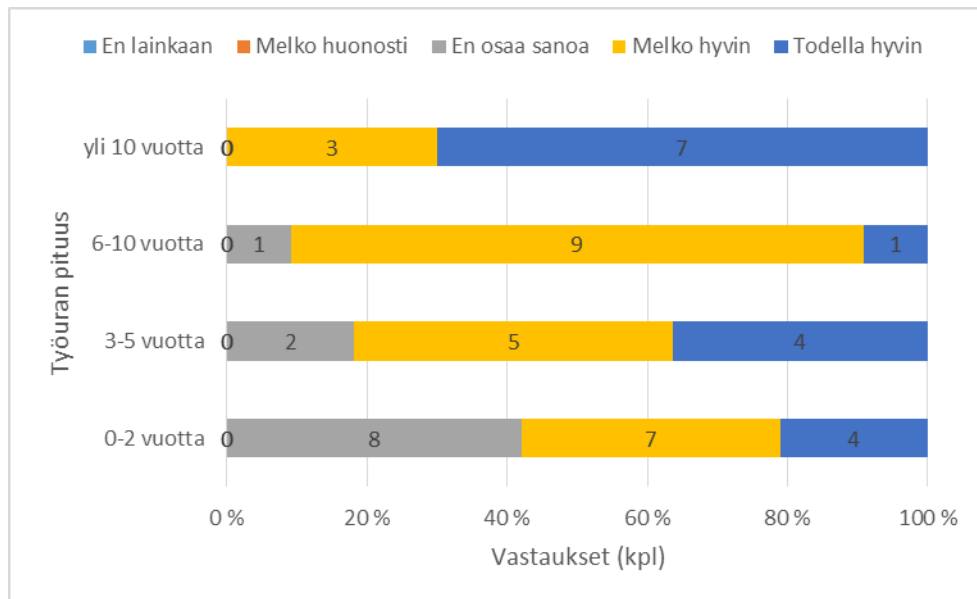
Työntekijöiden myyntiosaamista mitattiin kysymyksellä: ”Kuinka hyvin osaat myydä osastosi tuotteita?”. Kysymykseen annettiin viisi vastausvaihtoehtoa. 16 vastaajaa koki, että he osaavat myydä todella hyvin osastoidensa tuotteita. 24 oli sitä mieltä, että he pystyvät myymään melko hyvin ja 11 ei osannut sanoa osaavatko he myydä osastoidensa tuotteita.



Kuvio 23. Osaston tuotteiden myyntiosaaminen (n=51)

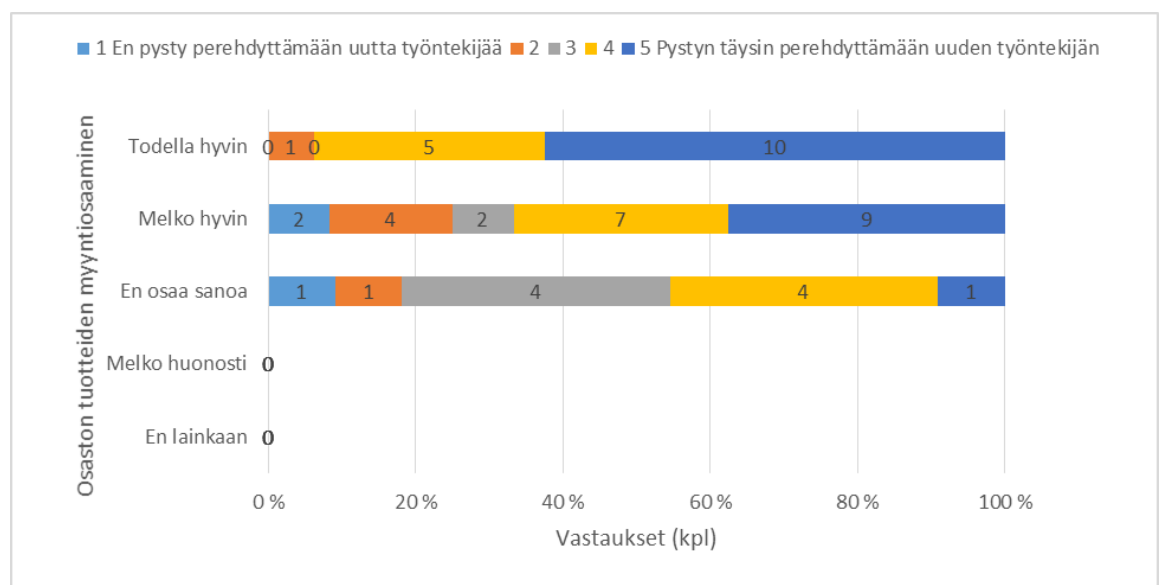
Seuraavaksi suoritettiin ristiintaulukointia työntekijöiden työuran pituudesta ja myyntiosaamisesta. Vastaukset olivat jakautuneet tasaisesti eri työuran pituuksien välille, kuitenkin

vielä 3-5 vuotta ja 6-10 vuotta työskennelleistä oli vastannut, etteivät he tienneet osaatko he myydä osastoidensa tuotteita. Yli 10 vuotta työskennelleet kokivat pystyvänsä myymään parhaiten tuotteita.



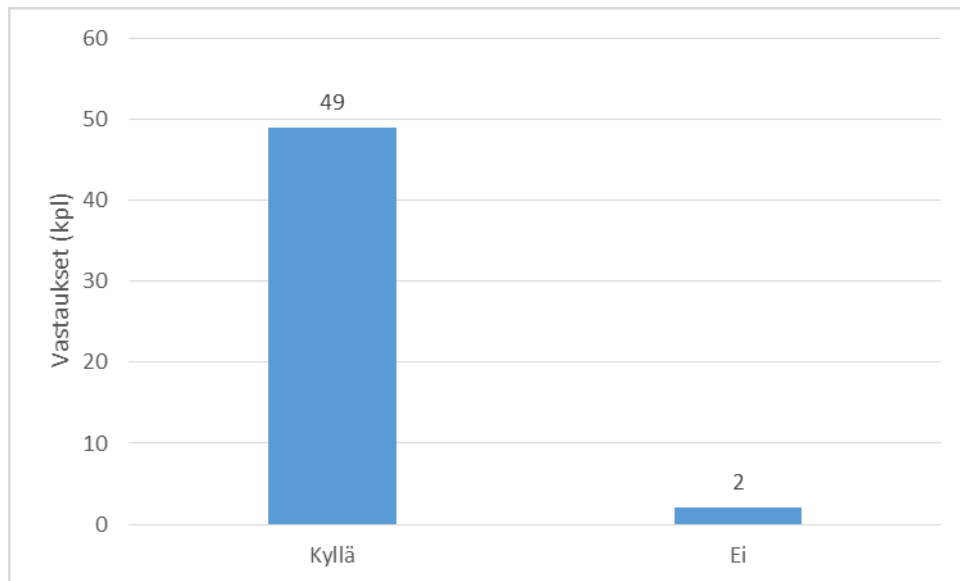
Kuvio 24. Työuran pituus ja osaston tuotteiden myyntiosaaminen (n=51)

Ristiintaulukoinnin avulla selvitettiin onko osaston tuotteiden myyntiosaamisella vaikutusta uuden työntekijän perehdyttämisen osaamiseen. Vastauksista ilmeni, että mitä paremmin vastaaja koki pystyvänsä myymään osastonsa tuotteita, sitä paremmin hän myös koki pystyvänsä perehdyttämään uuden työntekijän.



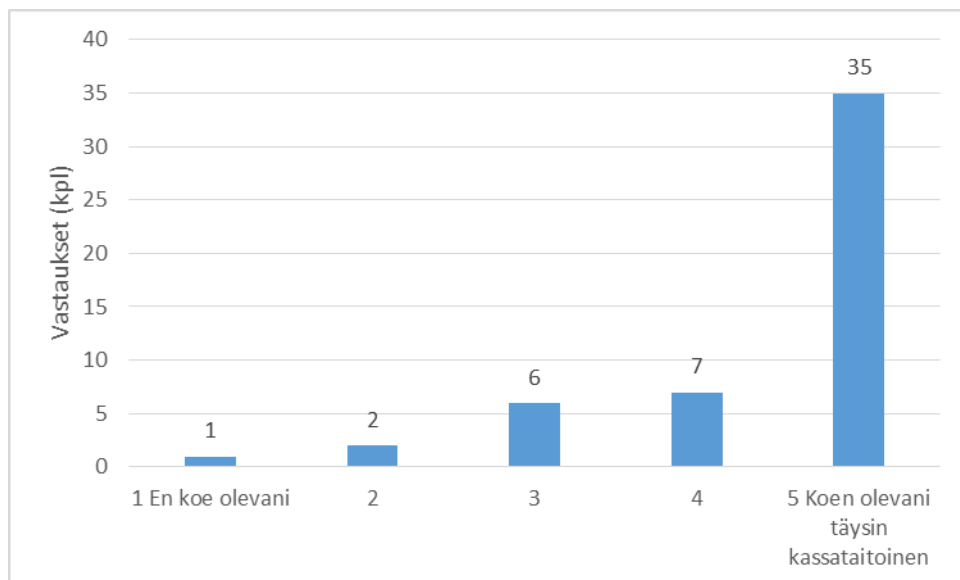
Kuvio 25. Vastaajien myyntiosaaminen ja kyky perehdyttää uusi työntekijä (n=51)

Kassatyöskentely on tärkeä myyjän taito. Siksi vastaajilta kysyttiin ovatko he saaneet kassakoulutuksen. Vastaajista 49 oli saanut kassakoulutuksen ja 2 ei ollut.



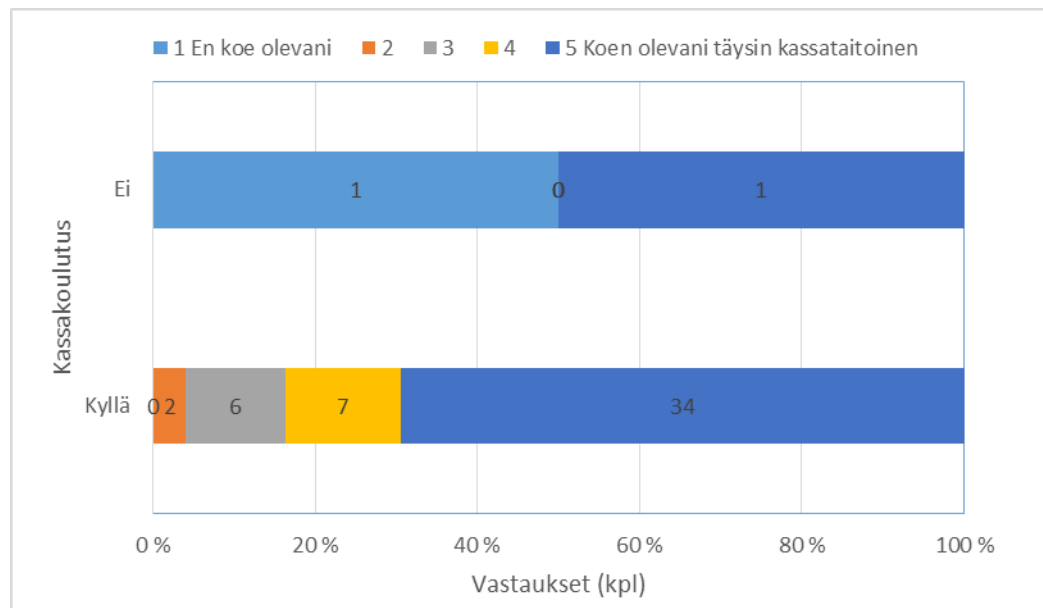
Kuvio 26. Onko vastaaja saanut kassakoulutuksen (n=51)

Seuraavaksi kysyttiin kuinka kassataitoisiksi vastaajat kokivat itsensä. vastausvaihtoehto 1 oli "en koe olevani" ja 5 oli "Koen olevani täysin kassataitoinen". 1 koki, ettei ole kassataitoinen ja 35 koki olevansa täysin kassataitoisia.



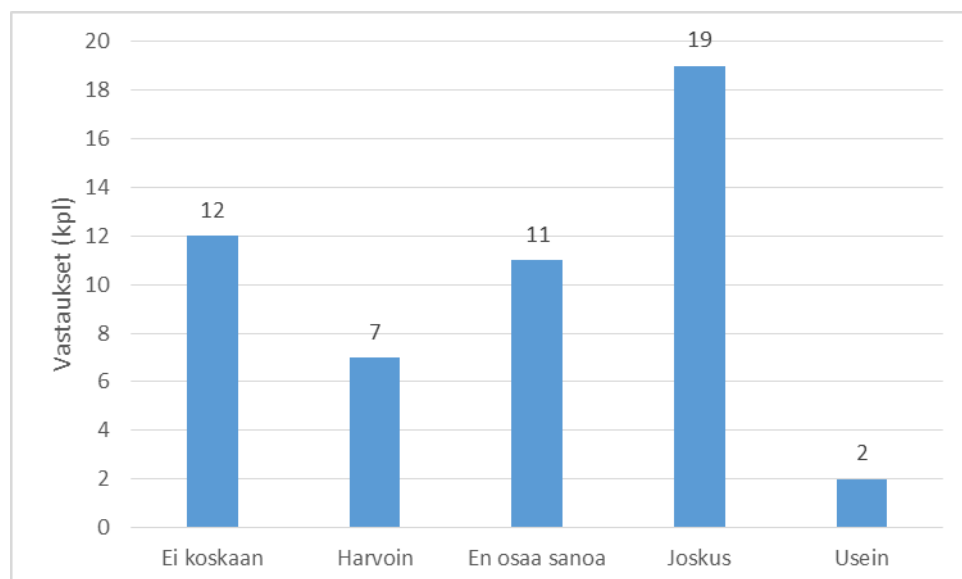
Kuvio 27. Vastaajien kokemus omasta kassataidosta (n=51)

Kassakoulutuksesta ja kassataidosta tehtiin ristiintaulukointia, jonka avulla selvitettiin kuinka monta henkilöä kassakoulutuksen saaneista oikeasti kokee olevansa kassataitoinen. Tuloksista kävi ilmi, että 34 henkilöä oli saanut kassakoulutuksen ja koki olevansa täysin kassataitoinen. Myös henkilö, joka ei ollut saanut kassakoulutusta koki olevansa täysin kassataitoinen. Tämä saattaa johtua siitä että henkilö on jo saanut kassakoulutuksen edellisessä työpaikassa.



Kuvio 28. Vastaajien kassakoulutus ja kassataito (n=51)

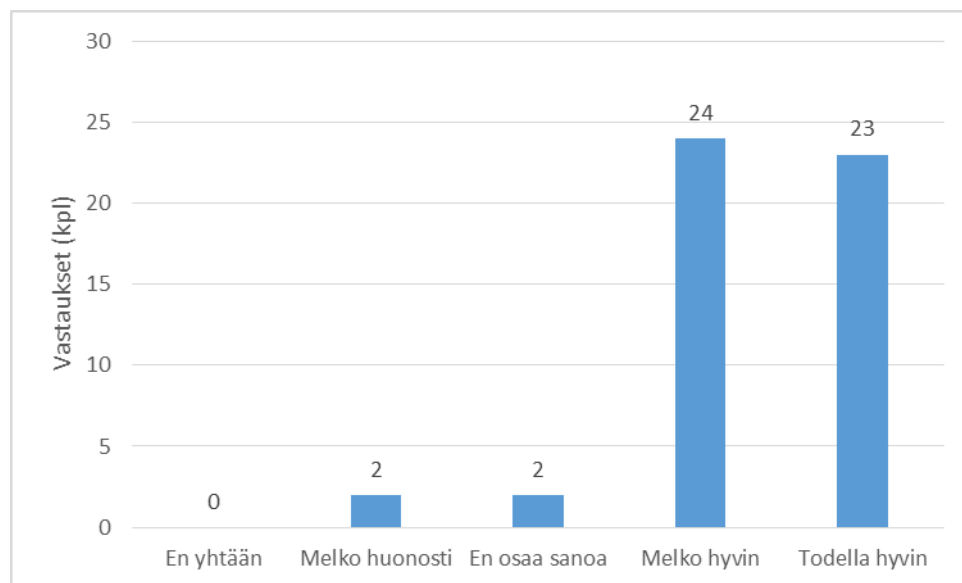
Työntekijöiltä kysyttiin oliko heille käynyt niin, ettei jotain tärkeää asiaa ollut perehdytetty. Kysymys jakoi selkeästi mielipiteitä. Ei koskaan-vastauksia tuli 12, harvoin vastasi 7 henkilöä, 11 ei osannut sanoa. 19 henkilöä vastasi joskus ja 2 henkilöä vastasi usein.



Kuvio 29. Vastaajien kokemukset tärkeän asian perehdyttämisen jäämisestä (n=51)

Samasta kysymyksestä tehtiin myös avoin kysymys, johon vastaajat saivat kommentoida, jos vastasivat usein, joskus tai harvoin. Vastauksista (liite 6) kävi ilmi taas järjestelmät ja tuotetietous. Tällä kertaa kommentoitiin myös kassoilla tapahtuvia uudistuksia ja toimintatapoja. Yksi kommentti tuli reklamaatioiden hoitamisesta. Toisessa yksittäisessä kommentissa kommentoitiin osaamattomuudesta, joka syntyy osastojen välillä vaihtelusta. Muutama kertaan mainittiin myös lomien aikana tapahtuneet muutokset, joita ei kerrota työntekijöille, kun he palaavat lomilta. Pelastussuunnitelman läpikäynti nousi yksittäisestä vastauksesta esille.

Vastaajille esitettiin kysymys: Kuinka hyvin osaat kertoa uudelle työkaverille tervehtimisen tärkeydestä ja merkityksestä?”. Tällä kysymyksellä haettiin sitä, mitä tervehtimisestä seuraa niin asiakkaan kannalta, kuin myös työntekijän kannalta. Asiakkaan kannalta tervehtiminen viestii myyjästä ystävällisyyttä ja palvelualttiutta. Tervehtiminen johdattaa yleensä asiakkaan ja myyjän kaupantekoon. Työntekijöiden kesken tervehtiminen taas viestii yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vastanneista 23 osasi kertoa todella hyvin ja 24 melko hyvin. Kaksi vastaajaa oli vastannut ”en osaa sanoa” ja ”melko huonosti”.

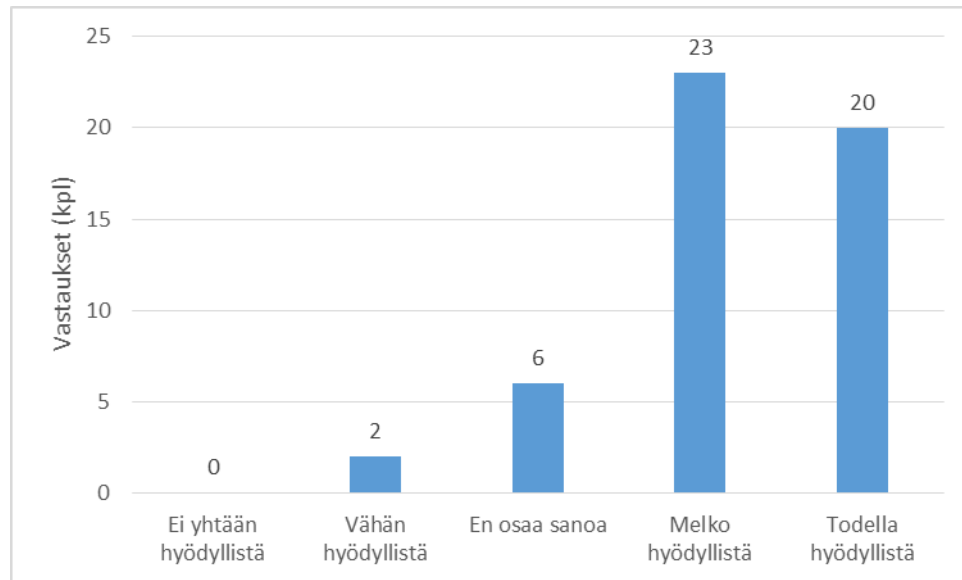


Kuvio 30. Kertominen tervehtimisen tärkeydestä (n=51)

Työntekijöiden mielipidettä kysyttiin vielä kysymyksellä: ”Mitä hyödylliseksi koet, että uusi työntekijä työskentelisi määrätyn ajan myös talon muilla osastoilla?” Kysymyksellä haettiin sitä, että jos uusi työntekijä työskentelee myös muilla osastoilla, oppii hän samalla muiden osastojen toimintatapoja ja täten saa kokonaiskuvan talon eri osastojen toiminnasta. Myös



perehdyttämisen kannalta työntekijä tietää perustoimintatavat jokaisella osastolla ja tarpeen tullen voi työskennellä talon jokaisella osastolla ilman suurempaa perehdyttämistarvetta. Vastaajista 20 henkilöä koki vaihtoehdon olevan todella hyödyllistä, 23 koki sen olevan melko hyödyllistä. 6 henkilöä ei osannut sanoa ja 2 henkilön mielestä vaihtoehto olisi vain vähän hyödyllistä.



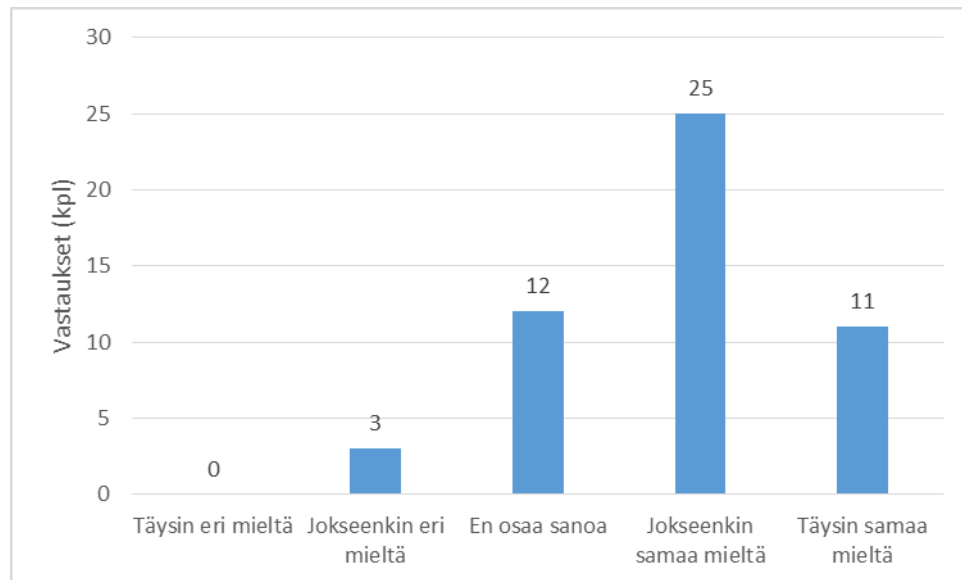
Kuvio 31. Vastaajien mielipiteet uuden henkilön työskentelystä muilla osastoilla (n=51)

#### Perehdyttämisen seuranta

Viimeinen teema sisälsi kaksi kysymystä, jotka käsittelivät työntekijöiden osaamista. Kysymyksissä selvitettiin kuinka työntekijät kokivat, että heidän osaamistaan oli varmistettu ja oltiinko siitä kiinnostuneita.

Osaamisen varmistamista selvitettiin avoimella kysymyksellä. Vastaukset löytyvät liitteestä 7. Vastaukset olivat jakautuneet aikalailla viiteen eri osioon. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän osaamistaan ei ole varmistettu mitenkään. Toiset vastasivat taas, että heidän osaamistaan on varmistettu kehityskeskusteluilla sekä erilaisilla koulutuksilla. Jotkut vastaajista olivat sitä mieltä, että heidän osaamistaan on varmistettu erilaisilla palautteilla ja suoriutumisen seuraamisella. Vastauksista voidaan tehdä kaksi johtopäätöstä: joko osan työntekijöiden osaamista ei varmisteta lainkaan tai he eivät koe kehityskeskusteluja ja koulutuksia hyödyllisiksi osaamisen varmistamisen kannalta.

Viimeinen kysymys kartoitti vastaajien mielipidettä siitä, ollaanko heidän osaamisestaan kiinnostuneita. Vastaajista 11 oli täysin samaa mieltä sen kanssa, että heidän osaamisestaan ollaan kiinnostuneita. 25 oli jokseenkin samaa mieltä asiasta ja 3 oli jokseenkin eri mieltä. 12 henkilöä ei osannut vastata kysymykseen.



Kuvio 32. Vastaajien kokemukset heidän osaamisen kiinnostuneisuudesta (n=51)

Kysymykseen oli liitetty avoin kysymys niille, jotka vastasivat olevansa täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Kysymyksellä haluttiin kartoittaa kuinka se, ettei heidän osaamisesta olla kiinnostuneita ilmenee arjessa. Vastauksissa ilmenee se, ettei vastaajaa kuunnella tai tämän ideoita ei oteta tosissaan. Lisäksi harvoin kysytään, osaako vastaaja jotain asiaa tai asian neuvominen jää puolitiehen.

#### 4.6 Kehitysehdotukset

Näillä kehitysehdotuksilla ja ratkaisumalleilla on tarkoitus antaa ideoita Kajaanin Prismalle ja auttaa sitä kehittämään perehdyttämistään. Osa kehitysehdotuksista on saatu benchmarkkausten ja haastatteluiden tuloksena Peeästä, PKO:sta ja Arinasta.

#### Perehdytysmateriaali

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, etteivät kaikki tiedneet mistä perehdytysmateriaalia löytyy tai he eivät olleet perehtyneet perehdytyskansioon. Kuten tuloksista ilmeni (kuvio 20), perehdyttämisoaamisella ja tiedolla mistä perehdytysmateriaalia löytyy, on selvä yhteys.

Perehdyttäminen helpottuu huomattavasti, jos perehdyttäjä on tutustunut perehdytysmateriaaliin, sillä materiaali toimii hyvänä tukena perehdytystilanteessa.

Ratkaisu on yksinkertainen: esimiehen tulee kertoa jo perehdytysvaiheessa mistä materiaalia löytyy ja mieluiten jo näyttää tulokkaalle materiaalin olinpaikka. Jo kauemmin työskennelleille työntekijöille kannattaa myös muistinvirkistykseksi näyttää, missä perehdytyskansio sijaitsee ja mistä perehdytysmateriaalia löytyy.

Linnanmaan Prismassa perehdyttämismateriaali jaetaan uudelle työntekijälle jo valmiiksi sopimuksenteko vaiheessa (Kurvinen 2017). Tällä tavalla uusi tulokas pääsee jo valmiiksi tutustumaan materiaaliin ennen kuin hän aloittaa työnsä. Samaa voidaan soveltaa myös Kajaanin Prismassa. Hyöty tässä on, että uudella tulokkaalla olisi jo valmiiksi tietoa uudesta työpaikasta ja esimies pystyy vastaamaan hänelle jo perehdytysvaiheessa esille nousseisiin kysymyksiin.

Osastokohtaisia perehdytysoppaita kuvien kanssa hyödynnetään Joensuun Prismassa. Kaikilla osastoilla ei vielä niitä ole, mutta muutama on tulossa (Hämäläinen 2017). Myös Iisalmen Prismassa perehdytysmateriaalia löytyy kuvallisena. Kuva kertoo tuotteen paikan ja millainen paikka on, johon tuote laitetaan, siitä jää mieleen jokin muistikuva (Haimakainen 2017). Kuvallisia osastokohtaisia perehdytysoppaita voidaan hyödyntää myös Kajaanin Prismassa, sillä kaikilla osastoilla niitä ei ole käytössä. Niissä voidaan tarkasti kertoa tuotteista, osastojen toimintatavoista ja hyllypaikoista.

Näitä oppaita voidaan laatia yhdessä esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Niillä voidaan helpottaa perehdyttämistä, sillä uusi tulokas voi itse perehtyä niihin ja perehdyttäjä voi käyttää oppaita tukimateriaalina. Kaikille työntekijöille tulee kuitenkin kertoa, missä nämä oppaat sijaitsevat, jotta niitä pystytään hyödyntämään.

eJollas on hyvä tapa kehittää omaa osaamistaan ja sieltä löytyy myös hyödyllistä materiaalia perehdyttämistä varten. Kuitenkaan kaikilla vastaajista ei ollut eJollas-tunnuksia. Ehdotan, että kaikille uusille työntekijöille annettaisiin jo heti ensimmäisenä päivänä eJollas-tunnukset, koska sitä kautta tulokas pystyy myös perehtymään itse S-ryhmään ja suorittamaan hyödyllisiä tuotekoulutuksia.

### **Perehdyttämiseen käytettävä aika**

Perehdyttämiseen käytetty aika jakoi vastaajien mielipiteitä (kuvio 13). Oppiminen on henkilökohtainen ominaisuus. Jokainen oppii omalla tavallaan ja nopeudellaan. Kuitenkin perehdyttäminen ei saisi olla yhden päivän asia. Jokainen osasto hoitaa perehdyttämisen

eri tavalla, mutta ensimmäisenä päivänä ei vielä saisi laittaa tulokasta osastolle töihin. Ensimmäinen päivä tulisi käyttää aivan kokonaan esimiehen ja tulokkaan väliselle keskustelulle ja perehdytysmateriaalin sekä muun tärkeän materiaalin läpikäynnille. Ensimmäisien päivien aikana tulokkaalle tulee niin paljon uutta tietoa, että jo samana päivänä osastolle laittaminen sekoittaa tulokasta, eikä hän pysty sisäistämään asioita. Tämä ei anna tulokkaalle kauhean hyvää kuvaa yrityksestä.

Ehdotan, että ensimmäinen ja tarpeen tullen toinenkin päivä käytetään pelkästään tulokkaan kierrättämiseen, yrityksen esittelyyn ja toimintatavoista sekä yhteisistä pelisäännöistä kertomiseen. Tulokkaan pitää antaa rauhassa omaksua uutta työympäristöä, sillä tässä on tarkoitus kuitenkin sijoittaa uuteen työntekijään ja tulevaisuuden osaamiseen. Toisena tai kolmantena päivänä voidaan tulokasta alkaa totuttamaan osastolla työskentelyyn. Tämänkin tulee tapahtua vaiheittain, eikä kaikkea tietoa, kuten järjestelmien käyttöä, tule kertoa kerralla. Tulokas voi melkeinpä ensimmäisen viikon seurata kokeneempaa työntekijää viereltä, ja siinä samassa tehdä työtehtäviä. Tulokkaalle voidaan antaa aina vastuullisempia tehtäviä, mikäli tämä näyttää kykenevänsä suorittamaan niitä.

Tällä tavalla uusi tulokas ei koe, että hänet laitettiin suoraan osastolle töihin ilman minikäänlaista perehdytystä. Tulokas pystyy sisäistämään asioita paremmin verrattuna siihen, että kaikki asiat kerrottaisiin kerralla ja nopeasti.

### **Perehdyttämisestä vastaava henkilö**

Vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä. Kyselyssä esitetyn mielipideväittämän perusteella (kuviot 16) suurin osa vastaajista (49 %) kannatti uuden henkilön perehdyttäjäksi nimettyä perehdyttäjää. Nimetyistä perehdyttäjistä kerrottiin luvussa 2.1.

Kehitysehdotukseni koskee nimettyjen perehdyttäjien ottamista käyttöön jokaiselle osastolle. Tällä hetkellä suurimmilla osin osastoista perehdyttämisestä vastaa koko osasto. Silloin kun koko osastolla on vastuu perehdyttämisestä, niin helposti käy, että kukaan ei loppujen lopuksi perehdytä uutta tulokasta. Kaikki kuvittelevat, että joku muu hoitaa perehdyttämisen. Nimetyissä perehdyttäjissä hyödynnettäisiin laatuperehdyttämisen konseptia, jota käsiteltiin luvussa 2.4. Konseptiin liittyivät omat riskinsä, mutta varmistamalla nimettyjen perehdyttäjien mielenkiinto ja osaaminen, voidaan saada aikaan laadukasta perehdyttämistä.

Jokaiselta osastolta voidaan valita tilanteen mukaan yhdestä kolmeen nimettyä perehdyttäjää. Tämä tarkoittaa sitä, että pelkästään nämä henkilöt saavat perehdyttää osastoilla. Nämä henkilöt opastavat uuden tulokkaan järjestelmien käyttöön, tuotteiden myyntiin ja

osastojen eri toimintatapoihin. Nämä henkilöt suunnittelevat perehdyttämistä yhdessä esimiehen kanssa. Näiden henkilöiden on kuitenkin jatkuvasti kehitettävä omaa osaamistaan ja pidettävä tietotaitoansa yllä, jotta he pystyvät perehdyttämään. Tämän takia sekä nimettyjen perehdyttäjien että osastojen esimiesten tulee varmistaa osaamisen ylläpitäminen. Myös esimiehen tulee olla tekemisissä tulokkaan kanssa, jotta tulokas ei etäänny esimiehestä.

Linnanmaan Prismassa uudelle tulokkaalle kerrotaan jo sopimusta tehtäessä nimetyn perehdyttäjän nimi, joka tulee opastamaan häntä ensimmäisestä työpäivästä lähtien (Kurvinen 2017). Kajaanin Prismassa sama menetelmä onnistuu varmasti, jos se toteutetaan oikein. Panostamalla nimettyihin perehdyttäjiin perehdyttämisen laatu paranee ja perehdyttämistä voidaan toteuttaa syvällisemmin, koska perehdyttäjänä on henkilö, joka on erikoistunut juuri kyseiseen osastoon.

Nimetty perehdyttäjä arvioi tulokkaan oppimista. Perehdytysjakson päätyttyä nimetty perehdyttäjä arvioi esimiehen kanssa tulokkaan osaamista ja tekee suunnitelman kuinka sellaisia asioita, joita tulokas ei ole vielä oppinut, voidaan parantaa.

### **Tuotteiden myyntiosaaminen**

Vastaajien myyntiosaaminen oli vastausten perusteella (kuvio 23) hyvää. Kuitenkin osa oli vastannut, ettei tiennyt osaako myydä osastonsa tuotteita. Jokaisen työntekijän tulisi osata myydä osastonsa tuotteita. Ristiintaulukoinnin perusteella (kuvio 24) todettiin, että henkilöt, jotka ovat työskennelleet 6-10 vuotta tai yli 10 vuotta, kokivat osaavansa myydä parhaiten tuotteita. Heidän osaamistaan kannattaa ehdottomasti hyödyntää. Näitä henkilöitä kannattaa hyödyntää nimettyinä perehdyttäjinä sekä tuotekouluttajina.

Pitkään työskennelleillä henkilöillä on arvokasta tietoa ja tuntemusta tuotteista. Osastoilla voitaisiin aika ajoin pitää tuote- ja tuoteryhmäkoulutuksia, joissa kouluttajina toimisivat nämä henkilöt. Asioiden yhdessä läpikäyminen jättää muistikuvan tuotteesta. Kuitenkin kouluttajan on pidettävä huolta siitä, että hän opiskelee uuden tuotteen ensin, mielellään esimiehen kanssa, jotta hän tietää varmasti mitä kertoo. Näin ollen jokainen työntekijä saisi uutta tietoa tuotteista ja täten pystyisi myös myymään niitä. Parhaiten tuotteita pystyy myymään, kun niistä on tuntemus ja samalla itsevarmuus.

### **Kassakoulutus ja kassataidon ylläpitäminen**

Kaikki henkilökunta Kajaanin Prismassa ei ole saanut kassa koulutusta tai ei ole kassataitoista (kuvio 28). Kehitysehdotus on yksinkertainen: koko henkilökunnasta tulisi tehdä

kassataitoista. Kassalla tarvitaan välillä apua muilta osastoilta, joten tämän takia avun helpottamiseksi kaikkien osastojen henkilöstöstä tulisi tehdä kassataitoista.

Haastateltavissa Prismoissa oli yksi yhteinen piirre: kaikki olivat kassataitoisia. Koko Linnanmaan Prisman henkilöstö on kassataitoista (Kurvinen 2017). Joensuun Prismassa henkilöstö tulee kassakoulutuksen kautta osastoille töihin (Hämäläinen 2017). Iisalmen Prismassa kaikki ovat rahastustaitoisia osastosta rippumatta (Haimakainen 2017).

Kassakoulutuksen määrällä on myös väliä. Muutaman tunnin kassakoulutus ja kassalla olo ei välttämättä riitä kaikille. Iisalmen Prismassa kassaharjoittelu kestää kaksi päivää, jonka jälkeen kolmantena päivänä kassalla on vielä kaverina kokeneempi työntekijä (Säkinen 2017). Linnanmaan Prismassa kassalla ollaan kahdesta kolmeen päivään (Kurvinen 2017). Joensuun Prismassa uudet työntekijät ovat viikon verran kassalla, kunnes tulevat osastolle töihin (Hämäläinen 2017). Kajaanin Prismassa kannattaa panostaa vähintään päivän tai kahden mittaisiin kassakoulutuksiin. Tällöin esiin tulee myös varmasti haastavimpiakin tilanteita, jotka voidaan yhdessä ratkoa kassaperehdyttäjän kanssa. Tällaiset tilanteet ja niiden ratkominen auttavat työntekijää valmistautumaan niihin ja samalla opettavat keinoja niiden ratkaisemiseksi.

Tärkeää on myös ylläpitää työntekijöiden kassataitoa, sillä tällöin kutsu kassalle ei hirvitä, koska itsevarmuus ja kassataito ovat kunnossa riittävällä kertaamisella. Henkilöstöä kannattaisi käyttää kassalla viikoittain vähintään kahden tunnin ajan, jotta tarvittava kassataito pysyisi yllä.

### **Kaikki osastot tutuiksi**

Kyselyssä kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä, että uusi työntekijä työskentelisi myös alkuun talon muilla osastoilla (kuvio 31). Ehdotus sai enemmistöltä kannatusta. Tämä toimintamalli olisi hyödyllinen siinä mielessä, että jokainen osasto tulisi tutuksi työntekijälle ja myöhemmin perehdyttämistä ei enää tarvittaisi niin paljoa, koska talon osasto ovat jo tuttuja. Samalla uusi työntekijä saisi kokonaiskuvan yrityksen eri osastojen toiminnasta.

Perehtyminen voisi alkaa esimerkiksi kassalta, jossa uusi työntekijä työskentelisi ensimmäisen kuukauden. Tässä vaiheessa kassa tulisi työntekijälle tutuksi ja samalla tämä saisi kassakoulutuksen. Kassavaiheen päätyttyä työntekijä siirtyy viimeisenä osastolle, jolle hänet on palkattu, jos työntekijä on palkattu päivittäistavaraosastolle, niin tällöin hän siirtyy kassan jälkeen käyttötavaraosastolle seuraavaksi kuukaudeksi.

Tällä tavoin moniosaamista saadaan parannettua ja työntekijöitä voidaan tarpeen tullen vaihdella osastojen välillä. Perehdyttämisen kannalta työntekijä saa jokaiselta osastolta perehdytyksen ja osastojen toiminta olisi tuttua.

### **Osaamisen varmistaminen**

Osaamisen varmistaminen on tärkeä osa perehdyttämistä. Vastaajista melkein puolet olivat sitä mieltä, että heidän osaamistaan varmistetaan erilaisilla koulutuksilla ja kehityskeskusteluilla. Perehdytysvaiheessa perehdytysmateriaalin omaksumista voitaisiin varmistaa erilaisin pikku testeillä ja kokeilla, jotta tulokas todella on omaksunut yrityksen vaatimukset ja oman tehtävänsä, johon hänet on palkattu. Testeistä perehdyttämisen apuvälineenä kerrottiin luvussa 2.2.

Ilalmen Prismassa henkilöstölle on tehty kysely, jolla kartoitettiin työntekijöiden osaamista Prismassa eri työtehtävissä (Säkinen 2017). Samanlaista testiä toimintatavoista ja työtehtävien hallinnasta voidaan hyödyntää Kajaanin Prismassa.

Pistokokeita pidetään perehdytysmateriaalista myyntipäällikön osastolla Joensuun Prismassa (Hämäläinen 2017). Pistokokeiden avulla saataisiin hyvää tietoa kuinka tulokas on omaksunut materiaalista olevat asiat. Linnanmaan Prismassa henkilö täyttää lomakkeen, jolla testataan onko hän perehtynyt perehdytysmateriaaliin (Kurvinen 2017).

Tällaisten pikku testien avulla saataisiin helposti tietoa kuinka uusi tulokas on omaksunut perehdytettävät asiat. Testin suorittamiseen meni noin viisi minuuttia aikaa, joka ei ole paljon.

### **Työnopastus: tuotetietous ja järjestelmät**

Henkilöstöltä kysyttiin oliko heillä tarpeeksi osaamista uuden työntekijän perehdyttämiseen (kuviot 19). Tähän kysymykseen liittyvästä avoimesta kysymyksestä selvisi, että perustyönopastus, kuten järjestelmien käyttö ja tuotetietous kaipaavat parannusta.

Tuotteiden myyntiosaamiseen ja tietouteen annettiin ratkaisu. Järjestelmien kanssa voidaan hyödyntää samaa ratkaisua: kokeneemmat henkilöt esimerkiksi nimetyt perehdyttäjät opettavat järjestelmien käytön. Järjestelmien osaamista kannattaa testata pienillä testeillä, joissa esimerkiksi annetaan jokin tehtävä, vaikka tuotteen haku järjestelmästä. Tällä tavoin pystytään helposti testaamaan järjestelmäosaamista ja samalla perehdyttämään järjestelmien käyttöä ja havaitsemaan siinä olevia puutteita. Näin ollen saadaan aikaan järjestelmäosaamista.

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kysely perehdyttämisestä Kajaanin Prismassa. Ai-  
hetta tarjosi Kajaanin Prismajohtaja. Kyselyn avulla selvitettiin työntekijöiden tietoutta ja  
mielipiteitä perehdyttämisestä. Kysely oli jaoteltu teemoittain ja vastausten pohjalta an-  
nettiin kehitysehdotuksia. Kehitysehdotusten tukena hyödynnettiin muista osuuskaupoista  
kerättyä tietoa. Aiheeseen pystyttiin perehtymään ja siitä saatiin tietoa tarkemmin teorian  
avulla. Teoriaa hyödynnettiin niin kirjallisena, kuin sähköisenä. Teorian ja siitä johtavan  
operationalisoinnin perusteella pystyttiin muodostamaan kyselylomakkeen kysymykset.

Työn teoriaosuudessa kuvailtiin mitkä ovat perehdyttämisen tarkoitukset ja mistä eri asi-  
oista perehdyttäminen koostuu. Kyselyyn liittyvä teoria rajattiin koskemaan perehdyttä-  
mistä. Kuitenkin teoriaosuudessa käsiteltiin kuinka perehdyttämisellä on vaikutusta osa-  
tekijänä työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Näiden kautta perehdyttämisellä on vaiku-  
tusta osaamiseen, tuottavuuteen ja tuloksentekoon.

Kyselyyn vastasivat Prisman päivittäistavaraosaston käyttötavaraosaston ja kassojen &  
infon työntekijät. Tutkimustulokset analysoitiin PSPP- tilastotyökalulla ja saatettiin tulkitta-  
vaan muotoon Excel taulukkolaskentaohjelmalla. Kyselylomakkeessa hyödynnettiin mo-  
nivalintakysymyksiä sekä erilaisia mitta-asteikkoja. Avoimilla kysymyksillä oli tärkeä osa  
kyselylomakkeessa, sillä niillä pystyttiin keräämään tarkempaa tietoa.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että puutteita oli pienissä asioissa. Vastaajat kokivat, että  
työnopastus, joka sisältää muun muassa järjestelmien opetuksen sekä tuotetietojen ope-  
tuksen, tarvitsi parannusta. Myöskään kaikki työntekijät eivät olleet perehtyneet Prisman  
perehdytysmateriaaliin tai eivät tienneet mistä sitä löytyy.

Vastaajille esitettiin vaihtoehtoja henkilöstä, jonka pitäisi perehdyttää uusi työntekijä. Suu-  
rin osa vastaajista koki, että nimetty perehdyttäjä olisi hyvä ratkaisu. Myöskin vastaajat  
kokivat saavansa helposti tietoa esimiehiltä ja työkavereilta, sekä jakoivat osaamistaan  
aktiivisesti muille.

Tuloksista ilmeni, että henkilöt jotka tiesivät mistä perehdytysmateriaalia löytyi, kokivat  
pystyvänsä parhaiten perehdyttämään uuden työntekijän. Osa työntekijöistä oli sitä  
mieltä, että heidän perehdyttämiseen ei ollut käytetty tarpeeksi aikaa.



Tärkeä tietoa saatiin selville: yli 10 vuotta työskennelleet työntekijät kokivat pystyvänsä perehdyttämään ja myymään tuotteita parhaiten. Näiden henkilöiden tietoa ja taitoa kannattaa hyödyntää perehdyttämisessä.

Vastaajista suurin osa oli kassataitoisia, mutta kaikki eivät olleet käyneet kassakoulutusta. Suurin osa vastaajista koki, että uuden työntekijän työskentely tietyn aikaa talon muilla osastoilla olisi hyödyllistä. Suurin osa työntekijöistä kokivat, että heidän osaamisestaan oltiin kiinnostuneita ja heidän osaamistaan oli varmistettu kehitys- ja toimenkuvakeskusteluilla sekä erilaisilla koulutuksilla ja palautteilla. Vastaajat jakoivat osaamistaan myös kiitettävästi kollegoilleen.

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että ongelmat eivät ole mitään suuria, vaan ne voidaan korjata helposti panostamalla työnopastukseen, perehdytysmateriaaliin ja perehdyttämiseen käytettävään aikaan. Työntekijöiden osaamista voidaan varmistaa pienten testien ja kyselyiden avulla. Kehitysehdotuksia kannattaa harkita muun muassa nimettyjen perehdyttäjiä käyttöönottamisessa, koko henkilökunnasta kassataitoiseksi tekemisessä ja uuden tulokkaan muilla osastoilla työskentelemisessä.

Tutkimuksen onnistumista voidaan mitata reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten pysyvyyttä (Vilka 2007, 149). Tämä tarkoittaa sitä, että jos sama kysely tehtäisiin uudestaan eri henkilön toimesta, niin vastaukset olisivat samat. Tämän avulla pystytään arvioimaan kyselyn kysymysten laatua ja onnistuneisuutta niin tutkimuksen aikana, kuin jälkeenkin. Reliabiliteetin kannalta tutkimus voidaan katsoa onnistuneen hyvin, koska nykyisen kyselylomakkeen avulla toinen tekijä saisi varmasti samoja vastauksia.

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa mitattiin sitä mitä pitikin. Sillä tarkoitetaan kuinka hyvin teoria on saatu siirrettyä kyselylomakkeeksi. (Vilka 2007, 150.) Tämä kuvastaa operationalisoinnin tärkeyttä ja kysymysten suunnittelun tarkkuutta, jotta kysymyksillä saadaan juuri haluttu tieto. Validiteetti oli kunnossa, sillä kysymyksillä saatiin mitattua haluttu tieto.

Reliabiliteetista ja validiteetista muodostuu tutkimuksen kokonaisluotettavuus. Jos otos edustaa perusjoukkoa ja satunnaisvirheitä on mahdollisimman vähän, niin tällöin kokonaisluotettavuus on hyvä (Vilka 2007, 152). Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden kannalta tutkimus on onnistunut. Tutkimus edusti kokonaisjoukkoa ja satunnaisvirheitä oli vähän.

Eettisyys oli mukana tutkimuksessa. Kyselyyn vastattiin anonyyminä eikä vastuksista voi päätellä, kuka työntekijä on vastannut kysymyksiin. Tutkimusainestoa on käsitelty luottamuksellisesti: tutkimuksen tietoja ei ole luovutettu ulkopuolisille henkilöille.

Tavoitteiksi asetettiin kehitysedotusten aikaan saamien ja toimeksiantajaa hyödyttävä työ. Tarkoituksena oli kehittää perehdyttämistä. Kehitysehdotuksia saatiin aikaan ja toimeksiantaja hyötyy niistä varmasti. Työn teoriaosuudesta on varmasti myös hyötyä toimeksiantajalle. Aikataulussa pysyttiin suunnitelmien mukaan.

Harmillista tutkimuksessa oli se, että päivittäistavaraosaston henkilöstöstä vain kaksi vastasi kyselyyn. Siitä johtuen tulokset päivittäistavaraosaston kannalta eivät anna kunnollista tulosta koko osaston kannalta ja vertailut osastojen välillä jäävät hyödyttömiksi. Kyselylomakkeen kannalta joissain tapauksissa kysymyksiä olisi voinut olla ehkä hieman enemmän, mutta nykyiset kysymykset antoivat tarvitun tiedon hyvin.

Kaiken kaikkiaan aihe on ollut mielenkiintoinen ja haastava. Haastavaa on ollut tiedon rajaaminen ja löytäminen. Tutkimuksen kannalta tieto rajattiin perehdyttämisen, mutta itse teoriaosuus käsitteli laajempaa asiakokonaisuutta, jonka yhtenä osa-alueena oli perehdyttäminen. Välillä tietoa löytyi todella niukasti ja toisinaan sitä tuntui olevan liikaa. Tärkeää olikin osata valita vain tarvittavat ja tutkimusta sekä työtä hyödyttävät kohdat lähdemateriaalista.

Tieto perehdyttämisestä ja kuinka se vaikuttaa moneen eri asiaan on kasvanut työn edetessä. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä saadaan aikaan osaamista ja osaava henkilökunta on tuottavaa ja näin ollen tekee tulosta yritykselle. Mielenkiintoista on ollut huomata, mitkä asiat vaikuttavat taustalla, jotta päästäisiin tulosta tekevään työyhteisöön. Myöskin perehdyttäjän ja perehdytettävän motivaatio perehdyttää ja halua oppia uutta vaikuttavat paljon perehdyttämisen laatuun.

## 6 Lähteet

Adelekan, B. 2013. What Makes a Great Induction Process?. Silicon Beach Training. 27.8.2013. Viitattu 25.7.2017. <https://www.siliconbeachtraining.co.uk/blog/induction-process-human-resources>

Arthur, D. 2005. Recruiting, Interviewing, Selecting, & Orienting New Employees. Viitattu 30.6.2017. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/kajaani-ebooks/detail.action?docID=243074>

BusinessDictionary. n.d. Induction training. Viitattu 7.7.2017. Internet-osoite: <http://www.businessdictionary.com/definition/induction-training.html>

Finlex. Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 27.6.2017. Internet-osoite: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>

Guidelines for induction of employees. n.d. Oxford Brookes University. Viitattu 25.7.2017. [https://www.brookes.ac.uk/services/hr/handbook/recruitment/induction\\_new\\_employees/guidelines\\_induction.html](https://www.brookes.ac.uk/services/hr/handbook/recruitment/induction_new_employees/guidelines_induction.html)

Heathfield, S. 2016. What is Human Resource Management? – Beyond Hiring and Firing: What is HR Management?. the balance. 2.10.2016. Viitattu 11.10.2017. <https://www.the-balance.com/what-is-human-resource-management-1918143>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. yhdeksäs painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Hemming. M. 2010. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. TEK. 16.9.2010. Viitattu 23.8.2017. <https://teknet.tek.fi/arkisto.lehti/node/870.html>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. kahdeskymmenes painos. Helsinki: Tammi.

How Important is Job Satisfaction in Today's workplace?. n.d. Villanova University. Viitattu 30.8.2017. <https://www.villanovau.com/resources/hr/importance-of-job-satisfaction-in-the-workplace/#.WbZLzcZLd1s>

Hyvä työyhteisö. n.d. SAK. Viitattu 5.9.2017. <https://www.sak.fi/tyoelama/perustieto/tyosuhteen-a-o/hyva-tyoyhteiso>

Isokangas, J. & Kinkki, S. 2009. Yrityksen perustoiminnot. ensimmäinen-viides painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. kymmenes-yhdestoista painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Helsingin Kamari Oy

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Vantaa: Hansaprint Oy.

KvaliMOTV. 6.6.3 n.d. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 2.7.2017. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

KvantiMOTV. 2003. Otos ja otantamenetelmät. Viitattu 1.8.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>

Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus – Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy. [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas\\_netiti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netiti.pdf)

McKenna, E. & Beech, N. 2002. Human Resource Management – a concise analysis. ensimmäinen painos. Dorchester: Henry Ling Limited.

McNealy, R. 1993. Making Quality Happen – A step-by-step guide to winning the Quality revolution. ensimmäinen painos. London: Chapman & Hall.

Mäkelä, J. 2011. Sosiaalinen vastuu on arjen tekoja. Talouselämä. 4.3.2011. Viitattu 4.7.2017. <http://www.talouselama.fi/blogit/sosiaalinen-vastuu-on-arjen-tekoja-3383987>

Nelson, B. & Economy, P. 1996. Managing for Dummies. United States of America: IDG Books Worldwide, Inc.

Saarikko, S. 2013. Uuden työntekijän perehdytys. – näin se käy. Talouselämä. 17.11.2013. Viitattu 7.7.2017. <http://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyontekijan-perehdytys-nain-se-kay-3447516>

Smith, G. n.d. How to Improve Job Satisfaction and Increase Employee Engagement. Chart Your Course International. Viitattu 18.9.2017. <https://www.chartcourse.com/the-pride-system/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. n.d. Työhyvinvointi. Viitattu 23.8.2017. Internet-osoite: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomen YK-liitto. n.d. Yritysten yhteiskuntavastuu. Viitattu 4.7.2017. Internet-osoite: <http://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>

TTK. n.d. Perehdyttäminen ja työnopastus. Viitattu 27.7.2017. Internet-osoite: [https://ttk.fi/etusivu\\_\(vanha\)/tyosuojelu/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](https://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus)

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. 2014. Human Resource Management. yhdeksäs painos. Italia: L.E.G.O. S.p.A.

Työterveyslaitos. n.d. Työhyvinvointi. Viitattu 23.8.2017. Internet-osoite: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

#### Haastattelut

Haimakainen, P. 2017. Prismajohtaja. Prisma Iisalmi. Haastattelu 14.7.2017.

Hämäläinen, S. 2017. Myyntipäällikkö. Prisma Joensuu. Haastattelu 20.7.2017.

Kurvinen, S. 2017. Palvelupäällikkö. Prisma Linnanmaa. Haastattelu 9.8.2017.

Säkkinen, R. 2017. Asiakaspalvelupäällikkö. Prisma Iisalmi. Haastattelu 14.7.2017.

## Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Haastattelulomake

Liite 3. Avoimet vastaukset: perehdytysmateriaalin sijainti

Liite 4. Avoimet vastaukset: osaaminen uuden työntekijän perehdyttämisessä

Liite 5. Avoimet vastaukset: tiedonsaanti työkavereilta ja esimieheltä

Liite 6. Avoimet vastaukset: perehdyttämättä jääneet tärkeät asiat

Liite 7. Avoimet vastaukset: keinot vastaajien osaamisen varmistamiseen

Liite 8. Avoimet vastaukset: lisäkommentit

Liite 9. Frekvenssijakaumat

## KYSELY PEREHDYTTÄMISESTÄ

Täytä alkutiedot valitsemalla osasto jolla työskentelet sekä ikäsi ja työurasi pituus Kajaanin Prismassa.

Osasto	Ikä	Työuran pituus
1. PT	18-24	0 – 2 vuotta
2. KT	25-29	3 - 5 vuotta
3. Kassa / Info	30-34	6 – 10 vuotta
	35-39	yli 10 vuotta
	40-44	
	45-49	
	50 tai yli	

**Perehdyttämisen suunnittelu**

1. Oletko perehtynyt osastosi perehdytyskansioon, jonka mukaan uudelle henkilölle kerrotaan Osuuskauppa Maakunnasta? (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. Olen      2. En ole

2. Tiedätkö mistä perehdyttämismateriaalia löytyy? (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. Kyllä      2. Ei

Jos vastasit kyllä, kerro mistä löydät perehdytysmateriaalia.

3. Onko sinulle annettu eJollas-tunnukset? (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. Kyllä      2. Ei

4. Käytiinkö sinun perehdyttämisessä asiat läpi perehdyttämismateriaalin avulla? (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. Ei käyty ollenkaan      5. Kaikki käytiin

5. Mielestäni minun perehdyttämiseen käytettiin tarpeeksi aikaa. (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

### **Perehdyttämisen vastuunjako**

(Valitse sopivin vaihtoehto)

6. Kuinka aktiivisesti jaat osaamistasi työkavereille? (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. En koskaan
2. Harvoin
3. Joskus
4. Usein

Jos vastasit en koskaan tai harvoin, kerro mikset jaa osaamistasi.

7. Kenen mielestäsi pitäisi perehdyttää uusi työntekijä? (Valitse yksi.)

1. Koko osaston
2. Nimetyn perehdyttäjän
3. Esimiehen
4. Muu, kuka?

8. Keneltä kysyt ensisijaisesti tietoa, jos et tiedä tarpeeksi tuotteista? (Valitse yksi.)

1. Otan itse selvää
2. Kysyn työkaverilta
3. Kysyn esimieheltä
4. Muu, kuka?



9. Keneltä kysyt ensisijaisesti tietoa, jos et tiedä jotain toimintatapaa? (Valitse yksi.)

1. Luon itse tavan toimia
2. Kysyn työkaverilta
3. Kysyn esimieheltä
4. Muu, kuka?

### **Perehdyttämisen toteutus**

10. Koetko sinulla olevan tarpeeksi osaamista uuden työntekijän perehdyttämiseen? (Valitse sopiva vaihtoehto.)

- |  |   |
|--|---|
| 1. En pysty perehdyttämään uutta työntekijää | 5. Pystyn täysin perehdyttämään uuden työntekijän |
|--|---|

Jos vastasit 1, 2 tai 3, kerro mitä osaamista sinulta puuttuu.

11. Saan helposti tietoa minua askarruttaviin kysymyksiin työkaverilta. (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

Jos vastasit täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä, mihin et ole saanut vastausta?

12. Saan helposti tietoa minua askarruttaviin kysymyksiin esimieheltä. (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En osaa sanoa

4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

Jos vastasit täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä, mihin et ole saanut vastausta?

13. Kuinka hyvin osaat myydä osastosi tuotteita? (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. En lainkaan
2. Melko huonosti
3. En osaa sanoa
4. Melko hyvin
5. Todella hyvin

14. Oletko saanut kassakoulutuksen? (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. Kyllä
2. Ei

15. Oletko kassataitoinen? (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. En koe olevani
5. Koen olevani täysin kassataitoinen

16. Onko sinulle käynyt niin, ettei jotain tärkeää asiaa ollut perehdytetty? (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. Ei koskaan
2. Harvoin
3. En osaa sanoa
4. Joskus
5. Usein

Jos vastasit usein, joskus tai harvoin, niin kerro mitä asiaa ei ollut perehdytetty.

17. Kuinka hyvin osaat kertoa uudelle työkaverille tervehtimisen tärkeydestä ja merkityksestä? (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. En yhtään

2. Melko huonosti
3. En osaa sanoa
4. Melko hyvin
5. Todella hyvin

18. Miten hyödylliseksi koet, jos uusi työntekijä työskentelisi määrätyn ajan myös talon muilla osastoilla? (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. Ei yhtään hyödyllistä
2. Vähän hyödyllistä
3. En osaa sanoa
4. Melko hyödyllistä
5. Todella hyödyllistä

### **Perehdyttämisen seuranta**

Valitse sopiva vaihtoehto

19. Kuinka osaamisesi on varmistettu? (Kirjoita mielipiteesi laatikkoon.)

20. Koen, että osaamisestani ollaan kiinnostuneita. (Valitse sopiva vaihtoehto.)

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

Jos vastasit täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä, kuinka se ilmenee arjessa?

Jos haluat osallistua lahjakortin arvontaan, niin kirjoita tähän oma nimesi.

## Teemahaastattelu/ Puolistrukturoituhaastattelu

### I Haastateltava

1. Nimi
2. Työtehtävä

### II Vastuu perehdyttämisestä

3. Kuka vastaa perehdyttämisestä eri osastoilla?
4. Kuinka hänet on valittu kyseiseen tehtävään/ koulutettu?

### III Perehdyttämisen suunnittelu

5. Kuka teillä suunnittelee perehdyttämistä?
6. Kuinka teillä suunnitellaan perehdyttäminen?
7. Miten suunnittelette perehdyttämisen ajankäytön?

### IV Perehdyttämisen toteutus

8. Kuinka kauan perehdytysprosessi kestää?(perusvaiheet ja harjoittelijat, tettiäiset)
9. Minkälainen perehdytyskonsepti teillä on käytössä?
10. Mitä perehdytysmateriaalia teillä on käytössä? (seurataanko, että työntekijä lukee sen)
11. Miten uusiin toimintatapoihin, tuotteisiin tai järjestelmiin perehdytetään ja kuka sen tekee?
12. Kuka opastaa työhön? esim. piccolinkkien käyttöön (onko nimetty ohjaaja)
13. Miten perehdytetään toiselta osastolta tullut työntekijä? (saman arvoinen perehdytys)
14. Onko perehdytys jatkuvaa?
15. Kuka kierrättää uudet työntekijät?
16. Miten turvallisuusasiat perehdytetään? (turvallisuuskävely)
17. Miten ulkomaalaistaustaiset työntekijät perehdytetään? (Kuka perehdyttää)

18. Perehdytetäänkö kaikki työntekijät kassalle, vai tulevatko he kassaperehdytyksen kautta?
19. Kuinka poislähtevän työntekijän kohdalla menetellään? (Minkälainen keskustelu käydään)

V Perehdyttämisen seuranta

20. Miten perehdytettävän kehitystä ja oppimista seurataan?
  21. Miten osaaminen varmistetaan? (suunnitelma tähän?)
  22. Miten alisuoriutumiseen puututaan?
- Kuinka keräätte palautetta perehdyttämisen onnistumisesta?

## Avoimet vastaukset kysymyksittäin

Perehdytysmateriaalin sijainti (n=37)

Jos vastaaja vastasi tietävänsä.

### **Esimiehen huoneessa/ takatoimisto:**

- Takatoimistosta
- Kansio toimiston hyllyssä
- Esimiehen huoneesta
- Esimieheltäni.
- Työvuorolistojen vieressä olevassa kaapissa
- Takatoimisto
- Toimistosta
- Esimieheltä
- Myyntipäällikön työhuoneesta
- Esimiehen toimisto
- Esimiehen toimistosta
- Tuolla kaapissahan se. Lisäksi löytyy kansion tiedostot sähköisenä. Meiltä löytyy peräti kolme eriä, perus maakunnan henkilöstön, kassatoimintoihin sekä infoon.
- Hyllyssä esimiehen toimistossa
- Esimiehen työhuoneesta
- Esimiehellä olevasta perehdyttämiskansiosta
- Olen lukenut perehdytyskansion aloittaessani kt- osastolla, ja sen osaston kansio löytyy esimiehen työhuoneesta. Kassaosaston kansiota en ole lukenut, mutta oletan sen sisältävän samankaltaista informaatiota, ja löytynee Kassaosaston esimieheltä..
- Tuolla on semmonen kansio, minkä avulla minä itse koulutan uudet.
- Esimiesten toimistosta
- Ilmoitustaulu/esimies
- Kansio esimiehen huoneessa

- Takatilassa, esimiehen huoneessa.
- Takatoimistossa on kansio

**Info:**

- Neuvonnasta
- Infon kaappi
- Infon kaapista
- infon kaapissa olevasta kansioista ja esimiehen huoneessa olevasta kansioista ja jollaksesta
- Infon kaapista ja päällikön huoneesta
- Infossa olevasta perehdytyskansioista, jollaksesta
- Infon kaapista
- Infopisteen kaapista
- Info kansio
- Infon välitilasta kansio
- MYYNTIPÄÄLLIKÖLLÄ ON PEREHDYTYSKANSIO (UUSILLE TYÖNTEKIJÖILLE) JA INFFOSSA KANSIO INFON TYÖNTEKIJÖLLE.
- Takatoimistosta, sekä infosta ja sintrasta.
- Myyntipäällikön toimistossa
- Kassoilta ja toimistosta
- Infon mapista.

## Avoimet vastaukset kysymyksittäin

Osaaminen uuden työntekijän perehdyttämisessä (n=15)

Jos vastaaja vastasi 1=En pysty perehdyttämään uutta työntekijää, 2 tai 3

### **Tuotetieto:**

- Reklamaatiot, kassa
- VALIKOIMA, TUOTTEEN TIEDOT
- Tuotetieto
- Eri osaston tuotteista

### **Varmuus:**

- Varmuutta asioista
- Olen ollut tällä osastolla varsin vähän aikaa, joten kaikki vähänkin erikoisemmat tilanteet tuntuvat vielä itsellekin vierailta. En siis uskoisi pystyväni tällä kokemuksella perehdyttämään muitakaan.

### **Toimintatavat ja järjestelmät:**

- Osaan vain tiettyjen osastojen asioita.
- Järjestelmät, tietyt toimintatavat.
- Vajavainen tietous järjestelmistä ja niiden käytöstä. Ketjukonsepti ei ole minulla hallussa. Tuotetietouteni kaipaa parannusta. Vähän joka osastoa aluetta pitäisi kehittää.
- Ei jokapäiväisten asioiden toimintatavat.
- mm. mistä ja miten tilataan valikoiman ulkopuolisia tuotteita.
- Piccolinkin käyttö vajavaista
- Rutiini kassankäytöstä, joten hankalaa välillä.
- Oman työnkuvani osaan aika hyvin, mutta sitä voi aina syventää ja sitä kautta parantaa osaamista.



**En osaa sanoa:**

- en osaa sanoa

## Avoimet vastaukset kysymyksittäin

Tiedonsaanti työkavereilta (n=2) ja esimieheltä (n=1)

Jos vastaaja vastasi täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä

### **Asioiden käynti perehdytysmateriaalin avulla:**

- Perehdyttämisessä ei käyty yhdessä kansiomateriaalia läpi vaan itse koton

### **Tuotteiden sijainti:**

- Osastolla johonkin tuotteen sijaintia koskevaan kysymykseen

### **Esimies:**

- Lähinnä esimiestä ei pysty lähestymään helposti, vaikka kysyttävää olisi. Vastaukset ovat myös usein hyvin ympäripyöreitä.

## Avoimet vastaukset kysymyksittäin

Perehdyttämättä jääneet tärkeät asiat (n=21)

Vastausmäärä 28, kato: 7

vastaamatta jätti tai ei tiennyt/ muistanut 7

Jos vastaaja vastasi usein, joskus tai harvoin

### Uudistukset tuotteissa, käytännöissä tai järjestelmissä:

- Kassoilla tapahtuvia uudistuksia
- esim. lomanjälkeen tullut muutoksia esim. veikkaukseen enkä ole ehtinyt perehtyä opas vihkoon

### Järjestelmät ja toimintatavat:

- Tiettyjä ohjelmia, joiden kautta voi seurata esim. myyntiä. Joistakin toimintatavoista ei myöskään oltu kerrottu.
- Lehtivuoro
- Uusia järjestelmiä, essu, tuhtiin perustaminen jne
- Kun aloimme miehittämään rauta osaston kassaa ei osaston toimintatapoihin perehdytetty. Nyt asiat jo paremmin.
- Osa infon ja pankin tuotteista/toiminnoista menee niin että vain osa käy koulutuksen ja muut opiskelee työn ohella. Moni menee niin että tekemällä oppii.
- Pelastussuunnitelma
- Piccolinkin käyttö pikaisesti vierestä. Pitää itse saada tehdä.
- Reklamaatiot
- Kun ihmisiä heitellään osastolta toiselle, kaikki olettavat että siellä osaa toimia, vaikka välttämättä ei ole hajuakaan miten siellä on toimittu. Pikcolinkin näppäriä piilovalikoita ei neuvottu pitkään aikaan.  
Kun oli eka pidennetty iltavuoro, kukaan ei sanonut, mitä pitää tehdä vai tarviiko mitään. (Kuka huolehtii valot ja ovet yms.)
- Pukukaapin sijaintia, kuljetuspalvelun toimintaa, P3:lta noutoa, mistä löytyy mitä tuotteita lähetetään huoltoon ja mitkä hoidetaan ns. vaihtolapulla.

- Sitä esimerkiksi mistä kaikesta täytyy ottaa kuittikopio.
- Monia hankalimpia tilanteita kassalla, erikoisia maksutilanteita ja kassatii-  
min muita tehtäviä ei kerrottu perehdytyksessä ollenkaan
- Muistelen, että aluksi ei näytetty noitten hälyjen avaamista silloin reilut 5v  
sitten - tulin ässästä tänne
- Toimintatapamme ketjun puolesta muuttuvat niin nopeasti, että jo vapai-  
den/loman aikana jokin käytäntö on muuttunut ja "joutuu" opettelemaan  
uuden käytännön.
- Järjestelmät
- Joitain kassatoimintoon liittyviä asioita
- Uutta pilvitallennus järjestelmää

**Ajankäyttö:**

- Perehdytys turhan nopeaa.
- Joskus alkuaikoina iltavuoroissa uusia asioita niin paljon, että kaikkea ei  
millään voi kukaan heti neuvoa.

## Avoimet vastaukset kysymyksittäin

Keinot vastaajien osaamisen varmistamiseen (n=41)

Vastausmäärä: 51, kato: 10

vastaamatta jätti 10

### **Ei ole varmistettu:**

- Ei mitenkään
- Ei varmaan mitenkään.
- Ei ole
- Ei oikeastaan mitenkään
- Ei mielestäni mitenkään

### **Kehityskeskustelut ja toimenkuvakeskustelut:**

- Kehityskeskusteluissa
- Kehityskeskustelut
- Vuosittaisilla osaamisen kartoituksilla esimiehen kanssa.
- Kehityskeskustelut
- Kehityskeskusteluissa ja työnkuvanselvityksessä
- Kehityskeskustelussa kysymällä
- Kehityskeskustelussa/osaamiskartoitus esimiehen kanssa
- Kehityskeskusteluilla
- Keskusteluilla
- Kehityskeskustelut
- Esim. kehityskeskustelu
- Keskustelut
- Esimiehen toimesta erilaisilla lomakekyselyillä
- Osaamisen kartoitus, kehityskeskustelu

**Seuraamalla vastaajan suoriutumista:**

- Seurattu työnteokoani ja kysytty suoraan osaamisestani.
- Tutkin ja selvitän tiedon jota en tiedä entuudestaan
- Näytöillä
- Harjoiteltu niin, että työkaveri on ollut vieressä neuvomassa tai "vahtimassa".
- Kokemuksen kautta, laitettu vain tilanteeseen

**Koulutukset:**

- Koulutuksilla
- Koulutuksilla ja tiedonkululla
- Perehdytys, koulutukset
- Ejollas koulutuksilla
- Opettamalla
- Koulutuksilla ja omalla kiinnostuksella asioihin.
- Perehdytyksellä
- Koulutuksilla
- Koulutuksilla, yhteisillä palavereilla
- koulutukset, palaverit, tiedotteet, perehdytys
- Koulutuksella, oma-aloitteisuudella,
- Olen tehnyt tarvittavat koulutukset esim. veikkaus, toto, pci-passi jne..
- Koulutuksilla

**Palaute:**

- MOITTEET/KIITOKSET
- Kun ei ole koskaan tullut sanomista, niin olettamus on, että asiat osataan....
- Esimies ottaa yhteyttä virhetilanteissa
- HYVIN

## Avoimet vastaukset kysymyksittäin

Lisäkommentit

Osaamisen aktiivinen jakaminen (n=1)

Jos vastaaja vastasi en koskaan tai harvoin.

- Koen olevani osastoni uusimpia ja kokemattomimpia, joten en katso tarpeelliseksi neuvoa muita.

Tiedonhankinta tuotteista (n=1)

Jos vastaaja vastasi muu, mikä?

### **Osastolta:**

- Osaston vastaavilta

Vastaajien kokemukset osaamisen kiinnostuneisuudesta (n=2)

Vastausmäärä 3, kato: 1

Vastaamatta jätti 1

Jos vastaaja vastasi täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä

### **Osaamista ei varmisteta:**

- Minulta harvoin kysytään osaanko tätä tai tuota tai halutaan hyvin neuvoa mitään asiaa kokonaan läpi.

### **Ei kuunnella:**

Ei välillä kuunnella/ oteta ideoita tosissaan

## Frekvenssijakaumat ja ristiintaulukoinnit

## Osasto

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
PT	1	2	3,92	3,92	3,92
KT	2	21	41,18	41,18	45,10
Kassa/Info	3	28	54,90	54,90	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## Ikä

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
18-24	1	13	25,49	25,49	25,49
25-29	2	9	17,65	17,65	43,14
30-34	3	13	25,49	25,49	68,63
35-39	4	5	9,80	9,80	78,43
40-44	5	1	1,96	1,96	80,39
45-49	6	3	5,88	5,88	86,27
50 tai yli	7	7	13,73	13,73	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## Työuran pituus

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
0-2 vuotta	1	19	37,25	37,25	37,25
3-5 vuotta	2	11	21,57	21,57	58,82
6-10 vuotta	3	11	21,57	21,57	80,39
yli 10 vuotta	4	10	19,61	19,61	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## 1. Oletko perehtynyt osastosi perehdytyskansioon, jonka mukaan uudelle henkilölle kerrotaan Osuuskauppa Maakunnasta?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Olen	1	39	76,47	76,47	76,47
En ole	2	12	23,53	23,53	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## 2. Tiedätkö mistä perehdytysmateriaalia löytyy?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Tiedän	1	37	72,55	72,55	72,55
En tiedä	2	14	27,45	27,45	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## 3. Onko sinulle annettu eJollas-tunnukset?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Kyllä	1	43	84,31	84,31	84,31
Ei	2	8	15,69	15,69	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	



## 4. Käytiinkö sinun perehdyttämisessä asiat läpi perehdyttämismateriaalin avulla?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
1 Ei käyty lainkaan	1	9	17,65	17,65	17,65
2	2	7	13,73	13,73	31,37
3	3	10	19,61	19,61	50,98
4	4	15	29,41	29,41	80,39
5 Kaikki käytiin	5	10	19,61	19,61	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## 5. Mielestäni minun perehdyttämiseen käytettiin tarpeeksi aikaa.

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Täysin eri mieltä	1	2	3,92	3,92	3,92
Jokseenkin eri mieltä	2	20	39,22	39,22	43,14
Ei samaa eikä eri mieltä	3	5	9,80	9,80	52,94
Jokseenkin samaa mieltä	4	16	31,37	31,37	84,31
Täysin samaa mieltä	5	8	15,69	15,69	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## 6. Kuinka aktiivisesti jaat osaamistasi työkavereille?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Harvoin	2	1	1,96	1,96	1,96
Joskus	3	13	25,49	25,49	27,45
Usein	4	37	72,55	72,55	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## 7. Kenen mielestäsi pitäisi perehdyttää uusi työntekijä?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Koko osaston	1	15	29,41	29,41	29,41
Nimetyn perehdyttäjän	2	25	49,02	49,02	78,43
Esimiehen	3	11	21,57	21,57	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## 8. Keneltä kysyt ensisijaisesti tietoa, jos et tiedä tarpeeksi tuotteista?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Otan itse selvää	1	11	21,57	21,57	21,57
Kysyn kaverilta	2	35	68,63	68,63	90,20
Kysyn esimieheltä	3	4	7,84	7,84	98,04
Muu, mikä?	4	1	1,96	1,96	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## 9. Keneltä kysyt ensisijaisesti tietoa, jos et tiedä jotain toimintatapaa?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Luon itse tavan toimia	1	1	1,96	1,96	1,96
Kysyn työkaverilta	2	28	54,90	54,90	56,86
Kysyn esimieheltä	3	22	43,14	43,14	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## 10. Koetko sinulla olevan tarpeeksi osaamista uuden työntekijän perehdyttämiseen?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
1 En pysty perehdyttämään uutta työntekijää	1	3	5,88	5,88	5,88
2	2	6	11,76	11,76	17,65
3	3	6	11,76	11,76	29,41
4	4	16	31,37	31,37	60,78
5 Pystyn täysin perehdyttämään uuden työntekijän	5	20	39,22	39,22	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## 11. Saan helposti tietoa minua askarruttaviin kysymyksiin työkaverilta.

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Täysin eri mieltä	1	1	1,96	1,96	1,96
Jokseenkin eri mieltä	2	1	1,96	1,96	3,92
En osaa sanoa	3	1	1,96	1,96	5,88
Jokseenkin samaa mieltä	4	23	45,10	45,10	50,98
Täysin samaa mieltä	5	25	49,02	49,02	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## 12. Saan helposti tietoa minua askarruttaviin kysymyksiin esimieheltä.

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Jokseenkin eri mieltä	2	1	1,96	1,96	1,96
En osaa sanoa	3	5	9,80	9,80	11,76
Jokseenkin samaa mieltä	4	22	43,14	43,14	54,90
Täysin samaa mieltä	5	23	45,10	45,10	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## 13. Kuinka hyvin osaat myydä osastosi tuotteita?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
En osaa sanoa	3	11	21,57	21,57	21,57
Melko hyvin	4	24	47,06	47,06	68,63
Todella hyvin	5	16	31,37	31,37	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## 14. Oletko saanut kassakoulutuksen?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Kyllä	1	49	96,08	96,08	96,08
Ei	2	2	3,92	3,92	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

## 15. Oletko kassataitoinen?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
1 En koe olevani	1	1	1,96	1,96	1,96
2	2	2	3,92	3,92	5,88
3	3	6	11,76	11,76	17,65
4	4	7	13,73	13,73	31,37
5 Koen olevani täysin kassataitoinen	5	35	68,63	68,63	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

16. Onko sinulle käynyt niin, ettei jotain tärkeää asiaa ollut perehdytetty?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Ei koskaan	1	12	23,53	23,53	23,53
Harvoin	2	7	13,73	13,73	37,25
En osaa sanoa	3	11	21,57	21,57	58,82
Joskus	4	19	37,25	37,25	96,08
Usein	5	2	3,92	3,92	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

17. Kuinka hyvin osaat keroa uudelle työntekijälle tervehtimisen tärkeydestä ja merkityksestä?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Melko huonosti	2	2	3,92	3,92	3,92
En osaa sanoa	3	2	3,92	3,92	7,84
Melko hyvin	4	24	47,06	47,06	54,90
Todella hyvin	5	23	45,10	45,10	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

18. Miten hyödylliseksi koet, jos uusi työntekijä työskentelisi määrätyn ajan myös talon muilla osastoilla?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Vähän hyödyllistä	2	2	3,92	3,92	3,92
En osaa sanoa	3	6	11,76	11,76	15,69
Melko hyödyllistä	4	23	45,10	45,10	60,78
Todella hyödyllistä	5	20	39,22	39,22	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

20. Koen, että osaamisestani ollaan kiinnostuneita.

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Jokseenkin eri mieltä	2	3	5,88	5,88	5,88
En osaa sanoa	3	12	23,53	23,53	29,41
Jokeenkin samaa mieltä	4	25	49,02	49,02	78,43
Täysin samaa mieltä	5	11	21,57	21,57	100,00
<i>Total</i>		51	100,0	100,0	

6. Kuinka aktiivisesti jaat osaamistasi työkavereille? \* Työuran pituus [count, column %].

<i>6. Kuinka aktiivisesti jaat osaamistasi työkavereille?</i>	<i>Työuran pituus</i>				<i>Total</i>
	<i>0-2 vuotta</i>	<i>3-5 vuotta</i>	<i>6-10 vuotta</i>	<i>yli 10 vuotta</i>	
Harvoin	1,00 5,26%	,00 ,00%	,00 ,00%	,00 ,00%	1,00 1,96%
Joskus	9,00 47,37%	,00 ,00%	2,00 18,18%	2,00 20,00%	13,00 25,49%
Usein	9,00 47,37%	11,00 100,00%	9,00 81,82%	8,00 80,00%	37,00 72,55%
Total	19,00 100,00%	11,00 100,00%	11,00 100,00%	10,00 100,00%	51,00 100,00%

10. Koetko sinulla olevan tarpeeksi osaamista uuden työntekijän perehdyttämiseen? \* 2. Tiedätkö mistä perehdytysmateriaalia löytyy? [count, column %].

10. Koetko sinulla olevan tarpeeksi osaamista uuden työntekijän perehdyttämiseen?	2. Tiedätkö mistä perehdytysmateriaalia löytyy?		
	Tiedän	En tiedä	Total
1 En pysty perehdyttämään uutta työntekijää	3,00 8,11%	,00 ,00%	3,00 5,88%
2	3,00 8,11%	3,00 21,43%	6,00 11,76%
3	2,00 5,41%	4,00 28,57%	6,00 11,76%
4	9,00 24,32%	7,00 50,00%	16,00 31,37%
5 Pystyn täysin perehdyttämään uuden työntekijän	20,00 54,05%	,00 ,00%	20,00 39,22%
Total	37,00 100,00%	14,00 100,00%	51,00 100,00%

10. Koetko sinulla olevan tarpeeksi osaamista uuden työntekijän perehdyttämiseen? \* Työuran pituus [count, column %].

10. Koetko sinulla olevan tarpeeksi osaamista uuden työntekijän perehdyttämiseen?	Työuran pituus				Total
	0-2 vuotta	3-5 vuotta	6-10 vuotta	yli 10 vuotta	
1 En pysty perehdyttämään uutta työntekijää	3,00 15,79%	,00 ,00%	,00 ,00%	,00 ,00%	3,00 5,88%
2	3,00 15,79%	1,00 9,09%	2,00 18,18%	,00 ,00%	6,00 11,76%
3	5,00 26,32%	1,00 9,09%	,00 ,00%	,00 ,00%	6,00 11,76%
4	8,00 42,11%	2,00 18,18%	2,00 18,18%	4,00 40,00%	16,00 31,37%
5 Pystyn täysin perehdyttämään uuden työntekijän	,00 ,00%	7,00 63,64%	7,00 63,64%	6,00 60,00%	20,00 39,22%
Total	19,00 100,00%	11,00 100,00%	11,00 100,00%	10,00 100,00%	51,00 100,00%

Työuran pituus \* 13. Kuinka hyvin osaat myydä osastosi tuotteita? [count, total %].

Työuran pituus	13. Kuinka hyvin osaat myydä osastosi tuotteita?			Total
	En osaa sanoa	Melko hyvin	Todella hyvin	
0-2 vuotta	8,00 15,69%	7,00 13,73%	4,00 7,84%	19,00 37,25%
3-5 vuotta	2,00 3,92%	5,00 9,80%	4,00 7,84%	11,00 21,57%
6-10 vuotta	1,00 1,96%	9,00 17,65%	1,00 1,96%	11,00 21,57%
yli 10 vuotta	,00 ,00%	3,00 5,88%	7,00 13,73%	10,00 19,61%
Total	11,00 21,57%	24,00 47,06%	16,00 31,37%	51,00 100,00%

10. Koetko sinulla olevan tarpeeksi osaamista uuden työntekijän perehdyttämiseen? \* 13. Kuinka hyvin osaat myydä osastosi tuotteita? [count, column %].

10. Koetko sinulla olevan tarpeeksi osaamista uuden työntekijän perehdyttämiseen?	13. Kuinka hyvin osaat myydä osastosi tuotteita?			Total
	En osaa sanoa	Melko hyvin	Todella hyvin	
1 En pysty perehdyttämään uutta työntekijää	1,00 9,09%	2,00 8,33%	,00 ,00%	3,00 5,88%
2	1,00 9,09%	4,00 16,67%	1,00 6,25%	6,00 11,76%
3	4,00 36,36%	2,00 8,33%	,00 ,00%	6,00 11,76%
4	4,00 36,36%	7,00 29,17%	5,00 31,25%	16,00 31,37%
5 Pystyn täysin perehdyttämään uuden työntekijän	1,00 9,09%	9,00 37,50%	10,00 62,50%	20,00 39,22%
Total	11,00 100,00%	24,00 100,00%	16,00 100,00%	51,00 100,00%

15. Oletko kassataitoinen? \* 14. Oletko saanut kassakoulutuksen? [count, column %].

15. Oletko kassataitoinen?	14. Oletko saanut kassakoulutuksen?		Total
	Kyllä	Ei	
1 En koe olevani	,00 ,00%	1,00 50,00%	1,00 1,96%
2	2,00 4,08%	,00 ,00%	2,00 3,92%
3	6,00 12,24%	,00 ,00%	6,00 11,76%
4	7,00 14,29%	,00 ,00%	7,00 13,73%
5 Koen olevani täysin kassataitoinen	34,00 69,39%	1,00 50,00%	35,00 68,63%
Total	49,00 100,00%	2,00 100,00%	51,00 100,00%