

Niina Komulainen

Uuden työntekijän perehdytysprosessin kehittäminen Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-market-verkostossa

Tradenomi
Liiketalous
Syksy 2023



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Komulainen Niina

Työn nimi: Uuden työntekijän perehdytysprosessin kehittäminen Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-market-verkostossa

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Asiasanat: perehdyttäminen, työnopastus, perehdytysprosessi, kehittäminen, uusi työntekijä

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aiheena oli perehdyttäminen. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Pohjois-Karjalan Osuuskaupalle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia alkuperehdytyksen osalta. Työssä oli tarkoitus selvittää Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-market-verkoston perehdytysprosessin nykytila ja toimivuus vuoden sisällä työtehtävässään aloittaneiden työntekijöiden sekä esihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää uusi perehdytysmalli, jonka avulla jokainen uusi työntekijä saa yhtenäisen ja tasalaatuisen alkuperehdytyksen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa syvennyttiin tarkemmin siihen, mitä perehdyttäminen on, mitä sillä tavoitellaan, mitä hyötyjä siitä on ja mistä perehdytysprosessi koostuu. Viitekehyksessä huomioitiin myös perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö sekä tekijät, jotka vaikuttavat tulokkaan oppimiseen. Opinnäytetyön empiirinen osuus suoritettiin laadullisen ja määrällisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui konstruktiiivinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin avoimia haastatteluja, havainnointia ja kyselytutkimusta. Tutkimustulosten perusteella saatiin selkeä käsitys siitä, miten perehdytystä voitaisiin lähteä kehittämään ja kuinka siitä saataisiin yhdenmukainen sekä tasalaatuinen kokonaisuus.

Opinnäytetyön lopputuotoksena muodostui kirjallinen suunnitelma perehdyttämisen uudesta toimintamallista. Uusi perehdytysmalli on ensisijaisesti perehdytysvastaaville suunnattu, mutta se on vapaasti kaikkien hyödynnettävissä. Uusi toimintamalli sisältää ohjeita ja materiaaleja perehdytykseen liittyen.

Abstract

Author: Komulainen Niina

Title of the work: Development of a New Employee Orientation Process in the S-Market Network of the North Karelia Cooperative Society

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: orientation, induction, orientation process, development, new employee

The subject of this research and development project was orientation. The thesis was implemented as a commission for the North Karelia Cooperative Society. The purpose of the thesis was to develop the client company's orientation process in terms of initial orientation. The purpose of the study was to investigate the current state and functionality of the orientation process of the S-market network of the North Karelia Cooperative Society from the perspective of employees who started their jobs within a year, as well as supervisors. The aim of the thesis was to develop a new orientation model that would provide every new employee with a uniform and consistent initial orientation.

The theoretical part discusses what orientation is, what it aims to achieve, what the benefits are, and what the orientation process consists of. The framework also considered the legislation governing orientation and the factors that affect newcomers' learning. The empirical part was conducted using qualitative and quantitative research. The research approach chosen was constructivist research. The data collection methods used were open interviews, observation, and questionnaires. The results of the study provided a clear idea of how orientation training could be developed, and how it could be made consistent and of uniform quality.

The final product of the thesis was a written plan for a new operating model for orientation. The new orientation model is primarily aimed at employees responsible for orientation, but it is freely available to all. The new model includes guidance and materials on orientation.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimeksiantaja Pohjois-Karjalan Osuuskauppa.....	3
3	Perehdyttäminen.....	4
3.1	Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys	5
3.2	Perehdyttämisen hyödyt.....	6
3.3	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö.....	7
4	Oppiminen osana perehdyttämistä.....	11
4.1	Erilaiset oppijat.....	11
4.2	Oppimistyylit	12
4.3	Oppimisen edistäminen	14
5	Perehdytysprosessi.....	18
5.1	Perehdyttämisen vastuut ja roolit.....	18
5.2	Perehdyttämisen suunnittelu.....	21
5.3	Perehdyttämisen menetelmät	23
5.4	Perehdytysprosessin vaiheet ja kesto	26
5.5	Perehdyttämisen arviointi ja seuranta.....	30
5.6	Perehdyttämisen kehittäminen	32
6	Tutkimus perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä.....	33
6.1	Lähestymistavan valinta.....	33
6.2	Tutkimusmenetelmät.....	35
6.3	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät	36
6.3.1	Haastattelu.....	36
6.3.2	Havainnointi	38
6.3.3	Kyselytutkimus.....	39
6.4	Aineiston analyysimenetelmät.....	40
6.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	46

7	Tutkimustulokset	47
7.1	Haastattelu	47
7.2	Havainnointi	48
7.3	Työntekijöille suunnattu kyselytutkimus	50
7.4	Esihenkilöille suunnattu kyselytutkimus	99
8	Perehdyttämisen uusi toimintamalli	107
8.1	Uuden toimintamallin suunnittelu ja toteutus	107
8.2	Kuvaus uudesta toimintamallista	109
9	Pohdinta ja johtopäätökset	111
	Lähteet	115
	Liitteet	

1 Johdanto

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aiheena on perehdyttäminen. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Pohjois-Karjalan Osuuskaupalle elokuun 2021 – lokakuun 2023 aikana. Opinnäytetyön aihe muodostui toimeksiantajan tarpeen sekä oman mielenkiinnon pohjalta. Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa perehdytys on jatkuvan kehittämisen kohteena. Erityisesti marketpuolelle oli yritetty löytää yhtenäistä mallia perehdytyksen toteutukselle. Marketpuolella tapahtuva perehdytys ei ollut kovinkaan systemaattista, ja perehdytyksen laatu sekä sisältö oli ollut hyvin vaihtelevaa erikokoisten yksiköiden välillä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia alkuperehdytyksen osalta. Työssä oli tarkoitus selvittää Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-market-verkoston perehdytysprosessin nykytila ja toimivuus vuoden sisällä työtehtävässään aloittaneiden työntekijöiden sekä esihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää uusi perehdytysmalli, jonka avulla jokainen uusi työntekijä saa yhtenäisen ja tasalaatuisen alkuperehdytyksen.

Hyvin suunnitellun, laadukkaan ja ammattitaitoisen perehdytyksen avulla voidaan yhtenäistää eri yksiköiden välisiä perehdytyskäytäntöjä sekä varmistaa jokaiselle uudelle työntekijälle paras mahdollinen työssä onnistuminen. Onnistunut perehdytysprosessi nopeuttaa työntekijän oppimista, lisää työmotivaatiota ja työn tuottavuutta, vähentää virheiden määrää sekä vahvistaa sitoutumista uuteen työhön.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-market-verkostossa aloittavien uusien työntekijöiden perehdytysprosessia. Työn lopputuotoksena on kirjallinen suunnitelma perehdyttämisen uudesta toimintamallista.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen on perehdytyksen nykytila ja toimivuus?
2. Miten uusien työntekijöiden perehdytysprosessia voitaisiin kehittää?
3. Miten alkuperehdytyksestä saataisiin yhtenäinen ja tasalaatuinen kokonaisuus?
4. Mitä uuden alkuperehdytyksen tulisi pitää sisällään?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu pääsääntöisesti perehdyttämiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Teoriaosuuden pääkäsitteitä ovat muun muassa perehdyttäminen, oppiminen, perehdytysprosessi sekä kehittämistyön menetelmät. Viitekehyksessä syvennytään siihen, mitä perehdyttäminen on, mitä sillä tavoitellaan, mitä hyötyjä siitä on ja mistä perehdytysprosessi koostuu. Viitekehyksessä huomioidaan myös perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö sekä tulokkaan oppimiseen liittyvä tekijät. Opinnäytetyön empiirinen osuus suoritettiin laadullisen ja määrällisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui konstrukttiivinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin avoimia haastatteluja, havainnointia ja kyselytutkimusta.

2 Toimeksiantaja Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO) on asiakkaidensa omistama kuluttajaosuuskunta, jonka toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen sekä edistää maakunnan elinvoimaisuutta. PKO kuuluu valtakunnalliseen S-ryhmään ja on näin ollen yksi S-ryhmän 19:sta alueosuuskaupasta. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa harjoittaa päivittäistavara-, matkailu-, ravitsemis-, polttoneste ja käyttötavarakauppaa sekä palveluliiketoimintoja 13 kunnan alueella 125 toimipaikassa. Liiketoimintaa on muun muassa Ilomantsissa, Joensuussa, Juuassa, Kiteellä, Kontiolahdella, Lieksassa, Liperissä, Nurmeksessa, Outokummussa, Polvijärvellä, Rautavaaralla ja Tohmajärvellä. (PKO 2023.)

Vuonna 2022 Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa oli 105 846 asiakasomistajaa, joille maksettiin erilaisia omistajahyötyjä yli 25 miljoonan euron edestä. PKO-konsernin vuosimyynä oli 584,6 miljoonaa euroa ja tulos 21,3 miljoonaa. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa työllisti vuonna 2022 keskimäärin 1603 henkilöä, joka teki osuuskaupasta maakunnan suurimman yksityisen työnantajan. (PKO 2023.)

PKO:n perustehtävänä eli missiona on tehdä yhdessä Pohjois-Karjalasta entistä parempi paikka elää. Se tapahtuu tarjoamalla asiakasomistajille kohtuuhintaisia ja laadukkaita palveluja ja etuja sekä edistämällä maakunnan elinvoimaisuutta. PKO:n visiona on tehdä arjesta juhlaa makusi mukaan. Kun Pohjois-Karjalasta tehdään parempi paikka elää, lopputuloksena on asiakasomistajille arjesta juhlaa hänen makunsa mukaan. Se on arjen helppoutta mahdollisimman yksilöllisesti jokaiselle. (PKO 2023.)

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toimintaa ohjaavat arvot ovat yhteistä hyvää ja kilpailukyky. Yhteistä hyvää -arvon mukaisesti jokainen PKO:n toimipaikkoihin ja palveluihin käytetty euro kiertää takaisin omaan maakuntaan palkkojen, verojen, investointien, paikallisten ostojen, edullisen hintatason, omistajien palkitsemisen ja maakunnan toimijoiden tukemisen kautta. (PKO 2023.)

3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen voi tuntua käsitteenä hyvin yksiselitteisestä, mutta sen tarkempi sisältö on kuitenkin muuttunut ajan kuluessa. Perehdyttäminen merkitsee aina eri organisaatiossa eri asioita, sillä jokainen organisaatio kytkee perehdyttämisen omaan strategiaansa ja muuhun toimintaansa eri tavoin. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Kupiaisen & Peltolan (2009, 19) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään siten, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Heidän mukaansa perehdyttäminen kehittää laajimmillaan perehdytettävän lisäksi koko työyhteisöä.

Kangas & Hämäläinen (2010, 2) puolestaan toteavat, että perehdyttämisellä tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä

- oppii tuntemaan oman työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä toimintaperiaatteet ja toimintatavat
- oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, kuten esimerkiksi asiakkaat, työtoverit ja esihenkilöt
- tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa, oppii työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet.

Perehdyttämiselle on olemassa useita eri määritelmiä, jotka vaihtelevat aina lähteestä riippuen. Käytännössä perehdyttäminen kattaa kuitenkin kaikki toimet, joiden avulla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä tuntemaan omat työtehtävänsä. Perehdyttäminen antaa uudelle työntekijälle tiedon siitä, mitä häneltä odotetaan ja mitä hän voi odottaa organisaatiolta. Perehdyttäminen koskee aina uusien työntekijöiden lisäksi myös yrityksen sisällä työtehtäviään vaihtavia henkilöitä. (Arthur 2019, 342: Joki 2021, 85.)

Aiemmin perehdyttämisessä oli kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta, sillä laajempaa perehdyttämistä yritykseen tai työyhteisöön ei koettu tarpeelliseksi. Organisaatioiden kasvaessa

ja työtehtävien monimutkaistuessaa laajempi perehdyttäminen on kuitenkin tullut yhä tärkeämmäksi osaksi jokaisen organisaation arkea. Pelkkä työhön opastus ei enää riitä, vaan työntekijöiden on yhä paremmin ymmärrettävä, kuinka organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Nykyisin perehdyttämisen käsite onkin laajentunut kattamaan työnopastuksen lisäksi niin sanotun alku- ja yleisperehdytyksen. (Kupias & Peltola 2009, 13–19.)

Alku- ja yleisperehdytys sisältää yritykseen, työyhteisöön ja työtapoihin perehdyttämisen. Yritykseen perehdyttämisessä käydään läpi organisaatiota ja sen toiminta-ajatusta, liikeideaa, visiota, strategiaa sekä mahdollisia menettelytapoja. Työyhteisöön ja tapoihin perehdyttämisessä esitellään puolestaan työpaikan henkilöstö, asiakkaat sekä päivittäiset työyhteisön pelisäännöt. Työnopastuksessa eli työhön perehdyttämisessä syvennyttään tuleviin työtehtäviin ja niihin liittyviin odotuksiin, toiveisiin ja velvoitteisiin. (Ahokas & Mäkelä 2013; Helsilä 2009, 48.)

3.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle tai uusiin työtehtäviin siirtyvälle henkilölle sellaiset valmiudet, joiden avulla hän voi menestyksekkäästi hoitaa sitä tehtävää, jota varten hänet on palkattu (Hyppänen 2013, 217). Perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää pääsemään nopeasti kiinni tehokkaaseen ja turvalliseen työntekoon sekä sitoutumaan organisaationsa jäseneksi (Viitala 2013, 193). Perehdyttämisen avulla pyritään aina antamaan mahdollisimman realistinen ja myönteinen kuva organisaation toiminnasta sekä sen työtehtävistä (Kauhanen 2012, 151).

Eklundin (2018, 30) mukaan perehdyttämiselle voidaan asettaa muitakin tavoitteita. Nämä tavoitteet riippuvat aina organisaatiosta ja sen työntekijöistä. Perehdyttämisen tavoitteena voi olla esimerkiksi:

- Tukea organisaation strategiaa
- Vahvistaa organisaatiokulttuuria
- Edesauttaa työntekijän sitoutumista
- Vahvistaa uuden työntekijän osaamista
- Auttaa tunnistamaan uuden työntekijän potentiaali
- Tukea työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä

- Huomioida työntekijän yksilölliset ominaisuudet
- Vahvistaa työn merkityksen kokemusta
- Nostaa vuorovaikutuksen laatua

Perehdyttämisellä on iso merkitys niin työntekijän kuin työyhteisönkin kannalta. Se vaikuttaa työntekijän henkilökohtaiseen työmotivaatioon, työn tuloksiin, työn tuottavuuteen, työturvallisuuteen sekä koko työyhteisön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Perehdyttämisen merkitys korostuu erityisesti nykypäivänä, sillä työelämän muutoksen suunta on ollut jo pitkään monimutkaistumaan päin. Organisaatiot kasvavat, teknologia kehittyy ja työtehtävät muuttuvat entistä monipuolisemmaksi, joten työn osaaminen ja oppiminen ovatkin yhä tärkeämpi osa nopeasti muuttuvaa työelämää. (Arthur 2019, 312; Lepistö 2004, 56.)

3.2 Perehdyttämisen hyödyt

Toimivalla perehdyttämisellä voidaan saavuttaa valtava määrä erilaisia etuja, ja se onkin yksi organisaation tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista. On arvoitu, että yhden henkilön rekrytointikustannukset voivat olla jopa 25 000–70 000 euroa. Tämän vuoksi on tärkeää, että rekrytoinnin jälkeinen perehdytysprosessi tehdään huolella ja ammattitaidolla, sillä sen tehtävänä on varmistaa investoinnin onnistuminen ja kannattavuus. (Eklund 2018, 31; Hyppänen 2013, 197.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen luo vahvan pohjan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saa monenlaisia tietoja ja taitoja, joita hän tarvitsee aloittaessaan uudessa työssään. Mitä nopeammin uusi tulokas oppii uudet asiat, sitä nopeammin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti, ilman muiden henkilöiden apua. Perehdyttäminen auttaa uutta tulokasta oppimaan työtehtävät nopeasti ja oikein, jolloin virheiden määrä ja siihen käytettävä aika vähenee. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4.)

Onnistunut perehdytys tarjoaa monenlaisia muitakin hyötyjä. Sillä on todettu olevan positiivinen vaikutus uuden tulokkaan mielialaan, työmotivaatioon ja jaksamiseen. Myönteinen ja kannustava ilmapiiri rohkaisee uutta tulokasta, jolloin henkinen kuormitus usein pienenee, poissaolot vähenevät ja työn tuottavuus kasvaa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4–5.)

Hyvin hoidettu perehdytys säästää myös yrityksen kustannuksia, sillä hyvä laatu ei maksa paljon, mutta huono laatu virheineen maksaa aina. Kun perehdyttäminen hoidetaan etukäteen sovitulla tavalla, useinkaan ylimääräisiä kustannuksia ei synny. Sen sijaan huonosta perehdyttämisestä johtuvat virheet ja sekaannukset, hävikki, tapaturmat ja onnettomuudet sekä niistä syntyvät poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus maksavat yritykselle paljon. Pahimmillaan huono perehdyttäminen voi heikentää yrityksen mainetta tai johtaa jopa asiakassuhteiden katkeamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 5.)

3.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Jokaisella työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijä työhönsä. Velvoite perustuu työlainsäädännön pakottaviin säännöksiin, joita käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Monella alalla työlainsäädäntöä täydentävät vielä lisäksi alakohtaiset työehtosopimukset. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Lähtökohtaisesti työlainsäädäntö on niin sanottu pakottavaa oikeutta. Ne asiat, joiden osalta työntekijöiden oikeuksia voidaan heikentää työehtosopimuksilla tai työsopimuksilla, ovat erikseen mainittu. Perehdyttämiselle on kuitenkin annettu paljon painoarvoa lainsäädännössä, joten usein tällaista valintamahdollisuutta ei ole. Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuuluvatkin työnantajan velvoittaviin sääntöihin. (Kupias & Peltola 2009, 20, 27.)

Työlainsäädännön ja työehtosopimusten noudattaminen on jokaisen yrityksen vähimmäisvaatimus. Kun yritys noudattaa voimassa olevia sääntöjä ja sopimusehtoja, se lisää työntekijän ja työnantajan välistä luottamusta sekä tukee yrityksen hyvää ja reilua mainetta työnantajamarkkinoilla. Luotettavalla ja lainmukaisella toiminnalla on positiivinen vaikutus myös yrityksen työhyvinvointiin, kilpailukykyyn ja menestymiseen. (Kupias & Peltola 2009, 20, 27.)

Työsopimuslaki

Työsopimuslain (L 55/2001) 2 luvun 1§ mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään silloinkin, kun yrityksen toimintaa, työtehtävää tai työmenetelmiä muutetaan. Lisäksi työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän

mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Tämä yleisvelvoite koskee uusien työntekijöiden lisäksi myös yrityksen vanhoja työntekijöitä.

Työsopimuslaki ottaa kantaa myös siihen, kuinka tulee menetellä työsuhteen päättämistilanteessa. Työnantaja ei voi mielivaltaisesti irtisanoa työntekijää tai purkaa työsopimusta vedoten työntekijän puutteelliseen ammattitaitoon. Työntekijän puutteellisuutta arvioitaessa on otettava huomioon, millaisen perehdytyksen henkilö on saanut ja mikä mahdollisuus hänellä on ollut parantaa omaa ammattitaitoaan. (Joki 2021, 53; Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työnantaja ei voi päättämisperusteessa vedota pelkästään sellaiseen ammattitaidossa olevaan puutteeseen, joka hänen olisi pitänyt tietää palkatessaan työntekijää tai joka olisi voitu paikata perehdyttämisellä. Tarvittaessa työnantajan tulee järjestää työntekijälle asianmukainen perehdyttäminen ja tarvittavat koulutukset. Tämän jälkeen työnantajan on annettava työntekijälle mahdollisuus todistaa työssä tarvittava ammattipätevyys. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain (L 738/2002) 2 luvun 8§ mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan tulee tarkkailla työntekijän työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta sekä toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen.

Työturvallisuus on erittäin tärkeä osa työntekijän perehdyttämistä. Työnantajan on opastettava työntekijää ja annettava hänelle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Palvelualoilla koneiden ja laitteiden lisäksi tähän kuuluvat usein myös yrityksen asiakkaat. Lisäksi perehdyttämisessä tulee huomioida ergonomia, kuten oikeanlaiset työskentely- ja nostoasennot. Vaadittavan ohjauksen määrä ja laatu riippuu aina työntekijän aiemmasta koulutuksesta, osaamisesta ja kertyneestä työkokemuksesta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 31; Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työturvallisuudessa ei ole kyse ainoastaan uhasta fyysiselle terveydelle vaan myös työntekijän henkinen turvallisuus on varmistettava. Henkistä väkivaltaa on esimerkiksi

työpaikkakiusaaminen, joka kohdistuu useimmiten työyhteisön yhteen jäseneseen. Työpaikkakiusaaminen ilmenee muun muassa syrjimisenä, nimittelynä ja vähättelynä. Uuden työntekijän työntekoa voidaan myös vaikeuttaa tahallisesti jättämällä kertomatta oleellisia työhön liittyviä asioita tai antamalla työtehtäviä, jotka eivät vastaa työntekijän ammattitaitoa. Tällainen perehdyttämisen yhteydessä esiin tuleva kiusaaminen on oire muusta työyhteisön pahoinvoinnista. Jos työnantaja saa tiedon tällaisesta terveydelle haittaa tai vaara aiheuttavasta epäasiallisesta käytöksestä, on hänen ryhdyttävä heti toimenpiteisiin. (Kupias & Peltola 2009, 24; Surakka & Laine 2011, 22, 23.)

Työturvallisuuslakia täydentävät lisäksi yhdenvertaisuuslaki ja tasa-arvolaki. Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän työelämässä ja tasa-arvolaki velvoittaa edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Perehdyttämisessä on luotava mahdollisuudet siihen, että taustasta tai sukupuolesta riippumatta henkilöllä on yhtenäiset mahdollisuudet menestyä työssään. (Kupias ja Peltola 2009, 25; Työturvallisuuskeskus 2016, 7, 15.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Yhteistoiminnasta yrityksissä (L 334/2007) säädetyn lain tarkoituksena on edistää yrityksen ja henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteisötoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Lain tavoitteena on kehittää henkilöstön kanssa yhteisymmärryksessä yrityksen toimintaa sekä lisätä työntekijöiden tiedonsaantia ja vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä, työoloja ja asemaa koskevissa päätöksissä. Lain tarkoituksena on tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä edistämiseksi esimerkiksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.

Yhteistoimintalain piiriin kuuluvat myös yrityksen perehdyttämisjärjestelyt. Lain mukaan yrityksen perehdyttämisjärjestelyt on tehtävä näkyväksi. Työntekijöiden tulee tietää, kuinka perehdyttäminen järjestetään yrityksessä silloin, kun taloon tulee uusi työntekijä tai entinen työntekijä aloittaa uudessa työtehtävässä. Lisäksi tämä koskee tilanteita, jossa työmenetelmät muuttuvat tai kehittyvät. Avoin tiedottaminen ja keskustelu vähentävät työpaikalla vallitsevaa epävarmuutta, vahvistavat työyhteisön vastuuta ja lisäävät koko työyhteisön luottamusta. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

Työehtosopimukset

Perehdyttäminen mainitaan usein myös työehtosopimuksissa, erityisesti palkkaa käsittelevissä pykälissä. Perehdyttäjä voi saada tehtävästään lisäpalkkiota tai vastuu voi lisätä toimenkuvan vaativuutta, joka vaikuttaa palkkauksen määrään. Usein myös uuteen tehtävään siirtyvä työntekijä saa uuden tehtävän mukaista palkkaa perehdytyskaudesta huolimatta. Lisäksi oman osaamisen ja työtapojen kehittäminen on yksi palkanmäärään vaikuttava seikka, sillä työntekijä voi saada parempaa palkkaa kehittäessään omaa ammattitaitoaan. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

4 Oppiminen osana perehdyttämistä

Oppiminen on tärkeä osa perehdyttämistä, jonka vuoksi on hyvä ymmärtää, mitä oppiminen itseasiassa tarkoittaa. Oppiminen tarkoittaa sitä, että jokin asia ihmisessä muuttuu. Yksilön näkökulmasta katsottuna tämä merkitsee sitä, että jokin hänen tiedoissaan, taidoissaan, tunteissaan tai ajattelussaan syvenee, laajenee, vahvistuu tai muuttuu kokonaan. Oppimiseen liittyy vahvasti kyky tallentaa informaatiota sekä palauttaa se muistiin nopeasti ja tehokkaasti. Lisäksi siihen sisältyy myös kyky ratkaista ongelmia sekä kyky luoda uutta yhdistämällä tietoa uudella tavalla. (Kangas & Hämäläinen 2010, 29; Kupias & Peltola 2019, 11.)

Oppiminen voi käsittää jonkin pienen osa-alueen oppimista, kuten jonkin työvälineen käyttöä tai työtavan oppimista, tai se voi olla hyvinkin kokonaisvaltainen prosessi, jolloin koko ihminen muuttuu. Yksilön oppiminen ilmenee muun muassa uuden tiedon ja taidon osaamisena, suorituksen nopeutumisenä, virheiden määrän vähenemisenä, toimintavaihtoehtojen lisääntymisenä, tilannetajun kehittymisenä sekä entistä myönteisempänä suhtautumisena asioihin, tilanteisiin ja ihmisiin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 29; Kupias & Peltola 2019, 11.)

4.1 Erilaiset oppijat

Kaikki perehdytettävät ovat erilaisia, yksilöllisiä ihmisiä. Tämän vuoksi perehdytettävät eroavat hyvin usein toisistaan fyysisten ja psyykkisten ominaisuuksien lisäksi koulutustaustaltaan, asenteeltaan sekä kulttuuriltaan. Joku voi ymmärtää asiat helpommin kuin toinen, kun taas toinen voi olla ehkä kätevämpi, kuin kolmas. Joku voi olla hyvinkin aktiivinen ja rohkea, kun joku toinen taas ehkä arka ja hiljainen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.)

Yhdellä voi olla hyvin vahva teoriapainotteinen koulutus, mutta ei lainkaan työkokemusta. Toisella ei ole ehkä koulutusta lainkaan, mutta hänellä voi olla kuitenkin paljon elämäkokemuksen ja työkokemuksen mukana tuomaa hiljaista tietoa. Joku voi olla mukana perehdytyksessä hyvällä motivaatiolla ja positiivisella asenteella, kun taas toisen opastettavan motivaatio voi olla jo valmiiksi heikko ja asenne negatiivinen. Toisinaan perehdyttäjän ja perehdytettävän väliltä voi puuttua kokonaan yhteinen kielikin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.)

Jokaisella perehdytettävällä on myös oma tapansa ja tyyliinsä oppia uusi asioita. Yksi voi oppia parhaiten näkemällä, kun toinen taas kuuntelemalla ja kolmas itse tekemällä. Joku haluaa perehtyä uuteen asiaan ensin sivusta seuraamalla, kun toinen taas itse kokeilemalla. Toisille sopii paremmin opettajakeskeinen oppiminen, kun toiset taas haluavat opiskella joko itsenäisesti tai ryhmässä. Jokainen heistä voi kuitenkin oppia hoitamaan työtehtävänsä hyvin, jos perehdyttäjä osaa tunnistaa heidän erityispiirteensä, vahvuutensa sekä erilaiset oppimistyyliinsä. (Grönfors 2010, 39; Helsilä 2009, 79; Kangas & Hämäläinen 2010, 13.)

4.2 Oppimistyyli

Oppimistyyliä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Jaottelu voidaan tehdä esimerkiksi sen mukaan, mikä oppimiskanava on kullakin henkilöllä vahvin silloin, kun havainnoimme ja opimme uusia asioita. Yksi käytetyimmistä menetelmistä on NLP-malli, joka jäsentää oppimistyyliä sen mukaan, minkä kanavan tai aistin kautta ihmiset käsittelevät tai tallentavat tietoa. Tässä tavassa oppimistyyliä luokitellaan kolmeen eri ryhmään: visuaaliseen, auditiiviseen ja kinesteettiseen oppimistyyliin. (Kupias & Peltola 2009, 121; Peltomaa ym. 2014, 134.)

Visuaalinen oppimistyyli on näköhavaintoihin perustuvaa oppimista. Visuaaliselle oppijalle kuvat, kaaviot ja kokonaisjäsennykset ovat tärkeitä oppimisen välineitä. Visuaalinen oppija kirjoittaa myös mielellään muistiinpanoja tai tekee piirroksia havainnoistaan. Koska visuaalisesti suuntautunut henkilö oppii parhaiten näkemällä ja katselemalla, hyötyy hän eniten luettavasta materiaalista. Auditiivisessa oppimistyyliässä oppijat oppivat parhaiten kuuloaistinsa avulla. Heille on tärkeää puhe sekä asioiden looginen eteneminen. Auditiiviselle oppijalle asiat kannattaa selittää perusteellisesti ja tarkasti, sillä hän oppii parhaiten sanallisten ohjeiden avulla. (Kupias & Peltola 2009, 121; Kokkinen, Rantanen-Väntsi & Tuomola 2008, 20–21; Peltomaa ym. 2014, 134.)

Kinesteettisessä oppimistyyliässä oppija oppii parhaiten tekemällä ja kokeilemalla. Kinesteettinen oppija tarvitsee paljon konkreettista tekemistä ja liikettä. Hän hyötyy parhaiten siitä, kun teoria ja käytäntö kohtaavat sopivalla tavalla. Kinesteettiselle oppijalle on tärkeää, että oppimisympäristö sallii liikkumisen ja liikehtimisen myös opetuksen aikana, sillä kehon liike tehostaa oppimista ja asioiden mieleen painamista. Kinesteettisen oppijan oppimista edistävät

erilaiset simulaatiot, oppimis- ja roolipelit, kilpailut sekä muut aktiivisuutta vaativat toiminnalliset menetelmät. (Kupias & Peltola 2009, 121; Kokkinen ym. 2008, 22; Peltomaa ym. 2014, 134.)

Oppimistyyliä voidaan jäsentää myös kokemuksellisen oppimistyylin (Kolb) mukaan. Tässä mallissa oppiminen perustuu omakohtaiseen kokemukseen ja itsereflektointiin eli kykyyn arvioida omia kokemuksia sekä omaa ajattelua. Kokemuksellisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on kokemusten muuttumista ja laajentumista. Oppiminen voidaan nähdä kehämäisenä, jatkuvasti etenevänä prosessina, jossa kokemuksia tulkitaan, pohditaan, jäsenellään ja kokeillaan yhä uudelleen. Kolbin mukaan oppimissyklin vaihteita ovat omakohtainen kokemus, kokemusten reflektointi, käsitteellistäminen tai yleistäminen sekä aktiivinen kokeileva toiminta. (Kolb 2014, 50–51; Kupias & Peltola 2009, 121–122.)

Konkreettinen kokija (omakohtainen kokemus) oppii parhaiten menemällä rohkeasti mukaan uusiin tilanteisiin. Hän on avoin, aktiivinen ja helposti lähestyttävä. Konkreettinen kokija pitää erityisen paljon ongelmanratkaisusta ja päätöksenteosta. Hän vaihtaa mielellään ajatuksia ja kokemuksia muiden oppijoiden kanssa. Konkreettiset tapaukset, esimerkit ja tarinat saavat hänet oivaltamaan uusia asioita. Konkreettinen kokija peilaa usein asioita omien tunteidensa ja tuntemustensa kautta, minkä vuoksi on tärkeää, että oppimisilmapiiri on rento ja turvallinen. Ilman tätä hän ei uskalla tuoda esille omia ajatuksiaan ja näkemyksiään. Perehdyttäjää pääsee parhaiten konkreettisen kokijan kanssa samalle aaltopituudelle silloin, kun hän aloittaa perehdyttämisen kertomalla konkreettisia asioita ja tarinoita omasta työstään sekä työyhteisöstään. (Koskinen & Hautaluoma 2009, 17; Kupias & Peltola 2009, 122; Surakka & Laine 2011, 45.)

Pohdiskeleva havainnoija (kokemusten reflektointi) tarvitsee usein muita enemmän aikaa oppimiseen, sillä hän perehtyy asioihin perusteellisesti ja katsoo niitä monesta eri näkökulmasta. Hän keskustelee mielellään muiden kanssa ja kuuntelee heidän ajatuksiaan. Perehdyttämistilanteissa hän voi olla kuitenkin hyvin kriittinen tai vetäytyä tarkkailijan asemaan. Tähän oppimistyyliin kuuluu vahvasti asioiden kyseenalaistaminen, joten perehdyttäjän on syytä varautua perustelevaan perehdytettäviä asioita. (Koskinen & Hautaluoma 2009, 19; Kupias & Peltola 2009, 123; Surakka & Laine 2011, 45.)

Abstrakti käsittelijä (käsitteellistäminen ja yleistäminen) yhdistää tiedon teoriaksi ja tarkastelee asioita huolellisesti kohta kohdalta. Hän pyrkii muodostamaan kokonaisuuksia hajallaan olevista

tiedoista ja yksityiskohdista. Abstrakti käsittelijä on kiinnostunut kokonaisjäsennyksistä, teorioista ja malleista. Hän ottaa asiat asioina, joten hänelle sopivat parhaiten luentomaiset perehdyttämistilaisuudet. Hän tutustuu myös mielellään hyvin jäsenettyyn perehdytysmateriaaliin ja saa siitä paljon irti. (Koskinen & Hautaluoma 2009, 17; Kupias & Peltola 2009, 123–124; Surakka & Laine 2011, 45.)

Osallistuva kokeilija (aktiivinen kokeileva toiminta) oppii parhaiten kokeilemalla itse käytännössä, kuinka opittu tai opittavat asiat toimivat. Hän on luonteeltaan hyvin ennakkoluuloton ja uskaltaa ottaa riskejä. Osallistuva kokeilija pitää erityisen paljon ryhmätyöskentelystä. Hän on hyvä tekemään monia asioita samanaikaisesti. Osallistuva kokeilija tulee kuitenkin hyvin nopeasti kärsimättömäksi, jos asiat eivät etene niin kuin pitäisi tai niiden käsittelyssä menee liian kauan. Tämän vuoksi pitkät ja tylsät perehdyttämistilaisuudet ovat suorastaan kuin myrkyä hänelle, sillä hän ei pääse heti testaamaan oppimiaan asioita. (Koskinen & Hautaluoma 2009, 17; Kupias & Peltola 2009, 124; Surakka & Laine 2011, 45.)

Oppijat ovat harvoin, tuskin koskaan yhden oppimistyylin ihmisiä. Usein tasavahvoja oppimistyyliä on kaksi tai sitten yksi tyyli on selvästi heikompi kuin muut. Kokemuksellisen oppimisen mukaan tasapainoinen oppiminen kattaa kaikki nämä neljä edellä mainittua vaihetta. Perehdyttäjä voi lähteä liikkeelle esimerkiksi sellaisesta vaiheesta, joka on luontevin vaihtoehto juuri sille perehdytettävälle. Perehdytettävän oman oppimistyylin voi selvittää yksinkertaisten kysymysten avulla: ”Miten haluaisit lähteä liikkeelle? Haluatko, että kerron työstä täällä meillä ja esimerkkejä omasta työstäni? Vai haluaisitko mieluummin ensin seurata työskentelyäni? Tai antaisinko sinulle työhön liittyvää materiaalia luettavaksi? Vai haluaisitko itse alkaa tehdä työtäsi ja kysyä siinä työnteon yhteydessä asioita?”. (Kupias & Peltola 2009, 124–125.)

4.3 Oppimisen edistäminen

Jokaisella perehdyttäjällä on oma erityinen roolinsa oppimisen edistäjänä ja tukijana. Tämän vuoksi jokaisen itseään kehittävän perehdyttäjän tulisi olla tietoinen omasta oppimisenäkemyksestään, sillä se vaikuttaa tapaamme suunnitella ja toteuttaa perehdyttämistä. Se vaikuttaa muun muassa siihen, mitä asioita painotamme perehdyttämisen suunnittelussa, kuinka paljon annamme tilaa oppijoille, kuinka kiinnostuneita olemme heidän aikaisemmasta

osaamisestaan, millaisia työskentelymenetelmiä valitsemme ja millaisia ohjausmuotoja painotamme. Mitä selkeämpi oma käsityksemme oppimisesta on, sitä varmempia perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviä ratkaisuja teemme. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

Perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan edistää perehdytettävän aktiivista ja ymmärtävää oppimista kiinnittämällä huomiota seuraaviin, oppimista edistäviin tekijöihin:

- Aikaisempi osaaminen ja kokemukset
- Oppimistarpeet ja tavoitteet
- Motivaatio
- Kokonaiskuva ja tiedon organisointi
- Oppimisilmapiiri
- Vuorovaikutus ja palaute (Kupias & Peltola 2009, 126.)

Perehdyttämisessä on tärkeää, että perehdytettävä voi tuoda esille aikaisempaa osaamistaan ja kokemuksiaan. Opimme uutta tietoa vanhan tiedon päälle, jonka vuoksi olisikin hyvä tiedostaa se vanha, jonka päälle rakennamme uutta. Parhaimmillaan aikaisemman osaamisen tunnistaminen toimii ponnahduslautana uuden oppimiselle. Perehdyttäjä voi selvittää tulokkaan aiempaa osaamista esimerkiksi kyselemällä: ”Onko tämä asia sinulle tuttu aiemmasta työpaikasta” tai ”Kerro, mitä tiedät tästä asiasta entuudestaan”. Näin uutta asiaa voidaan linkittää olemassa olevaan osaamiseen ja oppiminen helpottuu. Uudet asiat muuttuvat myös merkityksellisemmiksi, kun ne voidaan liittää omaan tuttuun kokemusmaailmaan ja osaamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 126–127.)

Perehdyttäjä joutuu usein käsittelemään työssään koko organisaation, työyhteisön sekä perehtyjien oppimistarpeita ja -tavoitteita. Vaikka hyvässä perehdyttämisessä huomioidaan aina tulokkaan yksilölliset oppimis- ja kehittymistarpeet, ovat organisaation ja työyhteisön osaamistarpeet kuitenkin vahvasti säätelemässä sitä, mihin panostetaan. Usein perehdyttäjä joutuu yhdistelemään näitä eri tavoitteita siten, että kaikki tulevat riittävissä määrin huomioiduksi. Erityisesti perehtyjien kannalta ratkaisevan tärkeää on, että tavoitteet koetaan omakohtaiseksi, omaa oppimista ja toimintaa tukeviksi. Näin ne motivoivat perehtyjää ja edistävät oppimista. Oppijälähtöiset tavoitteet ovatkin yksi perehdyttäjän parhaimmista keinoista edistää oppimista. (Kupias & Peltola 2009, 128.)

Motivaatio on puolestaan se voima, joka saa ihmiset liikkeelle johonkin suuntaan ja jollakin voimakkuudella. Motivaatio on myös se asia, joka saa ihmisen käyttämään aikaansa ja energiaansa jonkun uuden asian oppimiseen. Motivaatioon liittyy aina jokin tietty vireytys ja päämäärä. Motivaatio voi olla voimakas, heikko tai jotain siltä väliltä. Motivoituneella ihmisellä on usein aito halu tehdä asioita. Tällaista ihmistä ei usein pienet vastoinkäymiset lannista, sillä hänellä on selkeä päämäärä, jonka hän haluaa saavuttaa ja energiaa, jota hän haluaa käyttää tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 129; Surakka & Laine 2011, 34.)

Motivaatiota voidaan kuvata seuraavalla kaavalla: sisällöllinen motivaatio on yhtä kuin asian tärkeys itselle, kerrottuna onnistumisen todennäköisyydellä, kerrottuna tekemisen ilolla. Jos joku näistä tekijöistä on täysi nolla, on myös motivaatio nolla. Vaikka kaava onkin yksinkertaistettu kuvaus motivaatiosta, on se perehdyttäjän kannalta hyvä jäsennys, sillä sen avulla perehdyttäjä voi miettiä, kuinka hän voi itse vaikuttaa perehdyttäjän motivoitumiseen ja ennen kaikkea sen ylläpitämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 129.)

Vallalla olevan konstruktivisen oppimiskäsityksen mukaan ihmiset rakentavat erilaisia malleja ja skeemoja maailmasta ja siihen liittyvistä ilmiöistä. Usein tietoa organisoidaan näiden mallien avulla. Tätä oppimiskäsitystä voidaan hyödyntää myös perehdyttämisessä. Perehdyttäjä voi helpottaa tulokkaan oppimista hahmottamalla perehdytettävää kokonaisuutta eräänlaisina malleina. Nämä mallit auttavat perehdytettävää tiedon organisoinnissa ja kokonaisuuden ymmärtämisessä. Perehdyttäjä voi auttaa oppijaa rakentamaan itse näitä malleja tai hän voi hahmottaa opittavaa asiaa erilaisten kokonaisjäsenysten kautta. Tällaisia kokonaisjäsenyksiä ovat esimerkiksi sisällön, toimintaperiaatteiden tai prosessien kuvaukset. (Kupias & Peltola 2009, 130–131.)

Jos perehdytyksen tavoitteena on, että perehdytettävä ymmärtää oppimansa asiakokonaisuudet ja pystyy tarkastelemaan niitä luovasti ja kriittisesti sekä soveltamaan niitä omassa työssään, häneltä edellytetään aktiivista tiedon prosessointia. Perehdyttäjän täytyy ottaa aktiivisesti vastuuta omasta oppimisestaan. Perehdyttäjä voi rohkaista perehdytettävää itsenäiseen tiedon prosessointiin tai hän voi valita sellaisia työskentelymenetelmiä, jotka luovat siihen hyvät edellytykset. Aktivoivan perehdyttämisen suunnittelussa perehdyttäjä joutuu usein pohtimaan, millaisia oppimista tukevia työskentelymenetelmiä hän käyttää. (Kupias & Peltola 2009, 133–134.)

Perehdyttämisen oppimisilmapiirin tulisi olla turvallinen ja arvostava. Tällöin se on kokeiluihin ja tutkimiseen innostava. Mitä enemmän perehtyjiltä edellytetään aktiivista osallistumista, sitä enemmän vaaditaan myös oppimisilmapiiriltä. Perehdyttämisessä tulisi saada ottaa riskejä ja harjoitella turvallisesti ilman, että kukaan tuntee oloansa uhatuksi. Perehdyttäjä voi lisätä esimerkiksi turvallisuuden tunnetta vakuuttamalla perehdytettävälle, ettei perehdyttämisen aikana tarvitse vielä osata kaikkea, koska silloin ollaan vasta oppimassa ja kokeilemassa asioita. Perehdyttämistilanteen oppimisilmapiiri muodostuu hyvin usein kuitenkin perehdyttäjän oman asenteen mukaan. Onko hän kiinnostunut perehdytettävästä tai perehdyttämisestä yleensäkin ja arvostaako hän perehdytettävää tai hänen näkemyksiään. (Kupias & Peltola 2009, 135.)

Hyvää oppimista edistävä perehdyttäminen on aina kaksisuuntainen prosessi, jossa korostuu perehdytettävän ja perehdyttäjän välinen vuorovaikutus. Vuorovaikutus ei synny kuitenkaan itsestään, vaan sille on oltava hyvät edellytykset ja riittävästi tilaa. Hyvä ja turvallinen ilmapiiri on yksi edellytys vuorovaikutuksen syntymiselle. Perehdytettävän on uskallettava tuoda esiin omia ajatuksiaan, koska muuten perehdyttäminen voi muuttua yksisuuntaiseksi ja tiedottavaksi toiminnaksi. Tilaa vuorovaikutukselle tulisikin antaa jo alusta alkaen, sillä molemminpuolista keskusteluyhteyttä on hyvin vaikea käynnistää enää myöhemmässä vaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 136.)

Perehtyjä tarvitsee myös palautetta kehittyäkseen ja oppiakseen. Palautetta tarvitaan erityisesti silloin, kun perehtyjä on aivan aloittelija perehdytettävän asian suhteen. Aloittelija ei osaa aina välttämättä arvioida, milloin hän onnistuu ja milloin ei. Tällöin hän voi tarvita palautetta aivan arkipäiväsissäkin asioissa. Hyvä palaute on rehellistä ja mahdollisimman yksilöityä, konkreettista ja perusteltua. Sen tarkoituksena on tuoda esiin onnistumiset ja kehittämiskohteet rakentavassa hengessä. Hyvä palaute kohdistuu aina toimintaan, ei koskaan itse persoonaan. (Kupias & Peltola 2009, 138.)

5 Perehdytysprosessi

Perehdyttämistä voidaan ajatella sarjana toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on edistää uuden työntekijän työn hallintaa sekä sopeutumista työympäristöön. Kun tämä toimenpiteiden sarja jaetaan eri vaiheisiin, voidaan puhua perehdytysprosessista. Perehdytysprosessille on ominaista, että se on suunnitelmallinen, johdonmukainen ja pitkäkestoinen kokonaisuus, joka muodostuu useasta eri osa-alueesta. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 14, 37.)

5.1 Perehdyttämisen vastuut ja roolit

Päävastuussa työntekijän perehdyttämisestä on aina lähin esihenkilö, mutta hän voi jakaa perehdyttämiseen liittyvää vastuuta myös muille henkilöille. Tällaisia henkilöitä voivat olla esimerkiksi organisaation henkilöstö, toinen esihenkilö, nimetty perehdyttäjä tai jokin muu organisaation ulkopuoleinen henkilö. Hyvin usein perehdyttämisprosessi viedään kuitenkin läpi useamman henkilön toimesta, jolloin perehdyttäjä vaihtuu aina tilanteen mukaan. Parhaimmillaan työntekijän perehdyttämiseen osallistuu koko yrityksen henkilöstö, mutta aina tämä ei ole kuitenkaan mahdollista käytännön syistä johtuen. (Eklund 2018, 140; Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Esihenkilö

Esihenkilö vastaa perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Hänen tehtävänä on liittää uuden työntekijän työnkuva organisaation strategiaan, kartoittaa työntekijän osaaminen, asettaa oppimisen tavoitteet sekä luoda edellytykset keskinäiselle yhteistyölle organisaation henkilöstön kesken. Esihenkilö huolehtii, että työntekijää ohjataan oikein perehdytyksen aikana ja perehdyttäminen toimii järjestelmällisesti sekä sovitulla tavalla. Hänen tehtävänä on varmistaa, että työntekijä on sisäistänyt kaikki perehdytettävät asiat ja osaaminen on riittävällä tasolla työkuvaan nähden. (Ahokas & Mäkelä 2013; Kjelin & Kuusisto 2003, 189; Kupias & Peltola 2009, 55.)

Kupiasen ja Peltolan (2009, 62) mukaan esihenkilön ydintehtävänä on perehdyttämisessä huolehtia seuraavista vastuualueista:

- varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä,
- olla läsnä ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisimman pian sovittuna ajankohtana,
- varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä,
- sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista,
- seurata ja antaa palautetta,
- huolehtia koeaikakeskusteluista,
- pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta,
- huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista,
- tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä.

Esihenkilö jatkaa tiivistä yhteistyötä tulokkaan kanssa perehdyttämisjakson jälkeenkin. Hän ei ole kuitenkaan se henkilö, joka kädet savessa perehdyttää, vaan hän luo edellytyksiä, joilla perehdytettävää ohjataan kohti organisaation tavoitteita. (Kupias & Peltola 2009, 63.)

Perehdytettävä

Perehdytysprosessin pääroolissa on itse perehtyjä, jolloin työnantajan lisäksi myös uudella työntekijällä on vastuu perehdyttämisen onnistumisesta. Perehdytyksessä uuden työntekijän vastuu kohdistuu työnantajaa, työyhteisöä sekä työntekijää itseään kohtaan. Työnantaja voi työjohto-oikeutensa perusteella määrätä, mitä työtehtäviä työntekijän tulee perehdytyksessä opetella, miten työtehtävät tulee hoitaa ja mitä toimintatapoja työntekijän tulee noudattaa. Työntekijä on velvollinen hoitamaan työnsä huolellisesti esihenkilön antamien ohjeistusten ja määräysten mukaisesti. (Eklund 2018, 161–165.)

Perehdytyksen kesto ja laajuutta määriteltessä työnantajan tulee selvittää työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. Uusi työntekijä on velvollinen kertomaan työnantajalle omat vahvuutensa sekä oman osaamisen tason. Jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa organisaation yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta, joten myös uuden työntekijän tehtävänä on huolehtia näiden toimivuudesta. Perehtyvän työntekijän tulee edistää työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutuksellisuutta, hyvää työilmapiiriä ja työrauhaa. Hänen tulee noudattaa yhteisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja sekä toimia oikeudenmukaisesti ja osoittaa arvostusta muita kohtaan. Perehdyttämisen kannalta on myös tärkeää, että työntekijä osaa toimia omaaloitteisesti ja tuoda esiin omia ajatuksia ja mielipiteitä. Ne auttavat perehdyttäjän työtä ja mahdollistavat uuden näkökulman hyödyntämisen. (Eklund 2018, 161–165.)

Uuden oppiminen, hyvät vuorovaikutustaidot ja työssä menestyminen edellyttävät uudelta työntekijältä myös vahvaa itsetuntemusta ja itsensä johtamisen taitoa. Työntekijä voi kokea perehdyttämisen hyvinkin stressaavana, sillä kaikki on työntekijälle uutta. Stressistä huolimatta työntekijän tulisi kuitenkin pystyä keskittymään olennaiseen, oppimaan uutta ja kehittymään. Tämä vaatii työntekijältä hyviä itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtaminen on toimintaa, joka tähtää itsensä tuntemiseen ja omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen. Itsensä johtamiseen kuuluu olennaisena osana omien ajatusten tunnistaminen ja toiminnan muuttaminen, oman työn organisointi ja ajanhallinta sekä tunnetaidot ja huomion kiinnittämisen taidot. (Eklund 2018, 161–165.)

Koko työyhteisö

Organisaation työympäristöllä on merkittävä vaikutus työntekijän oppimiseen ja perehtymiseen. Tämän vuoksi onkin erittäin tärkeää, että koko työyhteisö kytketään jollakin tavalla uuden tulokkaan perehdytysprosessiin. Jokaisella organisaation jäsenellä tulisi olla oma roolinsa uuden työntekijän perehdyttämisessä. Näin jokainen työntekijä voi tuntea olevansa tärkeä osa organisaation perehdytysprosessia ja omalta osaltaan vastuussa uuden tulokkaan perehdyttämisestä. Se on myös hyvä keino tutustua uuteen tulokkaaseen jo heti alkuvaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 76, 81.)

Työyhteisön jäsenille on hyvä viestiä ajoissa uuden tulokkaan saapumisesta, sillä se luo pohjan työntekijän onnistuneelle vastaanottamiselle ja perehdyttämiselle. Henkilöstön tulee tietää kuka uudessa työtehtävässä aloittaa, millä perusteilla henkilö on valittu kyseiseen työtehtävään ja mikä on hänen tuleva työnkuvansa. Lisäksi henkilöstölle tulee kertoa, kuinka uuden työntekijän perehdyttäminen hoidetaan. (Kupias & Peltola 2009, 76–77.)

Uuden tulokkaan saapuminen taloon antaa aina koko työyhteisölle hyvän mahdollisuuden tarkastella omaa toimintaansa. Työyhteisön jäsenet voivat yhdessä miettiä organisaation tärkeimpiä pelisääntöjä sekä yrityksen toimintatapoja ja niiden toimivuutta. Samalla voidaan pohtia, kuinka uuden tulokkaan ulkopolisuutta voidaan hyödyntää vanhojen toimintatapojen ja käytäntöjen muuttamisessa. Uusi työntekijähän tarkastelee tapahtumia aina ulkopuolisen silmin ja pystyykin näin ollen havaitsemaan asioita, jotka ovat jo kauemmin työyhteisössä työskennelleille jäsenille niin itsestään selviä, ettei niitä edes huomata kummastella. (Kupias & Peltola 2009, 76–77.)

Nimetty perehdyttäjä

Nimetty perehdyttäjä on henkilö, joka vastaa yhdessä esihenkilön kanssa uusien työntekijöiden perehdyttämisestä. Nimettyinä perehdyttäjinä toimivat hyvin usein sellaiset henkilöt, jotka tuntevat työtehtävät hyvin ja ovat erikoistuneet niiden opastamiseen. Nimetty perehdyttäjä voi opastaa työntekijää esimerkiksi työsuhteen alkuun liittyvissä käytännön järjestelyissä, neuvoa hallinnollisissa asioissa tai antaa johonkin tiettyyn työtehtävään liittyvää alkuperehdytystä. (Kupias & Peltola 2009, 82–84.)

Monissa organisaatioissa nimetyn perehdyttäjän rooli voi olla kuitenkin paljon laajempi, jolloin he toimivat niin sanotusti esihenkilöiden oikeina käsinä. Tällöin he osallistuvat usein jo työntekijän rekrytointivaiheeseen. Heidän tehtävänään on koordinoida uuden tulokkaan kokonaisperehdytystä ja kytkeä siihen mukaan myös muita perehdyttäjiä. Usein nimetyt perehdyttäjät perehdyttävät uusien työntekijöiden lisäksi myös vanhoja, jo talossa olleita työntekijöitä, joiden työnkuva tai työolot muuttuvat. Tällöin perehdyttäjän rooli muuttuukin hyvin usein koko työyhteisön sisäiseksi kehittäjäksi, jolloin hän on vastuussa suurelta osin perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 82–84.)

Vaikka nimetyllä perehdyttäjällä voi olla hyvinkin olla paljon vastuuta perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä, on päävastuu perehdyttämisestä kuitenkin aina viime kädessä esihenkilöllä. Tämän vuoksi on tärkeää, että esihenkilö ja perehdyttäjä toimivat yhteistyössä ja sopivat perehdyttämiseen liittyvästä vastuusta ja työnkuvasta mahdollisimman tarkasti. Esihenkilön ja perehdyttäjän välinen työnjako tulee tehdä näkyväksi myös koko työyhteisölle. (Kupias & Peltola 2009, 82–84.)

5.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnittelulla tarkoitetaan asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennakkoon. Suunnitelmallisuus tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikkeen toimintaan, myös henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen. Se luo rungon, aikataulun ja työnjaon koko perehdytysprosessille. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6; Kjelin & Kuusisto 2003, 198).

Perehdyttämisen suunnittelu lähtee aina liikkeelle yrityksen henkilöstöpolitiikan määrittelystä. Henkilöstöpolitiikassa määritellään muun muassa se, millaista henkilöstöä tehtäviin haetaan, miten ja mistä se palkataan sekä miten henkilöstö perehdytetään ja koulutetaan. Tämän jälkeen määritellään, ketkä ovat vastuussa perehdyttämisestä, mitkä ovat heidän tehtävänsä, mitä heiltä odotetaan ja millaiset valmiudet heillä on kyseisiin tehtäviin. Hyvä ammattitaito on aina perusedellytys, mutta se ei kuitenkaan yksistään riitä. Vähintään yhtä tärkeä edellytys on perehdyttäjän hyvä motivaatio sekä myönteinen asenne perehdytystä ja perehdytettävää kohtaan. Näiden lisäksi tarvitaan myös opettamistaitoa, sillä tavoitteena on saada erilaiset oppijat oppimaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

Perehdyttämisen suunnitteluun kuuluu olennaisena osana erilaisten tavoitteiden asettaminen. Perehdyttämisen päätavoitteena on aina oppiminen, mutta tämän lisäksi tulisi määritellä yksityiskohtaisempiakin tavoitteita. Yksityiskohtaisempia tavoitteita voidaan pohtia esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta: millaisia tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän on tarkoitus oppia ja missä ajassa sekä miten hyvin? Oppimistavoitteissa voi olla kaikille samoja tai samantapaisia asioita, mutta yksilölliset erot on aina kuitenkin muistettava ottaa huomioon. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

Tavoitteiden määrittelyn jälkeen voidaan siirtyä perehdytysohjelman laatimiseen. Perehdytysohjelmat voivat olla joko yksilöllisiä tai tietyille ryhmille suunnattuja. Ohjelman sisältö ja laajuus vaihtelevan aina tarpeen mukaan. Ensin määritellään oppimistavoitteet, sillä ne antavat ohjelman sisällölle suunnan. Tämän jälkeen suunnitellaan ohjelman sisältö: aiheet ja asiat, aikataulutus, käytettävät apuvälineet ja oheisaineistot sekä perehdytyksen vastuuhenkilöt. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

Suunnitteluvaiheessa tulee pohtia sitä, käytetäänkö perehdytyksen tukena jotakin oheismateriaaleja. Oheismateriaalien tekeminen vie aikaa, mutta se säästää kuitenkin varsinaiseen perehdyttämiseen käytettävää aikaa. Esimerkiksi kirjallisesta tai sähköisestä aineistosta voi olla paljon hyötyä perehdytettävälle, sillä hän voi tutustua aineistoon jo etukäteen. Hän voi myös tarvittaessa palata myöhemmin aineiston pariin uudelleen, kerratakseen asioita omatoimisesti. Oheismateriaaleja suunniteltaessa kannatta sopia siitä, kuka pitää aineistoa ajan tasalla ja kuinka usein. Oheismateriaaleja voivat olla esimerkiksi erilaiset oppaat, esitteet, työohjeet, toimintakertomus, muistiot, tarkistus- ja muistilistat, perehdyttämiskansiot,

henkilöstölehdet, turvallisuusohjeet sekä yrityksen omat kotisivut ja intranet. (Joki 2021, 92–93; Kangas & Hämäläinen 2010, 7–10.)

Perehdyttämisen suunnitteluun kuuluu olennaisena osana myös varasuunnitelman teko yllättävien tai muuten poikkeuksellisten tilanteiden varalle. Varasuunnitelmassa kannattaa ainakin pohtia sitä, kuka on perehdyttäjän sijainen tämän sairastuttua tai ollessa lomalla ja onko työyhteisöllä valmiuksia hoitaa perehdytystä nopeutetussa aikataulussa, jos suunnitellun aikataulun sijaan onkin käytettävissä paljon vähemmän aikaa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7.)

Seuranta on myös tärkeä osa perehdytystä, joten samalla suunnitellaan se, kuinka oppimista seurataan ja miten se varmistetaan. Perehdytyksen seurannan apuna voi käyttää esimerkiksi konkreettista perehdyttämisen tarkistuslistaa, joka käydään läpi yhdessä esihenkilön kanssa käytävässä seurantakeskustelussa. Seurantakeskustelun ajankohta kannattaa päättää jo etukäteen ja merkitä perehdytysohjelmaan, sillä muuten se voi unohtua. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7.)

5.3 Perehdyttämisen menetelmät

Uutta työntekijää voidaan perehdyttää monella eri menetelmällä. Oikea menetelmä tulee valita aina organisaation toimintakonseptin ja työtehtävien vaatimusten mukaisesti. Organisaation koosta riippuen perehdyttäminen voidaan toteuttaa joko hyvin yksilöllisesti tai esimerkiksi suuremmalle joukolla kerralla. Yritys voi käyttää myös useampia eri perehdytysmenetelmiä samanaikaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 48.) Kupias ja Peltola (2009, 35–41) ovat nimenneet viisi erilaista perehdyttämismallia. Näitä ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen.

Vierihoitoperehdyttäminen

Vierihoitoperehdyttämisessä tulokas oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Vierihoitoperehdyttäminen lähtee liikkeelle siitä, että joku kokenut henkilö ottaa uuden työntekijän ”siipiensä suojaan” ja kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulokkaan tulevasta työtehtävästä. Perehtyminen tapahtuu siis pikkuhiljaa työnteon ohessa. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Vierihoidon perehdyttäminen mahdollistaa uuden tulokkaan huomioimisen yksilönä, jolloin häntä on mahdollisuus perehdyttää työtehtävään hyvin yksilöllisesti. Tässä mallissa perehdyttäjä joutuu kuitenkin niin sanotusti aloittamaan alusta jokaisen uuden työntekijän kohdalla. Vierihoidon perehdyttämisellä voidaan tuottaa joko erittäin hyvää tai erittäin huonoa perehdyttämistä. Perehdyttäminen on silloin hyvää, kun perehdyttäjä todella paneutuu uuden tulokkaan auttamiseen uuden työn alkuvaiheessa. Hän osaa ohjata tulokasta oikealla tavalla ja osaa asiansa, jota perehdyttää. Hyvä perehdyttäjä saa uuden tulokkaan oppimaan asioita sekä tuntemaan olonsa tervetulleeksi. (Kupias & Peltola 2009, 37.)

Huono perehdyttäjä ei sen sijaan välitä tulokkaasta, vaan hänen on opittava asiat omatoimisesti. Perehdyttäjä voi olla myös hyvin epävarma tehtävässään, jolloin hän ei välttämättä osaa ohjata tulokasta oikealla tavalla. Kun perehdyttäminen on yhden henkilön varassa, korostuvat hänen ajankäyttötaitonsa sekä muut yksilölliset taidot. Perehdyttäjällä tulee ennen kaikkea olla kyky nähdä sekä organisaation että yksilön tarpeet. (Kupias & Peltola 2009, 37.)

Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttämisen tarkoituksena on yhtenäistää ja tehostaa perehdyttämistä sekä auttaa yksittäisiä perehdyttäjiä jäsentämään perehdyttämisen kenttää. Tässä mallissa luodaan usein erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Malliperehdyttämiseen kuuluu selkeä työnjako, vastualueiden määrittely sekä tarpeellisten materiaalien tuottaminen keksitetysti organisaation sisäiseen käyttöön. Keskitetysti tuotettuja materiaaleja voivat olla esimerkiksi perehdyttämishjelmat, perehdyttäjien muistilistat, tulokasoppaat ja yhteiset minimivaatimukset. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Malliperehdyttämisessä työt jaetaan usein organisaatiossa siten, että henkilöstöosasto ottaa isoimman vastuun perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä, ja työyksikkö hoitaa työyhteisöön perehdyttämisen ja työnopastuksen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöosaston vastuulla on hoitaa uuden työntekijän yleisperehdytys eli se osa perehdyttämisestä, jota voidaan organisoida ja toteuttaa samalla tavalla koko organisaatiossa. Tällaisia asioita ovat yleensä työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttäminen. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Vaikka perehdyttämisen yhdistäminen tuokin monia eri hyötyjä yritykselle, on kuitenkin syytä muistaa, että hienoinakaan malli ei takaa hyvää perehdyttämistä, jos perehdyttäjällä ei ole halua

tai taitoa perehdyttää uutta työntekijää. Näin ollen vierihoitoperehdyttämiseen tulisi sisällyttää myös malliperehdyttämisen oppeja. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Laatuperehdyttäminen

Laatuperehdyttämisessä on kyse jatkuvasta laadun parantamisesta perehdyttämisessä. Toisinaan perehdyttäminen voi muuttua hyvin keskusjohtoiseksi ja valmiiden mallien mukaan toteutettavaksi, jolloin voi käydä niin, että perehdyttäminen jäykistyy ja olemassa olevia kehitystarpeita ei kyetä tunnistamaan. Tällöin perehdyttämisen vastuuta tulisi siirtää henkilöstöosastolta takaisin työyksiköille ja tiimeille, jotka voivat joustavasti ja jatkuvasti kehittää perehdyttämistä yhä laadukkaammaksi kokonaisuudeksi. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Siirrettäessä vastuuta takaisin yksiköille ja tiimeille, on yrityksen valittava vastuuhenkilöt ryhmän sisältä. Pahimmassa tapauksessa voi käydä niin, että vastuu kyllä siirtyy tiimeille, mutta kenelläkään ryhmän jäsenellä ei ole aikaa tai osaamista vastaanottaa sitä vastuuta. Vastuu perehdyttämisestä voidaan asettaa yksistään esihenkilölle tai esihenkilölle ja nimetylle perehdyttäjälle yhdessä tai koko tiimille. Pääasia kuitenkin on, että jokainen ryhmän jäsen mieltää perehdyttämisen prosessina ja on halukas kehittämään sitä. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Räätälöity perehdyttäminen

Räätälöity perehdyttäminen liittyy massatuotannon asiakaskohtaistamiseen, jossa yhdistyvät massatuotanto ja prosessien jatkuva kehittäminen. Tässä mallissa yrityksen tuotteet jaetaan moduuleihin, joita eri tavoin yhdistelemällä voidaan tuottaa erilaisia tuote- ja palvelukokonaisuuksia moniin eri tarpeisiin. Myös perehdyttämistä voidaan organisoida massatuotannon asiakaskohtaistamisen periaatteiden mukaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä joku henkilö toimii uuden tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoijana. Koordinoijalla tulee olla selkeä näkemys perehdytyksessä tarvittavista osa-alueista sekä taitoa yhdistellä niitä perehdytettävän tarpeiden mukaisesti. Lisäksi hänellä täytyy olla taitoa kytkeä prosessiin mukaan toimijoita, jotka toimivat perehdyttämisverkostossa, sillä koordinoijan tehtävänä on kytkeä eri moduulien perehdyttäjät tulokkaan perehdyttämisohjelmaa. Koordinoijana voi toimia joku sellainen henkilö, joka tuntee perehdyttämisen kentän sekä yrityksen perehdyttämiseen liittyvät palvelut ja osaa rakentaa niistä yhdessä tulokkaan kanssa tälle sopivan perehdytysohjelman. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

Räätälöity perehdyttäminen ei ole koskaan valmis tuote, vaan se tehdään aina jokaiselle perehdytettävälle erikseen. Suunnittelussa otetaan huomioon perehdytettävän aiempi osaaminen ja henkilökohtaiset tarpeet. Tämän mallin etuna on, että perehdytettävää kuunnellaan ja hänen aiempi osaamisensa huomioidaan, mikä osaltaan vahvistaa hänen sitoutumistaan organisaatioon. Mallilla on myös haittapuolensa, sillä se edellyttää tulokkaalta sitoutumista oman perehdytysohjelman laatimiseen ja se vaatii perehdyttämisen koordinoijalta monipuolista osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

Dialoginen perehdyttäminen

Dialoginen perehdyttäminen sopii työtehtäviin, joita ei ole kovin tarkasti etukäteen suunniteltu ja joita aiotaan vielä muokata. Dialogisessa perehdyttämisessä työtehtävä muotoutuu perehdytettävän osaamisen ja yrityksen tarpeiden mukaisesti. Usein tarkoituksena on, että uusi työntekijä tuo jotakin uutta osaamista organisaatioon, jolloin hänen sopeutumisensa sijaan korostuukin vastaanottavan työyksikön oppiminen. Tässä tilanteessa perehdyttäminen tapahtuu niin sanottuna yhteiskehittelyinä, jossa molemmat osapuolet ovat oppijan roolissa ja kehittyvät koko prosessin ajan. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

Perehdyttämissuunnitelma laaditaan aina yhdessä tulokkaan kanssa, jolloin hänen asiantuntijuuttaan voidaan hyödyntää ja vastuu perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta siirtyy myös perehdytettävälle itselleen. Vaikka perehdytysvaiheessa korostuukin tulokkaan kuuntelu ja näkemysten hyödyntäminen, on organisaatiossa olemassa pysyviäkin asioita, joihin perehdytettävän on sitouduttava ainakin jossain määrin. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen arvot. (Kupias & Peltola 2009, 42.)

5.4 Perehdytysprosessin vaiheet ja kesto

Perehdytysprosessi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töiden aloitusta, vastaanottovaihe ja ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi ja koeajan päättyessä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 65; Kupias & Peltola 2009, 102; Surakka & Laine 2011, 154).

Ennen rekrytointia

Perehdyttämisen valmistelu alkaa jo ennen varsinaista rekrytointivaihetta, jolloin mietitään tulevan työtehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista. Usein työtehtävät ovat valmiiksi jo hyvin tarkasti määriteltyjä ja organisaatiossa tiedetään tarkalleen ottaen, millaista henkilöä tehtävään haetaan. Toisinaan taas voidaan hakea pikemminkin ”hyvää tyyppiä” täydentämään organisaation osaamista eikä kovin selkeää määritelmää voida tehdä etukäteen. Perehdyttämisen painopiste määräytyykin sen mukaan, millaista osaamista tehtävään haetaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 62; Kupias & Peltola 2009, 102.)

Rekrytointivaihe

Rekrytointiprosessi on yksi tärkeimmistä perehdyttämisen vaiheista. Rekrytointivaiheessa hakijoille kerrotaan työtehtävän, työyhteisön ja organisaation erityispiirteistä sekä niihin liittyvistä vaatimuksista. Samalla organisaatio saa tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä ja osaamisesta sekä tietoa siitä, kuinka potentiaalisia vaihtoehtoja he ovat tulevaan työtehtävään. Usein uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaakin jo haastatteluvaiheessa, joten hyvillä rekrytointikäytännöillä voidaan taata myös erinomainen pohja jatkoperehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Ennen töiden aloitusta

Ennen töiden aloitusta uusi työntekijä solmii kirjallisen työsopimuksen työnantajan kanssa. Kun tehtävään valittu henkilö on tiedossa, voi perehdyttämisestä vastuussa oleva henkilö tehdä uudelle tulokkaalle alustavan perehdyttämissuunnitelman. Usein perehdyttämissuunnitelma tehdään työntekijän osaamisen ja työtehtävien vaatimusten mukaisesti. Perehdytyksestä vastaavan henkilön olisi hyvä ottaa yhteyttä uuteen tulokkaaseen jo heti valinnan jälkeen, sillä yhteydenotto antaa tärkeitä tietoja perehdytysuunnitelmaa varten. Se helpottaa myös työntekijän saapumista uuteen työhön, sillä tulokas voi kysyä perehdyttäjältä mieltä askarruttavista asioista. Perehdyttäjä voi puolestaan kertoa tulokkaalle ensimmäisestä työpäivästä ja antaa tarvittaessa viime hetken ohjeita ensimmäiseen työpäivään liittyen. Kun uusi tulokas on saanut kontaktin henkilöön, joka on häntä hyvin todennäköisesti vastassa ensimmäisenä työpäivänä, on hänen helpompi aloittaa työt uudessa työympäristössään. Usein tässä vaiheessa uudelle työntekijälle toimitetaan myös Tervetuloa taloon -paketti, jossa kerrotaan

muun muassa yrityksestä, työyhteisöstä ja sen tehtävistä. (Hokkanen ym. 2008, 65; Kupias & Peltola, 103; Surakka & Laine 2011, 155.)

Vastaanottovaihe ja ensimmäinen työpäivä

Vastaanottovaihe on yksi perehdytysprosessin tärkeimmistä vaiheista, sillä sen perusteella työntekijä luo mielikuvan koko yrityksestä. Vastaanottovaiheen tulisi olla mahdollisimman kiireetön ja ystävällinen, sillä se antaa hyvän alun perehdyttämiselle ja koko työsuhteelle. Työntekijän tulisi tuntea olevansa odotettu ja tervetullut työyhteisön jäsen. (Kupias & Peltola 2009, 103–104.)

Vaikka esihenkilö olisi delegoinut osan perehdytyksestä muille, olisi hänen hyvä kuitenkin osallistua vastaanottovaiheeseen, sillä se luo hyvän pohjan tulevalle esimies-alais-suhteelle. Vastaanottovaiheessa keskustellaan työntekijän aiemmasta työkokemuksesta, koulutuksesta, työpaikan tuntemuksesta sekä molemminpuolisista odotuksista. Samalla käydään läpi myös tulevaa perehdytysohjelmaa ja sen suunniteltua aikataulua. Näin perehdyttämisen kulkua ja sisältöä voidaan vielä tarvittaessa muuttaa. (Surakka & Laine 2011, 155; Viitala 2021, 99.)

Työsuhteen ensimmäisenä päivänä tulokkaalle esitellään hänen oma työpisteensä, lähimmät työtoverit, ruokailu- ja taukotilat sekä muut henkilöstötilat. Samalla käydään läpi työajat ja niihin liittyvät käytännöt, poissaolosäännökset sekä muut työyhteisön pelisäännöt. Lisäksi ensimmäisenä päivänä keskustellaan työturvallisuuteen ja -terveyteen liittyvistä asioista. Ensimmäisenä päivänä hoidetaan myös kaikki kiireisimmät käytännön asiat, kuten kulkuluvat, pysäköintiluvat, avainten luovutus sekä muut tärkeät työn aloittamista helpottavat luvat ja välineet. Kaikki ne työvälineet ja luvat, jotka voidaan hankkia etukäteen, on syytä huolehtia jo hyvissä ajoin ennen uuden tulokkaan saapumista. (Hokkanen ym. 2008, 65; Kupias & Peltola 2009, 105; Viitala 2021, 99.)

Ensimmäisen perehdytyspäivän pituus riippuu aina työpaikasta ja sen työtehtävistä. Ensimmäisenä päivänä tekemistä tulee olla riittävästi, mutta tietoa ei saa kuitenkaan tulla niin paljon, että tulokas ei pysty sitä omaksumaan. Työpäivän päättyessä työntekijän tulisi ainakin tietää, kuinka hän pääsee seuraavana aamuna sisälle töihin ja mitä hän tekee töihin tullessaan. (Hokkanen ym. 2008, 65; Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon aikana on tärkeää, että tulokas pääsee kiinni omaan työhönsä. Tätä asiaa edesauttaa se, että työntekijä saa hyvän kokonaiskuvan uudesta työstään, organisaatiostaan sekä työyhteisön jäsenistä. Tämän vuoksi uuden tulokkaan olisikin hyvä päästä ”oikeisiin töihin” mahdollisimman pian. Ensimmäisen viikon aikana selvitetään myös tarkemmin työntekijän aiempaa osaamista ja kokemuksia, jonka perusteella täsmennetään hänen oppimistaan tukevaa perehdyttämissuunnitelmaa. (Hokkanen ym. 2008, 66; Kupias & Peltola 2009, 105.)

Henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman avulla uudelle tulokkaalle syntyy kuva siitä, mihin hänen tulee perehtyä selvittääkseen työstään riittävän itsenäisesti. Ensimmäisen työviikon päätteeksi on hyvä pitää vielä lyhyt palautekeskustelu, jossa käydään läpi ensivaikutelmia perehdyttämisestä ja sen etenemisestä. Samalla voidaan arvioida, mihin asioihin pitää kiinnittää jatkossa enemmän huomiota ja mitkä asiat voivat jäädä vähemmälle huomiolle. (Kupias & Peltola 2009, 105–106; Surakka & Laine 2011, 156.)

Ensimmäinen kuukausi

Ensimmäisen kuukauden tavoitteena on, että uusi tulokas pääsee kiinni tuottavaan työhön sekä sopeutuu työyhteisönsä jäseneksi. Perehdytys jatkuu edelleen laaditun ohjelman mukaisesti, mutta päävastuu perehdyttämisestä siirtyy pikkuhiljaa perehdytettävälle itselleen. Tässä vaiheessa uusi tulokas voi tuoda jo esille omia näkemyksiään, jotka parhaimmillaan voivat johtaa uusien toimintamallien kehittämiseen. Työntekijä osallistuu yleensä ensimmäisen kuukauden aikana järjestettävään Tervetuloa taloon -tilaisuuteen, jos sellainen on tarjolla. (Kupias & Peltola 2009, 106–107; Surakka & Laine 2011, 156.)

1–2 kuukauden työssäolon jälkeen käydään perehdytettävän kanssa palautekeskustelu, jossa arvioidaan, onko perehdyttäminen ollut riittävän tehokasta ja onko tulokkaalla riittävät mahdollisuudet onnistua työssään. Tässä palautekeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus saada palautetta omasta toiminnastaan, jonka perusteella se voi tehdä muutoksia omiin toimintatapoihinsa hyvissä ajoin ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

Koeajan kuluessa

Perehdyttäminen jatkuu normaalisti koeajan kuluessa. Työntekijän koeaika on usein lain sallimat kuusi kuukautta, mutta perehdytysprosessin kesto voi olla tätä lyhyempikin. Perehdyttämisprosessin pituus tulee suunnitella aina tilanteen mukaan riittävän pitkäksi tai esimerkiksi kausityöntekijöiden kohdalla riittävän lyhyeksi. Pääasia on, että perehtyjä saa riittävän hyvän alun työlleen. Ennen koeajan päättymistä pidetään esihenkilön johdolla koeaikakeskustelu, jossa arvioidaan molemmin puolin perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista ja jatkotarvetta. Tällöin punnitaan myös rekrytoinnin onnistumista ja työsuhteen jatkumista. (Kupias & Peltola 2009, 109; Työsuojelu 2021.)

Työsuhteen päättyessä

Perehdyttäminen voi päättyä siihen, ettei työntekijä halua enää jatkaa yrityksen palveluksessa. Tällöin lähtö voi olla hyvinkin nopea koeaikapurusta tai irtisanomisperusteesta johtuen. Lähtö voi olla myös etukäteen tiedossa oleva tapahtuma, kuten esimerkiksi määräaikaisen työsuhteen päättyminen tai jokin muu luonnollinen päätepiste. Yrityksestä lähtö ei suju aina välttämättä toivotulla tavalla, mutta asiat tulisi hoitaa kuitenkin kunnialla loppuun saakka. Lähtevän työntekijän kanssa olisi hyvä pitää lähtökeskustelu, jossa työntekijältä pyydetään palautetta muun muassa perehdyttämisen onnistumisesta. (Helsilä 2002, 22; Kupias & Peltola 2009, 109–110.)

5.5 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta

Perehdytysprosessin suunnitteluun kuuluu olennaisena osana perehdyttämisen seuranta ja arviointi. Perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla on kaksi eri merkitystä: seurannan avulla arvioidaan työntekijän oppimista sekä organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuutta. Uuden tulokkaan oppimista seurataan koko perehdytysprosessin ajalta. Oppimistuloksia arvioidaan yhdessä vastuuhenkilön kanssa käytävissä arviointikeskusteluissa. Nämä keskustelut luovat pohjan tuleville kehittämistavoitteille. Arviointikeskusteluissa on kuitenkin tärkeää huomioida, että keskustelut eivät ole liian yksipuoleisia, vaan myös perehdytettävän omat mielipiteet ja kokemukset tulevat esille. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17; Kjelin & Kuusiston 2003, 245.)

Kumpikin osapuoli valmistautuu näihin keskusteluihin etukäteen. Apunaan he voivat käyttää esimerkiksi perehdyttämisen tarkistuslistaa tai valmiiksi mietittyjä kysymyksiä ja kommentteja. Arviointikeskustelussa on tarkoitus syventyä yhdessä pohtimaan perehdyttämisen toteutumista:

- Miten perehdyttäminen on perehdyttävän mielestä toteutunut?
- Mitkä asiat hän on mielestään oppinut hyvin?
- Missä asioissa hän tarvitsee mielestään vielä lisää ohjausta ja harjoittelua?
- Millaisia toivomuksia hänellä on perehdyttämiseen liittyen?
- Miten tästä eteenpäin? Millainen on aikataulu?

Lyhytkin keskusteluhetki täydentää työn ohessa käytäviä keskusteluja ja tuo usein arvokasta tietoa perehdyttäjälle asioiden sujumisesta. Perehdyttäjä tekee käsitellyistä asioista tarvittavat muistiot ja vastaa siitä, että sovitut asiat toteutuvat. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.)

Organisaatiossa on kerättävä tietoa myös perehdytysjärjestelmän toimivuudesta. Seurannan tulee olla yksikertaista ja luottamuksellista. Sen tulee antaa sellaista tietoa, jonka avulla voidaan arvioida sekä perehdyttämisen toteutumista, että siitä saatavia hyötyjä. Organisaation perehdytysjärjestelmän toimivuutta voidaan arvioida esimerkiksi päivittäisten palautteiden, erilaisten kyselytutkimusten tai asennemittareiden avulla. Useimmiten näissä tutkimuksissa perehdyttämisen onnistumista arvioidaan työntekijän tyytyväisyyden ja perehdyttämisen laadun kautta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Arviointitilanteessa tulokas tarkastelee perehdyttämistoimintaa aina sen omasta näkökulmastaan. Hyvin usein perehdytettävä arvioi perehdyttämisen onnistumista tyytyväisyyden kautta, vaikka mielihyvä ei ole kuitenkaan keskeisin mittari perehdyttämisen onnistumiselle. Perehdyttäminen saattaa sisältää myös vaiheita, jotka eivät tuota välitöntä mielihyvää, mutta ovat yksilön oppimisen tai organisaation näkökulmasta perusteltuja. Riittävän mielihyvän tuottaminen on kuitenkin välttämätöntä, jotta saadaan aikaan positiivisia tunnereaktioita ja sitoutumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Perehdytysjärjestelmän toimivuutta arvioitaessa on hyvä pohtia ainakin seuraavia asioita: saavutettiinko asetetut tavoitteet, miten suunnitelma muuten onnistui, mikä meni suunnitelmien mukaisesti, missä oli puutteita ja korjaamisen varaa, mitä tulisi muuttaa, korjata tai tehdä toisin? (Ahokas & Mäkelä 2013; Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

5.6 Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdyttämistä ei voida pitää irrallisena osana muuta kehittämistoimintaan, vaan sen tulee olla luonteva osa henkilöstön kehittämistä ja nivoutua muihin yrityksen kehittämiskäytäntöihin. Perehdyttämisessä on vastattava sekä nykypäivän vaatimuksiin että varauduttava tulevaisuuteen riittäväillä resursseilla ja tuella. Tämän vuoksi perehdyttämiskonsepteissa pitäisi olla mieluummin hieman ennakoimassa siirtymistä uudenlaiseen toimintakonseptiin, kuin laahata niiden perässä. (Kupias & Peltola 2009, 51.)

Monet yritykset voivat ottaa mallia toimialoilta, joilla perehdyttäminen on jo rutiinia. Usein suora kopiointi ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä perehdyttämisen tulisi ilmentää yrityksen omaa toimintakonseptia. Perehdyttämisen kehittämisessä tulisi ottaa huomioon aikaisemmat toimintamallit ja osaaminen sekä realistisesti peilattava sitä tavoiteltuun perehdyttämiskäytäntöön. Tavoitekäytäntö perustuu yrityksen visioon ja strategiaan eli siihen, miksi yritys on olemassa, mitä tehtävää sen on suorittamassa ja mitkä ovat tavoitteet tulevaisuuden suhteen. Tämän lisäksi on tiedettävä, kuinka yritys onnistuu tällä hetkellä strategiansa toteuttamisessa. (Kupias & Peltola 2009, 51.)

Perehdyttämisen kehittämisessä on rakennettava polku, joka johtaa nykyisestä tilanteesta kohti haluttua tavoitetilaa. Rakenteiden kehittämisen lisäksi on kehitettävä myös perehdyttämistyötä tekevien henkilöiden vuorovaikutus- ja ohjaustaitoja, jotta toimintakonsepteiltaan erilaisissa organisaatioissa saadaan aikaiseksi hyvää perehdyttämistä. Perehdyttämisohjelmat tulisi suunnitella perusteellisesti, jotta niistä muodostuisi yleinen toimintatapa organisaatiossa. Hyvä suunnittelu ei kuitenkaan aina yksin riitä, vaan perehdyttämisohjelmaa tulee myös päivittää aina tarpeen vaatiessa. Perehdyttämisohjelma voi olla toimiva ainoastaan silloin, kun se kattaa kaikki perehdyttämisen osa-alueet, vastaa organisaation sekä perehdytettävien tarpeisiin ja on ajantasainen kokonaisuus. (Joki 2021, 88; Kupias & Peltola 2009, 51–52.)

6 Tutkimus perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Sen tavoitteena on luoda uutta tietoa, ratkaista työelämästä nousevia käytännön ongelmia sekä tuottaa uusia ideoita, käytäntöjä, tuotteita tai palveluita. Kehittämistyössä ei ainoastaan kuvailla ja selitetä asioita, vaan siinä etsitään niille jatkuvasti parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.)

Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön suurin ero onkin pääasiassa toiminnan päämäärissä: tuotetaanko ilmiöstä ainoastaan uutta teoriaa vai halutaanko saada aikaan myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat ensisijaisesti käytännön tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Tulosten hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti niiden siirrettävyyteen ja käytettävyyteen. (Ojasalo ym. 2014, 19–20.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä keskeisintä on soveltaa, muokata ja luoda uusia ratkaisuja. Olemassa olevan teorian ja käytettävissä olevien tutkimusmenetelmien tarkoituksena on edistää kehittämisen tavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksellisuus on kehittämistyössä tärkeää muun muassa sen vuoksi, että sen avulla kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät voidaan ottaa tavallista laajemmin huomioon ja tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä erityisesti siten, että kehittämistyö etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Tutkimuksellisuus tarkoittaa myös sitä, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Tähän kuuluu vahvasti ymmärrys siitä, mitä tarkoitetaan teorian ja käytännön välisellä vuoropuhelulla. Kehittämistyössä tämä näkyy erityisesti kykynä siirtää teoriapainotteinen tieto käytäntöön. (Ojasalo ym. 2014, 20–21.)

6.1 Lähestymistavan valinta

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui konstrukttiivinen tutkimus, sillä työn tavoitteena oli luoda uusi toimintamalli, jollaista organisaatiossa ei ole vielä aiemmin ollut. Konstrukttiivinen tutkimus soveltuu hyvin kehittämistehtäviin, joiden tavoitteena on luoda jokin uusi konkreettinen

tuotos, kuten esimerkiksi uusi tuote, järjestelmä, ohje, malli, menetelmä tai suunnitelma. (Ojasalo ym. 2014, 66.)

Konstruktiiivisella tutkimusotteella pyritään usein hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla jokin uusi rakenne. Uusi rakenne voi parantaa aiemman rakenteen ominaisuuksia tai se voi olla kokonaan uusi, aiempaa parempi ratkaisu todelliseen ongelmaan. Uuden rakenteen luomiseen tarvitaan aina olemassa olevaa teoreettista tietoa sekä uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 66.)

Konstruktiiivinen tutkimus muistuttaa lähestymistavaltaan hyvin läheisesti innovaatioiden tuottamista ja palvelumuotoilua. Sen päätavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön uutta tietoa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on oleellista, että käytännön ongelma ja sen ratkaisu sidotaan teoreettiseen tietoon. Lisäksi on tärkeää, että valittu ratkaisu osoittautuu toimivaksi, myös kohdeorganisaation ulkopuolella. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Käytännössä konstruktiiivinen tutkimus on suunnittelua, käsitteellistämistä, mallintamista, toteuttamista ja testaamista. Tälle lähestymistavalle on ominaista, että se korostaa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota, sillä käytännön toimijat, kuten esimerkiksi organisaation johto ovat tiivistä mukana ratkaisujen laatimisessa. Lisäksi tämän lähestymistavan ominaispiirteisiin kuuluu, että se käy tiivistä vuoropuhelua teorian ja käytännön ongelman välillä. (Ojasalo ym. 2014, 37, 65.)

Ojasalon ym. (2014, 67) mukaan konstruktiiivinen tutkimus on monivaiheinen prosessi, joka sisältää seuraavat vaiheet:

- Käytännön ongelman etsiminen
- Teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta ja perustelut
- Ratkaisun laatiminen
- Ratkaisun toimivuuden testaus ja konstruktion oikeellisuuden osoittaminen
- Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisun uutuusarvon osoittaminen
- Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että kehittämishaaste ja sille asetettavat tavoitteet kirjataan selkeästi esille. Lisäksi käytettävät metodit tulee aina perustella. Tutkimuksen eri vaiheet dokumentoidaan huolellisesti koko tutkimuksen ajalta. Konstruktiiivisen tutkimuksen loppuvaiheessa eri ratkaisuvaihtoehdot esitellään sekä arvioidaan ja valittu vaihtoehto perustellaan ymmärrettävällä tavalla. (Ojasalo ym. 2014, 67.)

6.2 Tutkimusmenetelmät

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla hyvinkin vaihtelevia, sillä kyseinen lähestymistapa ei rajaa pois mitään tutkimusmenetelmää. Koska konstruktiiivisen lähestymistavan tavoitteena on kehittää organisaatioon jotakin uutta, kannattaa tarvittavaa aineistoa kerätä monin eri tavoin. (Ojasalo ym. 2014, 68.) Eri menetelmien avulla saadaan monenlaista tietoa sekä erilaisia näkökulmia ja ideoita kehittämistyön tueksi. Moninaisten tutkimusmenetelmien on todettu lisäävän myös tutkimustulosten luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2014, 40; Puusa & Juuti 2020, 316.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä laadullisia, että määrällisiä tutkimusmenetelmiä.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Se on toimiva tutkimusmenetelmä silloin, kun tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Laadullinen tutkimusmenetelmä palvelee myös tilanteissa, jossa tavoitteena on toteuttaa kohderyhmän näkemyksiin perustuva idea. Laadulliselle tutkimusmenetelmälle on ominaista, että siinä pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on kiinnostunut tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, kokemuksista ja tunteista sekä niistä merkityksistä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat. Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset muotoillaan usein kysymyksen alkavaksi sanoilla mitä, miten ja miksi, jotta vastaajan on helpompi kuvailla ja selittää ajatuksiaan sekä näkemyksiään. (Puusa & Juuti 2020, 59; Vilkkä & Airaksinen 2003, 63.)

Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun tutkittavan kohteen tueksi tarvitaan mitattavissa olevaa ja tilastollisesti ilmoitettavaa numeraalista tietoa. Määrällinen tutkimusmenetelmä antaa yleisen kuvan muuttujien (mitattavien ominaisuuksien)

välisistä suhteista ja eroista. Se vastaa tyypillisesti kysymyksiin kuinka paljon tai missä määrin. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija saa tutkimustiedon numeroina tai hän ryhmittelee laadullisen aineiston numeeriseen muotoon. Hän esittää tulokset numeroina, kuten esimerkiksi tunnuslukuina. Tämän jälkeen tutkija tulkitsee ja selittää olennaisen numerotiedon sanallisesti. Hän kuvaa, millä tavalla eri asiat liittyvä toisiinsa tai miten ne eroavat toistensa suhteen. (Kananen 2015, 95; Vilka & Airaksinen 2003, 58; Vilka 2007, 13–14.)

6.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Laadullista ja määrällistä tutkimusaineistoa voidaan kerätä monin eri tavoin. Tyypillisiä laadullisia aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut sekä osallistuva havainnointi. Näiden lisäksi laadullisena tutkimusaineistona voidaan käyttää jo olemassa olevia aineistoja, jotka liittyvät itse ilmiöön. Tällaisia ovat esimerkiksi äänitteet, dokumentit, kuvat ja muut tallenteet sekä verkkosivut. Laadullisessa tutkimusaineistossa menetelmät valitaan aina sen mukaan, mikä on oman tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisin, tilanteeseen ja tavoitteisiin parhaiten sopiva aineistonkeruumenetelmä. (Kananen 2015, 76; Ojasalo ym. 2014, 105; Puusa & Juuti 2020, 102.) Tämän opinnäytetyön laadullisiksi aineistonkeruumenetelmiksi valikoituivat haastattelu ja osallistuva havainnointi.

Määrällisessä tutkimuksessa voidaan käyttää osin samoja aineistonkeruumenetelmiä, kuin laadullisessakin tutkimuksessa. Määrällisessä tutkimuksessa aineistot ovat kuitenkin pidemmälle strukturoituja. Tyypillisiä määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset kyselytutkimukset, strukturoidut haastattelut sekä systemaattinen havainnointi. Näiden lisäksi määrällistä aineistoa voidaan kerätä käyttämällä valmiita rekistereitä ja tilastoja. (Leinonen 2019; Vilka 2021, 94.) Opinnäytetyön määrällistä tutkimusaineistoa kerättiin kyselytutkimuksen avulla.

6.3.1 Haastattelu

Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä kehittämistyössä silloin, kun sen avulla halutaan saada nopeasti syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta tai korostaa yksilön subjektiivisia, henkilökohtaisia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Haastattelumenetelmiä on olemassa

erityyppisiä ja oikea menetelmä valitaan aina sen mukaan, millaista ja miten tarkkaa tietoa kehittämistyön tueksi tarvitaan. Haastattelu voi olla tyypiltään esimerkiksi strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, avoin haastattelu tai syvähaastattelu. (Ojasalo ym. 2014, 106; Puusa & Juuti 2020, 111; Vilka & Airaksinen 2003, 63.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin avointa haastattelua. Avoin haastattelu sopii erityisen hyvin esitutkimusvaiheeseen, jolloin sen tavoitteena on lisätä tutkijan esiyymmärrystä käsiteltävästä aihealueesta sekä täsmentää tutkimusasetelmaa ja siihen liittyviä tutkimuskysymyksiä. Avoin haastattelu on teemahaastattelua joustavampi vaihtoehto, jonka vuoksi se muistuttaakin enemmän keskustelua, kuin haastattelua. Avoimessa haastattelussa ei ole ennalta määriteltyjä tarkkoja kysymyksiä, vaan keskustelu etenee tietyn aihepiirin sisällä haastateltavan johdattamana. Tarpeen vaatiessa haastattelija voi kuitenkin syventää käsiteltävää aihealuetta esittämällä lisäkysymyksiä haastateltavan vastausten tai kuvausten perusteella. (Ojasalo ym. 2014, 41; Puusa & Juuti 2020, 114; Vilka 2021, 126–127.)

Avoimen haastattelun kesto voi vaihdella muutamista minuuteista useisiin tunteihin, mutta tyypillisesti haastattelu kestää kuitenkin noin tunnista kahteen. Haastattelun kesto määräytyy aina sen mukaan, kuinka paljon tietoa tarvitaan ja kuinka avoimesta haastattelusta on kyse. Haastattelut voidaan äänittää, videoida tai niistä voidaan tehdä muistiinpanoja. Hyvin usein haastattelutilanteet kuitenkin äänitetään, sillä tutkijan on helppo palata haastattelutilanteeseen myöhemmin uudelleen. (Kananen 2015, 88; Ojasalo ym. 2014, 106.)

Avoimet haastattelut toteutettiin S-market Utrassa ja Joensuun Prismassa heinäkuun 2021 aikana. Avoimien haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa, miksi nykyisiä perehdytyskäytäntöjä haluttiin muuttaa. Lisäksi haastatteluiden tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan ajatuksia siitä, millainen uuden perehdytysmallin tulisi olla. Avoimien haastatteluiden kohteena oli kaksi marketpuolen esihenkilöä ja yksi HR-asiantuntija Pohjois-Karjalan Osuuskaupasta. Toinen marketpuolen esihenkilöistä toimii myös aluepäällikkönä PKO:n vähittäiskaupassa. Haastattelut olivat kestoltaan noin 30–45 minuuttia. Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja ja osa haastatteluista äänitettiin puhelimesta löytyvällä tallennusohjelmalla.

6.3.2 Havainnointi

Havainnointi (observointi) on tärkeä ja hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä. Sitä voidaan käyttää joko pääasiallisena tai muuta aineistoa tukevana tutkimusmenetelmänä. Havainnoinnin avulla voidaan saada tietoa esimerkiksi siitä, kuinka ihmiset käyttäytyvät jossakin tilanteessa tai mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Tämän vuoksi se sopii hyvin kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten henkilöiden kanssa. (Ojasalo ym. 2014, 114; Puusa & Juuti, 2020.)

Havainnoinnin suurimpana etuna on, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta sekä käyttäytymisestä. Se mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin toimintaympäristöihin, jolloin sen avulla voidaan saada tietoa esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Havainnointi sopii hyvin muun muassa vuorovaikutuksen tutkimiseen tai tilanteisiin, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa ja muuttavat nopeasti. Se sopii myös tilanteisiin, jossa halutaan saada sellaista tietoa, mitä tutkittavat eivät halua itse kertoa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 213; Ojasalo ym. 2014, 114.)

Havainnoinnintyyppien muodot voidaan jakaa eri kategorioihin sen mukaan, miten säädelyä havainnointi on ja mikä on tutkijan rooli suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Havainnoinnin muotoja ovat piilohavainnointi, suora havainnointi, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä päädyttiin osallistuvaan havainnointiin, sillä sen avulla oli mahdollista osallistua tutkittavan kohteen toimintaan ja saada sitä kautta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsijärvi ym. 2009, 216; Kananen 2015, 79.)

Havainnoinnin tarkoituksena oli selvittää, miten Pohjois-Karjalan Osuuskaupan marketpuolen perehdytys nykyisellään hoidetaan ja kuinka sitä voisi lähteä kehittämään. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten perehdytyksestä voitaisiin saada yhtenäisempi ja tasalaatuisempi kokonaisuus. Havainnointia tehtiin elokuun 2021 – syyskuun 2021 välisenä aikana neljässä eri toimipaikassa: S-market Utrassa, Joensuun Prismassa, S-market Outokummussa ja S-market Viinijärvellä. Havainnoinnissa tarkastelin perehdyttäjiä, perehdytettäviä sekä perehdyttämisen sisältöä. Havainnointia tein seuraamalla perehdyttämistä sekä perehdyttämällä itse henkilöitä. Havainnointia kirjasin ylös havainnointipäiväkirjaan.

6.3.3 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on varsin nopea ja kustannustehokas tutkimusmenetelmä silloin, kun halutaan kerätä laajaa tutkimusaineistoa suurelta määrältä ihmisiä. Kyselytutkimuksen avulla voidaan selvittää esimerkiksi ihmisten mielipiteitä, asenteita, ajankäyttöä tai määrää. Sitä voidaan käyttää myös hyvin henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen. (Kananen 2015, 95; Vilka 2007, 28.)

Kyselytutkimuksen avulla voidaan täsmentää, selittää, perustella tai kuvailla tutkimuksen kohteena olevaa aihepiiriä, ideaa tai yksityiskohtaa. Kyselytutkimuksen toteuttamisen edellytyksenä kuitenkin on, että selvityksen kohde on mitattavissa ja tiedetään, mitä halutaan mitata. Kyselytutkimus voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Tyypillisimpiä menetelmiä ovat postitse lähetettävät kyselylomakkeet, sähköiset kyselyt sekä puhelimitse ja kasvokkain toteutettavat kyselyt. (Ojasalo ym. 2014, 121; Vilka & Airaksinen 2003, 58.)

Kyselytutkimuksen toteutustavaksi valikoitui sähköinen kysely nopeutensa ja kustannustehokkuutensa vuoksi. Kyselytutkimus toteutettiin maaliskuussa 2022. Sen tarkoituksena oli selvittää Pohjois-Karjalan Osuuskaupan marketpuolen perehdytyksen nykytilaa ja toimivuutta alle vuosi sitten työtehtävässään aloittaneiden työntekijöiden sekä esihenkilöiden näkökulmasta.

Kyselytutkimukseen valittiin suhteellisen uusia työntekijöitä, sillä heillä perehdytyskokemus on vielä tuoreessa muistissa. Työntekijöiden osalta tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten heidät oli perehdytetty, millaisena he kokivat saamansa perehdytyksen ja mitä kehitettävää siinä vielä olisi. Työntekijöille suunnattu kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena ja se lähetettiin kahdelle eri perusjoukolle: uudella ja aiemmalla toimintamallilla perehdytetyille henkilöille. Näin meillä oli mahdollisuus vertailla, kokivatko uudella toimintamallilla perehdytetyt henkilöt perehdytyksen laadukkaampana kuin aiemmalla toimintamallilla perehdytetyt. Työntekijöille suunnatun kyselytutkimuksen kohderyhmään kuului kaiken kaikkiaan 43 henkilöä.

Tutkimukseen haluttiin mukaan myös marketpuolen esihenkilöt (n=31), sillä heillä oli omakohtaista kokemusta perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. Esihenkilöille suunnatun kyselyn avulla pyrittiin selvittämään, kuinka perehdytys on yksiköissä käytännössä toteutettu, ja mitkä olivat esihenkilöiden omat kokemukset perehdyttämiseen liittyen. Lisäksi halusimme selvittää esihenkilöiden näkemyksiä perehdyttämisen uudesta toimintamallista.

Kyselytutkimukset suoritettiin sähköisen Webropol -kyselytyökalun avulla. Kyselylomakkeiden kysymykset suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kysymykset pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeiksi ja hyvin ymmärrettäviksi sekä opinnäytetyön tavoitteita vastaavaksi. Työntekijöille suunnattu kyselylomake (Liite 1) sisälsi kaikkiaan 49 kysymystä, joista 45 oli monivalintakysymyksiä. Avoimia kysymyksiä oli neljä. Esihenkilöille suunnatussa kyselylomakkeessa (Liite 2) oli 15 kysymystä, joista kahdeksan oli monivalintakysymyksiä. Avoimia kysymyksiä oli seitsemän. Kyselylomakkeen mukana oli myös työntekijöille (Liite 3) ja esihenkilöille (Liite 4) suunnatut saatekirjeet. Saatekirjeissä kerrottiin kyselystä ja sen tarkoituksesta.

Kyselyn toimivuutta testattiin muutaman henkilön toimesta ennen varsinaisen kyselyn suorittamista. Kyselyssä ei ilmennyt ongelmia, joten kyselyn linkki saatekirjeineen jaettiin toimeksiantajan toimesta esihenkilöiden ja työntekijöiden Workplace ryhmiin. Kysely oli avoinna 28.3.2022-10.4.2022 välisenä aikana. Kyselytutkimuksen oli tarkoitus olla alun perin avoinna vain kaksi viikkoa, mutta vastausaikaa jouduttiin jatkamaan vielä yhdellä viikolla vähäisen vastausmäärän vuoksi. Kysely toteutettiin anonymisti mahdollisimman korkean vastausprosentin takaamiseksi. Halutessaan osallistujat saivat kuitenkin jättää yhteystietonsa kyselyn loppuun arvontaa varten. Arvoimme kaikkien kyselyyn osallistuneiden ja yhteystietonsa jättäneiden henkilöiden kesken 50 € arvoisen tuotepalkinnon.

6.4 Aineiston analyysimenetelmät

Hirsijärven ym. (2009, 221) mukaan kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasia. Se on tärkeä vaihe, sillä siihen tähdätään tutkimusta aloittaessa. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, millaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmiinsa. Toisinaan voi käydä myös niin, että analyysivaihe paljastaa sen, miten tutkimuskysymykset olisi pitänyt oikeasti asettaa.

Empiirisessä tutkimuksessa aineistosta päästään tekemään päätelmiä usein vasta esitöiden jälkeen. Aineiston järjestämisen ensimmäisenä vaiheena on tietojen tarkistus. Aineistosta tarkistetaan, onko siinä selviä virheellisyyksiä tai puuttuuko siitä tietoja. Toisena vaiheena on puuttuvien tietojen täydentäminen. Jos tutkimuksessa on käytetty esimerkiksi dokumentti- tai

tilastoaineistoa, voidaan tarvittavia tietoja täydentää haastatteluiden ja kyselyiden avulla. Haastatteluaineiston täsmentäminen vaatii usein uutta yhteydenottoa haastateltavaan. (Hirsijärvi ym. 2009, 221–222.)

Kolmannessa vaiheessa aineisto järjestellään tiedon tallennusta ja analyysija varten. Tallennettu laadullinen aineisto on useimmiten tarkoituksenmukaista litteroida eli kirjoittaa sanallisesti puhtaaksi. Litterointi voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja sen tarkkuusaste riippuu aina siitä, mikä on tutkimuksen tavoite, mitä muita lähestymistapoja tutkimuksessa käytetään ja miten tutkimusaineistoa aiotaan hyödyntää analyysi- ja raportointivaiheessa. (Hirsijärvi ym. 2009, 222; Ojasalo ym. 2014, 110; Vilka 2021, 137–138.)

Jos tutkittavana on haastattelijoiden välinen vuorovaikutus, keskinäiset suhteet tai asemoituminen, on litterointi järkevää suorittaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tällöin tutkijan kiinnostus painottuu siihen, miten jotakin sanotaan, milloin se sanotaan ja miten sanottu on suhteessa edeltävään puheeseen. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 424.) Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistui vuorovaikutuksen sijasta esiin tuleviin asiasisältöihin, jolloin yksityiskohtainen litterointi ei ollut tarpeen. Litterointi toteutettiin kirjaamalla ylös kaikki haastattelijan ja haastateltavien väliset vuoropuhelut.

Kun aineisto on muutettu tutkittavaan muotoon, on vuorossa aineiston analysointi. Analyysitavat voidaan jäsentää karkeasti kahdella eri tavalla: selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Sopiva analyysitapa valitaan sen aina mukaan, mikä tuo parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsijärvi ym. 2009, 225.)

Tyypillisimmät laadullisen aineiston analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönanalyysi, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Analyysissä voidaan käyttää myös grounded theory -metodia, joka on yhdenlainen sovellus analyttisen induktion periaatteita noudattavasta päättelymallista. Tässä työssä laadullisen tutkimusaineiston analyysitapana käytettiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on hyvin yleinen menetelmä laadullisissa tutkimuksissa, sillä sen avulla voidaan analysoida mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia. Sisällönanalyysi sopii hyvin täysin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. (Hirsijärvi ym. 2009, 225; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa sanallinen ja selkeä kuvaus siitä, mitä aineisto tarkoittaa. Sisällönanalyysi etenee hiukan eri tavoin riippuen siitä, onko kyseessä aineistolähtöinen, teoriasidonnainen vai teorialähtöinen lähestymistapa. Kyseessä oli aineistolähtöinen lähestymistapa, joten kerättyä aineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. (Kananen 2015, 111–112; Puusa & Juuti 2020, 151.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, joka koostuu aineiston redusoinnista (pelkistämisestä), klusteroinnista (ryhmittelystä) ja abstrahoinnista (teoreettisten käsitteiden luomisesta). Redusointivaiheessa aineistosta karsitaan kaikki tutkimuksen kannalta epäoleelliset asiat pois. Tämä tarkoittaa joko aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Redusointi voidaan toteuttaa esimerkiksi siten, että auki kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja, jotka merkitään erivärisin alleviivauksin. Merkityt kohdat pelkistetään kirjoittamalla ne uudelleen tiivistettyyn muotoon. (Leinonen 2018; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123.)

Redusoinnin jälkeen on vuorossa aineiston klusterointi. Klusteroinnissa aineistosta koodatut pelkistetyt ilmaukset käydään tarkasti läpi, ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joista muodostuvat alaluokat. Tämän jälkeen alaluokat nimetään luokan sisältöä kuvaavalla otsikolla. Luokitteluyksikkönä voidaan käyttää esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuutta, piirrettä tai käsitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Abstrahoinnissa luokittelua jatketaan siten, että ryhmittelyvaiheessa luodut alaluokat yhdistellään yläluokiksi. Yläluokista muodostetaan pääluokkia, ja pääluokista yksi yhdistävä luokka. Kaikki luokat nimetään sisältöä kuvaavalla otsikolla. (Leinonen 2018.)

Laadullisen aineiston analysointi aloitettiin lukemalla litteroitu ja muuten käsitelty aineisto läpi huolellisesti useaan eri kertaan. Lukemisen jälkeen aineisto pelkistettiin eli redusointiin. Aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiä kuvaavia käsitteitä, jotka merkittiin erivärisillä värikynillä. Klusterointivaiheessa merkityistä käsitteistä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samankaltaiset käsitteet ryhmiteltiin, yhdistettiin luokiksi ja nimettiin luokkia kuvaavalla otsikolla. Abstrahointivaiheessa luokittelua jatkettiin yhdistelemällä yläluokkia pääluokiksi ja siitä yhdistäväksi luokiksi. Käsitteitä yhdistämällä saatiin vastaus tutkimustehtävään.

Määrällisen aineiston analyysiin sisältyy runsaasti erilaisia laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä. Oikea analyysimenetelmä valitaan aina sen mukaan, millä tasolla ja millä tarkkuudella muuttujia mitataan. Muuttujat ovat aineistoon tallennettavia, tutkimuskohteesta mitattuja tai tutkittuja asioita, jotka voivat vaihdella tutkittavien välillä. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2021; Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 31.)

Muuttujien mitta-asteikko on keskeisin määrittelevä tekijä sen suhteen, mitä tilastollisia analyysimenetelmiä muuttujiin voidaan soveltaa. Mitta-asteikko käsite kuvaa tilastollisten muuttujien mittaustason ilmaisukykyä. Muuttujien mitta-asteikot voidaan jakaa ominaisuuksiensa mukaan neljään eri luokkaan; laatuero- eli nominaaliasteikkoon, järjestys- eli ordinaaliasteikkoon, välimatka- eli intervalliasteikkoon sekä suhde- eli absoluuttiseen asteikkoon. (Heikkilä 2014, 81; Nummenmaa 2021, 55; Tähtinen ym. 2020, 31.)

Näistä mittaustasoltaan on vaatimattomin laatueroasteikko. Laatueroasteikollisten muuttujien arvoista voidaan vain sanoa, mihin luokkaan ne kuuluvat, mutta luokkia ei voida asettaa mitattavan ominaisuuden mukaan järjestykseen eikä arvoilla voida suorittaa laskutoimituksia. Muuttujien arvoista voidaan vain todeta, ovatko ne samanlaisia vai erilaisia. Tämän tasoisia muuttujia ovat muun muassa sukupuoli ja ammattiluokitukset. Laatueroasteikollisia muuttujia voidaan tarkastella ja kuvailla frekvenssijakaumien, pylväsdiagrammien ja ristiintaulukointien avulla. (Nummenmaa 2021, 55; Heikkilä 2014, 81; Tähtinen ym. 2020, 31–32.)

Järjestysasteikolla mitattaessa muuttujien arvoluokat voidaan laittaa mittavan ominaisuuden mukaiseen luonnolliseen järjestykseen. Mittausten välistä etäisyyttä toisistaan ei voida kuitenkaan tarkasti määritellä, sillä arvot eivät ole välttämättä tasavälein. Tällä tasolla voidaan tarkastella, kuinka paljon jotain ominaisuutta on, mutta ei voida vertailla, kuinka paljon tätä on enemmän kuin toista. Näitä muuttujia voidaan siis käyttää analyysissä luokittelevina tekijöinä, aivan kuten laatueroasteikollisiakin muuttujia. Tyypillisiä järjestysasteikolla tehtyjä mittauksia ovat esimerkiksi kyselytutkimuksissa käytetyt Likert-asteikot, jossa kysytään vastaajan mielipidettä viisiasteikkoisen väittämän avulla. (Heikkilä 2014, 81; Nummenmaa 2021, 56; Tähtinen ym. 2020, 34.)

Välimatka-asteikolla voidaan mitata numeerisia muuttujia eli sellaisia muuttujia, joiden voidaan kuvitella saavan aikaan mitä tahansa reaalityyppisiä arvoja. Erona järjestysasteikkoon on se, että

välimatka-asteikolla mitattujen havaintojen etäisyydet on mahdollista määritellä. Havaintoja ei luokitella, vaan jokaiseen havaintoon liitetään sen suuruuden ilmoittama lukuarvo. Välimatka-asteikollisilla muuttujilla ei ole kuitenkaan absoluuttista nollapistettä, vaan mittaustulokset voivat olla nollaa suurempia tai pienempiä. Tällaisille muuttujille voidaan suorittaa kaikkia peruslaskutoimituksia, kuten esimerkiksi arvojen yhteen- ja vähennyslaskuja. Tyypillinen esimerkki välimatka-asteikolla suoritettavasta mittauksesta on lämpötilan esittäminen celsiusasteina. Lisäksi välimatka-asteikolla mitataan vuosilukuihin, kuten syntymävuoteen liittyviä muuttujia. (Nummenmaa ym. 2014, 19; Nummenmaa 2021, 57.)

Suhdeasteikon tasoisilla muuttujilla on edellisten asteikkojen ominaisuuksien lisäksi yksiselitteinen nollakohta. Tällä asteikolla voidaan mitata myös, kuinka moninkertainen muuttujan arvo on toiseen verrattuna. Suhdeasteikollisille muuttujille voidaan suorittaa kaikkia laskutoimituksia. Suhdeasteikon tasoisia mittauksia ovat esimerkiksi perheenjäsenten lukumäärän, kaupungin asukasluvun, yrityksen liikevaihdon, tuotteen hinnan tai painon mittaukset. (Heikkilä 2014, 82; Nummenmaa ym. 2014, 19.)

Yksiulotteiset eli yhden muuttujan jakaumien kuvaamiseen sovellettavat tunnusluvut voidaan jakaa sijaintilukuihin, hajontalukuihin ja muihin tunnuslukuihin. Sijaintilukuja ovat moodi, mediaani ja aritmeettinen keskiarvo. Sijaintiluvut kuvaavat jakauman sijaintia, eli toisin sanoen havaintojen tyypillistä suuruusluokkaa. Tällä tavoin aineistossa olevaa tietoa saadaan tiivistetyksi siten, että aineistoa koskevien päätelmien teko helpottuu. Moodi eli tyyppi-arvo on havaintoaineiston yleisin muuttujan arvo tai se on luokka, jolla on suurin frekvenssi. Moodi on ainoa keskiluku, jota voidaan käyttää laatueroasteikollisille muuttujille. (Nummenmaa ym. 2014, 70,74; Nummenmaa 2021, 168.)

Mediaani on suuruusjärjestykseen asetetun aineiston keskimäinen arvo. Tällöin puolet havainnoista on suurempia, kuin mediaani ja puolet vastaavasti pienempiä. Jos mitattuja havaintoja on parillinen määrä, on mediaani jompikumpi näistä keskimmaisistä arvoista. Mediaanin avulla voidaan analysoida, kuinka havainnot ovat painottuneet keskimäisen havainnon suhteen. Mediaani sopii vähintään järjestysasteikollisille muuttujille. (Nummenmaa ym. 2014, 72–75; Vilka 2021, 143.)

Aritmeettinen keskiarvo kuvaa puolestaan sitä, kuinka suurina havaintoarvot olisivat, jos mitattava ominaisuus jaettaisiin tasan kaikkien havaintoarvojen kesken. Aritmeettinen keskiarvo on herkkä

poikkeaville havainnoille, joten sitä olisi mielekästä käyttää ainoastaan silloin, kun kaikki havainnot on mitattu samalla mitta-asteikolla. Aritmeettisen keskiarvon laskeminen edellyttää, että muuttuja on mitattu vähintään välimatka-asteikolla. Muita sijaintilukuja ovat fraktiilit, joita käytetään yhdessä mediaanin kanssa antamaan lisätietoja jakaumasta. Eniten käytettyjä fraktiileja ovat kvartaalit eli alakvartaali, mediaani ja yläkvartaali. Fraktiilit sopivat vähintään järjestysasteikolla mitatuille muuttujille. (Nummenmaa ym. 2014, 74–77; Nummenmaa 2021, 111.)

Hajontaluvuilla voidaan kuvata, kuinka muuttujan arvot ovat jakautuneet jonkin keskiluvun, kuten esimerkiksi keskiarvon ympärille. Siinä missä keskiluvut kuvaavat jakauman sijaintia, hajontaluvut kertovat, kuinka laajalle tai suppealle välille havaintoarvot sijoittuvat. Mitä pienempi hajonta on, sitä lähempänä havainnot ovat toisiaan tai keskimääräistä arvoa. Hajonnan kasvaessa havainnot leviävät keskimääräistä kauemmaksi toisistaan. Hajontalukuja ovat variaatiosuhde, vaihteluväli (ja sen pituus), keskihajonta ja variaatiokeroin. (Nummenmaa ym. 2014, 79–84; Nummenmaa 2021, 114–115.)

Muita tilastollisessa päättelyssä käytettäviä tunnuslukuja ovat vinous ja huipukkuus. Vinous mittaa sitä, kuinka symmetrinen jakauma on. Symmetrisyyttä voidaan mitata erilaisilla vinouskertoimilla, joiden etumerkki kuvaa vinouden suuntaa ja itseisarvo vinouden suuruutta. Symmetrisen jakauman vinous on nolla, kun taas negatiivinen viittaa vasemmalle vinoon ja positiivinen oikealle vinoon jakaumaan. Huipukkuus puolestaan mittaa sitä, kuinka korkea jakauman huippu on normaalijakaumaan verrattuna. Huipukkuutta voidaan mitata monin eri tavoin, mutta usein käytetään määritelmää, jonka mukaan normaalijakaumaa muistuttavan jakauman huipukkuus on nolla. Mitä korkeampi jakauman huippu on, sitä suuremman positiivisen arvon huipukkuus saa. Negatiivinen arvo puolestaan osoittaa normaalia laakeempaa jakaumaa tai sitä, että jakaumalla on useita eri huippuja. Vinous ja huipukkuus ilmaisevat yhdessä, kuinka kaukana normaalista käsiteltävän muuttujan jakauma on. (Heikkilä 2014, 88.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineistoa analysoitiin Excel -taulukkolaskentaohjelman avulla. Tutkimuksen mitta-asteikkona käytettiin laatuero- ja järjestysasteikollisia muuttujia. Muuttujien saamia mittaustuloksia tarkasteltiin frekvenssijakaumien avulla. Aineiston kuvailussa hyödynnettiin lukumääriä ja pylväsdiagrammeja.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Jokaisen tutkimuksen, kuten myös opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten tulisi olla totuudenmukaisia, uskottavia ja luotettavia. Opinnäytetöissä yhtenä hyvyyden mittarina käytetään termiä luotettavuus, jota kuvataan reliabiliteetti ja validiteetti käsitteillä. Reliabiliteetti eli luotettavuus kuvaa mittaustulosten tarkkuutta ja toistettavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että jos tutkimus toistetaan saman henkilön kohdalla uudelleen, saadaan täysin samanlainen mittaustulos tutkijasta riippumatta. (Hirsijärvi ym. 2009, 231; Nummenmaa 2021, 581.)

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituksin mitata. Tutkimusta voidaan pitää silloin validina, kun se ei sisällä systemaattisia virheitä. Kysely- ja haastattelututkimuksissa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko niiden avulla ratkaista ennalta määritelty tutkimusongelma. (Heikkilä 2014, 177; Vilka 2021, 194.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohdat eroavat määrällisestä tutkimuksesta, joten reliabiliteetti ja validiteetti käsitteitä ei voida sellaisenaan soveltaa kyseisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa korostuvat erityisesti tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentaatio. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolme käsitteen avulla, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. (Kananen 2014, 131–134; Puusa & Juuti 2020, 175.)

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimusta lukevat kollegat, tutkimuksen kohteena olevat henkilöt sekä niin sanottu yleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että aineisto on kerätty huolellisesti ja analysoitu asianmukaisesti. Luotettavuudella puolestaan viitataan siihen, että tutkija kykenee vakuuttamaan onnistunein perusteluin lukijan siitä, että hän on valinnut oikeanlaiset tutkimusmenetelmät ja lähestymistavan ratkaistakseen tutkimusongelman. Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksessa eettisyydessä on kyse siitä, että tutkija noudattaa hyvää tutkimusetiikkaa ja hänen tutkimuksensa ei aiheuta haittaa kenellekään tutkimuksen kohteen olevalle henkilölle. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

7 Tutkimustulokset

Opinnäytetyössä oli tarkoitus kehittää toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia alkuperehdytyksen osalta. Työssä oli tarkoitus selvittää Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-market-verkoston perehdytysprosessin nykytila ja toimivuus vuoden sisällä työtehtävässään aloittaneiden työntekijöiden sekä esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa haettiin vastauksia erityisesti seuraaviin kysymyksiin: millainen on perehdytyksen nykytila ja toimivuus, miten uusien työntekijöiden perehdytysprosessia voitaisiin kehittää, miten alkuperehdytyksestä saataisiin yhtenäinen ja tasalaatuinen kokonaisuus ja mitä uuden alkuperehdytyksen tulisi pitää sisällään. Tässä kappaleessa esitellään tutkimustuloksia ja niiden perusteella tehtyjä kehittämissuhteita.

7.1 Haastattelu

Avoimien haastatteluiden avulla oli tarkoitus selvittää, miksi nykyisiä perehdytyskäytäntöjä haluttiin muuttaa ja millainen uuden perehdytysmallin tulisi olla. Avoimien haastatteluiden kohteena oli kaksi marketpuolen esihenkilöä ja yksi HR-asiantuntija Pohjois-Karjalan Osuuskaupasta. Toinen marketpuolen esihenkilöistä toimii myös aluepäällikkönä PKO:n vähittäiskaupassa. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että heillä oli pitkä kokemus PKO:lla työskentelystä ja omakohtaista kokemusta perehdyttämisestä ja sen kehittämistä.

Haastattelujen perusteella selvisi, että perehdytyskäytäntöjä haluttiin muuttaa perehdytyksen toimimattomuuden vuoksi. Haastateltavat kertoivat, että nykyiset perehdytyskäytännöt vaihtelivat eri kokoisten yksiköiden välillä. Koettiin, että kirjallisten ohjeiden sekä suunnitelmallisuuden puuttumisen vuoksi perehdytyksen eteneminen ei ollut aina ihan selkeää ja perehdytettävät asiat vaihtelivat aina perehdyttäjistä riippuen.

Haastatteluissa nousi esille, että aluepäällikkö ja HR-asiantuntija olivat yhdessä jo jonkin aikaa pohtineet, kuinka perehdytystä voisi lähteä kehittämään ja miten siitä saataisiin yhtenäinen ja tasalaatuinen kokonaisuus. Haastatteluissa aluepäällikkö kertoi ajatuksiaan siitä, millainen uuden perehdytysmallin tulisi olla. Toiveena oli, että uudesta perehdytysmallista tulisi sellainen kokonaisuus, jota voitaisiin hyödyntää koko S-market ja Sale verkostossa. Uuden toimintamallin

tulisi toimia keksitetysti. Keskitetyllä perehdytyksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä yritykseen ja sen käytäntöihin, pelisääntöihin sekä työnkuvaan yleisellä tasolla perehdyttämistä jonkun tietyn henkilön toimesta. Perehdytys suunnitelmassa tulisi huomioida perehdytyksen sisältö, ohjeet ja tukimateriaalit, aikataulut sekä roolit ja vastuut.

7.2 Havainnointi

Osallistuvan havainnoinnin avulla oli tarkoitus selvittää, miten Pohjois-Karjalan Osuuskaupan marketpuolen perehdytys nykyisellään hoidetaan ja kuinka sitä voitaisiin lähteä kehittämään. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten perehdytyksestä saataisiin yhtenäisempi ja tasalaatuisempi kokonaisuus. Havainnoinnissa tarkastelin perehdyttäjiä, perehdytettäviä sekä perehdyttämisen sisältöä. Havainnot tein seuraamalla perehdyttämistä sekä perehdyttämällä itse henkilöitä. Havainnot keräsin neljässä eri PKO:n toimipaikassa: S-market Utrassa, Joensuun Prismassa, S-market Outokummussa ja S-market Viinijärvellä.

Osallistuvassa havainnoinnissa selvisi, että perehdytys alkoi työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. Perehdytys tapahtui yleensä siinä yksikössä, jossa uusi työntekijä tuli pääsääntöisesti työskentelemäänkin. Uudelle tulokkaalle ei ollut nimettyä perehdyttäjää, vaan perehdytys tapahtui esihenkilön ja vuorossa olevien työntekijöiden johdolla. Ensimmäisenä perehdytyspäivänä esihenkilö otti vastaan uuden tulokkaan ja esitteli hänelle työtilat. Tämän jälkeen käytiin läpi yleisiä asioita ja suoritettiin kaikki työssä tarvittavat koulutukset. Koulutusten jälkeen perehdytyspäivä jatkui vielä hetken aikaa myymälän puolella.

Myymälän puolella tapahtuva perehdytys oli yleensä kassaperehdytystä. Työvuorossa olevat työntekijät kertoivat ja näyttivät uudelle työntekijälle käytännössä, kuinka kassalla toimitaan. Tämän jälkeen uudet työntekijä aloittivat heti työskentelemään kassalla. Perehdyttäjinä olleet henkilöt neuvoivat työntekijän ohella uusia työntekijöitä aina, kun kysymyksiä ilmeni. Toinen perehdytyspäivä oli aina tilanteesta riippuen joko aamu-, väli-, tai iltavuoro. Useimmiten kuitenkin iltavuoro.

Iltavuoroperehdytyksessä perehdyttäjänä toimi samassa työvuorossa oleva työntekijä. Iltavuoroperehdytyksessä käytiin läpi päivittäisiä iltavuoron tehtäviä. Perehdyttäjästä riippuen asiat käytiin läpi joko hyvin tarkasti tai vähän sinne päin. Molempina perehdytyspäivinä

perehdytyksen tukena käytettiin perehdytyksen tarkistuslistaa. Perehdytyksen etenemiseen ei ollut olemassa tarkkaa perehdytys suunnitelmaa, vaan perehdytys eteni aina perehdyttäjän mukaan.

Osallistuvan havainnoinnin perusteella oli todettavissa, että perehdytyksestä puuttui tietynlainen johdonmukaisuus ja järjestelmällisyys. Tämä johtunee siitä, että perehdytyksen tueksi oli olemassa yhteinen perehdytyksen tarkistuslista, mutta ei suunnitelmaa, josta olisi ilmennyt perehdytyksen eteneminen. Suunnitelmallisuuden puuttumisen vuoksi perehdytyksen sisällössä ja etenemisessä oli eroavaisuuksia. Ensimmäisenä perehdytyspäivänä aikaa kului paljon myös koulutusten suorittamiseen. Koulutukset veivät suhteellisen paljon aikaa myymälän puolella tapahtuvasta perehdyttämisestä, ja kestopensa vuoksi ne olivat osittain raskaita suorittaa.

Perehdytystilanteissa oli havaittavissa myös puutteita perehdyttäjien ammattitaidossa ja mielenkiinnossa perehdytystä kohtaan. Perehdytystilanteessa perehdyttäjä saattoi unohtaa kertoa työn kannalta olennaisia asioita tai asioita perehdytettiin virheellisellä tavalla. Merkittävien huomioiden se, että kaksi eri perehdyttäjää perehdytti saman asian eri tavalla. Havaintojen perusteella voidaan todeta, että perehdytystä tulisi ennen kaikkea yhtenäistää ja tasalaatuistaa. Yhtenäisen perehdytys suunnitelman ansiosta jokainen uusi työntekijä saisi sisällöltään samanlaisen perehdytyksen.

Uusien työntekijöiden kannalta olisi myös hyvä, jos heille olisi olemassa nimetty perehdyttäjä. Nimetty perehdyttäjä parantaisi perehdytyksen laatua, sillä he antaisivat mahdollisimman tarkan ja perusteellisen perehdytyksen. Lisäksi havaintojen perusteella voidaan todeta, että verkkokoulutukset kannattaisi suorittaa jo ennen ensimmäistä perehdytyspäivää. Näin työntekijä voisi suorittaa ne omassa tahdissaan. Esiperehdytys helpottaisi myös työntekijän ensimmäistä työpäivää ja lyhentäisi varsinaista perehdyttämiseen käytettävää aikaa.

Kuten jokaisessa toimipaikassakin, myös eri myymäläketjuissa on eroavaisuuksia perehdytyksen toteutuksessa. Halusimme selvittää, millä tavalla Prismassa perehdytys eroaa S-marketin perehdytyksestä ja kuinka sitä mallia voitaisiin hyödyntää S-market ja Sale verkostossa. Kehitysideoiden saamiseksi havainnoimme Joensuun Prismalla tapahtuvaa perehdytystä kahden päivän ajan.

Prismassa tapahtuva perehdytys on toteutettu siten, että siellä on tietyt ennalta määritellyt henkilöt, jotka toimivat uuden työntekijän perehdyttäjänä. Perehdytys Prismassa kassaosastolle on

kestoltaan kaksi päivää. Tämän lisäksi Prismoissa on omat perehdytykset niille, jotka työskentelevät päivittäis- tai käyttötavaraosastolla. Kassaosaston perehdytys aloitetaan tavallisesti toimipaikan ja sen työntekijöiden esittelyllä, jonka jälkeen käydään läpi työsuhteeseen ja työntekoon liittyviä olennaisia asioita. Tämän jälkeen siirrytään harjoittelemaan kassan käyttöä. Toisena perehdytyspäivänä uusi työntekijä työskentelee normaaleissa kassatehtävissä perehdyttäjä mukana seuraten ja opastaen.

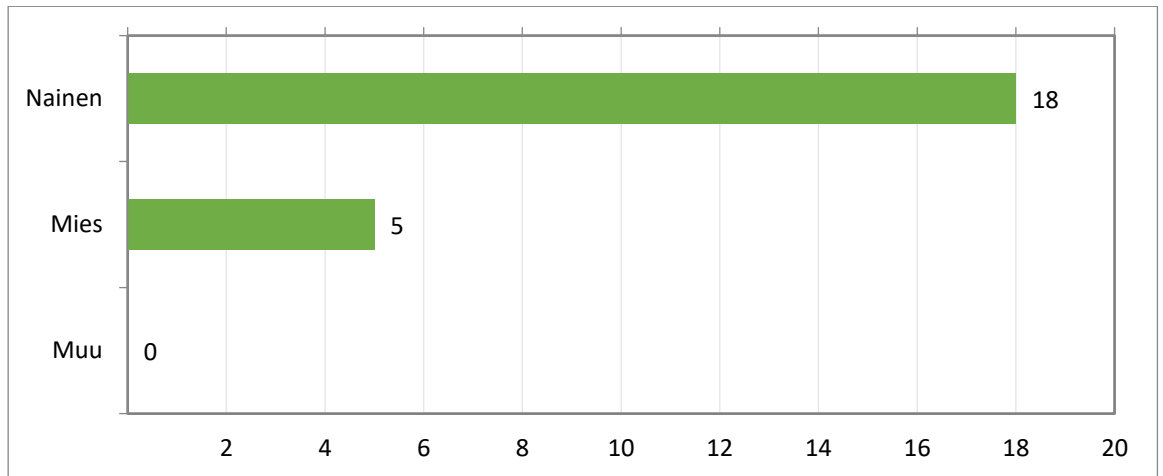
Havaintojen perusteella voimme todeta, että Prisman perehdytysmalli on oikein toimiva, mutta se ei kuitenkaan ole suoraan sovellettavissa S-markettien perehdytykseen. S-marketeissa tapahtuvan perehdytyksen tulee sisältää myös myymäläperehdytystä, jota tässä kyseisessä toimintamallissa ei ollut. Prismassa tapahtuva kassaperehdytys eroaa myös osittain S-markettien perehdytyksestä, sillä jotkin toimintatavat erilaisia. Lisäksi Prismassa on huomattavasti laajempi tuotevalikoima, kuin S-marketeissa, joka vaatii taas erilaista perehdytystä kassalla. Saimme kuitenkin Prisman perehdytyksestä hyviä vinkkejä siihen, millainen on hyvä perehdyttäjä ja mitä kaikkea yleisiin asioihin kannattaa sisällyttää.

7.3 Työntekijöille suunnattu kyselytutkimus

Työntekijöiden osalta kysely lähetettiin 43 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 23 henkilöä. Näistä uudella toimintamallilla perehdytettyjä oli 3 henkilöä. Näin ollen työntekijöille suunnatun kyselyn laskennalliseksi vastausprosentiksi muodostui 54%. Kyselytutkimuksen tulokset esitellään kyselylomakkeen rungon mukaisesti (Liite 1). Tuloksissa käydään ensin läpi vastaajien taustatietoja, jonka jälkeen tuloksissa edetään perehdytyksen kannalta merkityksellisten osa-alueiden mukaisesti.

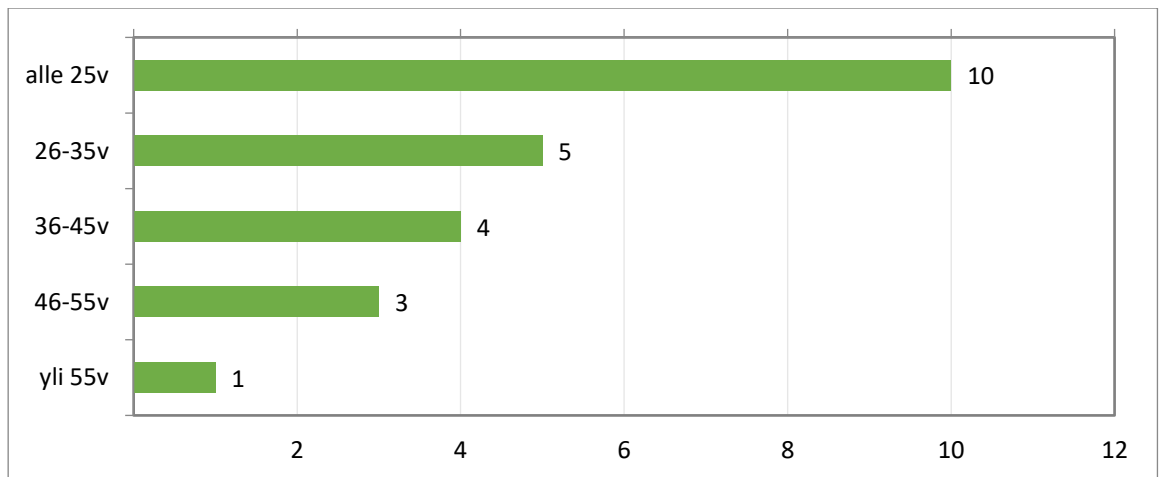
Taustatiedot

Ensimmäinen kysymys koski vastaajan sukupuolta (kuva 1). Kyselyyn vastanneista naisia oli 18 (78%) ja miehiä viisi (22%). Vastaajista muunsukupuolisia oli 0 (0%).



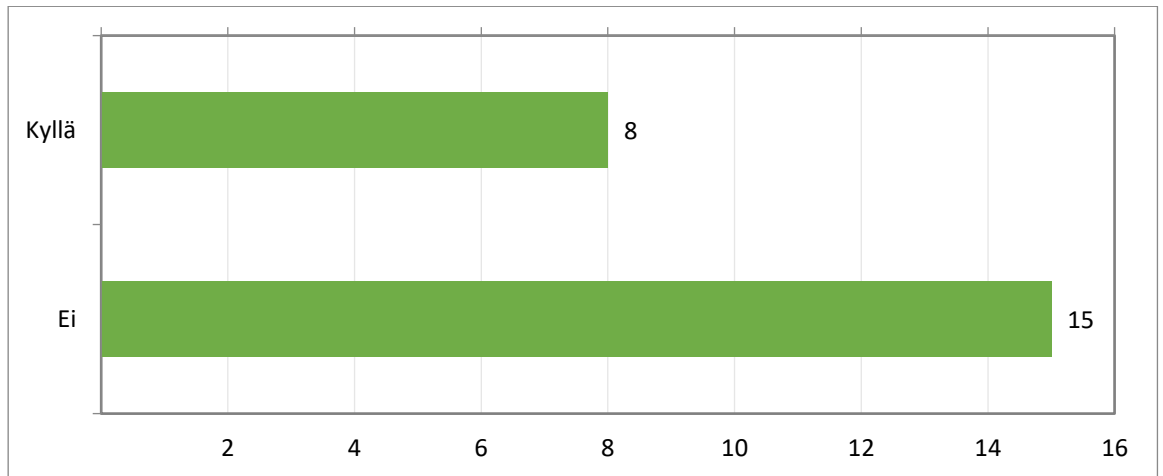
Kuva 1. Sukupuoli (n=23)

Seuraavaksi kysyttiin vastaajien ikäryhmää (kuva 2). Suurin osa vastaajista 10 (43,5%) kuului alle 25-vuotiaiden ikäryhmään. Vastaajista viisi (21,7%) kuului ikäryhmään 26-35v ja vastaajista neljä (17,4%) 36–45-vuotiaiden ikäryhmään. Vastaajista kolme (13%) oli 46–55-vuotiaita ja yksi (4,4%) henkilö yli 55-vuotias.



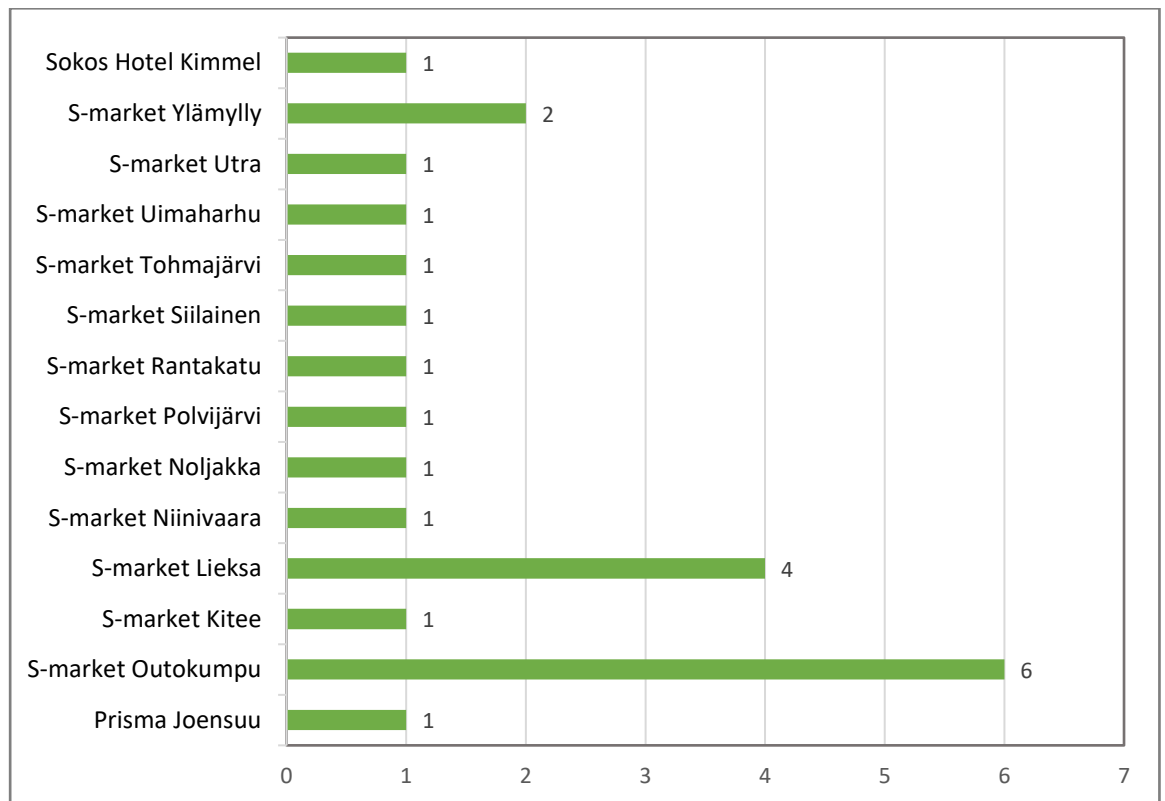
Kuva 2. Mihin ikäryhmään kuulut? (n=23)

Kolmas taustatietokysymys koski vastaajan aiempaa työkokemusta kaupan alalta (kuva 3). Vastaajista kahdeksan (34,8%) kertoi, että hänellä oli aiempaa työkokemusta kaupan alalta PKO:n tullessa. Vastaajista 15 (65,2%) puolestaan ilmoitti, ettei aiempaa työkokemusta kaupan alalta ollut.



Kuva 3. Oliko sinulla aiempaa työkokemusta kaupan alalta PKO:n tullessasi? (n=23)

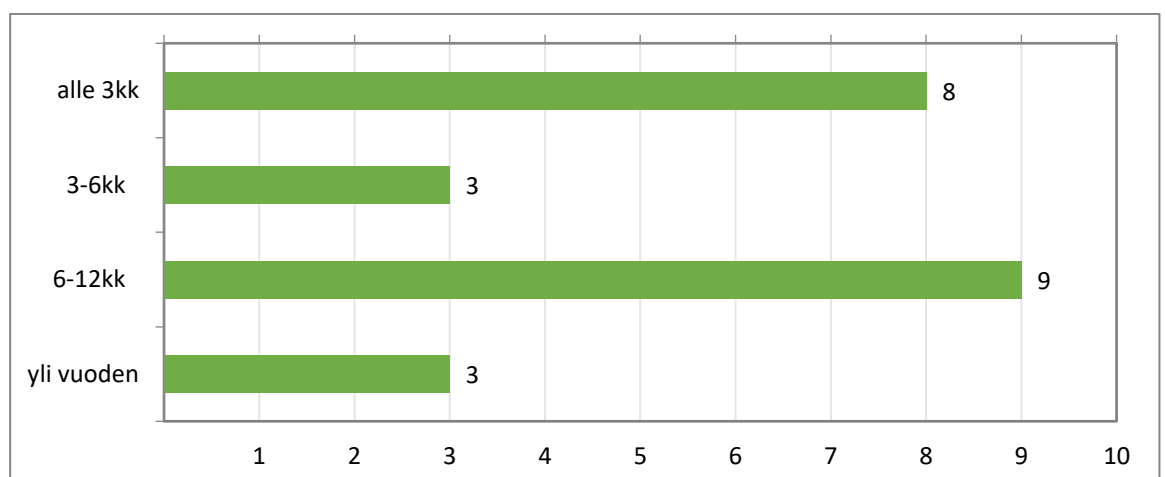
Neljännessä taustatietokysymyksessä selvitettiin, missä yksikössä vastaaja on perehdytetty. Vastaajista kuusi (26,08%) oli perehdytetty S-market Outokummussa ja neljä (17,39%) S-market Lieksassa. Vastaajista kaksi (8,69%) oli perehdytetty S-market Ylämyllyllä. Vastaajista yksi (4,35%) oli perehdytetty S-market Utrassa, yksi (4,35%) S-market Uimaharjussa, yksi (4,35%) S-market Tohmajärvellä, yksi (4,35%) S-market Siilaisessa, yksi (4,35%) S-market Rantakadulla, yksi (4,35%) S-market Polvijärvellä, yksi (4,35%) S-market Noljakassa, yksi (4,35%) S-market Niinivaaralla ja yksi (4,35%) S-market Kiteellä. Vastaajista yksi (4,35%) oli perehdytetty Prisma Joensuussa ja yksi (4,35%) Sokos Hotel Kimmellissä (kuva 4).



Kuva 4. Missä yksikössä sinut on perehdytetty? (n=23)

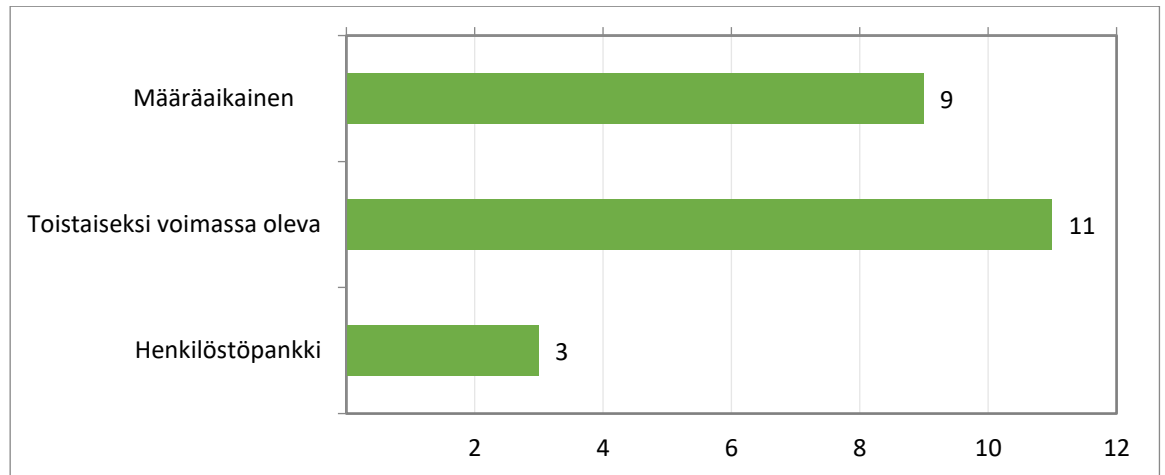
Työsuhde

Vastanneista kahdeksan (34,8%) oli työskennellyt nykyisessä tehtävässään alle kolme kuukautta. Vastaajista kolme (13,1%) oli työskennellyt nykyisessä tehtävässään 3-6kk ja yhdeksän (39,1%) vastaajaa 6-12kk. Vastaajista kolme (13%) oli työskennellyt nykyisessä työtehtävässään yli vuoden (kuva 5).



Kuva 5. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässäsi? (n=23)

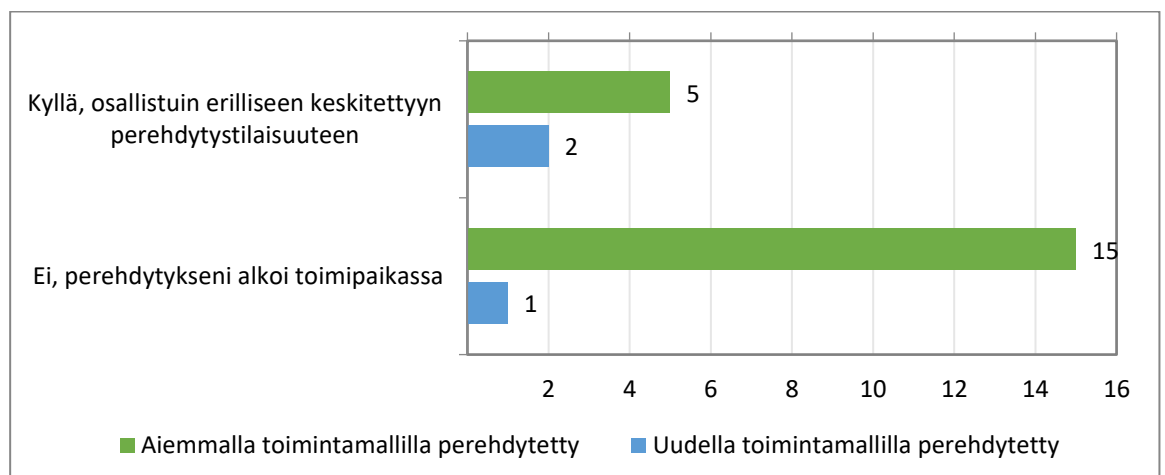
Vastanneista yhdeksän (39,3%) oli määräaikaisessa työsuhteessa. Suurin osa vastaajista 11 (47,8%) oli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Vastaajista kolme (13,1%) ilmoitti työskentelevänsä henkilöstöpankissa (kuva 6).



Kuva 6. Työsuhteeni on (n=23)

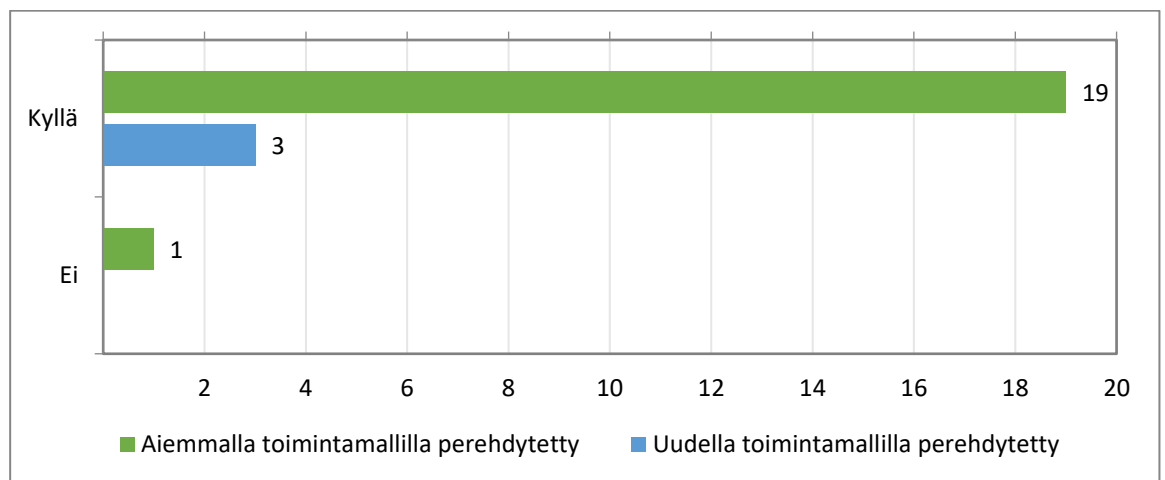
Perehdytys

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä viisi (25%) oli osallistunut keskitettyyn perehdytystilaisuuteen. Vastaajista 15 (75%) ilmoitti, ettei ollut osallistunut kyseiseen tilaisuuteen, vaan perehdytys alkoi toimipaikassa. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) oli osallistunut ja yksi (33,3%) henkilö ei ollut osallistunut keskitettyyn perehdytystilaisuuteen (kuva 7).



Kuva 7. Osallistuitko keskitettyyn perehdytystilaisuuteen? (n=23)

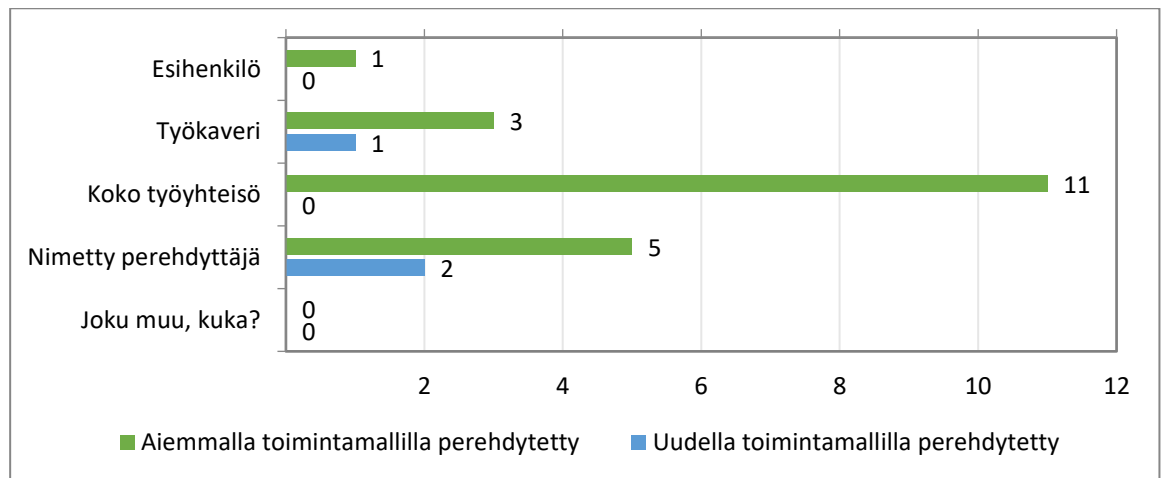
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä suurin osa 19 (95%) oli perehdytetty nykyiseen työtehtäväänsä toimipaikassa. Vastaajista yksi (5%) ilmoitti, ettei ollut saanut perehdytystä nykyiseen työtehtäväänsä. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä oli saanut perehdytyksen nykyiseen työtehtäväänsä toimipaikassa (kuva 8).



Kuva 8. Perehdytettiinkö sinua nykyiseen työtehtävääsi toimipaikassa? (n=23)

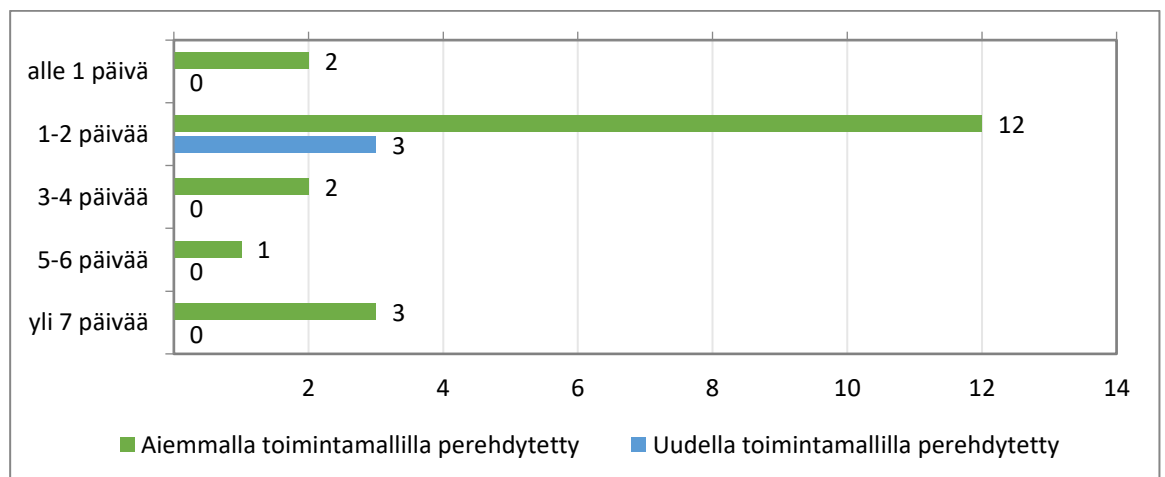
Jos henkilö vastasi edelliseen kysymykseen ei, tiedusteltiin häneltä syytä siihen, miksi hän ei ollut saanut perehdytystä nykyiseen työtehtäväänsä toimipaikassa. Yhden henkilön kohdalla perehdytystä ei ollut toteutettu ajanpuutteen vuoksi.

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yksi (5%) kertoi, että perehdyttäjänä oli toiminut esihenkilö. Kolmea (15%) henkilöä oli perehdyttänyt työkaveri ja 11 (55%) henkilön kohdalla perehdyttäjänä oli toiminut koko työyhteisö. Viittä (25%) henkilöä oli perehdyttänyt nimetty perehdyttäjä. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yhdellä (33,3%) oli perehdyttäjänä toiminut työkaveri ja kahdella (66,7%) henkilöllä nimetty perehdyttäjä (kuva 9).



Kuva 9. Kuka sinua perehdytti toimipaikassa? (n=23)

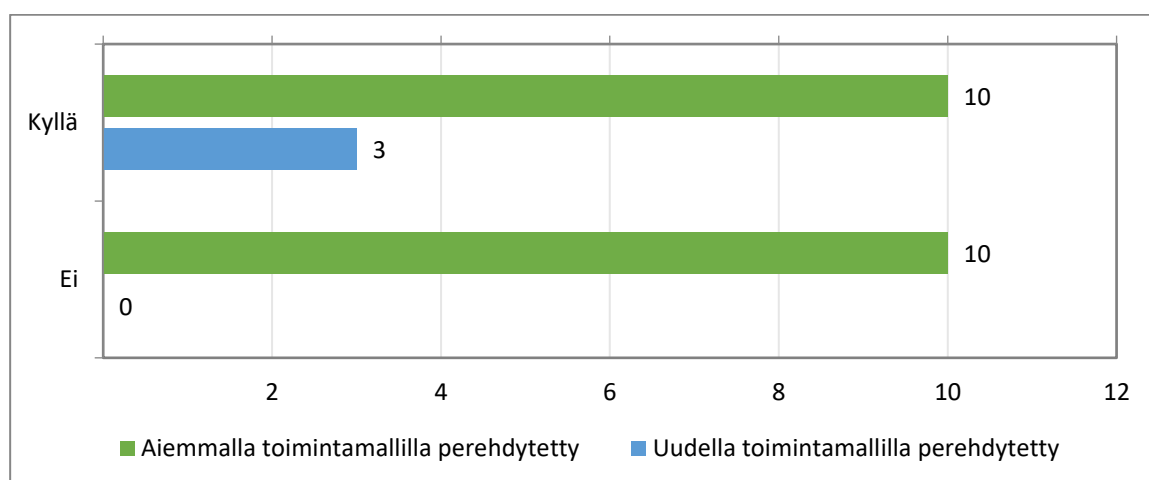
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kahdella (10%) alkuperehdytys oli kestänyt alle yhden päivän. Suurimalla osalla vastaajista 12 (60%) alkuperehdytys oli kestänyt 1–2 päivää. Vastaajista kaksi (10%) oli saanut 3–4 päivän mittaisen alkuperehdytyksen ja yksi (5%) 5–6 päivää kestävä alkuperehdytyksen. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä oli saanut 1–2 päivän mittaisen alkuperehdytyksen (kuva 10).



Kuva 10. Alkuperehdytyksen kokonaiskesto oli? (n=23)

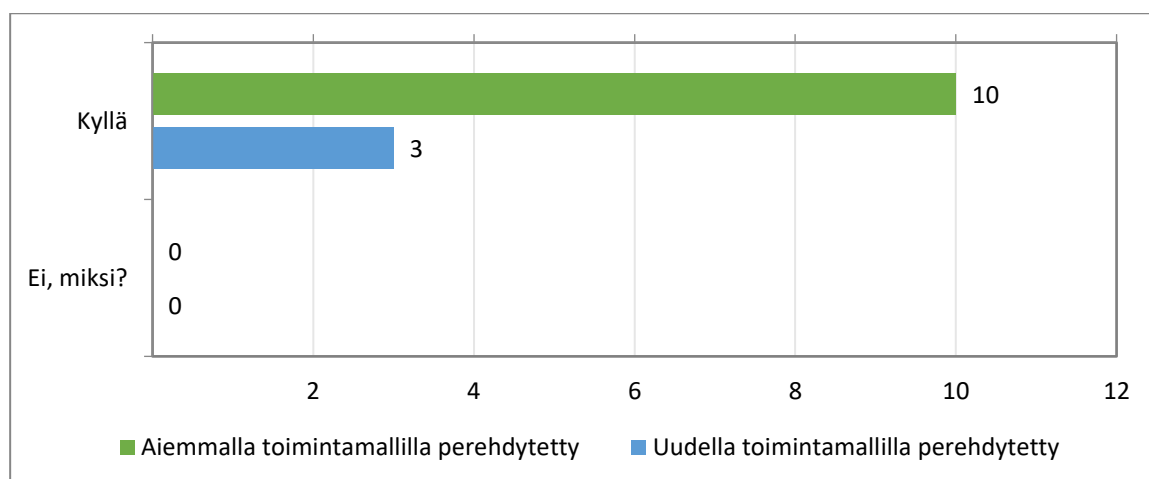
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä 10 (50,0%) oli saanut ennen töiden alkua jotakin ohjeistusta tai materiaalia yritykseen tai perehdytykseen liittyen. Vastaajista 10 (50,0%) ei ollut kyseisiä materiaaleja saanut. Kaikki kolme (100,0%) uudella toimintamallilla perehdytettyä

henkilöä oli saanut ennen töiden alkua jotakin ohjeistusta tai materiaalia yritykseen tai perehdytykseen liittyen (kuva 11).



Kuva 11. Saitko ennen töiden alkamista ohjeistusta tai materiaalia yritykseen tai perehdytykseen liittyen? (n=23)

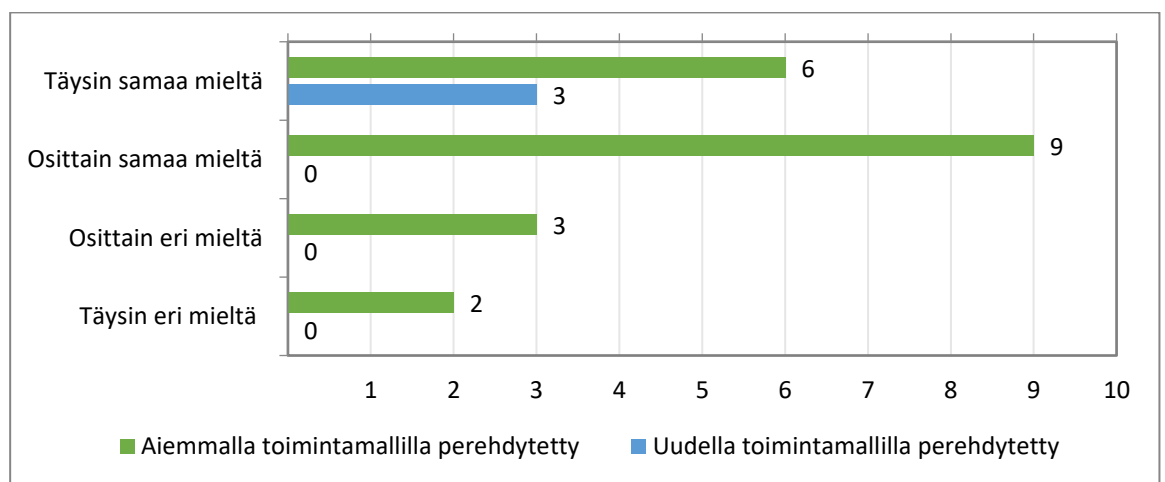
Kaikki 10 (100%) aiemmalla toimintamallilla perehdytetyä henkilöä kokivat ohjeistukset ja materiaalit hyödylliseksi. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme (100%) vastaajaa olivat yhtä mieltä siitä, että ohjeistukset ja materiaalit olivat hyödyllisiä (kuva 12).



Kuva 12. Koitko ohjeistuksen ja materiaalin hyödylliseksi? (n=13)

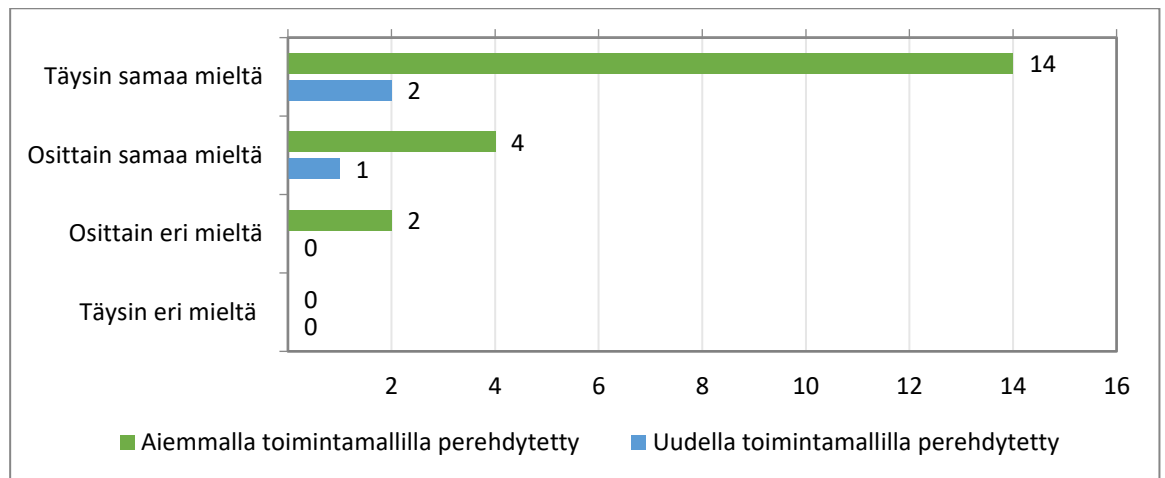
Perehdytys ja sen organisointi

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kuusi (30%) oli täysin samaa mieltä siitä, että hänen tuloonsa oli valmistauduttu koko työyhteisössä. Vastaajista yhdeksän (45,0%) oli osittain samaa mieltä asiasta. Kolme henkilöä (15,0%) ilmoitti, että oli osittain eri mieltä asiasta ja kaksi henkilöä (10,0%) oli täysin erimieltä asian suhteen. Kaikki kolme (100,0%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä oli täysin samaa mieltä siitä, että hänen tuloonsa oli valmistauduttu koko työyhteisössä (kuva 13).



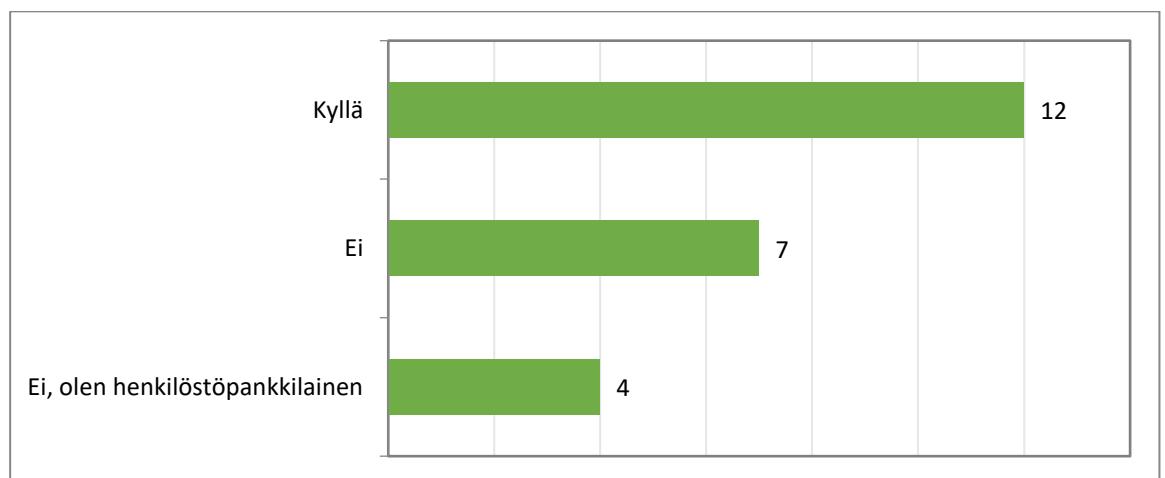
Kuva 13. Tulooni oli valmistauduttu koko työyhteisössä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä suurin osa 14 (70,0%) oli täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisö oli ottanut hänet hyvin vastaan töiden alettua. Vastaajista neljä (20,0%) oli osittain samaa mieltä asiasta ja vastaajista kaksi (10,0%) osittain erimieltä asiasta. Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kukaan ei ollut täysin eri mieltä asiasta. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) oli täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisö oli ottanut hänet hyvin vastaan töiden alettua. Yksi (33,3%) henkilö oli osittain samaa mieltä asiasta. Yhtään henkilöä ei ollut osittain eri mieltä eikä täysin eri mieltä siitä asiasta (kuva 14).



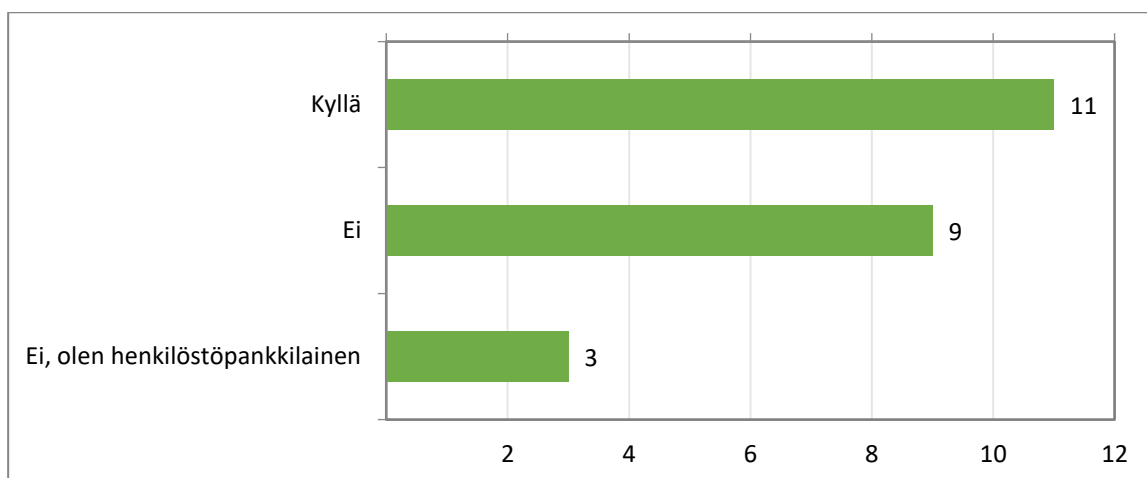
Kuva 14. Työyhteisö otti minut hyvin vastaan aloittaessani työt (n=23)

Vastaajista 12 (52,2%) ilmoitti, että hänelle oli hankittu työvälineet etukäteen valmiiksi. Vastaajista seitsemälle (30,4%) työvälineitä ei ollut hankittu ja vastaajista neljä (17,4%) ilmoitti olevansa henkilöstöpankkilainen, jolloin työvälineitä ei hankita etukäteen (kuva 15).



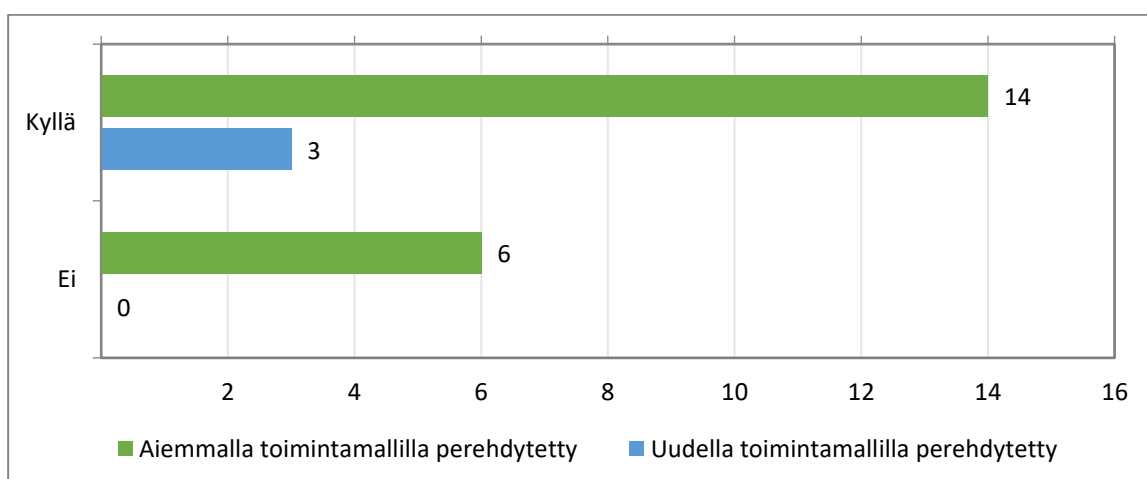
Kuva 15. Työvälineet (vaatteet, leikkurit, hanskat) oli hankittu minulle etukäteen (n=23)

Vastaajista 11 (47,8%) oli saanut henkilökohtaiset tunnukset käyttöönsä ensimmäisenä työpäivänä. Vastaajista yhdeksän (39,1%) kertoi, ettei ollut saanut tunnuksia käyttöönsä. Vastaajista neljä (13,1%) ilmoitti olevansa henkilöstöpankkilainen, jolloin henkilökohtaiset tunnukset otetaan käyttöön myöhemmin (kuva 16).



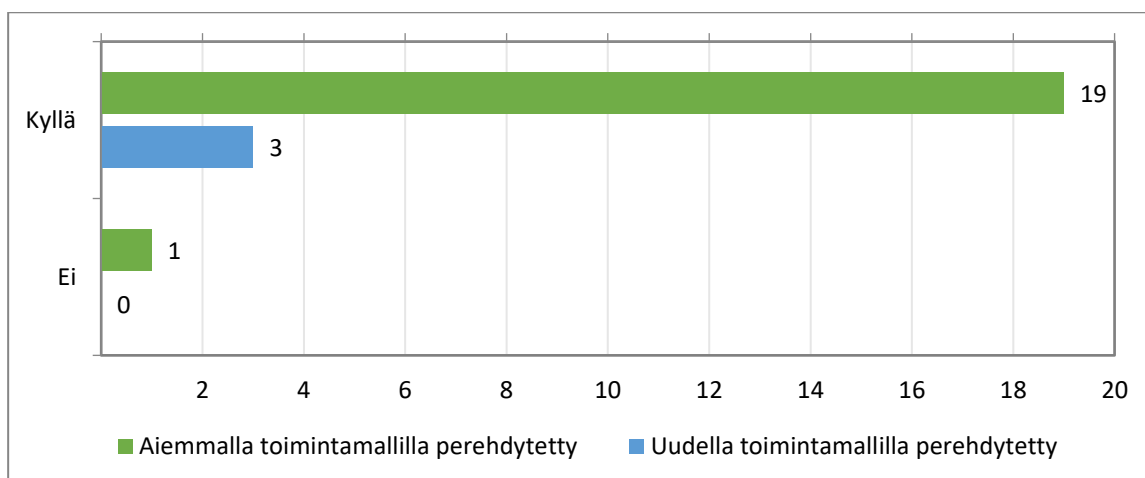
Kuva 16. Sain henkilökohtaiset tunnukset käyttööni ensimmäisenä työpäivänä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöstä suurin osa 14 (70,0%) ilmoitti, että hänet oli esitelty muille työyhteisön jäsenille työsuhteen alussa. Vastaaajista kuusi (30,0%) puolestaan ilmoitti, ettei häntä ollut esitelty muille työyhteisön jäsenille työsuhteen alussa. Kaikki kolme (100,0%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä oli esitelty muille työyhteisön jäsenille työsuhteen alussa (kuva 17).



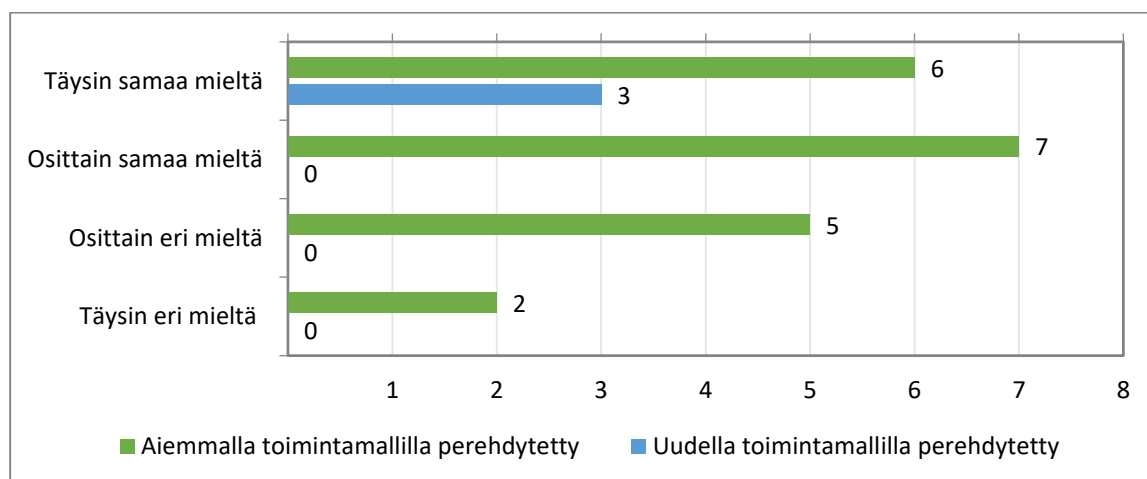
Kuva 17. Minut esiteltiin muille työyhteisön jäsenille työsuhteen alussa (n=23)

Lähes kaikille aiemalla toimintamallilla perehdytetyille henkilöille 19 (95,0%) oli esitelty työympäristö. Vastaaajista yksi (5,0%) ilmoitti, ettei työympäristö ollut esitelty. Jokaiselle kolmelle (100%) uudella toimintamallilla perehdytetyille henkilölle oli esitelty työympäristö (kuva 18).



Kuva 18. Minulle esiteltiin työympäristö (n=23)

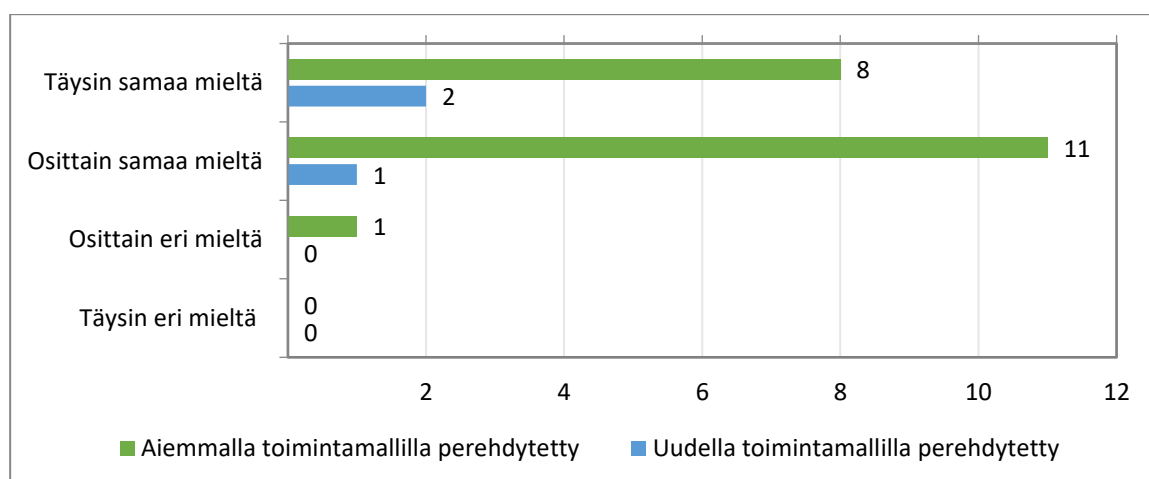
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kuusi (30,0%) oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdytys oli ennakkoon suunniteltua. Vastaajista seitsemän (35,0%) oli osittain samaa mieltä ja vastaajista viisi (25,0%) osittain eri mieltä asiasta. Vastaajista kaksi (10,0%) oli täysin eri mieltä siitä, että perehdytys olisi ollut ennakkoon suunniteltua. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdytys oli ennakkoon suunniteltua (kuva 19).



Kuva 19. Perehdytykseni oli ennakkoon suunniteltua (n=23)

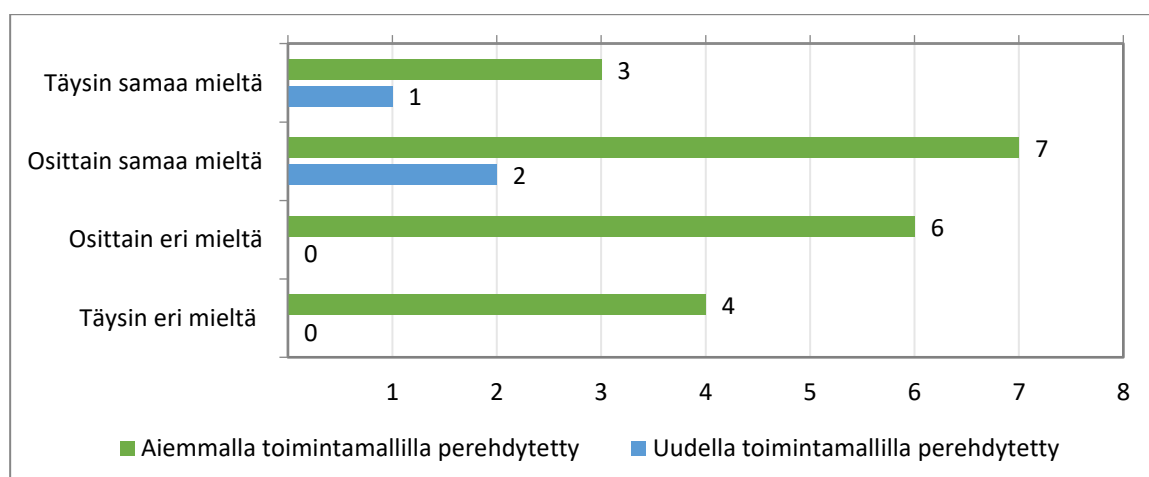
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kahdeksan (40,0%) oli täysin samaa mieltä siitä, että aikaisempi osaaminen on huomioitu perehdytyksen toteutuksessa. Vastaajista 11 (55,0%) oli osittain samaa mieltä asian kanssa ja vastaajista yksi (5,0%) oli osittain eri mieltä

asiasta. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) oli täysin samaa mieltä siitä, että aikaisempi osaaminen on huomioitu perehdytyksen toteutuksessa. Yksi (33,3%) henkilö oli osittain samaa mieltä asiasta ja yhtään henkilö ei ollut osittain eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä asiasta (kuva 20).



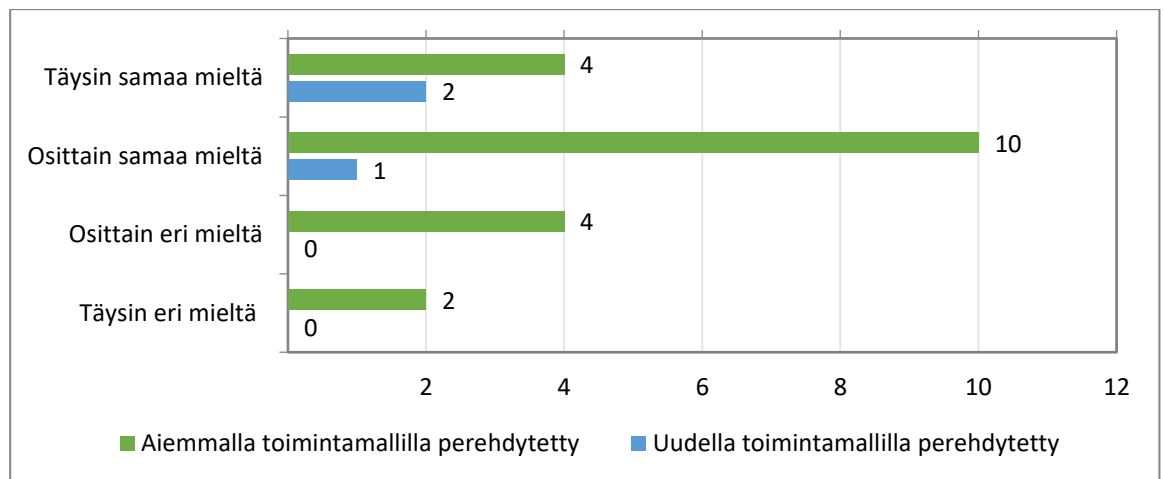
Kuva 20. Aikaisempi osaamiseni huomioitiin perehdytyksen toteutuksessa (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kolme (15,0%) oli täysin samaa mieltä siitä, että sai mahdollisuuden vaikuttaa perehdytyksen sisältöön ja toteutukseen. Vastaajista seisemän (35,0%) oli osittain samaa mieltä asiasta ja vastaajista kuusi (30,0%) oli osittain eri mieltä asiasta. Vastaajista neljä (20,0%) oli täysin erimieltä asiasta. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yksi (33,3%) oli täysin samaa mieltä siitä, että sai mahdollisuuden vaikuttaa perehdytyksen sisältöön ja toteutukseen. Vastaajista kaksi oli osittain samaa mieltä (66,7%) asiasta. Kukaan vastaajista ei ollut osittain samaa eikä täysin eri mieltä (kuva 21).



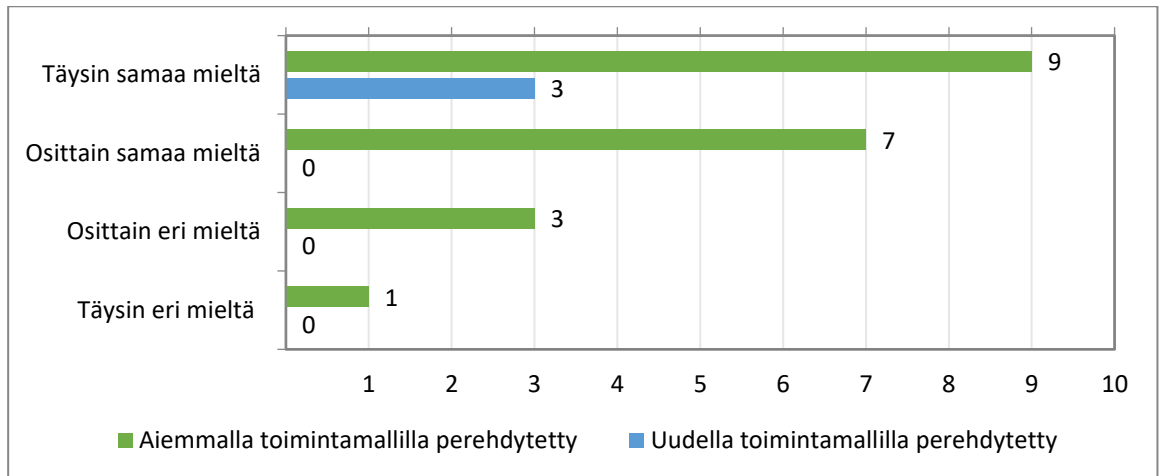
Kuva 21. Sain mahdollisuuden vaikuttaa perehdytyksen sisältöön ja toteutukseen (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä neljä (20,0%) oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdytys oli selkeää ja eteni loogisessa järjestyksessä. Vastaajista 10 (50,0%) oli osittain samaa mieltä asiasta ja vastaajista neljä (20,0%) osittain eri mieltä asian kanssa. Vastaajista kaksi (10,0%) oli täysin eri mieltä asiasta. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdytys oli selkeää ja eteni loogisessa järjestyksessä. Vastaajista yksi (33,3%) oli osittain samaa mieltä asiasta. Kukaan vastaajista ei ollut osittain eri mieltä eikä täysin eri mieltä asiasta (kuva 22).



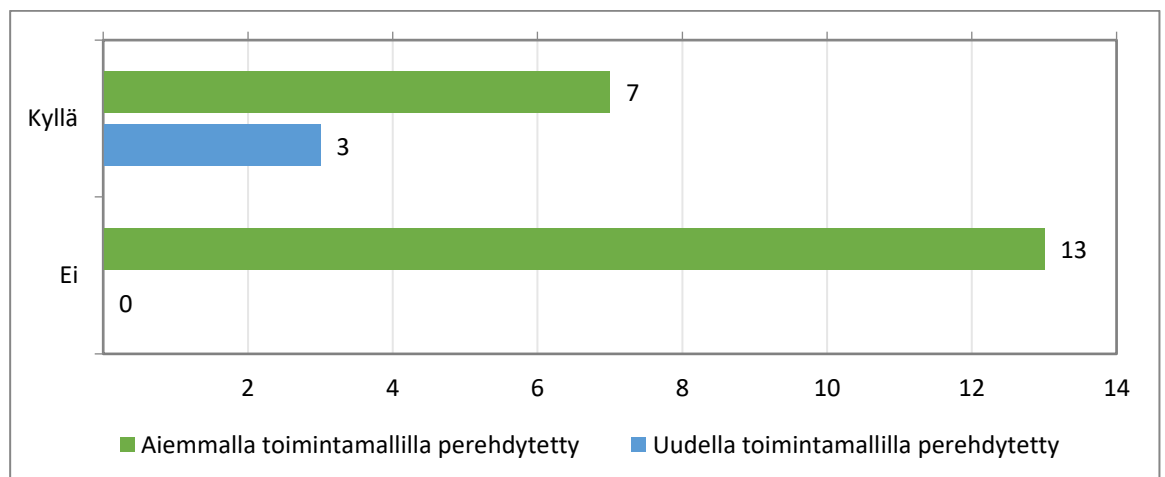
Kuva 22. Perehdytys oli selkeää ja eteni loogisessa järjestyksessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yhdeksän (45,0%) oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen oli vuorovaikutuksellista. Vastaajista seitsemän (35,0%) oli osittain samaa mieltä ja vastaajista kolme (15,0%) osittain eri mieltä asiasta. Vastaajista yksi (5,0%) oli täysin eri mieltä asiasta. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme (100%) oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen oli vuorovaikutuksellista (kuva 23).



Kuva 23. Perehdyttäminen oli vuorovaikutuksellista (n=23)

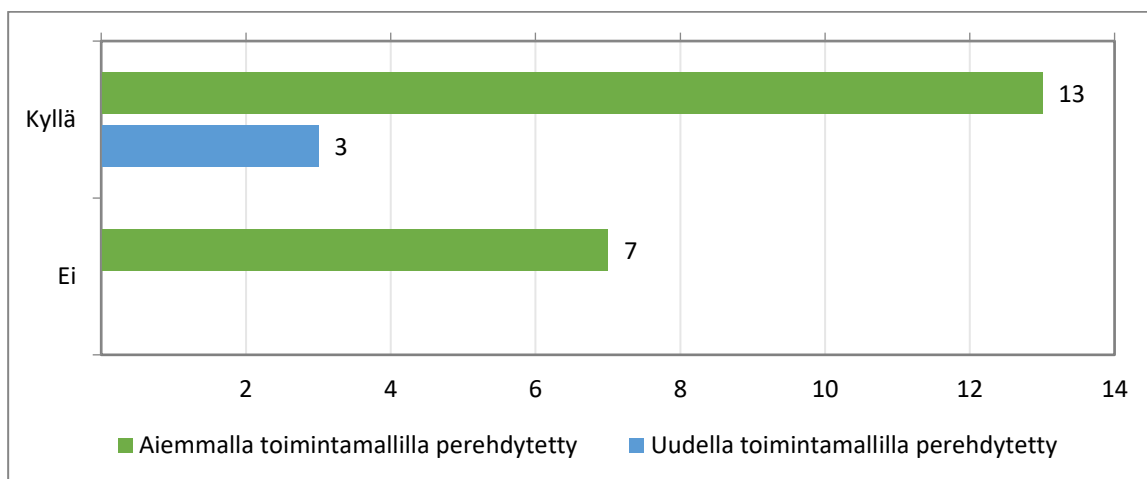
Aiemmallalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä seitsemän (35,0%) kertoi, että perehdytyksen tukena oli käytetty jotakin kirjallista materiaalia. Vastaajista 13 (65,0%) puolestaan totesi, että mitään kirjallisia materiaaleja ei ollut käytetty. Jokaisen kolmen (100%) uudella toimintamallilla perehdytetyn henkilön perehdytyksessä oli käytetty tukena kirjallista perehdytysmateriaalia (kuva 24).



Kuva 24. Perehdytykseni tukena käytettiin kirjallista perehdytysmateriaalia (oppaita, ohjeita, tarkistuslistoja yms.) (n=23)

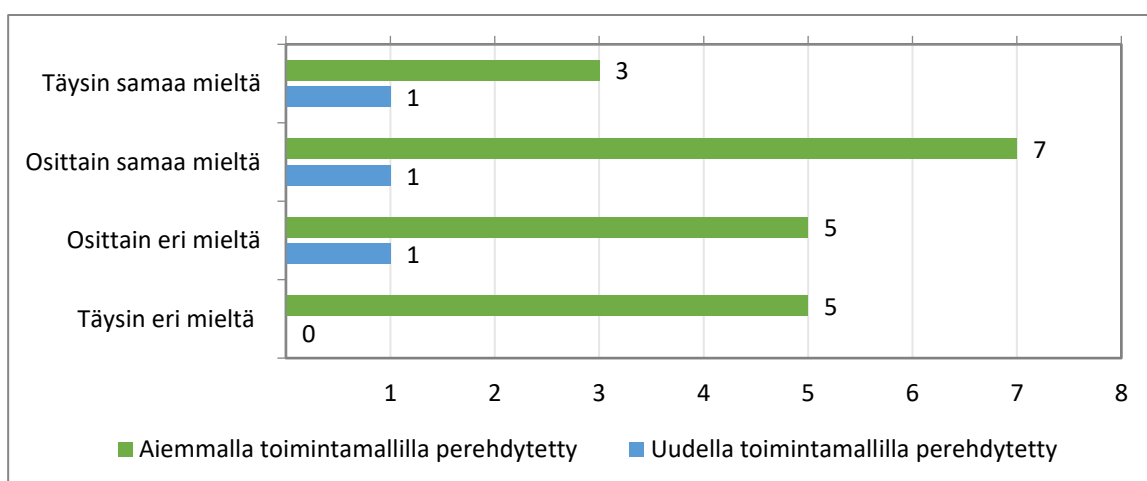
Aiemmallalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä suurimmalla osalla 13 (65,0%) perehdytys oli sisältänyt myös verkkoperehdytystä. Vastaajista seitsemän (35,0%) puolestaan kertoi, että perehdytys ei ollut sisältänyt kyseistä perehdytysmuotoa. Kaikki kolme (100,0%) uudella

toimintamallilla perehdytettyä henkilöä totesi, että perehdytys oli sisältänyt myös verkkoperehdytystä (kuva 25).



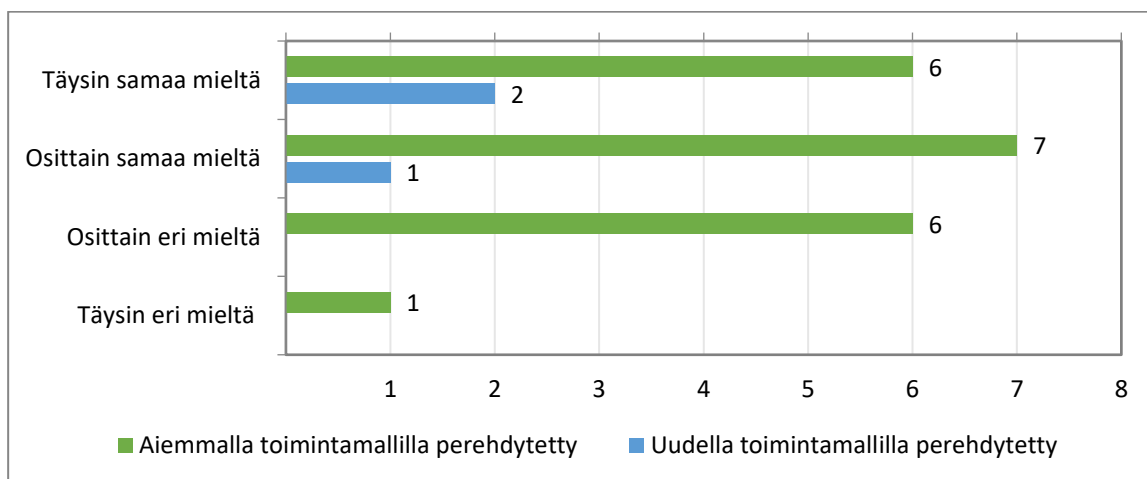
Kuva 25. Perehdytykseni sisälsi myös verkkoperehdytystä (n=23)

Aiemmillä toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kolme (15,0%) oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttämiseen käytettiin riittävästi aikaa. Vastaajista seitsemän (35,0%) oli osittain samaa mieltä ja vastaajista viisi (25,0%) osittain eri mieltä asiasta. Vastaajista viisi (25,0%) oli täysin eri mieltä asiasta. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yksi (33,4%) oli täysin samaa mieltä, yksi (33,3%) osittain samaa mieltä ja yksi (33,3%) osittain eri mieltä asiasta. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä (kuva 26).



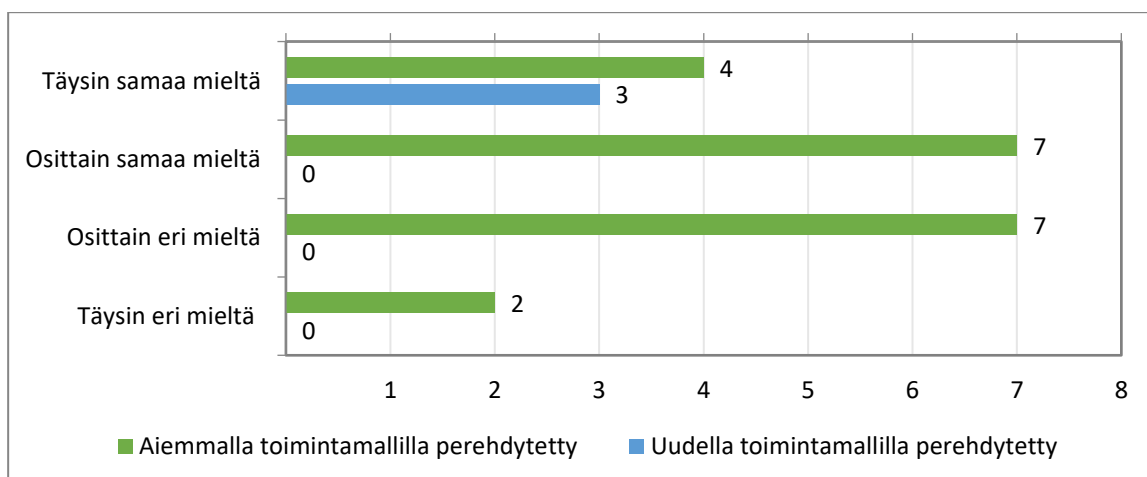
Kuva 26. Perehdyttämiseen käytettiin mielestäni riittävästi aikaa (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kuusi (30,0%) oli täysin samaa mieltä siitä, että sai riittävästi tukea ja ohjausta perehdytyksen aikana. Vastaajista seitsemän (35,0%) oli osittain samaa mieltä asiasta ja vastaajista kuusi (30,0%) oli osittain eri mieltä asiasta. Vastaajista yksi (5,0%) oli täysin eri mieltä asian kanssa. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) oli täysin samaa mieltä siitä, että sai riittävästi tukea ja ohjausta perehdytyksen aikana. Yksi (33,7%) henkilö oli osittain samaa mieltä asiasta (kuva 27).



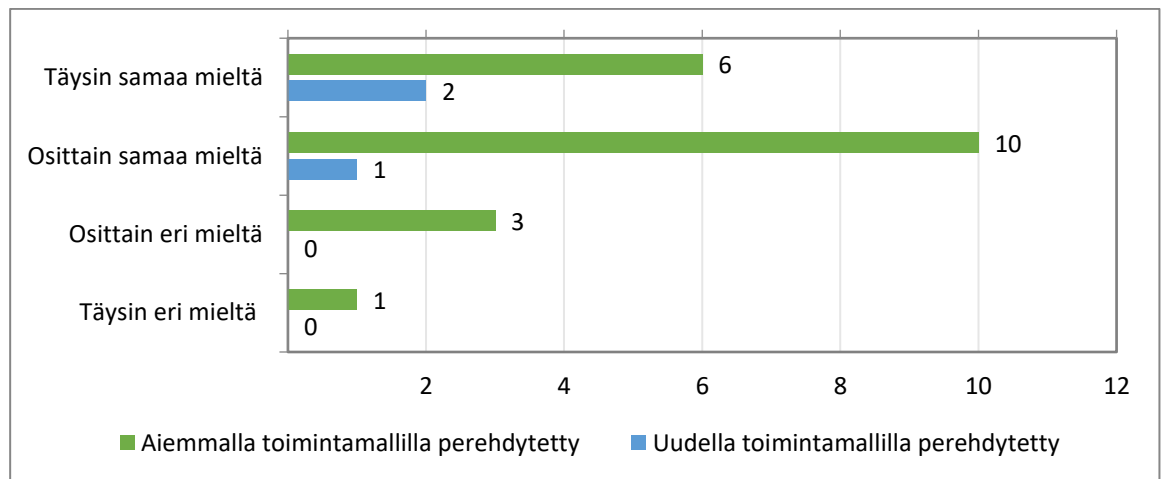
Kuva 27. Sain riittävästi tukea ja ohjausta perehdytyksen aikana (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä neljä (20,0%) oli täysin samaa mieltä siitä, että oppimista seurattiin perehdytyksen aikana. Vastaajista seitsemän (35,0%) oli osittain samaa mieltä asiasta. Vastaajista seitsemän (35,0%) oli osittain eri mieltä asiasta ja kaksi (10,0%) vastaaja täysin eri mieltä asiasta. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä oli täysin samaa mieltä siitä, että oppimista seurattiin perehdytyksen aikana (kuva 28).



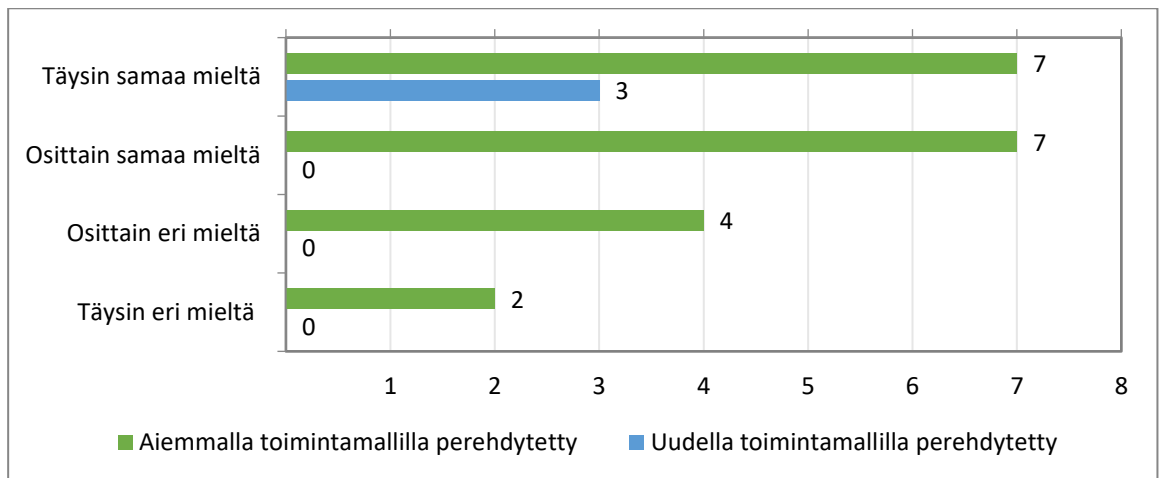
Kuva 28. Oppimistani seurattiin perehdytyksen aikana (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kuusi (30,0%) oli täysin samaa mieltä siitä, että oli saanut mahdollisuuden antaa palautetta ja kehitysehdotuksia perehdytyksen aikana. Suurin osa vastaajista 10 (50,0%) oli osittain samaa mieltä asiasta. Vastaajista kolme (15,0%) oli osittain eri mieltä ja yksi vastaaja (5,0%) oli täysin eri mieltä asiasta. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) oli täysin samaa mieltä siitä, että oli saanut mahdollisuuden antaa palautetta ja kehitysehdotuksia perehdytyksen aikana. Yksi (33,3%) henkilö oli osittain samaa mieltä asian kanssa. Yhtään henkilöä ei ollut osittain eri mieltä eikä täysin eri mieltä asian suhteen (kuva 29).



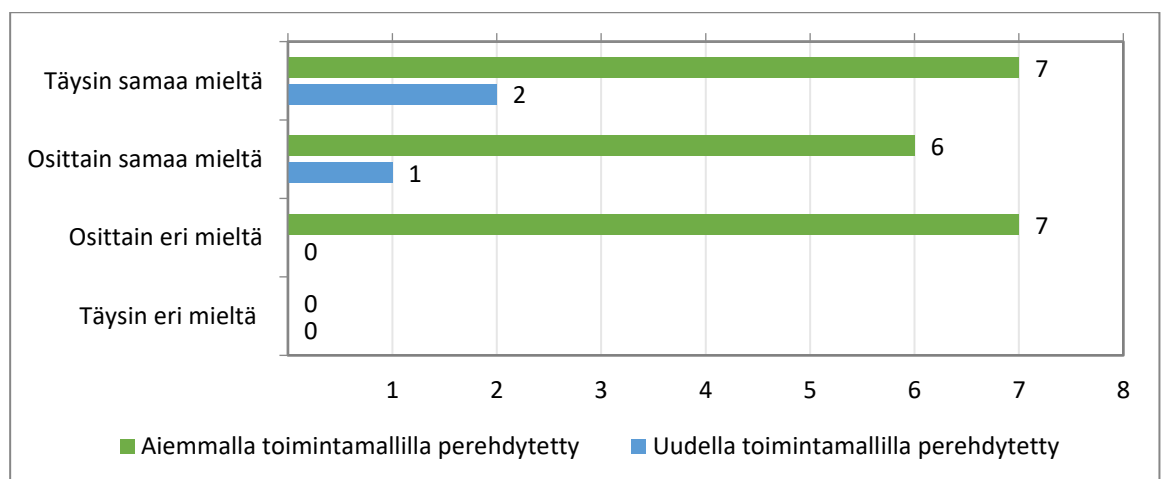
Kuva 29. Sain mahdollisuuden antaa palautetta ja kehitysehdotuksia (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä seitsemän (35,0%) oli täysin samaa mieltä siitä, että oli saanut riittävästi palautetta perehdytyksen aikana. Vastaajista seitsemän (35,0%) oli osittain samaa mieltä ja vastaajista neljä (20,0%) oli osittain eri mieltä asiasta. Vastaajista kaksi (10,0%) oli täysin eri mieltä asiasta. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä oli täysin samaa mieltä siitä, että oli saanut riittävästi palautetta perehdytyksen aikana (kuva 30).



Kuva 30. Sain itse riittävästi palautetta (n=23)

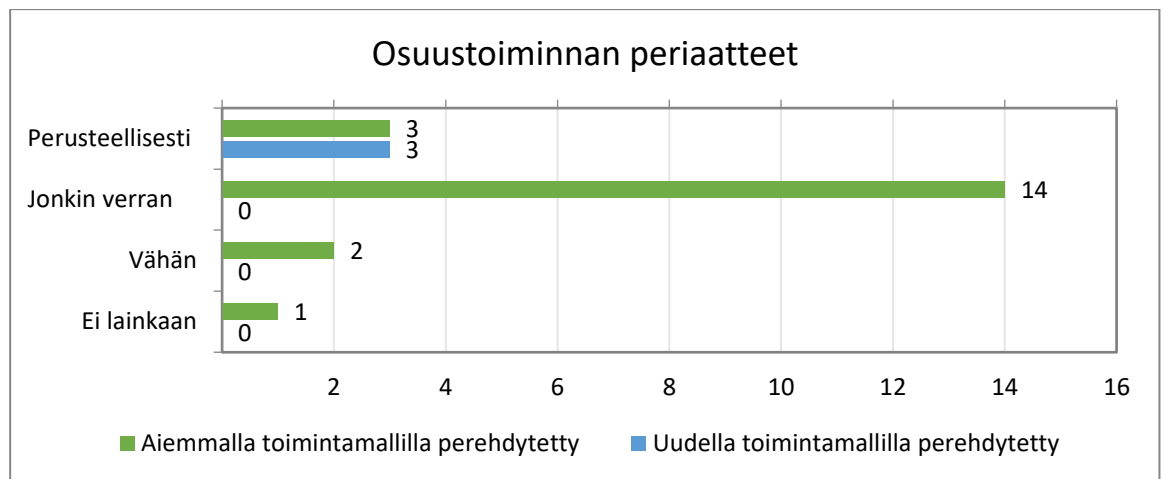
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä seitsemän (35,0%) oli täysin samaa mieltä siitä, että osaamista seurattiin perehdytyksen jälkeen. Vastaajista kuusi (30,0%) oli osittain samaa mieltä asiasta ja vastaajista seitsemän (35,0%) oli osittain eri mieltä asian kanssa. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä asiasta. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) oli täysin samaa mieltä siitä, että osaamista seurattiin perehdytyksen jälkeen. Yksi (66,7%) henkilö oli osittain samaa mieltä asiasta. Kukaan vastaaja ei ollut osittain eri mieltä eikä täysin eri mieltä asiasta (kuva 31).



Kuva 31. Osaamistani seurattiin perehdyttämisen jälkeen (n=23)

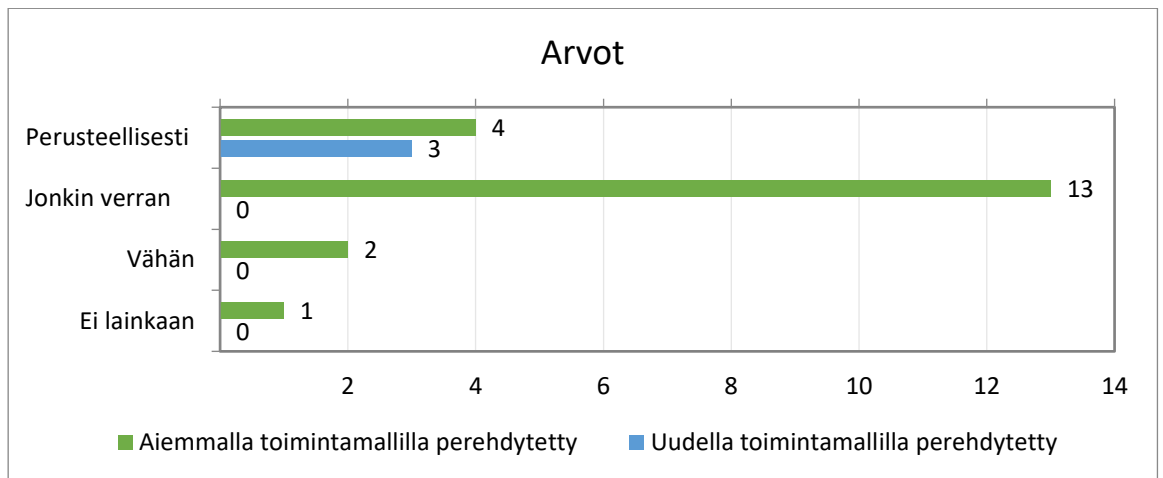
Perehdytyksen sisältö

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kolme (15%) koki, että osuustoiminnan periaatteita oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista 14 (70%) oli sitä mieltä, että osuustoiminnan periaatteita oli käsitelty jonkin verran perehdyttämisen aikana ja vastaajista kahden (10%) mielestä asiaa oli käsitelty vähän. Vastaajista yksi (5%) puolestaan ilmoitti, ettei osuustoiminnan periaatteita ollut käsitelty lainkaan perehdyttämässä. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme (100%) vastaajaa kokivat, että osuustoiminnan periaatteet oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana (kuva 32).



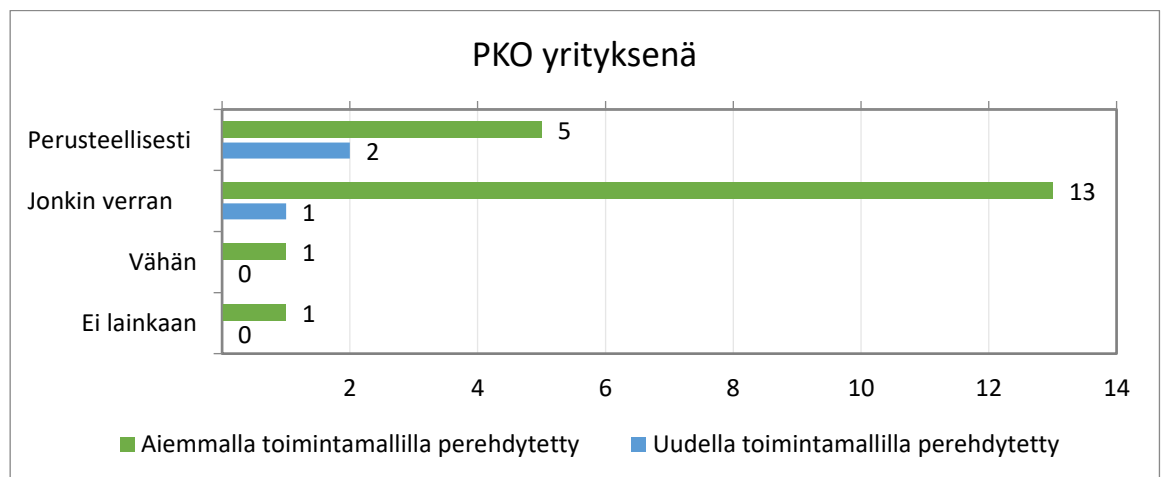
Kuva 32. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämässä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä neljä (20%) ilmoitti, että organisaation arvot oli käyty läpi perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista 13 (65%) koki, että arvoja oli käsitelty jonkin verran perehdyttämisen aikana ja vastaajista kahden (10%) mielestä asiaa oli käsitelty vähän. Vastaajista yksi (5%) puolestaan ilmoitti, ettei arvoja ollut käsitelty lainkaan perehdyttämässä. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme (100%) vastaajaa oli sitä mieltä, että arvot oli käyty läpi perusteellisesti perehdytyksen aikana (kuva 33).



Kuva 33. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

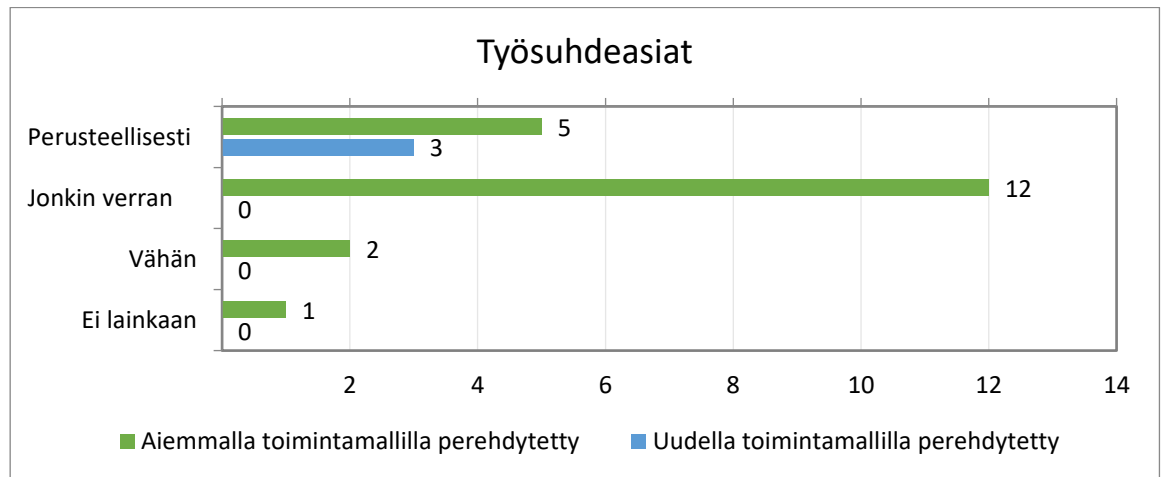
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä viisi (25%) ilmoitti, että PKO yrityksenä käytiin läpi perusteellisesti perehdytyksen aikana. Vastaajista 13 (65%) oli sitä mieltä, että asiaa käsiteltiin jonkin verran ja yhden (5%) vastaajan mielestä vähän. Yksi (5%) vastaaja totesi, ettei PKO:ta yrityksenä käyty lainkaan läpi perehdytyksen aikana. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) oli sitä mieltä, että asia käsiteltiin perusteellisesti perehdytyksen aikana ja yhden (33,3%) henkilön mielestä asiaa käsiteltiin jonkin verran (kuva 34).



Kuva 34. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

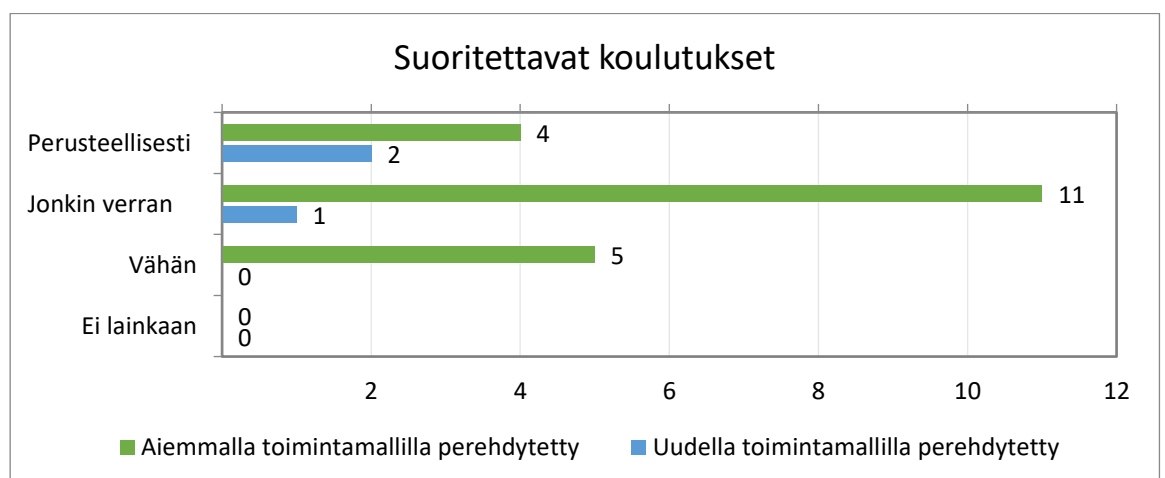
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä viisi (25%) ilmoitti, että työsuhdeasioita oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista 12 (60%) koki, että asiaa oli käsitelty jonkin verran ja vastaajista kahden (10%) mielestä asiaa oli käsitelty vähän. Vastaajista

yksi (5%) ilmoitti, ettei työsuhdeasioita ollut käsitelty lainkaan perehdyttämisen aikana. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilö kokivat, että työsuhdeasiat oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana (kuva 35).



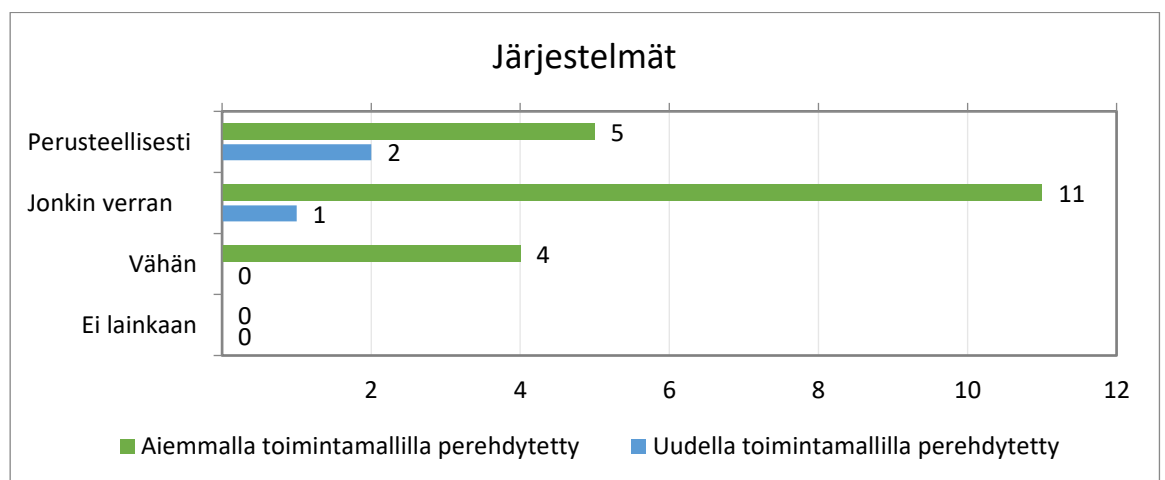
Kuva 35. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä neljä (20%) koki, että suoritettavat koulutukset oli käsitelty perusteellisesti perehdytyksen aikana. Vastaajista 11 (55%) ilmoitti, että suoritettavia koulutuksia oli käsitelty jonkin verran perehdytyksen aikana ja vastaajista viiden (25%) mielestä asiaa oli käsitelty vähän. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) vastaajaa oli sitä mieltä, että suoritettavat koulutukset oli käsitelty perusteellisesti perehdytyksen aikana ja yhden (33,3%) vastaajan mielestä asiaa oli käsitelty jonkin verran (kuva 36).



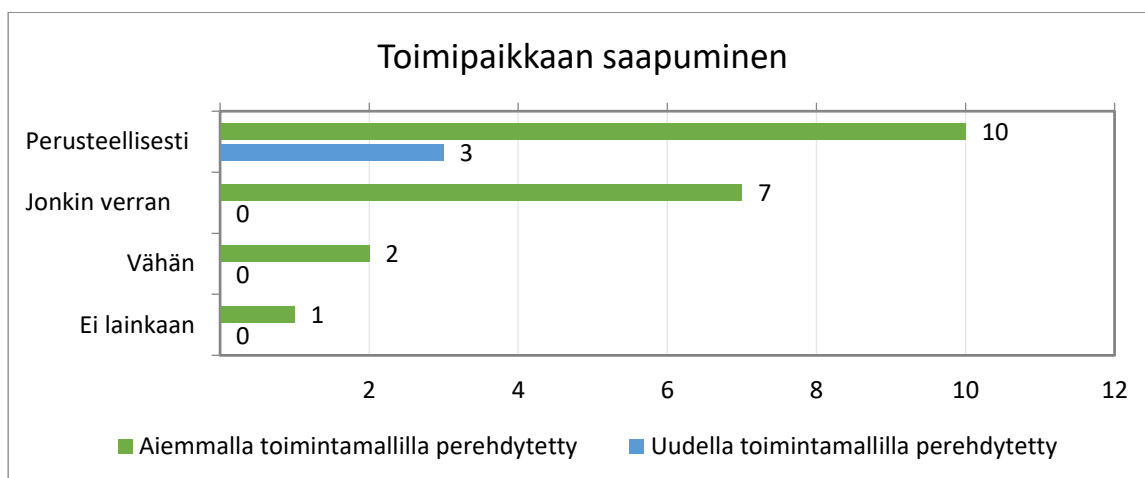
Kuva 36. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä viisi (25%) kertoi, että järjestelmät oli käyty läpi perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista 11 (55%) ilmoitti, että järjestelmiä oli käyty läpi jonkun verran ja neljän (20%) vastaajan mielestä asiaa oli käsitelty vain vähän. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) oli sitä mieltä, että järjestelmät oli käyty läpi perusteellisesti ja yhden (33,3%) henkilön mielestä järjestelmiä oli käyty läpi jonkin verran (kuva 37).



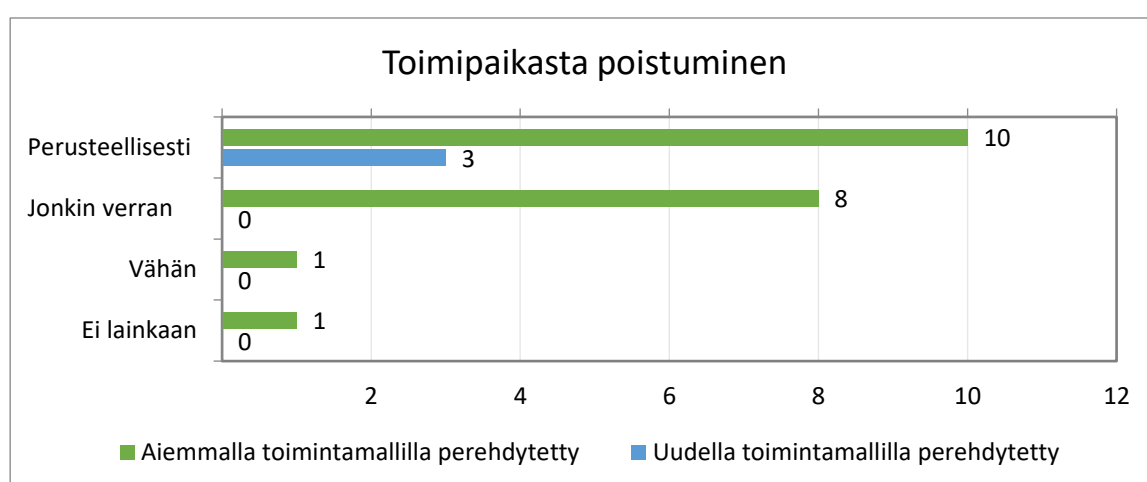
Kuva 37. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä 10 (50%) oli sitä mieltä, että toimipaikkaan saapuminen oli käsitelty perusteellisesti perehdytyksen aikana. Vastaajista seitsemän (35%) koki, että asiaa oli käsitelty jonkin verran ja kahden (10%) vastaajan mielestä toimipaikkaan saapumista oli käsitelty vain vähän. Yhden (5%) henkilön mielestä toimipaikkaan saapumista ei ollut käsitelty lainkaan perehdyttämisen aikana. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme (100%) vastaajaa kokivat, että toimipaikkaan saapuminen oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana (kuva 38).



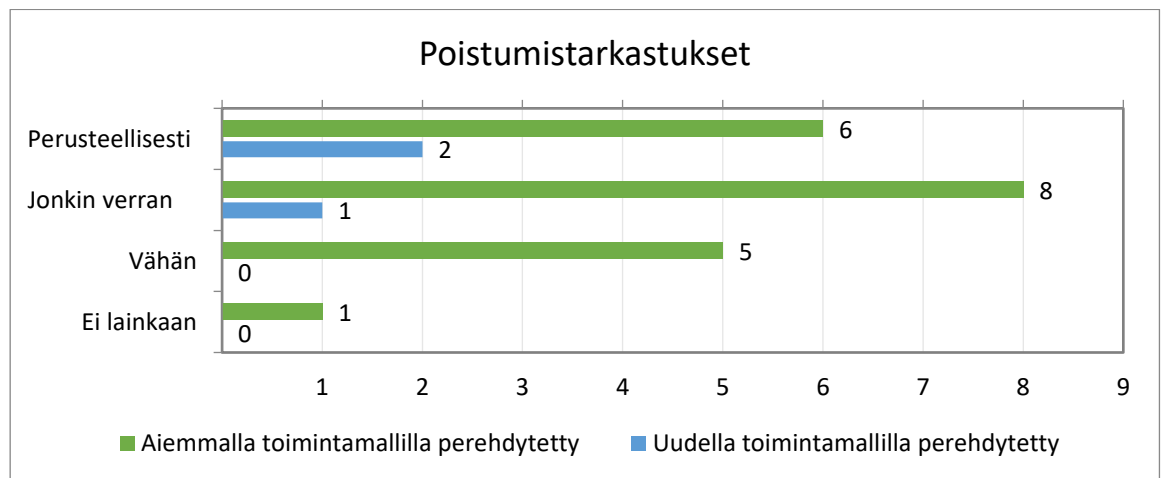
Kuva 38. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmallalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä 10 (50%) vastaajaa koki, että toimipaikasta poistuminen oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista kahdeksan (40%) kertoi, että toimipaikasta poistumista oli käsitelty jonkin verran ja yhden (5%) vastaajan mielestä asiaa oli käsitelty vain vähän. Yksi (5%) henkilö puolestaan ilmoitti, ettei toimipaikasta poistumista ollut käyty lainkaan läpi perehdyttämisen aikana. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme (100%) vastaajaa oli sitä mieltä, että toimipaikasta poistuminen oli käsitelty perusteellisesti perehdytyksen aikana (kuva 39).



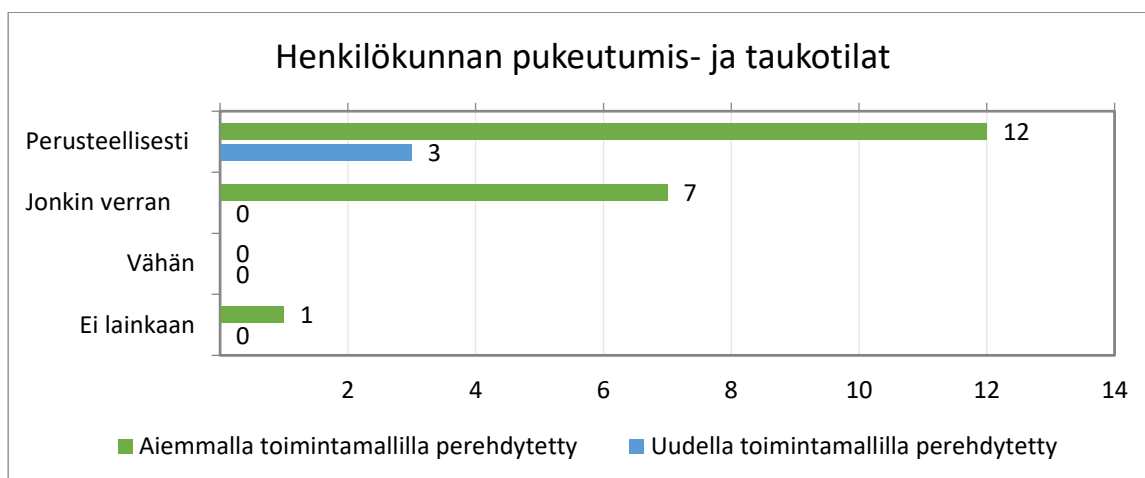
Kuva 39. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kuusi (30%) vastaajaa oli sitä mieltä, että poistumistarkastukset oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista kahdeksan (40%) koki, että asiaa oli käsitelty jonkin verran ja vastaajista viiden (25%) mielestä asiaa oli käsitelty vain vähän. Vastaajista yksi (5%) puolestaan ilmoitti, ettei poistumistarkastuksia ollut käsitelty lainkaan perehdyttämisessä. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) ilmoitti, että poistumistarkastukset oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana ja vastaajista yksi (33,3%) oli sitä mieltä, että asiaa oli käsitelty vain jonkin verran (kuva 40).



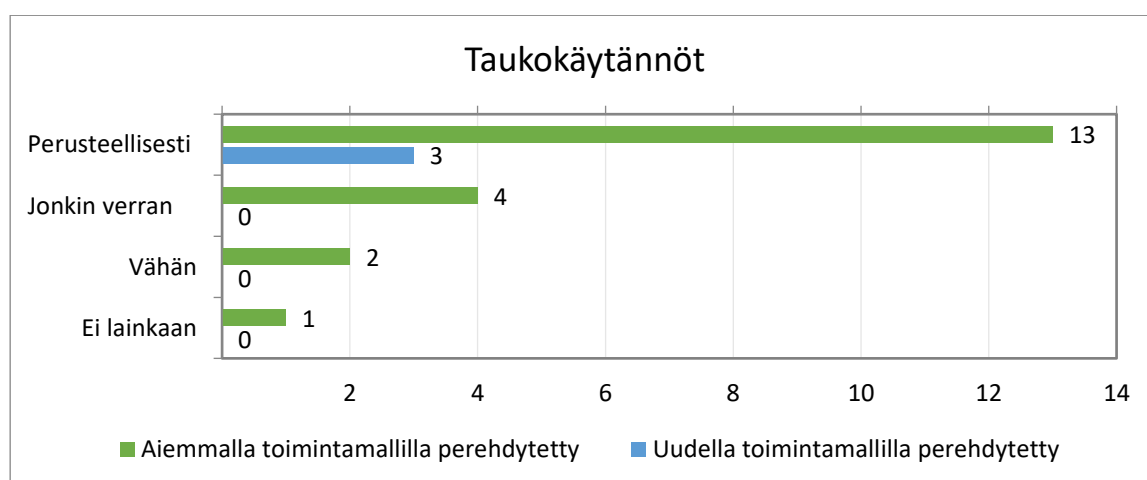
Kuva 40. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä 12 (60%) oli sitä mieltä, että henkilökunnan pukeutumis- ja taukotilat esiteltiin perusteellisesti perehdytyksen aikana. Vastaajista seitsemän (35%) kertoi, että asiaa oli käsitelty jonkin verran. Yksi (5%) henkilö puolestaan ilmoitti, ettei henkilökunnan pukeutumis- ja taukotiloja ollut käyty lainkaan läpi perehdytyksen aikana. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme (100%) vastaajaa ilmoittivat, että henkilökunnan pukeutumis- ja taukotilat oli esitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana (kuva 41).



Kuva 41. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

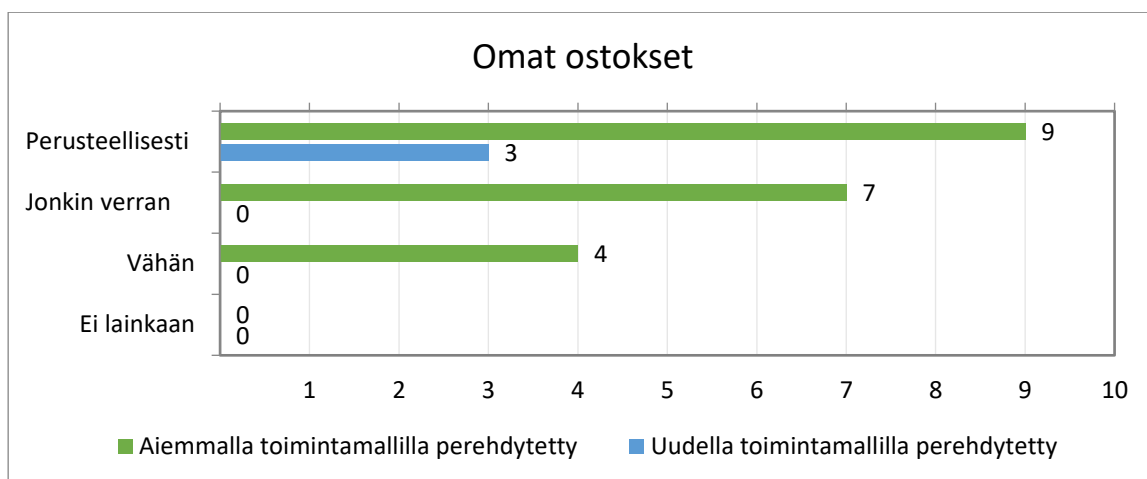
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä suurin osa 13 (65%) oli sitä mieltä, että taukokäytännöt käytiin läpi perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista neljä (20%) kertoi, että taukokäytäntöjä oli käyty läpi jonkin verran ja vastaajista kaksi (10%) puolestaan ilmoitti, että taukokäytäntöjä oli käsitelty vain vähän perehdytyksen aikana. Yhden (5%) henkilön mielestä taukokäytäntöjä ei ollut käyty läpi lainkaan perehdyttämisen aikana. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä totesi, että taukokäytännöt oli käyty läpi perusteellisesti (kuva 42).



Kuva 42. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

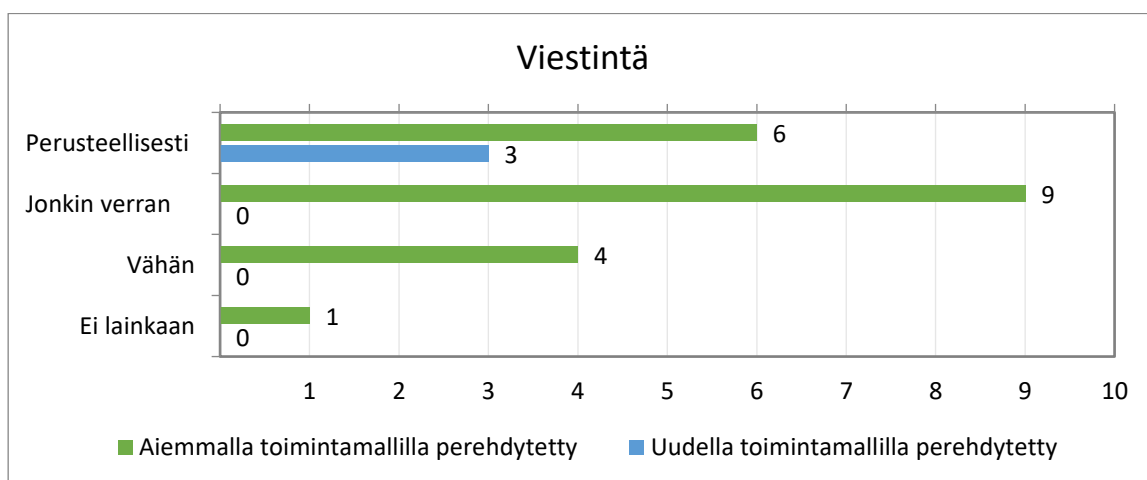
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yhdeksän (45%) vastaaja oli sitä mieltä, että omien ostosten teko käytiin läpi perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista

seitsemän (35%) ilmoitti, että asiaa oli käsitelty jonkin verran ja neljän (20%) vastaajan mielestä asiaa oli käsitelty vain vähän. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä totesivat, että omien ostosten teko oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana (kuva 43).



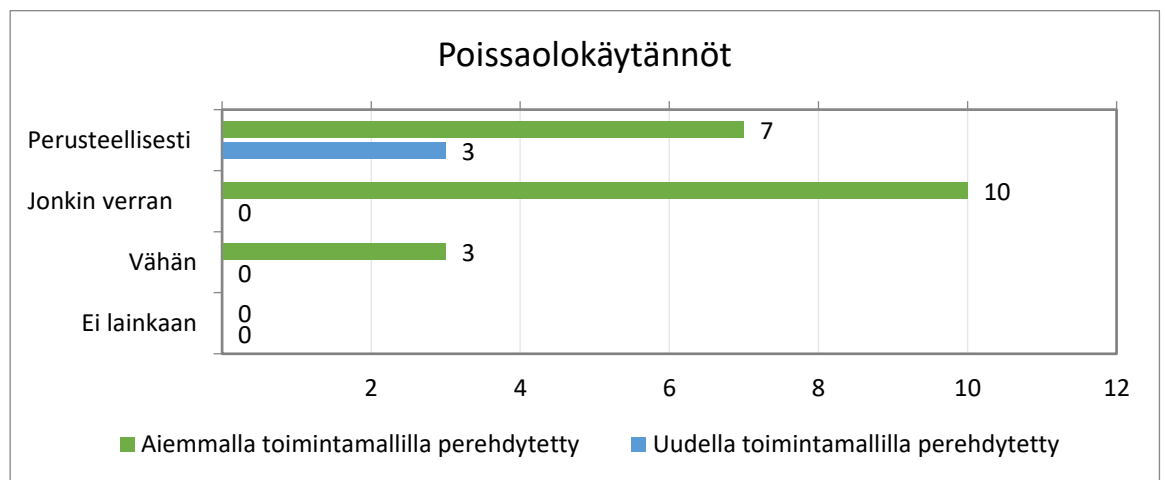
Kuva 43. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kuusi (30%) vastaajaa oli sitä mieltä, että viestintää oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista yhdeksän (45%) kertoi, että asiaa oli käsitelty jonkin verran ja vastaajista neljä (20%) puolestaan ilmoitti, että asiaa oli käsitelty vähän. Yksi (5%) vastaajista totesi, ettei viestintää ollut käsitelty lainkaan perehdyttämisen aikana. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä totesivat, että viestintää oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana (kuva 44).



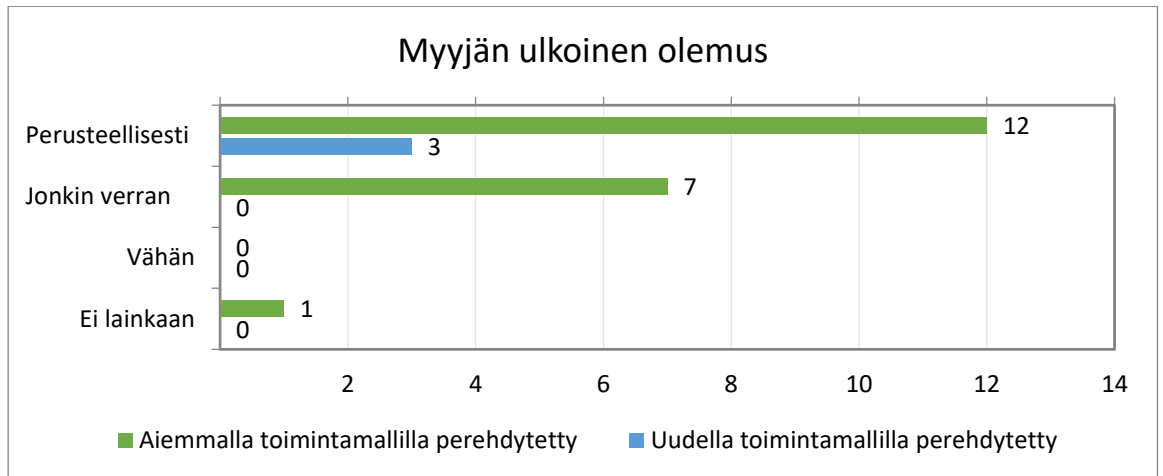
Kuva 44. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä seitsemän (35%) kertoi, että poissaolokäytännöt käytiin läpi perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista 10 (50%) totesi, että asiaa käsiteltiin jonkin verran ja kolmen (15%) henkilön mielestä asiaa käsiteltiin vähän. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä olivat sitä mieltä, että poissaolokäytännöt käytiin läpi perusteellisesti perehdytyksen aikana (kuva 45).



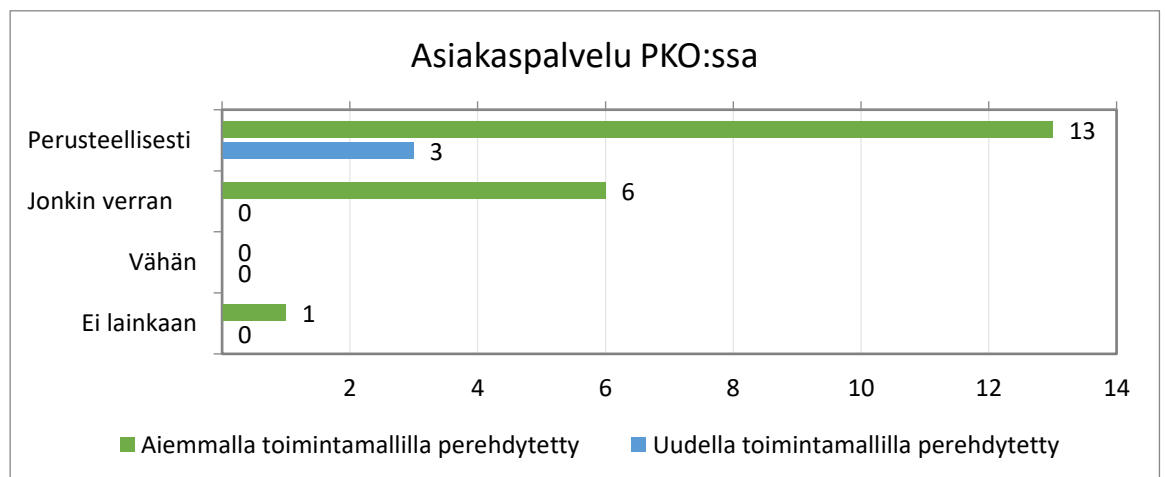
Kuva 45. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä 12 (60%) oli sitä mieltä, että myyjän ulkoinen olemus käytiin läpi perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista seitsemän (35%) totesi, että asiaa käsiteltiin jonkin verran ja yhden (5%) vastaajan mielestä asiaa ei käyty läpi lainkaan. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä totesivat, että myyjän ulkoinen olemus käytiin läpi perusteellisesti perehdytyksen aikana (kuva 46).



Kuva 46. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

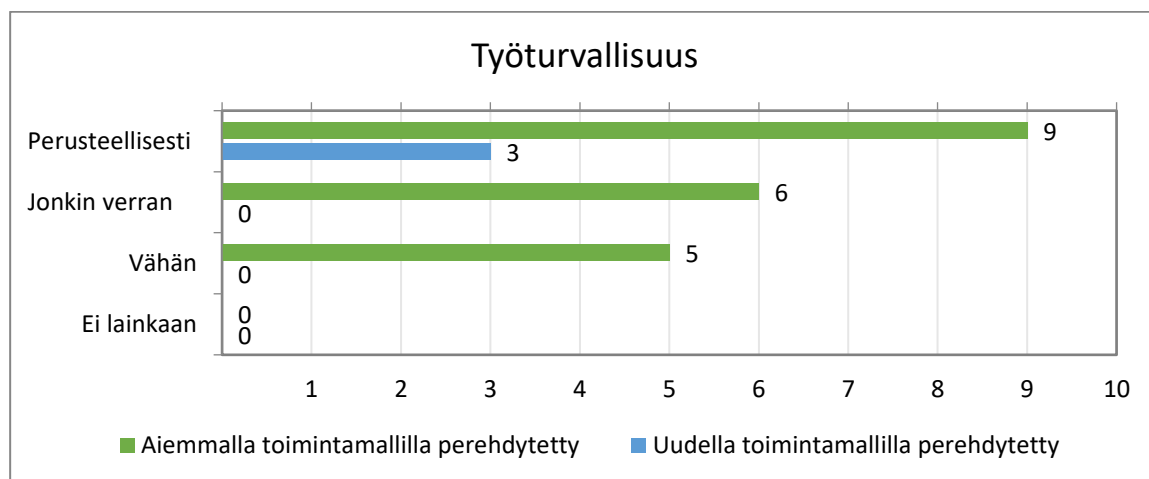
Suurin osa 13 (65%) aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä oli sitä mieltä, että PKO:n asiakaspalvelu käytiin läpi perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista kuusi (30%) kertoi, että asiaa käsiteltiin jonkun verran ja yhden (5%) vastaajan mielestä asiaa ei käsitelty lainkaan. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä totesivat, että asiakaspalvelua PKO:ssa käsiteltiin perusteellisesti (kuva 47).



Kuva 47. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

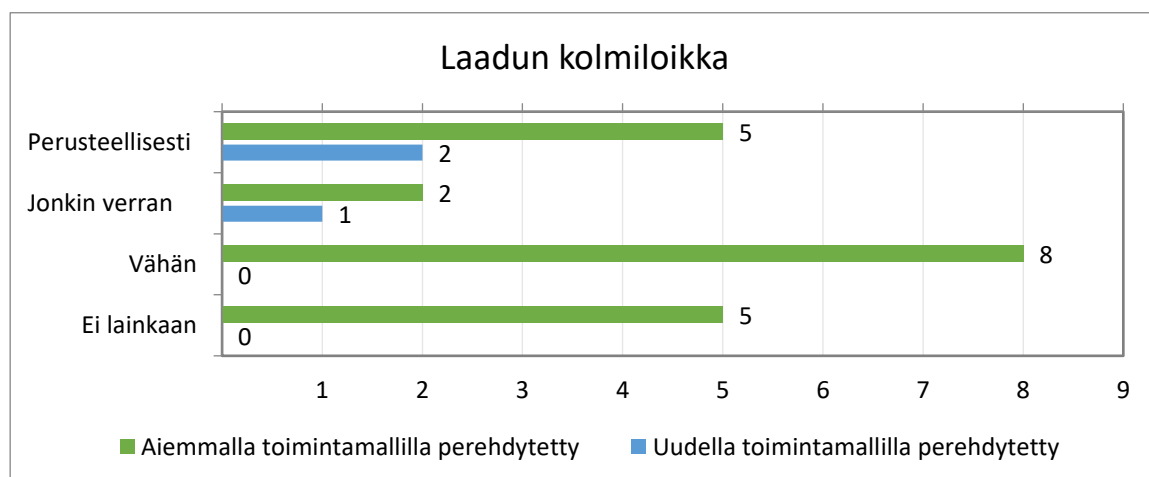
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yhdeksän (45%) vastaajaa oli sitä mieltä, että työturvallisuutta oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista kuusi (30%) totesi, että asiaa oli käsitelty jonkin verran ja viiden (25%) vastaajan mielestä asiaa oli

käsitelty vähän. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä oli sitä mieltä, että työturvallisuutta oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana (kuva 48).



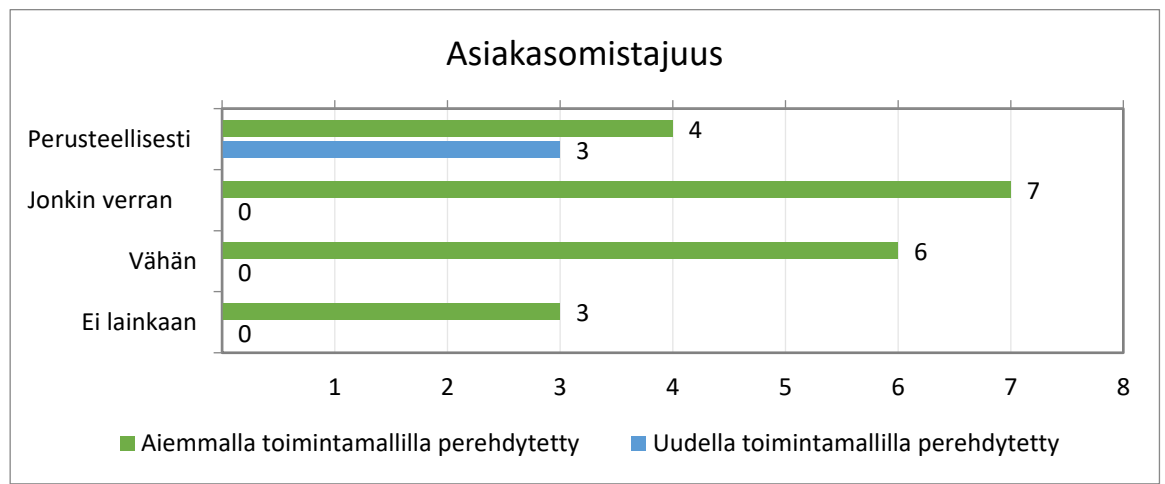
Kuva 48. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä viisi (25%) oli sitä mieltä, että heille oli kerrottu perusteellisesti laadun kolmiloikasta. Vastaajista kaksi (10%) kertoi, että asiaa oli käsitelty jonkin verran ja vastaajista kahdeksan (40%) ilmoitti, että asiaa oli käsitelty vain vähän. Vastaajista viisi (25%) totesi, että laadun kolmiloikkaa ei ollut käyty läpi lainkaan perehdytyksen aikana. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) kertoi, että laadun kolmiloikka oli käyty läpi perusteellisesti perehdytyksen aikana ja yksi (33,3%) henkilö puolestaan ilmoitti, että asiaa oli käsitelty vain jonkin verran (kuva 49).



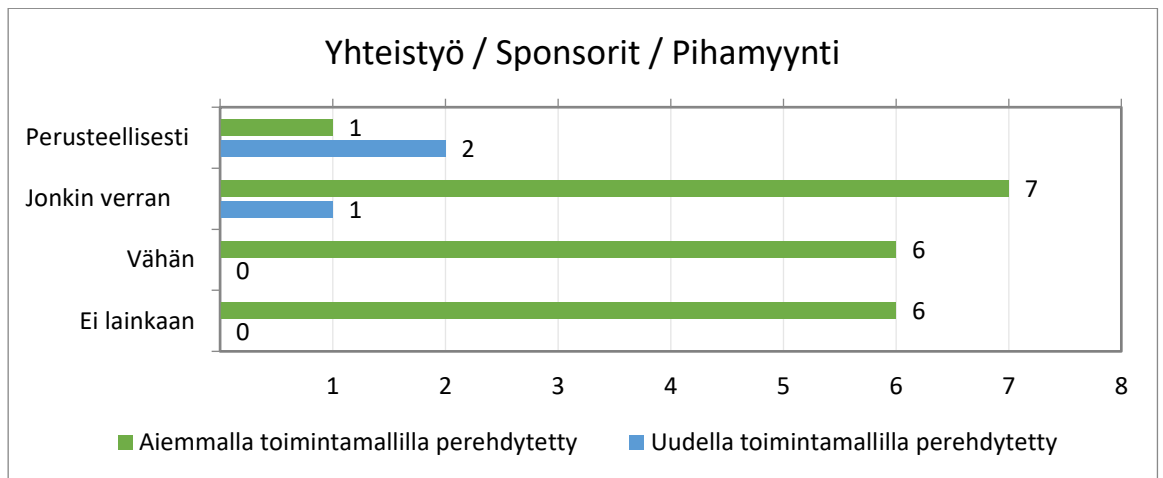
Kuva 49. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä neljä (20%) oli sitä mieltä, että asiakasomistajuutta oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista seitsemän (30%) kertoi, että asiaa oli käsitelty jonkin verran ja vastaajista kuusi (35%) ilmoitti, että asiaa oli käsitelty vähän. Kolmen (15%) vastaajan mielestä asiakasomistajuutta ei ollut käsitelty lainkaan perehdytyksessä. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä totesivat, että asiakasomistajuus käytiin läpi perusteellisesti perehdyttämisen aikana (kuva 50).



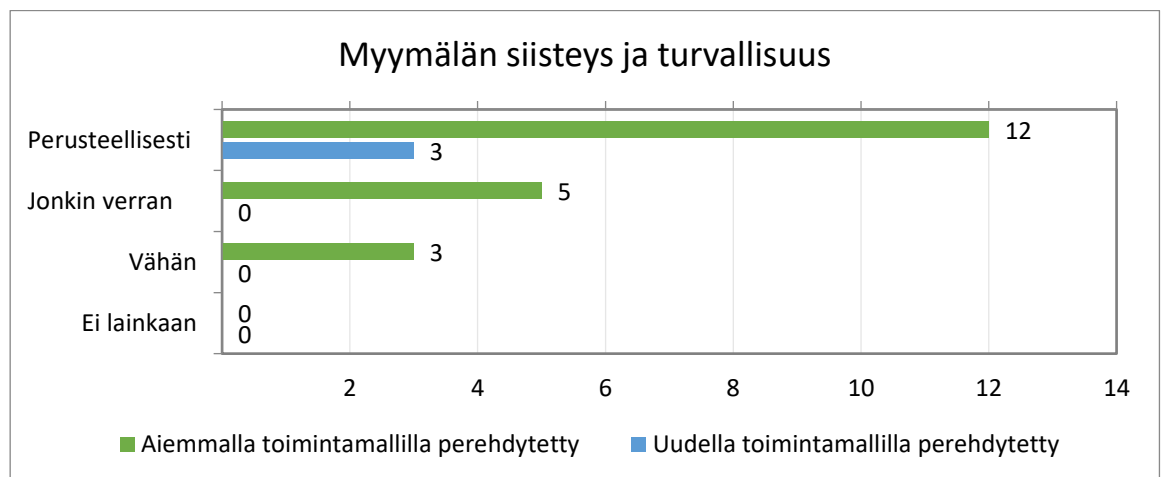
Kuva 50. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yksi (5%) vastaaja oli sitä mieltä, että organisaatioiden välinen yhteistyö, sponsoritoiminta ja pihamyynti oli käsitelty perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista seitsemän (35%) kertoi, että asiaa oli käsitelty jonkin verran ja kuuden (30%) vastaajan mielestä asiaa oli käsitelty vähän. Vastaajista kuusi (30%) totesi, ettei organisaatioiden välistä yhteistyötä, sponsoritoimintaa tai pihamyyntiä ollut käsitelty lainkaan perehdytyksessä. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) totesi, että asia oli käsitelty perusteellisesti perehdytyksen aikana ja yksi (33,3%) henkilö oli puolestaan sitä mieltä, että asiaa oli käsitelty jonkin verran perehdytyksessä (kuva 51).



Kuva 51. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

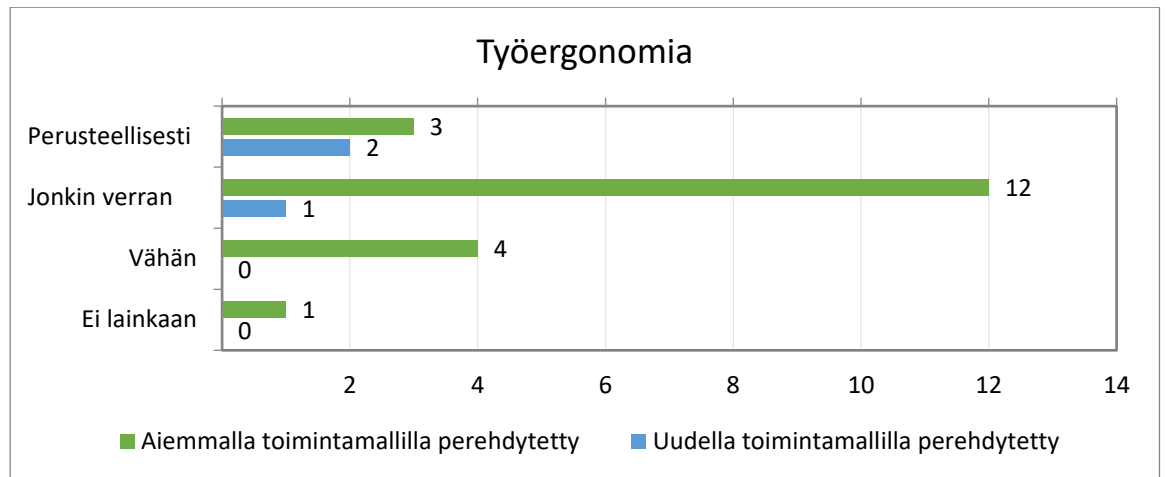
Aiemalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä 12 (60%) oli sitä mieltä, että myymälän siisteyden ja turvallisuuden liittyvät asiat käytiin läpi perusteellisesti perehdytyksen aikana. Vastaajista viisi (25%) ilmoitti, että asiaa käsiteltiin jonkin verran ja kolmen (15%) vastaajan mielestä asiaa käsiteltiin vähän perehdytyksessä. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä totesivat, että myymälän siisteyden ja turvallisuuden liittyvät tekijät käytiin perusteellisesti läpi perehdytyksessä (kuva 52).



Kuva 52. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

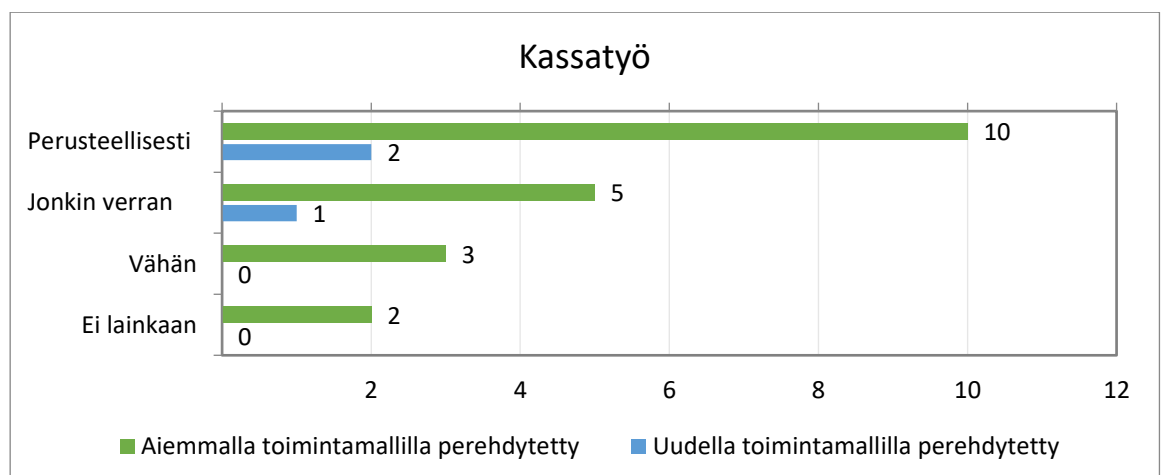
Aiemalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kolme (15%) oli sitä mieltä, että työergonomiaan liittyvät asiat käytiin perusteellisesti läpi perehdytyksen aikana. Vastaajista suurin osa 12 (60%) oli sitä mieltä, että asiaa käsiteltiin jonkin verran ja neljän (20%) vastaajan

mielestä asiaa käsiteltiin vähän. Vastaajista yksi (5%) henkilö ilmoitti, ettei työergonomiaa ollut käsitelty lainkaan perehdytyksen aikana. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) vastaajaa oli sitä mieltä, että työergonomiaa oli käsitelty perusteellisesti ja yhden (33,3%) vastaajan mielestä asiaa oli käsitelty jonkin verran (kuva 53).



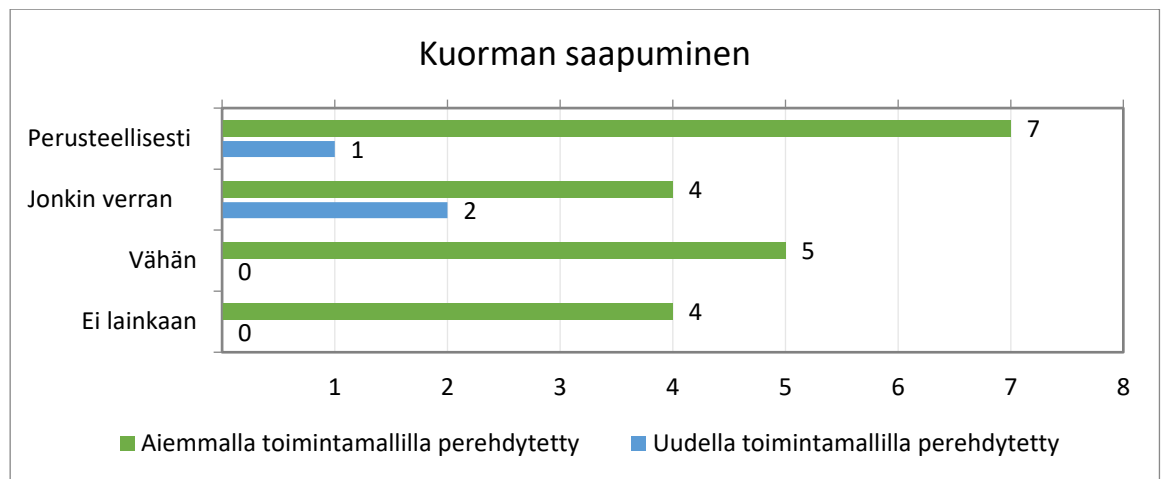
Kuva 53. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmallalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä 10 (50%) oli sitä mieltä, että kassatyöskentelyä oli käsitelty perusteellisesti perehdytyksen aikana. Vastaajista viisi (25%) koki, että asiaa oli käsitelty jonkin verran ja kolmen (15%) vastaajan mielestä asiaa oli käsitelty vähän. Vastaajista kaksi (10%) ilmoitti, ettei kassatyöskentelyä ollut käsitelty lainkaan perehdytyksessä. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) oli sitä mieltä, että asiaa oli käsitelty perusteellisesti perehdytyksen aikana ja yhden (33,3%) henkilön mielestä jonkin verran. (kuva 54).



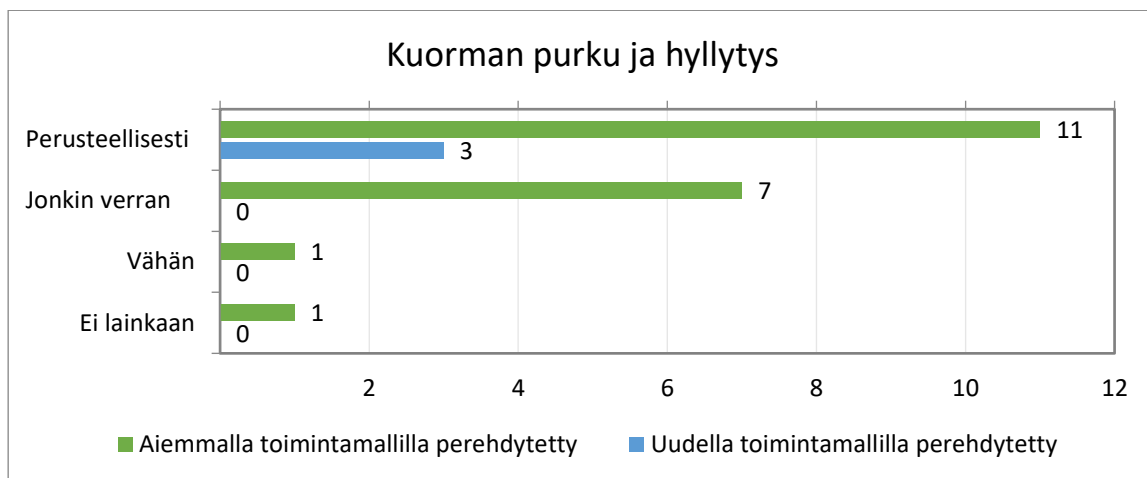
Kuva 54. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä seitsemän (35%) ilmoitti, että kuorman saapuminen oli käsitelty perusteellisesti perehdytyksen aikana. Vastaajista neljän (20%) mielestä asiaa oli käsitelty jonkin verran ja viiden (25%) vastaajan mielestä vähän. Vastaajista neljä (20%) ilmoitti, ettei kuorman saapumista ollut käsitelty lainkaan perehdytyksessä. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yksi (33,3%) oli sitä mieltä, että asia on käsitelty perusteellisesti ja kahden (66,7%) henkilön mielestä asiaa oli käsitelty jonkin verran perehdytyksen aikana (kuva 55).



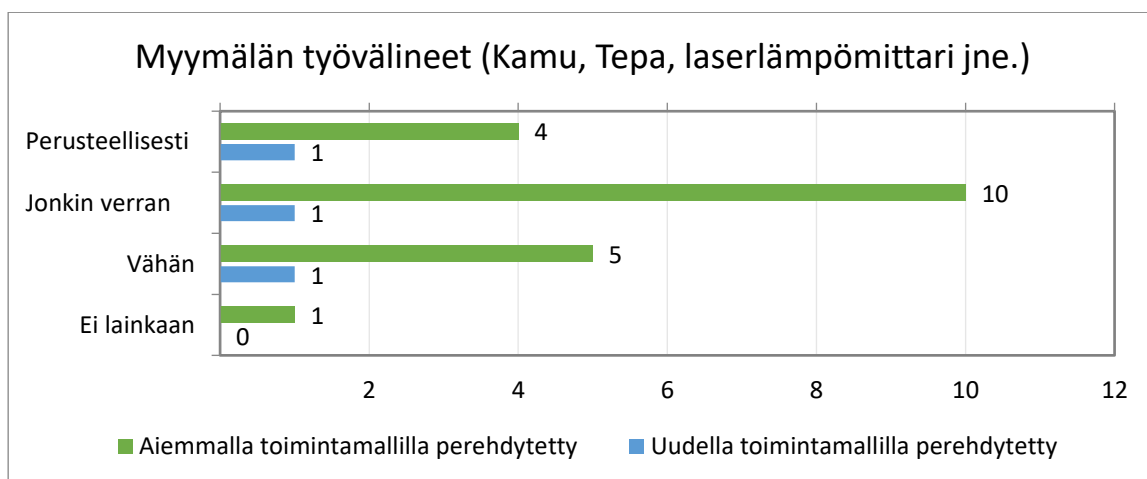
Kuva 55. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä 11 (55%) oli sitä mieltä, että kuorman purku ja hyllytys käytiin perusteellisesti läpi perehdytyksen aikana. Vastaajista seitsemän (35%) mielestä asiaa käsiteltiin jonkin verran ja yhden (5%) vastaajan mielestä vähän. Vastaajista yksi (5%) ilmoitti, ettei kuorman purkua ja hyllytystä käsitelty lainkaan perehdytyksessä. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä totesivat, että kuorman purku ja hyllytys käsiteltiin perusteellisesti perehdytyksen aikana (kuva 56).



Kuva 56. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

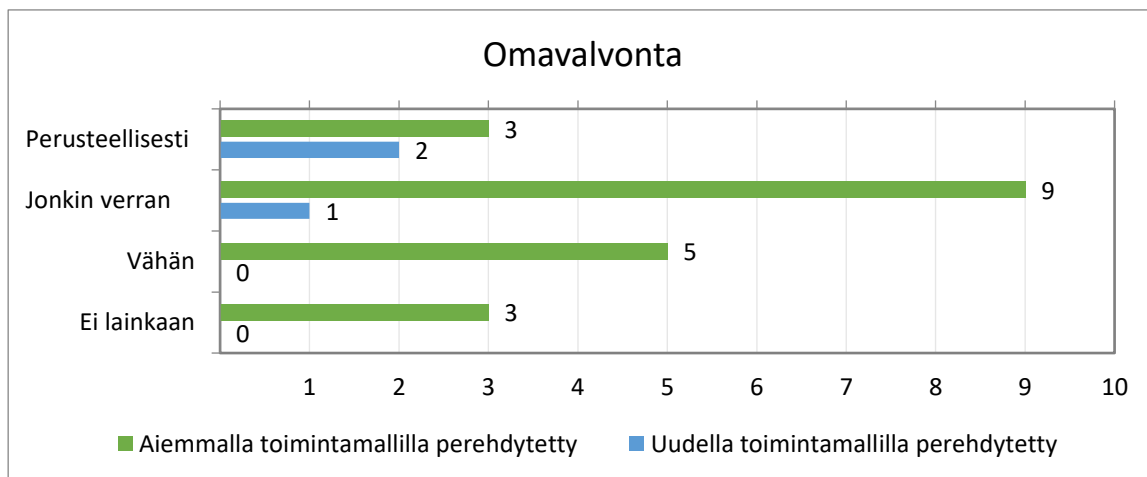
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä neljä (20%) vastaajaa totesi, että myymälän työvälineet käytiin läpi perusteellisesti perehdytyksen aikana. Vastaajista 10 (50%) kertoi, että myymälän työvälineitä käytiin läpi jonkin verran ja viiden (25%) vastaajan mielestä vähän. Yksi (5%) vastaaja ilmoitti, ettei myymälän työvälineitä käytä lainkaan läpi perehdytyksen aikana. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yksi (33,4%) oli sitä mieltä, että myymälän työvälineen käytiin läpi perusteellisesti. Vastaajista yhden (33,3%) mielestä asiaa käsiteltiin jonkin verran ja yhden (33,3%) vastaajan mielestä vähän (kuva 57).



Kuva 57. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

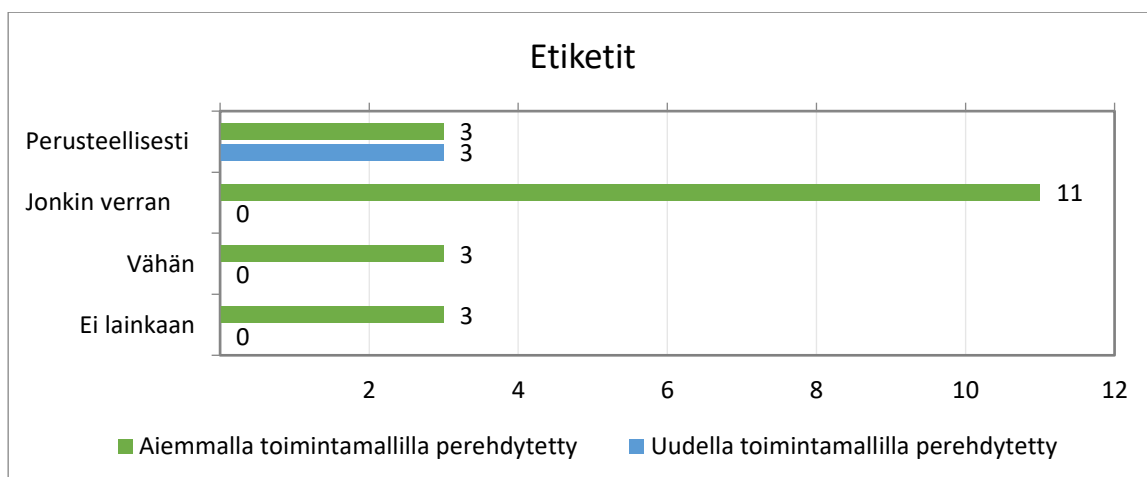
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kolme (15%) vastaajaa oli sitä mieltä, että omavalvontaan liittyvät asiat käsiteltiin perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista

yhdeksän (45%) mielestä asiaa käsiteltiin jonkun verran ja viiden (25%) vastaajan mielestä vähän. Kolme (15%) vastaajaa ilmoitti, ettei omavalvontaa käsitelty lainkaan perehdytyksen aikana. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) ilmoitti, että omavalvontaa käsiteltiin perusteellisesti perehdyttämisen aikana ja yhden (33,3%) henkilön mielestä jonkin verran (kuva 58).



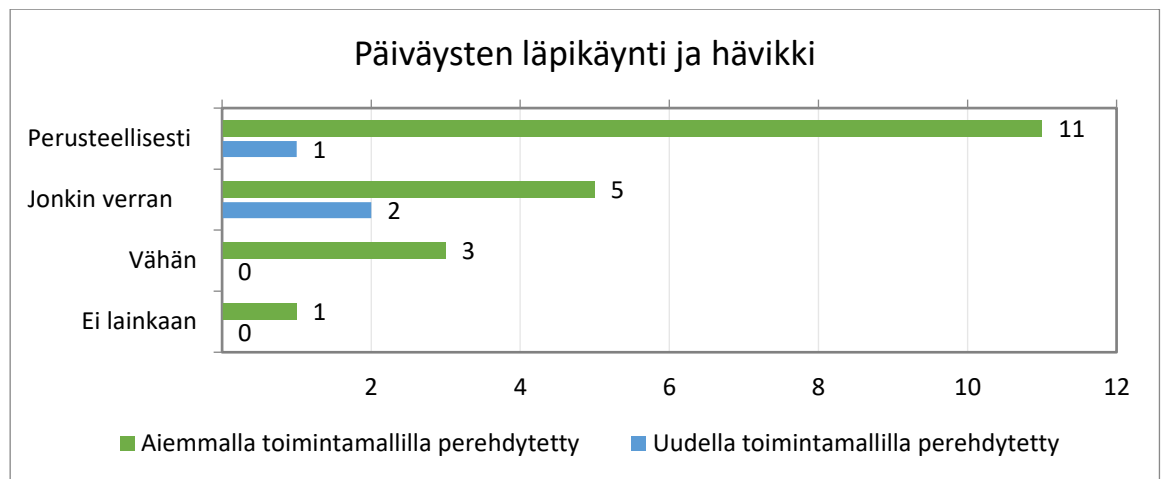
Kuva 58. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmillä toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kolme (15%) vastaajaa totesi, että etiketit käsiteltiin perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista 11 (55%) totesi, että asiaa käsiteltiin jonkin verran ja kolmen (15%) vastaajan mielestä vähän. Vastaajista kolme (15%) ilmoitti, ettei etikettejä käsitelty lainkaan perehdytyksessä. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme (100%) vastaajaa oli sitä mieltä, että etiketit käytiin läpi perusteellisesti perehdytyksen aikana (kuva 59).



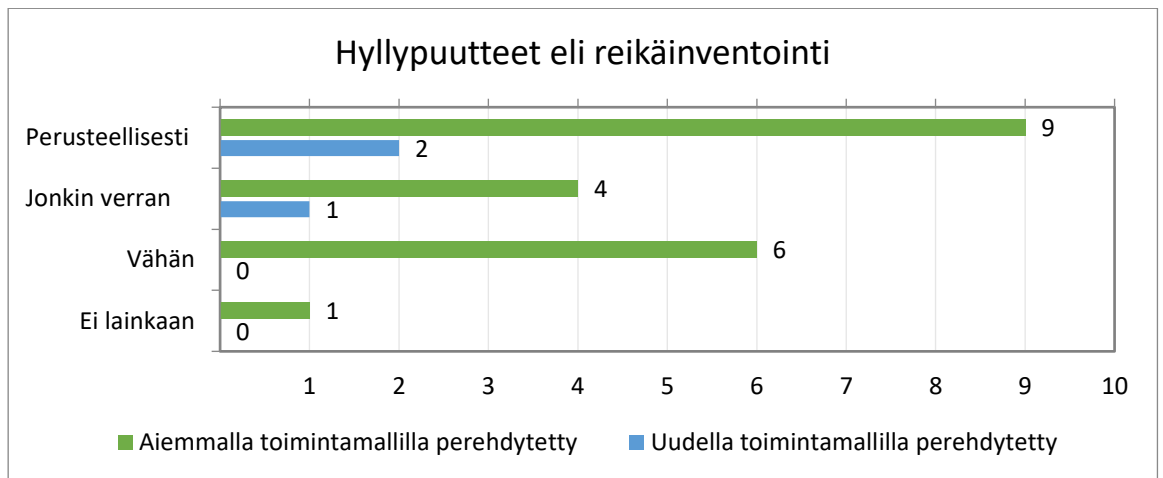
Kuva 59. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä suurin osa 11 (55%) oli sitä mieltä, että päiväykset ja hävikki käytiin läpi perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista viisi (25%) ilmoitti, että asiaa käsiteltiin jonkin verran ja kolmen (15%) vastaajan mielestä vähän. Vastaajista yksi (5%) ilmoitti, ettei päiväysten läpikäyntiä ja hävikkiä käsitelty ollenkaan perehdyttämisen aikana. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yksi (33,3%) henkilö oli sitä mieltä, että asia käsiteltiin perusteellisesti ja kahden (66,7%) vastaajan mielestä asiaa käsiteltiin jonkin verran (kuva 60).



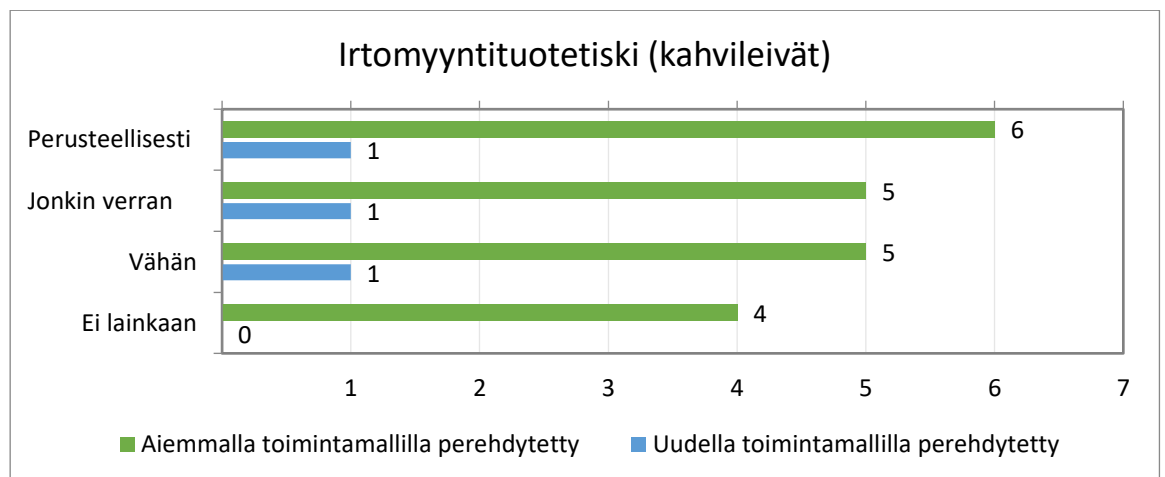
Kuva 60. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yhdeksän (45%) totesi, että hyllypuutteet eli reikäinventointi käytiin perusteellisesti läpi perehdytyksen aikana. Neljän (20%) vastaajan mielestä asiaa käsiteltiin jonkin verran ja kuuden (30%) vastaajan mielestä vähän. Vastaajista yksi (5%) ilmoitti, ettei hyllypuutteita käyty lainkaan läpi perehdytyksen aikana. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) vastaajaa oli sitä mieltä, että hyllypuutteet käsiteltiin perusteellisesti perehdytyksen aikana ja yhden (33,3%) henkilön mielestä asiaa käsiteltiin jonkin verran (kuva 61).



Kuva 61. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

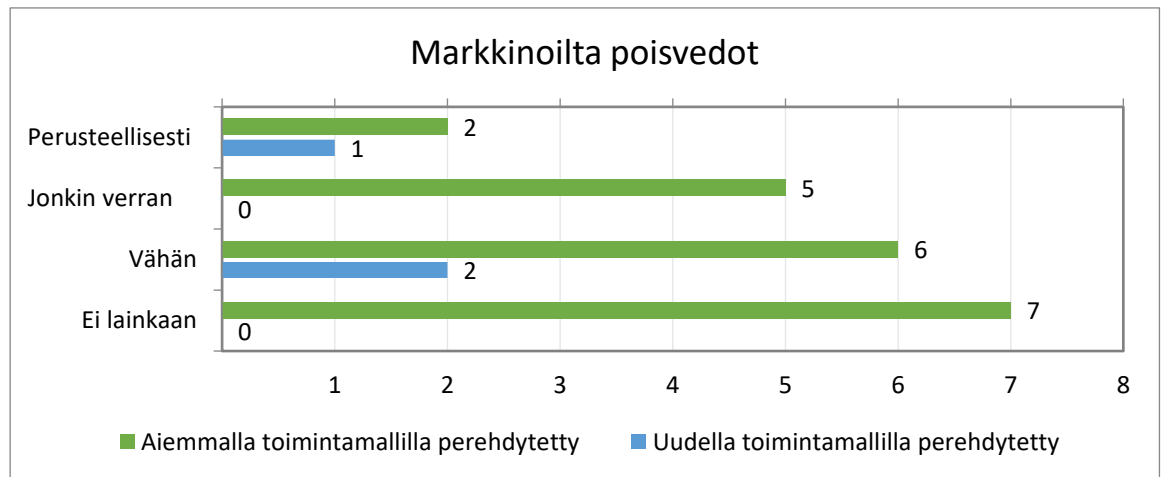
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kuusi (30%) vastaajaa totesi, että irtomyyntituotetiski käsiteltiin perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista viiden (25%) mielestä asiaa käsiteltiin jonkin verran ja viiden (25%) vastaajan mielestä vähän. Vastaajista neljä (20%) ilmoitti, ettei asiaa käsitelty lainkaan perehdyttämisen aikana. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yksi (33,4%) ilmoitti, että irtomyyntituotetiski käsiteltiin perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Vastaajista yhden (33,3%) mielestä asiaa käsiteltiin jonkin verran ja yhden (33,3%) vastaajan mielestä vähän (kuva 62).



Kuva 62. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

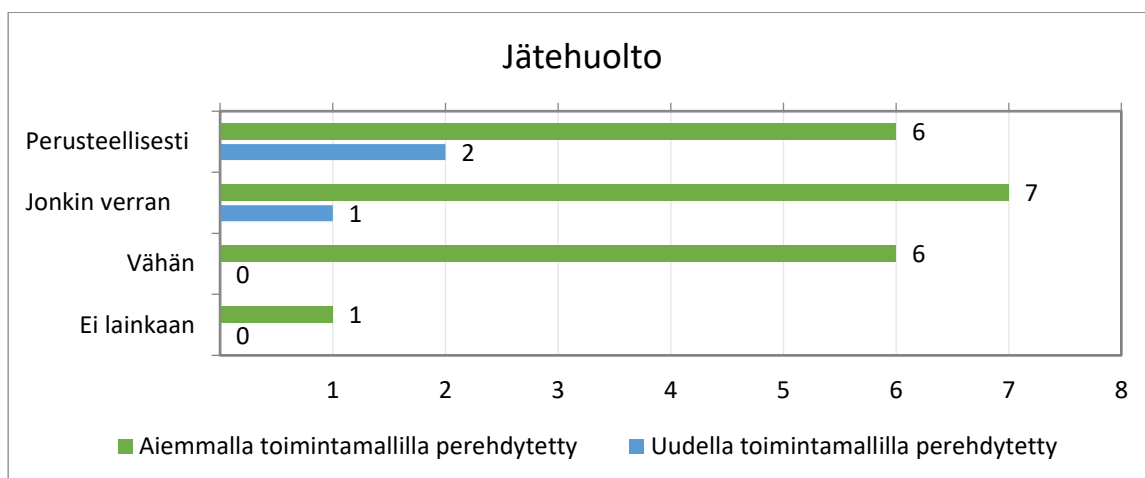
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (10%) ilmoitti, että markkinoilta poisvedot käsiteltiin perusteellisesti perehdyttämisen aikana. Viiden (25%) vastaajan mielestä

asiaa käsiteltiin jonkin verran ja kuuden (30%) vastaajan mielestä vähän. Vastaajista seitsemän (35%) totesi, ettei markkinoilta poisvetoja käsitelty lainkaan perehdytyksessä. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yksi (33,3%) vastaaja oli sitä mieltä, että markkinoilta poisvedot käsiteltiin perusteellisesti ja kahden vastaajan (66,7%) vastaajan mielestä asiaa käsiteltiin vähä (kuva 63).



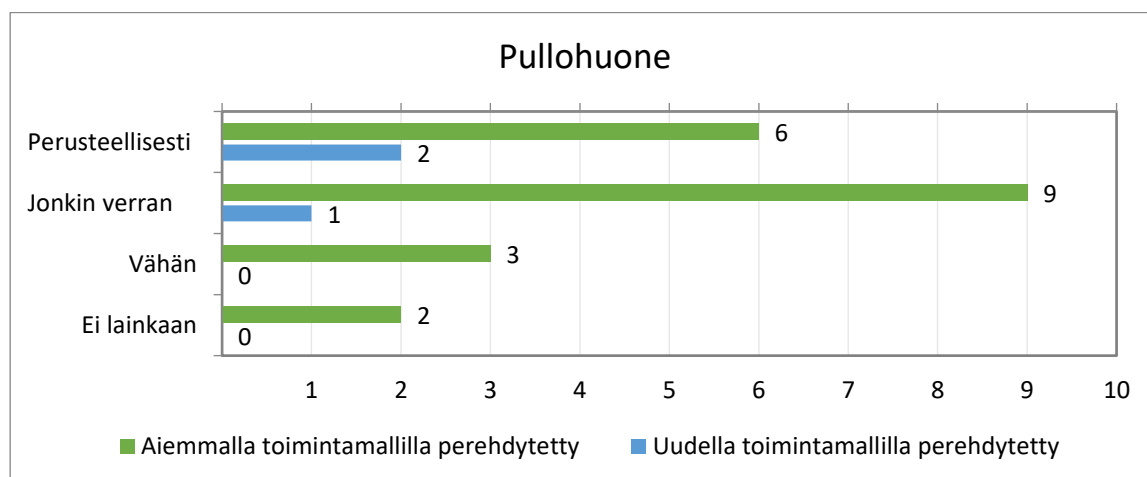
Kuva 63. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kuusi (30%) vastaajaa totesi, että jätehuoltoon liittyvät asiat käytiin perusteellisesti läpi perehdytyksen aikana. Vastaajista seitsemän (35%) mielestä asiaa käsiteltiin jonkin verran ja kuuden (30%) vastaajan mielestä vähän. Vastaajista yksi (5%) ilmoitti, ettei jätehuoltoon liittyviä asioita käsitelty lainkaan perehdyttämisen aikana. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) vastaajaa oli sitä mieltä, että jätehuoltoon liittyvät asiat käsiteltiin perusteellisesti perehdytyksen aikana ja yhden (33,3%) vastaajan mielestä asiaa käsiteltiin jonkin verran (kuva 64).



Kuva 64. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

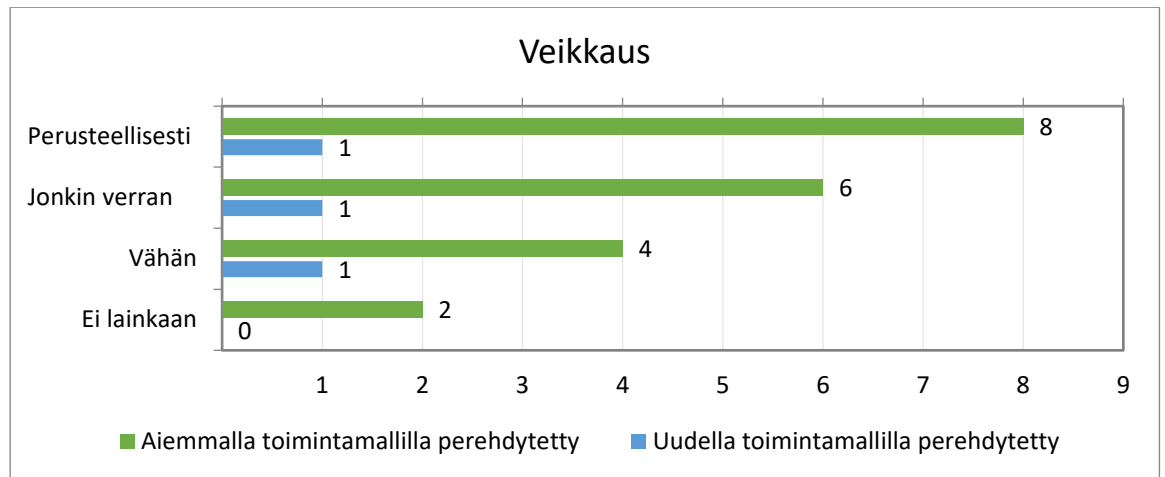
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kuusi (30%) vastaajaa oli sitä mieltä, että pullohuone käytiin perusteellisesti läpi perehdytyksen aikana. Vastaajista yhdeksän (45%) mielestä asiaa käsiteltiin jonkin verran ja kolmen (15%) vastaajan mielestä vähän. Kaksi (10%) vastaajaa ilmoitti, ettei pullohuonetta käyty läpi lainkaan perehdytyksessä. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaksi (66,7%) vastaajaa oli sitä mieltä, että asia käytiin perusteellisesti läpi ja yhden (33,3%) vastaajan mielestä asiaa käsiteltiin jonkin verran (kuva 65).



Kuva 65. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kahdeksan (40%) vastaajaa totesi, että veikkaus käytiin läpi perusteellisesti perehdytyksen aikana. Vastaajista (30%) kuuden mielestä asiaa käsiteltiin jonkin verran ja neljän (20%) vastaajan mielestä asiaa käsiteltiin vähän. Vastaajista

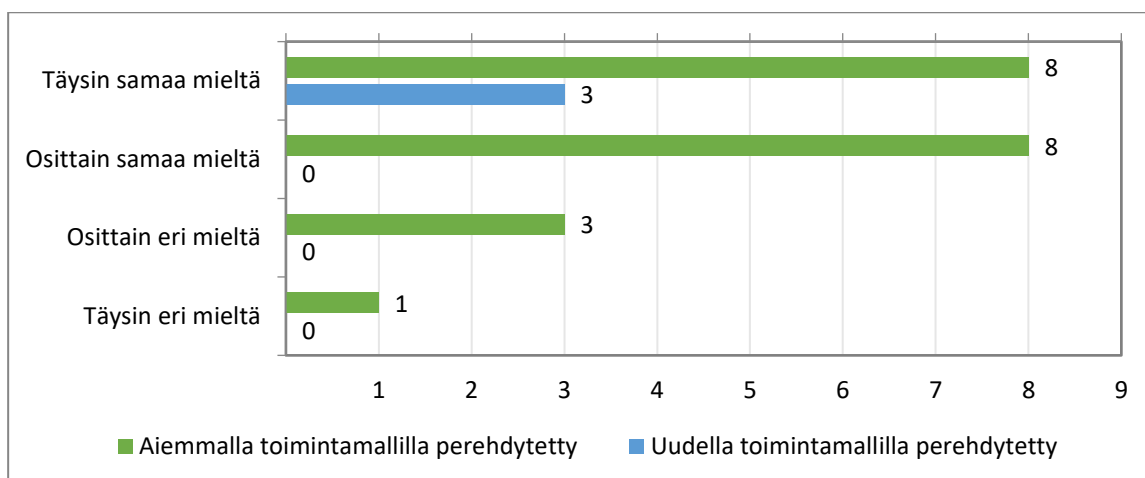
kaksi (10%) ilmoitti, ettei veikkausta käsitelty lainkaan perehdyttämisen aikana. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yksi (33,4%) oli sitä mieltä, että veikkaus käytiin läpi perusteellisesti perehdytyksessä. Yhden (33,3%) henkilön mielestä asiaa käsiteltiin jonkin verran ja yhden (33,3%) henkilön mielestä vähän (kuva 66).



Kuva 66. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä (n=23)

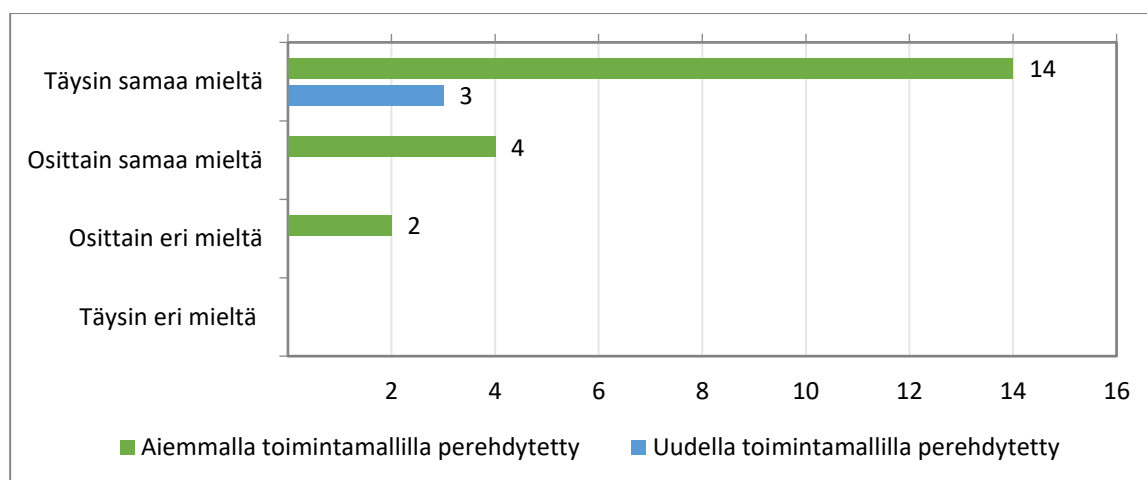
Perehdyttäjät

Aiemmallalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kahdeksan (40%) oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäjät oli valmistautunut perehdyttämään heitä. Vastajista kahdeksan (40%) oli osittain samaa mieltä ja kolme (15%) osittain eri mieltä asiasta. Vastajista yksi (5%) oli täysin eri mieltä asiasta. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme (100%) vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäjät oli valmistautunut perehdyttämään heitä (kuva 67).



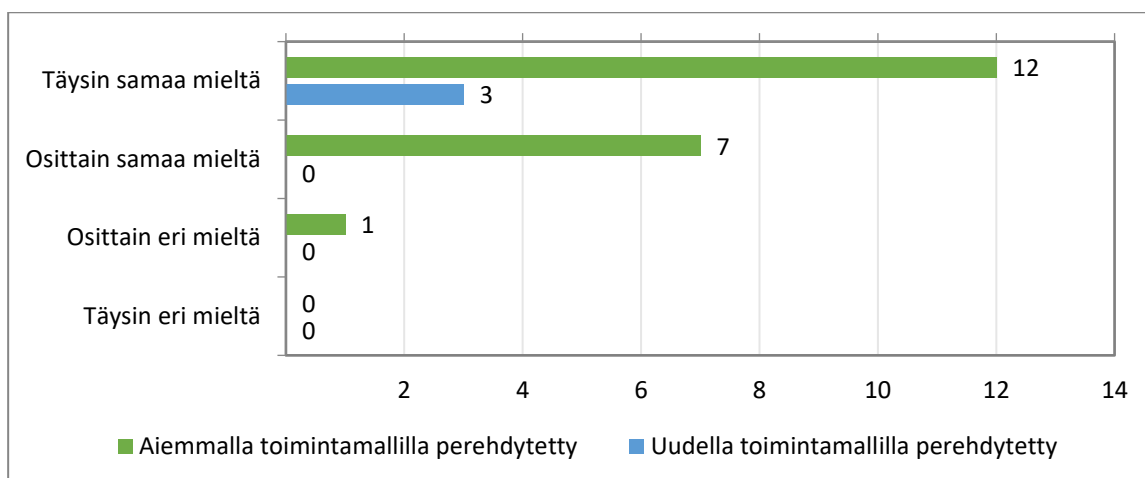
Kuva 67. Perehdyttäjäni oli valmistautunut perehdyttämään minua (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä 14 (70%) oli sitä mieltä, että perehdyttäjä oli ammattitaitoinen. Neljä (20%) oli osittain samaa mieltä ja kaksi (10%) henkilöä osittain eri mieltä asiasta. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäjä oli ammattitaitoinen (kuva 68).



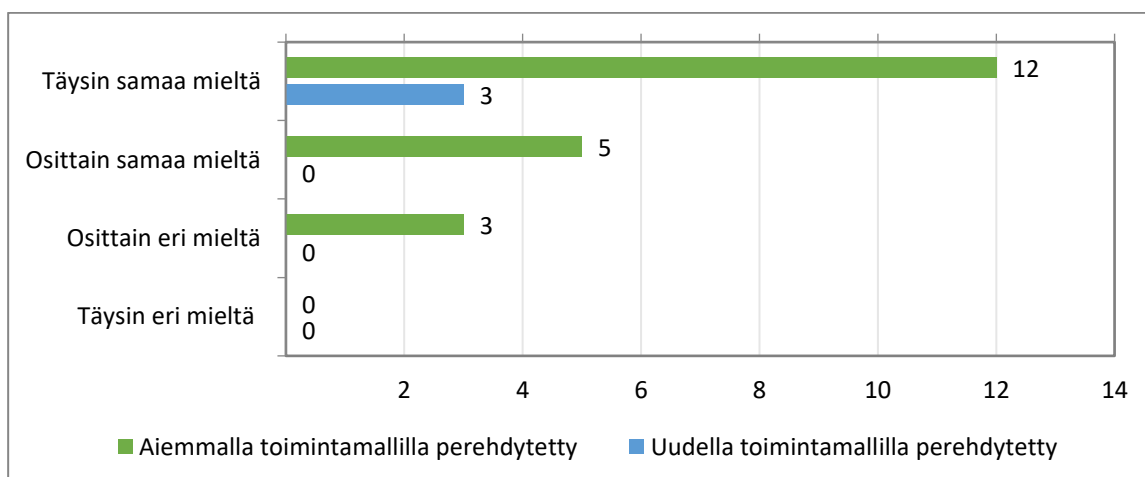
Kuva 68. Perehdyttäjäni oli ammattitaitoinen (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä 12 (60%) oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäjä hallitsi perehdytettävät asiat hyvin. Henkilöistä seitsemän (35%) oli osittain samaa mieltä ja yksi (5%) henkilö osittain eri mieltä asian kanssa. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme (100%) olivat täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäjä hallitsi perehdytettävät asiat hyvin (kuva 69).



Kuva 69. Perehdyttäjä hallitsi perehdytettävät asiat hyvin (n=23)

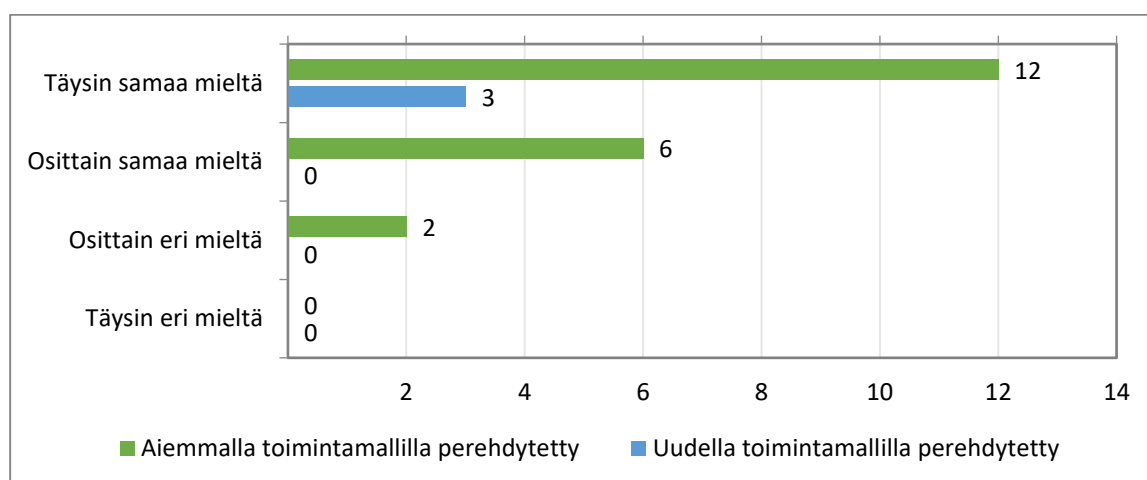
Aiemmallalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä 12 (60%) oli täysin samaa mieltä, viisi (25%) osittain samaa mieltä ja kolme (15%) osittain eri mieltä siitä, että perehdyttäjä oli aidosti kiinnostunut perehdyttämään vastaajaa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä asiasta. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä oli täysin samaa mieltä asian kanssa (kuva 70).



Kuva 70. Perehdyttäjä oli aidosti kiinnostunut perehdyttämisestäni (n=23)

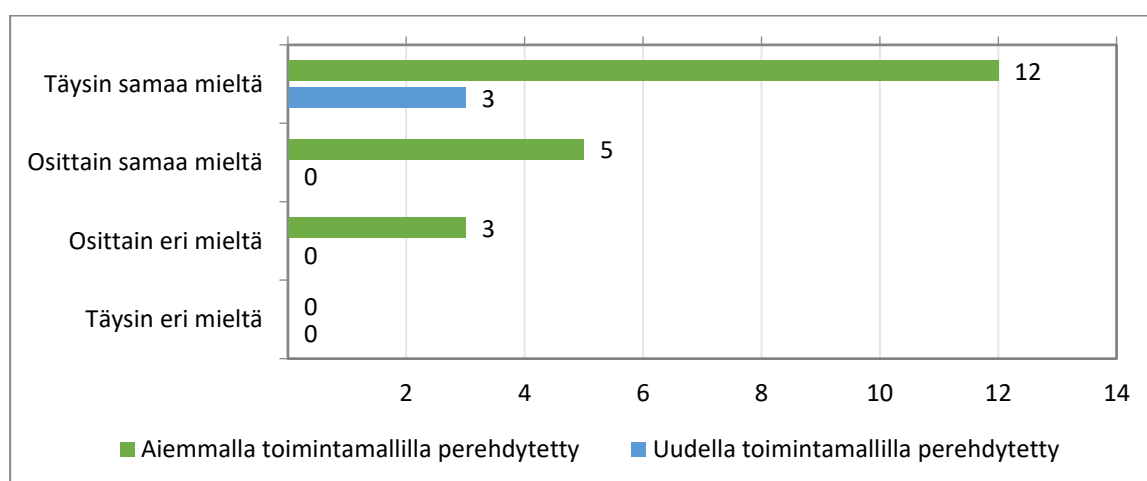
Aiemmallalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä suurin osa 12 (60%) oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäjä osasi perehdyttää asiat ymmärrettävästi. Vastaajista kuusi (30%) oli osittain samaa mieltä ja kaksi (10%) osittain eri mieltä asiasta. Uudella toimintamallilla

perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme olivat täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäjä osasi perehdyttää asiat ymmärrettävästi (kuva 71).



Kuva 71. Perehdyttäjä osasi perehdyttää asiat ymmärrettävästi (n=23)

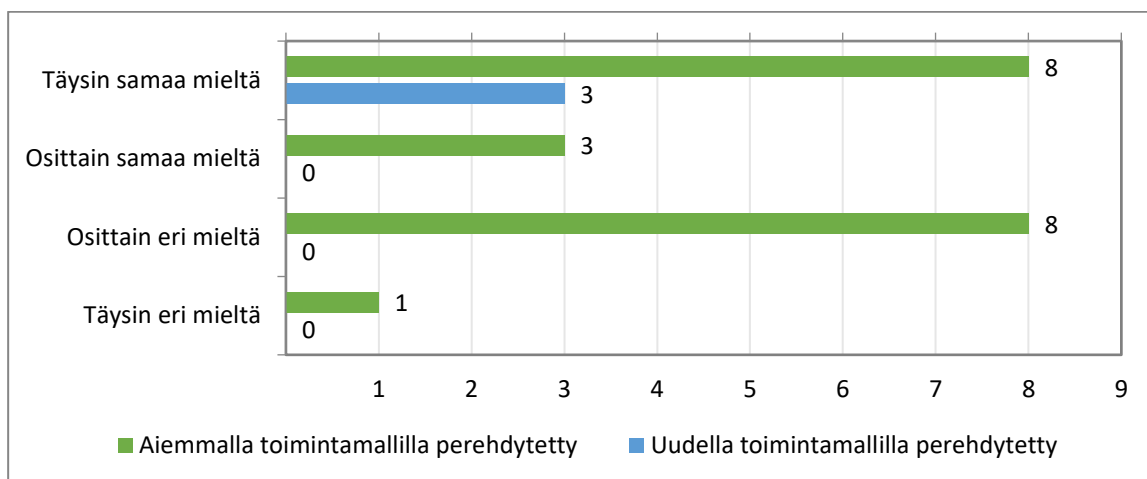
Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä 12 (60%) oli täysin samaa mieltä, viisi (25%) osittain samaa mieltä ja kolme (15%) osittain eri mieltä siitä, että perehdyttäjä huomioi häntä riittävästi perehdytyksen aikana. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä oli täysin samaa mieltä asiasta (kuva 72).



Kuva 72. Perehdyttäjä huomioi minua riittävästi perehdytyksen aikana (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kahdeksan (40%) oli täysin samaa mieltä, kolme (15%) osittain samaa mieltä, kahdeksan osittain eri mieltä (40%) ja yksi (5%) täysin eri mieltä siitä, että perehdyttäjä antoi riittävästi palautetta. Uudella toimintamallilla

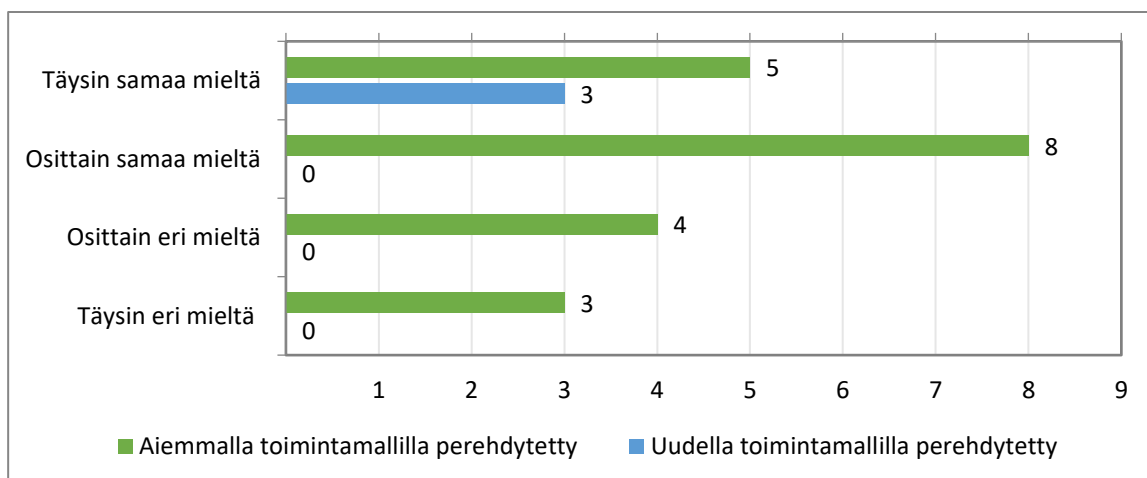
perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme (100%) vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäjä antoi riittävästi palautetta (kuva 73).



Kuva 73. Perehdyttäjä antoi riittävästi palautetta (n=23)

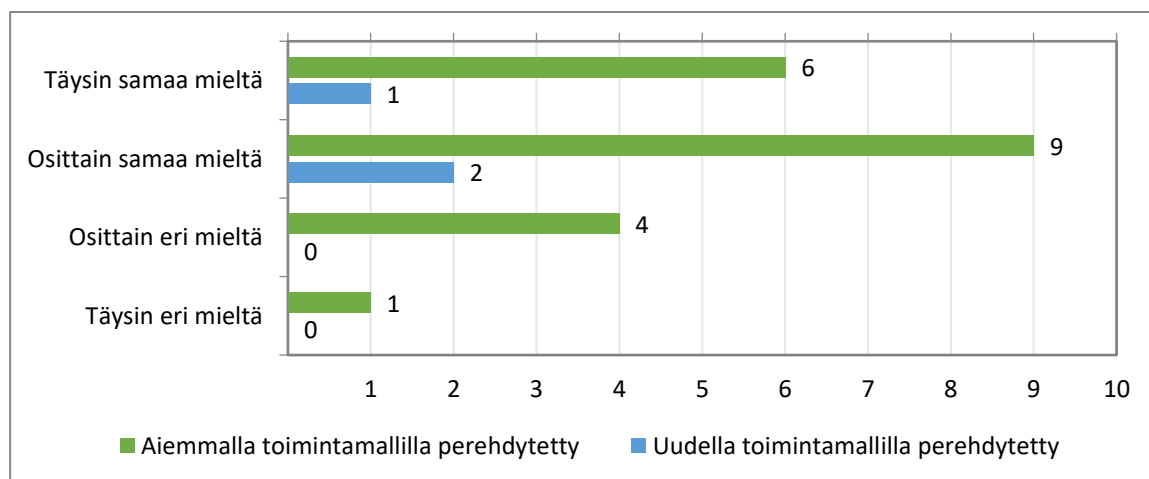
Perehdytyksen toimivuus

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä viisi (25%), oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdytys oli kattava ja hyvin suunniteltu. Vastaajista kahdeksan (40%) oli osittain samaa mieltä, neljä (20%) osittain eri mieltä ja kolme (15%) täysin eri mieltä asian kanssa. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme (100%) olivat täysin samaa mieltä siitä, että perehdytys oli kattava ja hyvin suunniteltu (kuva 74).



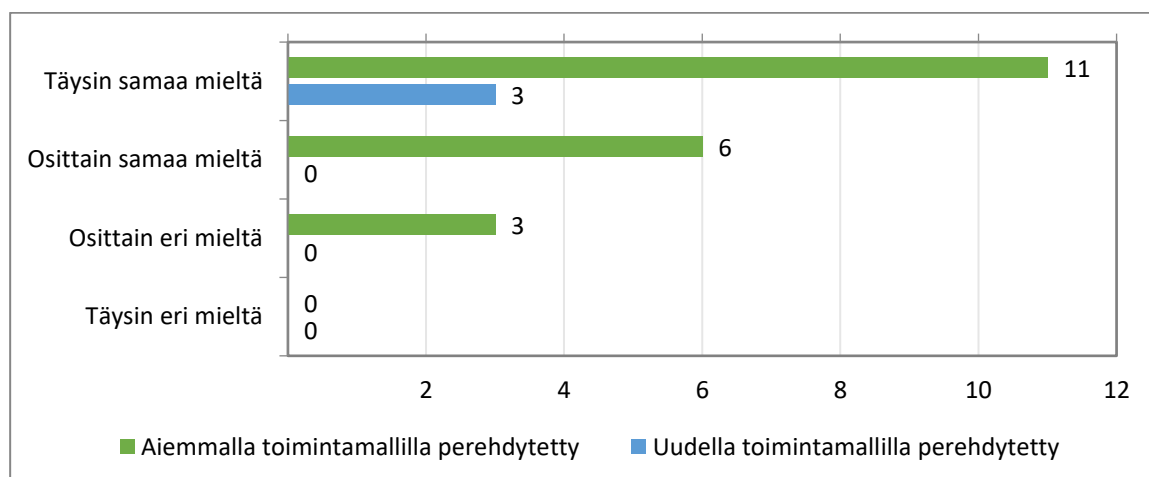
Kuva 74. Mielestäni perehdytys oli kattava ja hyvin suunniteltu (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kuusi (30%) oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdytys antoi hänelle riittävät valmiudet tehdä työtään. Vastaajista yhdeksän (45%) oli osittain samaa mieltä, neljä (20%) osittain eri mieltä ja yksi (5%) täysin eri mieltä asiasta. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme (100%) olivat täysin samaa mieltä siitä, perehdytys antoi heille riittävät valmiudet tehdä työtään (kuva 75).



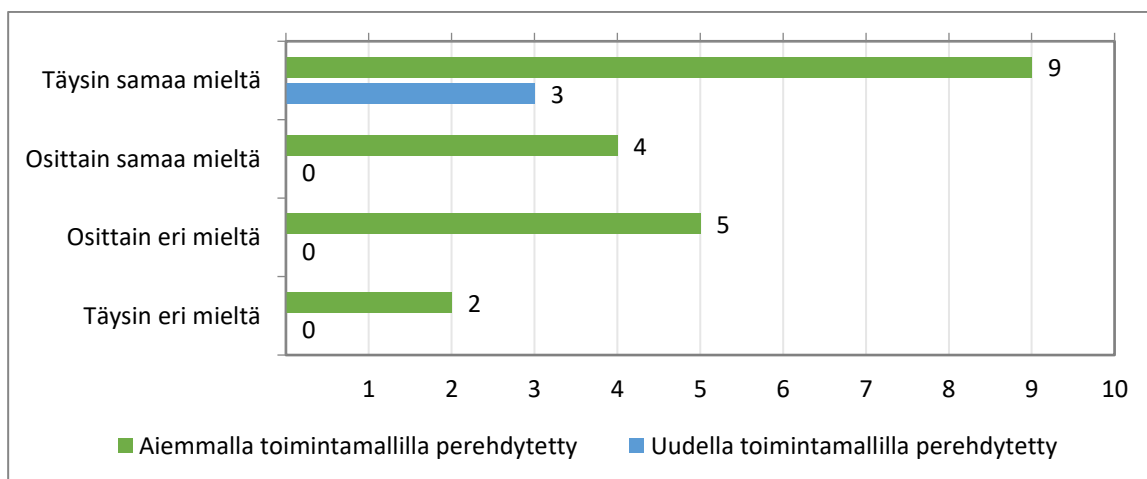
Kuva 75. Perehdytys antoi riittävät valmiudet tehdä työtäni (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä 11 (55%) oli täysin samaa mieltä, kuusi (30%) osittain samaa mieltä ja kolme (15%) osittain eri mieltä siitä, että perehdytys vastasi työn sisältöä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä asiasta. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä oli täysin samaa mieltä siitä, perehdytys vastasi työn sisältöä (kuva 76).



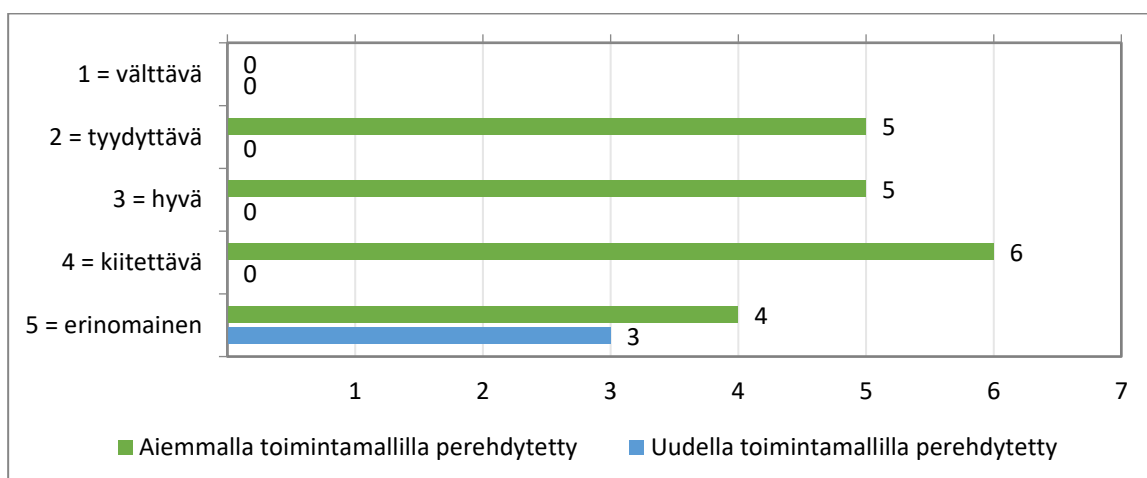
Kuva 76. Perehdytys vastasi työni sisältöä (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä yhdeksän (45%) totesi, että oli täysin tyytyväinen järjestettyyn perehdytykseen. Vastaaajista neljä (20%) oli osittain samaa mieltä asiasta ja vastaajista viisi (25%) osittain eri mieltä. Henkilöistä kaksi (10%) oli täysin eri mieltä asiasta. Uudella toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä kaikki kolme (100%) olivat täysin tyytyväisiä järjestettyyn perehdytykseen (kuva 77).



Kuva 77. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen minulle järjestettyyn perehdytykseen (n=23)

Aiemmalla toimintamallilla perehdytetyistä henkilöistä neljä (20%) antoi kokemalleen perehdytykselle arvosanaksi erinomainen. Kuusi (30%) henkilöä antoi arvosanaksi kiitettävän, viisi (25%) hyvän ja viisi (25%) vastaajaa tyydyttävän. Kaikki kolme (100%) uudella toimintamallilla perehdytettyä henkilöä antoivat kokemalleen perehdytykselle arvosanaksi erinomainen (kuva 78). Kirjalliset perustelut on koottu taulukkona liitteeseen 5.



Kuva 78. Minkä arvosanan antaisit kokemallesi perehdytykselle ja perustele arviointisi? (n=23)

Perehdytyksen kehittäminen

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastauksissa useimmiten esiintyneet maininnat koskivat kirjallisia ohjeita (kolme mainintaa), kamun käyttöä (kolme mainintaa) ja kassaopastusta (kaksi mainintaa). Yksittäiset maininnat koskivat ajankäyttöä, perehdytyksen kokonaisuutta, koulutuksen määrää, myymälän käytänteitä, palautteen antamista, johdonmukaisuutta, perehdytyksen tarkkuutta sekä veikkauskoneen käyttöä (taulukko 1).

Taulukko 1. Jäitkö kaipaamaan perehdytyksessä jotain, mitä? (n=12)

Maininnat	Mainintojen määrä
Kirjalliset ohjeet	3
Lisää opastusta kamun käyttöön	3
Enemmän kassaopastusta	2
Enemmän aikaa	1
Laajempi kokonaisuus	1
Lisää koulutusta	1
Myymälän käytänteet	1
Palautteen antaminen	1
Johdonmukaisuus	1
Tarkkuus	1
Enemmän veikkauskoneen käyttöä	1

Vastaajien mielestä perehdytys oli erityisen onnistunutta kassatyön (viisi mainintaa) ja perehdyttäjän osalta (neljä mainintaa). Vastaajista kolme mainitsi, että perehdytys oli onnistunutta kaikilta osin ja kahden vastaajan mielestä pääasiat tulivat selväksi. Kahdessa vastauksessa mainittiin, että perehdyttäminen oli erityisen onnistunutta työyhteisöön ja tiloihin tutustuttamisen osalta. Yksittäiset maininnat koskivat henkilökohtaista perehdyttäjää, kuormien purun opastusta sekä työvälineisiin ja työvaatteisiin liittyviä käytäntöjä (taulukko 2).

Taulukko 2. Miltä osin perehdytys oli erityisen onnistunutta? (n=20)

Maininnat	Mainintojen määrä
Kassatyön osalta	5
Perehdyttäjältä saatu tuki ja neuvot	4
Kaikilta osin	3
Pääasiat tuli selväksi	2
Työyhteisöön ja tiloihin tutustuttaminen	2
Henkilökohtainen perehdyttäjä	1

Kuormien purun opastus	1
Työvaatteet ja välineet oli varattu valmiiksi	1

Vastaajien mielestä perehdytys kaipaisi vielä lisää kirjallisia ohjeita (kolme mainintaa), laajempaa ja perusteellisempaa kokonaisuutta (kaksi mainintaa), enemmän opastusta järjestelmiin ja käytäntöihin (kaksi mainintaa) sekä helpompia verkkokoulutuksia (yksi maininta). Perehdytykseen toivottiin olevan myös johdonmukaisempi (yksi maininta) ja kestoaltaan pidempi (yksi maininta) kokonaisuus. Yksi maininta koski omaa henkilökohtaista perehdyttäjää (taulukko 3).

Taulukko 3. Mitä kehitettävää perehdytyksessä vielä olisi? (n=13)

Maininnat	Mainintojen määrä
Lisää kirjallisia ohjeita	3
Laajempi ja perusteellisempi kokonaisuus	2
Enemmän opastusta järjestelmiin ja käytäntöihin	2
Helpommat verkkokoulutukset	1
Johdonmukaisuus	1
Enemmän aikaa	1
Oma henkilökohtainen perehdyttäjä	1

Vastaajat toivoisivat enemmän aikaa perehdyttämiseen (kaksi mainintaa) sekä perusteellisempaa perehdytystä myymälä- ja kasatyöskentelyyn (kaksi mainintaa). Yksittäisissä maininnoissa toivottiin useampaa samaa vuoroa peräkkäin, enemmän tietoa työyhteisön käytänteistä sekä kirjallisia ohjeita tärkeistä asioista (taulukko 4).

Taulukko 4. Haluaisitko sanoa vielä jotakin muuta perehdytykseen ja sen kehittämiseen liittyen?

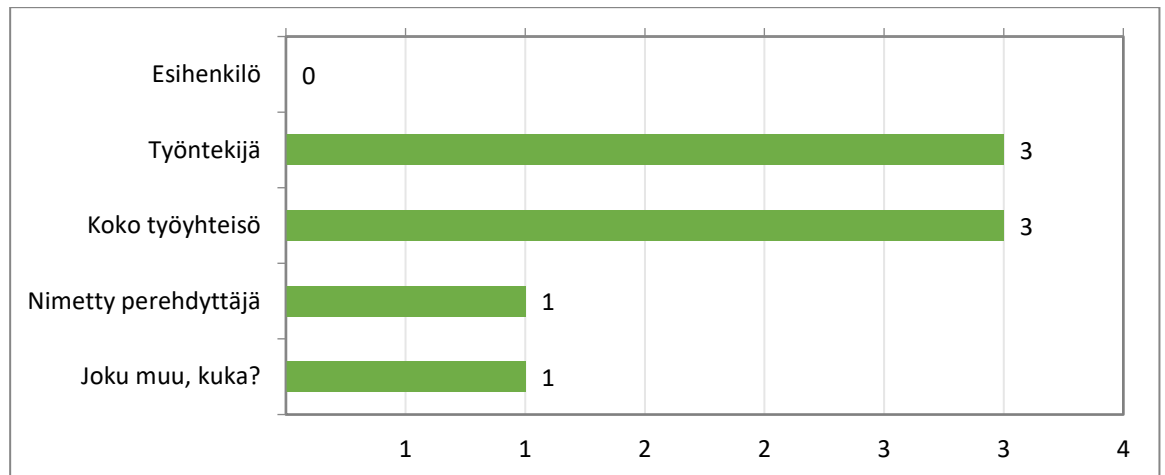
Maininnat	Mainintojen määrä
Enemmän aikaa perehdyttämiseen	2
Perusteellisempi perehdytys myymälä- ja kasatyöskentelyyn	2
Useampi sama vuoro peräkkäin	1
Enemmän tietoa työyhteisön käytänteistä	1
Kirjalliset ohjeet tärkeistä asioista	1

7.4 Esihenkilöille suunnattu kyselytutkimus

Esihenkilöille suunnattu kysely lähetettiin 31 henkilölle ja kyselyyn vastasi 8 henkilöä. Esihenkilöiden vastusprosentti oli 26%.

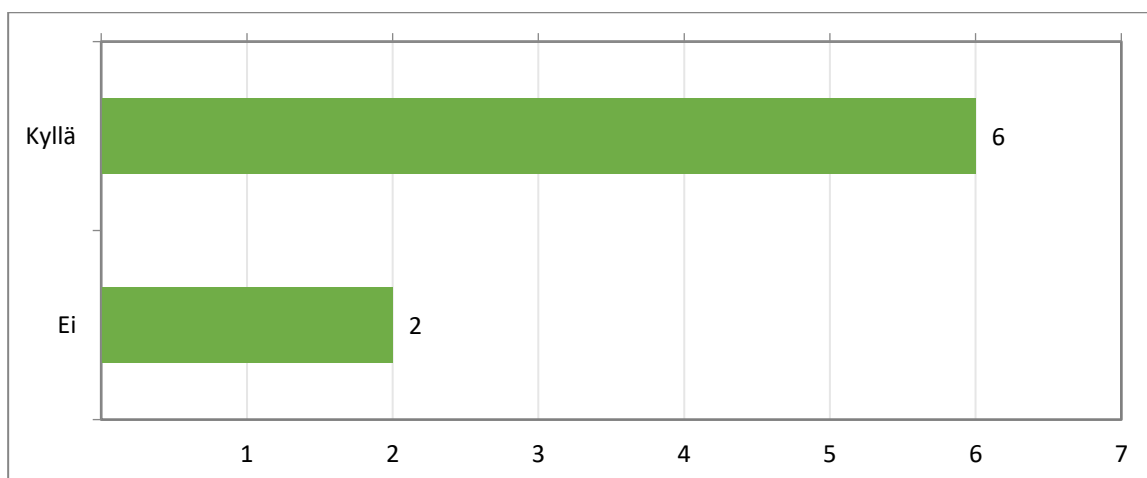
Perehdytyksen kehittäminen

Vastaajista kolme (37,5%) kertoi, että uuden työntekijän perehdyttäjänä toimi toinen työntekijä. Kolmen (37,5%) vastaajan kohdalla uuden työntekijän perehdyttäjänä toimi koko työyhteisö ja yhden (12,5%) vastaajan kohdalla nimetty perehdyttäjä. Yksi (12,5%) henkilö puolestaan ilmoitti, että perehdyttäjänä toimi joku muu: esihenkilö tai työntekijä (kuva 79).



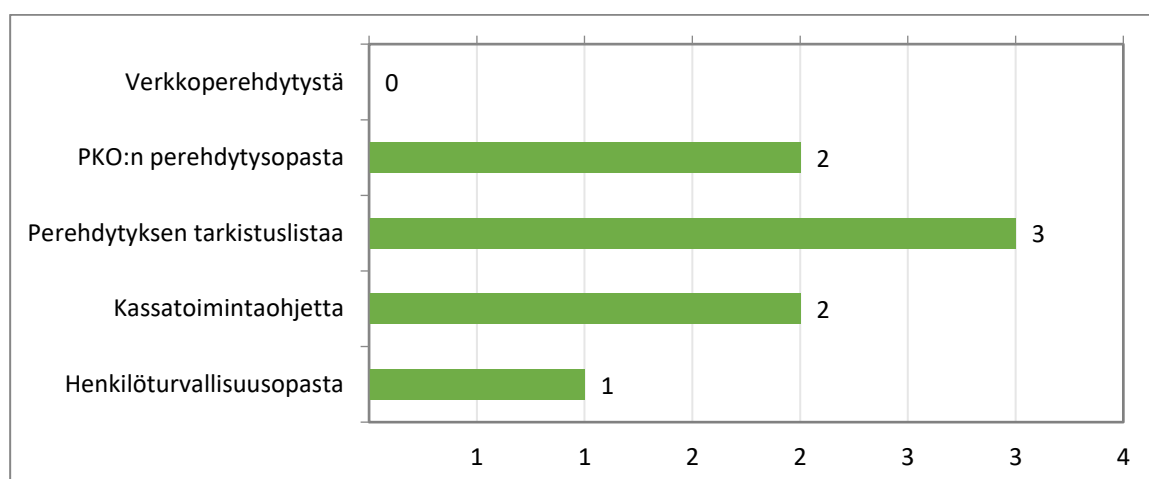
Kuva 79. Kuka perehdyttää uuden työntekijän yksikössänne? (n=8)

Vastaajista kuusi (75%) ilmoitti, että perehdytysohjelma on samanlainen kaikille uusille työntekijöille. Vastaajista kaksi (25%) puolestaan totesi, ettei perehdytysohjelma ollut samanlainen kaikille uusille työntekijöille (kuva 80).



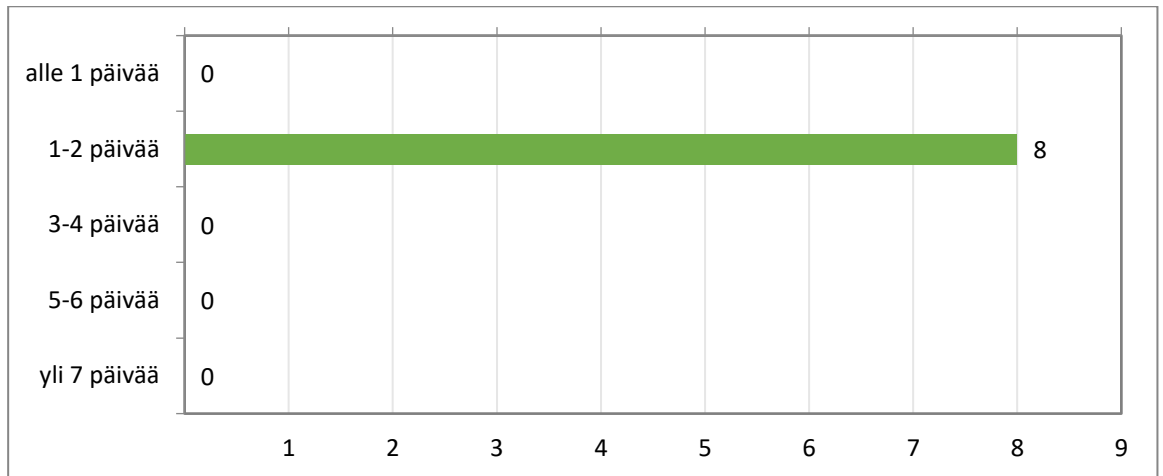
Kuva 80. Onko perehdytysohjelma kaikille uusille työntekijöille samanlainen?

Vastaajista kaksi (25%) kertoi, että perehdytyksen tukena käytettiin PKO:n perehdytysopasta. Kolme (27,5%) vastaajaa ilmoitti, että perehdytyksen tukena käytettiin perehdytyksen tarkistuslistaa ja kaksi (25%) vastaajista kertoi, että perehdytyksen tukena käytettiin kassatoimintaohjetta. Vastaajista yksi (12%) ilmoitti, että perehdytyksen tukena käytettiin henkilöturvallisuusopasta (kuva 81).



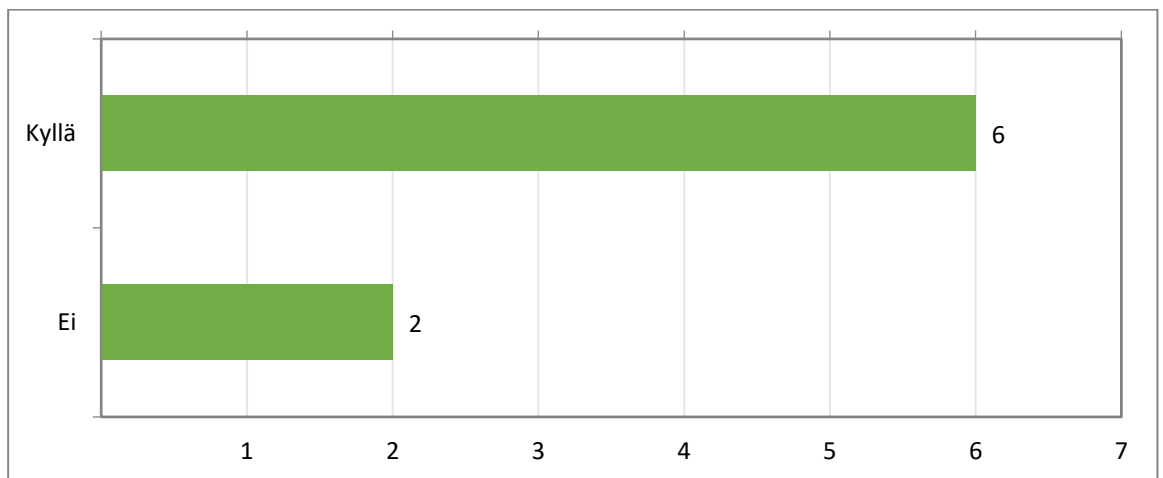
Kuva 81. Mitä materiaaleja/välineitä käytätte perehdytyksen tukena? (n=8)

Kaikki kahdeksan (100%) vastaajaa totesivat, että alkuperehdytysjakso oli kestoaltaan 1–2 päivää (kuva 82).



Kuva 82. Kuinka pitkä on alkuperehdytysjakso? (n=8)

Kuuden vastaajan (75%) mielestä perehdytysprosessi oli toimiva. Vastaajista kaksi (25%) ilmoitti, ettei perehdytysprosessi ollut heidän mielestään toimiva (kuva 83).



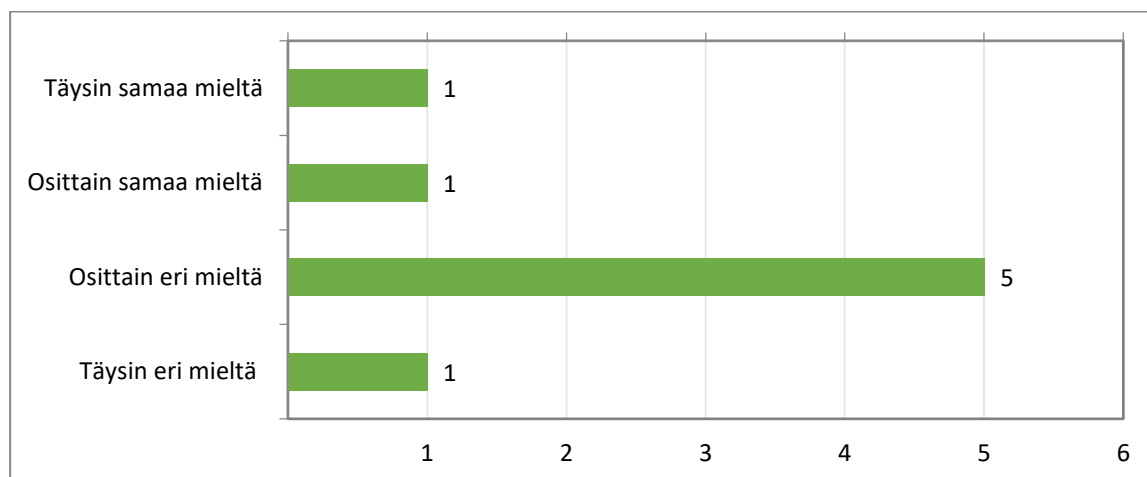
Kuva 83. Onko perehdytysprosessi mielestänne toimiva? (n=8)

Nykyiseen perehdytysprosessiin kaivattiin enemmän aikaa (kaksi mainintaa) ja perehdytysvastuun jakautumista (yksi maininta). Yhden maininnan mukaan perehdytyksen tueksi tarvittaisiin listausta tärkeistä asioista (taulukko 5).

Taulukko 5. Mitä muutosta kaipaisit nykyiseen perehdytysprosessiin? (n=4)

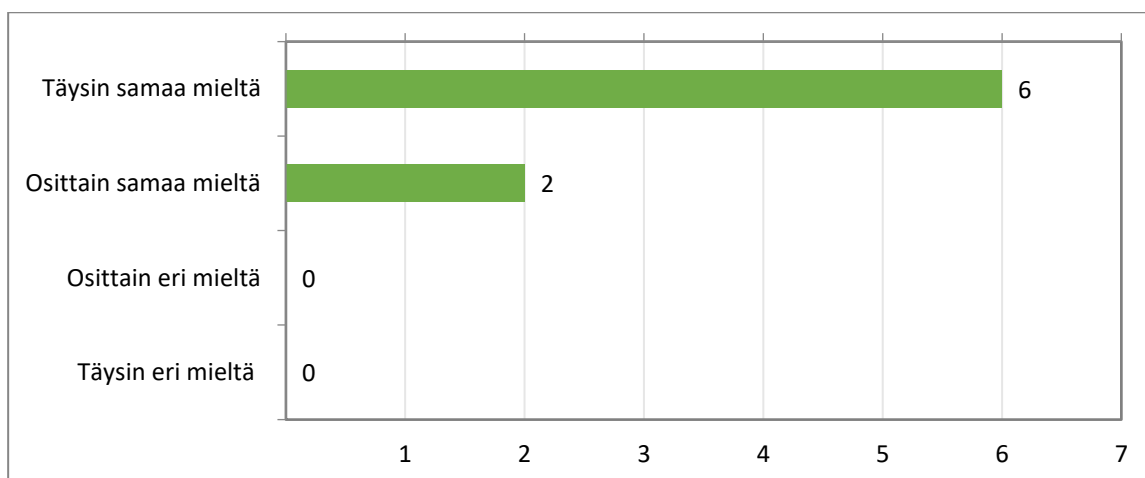
Maininta	Mainintojen määrä
Enemmän aikaa perehdyttämiseen	2
Perehdytysvastuun jakautuminen	1
Listaus tärkeistä asioista	1

Vastaajista yksi (12,5%) oli täysin samaa mieltä siitä, että hänellä on riittävästi aikaa perehdyttää uusia työntekijöitä. Vastaajista yksi (12,5%) oli osittain samaa mieltä ja vastaajista viisi (62,5%) osittain eri mieltä asian kanssa. Vastaajista yksi (12,5%) oli täysin eri mieltä asiasta (kuva 84).



Kuva 84. Minulla on riittävästi aikaa perehdyttää uusia työntekijöitä (n=8)

Vastaajista kuusi (75%) oli täysin samaa mieltä siitä, että hänellä on tarpeeksi aikaa perehdyttämiseen. Vastaajista kaksi (25%) oli osittain samaa mieltä asian kanssa. Kukaan vastaajista ei ollut osittain eri mieltä eikä täysin eri mieltä asiasta (kuva 85).



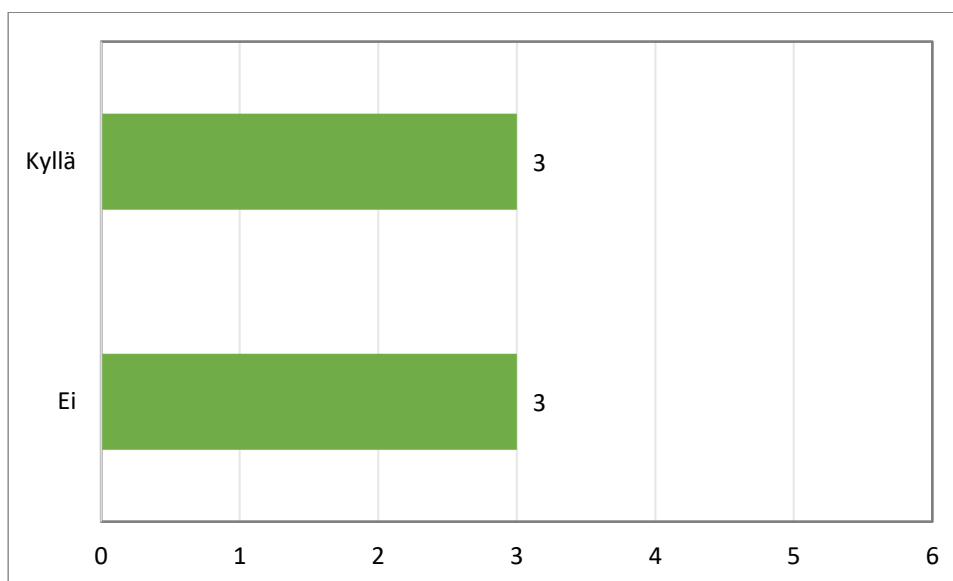
Kuva 85. Minulla on tarpeeksi osaamista perehdyttämiseen (n=8)

Perehdytyksessä koettuja suurimpia haasteita olivat ajanpuute (viisi mainintaa) ja erilaiset oppijat (viisi mainintaa). Yksittäisen maininnan mukaan haasteeksi koettiin työntekijän lähtötason arvioiminen (taulukko 6).

Taulukko 6. Mitä haasteita olet kohdannut perehdyttäessäsi uutta työntekijää? (n=5)

Maininta	Mainintojen määrä
Ajan puute	5
Erilaiset oppijat	5
Lähtötason arvioiminen	1

Vastaajista kolme (50%) kertoi, että heidän yksikössään oli perehdytetty uuden toimintamallin mukaisesti. Vastaajista kolme (50%) puolestaan ilmoitti, että heidän yksikössään ei ole perehdytetty uuden toimintamallin mukaisesti (kuva 86).



Kuva 86. Onko tämän mallin mukaisesti perehdytetty yksikössäsi? (n=6)

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että yhteisperehdytys on hyvä asia (viisi mainintaa). Kolmen maininnan mukaan positiivisena asiana nähtiin se, kun perehdytys on samanlainen kaikille. Yksittäisissä maininnoissa nousi esille epätietoisuus perehdytyksen sisällöstä, toive useammasta perehdytettävästä kerralla sekä huoli siitä, kun yksiköt ovat vieraita perehdyttäjälle (taulukko 7).

Taulukko 7. Mitä ajatuksia yhteisperehdytys sinussa herättää? (n=7)

Maininta	Mainintojen määrä
Hyvä asia	5
Sama kaikille	3
Epätietoisuus perehdytyksen sisällöstä	1
Useampi perehdytettävä kerralla	1
Perehdyttäjälle vieras yksikkö	1

Yhteisperehdytyksen suurimpina hyötyinä nähtiin olevan ajansäästö (kolme mainintaa) sekä perehdytyksen tasapuolisuus (kolme mainintaa). Yksittäiset maininnat koskivat tarkempaa ja tasalaatuisempaa perehdytystä sekä uusimpia saatavilla olevia tietoja (taulukko 8).

Taulukko 8. Mitä hyötyjä näkisit tällaisella yhteisperehdytyksellä olevan? (n=8)

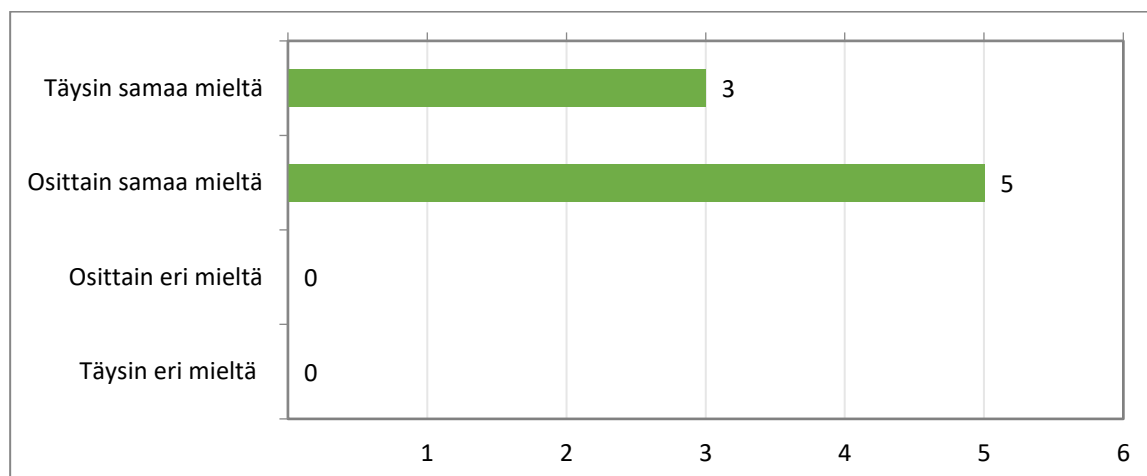
Maininta	Mainintojen määrä
Aikaa säästyy	3
Tasapuolinen	3
Tasalaatuinen	1
Tarkempi perehdytys	1
Uusimmat tiedot	1

Yhteisperehdytyksen riskeinä nähtiin yksiköille kaatuvat kustannukset (yksi maininta), perehdytykseen käytettävä aika (yksi maininta), yksikön omien toimintatapojen huomiointi (yksi maininta) sekä ero perehdytyksen ja normaalin työn välillä (yksi maininta). Yksi maininta koski yhteisen aikataulujen suunnittelua (taulukko 9).

Taulukko 9. Mitä riskejä näet tällaisessa yhteisperehdytyksissä? (n=4)

Maininta	Mainintojen määrä
Kustannukset	1
Onko riittävästi aikaa	1
Yksikön omien toimintatapojen huomioiminen	1
Ero perehdytyspäivien ja normaalin työn välillä	1
Yhteisten aikataulujen suunnittelu	1

Vastaajista kolme (37,5%) oli täysin samaa mieltä siitä, että yhteisperehdytys helpottaa heidän työtaakkaansa. Vastaajista viisi (62,5%) oli osittain samaa mieltä asiasta. Kukaan vastaajista ei ollut osittain eri mieltä eikä täysin eri mieltä asian kanssa (kuva 87).



Kuva 87. Koetko, että tällainen yhteisperehdytys helpottaa työtaakkaasi? (n=8)

Perehdyttämiseen uuteen toimintamalliin esitettiin toiveena listausta perehdytettävistä asioista (yksi maininta) sekä kertauspakettia jo talossa olleille henkilöille (yksi maininta). Yhden toiveen mukaan perehdyttäjällä tulee olla vahva tieto perehdytettävistä asioista (taulukko 10).

Taulukko 10. Olisiko sinulla esittää jotain toiveita uuteen perehdyttämisen toimintamalliin? (n=3)

Maininta	Mainintojen määrä
Listaus perehdytettävistä asioista	1
Kertauspaketti jo talossa olleille	1
Perehdyttäjällä tulee olla vahva tieto perehdytettävistä yksiköistä	1

8 Perehdyttämisen uusi toimintamalli

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdyttämisen uusi toimintamalli, joka kulkee nimellä vastuuperehdyttäjä -malli. Vastuuperehdyttäjä toimintamalli kehitettiin yhteistyössä opinnäytetyön toimeksiantajan ja organisaation jäsenten kanssa. Tiimin kuului lisäksi Pohjois-Karjalan Osuuskaupan aluepäällikkö, yksi marketpäällikkö sekä PKO:n HR-asiantuntija. Toimintamallin suunnittelussa hyödynnettiin tutkimuksesta saatuja tuloksia, teoreettista tietoa sekä organisaatiossa jo valmiiksi olevaa tietoa. Alustava suunnitelma perehdyttämisen uudesta toimintamallista valmistui lokakuun 2021 aikana ja päättyi lopulliseen muotoonsa keväällä 2022.

8.1 Uuden toimintamallin suunnittelu ja toteutus

Uutta toimintamallia lähdettiin rakentamaan heti alkukartoituksen jälkeen. Ensimmäisenä vaiheena oli suunnitella uuden toimintamallin perusidea: mistä osa-alueista uuden työntekijän perehdytysprosessi koostuu ja miten perehdytys käytännössä toteutetaan. Tätä varten pidimme ensimmäisen palaverin heinäkuussa 2021, jossa ideoimme yhdessä perehdytyksen kokonaisuutta.

Kun perusidea oli selvillä, seuraavana vaiheena oli suunnitella ensimmäisen ja toisen perehdytyspäivän sisällöt. Kokoonnuimme vaihtelevalla kokoonpanolla 1–2 kertaa kuukaudessa, kolmen kuukauden ajan. Ideoimme yhdessä perehdytyspäivien sisältöä ja sen etenemistä. Suunnitteluvaiheessa hyödynsimme aineistoja, jota olin kerännyt avoimilla haastatteluilla sekä havainnoimalla nykyisiä perehdytyskäytäntöjä. Suunnittelun tukena käytettiin myös jo olemassa olevaa perehdytyksen tarkistuslistaa, josta poimimme tärkeimpiä perehdytettäviä asioita. Lisäksi suunnittelimme perehdytyksen tukena käytettäviä oheismateriaaleja, kuten Tervetuloa meille töihin! -kirjeen, ennen alkuperehdytystä -muistilistan, tauot kaupan alalla -ohjeistuksen sekä kuittien käsittely liittyvän ohjeistuksen.

Suunnitelma perehdyttämisen uudesta toimintamallista valmistui lokakuun 2021 aikana. Alustavan toimintamallin toimivuutta testattiin henkilöstöpankkilaisten perehdytyksissä marraskuussa. Henkilöstöpankkilaiset ovat tarvittaessa töihin kutsuttavia henkilöitä, jotka työskentelevät monissa eri organisaation toimipisteissä. Testauksen tavoitteena oli saada tietoa

perehdytysmallin toimivuudesta. Parhaan näkökulman takaamiseksi toimin itse henkilöstöpankkilaisten perehdyttäjänä. Perehdytyspäivän sisältöä ja toimivuutta arvoitiin suullisesti perehdytettävän sekä toimintaan osallistuva henkilöstön kesken. Testauksen perusteella uusi toimintamalli todettiin varsin toimivaksi kokonaisuudeksi.

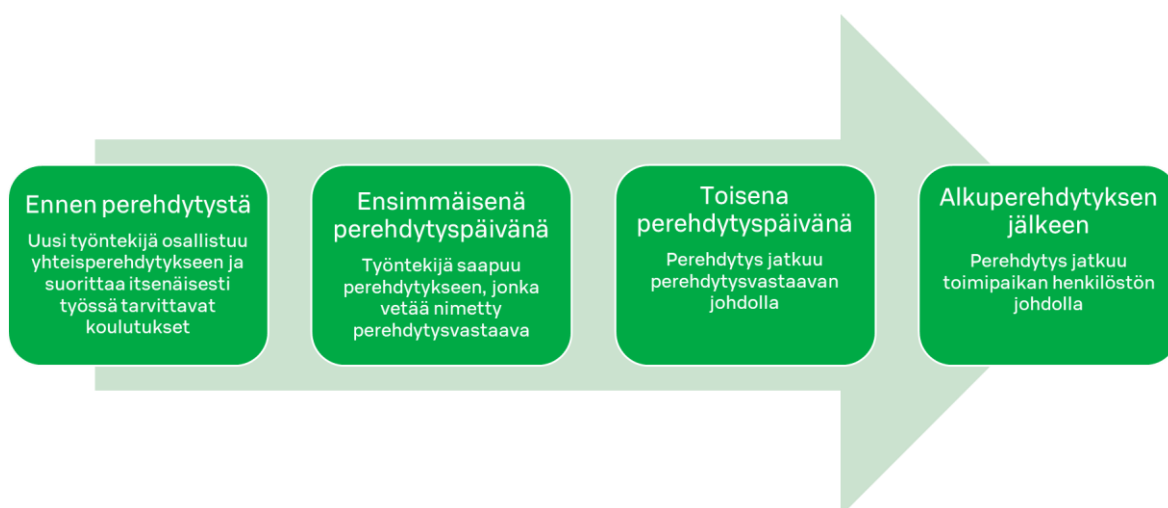
Tämän jälkeen esittelimme uuden perehdytysmallin tuleville perehdytysvastaaville sekä Pohjois-Karjalan Osuuskaupan marketpuolen aluepäälliköille. Uuden toimintamallin idea ja sisältö oli esitelty aiemmin aluepäällikön toimesta alueen esihenkilöille. Esittelytilaisuus järjestettiin tammikuussa 2022 koulutusmuotoisena tapahtumana, jossa kerrottiin toimintamallin sisällöstä ja toteutustavasta. Tavoitteena oli, että aluepäälliköt ja tulevat perehdytysvastaavat voisivat ottaa kantaa uuden toimintamallin sisältöön ennen sen varsinaista käyttöönottoa. Uuden toimintamallin sisältö todettiin toimivaksi kokonaisuudeksi myös esittelytilaisuudessa eikä kehittämisehdotuksia ilmennyt.

Maaliskuussa 2022 järjestettiin vielä kyselytutkimus, jonka tarkoituksena oli vahvistaa jo olemassa olevia käsityksiä perehdytyksen tilasta ja toimivuudesta. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoituivat alle vuosi sitten työtehtävässään aloittaneet työntekijät sekä esihenkilöt. Työntekijöiden osalta kyselytutkimus haluttiin laittaa kahdelle eri kohderyhmälle: uudella ja vanhalla toimintamallilla perehdytetyille henkilöille. Näin meillä oli mahdollisuus vertailla, kokivatko uudella toimintamallilla perehdytetyt henkilöt perehdytyksen laadukkaampana kuin aiemmalla toimintamallilla perehdytetyt.

Kyselytutkimuksen vastausten analysoinnin jälkeen totesimme, että perehdytysmalli oli toimiva ja isoja muutoksia ei tarvinnut tehdä. Perehdytysmalli sai lopullisen muotonsa huhtikuun 2022 aikana. Toukokuussa 2022 teimme vielä perehdytyskansion, jonka sisällön suunnittelimme yhdessä aluepäällikön ja HR-asiantuntijan kanssa. Perehdytyskansion materiaalit tallennettiin sähköisessä muodossa organisaation omaan järjestelmään, kuten kaikki muutkin perehdytykseen liittyvät materiaalit. Sähköisten materiaalien ansiosta tiedot ovat aina helposti löydettävissä ja kaikkien perehdytystyötä tekevien hyödynnettävissä. Sähköiset materiaalit mahdollistivat myös sen, että jokainen perehdytysvastaava pystyi itse tekemään perehdytyskansiot omalle alueellensa.

8.2 Kuvaus uudesta toimintamallista

Vastuuperehdyttäjä toimintamallissa jokaisella alueella on oma perehdytysvastaava, joka huolehtii uuden työntekijän alkuperehdytyksestä. Perehdytysvastaavat kiertävät oman alueensa yksiköissä perehdyttämässä uusia työntekijöitä sovitun mallin mukaisesti. Uudessa toimintamallissa perehdytyksen eteneminen on jaettu neljään eri perehdytysprosessin vaiheeseen: ennen alkuperehdytystä, ensimmäinen perehdytyspäivä, toinen perehdytyspäivä ja alkuperehdytyksen jälkeen (kuva 88). Perehdytysvastaavan osuus tästä on kaksi päivää, ensimmäinen ja toinen perehdytyspäivä. Perehdytysvastaava ja perehdytettävä ovat aina kyseisinä päivinä ns. ylimääräisinä työntekijöinä perehdytyksen onnistumisen ja laadun takaamiseksi.



Kuva 88. Uuden työntekijän perehdyttämisen kokonaisuus

Ennen ensimmäistä perehdytyspäivää työntekijä allekirjoittaa työsopimuksen, toimittaa verokortin, suorittaa työssä tarvittavat koulutukset sekä ottaa käyttöönsä kaikki työssä tarvittavat sovellukset. Työntekijä osallistuu myös mahdollisuuksiensa mukaan PKO:n marketpuolen yhteisperehdytystilaisuuteen. Yhteisperehdytystilaisuudessa kerrotaan S-ryhmän toiminnasta, Pohjois-Karjalan Osuuskaupasta, osuustoiminnan periaatteista, työsuhteesta sekä kaupan alalla työskentelystä. Ennen alkuperehdytystä esihenkilö hoitaa työntekijän palkkaukseen liittyvät käytännön järjestelyt sekä tilaa työntekijälle työssä tarvittavat työvaatteet, työvälineet ja tunnukset. Näiden lisäksi esihenkilö lähettää uudelle työntekijälle PKO:n järjestelmäohjeet ja Tervetuloa meille töihin! -kirjeen.

Ensimmäisenä perehdytyspäivänä työntekijä saapuu yksikköön perehtymään. Perehdytys tapahtuu toimipaikassa perehdytysvastaavan johdolla. Ensimmäinen perehdytyspäivä on aamuvuoro ja kestoltaan kuusi tuntia. Ensimmäinen päivä aloitetaan lyhyellä alkukeskustelulla, jonka jälkeen siirrytään mallin mukaisiin perehdytysasioihin. Näin perehdytys saadaan pidettyä yhtenäisenä kokonaisuutena, joka toistuu jokaiselle uudelle työntekijälle samanlaisena.

Alkukeskustelun jälkeen uuden työntekijän kanssa tutustutaan työympäristöön ja työyhteisön jäseniin sekä käydään läpi työtehtävissä tarvittavat työvaatteet ja työvälineet sekä niiden sijainti. Samalla työntekijältä varmistetaan, onko hän toimittanut verokortin, suorittanut työssä tarvittavat koulutukset sekä ottanut käyttöönsä kaikki tarvittavat sovellukset. Tarvittaessa työntekijää opastetaan näiden järjestelmien käyttöönotossa.

Tämän jälkeen työntekijän kanssa keskustellaan yleisistä työsuhteeseen ja toimipaikan pelisääntöihin liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi toimipaikkaan saapumisesta, työajoista, taukokäytännöistä, myymälän siisteydestä, viestinnästä ja vaitiolovelvollisuudesta, poissaolokäytännöistä, työterveyshuollosta, työturvallisuudesta, laadun kolmiloikasta sekä asiakaspalvelusta. Tässä yhteydessä työntekijälle annetaan myös kaikki perehdytysmateriaalit, joihin hän voi tutustua myöhemmin itsenäisesti. Ensimmäinen perehdytyspäivä jatkuu tutustumalla kassatyöskentelyn periaatteisiin, jonka jälkeen siirrytään kassalle perehtymään. Päivän päätteeksi käydään läpi vielä lyhyt palautekeskustelu, jossa pohditaan perehdytyksen etenemistä ja onnistumista.

Toisena perehdytyspäivänä perehdytys jatkuu samassa yksikössä, saman perehdytysvastaavan johdolla. Toinen perehdytyspäivä on iltavuoro ja kestoltaan kuusi tuntia. Toisena perehdytyspäivänä tutustutaan iltavuoron keskeisiin tehtäviin, Kamun perustoimintoihin, kuormanpurun ja hyllytyksen periaatteisiin sekä jätehuoltoon ja pullohuoneen toimintaan. Iltavuoro sisältää myös kassalla oloa. Kahden ensimmäisen perehdytyspäivän jälkeen perehdytys jatkuu työntekijän omassa yksikössä toimipaikan henkilöstön johdolla.

9 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-market-verkostolle uusi perehdytysmalli. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää, miten nykyinen perehdytysprosessi toimii ja miten sitä voitaisiin lähteä kehittämään. Opinnäytetyössä haettiin vastauksia erityisesti seuraaviin kysymyksiin: millainen on perehdytyksen nykytila ja toimivuus, miten uusien työntekijöiden perehdytysprosessia voitaisiin kehittää, miten alkuperehdytyksestä saataisiin yhtenäinen ja tasalaatuinen kokonaisuus ja mitä uuden alkuperehdytyksen tulisi pitää sisällään?

Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä laadullisia, että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimusaineistoa kerättiin avoimien haastatteluiden, osallistuvan havainnoinnin sekä sähköisen kyselytutkimuksen avulla. Ennen tutkimusten toteuttamista perehdyttiin alan kirjallisuuteen ja siihen liittyvään käsitteistöön. Teoreettisen viitekehyksen tavoitteena oli luoda vahva pohja perehdytyksen nykytilan kartoitukselle sekä uuden toimintamallin suunnittelulle ja toteutukselle. Teoreettinen viitekehys antoi selkeän ja kattavan kuvauksen siitä, miksi perehdytys on tärkeää, mistä asioista onnistunut perehdytysprosessi muodostuu ja mitä sen suunnittelussa ja toteutuksessa tulee huomioida. Muodostettu tietoperusta antoi myös hyvät lähtökohdat tutkimuksen suunnittelulle, toteutukselle ja raportoinnille.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin avoimet haastattelut, joiden tavoitteena oli selvittää, miksi nykyisiä perehdytyskäytäntö haluttiin muuttaa ja millainen uuden perehdytysmallin tulisi olla. Avoimien haastatteluiden perusteella saatiin hyvä kuva siitä, mitkä ovat nykyisen perehdytysprosessin ongelmakohdat ja minkä tyyppistä kehitystä sille kaivattaisiin. Vaikka avoimien haastatteluiden kohteena oli vain kolme henkilöä, voidaan haastattelusta saatuja tuloksia pitää kuitenkin tässä tapauksessa luotettavina. Haastateltavat kertoivat asioista avoimesti ja rehellisesti. Heillä oli myös takanaan pitkä kokemus perehdyttämisestä ja PKO:lla työskentelystä. Jos haastattelut olisi toistettu toisen tutkijan toimesta, olisi hyvin todennäköisesti päädytty samanlaisiin tuloksiin.

Osallistuvan havainnoinnin tarkoituksena oli toimia avoimien haastatteluiden tukena. Osallistuvan havainnoinnin avulla oli tarkoitus selvittää, miten Pohjois-Karjalan Osuuskaupan marketpuolen perehdytys nykyisellään hoidetaan ja kuinka sitä voitaisiin lähteä kehittämään. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten perehdytyksestä voitaisiin saada yhtenäisempi ja

tasalaatuisempi kokonaisuus. Havaintoaineiston avulla saatiin selkeä käsitys siitä, kuinka perehdytys todellisuudessa hoidetaan ja miten sitä voitaisiin lähteä kehittämään.

Osallistuva havainnointi oli tutkimusmenetelmänä varsin hyvä ja se tuki pääosin haastatteluista saatuja tuloksia. Arvioitaessa havainnoinnin luotettavuutta, huomio kiinnittyy erityisesti itse havainnoijaan, havainnoinnin kohteisiin sekä havaintojen määrään. Lähtökohtaisesti yhden henkilön tekemää havainnointia ei voida pitää täysin luotettavana. Luotettavuutta alentaa myös se, että ihmiset voivat toimia havainnointitilanteessa toisin, kuin yleensä. Kattavamman kuvauksen saamiseksi, havainnoinnin olisi tullut olla pidempiaikaista ja laajempaa.

Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa suoritettiin kyselytutkimus, jonka kohderyhmänä oli alle vuosi sitten työtehtävässään aloittaneet työntekijät sekä esihenkilöt. Kyselytutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää Pohjois-Karjalan Osuuskaupan marketpuolen perehdytyksen nykytilaa ja toimivuutta. Työntekijöiden osalta tutkimuksessa haluttiin erityisesti selvittää, miten heidät oli perehdytetty, millaisena he kokivat saamansa perehdytyksen ja mitä kehitettävää siinä vielä olisi.

Työntekijöille suunnattu kyselytutkimus lähetettiin kahdelle eri perusjoukolle: uudella ja aiemmalla toimintamallilla perehdytetyille henkilöille. Näin tutkimuksen avulla oli mahdollisuus vertailla, kokivatko uudella toimintamallilla perehdytetyt henkilöt perehdytyksen laadukkaampana kuin aiemmalla toimintamallilla perehdytetyt henkilöt. Esihenkilöille suunnatun kyselytutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, kuinka perehdytys on yksiköissä käytännössä toteutettu, ja mitkä olivat esihenkilöiden omat kokemukset perehdyttämiseen liittyen. Lisäksi halusimme selvittää esihenkilöiden näkemyksiä perehdyttämisen uudesta toimintamallista.

Työntekijöille suunnatun kyselytutkimuksen vastausten perusteella voimme havaita, että erityisesti aiemmalla toimintamallilla perehdytettyjen henkilöiden perehdytyksessä on ollut eroja eri vastaajien välillä. Vastaajat ovat kokeneet niin perehdytyksen sisällön, kuin toteutuksenkin hyvin eri tavoin. Tämä kielinee siitä, ettei perehdytys ole ollut aina kaikille samanlaista eikä samansisältöistä. Tutkimuksen vastausten perusteella perehdytyksen kehityskohteiksi muodostuivat perehdytyksen sisältö ja sen toteutus, perehdytykseen käytettävä aika sekä puutteelliset perehdytysmateriaalit.

Tarkastellessamme uudella toimintamallilla perehdytettyjen henkilöiden vastauksia, voimme iloksemme huomata, että he ovat kokeneet perehdytyksen laadukkaampana ja tasapuolisempana, kuin aiemmalla toimintamallilla perehdytetyt henkilöt. Tämä antaa viitteitä

siitä, että uusi perehdytysmalli olisi aiempaa toimivampi kokonaisuus. Uudella toimintamallilla perehdytettyjen henkilöiden vastauksia ei voida kuitenkaan yleistää, sillä heitä oli ainoastaan kolme. Ilmaan jäi leijumaan myös pieni epäily siitä, oliko uudella toimintamallilla perehdytetyt henkilöt kyselyssä todellisuudessa enemmän, mutta he eivät vain ymmärtäneet olevansa uudella toimintamallilla perehdytetyt henkilöt.

Tarkastellessamme esihenkilöiden vastauksia, voimme huomata, että perehdytyksen toteutus ja toimivuus on koettu myös esihenkilöiden keskuudessa eri tavoin. Perehdytyksen suurimmiksi haasteiksi nimettiin ajan puute ja erilaiset oppijat. Nykyiseen perehdytysprosessiin kaivattaisiin erityisesti enemmän aikaa, vastuun jakautumista ja parempia kirjallisia ohjeita.

Esihenkilöiden mukaan uusi toimintamalli on koettu pääsääntöisesti hyvänä asiana. Uudella toimintamallilla perehdytys on ollut tasapuolisempaa ja tasalaatuisempaa. Toisaalta siinä nähtiin olevan myös riskejä. Erityisesti kustannusten kaatuminen yksikön niskaan, perehdytykseen käytettävä aika, yksikön omien toimintatapojen huomioiminen, ero perehdytyspäivien ja normaalin työn välillä sekä yhteisten aikataulujen suunnittelu nousivat suurimmiksi huolenaiheiksi. Uuteen toimintamalliin toivottiin listausta tärkeistä asioista sekä kertauspakettia jo talossa olleille. Toiveena oli myös, että perehdyttäjällä on vahva osaaminen perehdytettävistä yksiköistä.

Kaiken kaikkiaan voimme todeta, että kyselytutkimus onnistui ihan kohtalaisen hyvin. Kysymykset antoivat pääsääntöisesti juuri sitä tietoa, mitä oltiinkin hakemassa. Kyselytutkimukseen osallistui vain harmittavan vähän henkilöitä, joka alentaa tutkimuksen luotettavuutta. Suuremmalla vastaajamäärällä tutkimuksen tulokset olisivat paremmin yleistettävissä ja toistettavissa.

Yleistesti ottaen opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena kokonaisuutena. Vaikka kyselytutkimukseen osallistui vähän vastaajia, saatiin työn lopputuloksena aikaan kuitenkin toimintamalli, josta on konkreettista hyötyä työn toimeksiantajalle. Opinnäytetyö oli erittäin isotöinen, mutta samalla oikein mielenkiintoinen ja opettavainen kokonaisuus. Jos tekisin opinnäytetyön samasta aiheesta uudelleen, harkitsisin tarkkaan tarvittavien tutkimusmenetelmien määrä tai tekisin työn kahdestaan toisen opiskelijan kanssa. Näin työn määrä olisi pysynyt kohtuullisempana. Haasteiltakaan ei vältytty, sillä opinnäytetyön alkuperäinen aikataulu venyi pahasti yli tavoitteiden. Opinnäytetyön piti olla alun perin valmis

kevällä 2022, mutta liian tiukaksi asetetun aikataulun ja henkilökohtaisten syiden vuoksi opinnäytetyö valmistui vasta syksyllä 2023.

Vaikka uusi toimintamalli on oikein toimiva kokonaisuus, harmiksemme sillä ei ole vielä saavutettu tasalaatuisuutta koko S-market-verkostossa. Jatkossa olisi syytä pohtia, kuinka toimintamalli saataisiin levitettyä koko alueelle. Tulevaisuudessa olisi hyvä myös selvittää tarkemmin, millaisena uusi perehdytysmalli on koettu ja mitä hyötyjä siitä on yritykselle ollut. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös systemaattinen suunnitelma perehdytyksen seurannasta, arvioinnista ja kehittämisestä.

Lähteet

Ahokas, L. & Mäkelä, J. (2013). Perehdyttäminen ja työhönoipastus – Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 3.12.2021.

https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Arthur, D. (2019). Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. 6. painos. New York: HarperCollins Leadership.

Eklund, A. (2018). Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: J-Impact Oy.

Grönfors, T. (2010). Työssä oppiminen: avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari.

Heikkilä, T. (2014) Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Helsilä, M. (2009). Henkilöstöasioita esimiehelle. Helsinki: Otava.

Helsilä, M. (2002). Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä T. & Taatila, V. (2008). Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Joki, M. (2021). Henkilöstötuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kananen, J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. (2010). Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Nykypaino Oy.

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto P-C. (2003). Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kokkinen, A., Rantanen-Väntsi, L., Tuomola, A. & Breitenstein, J. (2008). Aikuisen oppijan kirja. Helsinki: Kirjapaja.

Kupias, P. & Peltola, R. (2019). Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.

- Kupias, P, Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kolb, D. A. (2014). Experiential learning: experience as the source of learning and development. New Jersey: Pearson Education.
- Koskinen, K. & Hautaluoma, M. (2009). Valmennuksessa erilainen oppija: välineitä työ- ja yksilövalmennukseen. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.
- Leinonen, R. (2019). Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät. Saatavilla 13.10.2022 <https://spoken.fi/maarallisen-tutkimuksen-aineistonkeruumenetelmat/>
- Leinonen, R. (2018). Sisällönanalyysi. Saatavilla 14.4.2023 <https://spoken.fi/sisallönanalyysi/>
- Lepistö, I. (2004). Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- L 55/2001. Työsopimuslaki 26.1.2001/55 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- L 334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334#Pidm45237818045920>
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. (2021). Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 20.5.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>
- Nummenmaa, L. (2021). Tilastotieteen käsikirja. Helsinki: Tammi.
- Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2014). Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.uud.p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Peltomaa, H., Ahokas, A., Apponen, O., Hedman, A., Hongisto, S. Mattila, A., Rytönen, O. & Seitola, T. (2014). Psykologian johdantokurssi: Psyykkinen toiminta, oppiminen ja vuorovaikutus. Vantaa: Opintoverkko Oy.
- PKO. (2023). Vuosikertomus. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Saatavilla 6.11.2023 https://cdn.aok.wp.s-cloud.fi/uploads/sites/13/2023/05/12161923/pko_vuosikertomus_2022_200x275-kevyt.pdf
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Surakka, T. & Laine, N. (2011). Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus media.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsuojelu. (2021). Koeaika. Viitattu 29.3.2022.

<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosopimus/koeaika>

Työturvallisuuskeskus. (2016). Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Saatavilla 7.6.2023.

<https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/03/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyoyhteisossa.pdf>

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. (2020). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Painosalama Oy.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkkä, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: P-S kustannus.

Vilkkä, H. (2007). Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. (2003). Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Liitteet

Perehdytyskysely työntekijöille

Taustatiedot

1. Sukupuoli?

- Nainen
- Mies
- Muu

2. Mihin ikäryhmään kuulut?

- alle 25v
- 26-35v
- 36-45v
- 46-55v
- yli 55v

3. Oliko sinulla aiempaa työkokemusta kaupan alalta PKO:n tullessasi?

- Kyllä
- Ei

4. Missä yksikössä sinut on perehdytetty?

Työsuhde

5. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässäsi?

- alle 3kk
- 3-6kk
- 6-12kk
- yli vuoden

6. Työsuhteesi on

- Määräaikainen
- Toistaiseksi voimassa oleva
- Henkilöstöpankki

Perehdytys

7. Osallistuitko keskitettyyn perehdytystilaisuuteen?

- Kyllä, osallistuin erilliseen keskitettyyn perehdytystilaisuuteen
- Ei, perehdytykseni alkoi toimipaikassa

8. Perehdytettiinkö sinua nykyiseen työtehtävääsi toimipaikassa?

- Kyllä
- Ei

9. Jos sinua ei perehdytetty, niin miksi?

- Aiemman työkokemukseni vuoksi
 - Ajanpuutteen vuoksi
 - Jokin muu syy, mikä?
-

10. Kuka sinua perehdytti toimipaikassa?

- Esihenkilö
 - Työkaveri
 - Koko työyhteisö
 - Nimetty perehdyttäjä
 - Joku muu, kuka?
-

11. Alkuperehdytyksen kokonaiskesto oli?

- alle 1 päivä
- 1–2 päivää
- 3–4 päivää
- 5–6 päivää
- yli 7 päivää

12. Saitko ennen töiden alkamista ohjeistusta tai materiaalia yritykseen tai perehdytykseen liittyen?

- Kyllä
- Ei

13. Koitko ohjeistuksen ja materiaalin hyödylliseksi?

- Kyllä
 - Ei, miksi?
-

Perehdytys ja sen organisointi

Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat samaasi perehdytystä?

14. Tulooni oli valmistauduttu koko työyhteisössä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

15. Työyhteisö otti minut hyvin vastaan aloittaessani työt

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

16. Työvälineet (vaatteet, leikkurit, hanskat) oli hankittu minulle etukäteen

- Kyllä
- Ei
- Ei, olen henkilöstöpankkilainen

17. Sain henkilökohtaiset tunnukset käyttöni ensimmäisenä työpäivänä

- Kyllä
- Ei
- Ei, olen henkilöstöpankkilainen

18. Minut esiteltiin muille työyhteisön jäsenille työsuhteen alussa

- Kyllä
- Ei

19. Minulle esiteltiin työympäristö

- Kyllä
- Ei

20. Perehdytykseni oli ennakkoon suunniteltua

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

21. Aikaisempi osaamiseni huomioitiin perehdytyksen toteutuksessa

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

22. Sain mahdollisuuden vaikuttaa perehdytyksen sisältöön ja toteutukseen

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

23. Perehdytys oli selkeää ja eteni loogisessa järjestyksessä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

24. Perehdyttäminen oli vuorovaikutuksellista

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

25. Perehdytykseni tukena käytettiin kirjallista perehdytysmateriaalia (oppaita, ohjeita, tarkistuslistoja yms.)

- Kyllä
- Ei

26. Perehdytykseni sisälsi myös verkkoperehdytystä

- Kyllä
- Ei

27. Perehdyttämiseen käytettiin mielestäni riittävästi aikaa

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

28. Sain riittävästi tukea ja ohjausta perehdytyksen aikana

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

29. Oppimistani seurattiin perehdytyksen aikana

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

30. Sain mahdollisuuden antaa palautetta ja kehitysehdotuksia

- Täysin samaa mieltä
 Osittain samaa mieltä
 Osittain eri mieltä
 Täysin eri mieltä

31. Sain itse riittävästi palautetta

- Täysin samaa mieltä
 Osittain samaa mieltä
 Osittain eri mieltä
 Täysin eri mieltä

32. Osaamistani seurattiin perehdyttämisen jälkeen

- Täysin samaa mieltä
 Osittain samaa mieltä
 Osittain eri mieltä
 Täysin eri mieltä

Perehdytyksen sisältö

33. Arvioi, miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä

	Perusteellisesti	Jonkin verran	Vähän	Ei lainkaan
PKO				
Osuustoiminnan periaatteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PKO yrityksenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
YLEISET ASIAT				
Työsuhteasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suoritettavat koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimipaikkaan saapuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimipaikasta poistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poistumistarkastukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan pukeutumis- ja taukotilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Taukokäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omat ostokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poissaolokäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjän ulkoinen olemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu PKO:ssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadun kolmiloikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasomistajuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö / Sponsorit / Pihamyynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MYYMÄLÄTYÖ				
Myymälän siisteys ja turvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kassatyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuorman saapuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuorman purku ja hyllytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälän työvälineet (Kamu, Tapa, laserlämpömittari jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaavonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etiketit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päiväysten läpikäynti ja hävikki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyllypuutteet eli reikäinventointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irtomyyntituotetiski (kahvileivät)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinoilta poisvedot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jätehuolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pullohuone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehdyttäjä

34. Perehdyttäjäni oli valmistautunut perehdyttämään minua

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

35. Perehdyttäjäni oli ammattitaitoinen

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

36. Perehdyttäjä hallitsi perehdytettävät asiat hyvin

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

37. Perehdyttäjä oli aidosti kiinnostunut perehdyttämisestäni

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

38. Perehdyttäjä osasi perehdyttää asiat ymmärrettävästi

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

39. Perehdyttäjä huomioi minua riittävästi perehdytyksen aikana

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

40. Perehdyttäjä antoi riittävästi palautetta

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Perehdytyksen toimivuus

41. Mielestäni perehdytys oli kattava ja hyvin suunniteltu

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

42. Perehdytys antoi riittävät valmiudet tehdä työtäni

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

43. Perehdytys vastasi työni sisältöä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

44. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen minulle järjestettyyn perehdytykseen

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

45. Minkä arvosanan antaisit kokemallesi perehdytykselle ja perustele arviointisi?

- 1 = välttävä
- 2 = tyydyttävä
- 3 = hyvä
- 4 = kiitettävä
- 5 = erinomainen

Perustelut antamallesi arvosanalle?

Perehdytyksen kehittäminen

46. Jäitkö kaipaamaan perehdytyksessä jotain, mitä?

47. Miltä osin perehdytys oli erityisen onnistunutta?

48. Mitä kehitettävää perehdytyksessä vielä olisi?

49. Haluaisitko sanoa vielä jotakin muuta perehdytykseen ja sen kehittämiseen liittyen?

50. Jos haluat osallistua arvontaan, jätäthän yhteystietosi tähän!

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti

51. Jos haluat, että otamme Sinuun yhteyttä perehdytykseen liittyen, jätäthän yhteystietosi tähän!

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti

Perehdytyskysely esihenkilöille

Perehdyttäminen

1. Kuka perehdyttää uuden työntekijän yksikössänne?

- Esihenkilö
 - Työntekijä
 - Koko työyhteisö
 - Nimetty perehdyttäjä
 - Joku muu, kuka?
-

2. Onko perehdytysohjelma kaikille uusille työntekijöille samanlainen?

- Kyllä
- Ei

3. Mitä materiaaleja/välineitä käytätte perehdytyksen tukena?

- Verkkoperehdytystä
- PKO:n perehdytysopasta
- Perehdytyksen tarkistuslistaa
- Kassatoimintaohjetta
- Henkilöturvallisuusopasta

4. Kuinka pitkä on alkuperehdytysjakso?

- alle 1 päivää
- 1–2 päivää
- 3–4 päivää
- 5–6 päivää
- yli 7 päivää

5. Onko perehdytysprosessi mielestänne toimiva?

- Kyllä
- Ei

6. Mitä muutosta kaipaisit nykyiseen perehdytysprosessiin?

Oma kokemus perehdyttämisestä

7. Minulla on riittävästi aikaa perehdyttää uusia työntekijöitä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Minulla on tarpeeksi osaamista perehdyttämiseen

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Mitä haasteita olet kohdannut perehdyttäessäsi uutta työntekijää?

Perehdyttämisen uusi toimintamalli

Perehdyttämisen uudessa toimintamallissa jokaisella alueella on perehdytysvastaavia, jotka kiertävät eri yksiköissä perehdyttämässä uusia työntekijöitä. Perehdytysvastaavan toimenkuvana on huolehtia uuden työntekijän alkuperehdytyksestä. Perehdyttämisen uudella toimintamallilla halutaan yhtenäistää ja tasalaatuistaa uusien työntekijöiden perehdytysprosessia sekä helpottaa yksiköiden työtaakkaa.

10. Onko tämän mallin mukaisesti perehdytetty yksikössäsi?

11. Mitä ajatuksia yhteisperehdytys sinussa herättää?

12. Mitä hyötyjä näkisit tällaisella yhteisperehdytyksellä olevan?

13. Mitä riskejä näet tällaisessa yhteisperehdytyksissä?

14. Koetko, että tällainen yhteisperehdytys helpottaa työtaakkaasi?

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

15. Olisiko sinulla esittää jotain toiveita uuteen perehdyttämisen toimintamalliin?

Arvoisa Pohjois-Karjalan Osuuskaupan työntekijä!

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa tradenomiksi (AMK) ja teen parhaillaan opinnäytetyötä aiheesta ”uuden työntekijän perehdytysprosessin kehittäminen”. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-market-verkoston perehdytysprosessin nykytila ja toimivuus sekä kehittää olemassa olevaa perehdytysprosessia tutkimuksessa esiin nousseiden kehittämistarpeiden pohjalta. Tarkoitukseni on luoda selkeä ja toimiva perehdytysmalli, jonka avulla jokainen uusi työntekijä saa yhtenäisen ja tasalaatuisen alkuperehdytyksen.

Tutkimuksen avulla haluan selvittää teidän työntekijöiden mielipiteitä yrityksen perehdytyksen tämänhetkisestä tilanteesta. Toivon, että sinulla olisi hetki aikaa vastata tähän kyselyyn, sillä jokainen vastaus auttaa kehittämään ja parantamaan olemassa olevaa perehdytysprosessia. Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tapahtuu nimettömästi. Vastauksista ei voi päätellä henkilöllisyyttäsi, ellet halua jättää yhteystietojasi arvontaa tai yhteydenottoa varten. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä tutkimusta varten. Tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

Kysely suoritetaan sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10–15 minuuttia. Kyselyyn voi vastata 12.4.2022-19.4.2022 välisenä aikana. Mikäli teillä on kysyttävää kyselyyn liittyen, pyydän teitä ystävällisesti ottamaan yhteyttä minuun sähköpostitse!

Kyselytutkimuksen tulokset julkaistaan osana opinnäytetyötäni kevään 2022 aikana osoitteessa www.theseus.fi

Suuri kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin,
Niina Komulainen
Kajaanin ammattikorkeakoulu
niinaliuski1@kamk.fi

Arvoisa Pohjois-Karjalan Osuuskaupan esihenkilö!

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa tradenomiksi (AMK) ja teen parhaillaan opinnäytetyötä aiheesta ”uuden työntekijän perehdytysprosessin kehittäminen”. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-market-verkoston perehdytysprosessin nykytila ja toimivuus sekä kehittää olemassa olevaa perehdytysprosessia tutkimuksessa esiin nousseiden kehittämistarpeiden pohjalta. Tarkoitukseni on luoda selkeä ja toimiva perehdytysmalli, jonka avulla jokainen uusi työntekijä saa yhtenäisen ja tasalaatuisen alkuperehdytyksen.

Tutkimuksen avulla haluan selvittää teidän esihenkilöiden mielipiteitä yrityksen perehdytyksen tämänhetkisestä tilanteesta. Haluaisin myös kuulla ajatuksianne perehdyttämisen uudesta toimintamallista. Toivon, että teillä olisi hetki aikaa vastata tähän kyselyyn, sillä jokainen vastaus auttaa kehittämään ja parantamaan olemassa olevaa perehdytysprosessia. Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tapahtuu nimettömästi. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä tutkimusta varten. Tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

Kysely suoritetaan sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5–10 minuuttia. Kyselyyn voi vastata 12.4.2022-19.4.2022 välisenä aikana. Mikäli teillä on kysyttävää kyselyyn liittyen, pyydän teitä ystävällisesti ottamaan yhteyttä minuun sähköpostitse!

Kyselytutkimuksen tulokset julkaistaan osana opinnäytetyötäni kevään 2022 aikana osoitteessa www.theseus.fi

Suuri kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin,
Niina Komulainen
Kajaanin ammattikorkeakoulu
niinaliuski1@kamk.fi

Arvosana	Perustelut
2= tyydyttävä	<p><i>"Kamu ja järjestelmät käytiin hyvin pintapuolisesti. Kun on paljon kokemusta muualta minun perehdytys oli kevyttä ja riittämätöntä. Kilpailijalla on kuitenkin erilaiset järjestelmät"</i></p> <p><i>"Kerrottiin, että en ole varmaan koskaan antanut näin huonoa perehdytystä"</i></p> <p><i>"Aloitus sattui huonoon saumaan, joten perehdytys kärsi. Mutta onhan tässä pärjätty, kun on osannut aina kysellä."</i></p> <p><i>"Sain opastusta kyllä, mutta liian vähän. Kierrettiin myymälä ja joitakin yksityiskohtia ja kaksi-kolme työvuoroa myyjä oli kassalla vieressä, se siinä. Itse myymälän käytänteistä ei niinkään ohjeistusta."</i></p> <p><i>"Minulla ei ollut kunnon perehdytystä, kaikilla oli kiire ja ilmapiiri huono tuolloin."</i></p>
3 = hyvä	<p><i>"Mielestäni liian nopia perehytys."</i></p> <p><i>"Perehdytys olisi voinut olla laajempi omasta mielestäni."</i></p> <p><i>"Paljon asioita jäi käymättä läpi esim. kamusta."</i></p> <p><i>"Perehdytys materiaali, joka annettiin ennakkoon, oli kattava, mutta työpaikalle saapuessani perehdyttäjäni ei ollut suunnitellut perehdytystäni kovin hyvin ja ei ottanut huomioon hitautta aloittelijana."</i></p>
4 = kiitettävä	<p><i>"Perehdytys oli selkeää ja hyvin suunniteltua. Heti ensimmäisestä päivästä lähtien minulla oli tervetullut olo ja että minua oltiin halukkaita perehdyttämään ja opettamaan talon tavoille."</i></p> <p><i>"Ulkopuolinen perehdyttää oli 2 vuoroa kanssani ja kokonaisuudessaan 2 viikkoa olin NS. perehtymässä."</i></p>

	<p><i>"Oli hyvä, että perehdyttäjä oli aluksi siinä vieressä eikä jättänyt yksin, niin voi tarvittaessa kysyä, kun tuli ongelma."</i></p> <p><i>"Kaikki meni hyvin"</i></p> <p><i>"Perehdytys kassatyöskentelyyn olisi voinut kestää muutaman päivän pitempään ja mutta perehdytys jatkui aina kun tein uuden vuoron mitä en ollut vielä tehnyt, eli se oli ns. jatkuvaa"</i></p> <p><i>"No tämä on vähän hankala arvostelu, kun ennen työsopimusta minä olin harjoittelija ja 0-tunti työntekijä niin nämä perehdytykset tuli monessa osassa..."</i></p>
5 = erinomainen	<p><i>"Opin tarvittavan ja perehdyttäjä oli hyvä."</i></p> <p><i>"Asiat käytiin järjestyksessä läpi ja opin perehdytyksen aikana jo paljon."</i></p> <p><i>"Loistava perehdyttäjä."</i></p> <p><i>"Perehdyttäjä osasi työnsä."</i></p> <p>Uudella toimintamallilla perehdytettyjen henkilöiden antamat perustelut arvosanalle:</p> <p><i>"Sain perehdytyksestä hyvät valmiudet töihin ja perehdytys oli kattava."</i></p> <p><i>"Oli hyvin kattava."</i></p> <p><i>"Perehdytys onnistui moitteettomasti."</i></p>