



# Suunnitelmallinen perehdyttäminen Pirkanmaan Osuuskaupassa, mara-alan ketjussa

Petri Majamäki

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2024

Palvelujohtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

MAJAMÄKI, PETRI:

Suunnitelmallinen perehdyttäminen Pirkanmaan Osuuskaupassa, mara-alan ketjussa

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 8 sivua  
Huhtikuu 2024

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää perehdyttämistä Pirkanmaan Osuuskaupassa keskittyen ennen kaikkea mara-alan ketjuun. Tavoitteena oli löytää vastauksia kysymyksiin, miten työntekijät kokivat perehdytyksen nykytilan ja miten sitä voisi heidän mielestään kehittää. Perehdyttämisen kehittämisen lähtökohtana oli muokata perehdyttämistä niin, että se olisi tehokasta, laadukasta, suunnitelmallista ja tasalaatuista. Suunnitelmallisen perehdytyksen avulla pyrittiin saavuttamaan taloudellista hyötyä keskittämisen avulla ja lisäksi saatiin sitoutuneempia työntekijöitä, jolloin tulevaisuudessa vaihtuvuus olisi pienempää, mikä osaltaan pienentäisi perehdytyksen tarvetta. Työntekijäkokemuksen parantamisen myötä myös taloudellinen tuottavuus oli paremmin saavutettavissa.

Teoreettista viitekehystä on käsitelty perehdyttämisen ja työntekijäkokemuksen monista eri näkökulmista. Perehdyttämistä on käsitelty lainsäädännön, tehtävien, vaiheiden, keston ja tuottavuuden näkökulmista. Työntekijäkokemusta on käsitelty sen eri näkökulmista ja miten se näkyi yrityksen toiminnassa ja miten se tulisi olla huomioituna yrityksen strategiassa.

Kehittämistyössä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka sisälsi survey -tutkimusta, haastatteluita ja kyselyitä. Näiden pohjalta saatiin tietoa, jonka puitteissa suunnittelupajassa kehitettiin suunnitelmallinen perehdytyspolku. Tutkimustyötä kehitettiin vuoden aikana yhteensä kahden vuoden ajan, jolloin saatiin luotua selkeästi parempi, suunnitelmallinen perehdytyspolku kaikille uusille työntekijöille. Suurimpana muutoksena syntyi toinen keskitetty päivä kaikille uusille työntekijöille. Tämän kahden vuoden jakson aikana myös työntekijöiden vaihtuvuus on pienentynyt, mikä kertoo omalta osaltaan koko ketjun tasolla hyvästä suunnasta: työntekijäkokemus ja sitoutuneisuus on kehittynyt sekä yrityksen taloudellinen tuottavuus on kasvanut.

---

Asiasanat: perehdyttäminen, työntekijäkokemus, suunnitelmallisuus, tuottavuus

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Hospitality Management

MAJAMÄKI, PETRI:

Organized Initiation in Pirkanmaan Osuuskauppa, in the Restaurant Industry Chain

Master's thesis 68 pages, appendices 8 pages  
April 2024

---

The purpose was to research and develop orientation in the Pirkanmaa Cooperative, focusing above all on the restaurant industry chain. The goal was to find answers to questions about how the employees experienced the current state of orientation and how they thought it could be developed. With the help of planned orientation, we tried to achieve financial benefits through centralization, and in addition, more committed employees were obtained in future.

The theoretical framework was discussed from many different perspectives of orientation, employee experience, legislation, and productivity. Employee experience has been discussed from its different perspectives and how it was reflected in the company's operations and how it should be considered in the company's strategy.

A qualitative research method was used in the development work which included a survey research. Based on these, information was obtained, within the framework of which a systematic orientation path was developed in the workshop. The research work was developed during a total of two years when a clearly better, planned orientation path was created for all new employees. The biggest change was another centralized day for all new employees. During this two-year period, the employee turnover has decreased and the company's financial productivity has increased.

---

Key words: new employee orientation, employee experience, productivity

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	5
1.1 Pirkanmaan Osuuskauppa.....	5
1.2 Opinnäytetyö tavoite ja tarkoitus .....	6
2. TUTKIMUSMENETELMÄT .....	8
2.1 Tutkimustyö ja menetelmät .....	8
2.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen määritelmä .....	9
2.3 Kysely ja haastattelu tutkimusmenetelmänä .....	9
3. PEREHDYTTÄMISEN VIITEKEHYS .....	11
3.1 Perehdyttäminen teoriassa .....	11
3.2 Perehdyttäminen kuluerästä investoinniksi .....	18
3.3 Työntekijäkokemus teoriassa.....	19
3.4 Työsuhteen eri vaiheissa vaikuttavat asiat.....	22
4. PEREHDYTTÄMINEN PIRKANMAAN OSUUSKAUPASSA.....	26
4.1 Pirkanmaan Osuuskaupan keskitetty perehdytys .....	26
4.2 Mara-alan ketjun suunnitelmallisen perehdyttämisen eteneminen	27
4.3 Analyysi ja tulokset .....	30
4.4 Yhteenveto ensimmäisistä tutkimustuloksista .....	37
5. MARA-ALAN KETJUN PEREHDYTYSPOLUN TOTEUTTAMINEN ENSIMMÄISEN TUTKIMUKSEN POHJALTA.....	42
5.1 Oman perehdytyspäivän toteutus mara-alan ketjun työntekijöille .	44
5.2 Mara-alan ketjun oma keskitetty perehdytyspäivä kehitystyön tuloksena.....	45
5.3 Mara-alan ketjun suunnitelmallinen perehdyttäminen yksikössä...	47
5.4 Toisen tutkimuksen tutkimustulokset .....	48
5.5 Yhteenveto toisen tutkimuksen tutkimustuloksista .....	53
6 TULOKSET .....	56
LÄHTEET .....	61
LIITTEET .....	64
Liite 1. POK – Mara-alan kesätyöntekijöiden haastattelukysymykset .	64
Liite 2. POK – Mara-alan kesätyöntekijöiden perehdytys kysely 1(3) 65	
Liite 3. Keskitetyt perehdytyspäivät (vuosi 2022) .....	68
Liite 4. Henkilöstön vaihtuvuus Mara-alan ketjussa 01/21 – 02/23 välisenä aikana .....	68

## 1. JOHDANTO

Lepistön (2004) mukaan perehdyttämisen merkitys yritysmaailmassa on kasvanut viimeisten vuosien aikana valtavasti. Perehdyttämisen merkityksen vaikutukset mm. yrityskuvaan ja työntekijäkokemukseen, on ymmärretty laajemminkin. Hyvällä perehdyttämisellä saadaan nopeammin työntekijöistä tuottavampia. Lisäksi hyvän perehdytyksen saaneet työntekijät viihtyvät yrityksessä pidempään, jolloin perehdyttämiseen käytettäviä taloudellisia panostuksia säästyy. (Lepistö 2004, 56.)

### 1.1 Pirkanmaan Osuuskauppa

Pirkanmaan Osuuskaupan juuret ulottuvat vuoteen 1904, jolloin Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, SOK, perustettiin Tampereella. Monista eri Osuuskaupoista syntyi tämänhetkinen Pirkanmaan Osuuskauppa 24.9.1983. Tällä hetkellä Pirkanmaan Osuuskaupassa omistajia on 208 449. Osuusmaksun maksettuaan liittyy jäsen asiakasomistajaksi ja samalla Osuuskaupan omistajaksi yhtä suurella osuudella muiden kanssa. Pirkanmaan Osuuskauppa on monitoimialayritys, millä on toimintaa päivittäis- ja käyttötavarakaupassa, matkailu- ja ravintolakaupassa, palveluliiketoiminnassa, polttoneste- ja autonpesukaupassa sekä pankkitoimialalla. (Pärssinen 2021, 2.)

Pirkanmaan Osuuskauppa on viimeisten vuosien voimakkaasti jalkauttanut uudistettua strategiaa eli reseptiään ”Meillä on pokkaa ja sydäntä luoda yhdessä helpompia hetkiä ja hyvinvointia. Paremmin ja ylivertaisesti.” Reseptin avulla pyritään ymmärrettävämmin luomaan kaikille selkeämpi kuva, että miksi tämä yritys on olemassa ja miten tätä yritys viedään eteenpäin, jotta asiakas- ja työntekijäkokemus voimistuisi ja koettaisiin voimakkaampaa merkityksellisyyttä. (Pärssinen 2021, 3.)

Toimintaperiaate Pirkanmaan Osuuskaupassa jakautuu kolmeen eri osioon. Ihmiset ensin -periaatteella pyritään yhteensovittamaan mahdollisimman hyvin työt ja vapaa-aika, jotta työt sujuisivat rennosti ja tehokkaasti, mutta vapaa-ajalla kerkeäisi hyvin palautumaan. Lisäksi Osuuskauppa pyrkii koko ajan puolustamaan edullista hintatasoa ja uudistumaan rohkeasti. Nämä asiat korostuvat osioissa

”Tänään paremmin kuin eilen ja voitamme kisan asiakkaiden fiiliksestä” (Pärssinen 2021, 3.)

Pirkanmaan Osuuskaupan liikevaihto vuonna 2021 oli 981,4 miljoonaa euroa ja toiminnan tulos oli 30 miljoonaa euroa. Työntekijöitä Pirkanmaan Osuuskaupassa oli 3085 työntekijää, joten perehdyttämisen laadukkaalla tekemisellä on suuri vaikutus niin työntekijä- kuin asiakaskokemukseen ja sitä kautta myös taloudelliseen tulokseen. ABC-keijussa työskenteli vuoden 2021 aikana 263 työntekijää, joten sekin itsessään on jo merkittävä työllistäjä Pirkanmaan alueella. (Pärssinen 2021, 7.)

Perehdyttäminen on tärkeä henkilöstöjohtamisen väline, mihin kiinnitetään huomiota paljon Pirkanmaan Osuuskaupassa. Perehdyttämisen merkitys korostuu myös siksi, että valtava määrä uusista työntekijöistä tulevat ensimmäistä kertaa työelämään. Heillä ei taten ole niin paljon tietoa ja ymmärrystä siitä, miten työelämässä toimitaan ja mitä eri asioita tulee ottaa huomioon työskentelyssä muiden kanssa ja kun ollaan palvelemissa asiakkaita.

Perehdyttämiseen panostetaan entistä enemmän samalla, kun sen eri osa-alueisiin kiinnitetään huomiota. Teknologian kehittyminen ja kehittymisen tuomat hyödyt on otettu paremmin käytäntöön työelämässä ja samanaikaisesti työntekijöiden käyttöön on tullut monia eri järjestelmiä, joita tulee osata työelämässä. Näiden kaikkien järjestelmien osaaminen ja käyttäminen on tullut osaksi työtä. Ennen ensimmäistä työpäivää on jo työsopimukseen liittyvät asiat tulleet henkilöstöjärjestelmään, minkä kautta myös työntekijät tekevät koulutuksia, muuttavat osoitetietojaan, kirjaavat palkkaa varten tilinumeron ja tallentavat omia todistuksiaan talteen, kuten ikäraja- ja hygieniatodistukset.

## **1.2 Opinnäytetyö tavoite ja tarkoitus**

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan perehtymisen onnistumiseen vaikuttavia asioita, joita tekemällä saadaan uusien työntekijöiden valmiudet työskennellä työpajassa sujuviksi. Tärkeää on myös huomioida, kuinka suunnitelmallinen perehtymispolku tulee olla tehtynä, jotta perehtyminen olisi kaikissa saman yrityksen eri yksiköissä tasalaatuisia ja oppiminen uusiin asioihin etenisi sujuvasti.

Perehtymiseen vaikuttavat merkittävimmät tekijät ovat itse perehdytettävä ja perehdyttävä. Perehdyttäjällä täytyy olla valmius ja kyky perehdyttää ja hänelle on annettava suunnitelmallinen polku perehdyttää ja lisäksi riittävät resurssit perehdyttää uusia työntekijöitä. Perehdytettävällä täytyy olla valmius ottaa uutta infoa vastaan, jotta perehdytyspolku etenisi myös suunnitelmallisesti. Valmius ottaa uutta infoa vastaan on toki yksilöllistä, mikä pitää huomioida perehdyttämisessä.

Lähtötilanteen Pirkanmaan Osuuskaupan mara-alan ketjun työntekijöiden perehdyttämisen tasosta selvitettiin haastatteluista saadulla informaatiolla. Tämän pohjalta tehdään ensimmäinen suunnitelma perehtymisen polulle. Polkua seuraamalla jokainen työntekijä tulee saamaan tasalaatuista perehtymistä ja perehtymisen käytettävälle ajalle saadaan mahdollisimman hyvä tuotto tulevaisuuteen. Tämän avulla pystytään kehittämään suunnitelmallinen ja tasalaatuinen perehdytys, jonka vaikutus näkyisi tuloksekkaana ja tehokkaana perehdytyksenä, minkä kautta myös työntekijäkokemus vahvistuisi.

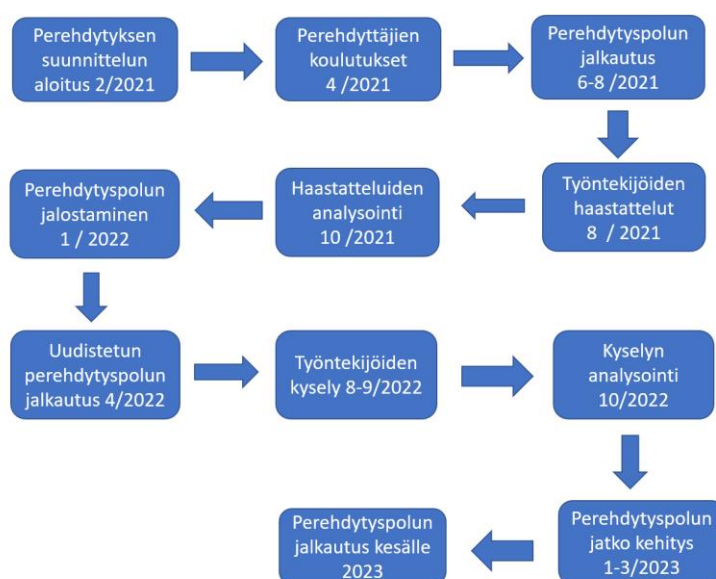
Perehdytystä tullaan kehittämään seuraavana vuonna tehtävällä kyselyllä. Kyselystä saatujen tuloksien myötä saadaan konkreettista tietoa, että mitkä asiat ovat menneet oikeaan suuntaan ja mitä asioita on vielä kehitettävä. Kehittämisen tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman tuottoisi, tehokas ja suunnitelmallinen perehdytys jokaiselle työntekijälle.

## 2. TUTKIMUSMENETELMÄT

### 2.1 Tutkimustyö ja menetelmät

Tutkimustyö ja siihen käytettävät tutkimusmenetelmät olivat laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, joiden avulla päästiin parhaiten kehittämään perehdyttämistä. Haastatteluiden ja kyselyiden avulla saatiin parhaat näkökulmat siitä, että kuinka perehdyttämistä tulisi kehittää ja minkälainen suunnitelma perehdyttämiseen tulisi tehdä, jotta se palvelisi niin sekä työntekijöitä, perehdyttäjiä että yritystä.

Tutkimus eteni kaksi vaiheisesti, jotta perehdyttämisen kehitystä pystyisi seuraamaan ja analysoimaan. Ensiksi suoritettiin haastattelut, jonka jälkeen tuloksia analysoitiin ja tehtiin suunnitelmat ensimmäiseen vaiheeseen. Ensimmäisen toteutuksen jälkeen tehtiin kyselyt työntekijöille, jonka jälkeen tulokset analysoitiin. Näiden tuloksien jälkeen tehtiin seuraavat suunnitelmat kohti suunnitelmallista perehdyttämisen polkua. Alla olevassa kuviossa (kuvio 1.) näkyy koko kehitystyön prosessikaavio, kuinka kehitystyö eteni. Kuvio avataan vielä tarkemmin kohdassa neljä, missä avataan prosessin sisällä tapahtumia tutkimuksia ja niiden pohjalta tehtyjä suunnitelmia kohti suunnitelmallisempaa ja parempaa perehdytyspolkua.



KUVIO 1. Kehitystyön etenemisen prosessikaavio, kuinka kehitystyö eteni kahden vuoden aikana.



## **Validius ja eettisyys**

Tutkimustyön tueksi tehtiin haastatteluita ja kyselyitä, joiden pohjalta voitiin perehdytyspolkua kehittää. Haastatteluiden ja kyselyiden tulokset todistavat tutkimustyön validiuden, kun sitä lähdettiin vertaamaan teoriaan ja miten kehitystyö eteni kahden vuoden ajan.

Tutkimustyössä huolehdittiin siitä, että siinä toimitaan eettisesti oikein. Haastattelut tehtiin niin, että haastattelutulokset analysoitiin anonymisti. Kyselyyn vastattiin myös niin, ettei kenestäkään vastaajasta jäänyt mitään tietoa, että kuka on siihen vastannut.

### **2.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen määritelmä**

Vilka (2005, 97) määrittelee kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäsuuntaukseksi, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Tulokset ilmenevät yleisesti toimintana, ajatuksena, päämäärien asettamisena. Tutkimuksen sisältyy aina kysymys: mitä merkitystä tutkimuksessa tutkitaan? (Vilka 2005, 97.)

Hirsjärvi ym. (2015, 161) toteaa laadullisen tutkimuksen olevan todellisen elämän kuvaamista, johon sisältyy ajatus siitä, että todellisuutta ei voi mielivaltaisesti vain pilkkoa osiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tuloksien pyrkimyksenä on yleisesti ottaen tarkoitus pikemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita sen sijaan, että niitä todennettaisiin väittäminä. (Hirsjärvi ym. 2015, 161.)

### **2.3 Kysely ja haastattelu tutkimusmenetelmänä**

Kyselyiden ja haastatteluiden tärkeimpinä tehtävinä tutkimuksessa on saada selville, mitä tutkittava henkilö ajattelee asiasta ja miksi hän toimii niin kuin toimii (Tuomi & Sarajärvi. 2009, 72). Tavoitteeltaan kyselyt ja haastattelut pyrkivät sa-

maan lopputulokseen, vaikka käsitteinä eivät ole synonyymejä keskenään. Haastatteluiden etuna pidetään sitä, että se on joustavampi, missä haastattelija kykenee kysymään kysymyksen uudelleen, oikaisemaan väärinkäsityksiä ja selventämään kysymysten tarkoitusta. Tällaista mahdollisuutta ei pystytä saavuttamaan kyselyihin. (Tuomi ym. 2009, 72–73.)

Kysely tunnetaan yleisesti survey -tutkimuksena, jossa kerätään informaatiota standardoidulta ryhmältä tai kohdehenkilöiltä (Hirsjärvi ym. 2015, 193.) Tutkittavaan ryhmään ei olla sidoksissa tai läheisessä kontaktissa ja kyselyn avulla on mahdollisuus saada laajalta alueelta tutkittavaa tietoa. Lisäksi kyselyn avulla on mahdollisuus säästää paljon tutkijan aikaa, kun saman kyselyn pystyy lähettämään monille samanaikaisesti. Aineiston keruu myös muodostuu vastaajilta helposti tilastoitavaan muotoon heti, kun on vastattu kyselyyn. Kyselyn heikkoutena pidetään sitä, että ei päästä varmuuteen, että minkälaisella asenteella ja mielenkiinnolla tähän kyselyyn suhtautuu. Lisäksi haasteeksi voi muodostua se, että kuinka kysymykset ymmärretään ja kuinka hyvin vastausvaihtoehdot antavat mahdollisuuksia erilaisiin tapauksiin kysyttävään asiaan. (Hirsjärvi ym. 2015, 195.)

Haastattelussa ollaan suorassa yhteydessä haastateltavaan ja siinä päästään helpommin ja joustavammin muokkaamaan sekä tarkentamaan kysymyksiä, jos haastateltava on ymmärtänyt kysymykset eri tavalla kuin haastateltava on itse ajatellut (Hirsjärvi ym. 2015, 204). Haastattelussa päästään paljon syvemmälle tutkittavaan kohteeseen ja tietoa pystytään käsittelemään ehkä hieman todenmukaisemmin, kun haastateltava on siinä läsnä. Haittana toki on, että haastateltava voi antaa väärääkin informaatiota tarkoituksella, jolloin tutkittavan kohteen tulos määräytyy virheellisesti. Lisäksi haastattelut vievät huomattavasti enemmän aikaa tutkijalta. (Hirsjärvi ym. 2015, 206–207.)

### 3. PEREHDYTTÄMISEN VIITEKEHYS

#### 3.1 Perehdyttäminen teoriassa

Perehdyttäminen ja työnopastus liitetään usein samaksi asiaksi, jotka kuitenkin terminologisesti ovat kaksi eri asiaa (Ahokas, 2013). Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän tutustumista yrityksen tiloihin, tapoihin, työtovereihin sekä yrityksen tavoitteisiin strategisesti ja työntekijöiden tavoitteisiin toimintatavoista. Työnopastuksessa taas keskitytään enemmän työntekijän opettamiseen uusiin työtehtäviin, jotta hän pystyy suoriutumaan työtehtävistään (Ahokas, 2013). Perehdyttäminen ja työnopastus on myös määritelty työturvallisuuslain pykälässä 2002/738 siten, että työntekijöille annettava riittävä opastus ja ohjaus, jotta työntekijä pystyy suoriutumaan annetuista tehtävistä (Ahokas 2013).

Perehdyttämisen merkitys on myös kasvanut viimeisten vuosien aikana valtavasti, jolloin on ymmärretty, että yrityksen on annettava työntekijälle muutakin kuin vain työhön opastus. Työntekijän on paremmin ymmärrettävä koko yrityksen strategia ja arvot, jotta työntekijälle syntyisi laajempi käsitys, että miksi yritys on olemassa ja mitä se toiminnallaan tavoittelee ja täten työntekijälle syntyisi itselleen myös vahvempi merkityksellisyyden tunne siitä, että hänen panoksellaan on merkitystä yrityksen olemassaololle. (Kangas 2007, 2; Kupias 2009, 13.)

Perehdyttäminen alkaa jo uusille työntekijöille jo rekrytointivaiheessa. Miten yritys on pystynyt luomaan mielikuvan yrityksestään huolehtia työntekijöistään ja antamaan riittävästi hyviä kokemuksia työskennellä (Juuti 2002, 43). Perehdyttäminen jatkuu työntekijän haastattelutilanteesta, jolloin kerrotaan yleisesti, mitä työtehtäviä ja minkälaiseen työpaikkaan työntekijä olisi tulossa (Kangas 2007, 9). Tässä tilanteessa vahvistetaan työntekijän mielikuvaa yrityksestä ja toimipaikasta, miten pääsevät kehittymään ja saamaan riittävästi haastavia työtehtäviä (Juuti 2002, 43).

Ensivaikutelman annetaan työympäristöstä, jolloin tuleva työntekijä osaa jo valmistautua tulevaan työhön ja ennakoida omaa työtään. Tämä toki tapahtuu monilla mahdollisesti alitajuntaisesti, jolloin ei osata huomioda, että olisikin jo perehtymässä uuteen työhön. Mitä paremmin pystytään antamaan uudelle työntekijälle

hyvä ensivaikutelma, niin sitä suuremmalla todennäköisyydellä työntekijä jatkaa tässä yrityksessä myös pidempään. (Inkinen 2017.)

Työpaikalla tapahtuva perehdytys luonnollisesti avautuu työntekijöille paremmin ja ymmärrettävämmiin, jolloin uusi työntekijä on jo osannut tiedostaa saavansa perehdytystä uuteen työhön. Yrityksen on tullut jossain määrin konseptoida perehdytyksensä, jotta kaikki saisivat riittävät edellytykset toimia yrityksen palvelussa. Palvelualalla perehdyttämistä voisi kuvailla massatuotteiden asiakaskoh- taistamiseksi, missä palvelukonsepti pilkkotaan moduuleiksi ja kaikkia osa-alueita tullaan käsittelemään erikseen ja näin saadaan luotua eri asiakaskohtaamisista palvelukokonaisuuksia, jolloin asiakasta pystytään palvelemaan parhaalla mah- dollisella tavalla (Kupias 2009, 34). Konseptoitu malli ei lähtökohtaisesti sovellu suoraan kaikille, koska perehdytettävät ovat ihmisiä ja jokainen oppii yksilöllisesti. Siksi on tärkeä tuntea jokaisen uuden työntekijän taustat ja lähestyä perehdytet- tävää yksilönä ja antaa sitä paras mahdollinen tapa perehtyä uuteen työhön. (Kangas 2007, 13.)

Perehdyttäminen on osa kokonaisuutta, jolla varmistetaan rekrytoinnin onnistu- minen (Honkaniemi 2007, 153). Rekrytointiprosessissa tehdyt huomiot ovat tär- keitä seikkoja koko henkilöarvioinnissa, kun miettii perehdytysprosessin kulkua pidemmällä aikajänteellä. On sitten kysymyksessä itse perehdyttäminen tai muu- ten kouluttaminen, johtaminen ja yksilöllinen valmentaminen. Rekrytoinnin ja pe- rehdyttämisen tulisi kulkea tiiviisti yhdessä yrityksen prosesseissa. (Honkaniemi 2007, 153.)

Rekrytoinnin ja perehtymisen yhteydessä korostuu juuri se, että on ymmärrettävä koko kokonaisuuden merkitys yritykselle. Yrityksellä on tietyt tarpeet, joita hae- taan tulevasta työntekijästä ja vastaavasti tulevan työntekijän ominaisuudet pitää huomioida, että minkälaista perehdyttämistä hän tarvitsee. On siis asetettava sekä yrityksen että työntekijän tarpeet rinnakkain ja sitä kautta lähteä rakenta- maan perehdytyspolkua eteenpäin. (Kupias 2009, 43.)

## Perehdyttämiseen vaikuttava lainsäädäntö

Työntekoon ja siihen perehtymistä ohjaa lainsäädäntö. Työnantajaa veloitetaan ottamaan vastuu siitä, että työntekijä saa työhönsä riittävät tiedot ja taidot. Näihin erityisesti otetaan kantaa seuraavissa laissa ja asetuksissa: työsopimuslaki (L 26.1.2001/55), työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738) ja laki yhteistoiminnasta (L 30.3.2007/334). Työlainsäädäntö on usein niin sanotusti pakottavaa oikeutta. Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.) Luottamus työnantajan ja työntekijän välillä lisääntyy, kun työntekijä näkee, että säännöksiä ja sopimusehtoja noudatetaan huolellisesti ja vuoropuhelua tapahtuu työnantajan ja työntekijöiden välillä. Huolellisesti suoritettu perehdytys tukee yrityksen strategian jalkauttamista, mikä näkyy tulevaisuudessa hyvänä työntekijäkokemuksena ja sitä kautta myös työnantajamarkkinoilla. (Kupias 2009, 21.)

Työsopimuslaissa (2001/55) sanotaan, että ”työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä”. Lisäksi tätä on täydennetty työnantajaa kohtaan asetetulla vaatimuksella: ”Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etene-miseksi”. (TsL 2001/55.)

Työturvallisuuslaissa (2002/738) määritellään esimerkiksi, että työntekijöitä on perehdytettävä riittävästi työtehtäviin, olosuhteisiin työpaikalla, toimintatapoihin, töissä käytettäviin työvälineisiin, oikeanlaisiin ja turvallisiin työskentelytapoihin. Perehdyttäminen näihin asioihin tulee tehdä uudelle työntekijälle töiden alussa tai jos työskentelytapoihin tulee muutoksia. Lisäksi, kun tulee uusia työvälineitä, niin niitä kuuluu perehdyttää ennen kuin työntekijät alkavat käyttämään niitä itsenäisesti. (TtL 2002/738.)

Työturvallisuuslaissa (2002/738) määritellään myös, että työntekijöille tulee antaa riittävästä opetusta ja ohjausta myös töiden vaarojen ja haittojen estämiseksi sekä huolehtia heidän kyvystään välttää vaaratilanteita sekä huolehtia turvalli-

sesta työskentelystä ja kyvystä välttää terveyttä uhkaavista tilanteista. Työnantajan on myös huolehdittavan näiden asioiden riittävästä ohjaamisesta ja täydentämisestä koko työsuhteen ajan. (TtL 2002/738.)

Työturvallisuuslaki määrittelee myös muuta kuin työvälineiden käyttöä. Palvelu-aloilla tähän liittyy useasti myös työpaikan turvallisuus, mikä on myös työnantajan velvollisuus huolehtia, että työntekijöillä on turvallista työskennellä. Tähän on myös otettava kantaa perehdyttämisessä, jotta työntekijät osaavat toimia oikein, jos vaarallisia tilanteita sattuisi kohdalle. (Kupias 2009, 23.)

### **Perehdyttämisen eri vaiheet ja kesto**

Itse työpaikalla alkaa enemmän tietoinen perehdyttäminen uusiin työtehtäviin, Työntekijälle kerrotaan työtehtävistä, tehdään vaadittavat luvat, jotta työskentely on mahdollista ja esitellään yrityksen tilat ja työkaverit. Perehdyttämisellä luodaan työntekijälle turvallinen olo, että hän kykenee suoriutumaan työtehtävistä. Samalla tutustutaan uuteen työntekijään paremmin ja kyetään varmistamaan hänen yksilölliset tietonsa ja taitonsa (Dowling 2004, 118). Näin myös työnantajan mielikuvaa parannetaan, kun työntekijä näkee, että millä tavalla häneen panostetaan työpaikalla.

Aluksi varmistetaan työntekijän jo opitut tiedot ja taidot ja luodaan samalla hyvä luottamuksen aihio perehdyttäjän ja työntekijän välille (Dessler 2000, 290). Vahvistetaan työntekijän asennetta uuden oppimiseen, jotta uuden tiedon saaminen helpottuu ja nopeutuu. Tueksi tähän koko prosessiin annetaan yleisesti uudelle työntekijälle tarkistuslista (Dessler 2000, 291), minkä avulla varmistetaan jo opitut asiat ja työntekijä itse pystyisi valmistautumaan seuraaviin asioihin, mitä olisi perehdytyksessä seuraavaksi tulossa. Tarkistuslistaan on asetettu myös välitavoitteet, tavoitteet ja palautekeskustelut, missä varmistetaan työntekijän oppiminen siihen mennessä. (Dessler 2000.)

Yksi tunnetuimmista malleista työhönopastukseen on luonut Vartiainen, Teikari ja Pulkkis kirjassaan Psykologinen työopastus (1989). Heidän mallinsa perustuu viiteen askeleeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aloitetaan perehdytystilanne ja

avataan työtehtävän tarkoitus, jotta työntekijä ymmärtää, että mihin ollaan perehtymässä. (Kangas 2007.)



KUVA 1. Viiden askeleen malli kuvastaa suunnitelmallisen perehdytyksen etenemistä johdonmukaisesti (Kangas 2007, 15, muokattu 20.3.2023)

Toisessa vaiheessa tapahtuu opastus, jonka aikana perehdyttäjä puhuu ja näyttää paljon tästä opastettavasta asiasta tai työtehtävästä. Toisessa vaiheessa on hyvä huomioida työntekijän ja perehdyttäjän reflektointi tilanteesta, jotta työntekijä osaa ymmärtää asian eri kannat ja miksi asia tehdään tietyllä tavalla ja mikä merkitys työtehtävällä on, että se tehtäisiin juuri niin kuin nyt opastetaan (Kangas 2004, 15). Voi syntyä tilanne, jos vain opastetaan työtehtävää eikä kerrota miksi, niin uusi työntekijä ei osaa itse edes ajatella työtehtävän tekemistä muulla tavalla, jolloin voi syntyä ristiriita tilanteita toisten työntekijöiden kanssa, koska työntekijä ei osaa pohtia työtehtävän tekemistä muulla tavalla.

Kolmannessa vaiheessa työntekijä pääsee analysoimaan juuri opastettua työtehtävää mielikuvaharjoituksessa, jolloin olisi helpompi sisäistää ja jäsenellä juuri opetettua työtehtävää (Kangas 2004, 15). Tällä askeleella on iso merkitys uudelle työntekijälle, jotta pääsee myös rauhoittumaan uuden asian äärelle ja miettimään rauhassa, että miksi ja miten työtehtävä tulisi suorittaa. Tähän kolmanteen kohtaan sopii hyvin myös Kolbin (1984) oppimissyklin mallin vaiheiden sisäistäminen, mihin Kupias (2009) omassa kirjassaan viittaa. Kolmannessa vaiheessa si-

säistetyt työtehtävät helpottavat luontevammin siirtymään neljänteen askeleeseen. Kolbin (1984) oppimissyklissä opitaan ensiksi omakohtainen kokemus eli perehdyttäjä näyttää työtehtävän, jonka jälkeen reflektoidaan tilannetta ja aletaan käsittelemään ja mielikuvissa kokeilemaan työtehtävää. Minkä jälkeen mennään kokeilemaan opetettua työtehtävää. (Kupias 2009, 122.)

Neljännessä vaiheessa kokeillaan opittua työtehtävää ja suoritetaan itsenäisesti työtehtävä. Työtehtävän suorittamisen jälkeen itsereflektion avulla mietitään, että kuinka on suoriutunut työtehtävästä, jonka jälkeen perehdyttäjä antaa omat arvionsa suoritetusta työtehtävästä, jolloin varmistetaan, että kaikki työtehtävän osat menisivät alusta loppuun oikein ja uusi työntekijä olisi oppinut kyseisen asian. (Kangas 2004, 15.)

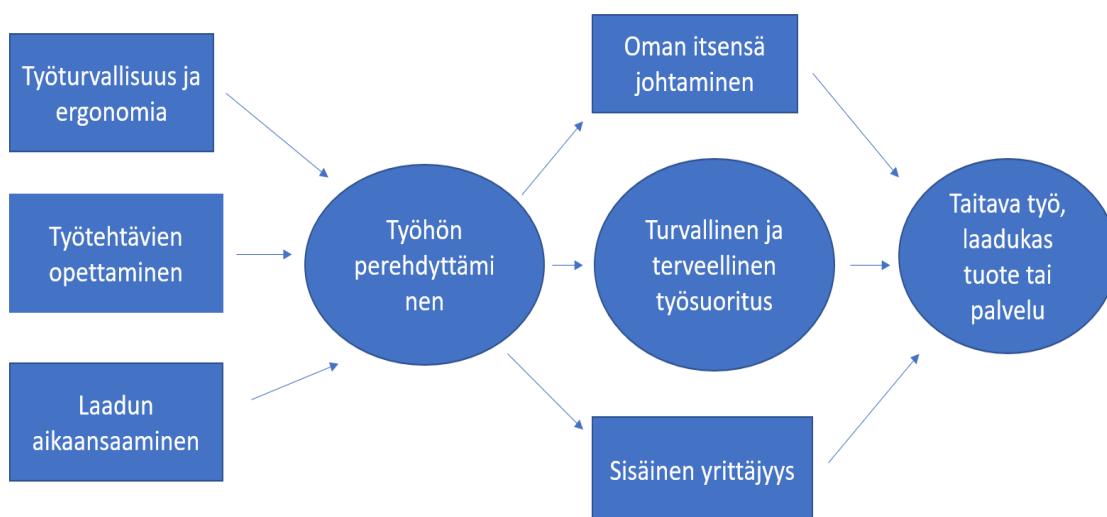
Viidennessä vaiheessa työntekijä suorittaa itsenäisesti työtehtävää ja samalla reflektoi itsenäisesti työtehtävänsä suoriutumista. Perehdyttäjä varmistaa kyselemällä työntekijältä ja antamalla palautetta työtehtävän suoriutumisesta määritellyn perehdytysjakson aikana. Luonnollisesti myös perehdytysjakson jälkeen on hyvä antaa palautetta työtehtävän suoriutumisesta, jotta myöhemmässäkään vaiheessa ei opittua asiaa lähdetä soveltamaan muuhun tapaan kuin opeteltuun. Lisäksi uuden työntekijän voi antaa perehdyttää toinen työntekijä tähän kyseiseen työtehtävään, minkä kautta pystytään myös varmistamaan työntekijän oppiminen tähän kyseiseen tehtävään. Kun työntekijä pystyy perehdyttämään muita, niin silloin viimeistään voimme olla varmoja, että kyseinen työtehtävä on opittu. (Kangas 2004, 15.)

Viiden askeleen malli on hyvä pohja, jolle yritykset voivat rakentaa oman perehdytyspolkunsa. On tärkeää huomioida, että maailma muuttuu ja tämä viiden askeleen malli on kehitetty reilu 30 vuotta sitten, jolloin teknologia ei ollut juurikaan kehittynyt ja työntekijäjohtaminen on muuttunut radikaalisti toisenlaiseksi. On otettava eri tavalla huomioon työntekijäkokemus, että kuinka työntekijät huomioidaan ympäröivässä maailmassa ja miten yritys näyttäytyy työntekijöitä kohtaan.

Lisäksi on otettava huomioon ihan eri tavalla taloudelliset näkökulmat. Työntekijä tulisi saada perehdytettyä mahdollisimman nopeasti tuottavaksi työntekijäksi,



jotta yritys muuttuisi mahdollisimman nopeasti tuottavaksi yksiköksi. Systemaattisella ja laadukkaalla perehdyttämällä varmistetaan uusien työntekijöiden viihtyvyys yrityksessä ja saadaan myös pidettyä työntekijöitä pidempään kiinni yrityksen kirjoilla, jolloin myös perehdyttämistä tarvitaan vähemmän (Kesti 2010, 223). Kaiken kaikkiaan perehtymisen tavoitteena on alla kuvatun kaavion (kuvio 2.) mukaisesti, että työssä perehdytään oppimaan työskentelemään itsenäisesti niin, että se on laadukasta ja turvallista niin itselle kuin muillekin. Kannustetaan työntekijä toimimaan niin, että voisi löytyä itsestään sisäisen yrittäjyyden ja kykenisi omatoimiseen ja oma-aloitteiseen työskentelyyn ottaen huomioon muut työntekijät. (Lepistö 1998.)



KUVIO 2. Työhön perehdyttämisen kokonaisuuden tavoite. Suunnitelmallisella perehdyttämällä kyetään työntekijästä saamaan laadukas ja tuottoisa työntekijä. (Lepistö 1998, 2, muokattu 27.3.2023).

Kjelin (2003) mukaan Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointi-ilmoituksesta, jolloin pyritään informoimaan, minkälaisesta työstä on kyse. Tätä ei tosin sisäistetä heti perehdyttämiseksi. Tarkemmin sitä aletaan enemmän ymmärtämään ensimmäisten kontaktien aikaan, mitä tapahtuu työnantajan ja työntekijän välillä (Kjel 2003, 205). Perehtymisen kestoa on vaikeampi määritellä, että kuinka pitkä olisi sopiva perehdytysjakson kesto. Yleisesti ottaen määritelmänä on yleisesti pidetty koeajan pituutta (Kjel 2003, 205). Perehdyttämisen kesto riippuu myös tehtävän laa-

dusta ja että minkä verran siinä olisi opittavaa? Minkä verran olisi erilaisia toimintoja, mitkä pitää hallita, että pärjää työssään ja ettei tarvitse apuja töistä suoriutumiseen. (Kupias 2009, 109.)

Koeaikana suoritetun perehtymisen aikana on molemmilla osapuolilla mahdollisuus havaita, kuinka työt opitaan ja minkälaiselta työt vaikuttavat työntekijän näkökulmasta. Tänä aikana on työntekijän kykenevä suoriutumaan itsenäisesti töistään. Tämän jälkeen perehdyttäminen syvenee. Työtehtävien muuttuessa on luonnollista saada perehdytystä uuden tehtävän vaatimalla tasolla. Perehdyttämistä tapahtuu siis koko työuran ajan, mutta minkälaista ja kuinka paljon aina kerralla tapahtuu, riippuu se aina työntekijästä itsestään, sekä siitä minkälaiset valmiudet työntekijällä on sekä kyseisen uuden työtehtävän vaatimustasosta. (Kupias 2009, 109.)

### **3.2 Perehdyttäminen kuluerästä investoinniksi**

Kestin (2014) mukaan perehdyttämistä on ajateltu aikaisemmin kulueräksi yritykselle, että se aiheuttaa kustannuksia, mutta onneksi nykyään yritykset ovat alkaneet ajattelemaan perehdyttämistä investointina tulevaisuuteen (Kesti 2014, 77). Tätä asiaa ei juurikaan ole aikaisemmin mietitty niin paljoa kuin vertaa uuden laitteen hankintaa, remontteihin yms. Näihin asioihin on käytetty paljon resursseja ja laskettu, että kuinka kauan kestää, että näiden laitteiden kustannukset on maksettu pois ja miten paljon näiden laitteiden avulla saadaan parannettua tuottavuutta. Investoinnilla tarkoitetaan yleisesti pitkäkestoista hanketta, minkä tuotot jakautuvat useammalle vuodelle (Kangasniemi 2024). Henkilöstön tuottavuuden merkitys yritysten strategiassa on noussut erittäin merkitykselliseen rooliin. Henkilöstön rooli on palvelualoilla erittäin iso tekijä yrityksen tuottavuudessa ja siksi sitä on syytä miettiä investointina ja kuinka tätä voimavaraa aiotaan kehittää. (Kesti 2014, 77.)

Henkilöstön vaihtuvuudella on luonnollisesti vaikutusta kustannuksiin. Normaalina vaihtuvuutena pidetään 5–10 % vuositasolla (Kauhanen 2007, 90) ja kun puhutaan nuorista työntekijöistä, niin vaihtuvuuteen johtavat syyt ovat myös luonnollisia lähinnä opiskeluiden johdosta tai yleisestä markkinatilanteesta. Mitä suuremmat ovat vaihtuvuuden lukemat vuositasolla, niin kustannukset nousevat

myös henkilöstöhankinnan ja perehdyttämiskustannuksien takia (Kauhanen 2007, 90). Vaihtuvuutta pidetään myös pienenä liiketoimintariskinä, koska kilpailu osaavasta työvoimasta on nykypäivänä kovaa ja täten on tärkeä pitää myös senkin nojalla kiinni hyvistä työntekijöistä. Tietty vaihtuvuuskin on hyvästä liiketoiminnalle, jolloin saadaan yritykseen erilaista näkökulmaa ja ajatuksia liiketoiminnan parantamiseksi, mutta liian suuri vaihtuvuus tosiaan heikentää tuottavuuden kasvua, koska ennen kuin uusi työntekijä saadaan tuottavaksi, niin se ottaa oman aikansa ja panostukset uuteen työntekijään kuitenkin syövät tuottavuutta (Kesti 2010, 220-221). Täten on hyvä miettiä kokonaisuutta, että kuinka henkilöstön vaihtuvuutta saisi pienennettyä ja sitä kautta myös kustannukset pienenisivät.

Uuden työntekijän laadukkaalla ja suunnitelmallisella perehdytyksellä saadaan varmemmin tulevaisuudessa muutettua perehdytys tuottavaksi investoinniksi. Suunnitelmallisen perehdyttämisen hyöty korostuu myös siinä, että kaikki oleellinen tieto on uudella työntekijällä nopeammin tiedossa kuin heillä, jotka vain suorittavat perehdytyksen eivätkä tee minkään järjestelmällisen suunnitelman avulla. (Kesti 2010, 222.)

Yrityksen strategialla on myös iso merkitys siihen, kuinka tuottavuutta voidaan kehittää ja miten siitä saadaan kilpailukykyinen. Tuottavuutta saadaan parannettua helposti tehostamalla toimintoja, mutta onko sillä pitkäjänteisesti ajateltuna kilpailukyvyllisesti kannattavaa toimintaa. Tässä kohtaa yrityksen strategia korostuu; osataanko ajatella pidemmällä tähtäimellä, miten saadaan pitkäjänteisesti tuotettua hyvää tulosta tuottavasti, vai haetaanko lyhytaikaista tulosparannusta tehostamalla toimintaa. Liika tehostaminen voi johtaa työntekijän ahdistuneeseen tilaan, jolloin itseasiassa koko yrityksen toiminnan tuottavuus saattaa pienentyä. (Kesti 2014, 77–78.)

### **3.3 Työntekijäkokemus teoriassa**

Luukka (2019, 128) määrittelee työntekijäkokemuksen olevan subjektiivinen käsite, minkä jokainen työntekijä itse muodostaa kokemuksistaan omasta työpai-kastaan. Työntekijöille työntekijäkokemus muodostuu arjessa vähitellen, kun hänelle luodut odotukset ja ajatukset kohtaavat todellisuuden. Näiden myötä työntekijän työntekijäkokemus synnyttää tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. (Luukka

2019, 128) Morgan määrittelee myös työntekijäkokemuksen olevan erittäin laaja käsite, mikä sisältää monia eri elementtejä, mistä työntekijä itse määrittelee oman työntekijäkokemuksensa (Morgan 2017).

MIT:n (Massachusetts Institute of Technology) tutkijat Dery ja Sebastian (2017) tutkimus määrittelee työntekijäkokemuksen työn monimutkaisuuden ja käyttäytymisnormien kautta, mikä määrittelee työntekijän arvon, että kuinka hän kykenee luomaan uutta. Myös tutkimuksessa haluttiin korostaa, että työntekijäkokemus on eri kuin työntekijöiden hyvinvointi. (Dery, Sebastian 2017.)

Työntekijäkokemusta voisi määritellä Plaskoffin (2017) mukaan monista eri kosketuspisteistä koko työntekijän uran ajan. Käsitykseen työntekijäkokemuksesta Plaskoff ajattelee, että siinä on holistisia käsitteitä suhteessa työntekijän ja organisaation välillä. Yrityksen tulisi ymmärtää täysin työntekijää ja olla empaattinen niin yksilöitä kuin isompaa ryhmääkin kohtaan. Kun nämä eri kosketuspisteiden kokemukset ovat yhdenmukaisia työntekijän ja yrityksen välillä, niin silloin yritys saa työntekijän kokonaisuudessaan tekemään työtä yrityksen eteen kaikilla taidoillaan ja tarmollaan, mitä on saatavilla (Plaskoff 2017, 137-138). Yohn määrittelee omassa tutkimuksessaan, että yrityksen tulisi myös laajemmin ymmärtää työntekijäkokemuksen merkityksen, koska sen avulla yrityksen tuloskin paranee, koska hyvällä työntekijäkokemuksella on merkitystä työntekijöihin, asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, yhteisöihin ja osakkeenomistajiin (Yohn 2020).

Työntekijäkokemus syntyy monista eri elementeistä koko työsuhteen ajan. Työntekijäkokemus alkaa muodostumaan jo ennen rekrytointia, kun työntekijä luo oman mielikuvansa yrityksestä. Tähän asiaan perehtyivät Kaihua, Vähäkuopus, Kemi ja Tapaninen (2020), kun he yhdessä kokosivat oppaan esimiehelle liittyen positiivisen työntekijäkokemuksen tuottamiseen. Oppaassa kuvaillaan työntekijäkokemukseen vaikuttavia seikkoja, sekä sitä, miten positiivista työntekijäkokemusta pystytään luomaan yrityksen ja työntekijän välille. Yrityksen ja työntekijöiden identiteetin ja arvojen yhdenmukaisuudella on tähän erittäin iso merkitys. Lisäksi työntekijän ymmärtämisellä saadaan paljon hyviä asioita aikaiseksi, jolloin työntekijä voi paremmin ja siten myös tuottaa paremmin yritykselle. Oppaassa korostuvat rekrytointi, perehdytys, motivointi, osaamisen ja hyvinvoinnin kehittäminen, työilmapiiri sekä tasa-arvoinen kohtelu (Kaihua ym. 2020, 8). Åhman

(2014) korostaa omassa blogissaan työntekijäkokemuksen tuloksellisuuden merkityksellisyyttä, kun työntekijöistä pidetään huolta, keskustellaan ja ollaan kiinnostuneista työntekijöistä, niin silloin saadaan valtava etu yritykselle niin tulokselliseen toimintaan kuin pysyvyyteenkin. (Keränen 2014.)

Plaskoff (2017) määrittelee kosketuspisteiksi isommassa kuvassa kolme eri kohtaa: ennen työsuhdetta kokemat tunteet, työsuhteen aikana sekä työsuhteen päättymisen jälkeen (Plaskoff 2017, 137–138). Näistä syntyy työntekijäpolku, missä jokaisessa eri vaiheessa työntekijä kokee ja tuntee eri tavalla nämä kosketuspisteet ja joiden kautta työntekijä muodostaa oman työntekijäkokemuksensa yritystä kohtaan (Plaskoff 2017).

Työntekijäpolkua ja kosketuspisteitä Korkiakoski (2019, 137–138) yksinkertaisemmin määrittelee työntekijän elinkaaren avainhetkiksi. Elinkaaren avainhetkiä Korkiakosken mukaan ovat työstä kiinnostuminen, rekrytointi, työsuhteen aloittaminen, työsuhteen muutokset ja työsuhteen päätyminen. Näihin eri vaiheeseen, kun yritys kiinnittää enemmän huomiota ja pyrkii tuottamaan itselleen mahdollisimman paljon tietoa onnistumisistaan, niin sen avulla yritys kykenee kehittymään ja luomaan itselleen myös tätä kautta etulyöntiä muihin yrityksiin nähden (Korkiakoski 2019, 137–138.) Kaihua ym. (2020) erottelee työntekijäpolun tutkimuksessaan kolmeen eri vaiheeseen, mistä syntyy työntekijäkokemus. Ennen työsuhdetta tapahtuvat kokemukset, työsuhteen aikana sekä työsuhteen jälkeen. (Kaihua 2020.)

### **Työntekijäkokemuksen merkitys yritykselle**

Yohn (2020) määrittelee, että kuinka laajalle työntekijäkokemuksella on vaikutusta. Huhta ja Myllyntaus (2021) kertoo omassa kirjassaan, että iso merkitys yrityksen brändäykselle tulee työntekijäkokemuksenkin kautta. Yrityksen isossa kuvassa strategialla on valtava merkitys sille, että kuinka yritystä johdetaan ja vietään eteenpäin. Monet asiat linkittyvät toisiinsa ja miten ne vaikuttavat toisiinsa positiivisesti ja negatiivisesti. Nykypäivänä iso merkitys on juuri työntekijäkokemuksella, kun työntekijät kokevat merkityksellisyyttä ja voivat hyvin työyhteisössä, niin yrityksen kaikki tunnusluvut paranevat. Työntekijöiden vaihtuvuus pie-

nenee, yrityksen tuloksellisuus kasvaa, työntekijöiden innovaatiot kasvavat ja toimivat tehokkaammin, työntekijät ovat sitoutuneempia sekä työnantaja mielikuva paranee. (Inkinen 2020.)

### **3.4 Työsuhteen eri vaiheissa vaikuttavat asiat**

#### **Ennen työsuhteen alkua vaikuttavat asiat**

Haataisen (2022) mukaan ennen työsuhdetta mielikuvilla ja puskaradiolla on valtava merkitys työntekijälle, että miten hän kokee tämän tietyn yrityksen. Nykypäivänä z-sukupolven työntekijöille sosiaalinen media on se kanava, miten heitä voi lähestyä ja mitä kautta he luovat oman mielikuvansa juuri tästä tietystä yrityksestä. Artikkelin mukaan yrityksen pitää olla aito, läpinäkyvä ja luoda vastuullinen mielikuva. Jos näin ei tapahtuisi, niin nopeasti syntyisi negatiivinen mielikuva yrityksestä ja se tieto leviäisi nopeasti sosiaalisen median välityksellä. (Haatainen 2022.)

Mielikuvilla yrityksestä luodaan ensimmäinen näkemys työntekijäkokemukseen, jonka jälkeen iso merkitys työntekijälle on koko työnhakuprosessi työnhakuilmoituksesta, haastatteluihin ja rekrytointiin. Miten saadaan viestittyä selkeästi ja ammattitaitoisesti oikea ja selkeä kuva niin yrityksestä kuin tehtävästä, mihin työnhakija on hakemassa. Näillä kaikilla seikoilla luodaan ammattimaista kuvaa työntekijälle, että hän kokisi positiivista tunnetta siitä, että hänestä välitetään ja olisi mahdollisesti menossa hyvään yritykseen töihin, jossa häntä odottaisi mielenkiintoinen työ, hyvässä ja turvallisessa työympäristössä ja lisäksi hänellä olisi mahdollisuus kehittyä työntekijänä tässä työssä. (Kaihua ym. 2020, 15.)

Rekrytointitilanteessa painotetaan paljon edelleen historiaa ja mietitään, että minkälainen kokemus työntekijällä on, kun pitäisi myös miettiä valtavasti sitä, että miltä yrityksen tulevaisuus näyttää ja minkälaisia työntekijöitä me tulevaisuudessa tarvitsemme (Keränen 2014). Onko tulevaisuuden työntekijät pelkästään asiakaspalvelijoita vai tarvitseeko palvelualalla olla työntekijöillä jo jotain muitakin ominaisuuksia, jolloin pystytään palvelemaan entistä paremmin asiakkaat. Mitä tämä tarkoittaa myös johtamisnäkökulmasta, jotta sekä asiakaskokemus että työntekijäkokemus kohtaisivat (Kaihua ym. 2015).

## Työsuhteen aikana vaikuttavat asiat

Plaskoffin (2017) mukaan työsuhteen aikana työntekijä kohtaa monia eri kiintopisteitä, joiden avulla hän luo oman mielikuvansa työntekijäkokemuksen suhteen. Monet eri kohdat toki vaikuttavat eri tavalla, joiden kautta koko kokonaisuus syntyy. Alussa toki vaikuttaa isosti näkemys sen kautta, miten rekrytointiprosessi on mennyt ja hetken päästä työsuhteen alusta vasta työntekijä kykenee arvioimaan paremmin, että miten esimerkiksi omat ja yrityksen arvot kohtaavat ja miten ne soveltuvat tähän kokonaisuuteen. (Plaskoff 2017.)

Työsuhteen alussa perehdytys korostuu ensinnäkin suuresti, että miten se on hoidettu ja miten työntekijä otetaan vastaan ja osataan huomioida uuden työntekijän kyvyt, ominaisuudet ja miten huomioidaan tausta juuri tätä työtä kohtaan. Perehdytyksen suunnitelmallinen ja johdonmukainen eteneminen työntekijän oppimisen mukaan, kun on hoidettu kunnolla, niin se antaa erittäin hyvät edellytykset positiiviselle mielikuvalle yrityksestä ja luo hyvää perustaa koko työsuhteelle. Lisäksi miten työntekijä on otettu vastaan ja huomioidaan työyhteisössä, niin silläkin on valtava merkitys, että kuinka työntekijä luo omaa työntekijäkokemustaan. (Kauhia ym. 2020, 20–23.)

Esihenkilön rooli korostuu nykypäivänä entisestään ja häneltä toivotaan saavan valtavasti tukea monissa eri tilanteissa työsuhteen aikana. Esihenkilön rooli tulee näkyä koko työyhteisöön avoimena ja luoda hyvää ilmapiiriä koko työyhteisöön. Hänen tulee kyetä opastaa, valmentaa, keskustella, luoda luottamusta, johtaa ja olla esimerkkinä. Esihenkilön rooli työntekijämielikuvassa on todella suuri, jota ei välttämättä ihan täysin vielä kokonaisuudessa ymmärretä, että minkälainen merkitys tällä yhdellä henkilöllä on kokonaisuuteen nähden. Tähän samaan yhteyteen vaikuttaa myös tukiorganisaation työt, että miten ne on hoidettu. Tämän palautteen kuitenkin esihenkilö ottaa vastaan ja pyrkii selvittämään nämäkin asiat, että kohtaisivat paremmin vastaisuudessa. Viestintä ja palautteen anto on myös isossa roolissa, kun puhutaan koko työsuhteen ajan tapahtuvasta työntekijäkokemuksesta, että miten ne on koettu ja huomioitu koko työyhteisössä. (Kauhia ym. 2020, 22–29.)

Työntekijän kohtaaminen on tärkeä asia, mitä täytyy osata vaalia yrityksessä ja olla isossa merkityksessä johtamisen näkökulmasta. Työntekijän kohtaaminen ihmisenä ja osataan näyttää kiinnostus työntekijää kohtaan muutenkin kuin vain työtehtävien näkökulmasta. Tämä auttaa valtavasti yritystä kasvattamaan työntekijäkokemusta ja näyttää työntekijöille, että heistä ollaan kiinnostuneita. Tällä on myös iso merkitys sitoutuneisuuteen, kun työntekijät ymmärtävät oman merkityksensä yritykselle (Keränen 2014.) Työntekijät myös odottavat nykypäivänä, että heidät kohdataan eikä vain oteta vain töihin. He odottavat, että heidän työllään on merkitystä, jotta työ, mitä he tekevät, on tuottavaa ja sillä saadaan jotain aikaiseksi. Pelkkä työ itsessään ei enää nykypäivänä anna työntekijöille tyydytystä. Lisäksi iso merkitys on työyhteisöllä, jotta ilmapiiri, missä työskennellään, on positiivinen ja työyhteisöstä saadaan lisää virtaa koko työyhteisön työntekoon. (Huurinainen & Hyytiäinen 2016.)

Työntekijöiden kehittyminen myös nousee isoksi tekijäksi, mitä yritysten tulee huomioida. Yritysten tulee tarjota mahdollisuuksia omaan kehittymiseen koulutuksien ja kurssien kautta, jotta sitä kauttakkin työntekijät saavat lisää merkitystä omalle työlleen. Kouluttautumisella työntekijät kasvattavat omaa oppiansa ja sitten tavoittelevat myös etenemistä urallansa, millä on myös iso merkitys sille, että työntekijät arvostavat yritystä ja näin kasvattavat omaa työntekijäkokemustaan. (Kauhia ym. 2020, 34–35.)

### **Työsuhteen jälkeen vaikuttavat asiat**

Isoin merkitys työntekijäkokemukseen syntyy ennen työsuhdetta ja työsuhteen aikana. Mutta on erittäin tärkeä huomioida työsuhteen päättymisen jälkeen tapahtuvat asiat. Offboarding on määritelmä työntekijän poislähdölle, mihinkä on viime aikoina enemmän myös HR-puolella keskitytty. On ymmärretty, että kun työntekijä irtisanoutuu ja kun se huolehditaan kunnolla, niin sillä on myös valtava merkitys koko työntekijäkokemukseen. Yritys pystyy saamaan valtavasti informaatiota pois lähteviltä työntekijöiltä, joiden kautta yritys kykenee kehittämään omaa toimintaansa eteenpäin. (Crail 2022.)

Miten esihenkilö ja työntekijä käyvät keskustelun työsuhteen päättyvistä asioista ja miten ihminen tässäkin kohdataan. Työntekijäkokemuksen kannalta on iso



merkitys sillä, että osataan keskustella työntekijän kanssa tulevaisuudesta. Työntekijähän voi lähteä opiskelemaan ja hän kokee työntekijäkokemuksen erittäin hyväksi tässä tietyssä yrityksessä, niin hän halua pyrkiä tähän yritykseen takaisin koulujensa jälkeen. Samanlainen merkitys syntyy myös TET-työntekijöille ja eka duunilaisille, että kuinka heidät on otettu vastaan, miten ovat viihtyneet työssä ja kuinka heille on puhuttu tulevaisuuden mahdollisuuksista (Kauhia ym. 2020, 44). Pois lähteneet työntekijät toimivat myös yrityksen brändilähettiläinä, kun työsuhteen päättymisen on tehty mallikkaasti (Crail 2022).

## 4. PEREHDYTTÄMINEN PIRKANMAAN OSUUSKAUPASSA

### 4.1 Pirkanmaan Osuuskaupan keskitetty perehdytys

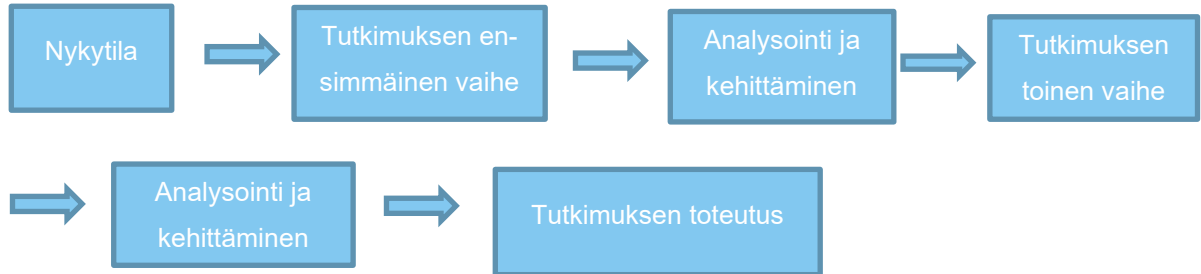
Kaikki Pirkanmaan Osuuskaupan työntekijät osallistuvat ensimmäisenä työpäivänä keskitettyyn perehdytyspäivään riippumatta siitä, että millä toimialalla työskentelee. Keskitetyssä perehdytyspäivässä työntekijät kuulevat Pirkanmaan Osuuskaupan strategiasta, mitä kutsutaan yleisesti termillä resepti. Reseptillä avataan työntekijöille, kuinka yritys toimii, palvelee asiakkaita, kohtelee työntekijöitä. Luodaan kuva ja ajatus uusille työntekijöille, miksi teemme tätä työtä ja mitä varten. Reseptin avulla havainnoidaan perehdytettäville, kuinka yritys haluaa luoda hyvää työntekijäkokemusta sekä asiakaskokemusta. Kerrotaan, minkälainen yrityskulttuuri on ja miten se näkyy työntekijöiden arjessa. Esimerkiksi savuttomuus on tärkeä asia Pirkanmaan Osuuskaupalle, jolloin kukaan ei käy polttamassa tupakkia kesken työpäivän. Lisäksi paljon panostetaan työntekijöiden kouluttamiseen, jolloin kaikilla on mahdollisuus kouluttautua töiden ohella esimerkiksi merkonomiksi tai restonomiksi. Tämän lisäksi on paljon pienempiä koulutuskokonaisuuksia, mitä käydään töiden ohella, jotta kaikilla on riittävät edellytykset toimia ja onnistua hyvin omassa työssään.

Keskitetyssä perehdytyksessä käydään läpi myös yleisiä asioita, mitä voi tulla vastaan työskennellessä Pirkanmaan Osuuskaupassa. Käydään läpi sairaustapauksen hoitoon liittyvät asiat, että mihin otetaan yhteyttä ja kuinka toimitaan, miten työntekijät saavat työvaatteet, paljonko henkilökunnan ruokailu kustantaa, milloin työntekijät saavat palkkansa. Yleistä informaatiota työntekijöille, mitkä eivät suoranaisesti liity itse työhön, mutta ovat kuitenkin tärkeitä asioita, mitkä koskevat kaikkia työntekijöitä.

Keskitetyn perehdytyksen lopuksi työntekijät tekevät yleiset koulutukset, joista osa kerrataan vuosittain liittyen viranomaisvaatimukseen. Näin varmistetaan, että nämä koulutukset olisivat tehtynä ennen ensimmäistä työpäivää omassa yksikössä, jotta he pääsevät heti paremmin työntekoon kiinni. Koulutukset liittyvät tietosuojaan, korttimaksamiseen, rahan tallettamiseen ja ikäraja valvontaan. Ilman näitä koulutuksia työntekijät eivät saa mennä kassalle työskentelemään ja

täten varmistetaan, että kaikilla työntekijöillä on koulutukset käytynä, jolloin työntekemisen edellytykset eivät jäisi niistä kiinni.

#### 4.2 Mara-alan ketjun suunnitelmallisen perehdyttämisen eteneminen



KUVIO 3. Suunnitelmallisen perehdyttämisen kehittäminen prosessikaavio Pirkanmaan Osuuskaupan mara-alan ketjussa.

Perehdyttäminen mara-alan ketjussa on pääasiallisesti ollut yksikön päällikön vastuulla ja hänen tukenansa perehdyttämisen etenemisestä on perehdyttämisvihko. Perehdyttämisvihon avulla on kunkin yksikön päällikkö käynyt omat asiansa läpi työsopimuksesta, turvallisuudesta, avaimista, työvaatteista ja talon esittelyyn. Tähän ei ollut tehty mitään systemaattista tapaa toimia. Kunkin yksikön päällikkö on toiminut oman kokemuksensa pohjalta ja perehdyttänyt osittain itse ja antanut osan perehdytettävistä asioista omille nimetyille perehdyttäjille. Yleisesti ottaen annetut ajat ovat olleet rajalliset, mitkä ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että kuinka paljon on kyetty antamaan omaa perehtymisaikaa uusille työntekijöille. Perehtymiseen varatun ajan on mietitty olevan kuluerä, jolloin on pyritty mahdollisimman nopeasti saamaan uudet työntekijät työntekoon.

Varatun ajan lyhyden takia, mikä on näkynyt työtyytyväisyystutkimuksissakin, että perehdyttäminen on koettu monesti vajavaiseksi ja rajallisilla opeilla on siirrytty normaaliin suorittavaan työhön. Tähän vaikuttavat työntekijän kokemus ja muutenkin jokaisen työntekijän oma luonne, että kuinka kykenee sopeutumaan uuteen työhön ja muutokseen. Osalle tämä on vaikuttanut siihen, että onkin lopettanut työt jo hyvin lyhyen ajan puitteissa. Monille perehdyttäminen on myös ollut riittävää ja saanut sopivan perehdytyksen, että on kyennyt suoriutumaan työtehtävistä niiden vaatimalla tavalla.

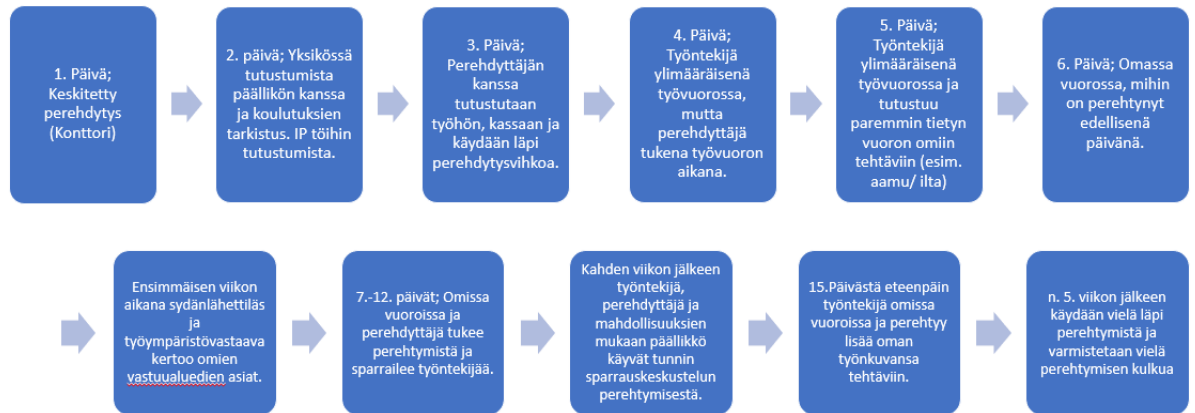
Perehdyttäminen ei ole myöskään ole ollut tasalaatuista, kun ei ole ollut mitään konkreettista tietoa eikä ymmärrystä, että miten johdonmukaisesti perehdytys tulisi tehdä. Perehdytyksen merkitys uusille työntekijöille on toki ymmärretty ja pyritty tekemään se mahdollisimman hyvin, jotta uusista työntekijöistä saataisiin apuja yksikköihin mahdollisimman nopeasti. Vaikka aikaakin olisi annettu perehdyttämiseen paljon, niin silti siitä oli puuttunut systemaattinen ja johdonmukainen eteneminen koko perehtymisprosessin lävitse.

### **Mara-alan ketjun alustava suunnitelma perehdyttämiseen**

Perehdyttämistä alettiin miettimään kevään 2021 aikana enemmän investointina kuin kulueränä Pirkanmaan Osuuskaupan mara-alan ketjun ryhmäpäällikön toimesta. Perehdyttämisen juuri syitä alettiin miettimään ja syventymään niihin seikkoihin, että miksi perehdyttäminen nousee yleisesti ottaen aina henkilöstötutkimuksessa esille, että sitä ei olisi suoritettu hyvin tai tehty vajavaisesti. Mietinnät systemaattisesta perehdyttämisestä ja perehdyttäjien tiedon ja taidon kohentamisesta alettiin miettimään ja miten se aiottaisiin tehdä, jotta perehdyttäminen alettaisiin työntekijöiden toimesta todeta, että se on suoritettu hyvin.

Mara-alan ketjun ryhmäpäällikön vetämänä ensimmäinen työryhmä kokoontui alku vuodesta 2021. Työryhmä koostui Pirkanmaan Osuuskaupan henkilöstön kehityspäälliköstä sekä eri yksiköiden päälliköistä. Työryhmässä nostettiin ensimmäinen esille ajan käyttö perehdyttämiseen ja sille varattu aika. Työryhmä koosti perehdytyspolun, mistä näki päivät, että mitä tapahtuisi minäkin päivänä, paljon on varattu aikaa yhdessä perehdyttäjän kanssa ja milloin työntekijä olisi yksin omassa työvuorossaan ja miten käytäisiin palavereita perehdyttäjän, yksikön päällikön ja perehdytettävän kanssa.

# Perehdytyspolku 1 / 2021



KUVIO 4. Perehdytyspolun ensimmäinen versio, miten lähdetään suunnitelmallista perehdyttämistä toteuttamaan Pirkanmaan Osuuskaupan mara-alan ketjussa. Tämä tehty ennen kehitystyön alkua. (Pirkanmaan Osuuskauppa, mara-alan ketju, muokattu 9.8.2023)

Perehdyttäjille alettiin miettimään myös omaa koulutusta, missä opastettaisiin perehdyttäjiä perehdyttämään, että hekin ymmärtävät mikä merkitys oikeanlaisella perehdyttämisellä on mara-alan ketjulle asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksenkin näkökulmasta.

## Perehdyttäjiä koulutus

Perehdyttäjiä pidettiin koulutuspäivä keväällä 2021, jonka tarkoituksena oli varmistaa perehdyttäjien taso ja ymmärrys. Koulutuksen vetäjänä toimi SOK:n tytäryhtiön Jollaksen kouluttaja. Hänen opastuksellaan koulutettiin kaikkien yksiköiden perehdyttäjiä.

Koulutuksen teemana oli lisätä ymmärrystä perehdyttäjiä, että kuinka uudet työntekijät otetaan vastaan ja miten on tärkeä osata ymmärtää heidän lähtöta-sonsa. Pyritään luomaan perehdytystilanteista kiireetön, jotta perehdyttäjä pystyy rauhassa kertomaan oikeat toimintatavat uudelle työntekijälle ja uusi työntekijä

voi rauhassa sisäistää näitä uusia asioita. Mara-alan ketjun maailmassa on monia eri asioita, joita tulisi hallita eikä niitä kykene kukaan kerralla oppimaan. Rauhallisella aloituksella saadaan turvallisempi olo työntekijälle, jotta perusasiat opittaisiin rauhassa. Lisäksi perehdyttäjät tulisivat toimimaan kummeina näille uusille työntekijöille, jotta heillä olisi joku selkeä nimetty henkilö kehen voisivat turvautua epäselvissä tilanteissa ja kysellä epäselvyyksistä. Tämäkin antaisi turvallisemman olon työntekijöille ennen kuin oppivat paremmin tuntemaan koko työyhteisön.

Rauhallinen toiminta korostuu myös siinä, kun uusilta työntekijöiltä voi tulla monia kertoja kysymyksiä samoista asioista, kun ei ole jäänyt mieleen. Tällöinkin pitää pystyä rauhassa kertaamaan näitä asioita eikä hermostua toistuvista samoista kysymyksistä.

Johdonmukaisella etenemisellä perehdytyspolun mukaisesti, kun edetään, niin silloin jokainen työryhmänkin jäsen tietää, että missä vaiheessa uuden työntekijän kanssa edetään perehdytyksessä. Mitä asioita on perehdytetty ja mitä olisi tarkoitus perehdyttää seuraavaksi. Jos sattuisi perehdyttäjä olemaan poissa, niin melkein kuka tahansa voisi jatkaa perehdyttämistä siitä kohti mihin on jääty ja jatkaa uuden työntekijän perehdyttämistä eteenpäin. Tällöin ei tule myöskään uudelle työntekijälle tunnetta, että hänet olisi jotenkin unohdettu, jolloin voisi syntyä turvattomuutta tai epäluuloa koko työyhteisöä kohtaan.

### **4.3 Analyysi ja tulokset**

Haastattelu tehtiin kuudessa yksikössä, missä oli kesätyöntekijöitä vuonna 2021. Haastattelu suoritettiin kahden keskinisiä keskusteluita, jonka apuna käytettiin haastattelurunkoa. Vastaukset kirjattiin ylös, minkä avulla pystyttiin analysoimaan perehdytyksen sen hetkistä tilannetta. Haastatteluja tehtiin yksiköiden työntekijöille niin sekä ravintolan että marketin puolelta, jotta saatiin laajempi näkemys nykytilanteesta. Tavoitteena oli saada ymmärrys perehdytyksen tilasta ja miten perehdytys oli mennyt eteenpäin Pirkanmaan Osuuskaupan mara-alan yksiköissä. Kevään 2021 aikana oli ensimmäiset koulutukset käyty yksiköiden perehdyttäjille, jotta saatiin perehdytystä tasalaatuisemmaksi, organisoidummaksi ja kuinka huomioitiin eri osa-alueet perehdytyksestä. Kysymysrunon (Liite 1.)

avulla pyrittiin selvittämään kattavasti tilanne, miten perehdytys on mennyt mara-alan ketjussa ja kuinka voisimme lähteä kehittämään perehdyttämistä suunnitelmallisemmaksi, tehokkaaksi ja sitä kautta saada työntekijäkokemusta paremmiksi, mikä näkyisi taloudellisena vaikutuksena positiivisena.

### **Ensimmäisen tutkimuksen tulokset ja niiden seurauksia:**

Kesätyöntekijöiden taustat vaihtelivat laajasti, ja heidän kokemuksensa työskentelystä oli monipuolista. Jotkut olivat jo aiemmin työskennelleet ravintola-alalla, toisilla oli kokemusta kaupan puolelta, ja osa oli saanut työkokemusta pikaruokamaailmasta. Oli myös niitä, joille tämä kesätyö oli ensimmäinen kosketus asiakaspalvelutyöhön.

Oppiminen tapahtui parhaiten käytännön tekemisen kautta. Työntekijöille näytettiin ensin, kuinka työ tuli suorittaa, ja sen jälkeen he pääsivät itse kokeilemaan. Tämä käytännön lähestymistapa auttoi kaikkia oppimaan uusia asioita tehokkaasti.

### **Keskitetty perehdytys ja yleistä yksikössä tapahtuvasta perehdytyksestä:**

Alkuun kaikilla oli Pirkanmaan Osuuskaupan keskitetty perehdytys, mikä oli koronan myötä siirretty Teamsin välitykselle. Kesätyöntekijöiden kokemus alkupe-rehdytyksestä Teamsin välityksellä oli pääosin myönteinen. Vaikka fyysistä läsnäoloa ei ollut, keskitetty perehdytys Teamsissa tarjosi olennaista tietoa liiketoiminnasta. Kuitenkin itsenäisten koulutusten aikana esiin tulevat kysymykset saattoivat häiritä keskittymistä, kun äänet olivat auki. Toiveena oli myös, että paikalla olisi ollut henkilö mara-alalta, jolta voisi kysyä tarkemmin omaan työhön

Miten työntekijät sitten kokivat vastaanoton yksikössä ja kuinka heidät otettiin vastaan ja miten yleisesti ottaen perehdytys sujui yksikössä. Vastaanotto yksikössä oli positiivinen, ja työntekijät otettiin hyvin vastaan. Työyhteisössä vallitsi hyvä ilmapiiri. Vaikka vastuuhenkilöt oli nimetty, tiedon jakamisessa olisi parantamisen varaa, erityisesti silloin kun vastuuhenkilö ei ollut kesätyöntekijän kanssa samassa vuorossa. Tiedonkulun sujuvuus on tärkeää, jotta kesätyöntekijöiden kokemus organisoidusta perehdyttämisestä olisi mahdollisimman hyvä.

Perehdytyslistat oli jaettu, mutta niihin ei juurikaan ollut palattu perehdytyksen aikana, mikä olisi ollut hyvä johdanto tai etenemisen tukipilari, että mitä kunakin päivänä tulisi käydä läpi, jotta prosessi etenisi suunnitellusti eteenpäin. Kaikki työntekijät halusivat oman perehtymisen tapahtuvan oman tekemisen kautta. Perehdyttäjän toivottiin näyttävän esimerkkiä työtehtävistä, että kuinka ne tehdään ja sen jälkeen annettaisiin tilaa ja mahdollisuus työntekijän itse tehdä sama asia, jolloin työtehtävä jäisi parhaiten mieleen. Perehdytykseen oli sovittu välikeskusteluita kesätyöntekijän ja perehdyttäjän tai yksikön päällikön kanssa, missä oli käyty tilannetta läpi, että missä vaiheessa kesätyöntekijä kokee olevansa ja mitä olisi hyvä käydä vielä läpi seuraavien päivien aikana, jotta työnteke olisi omatoimista ja tehokasta koko kesää ajatellen. Mutta näitä keskusteluja ei ollut käyty kuin yhdessä yksikössä.

### **Turvallisuusasiat perehdytyksessä:**

Turvallisuus on erittäin tärkeä asia perehdytyksen osalta ja sitä lähdettiin selvittämään, että kuinka turvallisuuteen oli kiinnitetty huomiota ja mitä kaikkea oli turvallisuudesta kerrottu. Kaikkien kesätyöntekijöiden kanssa oli ensimmäisenä päivänä käyty näyttämässä talon paikat, ryöstöpainikkeet, ilmanvaihdon-hätäseis-painike, vaahtosammuttimet ja kokoontumispaikat. Näiden avulla pärjää hyvin normaalissa ravintola ympäristössä, mutta mara-alan yksiköissä tulisi huomioida erikseen myös mittarikentän ja mahdollisen autonpesunkin toiminnot.

Näitä asioita ei ollut huomioitu kovin laajasti missään yksikössä. Kuitenkin perusteet mittarikentästä ja autonpesun toiminnoista olisi hyvä kaikkien tietää, vaikka ei joutuisikaan koskaan tekemisiin niiden kanssa. Mittarikentällä on kuitenkin paljon palavaa nestettä tankeissa, jolloin riskien ymmärtäminenkin auttaa monessa asiassa ja näin pystyy myös ehkäisemään näitä vaaratilanteita ymmärtämisellä. Mittarikentällä tulee kuitenkin myös tietää hätäseis-painikkeet, vaahtosammuttimien paikat ja kaksi tärkeää kaivon paikkaa hätätilanteita varten eli sulkukaivo ja näytteenottokaivo. Lisäksi perustoiminnoista on hyvä tietää, että miten kuittirulla vaihdetaan. Autonpesussa käytetään myös kemikaaleja ja niistäkin on hyvä tietää, että miten niitä kuuluisi säilyttää ja kuinka pesukemikaaleja täytetään pesuastioihin, missä siellä on hätäseis-painikkeet, pesukoneiden ohjausnäytöt ja kuinka ovet toimivat.



## **Perehdytys käytännössä:**

Miten sitten perehdytys kunkin työntekijän kanssa sujui käytännössä ja mihin asioihin oli kiinnitetty huomiota ja miten perehdytys eteni kesän mittaan. Työntekijöiden perehdytys tapahtui alkuun yhdestä paikasta joko pikaruokala, ravintola tai market. Tässä kyseisessä paikassa työntekijällä oli keskimäärin kaksi perehdytysvuoroa ylimääräisenä työntekijänä ja kolmas vuoro jo oltiin omassa vuorossa. Työntekijöille opetettiin työtehtäviä ja perehdyttäjä seurasi vierestä alkuun ja sen jälkeen annettiin vapaammin jo hoitaa tietyt työtehtävät itsenäisesti. Toki vaihdellen työtehtävistä ja työntekijästä, että missä kohti voitiin uusi työntekijä päästää tekemään enemmän itsenäisesti töitä. Hyvänä tukena koettiin radion käyttö, mistä sai hyvin vastauksia, vaikka perehdyttäjä ei ollutkaan ihan vieressä.

Lähes kaikissa yksiköissä myös jaksettiin kerrata työntekijöille työtehtäviä, vaikka oli jo kertaalleen perehdytetty. Työntekijöillä oli pääsääntöisesti tunne, että voivat kysyä uudelleen. Tämä kuuluu koko työyhteisölle ja hyvänä oppina seuraavaan vuoteen, että koko työyhteisön vastuulla on uuden työntekijän perehtyminen.

Tämän jälkeen perehdytettiin toinen paikka samalla tavalla, että jos oli aluksi ravintolan puolella niin seuraavaksi, työntekijä meni perehtymään pikaruokalan puolelle. Pikaruokalassa työntekijä oli pari vuoroa ylimääräisenä, jonka jälkeen hän meni omaan vuoroon. Tosin tuli myös tilanne, että ensimmäinen oma vuoro oli saman tien pikaruokalan kassalla toisena työntekijänä ilman yhtään perehdytysvuoroa, koska oli ajateltu hänen osaavansa tämänkin työn, koska hänellä oli kokemusta toisesta pikaruokaketjusta. Näin ei tietenkään saisi ajatella, koska tämä voi näkyä vahvasti työntekijäkokemuksena, että säästetään tässä vähän, kun on kuitenkin ollut samantyyllisessä paikassa töissä. Kuitenkin prosessit, toimintatavat, kassajärjestelmät ovat hieman erilaiset, niin ei saisi koskaan vain luulla asioita, vaikka kokemusta olisikin kyseisestä toimialasta.

Toiveena työntekijöiden suunnalta tuli, että jos saisi enemmän painella ja tutustua kassaan ilman asiakkaita niin pikaruokalassa, marketissa kuin ravintolassa. Tämän jälkeen otettaisiin kassalla vastaan oikeita asiakkaita perehdyttäjän opastuksella. Tällöin olisi suurin jännitys kassatyöskentelystä mennyt ohi ja tuntuisi varmemmalta kohdata asiakkaat. Tällainen toimintatapa oli ainoastaan yhdessä

yksikössä käytössä viime kesänä, joten se olisi hyvä ottaa laajemmin käyttöön kaikkiin yksiköihin tai jos sitä saisi jotenkin jo valmiiksi koulutettua keskitetysti esimerkiksi konttorilla.

Ristiin perehdytystä marketilta ravintolaan tai toisinpäin, niin sitä tapahtui melko vähän. Työntekijät huomasivat itse tilanteita, että olisivat kyenneet auttamaan toisen yksikön (market, ravintola, pikaruokala) työntekijöitä kiire tilanteissa, jos heitä olisi perehdytetty monipuolisemmin. Heitä ei ollut kuitenkaan perehdytetty, niin he eivät voineet mennä auttamaan, koska eivät olisi osanneet työskennellä siellä. Lisäksi pikaruokalan paistopuolen perehdyttämistä ei tapahtunut missään.

Saman yksikön katon alla on kuitenkin monta eri osa-aluetta, missä voisi työskennellä, niin mitä laaja-alaisempi oppi ja tietämys eri työtehtävistä on työntekijällä, niin sitä paremmat työskentely mahdollisuudetkin työntekijällä on. Olisi hyvä miettiä kriittisimpiä työtehtäviä, joihin voisi eri yksiköiden työntekijöitä perehdyttää laajemmin, jolloin heidän taitoansa voisi hyödyntää laajemmin juuri kiire tilanteissa.

Lisäksi työntekijäkokemuksenkin kannalta sillä on iso merkitys työntekijälle itselle, kun saa tehdä erilaisia työtehtäviä kesän aikana. Tässä asiassa on toki hyvä huomioida se seikka, että kuinka kauan työntekijä aikoo työskennellä tässä kyseisessä työpaikassa. Jos työntekijä on vain kolme kuukautta kesätöissä, on tärkeä laskea, kuinka paljon aikaa ja resursseja perehdyttämiseen kannattaa käyttää. Perehdytystunteihin menee tietty määrä aikaa ja sitä kautta myös rahaa. Tällöin työntekijä ei ole vielä tuottava työntekijä yritykselle. Myös työntekijän kyky oppia uusia asioita on yksilöllistä. Tämä pitää huomioida myös kokonaisuudessa, kun mietitään eri työprosessien perehdyttämistä. On tärkeä miettiä, miten eri työprosessien perehdyttäminen voidaan toteuttaa tehokkaasti ja yksilöllisesti. Näin varmistetaan, että uudet työntekijät voivat olla mahdollisimman tuottavia ja tyytyväisiä työssään.

Tärkeää on osata kertoa myös työntekijälle, jos kaikkea ei hänelle opeteta. Tulee molemminpuolinen ymmärrys, mitä työnantaja odottaa työntekijän oppivan ja taas työntekijä ei oleta hänelle olisi pitänyt opettaa muitakin asioita, kun jollekin toiselle oli perehdytetty. Tällaisissa tilanteissa voi tulla jollekin käsitys, että häntä

ei olisi perehdytetty ollenkaan, vaikka hänet olisi perehdytetty kaikkiin niihin työtehtäviin, mitä hänen odotettiin oppivan tämän kesätyön aikana.

Veikkauksen perehdytys koettiin myös melko vajavaiseksi, että siihen olisi toivottu panostusta enemmän. Veikkauksen koulutusta enemmän perehdytyksen aikana. Mahdollisesti myös, jos olisi saatavilla erillinen veikkauskone perehdytykseen, jossa pääsisi ilman asiakkaita kokeilemaan ja harjoittelemaan veikkauskoneen käyttöä.

Lisäksi ravintolapuolen ruokia olisi ollut hyvä perehdyttää ennen kassalle menoa. Tämä toki on itseopiskelua, mutta se on perehdyttäjien hyvä mainita ja antaa jokin sopiva hetki perehtymiseen.

### **Palautekeskustelut:**

Palautekeskusteluita tulisi pitää kuukauden välein uusien työntekijöiden kanssa varsinkin alussa, jotta pystytään keskittymään niihin asioihin, joissa nähdään kehitettävää perehdyttäjän näkökulmasta ja tietenkin työntekijänkin näkökulmasta, että mihin asioihin haluaisi lisää perehdytystä. Kuinka näitä palautekeskusteluita oli sitten käyty uusien työntekijöiden kanssa. Palautekeskustelut jäivät suurimmalta osalta pitämättä ja jos pidettiin, niin ei juuri tullut palautetta työntekijöiltä, että kuinka on sujunut. Tätä toivottiin enemmän. Perehdytyslistojen täyttämiseen oltava tiukempi ote. Tämä on kuitenkin tuki siihen, että työntekijät saavat kaiken tarvitsemansa opin kaikkiin työtehtäviin. Kertausta ja tarkistamista.

### **Muita toiveita perehdytykseen:**

Työntekijöiden toiveissa korostui yleisten toimintaohjeiden selkeyttämistä perehdytyksessä paremmin, kuten miten toimitaan, jos sairastuu yöllä ja yksikössä ei ole sillä hetkellä ketään töissä. Lisäksi sitä, kehen otetaan yhteyttä, jos yksikössä sattuu jokin tilanne ja on sillä hetkellä yksin töissä. Miten eri tilanteisiin voidaan reagoida ja mitä tulisi tehdä.

Erikseen toivottiin videoita perehdytykseen selventämään paremmin niitä tekemisiä, mitä tulee vastaan työtehtävissä. Kuten vaakaan vaihdettava kuittirulla,

josta on ennestään tekstimuodossa oleva ohjeistus. Sitä ei ole koettu niin selkeäksi vaan olisi helpompi ollut havainnoida kuittirullan vaihtoa videon muodossa. Samankaltainen toive tuli myös pullokoneen pesuun liittyvistä asioista. Kuvalliset ohjeet eivät kerro niin selkeästi, kuinka pesu tulisi suorittaa. Videon avulla pystyisi konkreettisemmin havainnollistamaan koko pesuprosessin.

Kassatoiminnoista toivottiin selkeää yksinkertaista tekstimuotoista ohjeistusta, mihin olisi hyvä tukeutua, jos ei sillä hetkellä muista kaikkia toimintoja. Erilaisten mobiilisovellusten ja -välineiden perehdyttämiseen toivottiin kattavampaa perehdyttämistä, että osaisi kertoa paremmin asiakkaille, kuinka he toimivat näiden mobiilivälineiden kanssa. Mojova (Mobiili Johtamisen Väline) on Mara-alan ketjussa käytössä oleva digitaalinen työkortti, josta näkee esimerkiksi työvuorot, myynnit ja päivän lounaslistan. Tähän Mojovaan toivottiin myös laajempaa opastusta ja miten sitä työntekijät voisivat hyödyntää ja lisäksi toivottiin tehtäväkorttien kirjaamista Mojova järjestelmään, ettei olisi niin paljon papereita enää käytössä.

Tukilappu päivän opeista olisi hyvä (tänään perehdyttiin turvallisuuteen, talon tavoista, kassatyöskentelystä, turvallisuus asioista jne.) Tukilapun avulla työntekijät pystyisivät itsenäisesti myös kertaamaan asioita jälkikäteen, jos jostain asiasta työntekijä ei olisi niin varma, kuinka jokin asia kuuluisi tehdä tai miten joku asia tulisi huomioida omassa työskentelyssä. Näin myös opetetaan työntekijöitä itsenäiseen työskentelyyn, ettei kaikkea asioita tarvitse välttämättä kysyä toiselta vaan voidaan itsenäisestikin selvittää asioiden kulku. Tämä myös säästää toisten työntekijöiden aikaa. Tämä ei tietenkään poista sitä, ettei muilta työkavereilta voisi kysyä apua.

#### 4.4 Yhteenveto ensimmäisistä tutkimustuloksista

Pääsääntöisesti Pirkanmaan Osuuskauppa ja mara-alan toimiala koettiin hyväksi työpaikaksi ja mielikuva yrityksestä oli positiivinen. Lisäksi huomattiin, että perehdyttämiseen oli panostettu ja se koettiin pääpiirteittäin positiivisena asiana. Kupias (2009) nostaa kirjassaan esille, että perehdyttämisen kesto on aina henkilökohtainen ja minkä verran sitä tarvitsee aina tiettyyn työsuoritteeseen.

Tämän avulla oli saatu jo työntekijäkokemustakin kehitettyä, kun työntekijät olivat nähneet, että perehdyttämiseen oli haluttu panostaa ja sitä kautta yrityksen arvostuskin oli mahdollisesti noussut. Pirkanmaan Osuuskaupan houkuttelevuuskin luulisi nousseen, kun työntekijät kertovat ystävilleen, kuinka heihin oli panostettu. Tällä kyetään varmistamaan myös tulevaisuuden työntekijöitä, että Pirkanmaan Osuuskauppaan halutaan tulla töihin.

Vaikkakin perehdytys koettiin hyväksi, niin koin, että selkeää suunnitelmaa perehdyttämisessä ei vielä ollut eikä ymmärrystä, miten se johdonmukaisesti eteni. Tähän tarvitaan jatkossa myös Elli-tiimin eli työvuorolistasuunnittelijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä. Joidenkin perehdytysvuorojen ja oman vuoron väliin saattoi jäädä viikko eroa. Kun oma vuoro pitäisi olla heti seuraavana päivänä, jotta juuri perehdytetyt asiat olisivat kirkaassa muistissa.

Taulukossa 1. esitellään tarkemmin saatuja tuloksia, minkälaisia eri haasteita eri yksiköissä on syntynyt, minkälaisesta toiminnasta on kyse. Näiden pohjalta on esitetty ratkaisut haasteisiin, jotta perehdytyspolkua saadaan kehitettyä kokonaisuudessaan paremmaksi.

TAULUKKO 1. Eri yksiköiden haasteet perehdytyksessä ja ratkaisukeinot kohti suunnitelmallisempaa perehdytystä.

Yksikkö	Haaste	Toiminta	Ratkaisu
Kaikki yksiköt (market, ravintola, pikaruokala)	Keskeiset työtehtävät	Alku infoa toimenkuvasta mara-ketjussa	Erikseen toinen keskitetty perehdytyspäivä mara-ketjulle

Kaikki yksiköt (market, ravintola, pikaruokala)	Perehdytyslisto- jen käyttö	Aktiivisempi seu- raaminen pereh- dytyslistojen käy- töstä	Johdonmukainen eteneminen pe- rehdytyksessä
Kaikki yksiköt (market, ravintola, pikaruokala)	Turvallisuus	Kaikki yksikön varalueet tulee näyt- tää turvallisuus näkökulmasta (Yksikkö, ulko- alue, mittari- kenttä, autonpe- suhalli)	Työntekijän var- mempi toiminta turvallisuus näkö- kulmasta, jos jo- tain sattuu. Ym- märrys turvalli- suus asioista kas- vaa.
Kaikki yksiköt (market, ravintola, pikaruokala)	Ajatustauko	Pieni hengähdys- tauko kesken pe- rehdytyksen	Ajatusten kirkas- taminen. Mitä on juuri tullut opittua ja miten jatkossa tulee toimia.
Kaikki yksiköt (market, ravintola, pikaruokala)	Kassatyöskentely	Rauhallinen oppi- minen kassatyö- skentelyyn ilman asiakkaita	Varmuus kasvaa kassalla työsken- telyyn ja työnte- kijä kykenee ren- nommin palvele- maan asiakkaita.
Kaikki yksiköt (market, ravintola, pikaruokala)	Veikkauksen toi- minta	Rauhallinen oppi- minen veikkau- slaitteella itsenäi- sesti ja alkuinfoa toiminnasta ja kouluttautumista veikkaukslaitteella	Toiseen perehdy- tyspäivään osio Veikkauksen toi- minnoista ja yksi- kössä itsenäistä oppimista pereh- dyttäjän kanssa.
Market	Ristiin perehdyt- täminen	Ymmärrys kasvaa ravintolan ja pika- ruokalan toimista	Kyetään autta- maan kiire tilan- teissa työkaveria

Kaikki yksiköt (market, ravintola, pikaruokala)	Palautekeskustelut	Kirjataan ylös päivät, milloin kenenkin palautekeskustelut käydään	Perehdyttämisen suunnitelmallinen eteneminen ja työntekijän oppiminen ja uusien asioiden oppimisen eteneminen
Kaikki yksiköt (market, ravintola, pikaruokala)	Yleisten toimintaohjeiden informointi	Yksikön päällikön tehtävä ensimmäisenä päivänä yksikössä	Varmistetaan tiedon saanti ja käydään yhdessä läpi Talon tavat -vihko

Analysoinnin lopputuloksena perehdytysvuorot pitäisi mennä automaationa ja kulkea samaa rataa:

1. päivä: keskitetty perehdytys
2. päivä: mara-alan oma keskitetty perehdytys
3. päivä: päällikkö ja työntekijä (talon tavat, talonkierros, turvallisuus jne.)
4. päivä työntekijä ja perehdyttävä (ravintolan/marketin kassaa tunti ilman asiakkaita ja kolme asiakkaiden kanssa)
5. päivä työntekijä ja perehdyttävä -> johonkin vuoroon perehtyminen (esim. ilta)
6. päivä työntekijä itsenäisesti ilta
7. päivä työntekijä ja perehdyttävä aamuvuorossa
8. päivä työntekijä itsenäisesti aamuvuorossa
9. – 14. päivät omia vuoroja ja 14.päivän jälkeen palautekeskustelu ja jatko-suunnitelmat seuraaviin perehdytystarpeisiin sekä suunnitelma työntekijän uusien työtehtävien oppimiseen.

Reilun kuukauden jälkeen nopea palautekeskustelu ja varmistus opituista asioista sekä varmistusta, jos tarvitsee vielä johonkin työtehtävään opastusta.

Keskitetyssä perehdytyksessä tulee käytyä työntekijöille tärkeitä yleisiä asioita läpi, kuten työterveyden toimintaa, Pirkanmaan Osuuskaupan yleisiä asioita sekä tarvittavat koulutukset tulee tehtyä tämän päivän aikana, jolloin

nämä asiat ovat valmiiksi käytyä ja tehtynä ennen kuin työntekijä tulee yksikköön töihin. Mara-alan oman keskitetyn päivän toisin kaikille työntekijöille, missä käytäisiin turvallisuus asioita, palvelua, ruokatuotetta läpi, jotka olisivat myös jo valmiiksi käytyä läpi työntekijöiden kanssa, koska nämä tulisi käydä joka tapauksessa kaikkien kanssa läpi, jolloin nämäkin asiat saisi keskitetysti käytyä läpi, joka tehostaisi koko toimintaa ja laatu pystyttäisiin varmistamaan näidenkin asioiden osalta paremmin uusien työntekijöiden suuntaan.

Lisäksi erikseen Veikkauksen toimintaan tulee keskittyä ja antaa tällekin asialle isompi panostus, kun tämä yksittäinen asia nousee monilta esille, että siihen tulisi panostaa. Tämä antaa varmuutta työntekijöille kokonaisuuteen enemmän, kun tähän yksittäiseenkin asiaan panostetaan.

Kauhasen (2007) prosessinkin mukaisesti perehdytyksen kokonaisuuden hallinta on mennyt eteenpäin, joka näkyy siinä, että kokonaisuutena perehdytykseen on selkeästi panostettu ja se näkyy työntekijöille varmempana olona työskennellä. Viiden askeleen mallin mukaisesti opetustilanteen aloittaminen ja opettaminen on hyvällä mallilla. Opetustilanteiden jälkeen olisi jatkossa hyvä antaa pieni rauhoittumishetki työntekijälle, jotta hän pystyisi jäsentelemään eri asioita, mitä on tullut opittua. Nämä pienet hetket antavat aivoille sopivan rauhoittumisen, jotta työntekijä kykenee jäsentelemään paremmin sitä asiaa, mihin on juuri perehtynyt, kuten viiden askeleen mallin mukaisesti kolmannella askeleella tulisi tehdä. Tämän lisäksi palautekeskusteluita tulisi käydä työntekijän kanssa ensimmäisten vuorojen jälkeen työn ohessa, jotta työntekijälle tulee varmempi olo opituista asioista ja kuinka hän itse kokee onnistuvansa työvuorossa. Itsereflektointia omaan työskentelyyn, jotta kykenisi paremmin myös jatkossa johtamaan itseään ja tekemään omia päätöksiä työssään, kuten Kauhanen kuvailee perehdyttämisen kokonaisuuden prosessia ja miten viiden askeleen mallissa neljäs kohta menee.

Kauhasen (2007) prosessissa myös kuvaillaan sitä, että viimeisessä vaiheessa saadaan taitavaa ja laadukasta palvelua, kun prosessi on käyty läpi. Samoin kuin viiden askeleen mallissa viidennessä kohdassa kyetään itsenäisesti työskentelemään, niin silloin työntekijä kykenee tuottamaan laadukasta



palvelua asiakkaille. Lisäksi, kun työntekijä kykenee muita opettamaan samaan työtehtävään, jota on itse tekemässä, niin silloin perehdyttäjä voi olla varma, että työntekijä on oppinut kyseisen työtehtävän ja on itsevarma omasta työstään mitä tekee.

## 5. MARA-ALAN KETJUN PEREHDYTYSPOLUN TOTEUTTAMINEN ENSIMMÄISEN TUTKIMUKSEN POHJALTA

Analysoinnin jälkeen lokakuussa 2021 tehtiin omaa pohdintaa perehdytyspolusta, kuinka sen voisi toteuttaa. Tähän tueksi käytiin haastattelemassa henkilöä Pirkanmaan Osuuskaupasta, kenellä on ollut merkittävä rooli market puolen perehdytyksestä. Hän on ollut mukana kehittämässä ja on ollut jalkauttamassa market puolen perehdytystä. Merkittävänä erona mara-alan puolen perehdytykseen ovat olleet toinen keskitetty perehdytyspäivä sekä market puolen M-ajokortti. M-ajokortissa juuri vaiheittain työntekijät perehdyttäjien kanssa varmistavat ja todentavat osaamistaan, jolloin saadaan kaikille tasalaatuinen perehdytys sekä työnantajan näkökulmasta kaikki saavat riittävät opit toimiakseen työssään.

Toisessa keskitetyssä perehdytyspäivässä keskitytään hyllyttämiseen, kassatyöskentelyyn ja veikkauksen toimintoihin. Hyllyttämisen perehdytyksessä tulee uusille työntekijöille ymmärrys, miten tuotteet tulee laittaa marketin hyllylle ja ymmärrys siitä, miksi niin tehdään ja mikä merkitys sillä on kokonaisuuden takia. Lisäksi tässä vaiheessa pystytään hyvin varmistamaan muiden tuotteiden saataavuus ja oikeellisuus tuotteiden varastomäärissä.

Kassatyöskentelyssä tulee ensimmäinen kosketus kassajärjestelmään ja näin pystytään varmistamaan työntekijöiden alkuperehdytys työntekijöille mahdollisesti ennen kuin menevät omaan yksikköönsä. Tällöin varmistetaan ja saadaan mahdollisesti poistettua työntekijöiden isoin jännitys kassalla työskentelystä.

Veikkauksen osalta on samanlainen tilanne kuin kassatyöskentelystä, että saataisiin isoin jännitys pois Veikkaus-päätteen kanssa työskentelystä. Samalla käydään läpi ikärajavaltvontaan liittyviä asioita, mitä rahapelaamiseen liittyy, jotta työntekijöille tulee siitäkin asiasta selkeämpi ymmärrys.

Näiden pohdintojen kautta lähdettiin esittämään mara-alan ketjun ryhmäpäällikölle, miten olisi hyvä edetä perehdyttämisen osalta, jotta kaikille saataisiin tasalaatuisempi ja suunnitelmallisempi perehdytyspolku. Alkuperäiseen perehdytyspolkuun lisättäisiin siis toinen keskitetty perehdytyspäivä, joka sisältäisi paljon

käytännönläheistä informaatiota työntekijöille. Tämän lisäksi muut perehdytyspäivät avattaisiin tarkemmin, mitä ne pitäisi sisällään, jotta perehdytettävät asiat tulisi käytyä tarkemmin läpi ja suunnitelmallisesti. Tämä pohjautuisi juuri osittain Vartiaisen ym. (1998) viiden askeleen malliin, jolloin työntekijät perehdytetään työtehtäviin, annetaan itse kokeilla, jonka jälkeen varmistetaan osaaminen. Edettäisiin paljon työntekijöiden kokemuksen ja osaamisen puitteissa ja tarpeen mukaan annettaisiin lisää perehdytystä.

Kesätyöntekijöiden perehdyttämisen suunnitelmallinen lähestymistapa on erittäin tärkeä. Investointina nähtynä perehdytysaika mahdollistaa työntekijöiden paremman ymmärryksen liiketoiminnasta ja työtehtävistä. Mara-alan liiketoiminnassa, jossa on monenlaisia toimintoja, on erityisen olennaista edetä suunnitelmallisesti työpiste kerrallaan. Tämä antaa työntekijöille mahdollisuuden sisäistää erilaisia tehtäviä ja hallita niitä tehokkaasti.

Aluksi käytiin koko kokonaisuus lävitse, jonka jälkeen pienissä erissä perehdytettiin uusi työntekijä kaikkiin toimintoihin. Näin uudella työntekijällä oli jo pieni käsitys koko kokonaisuudesta ja kun uutta asiaa alettiin perehdyttämään, niin hänellä oli jo jonkinlainen ymmärrys tai mielikuva aiheesta ja oppiminen uuteen aiheeseen oli joustavampaa. Työntekijänkin näkökulmasta hän varmasti ymmärsi, kuinka häneen panostettiin ja arvostettiin heidän työtään, jolloin työntekijäkokeuksen hieman kehittyi ja näkyi myös työtyytyväisyyskyselyissä kohonneena arvosanana kaiken kaikkiaan. Tämä osaltaan tuli jossain määrin näkymään myös työntekijöiden vaihtuvuudessa (Liite 4.), jolloin sitäkin kautta perehdyttämistäkin ei tarvittu niin paljoa kuin aikaisemmin.

Liitteestä 4. näkyi myös se seikka, että työntekijämäärä kaiken kaikkiaan oli lähtenyt nousuun vuodesta 2021. Tämä osaltaan näyttää kuvaa siitä, että työt mara-alan ketjussa olisi mielekkäämpiä. Lisäksi tällä tyylillä työntekijät huomaisivat heidän arvostuksensa, kun annetaan tukea, mutta myös luottoa. Lepistön (1998) kaavion mukaisesti tärkeät asiat opetettaisiin, jotta työskentely olisi oikeanmukaista ja turvallista, mutta samanaikaisesti annettaisiin mahdollisuus toteuttaa itseään, jolloin työntekijät löytäisivät enemmän sisäistä yrittäjyyttään itsestään ja

pääsisivät toteuttamaan itseään. Tällöin palvelusta tulisi myös enemmän persoonallisempaan, joka näkyy asiakkaillekin enemmän henkilökohtaisena palveluna, kun jokaiselta asiakaspalvelijalta ei tule samoja fraaseja palvelutilanteissa.

### **5.1 Oman perehdytyspäivän toteutus mara-alan ketjun työntekijöille**

Alkuvuodesta 2022 lähdettiin suunnittelemaan kesän 2022 kesätyöntekijöiden perehdytystä, jotta suuremmalle massalle saataisiin mahdollisimman kattava, suunnitelmallinen ja johdonmukainen perehdytys. Keskitetylle perehdytykselle haluttiin jatkoa yleisen Pirkanmaan Osuuskaupan perehdytyspäivälle. Lähdettäisiin rakentamaan toista keskitettyä päivää mara-alan työntekijöille, jotta nämä kaikki yleiset tehtävät tulisi käytyä lävitse ennen kuin työntekijät menisivät omaan yksikköön. Täten pystyttiin varmistamaan, että kaikki tärkeä informaatio olisi työntekijälle jo kerrottu ennen ensimmäistä oman yksikön perehdytysvuoroa.

Perehdytysvuoroihin oli tulossa Pirkanmaan Osuuskaupan mara-alan yksiköihin n. 50 henkilöä kesälle 2022 ja aina tähän päivään asti joiltakin perehdytettäviltä on jäänyt jotain tärkeitä asioita kertomatta johtuen kiireestä tai sairaustapauksista eikä ole pystytty järjestämään sitä optimaalista ja suunnitelmallisinta perehdytystä. Tällä toisella keskitetyllä päivällä pyrittiin säästämään yksiköiden perehdyttäjien aikaa, kun saatiin kerrottua nämä tärkeät asiat varmasti kaikille kerralla.

Keskitetyllä perehdytyspäivällä pyrittiin esittelemään selkeää kuvaa työstä, mihin he olivat menossa, mitä työt tulivat sisältämään ja kuinka varmistettiin turvalliset työolot jokaiselle työntekijälle. Näiden kaikkien avulla varmasti työntekijät näkivät, kuinka uusiin työntekijöihin haluttiin panostaa ja luoda sekä hyvää työntekijä- että työnantajamielikuvaa. Mara-alan ketju näki tämän tärkeänä asiana ja investoin- tina kohti tulevaa, miten voidaan varmistaa paremmin työntekijöiden pysyvyys ja heidän kokemansa työnantaja mielikuva. Mielikuva kuitenkin saadaan parhaiten muodostettua ensimmäisten päivien aikana. Mielikuvaa totta kai voin parantaa matkan varrella, mutta muutoksen tekeminen on paljon haastavampaa myöhemmin. Tällä pyrittiin myös saamaan vahvistettua työntekijäkokemusta, joka tapahtuu heti työsuhteen alussa, kuten Kauhia (2020) ym. kirjoittivat omassa kirjassaan.

Toisen päivän sisältö rakentui yleisen informaation, turvallisuuden, kassatyökentelyn, laadun ja asiakaspalvelun ympärille. Toisen keskitetyn päivän kesto oli viisi tuntia. Näin varmistettiin, ettei tule liikaakaan informaatiota kerralla, jolloin osa informaatiosta ei jäisi muistiin ollenkaan. Oletettavasti kaikkia asioita ei työntekijät kuitenkaan muista, kun menevät omaan yksikköön, mutta jonkinlainen muistijälki asioista varmasti jäisi työntekijöille.

Vetovastuun perehdytyspäivästä otti yksiköiden päälliköt aina vuoro viikoin, jolloin vetovastuun painotus olisi kaikille päälliköille kohtuullista. Lisäksi toisessa perehdytyspäivässä oli perehdyttämässä uusia työntekijöitä Pirkanmaan Osuuskaupan myynninvauhdittaja. Myynninvauhdittajan rooli yleisesti on olla kentällä työntekijöiden tukena antamassa vinkkejä suositteluvasta myyntityöstä ja miltä myyntialueiden tulisi näyttää, jotta asiakkaat kokisivat ne houkutteleviksi ja voisivat sillä tuotteiden esillepanollakin myydä itse itseään.

## **5.2 Mara-alan ketjun oma keskitetty perehdytyspäivä kehitystyön tuloksena**

Toiseen keskitettyyn perehdytyspäivään varattiin aikaa viisi tuntia, jotta jäi aikaa myös tauoille ja vapaalle keskustelulle. Näin saatiin paremmin varmistettua, että uudet työntekijät kykenivät sisäistämään jo mahdollisimman paljon tietoa näiden kahden päivän aikana, jolloin yksikössä jaettava yleistieto pienentyisi. Saatiin tätä kautta yleinen informaatio perehdytettyä laajemmalle työntekijämäärälle kerralla tehokkaammin, kun nämä asiat tulisi olla käytyä joka tapauksessa heti työsuhteen alussa. Säästettiin yksikön päälliköiden aikaa ja lisäksi aivan varmasti jokainen uusi työntekijä sai tasalaatuisesti samaa informaatiota näistä tärkeistä asioista.

Aluksi päivä aloitettiin luonnollisesti esittelyille ja kerrottiin, minkälainen kokemus meillä päivän vetäjillä oli liikennemyyvälätyöstä ja yleisesti ravintola-alasta. Päivän agenda (Liite 3.) kerrottiin lyhyesti ja pyrittiin luomaan heti rento ja lämminhenkinen keskusteluilmapiiri, joka osittain vapautti uusia työntekijöitä jännityksestä. Osalle tämä oli luonnollista ja uskalsi kysellä asioita, mutta osalle työntekijöistä tällainen keskusteleva ympäristö oli vielä liian jännittävä tilanne, kun ei kunnolla tuntenut vetäjiä tai toisia työntekijöitä.

Perehdytyspäivä alkoi turvallisuusosioilla, jossa liikennemyymäläpäällikkö kertoi yleisesti eri turvallisuustekijöistä, mitkä olisivat tärkeää tietää, kun työskennellään mara-alan yksikössä. Aina on mahdollisuus kuitenkin, että yksikössä esimerkiksi tulee sähkökatko tai palohälytys. Miten silloin tulisi toimia, mitä tehdään ja missä on kunkin yksikön kokoontumispaikat. Tärkeitä asioita, mitä tulee kerrata muutoinkin kuin työsuhteen alussa.

Ryöstöihin ja näpistyksiin varautumista kerrottiin uusille työntekijöille, miten niinkin voi varautua huomioimalla asiakkaat aina, kun työskentelee salissa. Varkaat haluavat kuitenkin pysyä enemmänkin näkymättömänä ja siksi, jos heidät on huomioitu, niin silloin he eivät niin helposti lähdekään varastamaan tuotteita. Lisäksi on muita keinoja, joiden avulla saadaan vartijoita tai poliiseja hälytettyä paikalle.

Erinäisistä arkiturvallisuudenkin asioita käytiin läpi uusien työntekijöiden kanssa, jotta työskentely ja asioiminen oli mahdollisimman turvallista kaikille. Lisäksi turvallisuuteen liittyy erillisenä kokonaisuutena mittarikentän turvallisuusasiat, hätäuloskäynnit, sammutusvälineistö ja yrityksen avaimet.

Turvallisuuden jälkeen ruvettiin puhumaan asiakaspalvelusta ja mitä kaikkea se pitää sisällään ja lisäksi tähän liittyen kerrotaan työntekijöille jo alustavasti mobiili johtamisen välineestä eli MoJoVasta, jotta he pääsevät heti ensimmäisestä päivästä siihen kiinni ja alkaisi käyttämään sitä niin myynnin kuin päivän organisoinnin tukemiseksi. Asiakaspalvelu on laaja käsite, mitä tuli terävöittää työntekijöille, ettei se ole vain pelkkää asiakaskohtaamista. Asiakaspalveluun liittyy monia eri tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen ja sen kautta myös työntekijäkokemukseen.

Asiakaskohtaukset tulee kohdata yksitellen, jotta asiakas saa tarvittavan huomion henkilökohtaisesti. Jos näin ei tapahtuisi, niin asiakas voisi ajatella, että hän on vain häiritsemässä työntekijöitä, jolloin kohtaamisesta syntyvä mielikuva olisi negatiivinen. Lisäksi merkitystä nostaa asiakastilat, missä asioidaan ja sen ympäristö. Miltä se näyttää, onko riittävästi tilaa asiakkaille ja onko se siistissä kunnossa. Näillä kaikilla asioilla on valtava merkitys, miten asiakas kokee asioinnin

yrittäjässä. Miten tuotteet ovat esillä ja onko minkä verran hyllyillä myytäviä tuotteita? Jos on vain muutama tuote esillä, niin se ei houkuta ostamaan tuotteita vaan asiakas voi todeta, ettei täällä ole mitään ostettavaa.

Tuotteiden tulee olla myös sitä, mitä ne kuuluvat olla. Asiakas olettaa, että hän saa sellaisen tuotteen, mitä on mahdollisesti ennenkin saanut. Jos asiakas saa esimerkiksi liian vähän ranskalaisia, mitä reseptiikkaan on määritelty, niin asiakas tulee pettymään. Eikä asiakas koe saavansa rahoillensa vastinetta, jolloin hän pettyy.

### **5.3 Mara-alan ketjun suunnitelmallinen perehdyttäminen yksikössä**

Suunnitelmallinen perehdyttäminen yksikössä alkoi yksikön päällikön kohtaamisella ja keskusteluilla. Yksikön päällikkö kävi työntekijän kanssa lävitse turvallisuusasiat, esitteli yksikön, mistä kuljetaan töihin ja poistutaan. Huolehdittiin työntekijöille tarvittavat kulkuluvat, vaatetukset ja oppimiset, kuten rahavarojen käsittely ja talon tavat. Päällikkö kävi myös työsopimuksen työntekijän kanssa lävitse, jolloin saatiin varmuus, että työntekijä on ymmärtänyt työsopimuksen sisällön.

Tämän jälkeen työntekijä siirtyi enemmän perehdyttäjän oppiin ja alkoi käymään pikaruokalan kassalla suoritettavia toimintoja läpi perehdyttäjän kanssa. Tämä siksi, että sinne kerääntyy enemmän ruuhkapiikkejä ja kun jokainen yksikön työntekijä kykenee auttamaan pikaruokalan puolella toisia, niin silloin helpommin myös marketin tai ravintolan kassalta voidaan siirtyä auttamaan hetkellisesti pikaruokalan ruuhkaa. Kassalla tapahtuvan perehdyttämisen ohella käytiin koko asiakaspalveluprosessia läpi, miten toimitaan, kun asiakas syö ravintolassa tai miten toimitaan, jos asiakas ottaa ruuat mukaansa. Perehdytettiin, mitä asioita on hyvä tehdä missäkin vaiheessa asiakaspalvelutilanteissa ja mikä merkitys näillä on kokonaiskuvan kannalta.

Toisena päivänä perehdyttäjä oli vielä mukana työntekijän kanssa. Huomioitiin työntekijän kyky ja taito, jolloin voitiin antaa enemmän tilaa yksin työskentelylle. Toisena päivänä käytiin myös enemmän läpi työvuorokohtaisista tehtävistä, jolloin työntekijälle tuli laajempi ymmärrys, mitä kuuluisi tehdä missäkin välissä, kun ollaan työvuorossa. Kerrottiin myös tarkemmin, kuinka tärkeä on huolehtia oman

työvuoronsa tehtävistä, jotta kokonaisuus toimii ja kaikilla on hyvä työskennellä. Aina, jos joku jättää jonkin asian tekemättä omassa työvuorossa, niin se hankaloiittaa seuraavan työvuoron tekijöiden toimimista optimaalisesti.

Kolmantena päivänä keskityttiin enemmän oman vuoron hoitamiseen, vaikkakin ollaan ylimääräisenä työvuorossa. Perehdyttiin esimerkiksi iltavuoron tehtäviin ja huomioitiin asiat, jotka ovat tärkeä hoitaa, jotta seuraavana aamuna tuleva työntekijä pystyy aloittamaan hyvillä mielin oman vuoronsa. Tässä kohtaa myös on tärkeä huomioida työvuorolistasuunnittelussa, mitkä vuorot uusi työntekijä saa seuraavina päivinä. Uusi työntekijä, kun oli ollut perehtymässä tähän tiettyyn vuoroon, niin heti perään joko seuraavana päivänä tai maksimissaan muutaman päivän päästä tämä työntekijä teki oman vuoronsa, jolloin hänellä oli vielä muistissa nämä perehdytyksessä saadut opit.

Näiden päivien jälkeen tuli uudet perehdytyspäivät seuraavassa työvuorokohtaisessa vuorossa. Jos oli ollut iltavuorossa ensiksi, niin sitten työntekijä tuli perehtymään aamuvuoron työtehtäviin. Perehdytyspäivän jälkeen työntekijä teki taas oman itsenäisen vuoron heti perään, että työvuoron tehtävät jäivät paremmin mieleen. Parin, kolmen viikon jälkeen aloituksesta tuli käydä työntekijän kanssa palautekeskustelu, jotta tuli ymmärrys työntekijän tilanteesta, missä mennään ja mitä asioita perehdytetään seuraavaksi.

Isommassa yksikössä pikaruokalan perehdytyksen jälkeen siirrytään sitten joko marketin, ravintolan tai keittiön puolelle, missä jatkettiin perehdytystä ja käytiin läpi niitä tärkeitä asioita, mitä siellä tuli tietää. Tämän lisäksi perehdytyksessä tuli huomioida myös polttonestemyynnin ja autopesusmyynnin tehtävät ja mitä niiden hoitamiseen yksikössä tehdään. Näihin toki perusteet yleisesti tuli käydä läpi heti työsuhteen alussa, mutta tarkemmat informaatiot kannatti käydä läpi vasta hie-man myöhemmin, jotta kaiken tulevan informaation kykeni vastaanottamaan.

#### **5.4 Toisen tutkimuksen tutkimustulokset**

Toinen tutkimus suoritettiin kesän 2022 kesätyöntekijöille kyselylomakkeen avulla, johon työntekijät pystyivät vastaamaan anonymisti. Näin saatiin tärkeää informaatiota, kuinka suunnitelmallinen perehdyttäminen oli sujunut mara-alan

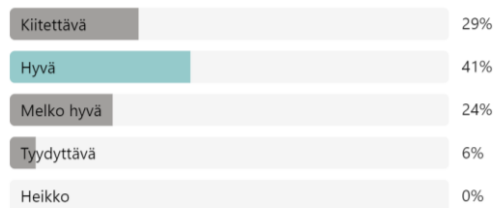


yksiköissä. Kesän perehdytyksen koontiin vastasi 17 henkilöä, joiden mielipiteistä koonti on suoritettu. Tuloksista on koonti seuraavassa taulukossa 2, minkälaista palautetta kesästä on saatu perehdytyksen osalta.

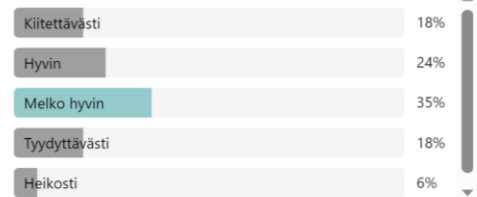
TAULUKKO 2. Kesätyöntekijöiden perehdytyksen kysely ja koontia heidän vastauksistaan.

POK - ABC:n Kesätyöntekijöiden perehdytys  
Kaikki voivat vastata, Anonyymi

1. Kuinka perehdytys onnistui kohdaltasi?



2. Miten POKin yleinen keskitetty perehdytyspäivä teamsin välityksellä tuki töihin perehtymistä?



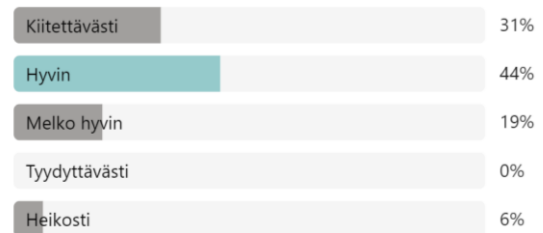
3. Anna avointa palautetta, että mikä toimi hyvin ja miten voit kehittää keskitettyä...

Uusimmat vastaukset

"Antoi yleishyvää tietoa työnkuvasta."

"Ei tule nyt mieleen"

4. Miten toinen keskitetty perehdytyspäivä (Osuuskaupan konttorilla) tuki töihin...

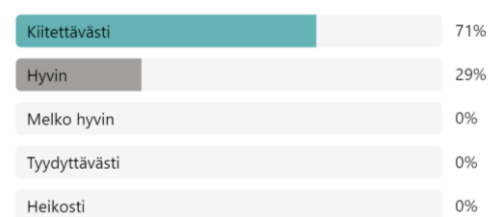


5. Anna avointa palautetta, että mikä toimi hyvin toisessa perehdytyspäivässä ja miten kehittäisit...

Uusimmat vastaukset

"Konttoriperehdytys oli hyvä ja selkeä"

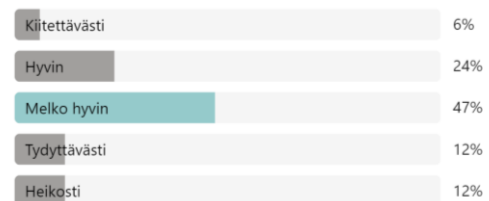
6. Kuinka sinut otettiin vastaan omissa yksikössäsi?



7. Oliko sinulle nimetty perehdyttäjä?



8. Tukiko perehdytysviikko perehtymistäsi?



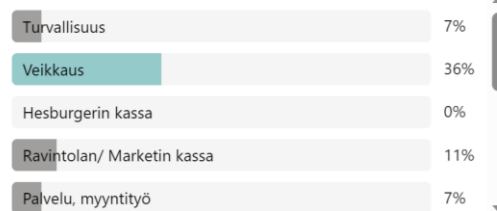
9. Pidettiinkö kanssasi välikeskustelu perehtymisestäsi ensimmäisten viikkojen jälkeen...



10. Mihin seuraavista asioista olisit toivonut enemmän perehdytystä? (useampi vastaus...)



10. Mihin seuraavista asioista olisit toivonut enemmän perehdytystä? (useampi vastaus...)

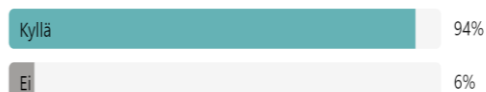


12. Kertoisitko perustelut perehtymiseen varattuun aikaan, että mikä toimi hyvin ja miten voisimme...

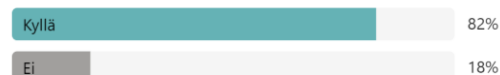
Uusimmat vastaukset

"Perehdytysaika oli sopivan mittainen ja olen huomannut ..."

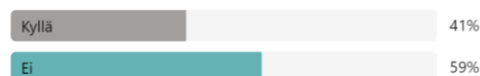
11. Oliko perehtymiseen varattu aika sopiva?



13. Annettiinko yleisesti palautetta työstäsi?



14. Pidettiinkö loppukeskustelu kesätyön loppuksi?



Yleisesti ottaen kesän perehdytys oli mennyt hyvin ja 12 henkilöä piti perehdytystä hyvänä ja kiitettävänä, melko hyvin vastasi 4 ja tyydyttävästi yksi henkilö. Heikkoa perehdytystä ei saanut kukaan. Vertailuna vuoden 2021 kesän kesätyöntekijöiden haastatteluista, niin siellä oli myös heikkoja perehdytyksiä. Tämän suhteen eteenpäin on menty. Kyselylomake on kokonaisuudessaan erikseen liitteenä (liite 2.)

## Yhteiset perehdytyspäivät

Osuuskaupan yleistä perehdytyspäivää pidettiin melko hyvänä. Osa piti sinä hyvänä, mutta taas heikkoja ja tyydyttäviäkin arvosanoja tuli päivästä. Paljon asiaa tulee kerralla ja osa tehtävien ja pikakurssien systeemiä pidettiin hieman sekavana. Tuli myös positiivista palautetta päivästä, kun sai paljon yleistä informaatiota yrityksestä.

Toista perehdytyspäivää pidettiin paljon parempana ja yli 70% piti sitä kiitettävän/hyvanä päivänä. Loistava rento perehdytyspäivä, missä oli helppo kysellä kysymyksiä tulevasta työstä ja asioista. Hyvällä, rennolla ja luottavaisella fiiliksellä oli mukava lähteä kohti ensimmäistä konkreettista työpäivää. Osan mielestä ei tarvitse tehdä mitään muutoksia tähän toiseen perehdytyspäivään, mutta osa toivoi konkreettisempia ja selkeämpiä asioita työtehtävistä, että mitä kaikkea työ pitäisi sisällään.

### **Työpaikan suunnitelmallinen perehdytys**

Kaikki otettiin loistavasti vastaan työpaikalla ja oli helppo tulla työyhteisöön mukaan. Tuntui ilmeisen turvalliselta lähteä perehtymään töihin, kun on turvallinen olo. Nimettyä perehdyttäjää ei kerrottu yli puolelle, joten kuinka se lisäisi vielä turvallisuutta, kun olisi selkeästi joku henkilö kehen voisi olla yhteydessä, vaikka vapaapäivänäkin. Perehdytysvihon tukea pidettiin melko hyvänä ja muutamille se oli todella loistava apuväline ja toisaalta muutamille sitä ei koettu mitenkään merkitykselliseksi.

Välikeskustelua ei ollut käyty kuin viiden henkilön (29 %) kanssa, joten tähän olisi syytä tehdä jokin selkeä systeemi, mikä tulisi jo suoraan työvuorolistoille Elli-tiimin kautta. Välikeskustelussa saa rauhoitettua tilanteen ja keskustella kahden kesken. Viiden askeleen mallin mukaisesti tämä välikeskustelikin antaisi sen pienen ajattelutauon kaikesta, mitä on perehdytetty ja perehdyttävä tai liikennemyymäläpäällikkö kykenisi varmistamaan ja antamaan palautetta työntekijälle, miten on mennyt ja mihin olisi seuraavaksi hyvä keskittyä perehtymisen kannalta. Palaute tulee suoraan työntekijälle ja hän ehtii noteeraamaan sen eikä palaute tule kesken työkiireiden, jolloin osa palautteesta saattaa jäädä huomioimatta. Arvokasta välittämistä, kun on rauhallinen hetki keskustella työntekijän kehitymisestä. Kesätyöntekijä tietää, että tällainen on tulossa ihan kohta ja kerkeää siinä tilanteessa varmistamaan epäselviä asioita ja esihenkilö pystyy myös varmistamaan omia asioita, onko kaikki oppi mennyt oikein ja onko oikein ymmärretty.

Perehdytykseen annettu aika on ollut sopiva 16 henkilölle ja yhdelle ei ole ollut. Joten tämäkin kertoo osaltaan panostuksesta perehdytykseen, että nyt ollaan oikealla tiellä panostuksen ja tuotoksen suhteen. Annettuun aikaan toivottiin jopa lisää informaatiota, joten siinä on oltava ns. kuulolla, kuinka työntekijä oppii ja sisäistää asioita. Ymmärrettiin myös hyvin, ettei kaikkea pystytäkään kerralla opettamaan vaan asioita tulee pitkin matkaa, jolloin kysytään työkaverilta, kun on tarvetta.

Monilta tuli se esille, että tekemällä nämä asiat opitaan, joten perusasiat haltuun ja kassalle tekemään töitä. Mutta on huomioitava ensimmäisiin päiviin, että tuki on helposti saatavilla ja lähellä, jotta tulee tunne, että sinusta ollaan kiinnostuneita ja halutaan olla uuden työntekijän turvana. Tätä on jatkossa hyvä myös painottaa uusille työntekijöille, ettei kaikkea voida perehdyttää, koska monia asioita tulee harvemmin ja ne on parempi näyttää siinä tilanteessa, kun ne tulevat vastaan. Tähän on hyvä painottaa radiopuhelimien käyttöä työntekijöille, miksi niitä käytetään ja kuinka se nopeuttaa informaation saamista työntekijöiden välillä, kun keskustellaan radiopuhelimien välityksellä. Tätä osattiinkin hyvin hyödyntää ja hyvin olivat saaneet vastauksia kysymyksiinsä.

Koko työryhmän on osattava olla mukana perehdytyksessä ja tukea perehtymistä uusiin asioihin. Yhden henkilön kohdalla perehtyminen oli tapahtunut kesken työkiireiden eikä oikein saanut rauhassa perehtyä perehdyttäjän kanssa työtehtäviin. Tämän henkilön kohdalla korostuu se suunnitelmallisuus, mitä pitää osata tehdä ja suunnitella perehdytyspolku ensimmäisiin päiviin, jotta koko perehtyminen lähtee hyvin liikkeelle. Jos näin ei tapahdu, niin se tunne voi olla mahdoton saada takaisin, että perehtymistä ei olisi saatu ollenkaan. Yleisesti on annettu palautetta työstä lähes kaikille (14/17), mutta työsuhteen lopussa käytyä loppukeskustelua ei sitten ollut käyty kuin seitsemän kanssa.

### **Lisäperehdytyksen tarve**

Turvallisuusasiat, mihin kukaan ei ollut saanut perehdytystä vuonna 2021, niin siihen asiaan halusi lisäperehdytystä nyt kaksi henkilöä. Joten hienosti tämä asia oli tullut selkeästi esille toisen päivän perehdytyksessä ja tämän lisäksi työpai-

koilla oli jatkettu informaation vientiä eteenpäin kesätyöntekijöille. Isoimpana perehdytysasiana nousi Veikkauksen toiminta ja siihen kohdistuvat toimenpiteet. Lisäksi toivottiin enemmän aikaa käytettävän perustehtävien läpikäyntiin, kassan toimintoihin sekä omavalvontaan.

### 5.5 Yhteenveto toisen tutkimuksen tutkimustuloksista

Monissa asioissa oli menty eteenpäin ja perehdytys oli ollut nyt hyvällä tasolla. Seuraavassa taulukossa 3. on tarkemmin esitelty kehittämistarpeet ja mitkä niihin olisi ratkaisut, jotta suunnitelmallinen perehdyttäminen etenisi parempaan suuntaan entisestään. Yksiköiden välillä ei niinkään ollut enää suurta eroa, että tarvitsisi miettiä perehdytyspolkua erilaiseksi. Enemmän kehitystarpeet kohdistuivat isomman linjauksen tekemisiin, joita tekemällä suunnitelmallinen perehdytys eteni oikeaan suuntaan.

TAULUKKO 3. Kyselyn analysoinnin jälkeen esitettävät kehittämistarpeet ja ratkaisut.

Haaste	Toiminta	Ratkaisu
Mara-alan oma perehdytyspäivä	Pidettiin oma perehdytyspäivä uusille työntekijöille.	Koettiin erittäin hyväksi ja työntekijät ymmärsivät paremmin kokonaisuudesta ennen kuin työt alkoi yksikössä.
Palautekeskustelut	Suunnitelmallinen palautekeskusteluiden pitäminen. Elli-tiimin ohjauksella automaattisesti kirjataan palautekeskustelut työvuorolistoihin.	Työntekijän nopeampi kehittyminen tuottavaksi työntekijäksi

Loppukeskustelut	Suunnitelmallinen loppukeskusteluiden pitäminen. Elli-tiimin ohjauksella automaattisesti kirjataan loppukeskusteluajat työvuorolistoihin.	Hyvällä loppukeskustelulla saadaan työntekijä mahdollisesti palaamaan yritykseen.
Veikkaus-koulutus	Veikkaus koulutuksen pitäminen osana omassa mara-alan perehdytyspäivässä.	Työntekijät saavat paremman ymmärryksen Veikkauksen myytävistä tuotteista ja itse laitteen käytöstä.
Perehdyttäjän nimeäminen	Perehdyttäjän nimeäminen uusille työntekijöille	Tukee ja antaa varmuutta uusille työntekijöille, kun tietää tukihenkilön yksikössä.
Perehdytysvihko	Perehdytysvihon tarpeellisuuden vahvistaminen.	Kertoa perehdytysvihon tarpeellisuudesta ja kuinka siihen voidaan tukeutua perehdytyspolun aikana.

Työpaikalla oli otettu hyvin vastaan työntekijät, perehdytetty ja työporukat muutenkin olivat valmiita auttamaan uusia työntekijöitä. Uudet työntekijät halusivat mennä itse kokeilemaan kassaa ja asiakaspalvelua ja sitä kautta oppia työtehtävät. Kun on halu mennä heti kassalle, niin selkeästi he tuntevat itsensä, että kykenivät suoriutumaan ja saavat apua tarvittaessa. Palautteen antoa ja kahdenkeskisiä keskusteluita pitää kehittää ja toteuttaa näitä systemaattisesti. Tämä on hyvä käydä Elli-tiimin kanssa läpi, jotta ne toteutuisivat jatkossa automaattisesti. Lisäksi Pecun, henkilöstön oma henkilötietojen ja koulutuksien alusta, opeteltavaksi ja kuitattavaksi Talon tavat ja rahavarojen käsittelyohje.

Toisen päivän perehdytys oli koettu todella tärkeäksi ja sitä on hyvä lähteä miettimään ja kehittämään market puolen kanssa yhdessä. Työskentelemme kuitenkin samassa rakennuksessa ja yhteistyö ravintolan ja marketin välillä on tärkeä kokonaisuuden kannalta.

Sisällöltään on hyvä yhdistää Veikkaus-koulutus ja Kassu-kassajärjestelmän perustoiminnot, mistä on hyvä jatkaa yksiköissä tarkemmin. Lisäksi jos voisi saada Securitakselta opetus videon turvallisuus asioihin (kokoontumispaikka, ryöstöpainike, vartijapainike, hätäuloskäynnit, sammutuskalusto, IV-hätäseis jne). Tämän lisäksi voisivat käydä videolla läpi jonkin verran asiakastilanteita ja niihin varautumista, kuten näpistys, uhka ja palo. Yleisesti nämä kaikki asiat olivat niin sekä mara-alan ja marketin työntekijöille samaa. Tämän jälkeen mara-alan väelle olisi oma pikaruokala ja työtehtävien koulutus asiakaspalvelusta, tuotteiden laadusta ja suositteluvasta myyntityöstä.

Työpaikalla tapahtuvaan perehdytykseen oli merkittävää, että perehdytettävällä oli selkeä tieto, kuka vastaa perehdytyksestä ja miten perehdytys on suunniteltu etenevän. Mitkä ovat ensimmäiset askeleet perehdytyksen suhteen, ja mikä on tärkeä ensiksi oppia ja kuinka asioita perehdytetään tämän jälkeen. Työntekijälle tulee selkeä kuva perehdytyksestä ja kehen hän voi ensisijaisesti olla yhteydessä, jos jokin asia on epäselvää. Tietenkin koko työryhmällä on iso vastuu myös perehtymisen onnistumisesta ja kuinka nopeasti uusi työntekijä saadaan osaksi työryhmää ja kykenee työskentelemään itsenäisesti.

Tärkeään rooliin nousevat palautekeskustelut, mikä on isoin kehittämisen kohde. Palautekeskusteluissa työntekijä kykenee hengittämään hetkisen ja miettimään jo opittuja asioita ja selventämään perehtymispolun seuraavia askeleita. Lisäksi olisi kyettävä tarjoamaan kaikille työntekijöille perehtymisen lomaan mikrotaukoja, että kykenisi selventämään omia ajatuksiaan juuri opituista asioista, jolloin perehdytetyt asiat kyettäisiin sisäistämään paremmin. Palautekeskusteluissa pystytään myös antamaan paremmin konkreettista palautetta työskentelystä, missä työntekijä on onnistunut erityisen hyvin ja mihin lähdetään seuraavaksi panostamaan. Positiivisen palautteen avulla työntekijä kykenee myös paremmin sisäistämään uusia asioita, kun kokemus jo opituista asioista on hyvällä mallilla.

## 6 TULOKSET

Tämän kahden vuoden aikana tehty tutkimus ja kehittämisprojekti suunnitelmallisen perehdyttämisen hyväksi Pirkanmaan Osuuskaupassa on ollut mielenkiintoinen ja antoisa projekti. Tuloksista on pystytty havainnoimaan, miten johdonmukaisesti kehitetty työ perehdyttämisen hyväksi on tuottanut tulosta mara-alan ketjussa. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä asioita pidettiin tärkeänä perehdytyksessä, miten perehdyttämisen tulee suunnitelmallisesti edetä työntekijän näkökulmasta, miten työntekijät oppivat asioita parhaiten ja kuinka saadaan kaikki tärkeä informaatio työntekijöille informoitua yrityksen näkökulmasta. Ahokas (2013) kirjassaan viittaa myös lakiin, että työntekijöille pitää opastaa ja perehdyttää työtehtävät ja työtavat, mutta myös sitä kautta työntekijä kykenee suoriutumaan työtehtävistään. Tämän myötä myös työntekijä kykenee helpommin ja nopeammin suoriutumaan työtehtävistään itsenäisesti. Lakiin, kun viitataan, niin on erittäin tärkeä, että se asia on kunnossa. Lisäksi Ahokkaan ajatus, että perusteet työntekijöille tulee saada kuntoon, jotta voi työskennellä yhtenä osana työyhteisöä.

Näihin asioihin myös Kangas (2007) ja Kupias (2009) kirjoissaan viittasivat, kuinka tärkeää on suunnitelmallinen perehdyttäminen, jota kautta osataan arvostaa työntekijöiden perehdyttämistä myös työntekijöiden näkökulmasta. Tämän kautta myös strategia saadaan paremmin vietyä työntekijöiden arkeen, mikä näkyy pidemmällä aikavälillä myös koko yrityksen toiminnassa, että on osattu kertoa jo perehdytyksessä yrityksen strategia. Näiden kirjojenkin kautta voi hyvin todentaa perehdyttämisen merkitystä koko organisaatiolle, joten lähteet ovat kriittisesti ajateltuna olleet valideja.

Isona muutoksena projektin myötä on tuotu toinen keskitetty päivä perehdyttämiseen, mikä on antanut merkittävää taloudellista hyötyä koko mara-alan ketjulle, kun on pystynyt kertomaan isommalle joukolle kerralla samoja asioita, mitä jokaisen yksikön päällikön tulisi kertoa uusille työntekijöille. Tämä on antanut myös varmuuden siitä, ettei mitään tärkeitä asioita jää kertomatta uusille työntekijöille, kuten esimerkiksi turvallisuusasiat. Toisen perehdytyspäivän pitämistä osana perehdytyspolkua pidettiin erittäin tärkeänä osana, jotta työntekijöille syntyy varmempi tunne ja ajatus siitä, mitä työnkuvaan kuuluu. Tiivis paketti asioista, jotta tietyistä aihealueista ei tulisi liian valtavaa tietomäärää kerralla. Jotta ajatustyölle



ja asioiden sisäistämiseksi jäisi myös aikaa. Tämä pohjautuu myös yhtenä tärkeänä osana viiden askeleen mallissa, miten kyetään varmistamaan uuden työntekijän suunnitelmallinen perehdyttäminen. Vartiaisen ym. kirjassa (1987) esitelty malli on edelleen hyvin relevantti mallinnus perehdytyksen kulusta, mitä on ehkä osattu paremmin jalkauttaa arkeen, kun on myös ymmärretty perehdytys investointina eikä kulueränä, kuten Kesti (2010) kirjassaan myös kirjoitti. Kesti (2010) myös mainitsee, että mitä tehokkaammin saadaan työntekijä ymmärtämään työtehtävien merkityksen koko työympäristöstä, niin sitä nopeammin työntekijästä saadaan tuottava tekijä eikä hän ole kulueränä yrityksessä. Suunnitelmallisen perehdytyksen kautta työntekijä kokee nopeammin onnistumisen hetkiä, jolloin hän kokee olevansa osa työyhteisöä ja viihtyy myös työssään pidempään. Tällöin, kun työntekijävaihtuvuuskin pienenee, niin perehdytykseenkin menevät investoinnit pienenevät ja siten myös yrityksen tuottavuus kasvaa. Kestin kirjoittamaa teoriaa pidän nykypäivänä erittäin relevanttina ajatuksena ja kuinka se nivoutuu erittäin tärkeänä osana perehdytyksestä koko yrityksen toimintaa ajateltuna myös taloudellisesta näkökulmasta. Investointina perehdytystä on tosiaan paremmin tuotu mara-alan ketjuun vasta joitakin vuosia, mikä on alkanut näkymään myös tuloksissa enemmän. Otetaan sitten mittareiksi asiakkaiden antama NPS-lukema, työtyytyväisyys tai työntekijöiden vaihtuvuuden prosenttilukemaa.

Tämän projektin myötä työntekijät ovat tulleet yksiköihin valmiimpina työntekijöinä aikaisempaan verrattuna. Työntekijöille on kasvanut ymmärrys omasta työtehtävästä toisen perehdytyspäivän myötä ja ovat täten valmiimpia aloittamaan työt yksikössä. He ovat itse kokeneet myös, että heihin on haluttu panostaa perehdytyksessä, mikä näkyy työntekijäkokemuksessa. Tutkimuksessa ei ole otettu kantaa, miten se näkyy asiakaskokemuksessa, mutta olettaisin tämän näkyvän asiakkaillekin siten, että työntekijät pystyvät paremmin palvelemaan heitä, koska perehdyttäminen eri työtehtäviin on hoidettu systemaattisemmin ja annettu aikaa enemmän perehdyttämiseen. Luukka (2019), Morgan (2017) ja Plaskoff (2017) kertoivat omissa kirjoissaan perehdytyksen merkityksestä työntekijäkokemukseen ja kuten edellä on mainittu, että työtyytyväisyys on parantunut edellisten vuosien aikana, niin näidenkin kirjojen kautta tullut teoreettinen viitekehys todistaa perehdyttämisen merkityksen työntekijöihin ja kuinka se on näkynyt myös tämän tutkimuksen aikana, että miten se on vaikuttanut työntekijöihin.

Dessler (2000) ja Inkinen (2020) kirjoittavat omissa teksteissään työntekijäkokeuksesta ja psykologisesta turvallisuudesta, minkälainen merkitys sillä työntekijälle itselleen, kun ymmärtää mitä pitää tehdä ja kuinka kykenee suoriutumaan työtehtävistään. Tämän suunnitelmallisen perehdytyksen kautta olemme pystyneet luomaan mallin, jolla jokaiselle työntekijälle saadaan tasalaatuinen perehdytyspolku ja jokainen uusi työntekijä kykenee perehtymään uusiin työtehtäviin turvallisessa ympäristössä ja riittävän nopeasti tulemaan osaksi työyhteisöä tuottavaksi työntekijäksi. Työntekijät ymmärtävät yrityksen strategian, työtehtävänsä ja miksi he tekevät juuri niitä työtehtäviä, mihin heitä on perehdytetty.

Suunnitelmallinen perehdyttäminen on tullut osaksi Pirkanmaan Osuuskaupan mara-alan ketjun prosessia, jotta saadaan mahdollisimman tehokkaasti uudet työntekijät ymmärtämään koko kokonaisuutta, mitä työskentely mara-alan ketjussa vaatii ja kuinka eri yksiköt toimivat yhdessä ja erikseen. Perehdyttämisen vaikutus koko työyhteisöön on valtava ja sitä kautta saadaan koko työyhteisö toimimaan yhtenäisesti heti alusta lähtien. Mara-alan yksiköissä työskentelee suuri määrä työntekijöitä kokonaisuudessaan ja vuoroissa monien työpanoksella on iso merkitys sille, että työt sujuvat hyvin ja koko työyhteisö toimii harmonisesti yhteen. Panostuksella perehdyttämiseen varmistetaan myös jokaiselle työntekijälle se, että he kykenevät työskentelemään itsenäisesti ja voivat kokea onnistuvansa työssään.

Työntekijät, kun kokevat onnistuvansa työssään, niin se antaa valtavasti potentiaalia koko työryhmälle. Luottamus kasvaa koko työyhteisössä ja työyhteisö kykenee palvelemaan asiakkaitaan paremmin, kun he tietävät omat työtehtävänsä. Työntekijäkokemus kasvaa ja viihdytään paremmin työssään. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, että työntekijät nauttivat työstään, viihtyvät paremmin ja silloin myös työnantaja mielikuva paranee. Minkä uskotaan näkyvän työnantaja mielikuvassa, että Pirkanmaan Osuuskauppa ja mara-alan ketjun työpaikat tulevat houkuttelevammaksi työntekijöiden silmissä.

Viiden askeleen mallin mukaisesti on lähdetty toteuttamaan suurimmaksi osaksi perehdyttämistä, minkä työntekijät itsekin ovat todenneet sopivimmaksi tyyliksi perehtyä uusiin töihin mara-alalla. Työntekijät haluavat itse päästä mahdollisimman nopeasti itse kokeilemaan työtehtäviä, kunhan heille on opetettu työtehtävä,

mitä heidän tulee osaa osata. Palautekeskustelu on se isoin tekijä, mitä pitää vielä kehittää, jotta suunnitelmallinen perehdyttäminen toteutuisi maksimaalisesti ja saataisiin perehdyttämisen mallista kaikki hyödyt irti ja työntekijät nopeitten tehokkaiksi työntekijöiksi. Myös työntekijät kokisivat palautteenannon kautta sen, että heistä välitetään ja heidän työskentelytapojaan halutaan kehittää.

Työntekijöiden vaihtuvuus on tasaantunut selkeästi tammikuun 2021 alusta nyt alkuvuoteen 2023 välisenä aikana (liite 4). Kesän jälkeen on luonnollisesti pientä vaihtuvuutta, kun kesätyöntekijät lähtevät pois, mutta muuten se on keskimäärin alle 5 % vaihtuvuutta keskimäärin ympäri vuoden. Kesän 2021 elokuussa lopetettuja työsuhteita oli lähes 10 % ja kesän 2022 elokuussa oli alle 8 %, joten syksyille saatiin pidettyä paremmin työntekijöitä. Tämä osaltaan kertoo, että halutaan jäädä silti tekemään töitä koulun ohellakin, kun perehdyttämiset on hoidettu hyvin ja viihdytään työssä. Lisäksi liitteestä näkyy, että yleisesti ottaen työntekijöitä on tullut muutenkin yritykseen enemmän ja poistumaa on vähemmän, että saatu yleisesti pidettyä työväkeä enemmän yrityksen palveluksessa. Vuoden 2021 alussa työntekijöitä oli 245 henkilöä ja vuoden 2022 lopussa työntekijöitä oli 308 henkilöä.

Merkittävänä tuloksena tutkimustyöstä on saatu yrityksen tuottavuuden kasvu, koska perehdyttämiseen käytetyt panostukset ovat pienentäneet työntekijöiden vaihtuvuutta. Näin ollen uusia työntekijöitä ei ole tullut samassa suhteessa, mitä se oli tutkimuksen alussa. Toki vaihtuvuuteen vaikuttaa muutkin asiat kuin pelkkä perehdyttäminen, mutta isona osana perehdyttäminen vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen.

### **Tutkimuksen opit ja seuraavat askeleet**

Perehdyttäminen eteni paljon eteenpäin tämän kahden vuoden aikana ja saatiin vietyä asioita eteenpäin huomattavasti, mitkä tukivat koko yritystä niin työntekijän kuin myös taloudellisestakin näkökulmasta. Työntekijät saavat nykyään parempaa, suunnitelmallisempaa ja tehokkaampaa perehdyttämistä, mikä heijastuu siihen, että heidät saadaan nopeammin tuottaviksi työntekijöiksi. Yrityksen kannalta tämä on tärkeä asia, koska tällöin myös tuottavuus kasvaa nopeammin.

Seuraavaksi olisi hyvä lähteä tarkemmin tutkimaan, miten työntekijät kokevat työskentelyn mara-alan ketjussa ja miten se mahdollisesti heijastuu asiakaskokemukseen. Kuinka asiakkaat näkevät palvelun, miten se olisi mahdollisesti parantunut, kun työntekijöihin on lähdetty panostamaan enemmän esimerkiksi perehdyttämisen kautta. Toisena mielenkiintoisena asiakokonaisuutena olisi tutkia tarkemmin tuota työntekijöiden vaihtuvuutta, mitkä seikat siihen vaikuttavat, että löytyisikö sieltä joitain asioita, mitä voisimme tehdä toisin, jotta työntekijät työskentelisivät pidempään.

Tämän lisäksi erityisen mielenkiintoista olisi paneutua tuohon Kaihuan ja Vähäkuopuksen (2020) tutkimukseen, kuinka osattaisiin huomioida työntekijä hänen uransa eri vaiheissa yrityksessä, missä hän työskentelee. Miten työntekijä huomioidaan rekrytointivaiheessa, työntekijänä ja kun hän lopettaa työskentelyn yrityksen palveluksessa. Miten se tulee näkymään yrityksen kiinnostavuudessa työmarkkinoilla ja kuinka yritys näyttäytyy työntekijöille.

## LÄHTEET

Ahokas, M. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakkoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 31.1.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>

Black, J.S, Manohar, M. & Stehli, S. 2013. The War for Leadership Talent: Creating a Superior Employee Value Proposition. IMD – International Institute for Management Development. Pdf-dokumentti. Viitattu 4.4.2023. <https://www.imd.org/contentassets/e271ded72cec46159857cd7dc125a444/27.-the-war-for-leadership-talent-28-07-13.pdf>

Crail, C. 2022. Offboarding: Definition & best practices (2023 guide). Viitattu 14.4.2023. <https://www.forbes.com/advisor/business/offboarding/>

Dessler, G. 2000. Human Resource Management. New Jersey: Pearson Education.

Dery, K & Sebastian, I. 2017 Building business value with employee experience. Viitattu 8.3.2023 <https://www.avanade.com/-/media/asset/thinking/mit-research.pdf>

Dowling, P & Welch, D. 2004. International Human Resource Management – Managing people in a multinational context. Italy: Canale.

Haatainen, J. 15.9.2022. Miten hyödyntää sosiaalista media työnantajamielikuvan rakentamisessa ja rekrymarkkinoissa? Viitattu 6.4.2023. <https://www.troot.fi/artikkelit/miten-hyodyntaa-sosiaalista-mediaa-tyonantajamielikuvan-rakentamisessa-ja-rekrymarkkinoinnissa>

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

Honkaniemi, L, Junnila, K, Ollila, J, Poskiparta, H, Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat Valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Huhta, M. 2016. Julkisen sektorin johtamisen haasteet. Julkisen sektorin työnantajakuva. Työn tuuli 2/2016. Pdf-dokumentti. Viitattu 6.4.2023. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2\\_2016.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2_2016.pdf)

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.

Huurinainen, M. & Hyytiäinen, R. 2016. Työntekijäkokemus näkyy tuloksessa. Talouselämä 5.12.2016. Verkkosivu. Viitattu 14.4.2023. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/tyontekijakokemus-nakyy-tuloksessa/109957c9-0a4d-310a-885e-dff9117de7d7>

Inkinen, H & Mellas, T. 2020. Onko työntekijäkokemuksella väliä? Osaajaforum 29.10.2020. Verkkosivu. Viitattu 14.4.2023. [https://rihykauppakamari.fi/files/tyontekijakokemus-esitys\\_rihychamber\\_20201029-pdf.pdf](https://rihykauppakamari.fi/files/tyontekijakokemus-esitys_rihychamber_20201029-pdf.pdf)

Inkinen, S. 11.1.2017. Sujuva startti vai tahmea alkutaival? Perehdytys osana rekrytointia. Blogiteksti. Manpower. Viitattu 14.2.2023. <https://blogi.manpower.fi/perehdytys-osana-rekrytointia>

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, P. 2018. Huono johtaminen – tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Viljandi: Print Best.

Juuti, P. & Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen, matka läpi maailmankuvien. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kangas, P. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. Edita Prima Oy.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.

Kangasniemi, J. 2024. Investoinnit - Investoinnit ovat tuotantokapasiteetin lisäyksiä: ne mahdollistavat tuotannon kasvun tulevaisuudessa. 17.1.2024. Verkkosivu. Viitattu 20.1.2024. [Investoinnit - Elinkeinoelämän keskusliitto \(ek.fi\)](https://www.elinkeinoelamankeskusliitto.fi/investoinnit)

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus. Opas esimiehille. Tarkastelussa matkailualan työntekijäkokemus-hanke. Lapin Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 6.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-371-3>

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – Strateginen investointi. Viro: Printon.

Keränen, M. 2014. Helena Åhman: Hyvä työntekijäkokemus lisää tuloksellisuutta. Businesslike 10.11.2014. Viitattu 14.4.2023. <https://businesslike.fi/hyva-tyontekijakokemus-lisaa-tuloksellisuutta-helena-ahman/>

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottavaksi. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Kjel, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 6.4.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAGBGXDTEB#/historiaan:https://bisneskirjasto.almatalent.fi/bisneskirjasto\(23\)Bisneskirjasto](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAGBGXDTEB#/historiaan:https://bisneskirjasto.almatalent.fi/bisneskirjasto(23)Bisneskirjasto)

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

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Viro: Print Best.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki. Työturvallisuus keskus 2. Uudistettu painos.

Mannermaa, E. 2022. Vuolearning. Viitattu 26.1.2023. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/5-vinkkia-onnistuneen-perehdytyksen-rakentamiseen>

Morgan, J. 2017. The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. 1. painos. Hoboken, New Jersey: Wiley. Viitattu 6.4.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [https://learning.oreilly.com/library/view/the-employee-experience/9781119321620/?sso\\_link=yes&sso\\_link\\_from=tampere-university](https://learning.oreilly.com/library/view/the-employee-experience/9781119321620/?sso_link=yes&sso_link_from=tampere-university)

Parviainen, A & Parviainen, E. 2017. Menestyvä joukkue – onnistu valmentavana esimiehenä. Tallinna: AS Pakett

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: The new human resource management approach. [Verkkolehtiartikkeli]. Strategic HR Rewiev 16(3). s. 136-141. Viitattu 27.3.2023. <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-12-2016-0108/full/pdf>

Pärssinen, V. 2021. 2021 Vuosikertomus - Pirkanmaan Osuuskauppa. Tampere: PunaMusta.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Viitattu 4.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>

Työturvallisuuslaki.23.8.2002/738. Viitattu 4.1.2023. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Yohn, D. L. (2020). Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. Viitattu 14.4.2023. <https://deniseleeyohn.com/wp-content/uploads/2020/08/DLYohn-Strategy-Leadership-Post-Covid-19-Article.pdf>

## LIITTEET

### Liite 1. POK – Mara-alan kesätyöntekijöiden haastattelukysymykset

POK – Mara-alan kesätyöntekijöiden kysymykset

8/2021

- Työntekijän tausta
- Minkälainen oppija? (Itse tekemällä, aluksi näyttämällä ja sitten tekemään, lukemalla)
- Miten alkuperätyt Teamsin välityksellä onnistui? Tuliko selkeä käsitys liiketoiminnasta ja POKista.
- Miten yleisesti perehdytys sujui yksikössä?
- Kuinka otettiin vastaan?
- Oliko selkeä vastuuhenkilö nimetty?
- Miten itse otit vastuuta oppimisesta?
- Mikä meni hyvin?
- Missä parannettavaa?
- Miten perehdytys oli suunniteltu omasta mielestäsi? Olisiko jotain asioita voinut jaksottaa toisille päiville, että kuinka opit asioita ensimmäisten päivien aikana? -> koitko oppineesi heti asioita?
- Miten jatkoperehdytys oli suunniteltu seuraaviin asioihin? (Esim. aluksi opetettu Hese ja sen jälkeen ravintola)
- Palautekeskustelu, milloin?
- Miten näet panostuksen perehdyttämiseen? Aika, perehdyttäjän tieto/taito.. -> Arvosana 1-8
- Miten näet työnantaja mielikuvan?
- Auttaisiko videot oppimista/ jatko perehdytystä?



## Liite 2. POK – Mara-alan kesätyöntekijöiden perehdytys kysely

1(3)

# POK - ABC:n Kesätyöntekijöiden perehdytys

1. Kuinka perehdytys onnistui kohdaltasi?

- Kiitettävä
- Hyvä
- Melko hyvä
- Tyydyttävä
- Heikko

2. Miten POKin yleinen keskitetty perehdytyspäivä teamsin välityksellä tuki töihin perehtymistä?

- Kiitettävästi
- Hyvin
- Melko hyvin
- Tyydyttävästi
- Heikosti

3. Anna avointa palautetta, että mikä toimi hyvin ja miten voisit kehittää keskitettyä perehdytyspäivää?

4. Miten toinen keskitetty perehdytyspäivä (Osuuskaupan konttorilla) tuki töihin perehtymistäsi?

- Kiitettävästi
- Hyvin
- Melko hyvin
- Tyydyttävästi
- Heikosti

2(3)

5. Anna avointa palautetta, että mikä toimi hyvin toisessa perehdytyspäivässä ja miten kehittäisit sitä?

6. Kuinka sinut otettiin vastaan omassa yksikössäsi?

- Kiitettävästi
- Hyvin
- Melko hyvin
- Tyydyttävästi
- Heikosti

7. Oliko sinulle nimetty perehdyttäjä?

- Kyllä
- Ei

8. Tukiko perehdytysviikko perehtymistäsi?

- Kiitettävästi
- Hyvin
- Melko hyvin
- Tyydyttävästi
- Heikosti

9. Pidettiinkö kanssasi välikeskustelu perehtymisestä ensimmäisten viikkojen jälkeen (2-4 viikkoa)?

- Kyllä
- Ei

10. Mihin seuraavista asioista olisit toivonut enemmän perehdytystä? (useampi vastaus mahdollinen)

- Turvallisuus
- Veikkaus
- Hesburgerin kassa
- Ravintolan/ Marketin kassa
- Palvelu, myyntityö

- Hesburgerin paisto
- Ravintolan keittiön työt
- Marketin hyllytys
- Marketin järjestelmät
- Päivittäiset työtehtävät
- Omavalvonta
- 

11.Oliko perehtymiseen varattu aika sopiva?

- Kyllä
- Ei

12.Kertoisitko perustelut perehtymiseen varattuun aikaan, että mikä toimi hyvin ja miten voisimme kehittää?

13.Annettiinko yleisesti palautetta työstäsi?

- Kyllä
- Ei

14.Pidettiinkö loppukeskustelu kesätyön loppuksi?

- Kyllä
- Ei

## Liite 3. Keskitetyt perehdytyspäivät (vuosi 2022)

## ENSIMMÄISET 2 PV, YHTEENSÄ 11 H

**Päivä 1. Kesto 6H****Paikka: POK konttori****Pirkanmaan Osuuskaupan keskitetty perehdytys**

- Sis. talon tavat
- Sis. rahavarojen käsittelyohje

**Päivä 2 . Kesto 5H****Paikka: Konttori, Kolmenkulma tai Lahdesjärvi****ABC:n oma keskitetty perehdytyspäivä**

- Turvallisuusinfo, päällikön vetämä, 45 min
- Myyntikoulutus ja Mojova Anne, 2 h
- Hesen koulutus Anne, 1 h
- Veikkauskoulutus: Treenaamo, 1 h



## Liite 4. Henkilöstön vaihtuvuus Mara-alan ketjussa 01/21 – 02/23 välisenä aikana

Kuukausi	Yhteensä					Tulovaihtuvuusprosentti	Päätettyjen työsuhteiden lukumäärä	Lähtövaihtuvuusprosentti
	Henkilöstö kuukauden alussa	Henkilöstö kuukauden lopussa	Keskimääräinen henkilöstö	Työhönottojen lukumäärä	Tulovaihtuvuusprosentti			
01/2021	0	245	122,5	0	0,00%	3	2,45%	
02/2021	245	240	242,5	0	0,00%	2	0,82%	
03/2021	240	233	236,5	0	0,00%	4	1,69%	
04/2021	233	227	230,0	1	0,43%	5	2,17%	
05/2021	227	220	223,5	2	0,89%	8	3,58%	
06/2021	220	224	222,0	8	3,60%	6	2,70%	
07/2021	224	222	223,0	10	4,48%	12	5,38%	
08/2021	222	233	227,5	27	11,87%	21	9,23%	
09/2021	233	235	234,0	12	5,13%	10	4,27%	
10/2021	235	251	243,0	22	9,05%	9	3,70%	
11/2021	251	259	255,0	24	9,41%	14	5,49%	
12/2021	259	255	257,0	8	3,11%	11	4,28%	
01/2022	255	261	258,0	16	6,20%	12	4,65%	
02/2022	261	264	262,5	12	4,57%	7	2,67%	
03/2022	264	253	258,5	5	1,93%	12	4,64%	
04/2022	253	251	252,0	14	5,56%	13	5,16%	
05/2022	251	253	252,0	13	5,16%	12	4,76%	
06/2022	253	274	263,5	26	9,87%	7	2,66%	
07/2022	274	265	269,5	6	2,23%	13	4,82%	
08/2022	265	276	270,5	12	4,44%	20	7,39%	
09/2022	276	289	282,5	14	4,96%	10	3,54%	
10/2022	289	308	298,5	27	9,05%	11	3,69%	
11/2022	308	309	308,5	11	3,57%	7	2,27%	
12/2022	309	308	308,5	5	1,62%	5	1,62%	
01/2023	308	303	305,5	3	0,98%	8	2,62%	
02/2023	303	305	304,0	11	3,62%	8	2,63%	