



jamk

Perehdyttäminen Keskimaalla

Monitoimipaikkatyöskentely ravintoloissa

Pasi Pitkänen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2024

Palveluliiketoiminta

Pitkänen Pasi

Perehdyttäminen Keskimaalla - Monitoimipaikkatyöskentely ravintoloissa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 42 sivua

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma, AMK opinnäytetyö

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Ravintola-alalla kasvava työvoimapula luo asetelman, jossa organisaatioiden täytyy kehitellä uusia toimintatapoja toimintojensa ylläpitämiseksi. Keskimaalla käyttöönotettu monitoimipaikkatyöskentely, ja päivystäjämäiset työntekijät Mara-poolissa, on nähty mahdollisuuksina vastata näihin työvoimatarpeiden haasteisiin ravintola-alalla.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella perehdyttämisen käytänteitä ja niiden mukauttamista ravintola-alalle. Tarkastelu toteutettiin teorian tutkimisella ja alan ammattilaisten haastatteluilla. Tutkimuksella haluttiin löytää parhaimmat tavat perehdyttää työntekijät toimintavalmiiksi yksilöiksi työkentälle, joka tapahtuu systemaattisuuden, yksilöllisyyden ja sitouttamisen avulla.

Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen teemahaastattelu ja analyysitapana haastatteluiden teemoittelu. Tutkimuksen haastateltavat olivat alan ammattilaisia työntekijöiden, sekä työnantajien keskuudesta. Haastateltavia oli kolme työntekijää ja kuusi esihenkilöä eri toimipaikoista Jyväskylän Keskimaan ravintoloista. Haastattelukysymykset olivat: mitä mielestäsi on hyvä perehdytys, kuinka työntekijä sitoutetaan työhönsä ja miten kehittäisit perehdytystä. Haastattelut toteutettiin mukautuvasti, jolloin mahdollistettiin monipuolisen tiedon saanti, sekä johdattelun minimointi.

Perehdytysprosessi oli haastateltaville ennestään tuttu, mutta esihenkilöiden keskuudessa selkeästi konkreettisempaa ja läsnä olevampaa. Suurimpina eroavaisuuksina työntekijän ja esihenkilöiden näkemyksistä oli perehdyttämisen toteutumisessa, jossa erimielisyyksiä nousi esimerkiksi perehdytyksen toimivuudesta, ajankohdasta ja sen jatkuvuudesta. Toisena pääkohtana käyty monitoimipaikkaisuus koettiin haastateltavien keskuudessa erittäin positiiviseksi toimintatavaksi. Tutkimuksesta selviää hyvä käytäntöjä ja parannuskohteita perinteiseen perehdyttämiseen, sekä nopeampaan ja intensiivisempään monitoimipaikkaperehdyttämiseen.

Alan alati kehittyvän työvoimapulan ratkaisemiseksi ei varmasti yksi ainoa toimi riitä, mutta monitoimipaikkatyöskentely on, varteen otettava toimintamuoto, jonka hiomisella voidaan hyödyntää vieläkin suurempaa joukkoa, jo olemassa olevista henkilöstöresursseista.

Avainsanat (asiasanat)

Perehdytys, perehdyttäminen, henkilöstöhallinto, uuden työntekijän perehdyttäminen, opastus, oppiminen, monitoimipaikkatyöskentely, Keskimaa

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Pitkänen Pasi

Job orientation in Keskimaa - Multi-location work in restaurants

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2024, 42 pages

Degree Programme in Service business. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The growing labor shortage in the restaurant industry creates a situation where organizations need to develop new operational methods to sustain their activities. The implementation of multi-location work and on-call employees in the Mara pool at Keskimaa have been seen as opportunities to address these workforce challenges in the restaurant sector.

The purpose of this thesis was to examine the practices of employee orientation and their adaptation to the restaurant industry. This examination was conducted through theoretical research and interviews with industry professionals. The aim of the study was to find the best ways to orient employees to become operationally ready individuals in the workplace, achieved through systematic, individualized, and engaging methods.

The research method used was qualitative thematic interviews, and the analysis was conducted through the thematization of the interviews. The interviewees were professionals from both employee and employer perspectives. There were three employees and six supervisors from various establishments within Keskimaa's restaurants in Jyväskylä. The interview questions included: what do you consider good orientation, how do you engage employees in their work, and how would you improve orientation? The interviews were conducted adaptively to allow for the collection of diverse information and to minimize leading questions.

The orientation process was familiar to the interviewees, but it was clearly more concrete and present among the supervisors. The main differences between employees' and supervisors' views were in the implementation of orientation, where disagreements arose, for example, about the effectiveness, timing, and continuity of the orientation. Another key point discussed was the multi-location work, which was perceived very positively by the interviewees as a working method. The study reveals good practices and areas for improvement in traditional orientation as well as in faster and more intensive multi-location orientation.

To solve the ever-evolving labor shortage in the industry, a single measure is unlikely to be sufficient, but multi-location work is a viable operational method that, with refinement, can make even greater use of the existing personnel resources

Keywords/tags (subjects)

Job orientation, induction, human resources, new employee orientation, guidance, learning, multi-location work, Keskimaa

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Johdanto | 3 |
| 2 | Työntekijän perehdyttäminen..... | 5 |
| 2.1 | Rekrytoinnista perehdyttämiseen..... | 5 |
| 2.2 | Onnistunut perehdyttäminen kannattaa | 6 |
| 2.2.1 | Perehdyttäjä | 7 |
| 2.2.2 | Perehdytettävä | 7 |
| 2.2.3 | Organisaatio..... | 8 |
| 2.3 | Toimiva perehdytysprosessi..... | 8 |
| 2.4 | Oppiminen perehdytyksessä | 10 |
| 2.5 | Nopea perehdyttäminen | 12 |
| 2.6 | Tukimateriaali perehdytykseen..... | 12 |
| 2.7 | Perehdytyksen jatkuvuus | 13 |
| 2.8 | Työntekijän sitouttaminen | 14 |
| 3 | Perehdytys Keskimaalla | 14 |
| 3.1 | Mikä Keskimaa?..... | 14 |
| 3.2 | Toimialat..... | 16 |
| 3.2.1 | Market- ja tavaratalokauppa | 16 |
| 3.2.2 | Matkailu- ja ravitsemiskauppa..... | 17 |
| 3.2.3 | Liikennemyymälä- ja polttonestekauppa | 17 |
| 3.2.4 | Tuki- ja pankkipalvelut | 18 |
| 3.3 | Keskimaa työnantajana | 19 |
| 3.4 | Visio, strategia ja arvot..... | 20 |
| 3.5 | Ravintola-alan ja Keskimään tulevaisuuden näkymät..... | 22 |
| 4 | Tutkimusasetelma | 24 |
| 4.1 | Laadullinen vs. määrällinen tutkimus | 24 |
| 4.2 | Laadullinen tutkimuksen valinta | 25 |
| 4.3 | Haastatteluiden toteuttaminen | 26 |
| 4.4 | Laadun takaaminen ja eettisyys | 27 |
| 5 | Tutkimuksen tulokset | 28 |
| 5.1 | Haastatteluissa esiintyneet teemat | 28 |
| 5.1.1 | Systemaattisuus..... | 28 |
| 5.1.2 | Sitouttaminen | 29 |
| 5.1.3 | Yksilöllisyys..... | 30 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.2 | Haastatteluiden tulokset..... | 30 |
| 5.2.1 | Yksilöllisyys..... | 30 |
| 5.2.2 | Sitouttaminen | 32 |
| 5.2.3 | Systemaattisuus..... | 32 |
| 5.2.4 | Nopeasta perehdytyksestä | 33 |
| 6 | Pohdinta..... | 33 |
| 6.1 | Monitoimipaikkaperehdyttäminen | 34 |
| 6.2 | Tutkimuksen toteutuksesta | 35 |
| 6.3 | Eettisyys & luotettavuus | 35 |
| 6.4 | Jatkomahdollisuudet | 36 |
| | Lähteet | 38 |
| | Liitteet | 41 |
| | Liite 1. Chat GPT komennot..... | 41 |
| | Liite 2. Haastattelurunko..... | 42 |
| | Kuviot | |
| | Kuvio 1. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (Eklund 2021. Kuvio muunnettu) | 9 |
| | Kuvio 2. Palveluiden henkilöstökehitys (Suhdannebarometri 2024)..... | 22 |
| | Kuvio 3. Luottamusindikaattori (Tilastokeskus 2024)..... | 23 |

1 Johdanto

Perehtyminen uuteen työnkuvaan on asia, jonka jokaisen täytyy käydä läpi jossain vaiheessa elämänsä. Perehdyttämisen keskeinen tavoite on saada työntekijä oppimaan työtehtävänsä, pääsemään osaksi työyhteisöä, ymmärtämään työympäristönsä sekä sisäistämään työhön kuuluvat si-dosryhmät ja niiden tehtävät mahdollisimman nopeasti (Joki 2021, 85; Kauhanen 2012, 150; Eklund 2019, 25). Tiedon ja taidon sisäistäminen on luontainen osa jonkin uuden asian oppimista, tämä voi tapahtua monella eri tapaa, sekä monella eri aikataululla (Kupias & Peltola 2019).

Tässä opinnäytetyössä perehdyttämistä tutkitaan Jyväskylässä toimivien ravintola-alan työntekijöiden näkökulmasta. Haastateltavina toimi kolme ravintola-alan työntekijää sekä kuusi ravintola-alan esihenkilöä eri toimipisteistä. Tutkija on myös itse työllistettynä ravintola-alalla, joka näyttäytyy muun muassa mielenkiintona kyseistä aihealuetta kohtaa, sillä hän on itse kokenut potentiaalia perehdytyksen parantamisessa.

Oppijoita ja oppimismuotoja on monenlaisia, jolloin onkin tärkeää löytää ihmiselle se paras muoto oppia. Oppimismuotoja on monenlaisia, ja käynkin näitä läpi tarkemmin myöhemmissä luvuissa. Vaikkakin oppimismuodot ovat erilaisia, niin yritysten on valmisteltava perehdytys ja sen toteuttaminen niin, että sitä voidaan käyttää oppimistapapreferenssistä huolimatta kenellä tahansa, eli suunnitella niin, että jokainen tapa oppia on huomioitu samalla intensiteetillä perehdytysmateriaalissa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu laajaa-alaisesti tutkittuun tapahtumaan: perehdyttämiseen. Opinnäytetyön tutkimusosio keskittyy oleellisimpiin teorian pohjalta katsottuihin aihealueisiin, joiden avulla luotiin tutkimukselle kysymykset. Näihin kysymyksiin haettiin vastausta laadullisen tutkimuksen kautta, joka toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuskysymyksenä oli: Mitä mielestäsi on hyvä perehdytys, kuinka työntekijä sitoutetaan työhönsä ja miten kehittäisit perehdytystä?

Opinnäytetyöni tarkoituksena on parantaa usean toimipaikan työntekemisen omaksumista organisaation sisällä. Eli etsiä ja kehittää mitkä ovat toimivan perehdytyksen päälinjaukset, jotta työntekijän olisi mahdollisimman helppo sisäistää häneltä vaadittuja työtehtäviä ja työnantajan mahdollista kehittää perehdytystään entisestään. Tavoitteena olisi, että työntekijä omaksuisi

monitoimipaikkatyöskentelyn käytännöt tarvittaessa hyvinkin nopeassakin aikataulussa. Työn tekemisen lisäksi tarkoitus oli löytää ne tärkeiksi koetut asiat, jotka helpottaisivat monitoimipaikkaisuuden vastaanottamista työkentällä.

Ravintola-alalla henkilökunnan vaihtuvuus on yleistä muun muassa työn sesonkimaisuuden ja opiskelijavaltaisuuden takia. Vaihtuvan henkilöstön takia onkin hyvä keksiä keinoja, joilla saadaan perehdytettyä työntekijöitä nopeasti tarpeiden vaatimalla tavalla (Gadwell & Crisp 1988, 4,52.) Vaikkakin alalla esiintyy suurta vaihtuvuutta, sekä työntekijöiden katoa, niin suuremmilla organisaatioilla on aina paremmat mahdollisuudet houkutella työntekijöitä sekä pitää heidät listoillaan pidempään (Vuosikertomus 2024). Isot organisaatiot, kuten tässä opinnäytetyössä tarkemmin käyty Keskimaa, ovat tällaisia toimijoita, joiden maine työnantajina on toimialaympäristössä todettu erinomaiseksi (mt 2024). Tästä huolimatta ravintola-alan heikko vetovoimaisuus ja varsinkin koronapandemian jälkeinen työntekijäkato on myös vaikuttanut suuresti työntekijämarkkinoille ja näin ollen suurempiinkin organisaatioihin (Larja & Peltonen 2023. 18, 224–228).

Henkilökunnan huonoon saatavuuteen on kehitelty Keskimaan toimesta monenlaisia aputoimia, kuten esimerkiksi monitoimipaikkatyöskentely. Kyseessä on Keskimaan Hotelli- ja ravintola-alalla yleistymään päin oleva toimintomuoto, jossa työntekijät voivat halutessaan tehdä suunniteltuja työvuoroja eri toimipaikoissa ja näin tuoda toimipaikoille lisää työntekijäresursseja.

Keskimaa on myös aloittanut uuden ravintola-pooli nimisen työyksikön, jossa työntekijöiden keskeinen työnkuva on toimia kaikissa Keskimaan ravintoloissa pääsääntöisesti sairaustapauspaikkajoina tai kiireapulaisina. Ravintola-pooli juontaa juurensa jo pitkään toimineen Kaupan-poolin toimintatapaan. Toimintatavassa työntekijöillä suunnitellaan työvuorolistat samalla tavalla kuin muullekin henkilökunnalle, mutta eroavaisuus tulee siinä, että hänen vapaana oleva työvuoronsa voidaan pyytää ennalta sovittuihin toimipaikkoihin lisäkäsiksi. Pelkistettynä poolilainen on eräänlainen päivystäjä, jonka työvuoro määräytyy, tarpeen ilmentyessä jossakin alueen työyksikössä.

Tiedonhaku opinnäytetyötä varten tapahtui pääsääntöisesti verkkohakukoneiden avulla. Hakukoneita olivat muun muassa Jyväskylän Ammattikorkeakoulun oma Finna-palvelu tietoperustan koamisessa. Google-haku ja Google-Scholar toimi asiakeskeisten tietojen haussa, kuten lakitekstien sekä toimialakohtaisten ohjeistuksien löytämiseen. Tämän lisäksi tiedonhaussa käytettiin

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Finna-palvelun lisensoimia e-kirja palveluita, kuten ProQuest ebook central, Ellibs lukuohjelma, KauppakamariTieto sekä EBSCOhost. Tiedonhaku helpotti aikaisempien opintojen kautta tutuksi tulleet kirjat sekä aihealueet, jotka olivat tallennettuina valmiiksi kirjanmerkkeihin. Näitä olivat muun muassa henkilöstöjohtamisen käsikirjat, teoriat eettiseen tutkimustapaan ja tutkimusmenetelmien verkkokäsikirjat. Aihealueen mukaiset hakusanat ja yhdistelmät olivat: Perehdytys, perehdyttäminen, henkilöstöhallinto, uuden työntekijän perehdyttäminen, opastus, oppiminen, monitoimipaikkatyöskentely, Keskimaa. Englanninkieliset vastineet olivat: Job orientation, induction, human resources, new employee orientation, guidance, learning, multi-location work, Keskimaa.

2 Työntekijän perehdyttäminen

Perehdyttämisen keskeinen tavoite on saada työntekijä oppimaan työtehtävänsä, pääsemään osaksi työyhteisöä, ymmärtämään työympäristönsä sekä sisäistämään työhön kuuluvat sidosryhmät ja niiden tehtävät mahdollisimman nopeasti (Joki 2021, 85; Kauhanen 2012, 150). Perehdyttämisellä varmistetaan uuden työntekijän turvallisuus hänen uudessa työpaikassaan, sekä tämän integroituminen työyhteisöön. Mitä nopeammin uusi työntekijä saadaan toimivaksi osaksi työyhteisöään, niin sitä nopeammin hänestä on taloudellista hyötyä organisaatiolle (Kauhanen 2012, 151–152).

2.1 Rekrytoinnista perehdyttämiseen

Oikeaoppinen perehdyttäminen aloitetaan jo rekrytointiprosessissa, jolloin työntekijälle kerrotaan työnkuvasta ja työpaikasta yleisesti. Tietoa nykyaikaisuuden mukaisesti on integroitu intra-palveluihin ja muihin työpaikalla vallitseviin digitaalisiin järjestelmiin, joista työntekijä voi itseohjautuvasti ammentaa tietoa uudesta työtehtävästään sekä työpaikastaan (Viitala 2021).

Uusien työtehtävien omaksuminen sekä harjoitteleminen vie aina aikaa, ja virheitä sattuu varmasti. Hyvän perehdytyksen toiminta perustuu siihen, että minimoidaan mahdollisten virheiden tapahtuminen keskeisissä toiminnoissa, vaikkakin virheistä saadun opin arvo on hyvä pitää mielessä. Hyvä perehdytys on myös osa muidenkin työntekijöiden arkea. Perehdytys on jatkuvaa, mikä tarkoittaa sitä, ettei vastuussa oleva perehdyttäjä voi aina olla läsnä opastamassa, jolloin infor-

maation jakaminen perehdytettävästä on hyvä varmistaa. Näin koko työyhteisö saadaan osaksi uuden työntekijän perehdytystä, joka parhaimmillaan nopeuttaa asioiden omaksumista (Hyvä perehdytys 2007, 10–19.)

Ensimmäinen päivä on monesti täynnä jännittyneisyyttä sekä epävarmuutta, tämä voi vaihdella paljonkin riippuen minkälainen tausta, kokemus tai persoonallisuus kyseisellä henkilöllä on (Joki 2021, 87; Gadwell & Crisp. 1988, 18). On todettu, että on erittäin tärkeää saada uusi työntekijä rentoutumaan sekä tuntemaan kuuluvuutta työyhteisöön alkuaskelista asti, sillä näin voidaan varmistaa oikeanlainen kasvu organisaation kulttuuriin (Gadwell & Crisp 1988, 18–22).

2.2 Onnistunut perehdyttäminen kannattaa

Perehdyttämiseen kannattaa käyttää reilusti resursseja, jotta varmistetaan selkeä ja toimiva toimintatapa uuden työntekijän liittämistä organisaatioon. Vaikka henkilöstöasiantuntija henkilöstöhallinnosta saattaa tuottaa raamit perehdytykselle, tulee työpaikan osoittaa toimipaikalla tapahtuvasta perehdytyksestä vastaava henkilö, joka yleisesti on lähiesihenkilö (Maritta 2021, 88–89.)

Suomen työturvallisuuslaki pitää sisällään reunaehdot, jotka säätävät työnantajan sekä työntekijän velvollisuudet työympäristössään. Lain keskeinen tarkoitus onkin varmistaa ennaltaehkäistä työoloista johtuvia tapaturmia ja henkisiä kärsimyksiä. Laissa edellytetään työnantajan suunnittelemaan tehtävät työt niin, että ne ovat turvallisuuslakien mukaisia. Muun muassa laitteiden ja toimenpiteiden perehdytykset sekä kouluttamiset ovat osa työnantajan velvollisuuksia työympäristössä toimimisen turvaamiseksi. Työntekijällä on velvollisuus toimia työnantajan oikeaoppisten toimintojen mukaan. Hänen on siis omalla ohjeistetulla toiminnallaan varmistettava turvallinen työntekeä (Työturvallisuuslaki 738/2002). Suomen työsopimuslaissa myös mainitaan työnantajan velvollisuus opastaa ja mahdollistaa tehtävänä oleva työ, sekä varmistaa, että se voidaan toteuttaa terveystä vaarantamatta (Työsopimuslaki 55/2001.)

Onnistuneen perehdyttämisen keskiössä ovat perehdytettävä, eli tulokas, sekä perehdyttämisestä vastaava taho. Tämän lisäksi organisaatio, joka mahdollistavana tekijänä, on toimija, jonka toimenkuvaan kuuluu valvoa ja kehittää itse perehdytysprosessin toimivuutta (Kjelin & Kuusisto 2003, 193–194). Seuraavaksi käynkin läpi kunkin osapuolen tärkeimmät vastualueet, odotukset perehdytysprosessissa ja ihannetilat.

2.2.1 Perehdyttäjä

Perehdyttäjän tärkeimpänä tehtävänä on opastaa uutta työntekijää niin, että hän omaksuisi työtehtävänsä, tarkoituksensa yrityksessä sekä sen että hän tulisi osaksi työyhteisöä ja sitä ympäröivää työkuultuuria (Hyvä perehdytys 2007, 10).

Yleisesti perehdyttäjänä toimii lähiesimies, joka on pääsääntöisesti vastuussa tulokkaan perehdytysprosessista, mutta perehdytystä voidaan delegoida yrityksen sisällä. Delegoinnin, eli työtaakan jakaminen perehdytystilanteessa on erittäin hyödyllistä, sillä näin perehdytettävä saa useita eri näkökulmia perehtymiseensä, sekä perehdyttäjä pystyy pienentämään työkuormaansa (Eklund 2021, 140–141.)

Hyvä perehdyttäjä on olemassa oleva motivoitunut työntekijä, joka omaa perehdyttämisen käsitteen ja perusteet. Muita hyviä piirteitä ovat: läsnäolollaan avun tarjoaminen, vuorovaikutustaidot hyvissä- sekä haastavissa tilanteissa, kokemus työstä, jota opetetaan ja paineensietokyky kiireellisissä tai haastavissa tilanteissa (Mts, 143–150.)

2.2.2 Perehdytettävä

Perehdytettävä eli työntekijä on myös osa toimivaa perehdytysprosessia, sillä työnmuovautuminen, sen oppiminen ja tuloksen tekeminen on loppujen lopuksi työntekijän vastuulla. Hyvin suunniteltu perehdytysuunnitelma antaa hyvät lähtöasetelmat työnantajan suosimien vahvuuksien löytämiseen, jotka yleisesti ovat oma-aloitteisuus ja ennakkointikyky (Eklund 2021, 161; Hyvä Perehdytys 2007, 11.) Työntekijän täytyy myös omalta osaltaan ylläpitää vuorovaikutusta, niin työyhteisön kuin perehdyttäjänkin kanssa. Työntekijän täytyy tulla toimeen työyhteisön, esihenkilön sekä muun organisaation kanssa (Eklund 2021, 164).

Työntekijän täytyy myös varmistaa oma kyvykkyys toimia perehdytettävässä työssään. Ammattitaidon ylläpitäminen sekä kehittäminen ovat selkeimmät tavat varmistaa oma toimintansa uudessa työssään. Työssä toimimisen lisäksi tulisi työntekijän kyetä johtamaan itseään, niin että hän voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Kiteytettynä itsensä johtaminen on oman hyvinvoinnin ylläpitämistä, sekä itsetuntemuksen tarkastelua. Käytännössä yksilö varmistaa toimillaan fyysisen

ja psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitämisen, joka pohjautuu elämänsä aikatauluttamiseen, työn organisointiin ja tunne-elämän taitoihin (Eklund 2021, 161–165.)

2.2.3 Organisaatio

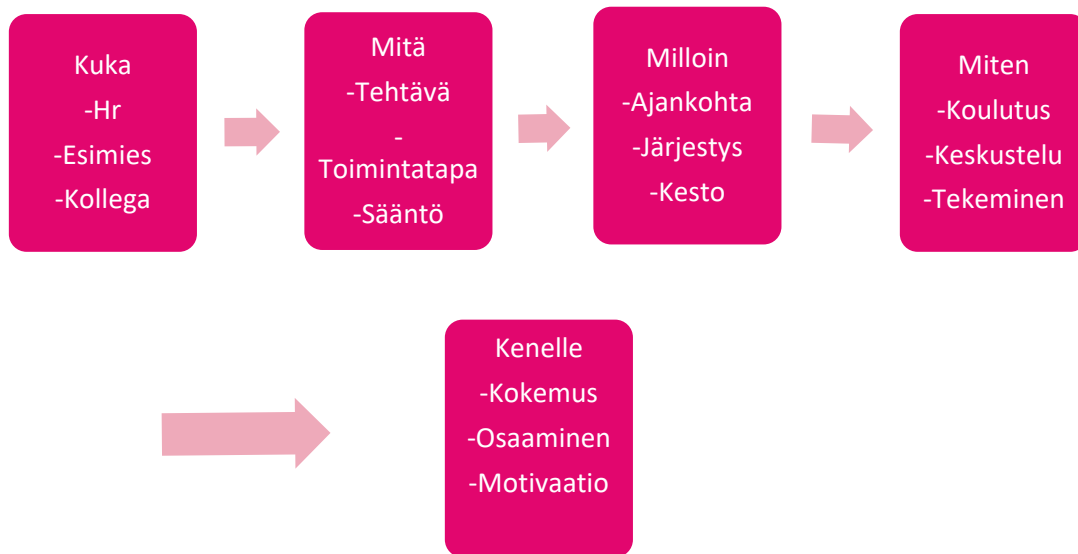
Organisaation päätehtävänä on tuottaa ja ylläpitää yhdenmukainen perehdytysuunnitelma. Tämän laatimiseen tulee organisaation käyttää sen arvoja, visiota ja strategiaa. Perehdytysuunnitelmaan on tärkeää sisällyttää organisaation näkemykset ja tavoitteet työntekijöillensä, jotta voidaan edesauttaa henkilöä omaksumaan vallitsevat työtavat ja -kulttuurit (Kjelin & Kuusisto 2003, 193–195).

Henkilöstötoimi on yleisesti vastuussa organisaation kaikesta perehdyttämisestä, joka pitää sisällään toimintamallit, perehdytys ohjelmat, materiaalit ja työnjaon perusteet. Tärkeimpänä näistä kategorioista on perehdyttäjien valmennus, heidän kykyjensä ylläpito ja tukimateriaalien tuottaminen (Mts, 195.)

2.3 Toimiva perehdytysprosessi

Hyvän perehdytysprosessin takaa sen suunnitelmallisuus, jossa huomioidaan heti ensimmäisestä päivästä asti, yksilön tarpeet, eli henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman laadinta, on avain oikeanlaiseen perehdytysprosessin aloittamiseen (Eklund 2021, 73; Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199). Henkilökohtaistamisen lisäksi perehdytysprosessin konteksti on tärkeää, eli raamit, jossa perehdyttäjä sekä perehdytettävä toimivat muovautuu tarkan harkinnan, suunnittelun ja yhteistyön kautta. On oleellista, että perehdytysprosessia käydään läpi useasta eri näkökulmasta, mikä mahdollistetaan esimerkiksi perehdyttäjien tiimityöskentelyllä (Eklund 2021, 74–75.)

Eklund (2021, 76–80) havainnollistaa perehdytysuunnitelman mahdollistavia tekijöitä, jotka tulisi ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa, seuraavanlaisella kuviolla (Kuvio 1). Kuviossa hahmotetaan osa-alueet perinteisillä kysymyssanoilla, joiden tarkoituksena on avata perehdytysprosessin vastuualueet, sekä kuvata näitä näkökulmia ja antaa punainen lanka suunnittelulle.



Kuvio 1. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (Eklund 2021. Kuvio muunnettu)

Kuka viittaa vastuuhenkilöön, perehdyttäjään, perehdytysmateriaalin laatijaan ja toiminnan delegoijaan, joka varmistaa kunkin kyseessä olevan osa-alueen perehdytyksen, suunnittelun ja/tai sen eteenpäin viemisen.

Mitä kertoo konkreettisen tavoitteen eri osa-alueiden oppimisessa, eli yksityiskohtaisen ja seurattavissa olevan suunnitelman, jossa tehtävään vaadittu osaamistaso on lopputulemana. Esimerkiksi toiminnot, jotka työnkuvan toteuttamiseksi tullaan työntekijältä vaatimaan.

Milloin luo tehtävälle, eli perehdytykselle aikakäsitteen. Milloin puolestaan kuvaa, miten tehtävän vaatimat asiat opetetaan ja missä vaiheessa perehdytysprosessia. Henkilökohtaisen oppimisen takia on mahdotonta kehittää tarkat aikataulut oppimiselle, vaikkakin sitä monesti odotetaan jonkin tapahtuvan tietyn ajanjakson sisään. Yksityiskohtaiseen suunnitteluun ei kannata ryhtyä, vaan lähinnä pohtia mielekästä järjestystä ja tarkastella riippuvuussuhteita opeteltavissa olevien asioiden välillä.

Miten pitää sisällään tavat perehdyttää uusi työntekijä. Tapoja on hyvä olla monenlaisia, sillä oppijoita on myös erilaisia. Yleisimpiin tapoihin lukeutuu yhteiset koulutustilaisuudet, henkilökohtaiset opastukset sekä materiaalipaketit itseopiskeluun.

Kenelle viittaa siihen, kenelle perehdytystä suunnitellaan. Jokainen oppii eriävasti muista, joten onkin tärkeää sisäistää jokaisen henkilökohtainen kyky oppia perehdytysuunnitelmaan. Tämä voidaan mahdollistaa sillä, että luodaan mahdollisimman joustava perehdytysuunnitelmalla, sekä sillä että, itse perehdytysuunnitelmaa voidaan muokata tarvittaessa perehdytyksen aikana (Eklund 2021, 76–80.)

2.4 Oppiminen perehdytyksessä

Ihmisen uuden oppiminen on lähestulkoon aina tiedon sisäistämistä, sen hahmottamista sekä opitun tiedon tuottamista lopulta itsenäisesti. Työelämässä oppiminen tapahtuu usein tiedon siirtona kollegalta toiselle, mutta on huomioitava tarpeellinen toisto ja sisäistäminen tiedon siirtyessä, jolloin voidaan varmistaa tämä tiedon oikeanmukainen välittyminen (Kupias & Peltola 2019.)

Kupiaksen ja Peltolan (2019) mukaan oppiminen on aina henkilökohtainen prosessi, johon on nähtävä aikaa ja vaivaa. He mainitsevat avoimuuden, itsensä tuntemisen sekä selkeän vision olevan avain tekijöinä uuden opettelussa, tai esimerkiksi jo opitun asian puolueetonta tarkastelua niin, että sitä on mahdollista parantaa ja tehostaa (Mt 2019.)

Vallitseva työilmapiiri myös vaikuttaa henkilön oppimiseen, sillä myönteinen ilmapiiri mahdollistaa helpommin rakentavan palautteen tai virheistä annetun palautteen vastaanottamista. Positiivisessa ympäristössä ihminen on uutta tietoa kohtaan vastaanottavaisempana. Negatiivisesti oppimiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa stressi tai henkilökohtaisen elämän epävakaus, jolloin ihminen on jo valmiiksi kuormittunut ja lopulta vaikuttaa heikentävästi oppimista (Mt 2019.)

Jotkin työpaikalla opittavat asiat saattavat vaativia erilaisia oppimistyyylejä riippuen opittavasta asiasta. Esimerkiksi standardien mukaiset toiminnot, ketjupohjaiset toiminnot tai turvallisuuteen liittyvät asiat tarvitsevat yleisesti yksityiskohtaisia ja tarkkoja toimintatapoja, jolloin voidaan välttyä suuremmilta virheiltä. Jotkut asiat taas tarvitsevat asian kehitystä tai soveltamista, kuten esimerkiksi yrityksen strategian ja arvojen pohjalta suuntautuva ajattelumalli asiakkaiden kohtaamisessa ja palvelemisessa. Näiden kahden lisäksi ihmisen luovuus voidaan nähdä olevan osa oppimista. Luovuus näyttäytyy muun muassa työtehtävien rakentavana tarkasteluna tai organisaation toimintamallien kriittisenä arvioimisena (Mt 2019.)

Oppimistyylejäänkin on useita ja on hyvä hahmottaa itsessään vallitsevat tavat oppia asiat parhaiten, mutta on hyvä muistaa, ettei kangistu liikaa omiin tapoihinsa vaan myös pitää mielen avoimena eri oppimistyyleille, jolloin kerran huonoksi koettu tapa ei jää vaivaamaan tulevaisuuden oppimismuotoja ja mahdollisuuksia (mt 2019).

Kupias ja Peltola (2019) luokittelevat eri oppimistyyliä kirjassaan neljään luokkaan, jotka olen kiteyttänyt seuraavasti: osallistuja, tarkkailija, päättelijä ja toteuttaja. Osallistujaksi he kertovat olevan henkilö, joka on innokas kokeilemaan uutta, oppii parhaiten omakohtaisen kokemuksen kautta, konkreettiset neuvot edistävät oivaltamista sekä omien tuntemuksien peilaaminen auttaa asioiden omaksumista. Tarkkailijaksi he kuvailevat henkilöä, joka tahtoo nähdä asiat monesta eri näkökulmasta, pohtii asioiden tarkoitusta ja tarvitsee opetusta esimerkkiä näyttäen. Päättelijä on heidän mielestään henkilö, joka tukeutuu logiikkaan asioiden taustalla, hakee parasta mahdollista tulosta, tutustuu asioiden teorioihin ja näiden yhteyksiin sekä oppii parhaiten teoriavetoisesti. Viimeinen oppimistyylin omaa toteuttaja, joka tarttuu asioihin ja ideoihin nopeasti ja lähtee näitä heti toteuttamaan, jonka takia hän myös oppii tekemällä (Mt 2019.)

Kupias ja Peltola (2019) painottavat myös reflektoinnin, intuition ja motivaation vaikutusta oppimisessa. Reflektointi on pysähtymistä ja pohtimista omien toimintojen tarkastelun kannalta, jossa ihminen pohtii yksin tai yhdessä toimintaansa, jolloin hän havaitsee paranneltavia kohtia toimissaan ja tarttuu näiden korjaamiseen. Intuitio, eli niin sanottu vaistomaisuus voi toimia oppimisen kehittäjä, joka yleisesti esiintyy vahvan asiantuntemuksen tai vision avulla ja monesti ajatuksen taustaprosessina, josta sitä ei aina pysty huomioimaan. Motivaatio perehdyttämisen kontekstissa koetaan olevan parhaimmillaan, kun ihminen aloittaa uuden mieluisan työn, jossa hän pääsee innostumaan uusien mielenkiintoisten asioiden pariin, joten onkin tärkeää, että motivaatiolle luodaan hyvä positiivinen pohja aina perehdytyksen yhteydessä.

Oppiminen yleisesti tapahtuu henkilökohtaisesti, mutta on hyvä muistaa avunanto ja sen matalalla kynnyksellä tarjoaminen. Vaikeilta tuntuvien asioiden opettelemisessa saattaa joskus tarvitakin toista osapuolta, opastajaa tai esihenkilöä, jolloin kynnyksen tarta vaikealta tuntuvaan asiaan maldtuu (Mt 2019.)

2.5 Nopea perehdyttäminen

Lahden ammattikorkeakoulun tekemän perehdytysoppaan (2007) mukaan on oleellista sisällyttää vain välttämättöminä koetut työsuhdeasiat, kuten esimerkiksi tilat, työaika, poissaolot ja tauot. Tämän lisäksi välttämättömät työhön liittyvät opastukset, kuten laitteet, menetelmät ja turvallisuus. Näiden kahden välttämättömien osa-alueiden muistamiseksi on hyvä laatia kiteytetyt muistilistat, sekä mahdolliset toimintaopasteet (Hyvä Perehdytys 2007, 13.)

Nopean perehdyttämisen vastuu voi olla myös rivityöntekijällä, sillä aina ei voida varmistaa, että paikalla olisi perehdytettävän vastuuhenkilö. Tämä kulminoituu varsinkin monivuorotyössä, jossa vastuuhenkilön läsnäoloa voi olla vaikea järjestää. Työvuorosuunnitelman tulisi olla laadittuna niin, että perehdytettävä saisi vastuuhenkilönsä tueksi alkutaipaleessaan, mutta kuten mainittua sitä ei voida aina varmistaa, joten on oleellista, että työyhteisössä ollaan tietoisia näistä tapahtumista (Eklund 2021, 77.)

Lyhytaikaisten-, vuokra-, osa- tai sesonkityöläisten perehdyttäminen voi olla hyvinkin nopeaa ja tiukkaan pakettiin ahdettua, jolloin tulee esiin hyvän perehdytys suunnitelman tarpeellisuus (Hyvä Perehdytys 2007, 13). Lyhytaikaiseltakin työntekijältä voidaan edellyttää osaamistasoa, joka lähennee kokoaikaisen työntekijän tasoa. Näin ollen onkin hyvin oleellista, että organisaatio, joka toimii vaihtuvan henkilöstön piirissä, suunnittelee selkeän ja nopean perehdytyksen strategian itselleen. Monesti tällaisessa perehdytysmuodossa linjatyöntekijät ovat merkittävässä asemassa uuden työntekijän perehdytyksessä (Gadwell & Crisp 1988, 52–54).

Perehdyttämisen laajuus tulee selville parhaiten, kun hahmotetaan ensiksi mihin tarkoitukseen uusi tulokas perehdytetään. Tällöin on mahdollista laatia lista tarvittavista ominaisuuksista, jotka tulee työntekijän osata joko entuudestaan, ja jotka voidaan nopealla aikavälillä opettaa (Eklund 2021, 77; Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.)

2.6 Tukimateriaali perehdytykseen

Perehdytysmateriaalien laatimisessa tulee ottaa ensimmäisenä huomioon niiden helppokäyttöisyys (Kjelin & Kuusisto 2003, 206). Toisin sanoen on olennaista, etteivät materiaalit paisu liian suu-

riksi tai ettei niitä ole lukittu kaappiin, ylähyllylle, vailla avainta. Materiaalien ylläpitämiseen, kehittämiseen ja päivittämiseen tulee olla vastuhenkilö valittuna (mts, 206). Oleellista on, että näistä materiaaleista perehdytettävä saa tarvitsemaansa apua.

Intranetissä, eli yrityksen omassa henkilöstöviestintävälineessä olevasta perehdytysmateriaalista tulisi käydä ilmi organisaation arvot, strategia, visio ja ajankohtaiset tapahtumat. Henkilöstöasetelmat, yhteystiedot ja mahdolliset henkilökuvat auttavat myös uutta työntekijää perehtymään uuteen organisaatioonsa. Intranetin tarjoamat viestintä sekä yhteydenpito mahdollisuudet on myös hyvä opastaa, sekä hyödyntää. Näihin on hyvä myös olla perehdytykset suunniteltuna, jotta käyttöönotto olisi mahdollisimman jouhevaa. Verkossa-oppiminen on osa intranetin tarjoamia hyödykkeitä, jotka tulisi organisaatiossa valjastaa (Mts, 206–209.)

Toinen hyödyllinen tukimateriaali perehdytykseen on uuden työntekijän vihkonen, jossa esitellään uudelle työntekijälle oleellisia ja kiinnostavia asioita. Oleellisinta vihkossakin on ytimekkyys, eli kerrottu asia on helposti luettavaa, ajankohtaista ja sisäistettävää. Vihkoa suunnitellessa on hyvä muistaa ulkoasun ja kontekstin keskittyvän positiivisiin, tärkeiksi koettuihin asioihin, jolloin vältytään huonolta ensivaikutelmalta (Mts, 211–213.)

2.7 Perehdytyksen jatkuvuus

Perehdytys ei pääty ensimmäisten perehdytyspäivien tai viikkojenkaan jälkeen. Kauhanen (2012) kertoo perehdytyksen kestävän tavallisesti vuoden verran, jonka jälkeen henkilö yleisesti on omaksunut työtehtävänsä siten, että hän pystyy toimimaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Hän mainitsee, että on olemassa nopeammatkin mahdollisuudet perehtyä, varsinkin pienemmissä organisaatioissa (Kauhanen 2012, 15.) Viitala (2021) taas mainitsee työntekijän onnistuneen perehdytyksen näkyvän silloin, kun työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöä sekä tietää häneltä vaaditut työtehtävät ja raamit, joiden sisällä hänellä on mahdollisuus toimia (Viitala 2021).

Jotta lhannetilanne, eli työtehtävien täysinäinen omaksuminen saavutetaan, on seurattava perehdytettävää aloitusperehdytyksen jälkeenkin. Eli on siis olennaista sopia ennalta päivämääriä ja aikatauluja, jolloin keskustellaan perehtymisestä, aloittamisen jälkeenkin. Näin voidaan taata muun

muassa tavoitteiden saavutettavuutta, sekä luoda välittävä suhde työntekijään, jolloin perehdytettyä myös kokee itsensä ja hänen oppimisensa tärkeäksi osaksi uutta organisaatiota (Joki 2021, 95–96.)

Perehdyttämisen seurantaan tulee myös kiinnittää huomiota, sillä näin voidaan arvioida tulokkaan tilanne, sekä perehdytysprosessin toimivuutta. Uuden työntekijän kanssa kannatta pitää keskusteluhetkiä, jossa peilataan hänen näkemystään perehdyttämisestä ja asioista, jotka on hänelle opetettu (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

2.8 Työntekijän sitouttaminen

Ihmisen houkuttelemisen ja sitouttaminen on lähtökohtaisesti henkilöstöhuollon keskeisin toimenkuva, sillä heidän käsissään on työntekijälle viestiminen erinomaisuudestaan sekä henkilöstölähtöisyydestään. Esihenkilötoiminnalla on myös iso vaikutus työntekijän viihtyvyydessä työssään, jonka vastuu on ensisijaisesti henkilöstöhuollolla (Kjelin & Kuusisto 2003, 25–26.)

Ihmisen sitoutuminen työhön on prosessi, joka voi pohjautua muun muassa saatuun hyötyyn, tunteisiin, tai velvollisuuden tunteeseen. Näistä vahvimpana Kjelin ja Kuusisto (2003) mainitsevat tunteisiin perustuvan sitoutumisen. Tämän he perustelevat: kun työntekijä kokee organisaation tarkoituksen ja arvot itselleen tärkeiksi ja samaistuttaviksi, niin tällöin hän sitoutuu edistämään itselleen arvokkaaksi kokemaansa organisaatiota tulevaisuudessakin (mts, 27).

Eklund (2021) mainitsee sitoutumisen kannalta edistäviksi tekijöiksi vuorovaikutuksen, läsnäolon, palauteen, kasvun mahdollisuudet ja luottamuksen. Tämän lisäksi hän mainitsee ihmiselle tärkeiksi koettuja asioita, kuten työn mielekkyyden, sosiaalisen ympäristön ja työssä onnistumisen vaikuttavan ihmisen sitoutumiseen (Eklund 2021, 68).

3 Perehdytys Keskimaalla

3.1 Mikä Keskimaa?

Suomen Osuuskauppojen keskuskuntaan (SOK) kuuluva Keskimaa on Keski-Suomen yksi suurimmista peruspalveluiden tarjoajista, joihin kuuluu muun muassa, vähittäistavarakauppa toiminta,

hotelli- ja ravintolapalvelut sekä liikennemyymälät. Keskimaa konserni edustaa palveluliiketoimintaa monella eri toimialalla.

Osuustoiminta syntyi epäinhimillisen kaupanteon vastapainoksi 1800-luvulla Euroopassa, jossa kauppiat maksimaalisia voittoja tavoitellessaan laiminlöivät tuotteiden laatua ja hygieniaa. Suomen ensimmäinen kulutusosuuskunta perustettiin 1800-luvun lopussa, jonka toiminnan periaatteina olivat: velkakaupan kieltä, jäsenien yhdenvertaisuus, ja ylijäämän jakautuminen ensisijaisesti ostosten mukaan ja toissijaisesti osuuksien perusteella (Historia 2023.)

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta perustettiin 1904, jonka toiminta ajatuksena oli hoitaa yhteisötoja, neuvontaa ja ohjausta. Kymmenen vuoden jälkeen SOK:n perustamisesta, avattiin myös heidän ensimmäiset tuotantolaitoksensa. 1920-luvulla s-ryhmä nousikin keskeiseksi toimijaksi Suomalaisissa yhteiskunnassa, jolloin he myös perustivat työntekijöiden koulutusyksikkönsä, sekä useita omia teollisuus tehtaita. 1950-luvulle tultaessa myös tunnetut Sokos-tavaratalot sekä -hotellit lanseerattiin. 1970–80 luvulla tulleiden taloudellisten kriisien myötä, oli s-ryhmän myös mukauduttava, jolloin mm. realisoitiin omaisuutta pinnalla pysymiseksi sekä lakkautettiin oma teollisuus täysin. Tästä selvittyään, s-ryhmä ehosi entisestään omistaja-asiakkuuden hyötyjä, joka näkyi 1990-luvulla aloitetulla Bonus-asiakasohjelmalla. 2000-luvulla liikennemyymälät ja polttonestekauppa muodosti nopeasti Suomen laajuisen verkoston. Nykypäivään tultaessa on s-ryhmä myös lanseerannut oman Pankkinsa, sekä vienyt toimintaansa ulkomaille mm. Venäjälle sekä Viroon (Mt 2023.)

Nimensä mukaisesti Keskimaa operoiva Keski-Suomessa, ja on suurin alueella vaikuttava yksityinen organisaatio. Sitä suurempi on vain Jyväskylän kaupunki. Keski-Suomessa, Keskimaan päämarkkina-alueena toimii Jyväskylä, joka on yksi maan nopeimmin kehittyvistä alueista. Keskimaa toteaa tilinpäätöksessään (2022) globaalien vaikutusten, kuten: Covid-19-pandemian ja Venäjän sodan vaikuttaneen suuresti toimintaansa ja varsinkin kuluttajien luottamus -indikaattorin mukaiseen ostotilanteeseen (Tilinpäätös 2022).

Keskimaa-konserni muodostuu emo-osuuskunnasta Osuuskappi Keskimaasta, kahdeksasta tytäryhtiöstä ja neljästä osakkuusyhtiöstä. Näitä hallinnoi konsernijohtoryhmä, joka koostuu: toimitusjohtajasta, toimialajohtajista, talousjohtajasta, viestintä- ja markkinointijohtajasta ja henkilöstöjohtajasta.



Kuva 1. Hyvä hallintotapa 2023

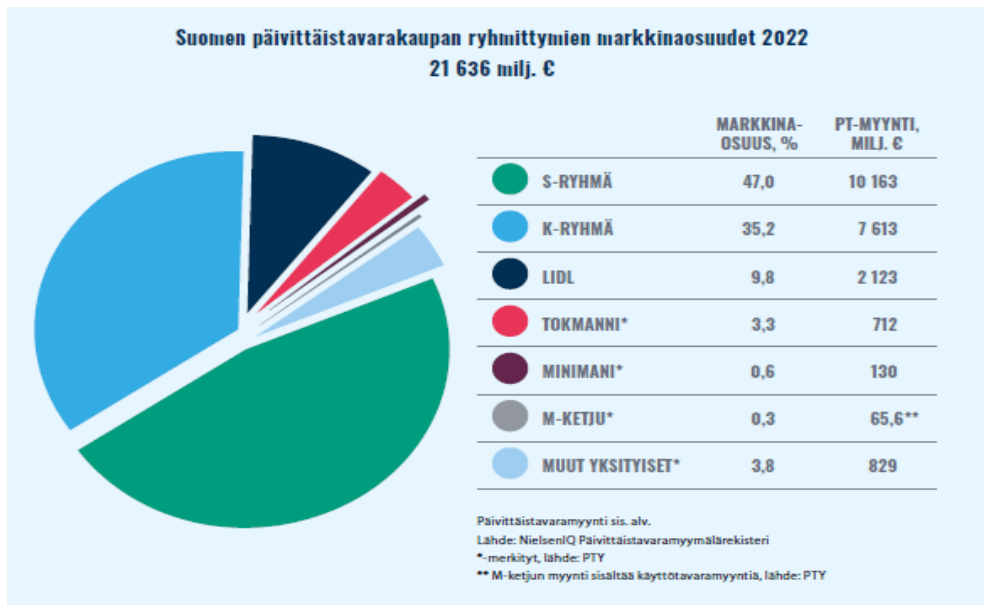
Kuvassa (Kuva 1) havainnollistetaan demokraattinen struktuuri Keskimaaassa. Asiakasomistajat (ylin sarake) valitsee 50 jäsentä (toinen sarake) heidän keskuudestaan edustajistoon, hallintoneuvosta (kolmas sarake) koostuu luottamushenkilöistä, jotka valvovat omistajaedustusta ja sen korrektaa toimeenpanemista, tämän lisäksi he valitsevat hallituksen ja toimitusjohtajan (Hyvä hallintotapa 2023).

3.2 Toimialat

3.2.1 Market- ja tavaratalokauppa

Keskimaa omistaa 43 päivittäistavarakauppaa Keski-Suomessa, jotka ovat nimeltään joko Prisma, Sale tai S-market. Päivittäistavaroihin luetaan elintarvikkeet ja päivittäin käytettävät kulutustavarat, joita hankitaan ruokaostosten yhteydessä. Näitä ovat teknokemian tuotteet, kodin paperit, tupakkatuotteet, lehdet ja päivittäiskosmetiikka. Keskimaalta marketit ovat tuotollisesti kannattavin

liiketoiminta kaikista liikealueistaan 520 miljoonan euron liikevaihdolla, joka on koko konsernin yhteisestä 733 miljoonan liikevaihdosta n. 71 prosenttia (Tilinpäätös 2022.)



Kuva 2. PTY Markkinaosuusdiagrammi (2022).

PTY:n, eli päivittäistavarakaupan tukiyhdistys, jonka päätehtävänä on edistää vapaata kilpailuympäristöä päivittäistavarakaupalle (2024) tekemän markkinaosuusdiagrammista (Kuva 2) on nähtävillä mm. S-ryhmän sekä K-ryhmän päivittäistavarakaupan tiukka kilpailu Suomen kuluttajamarkkinoilla (PTY 2024.)

3.2.2 Matkailu- ja ravitsemiskauppa

Keskimaa tarjoaa Keski-Suomessa monipuolisia ravitsemispalveluita, joihin lukeutuu muun muassa pika-ruokaketju Hesburger, grilliruokaa, skandinaavisia sekä kansainvälisiä makuja tarjoilevat Jalo kitchen & lounge, Green Egg ja Revolution, ranskalainen bistro Frans & Sandra sekä italialaistyypinen Rosso. Majoituspalveluita tarjoavat Keskimaan Sokos Hotellit Alexandra ja Solo Paviljonki (Palvelut 2023.)

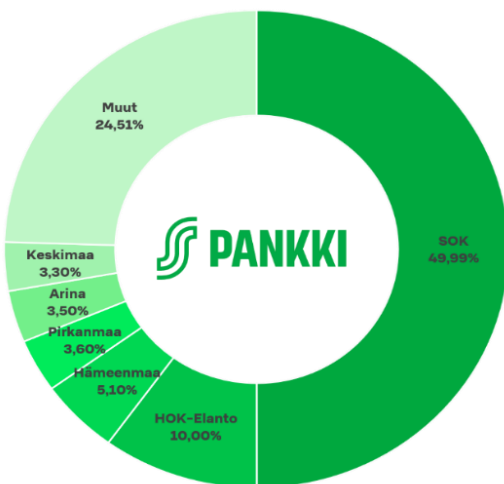
3.2.3 Liikennemyymälä- ja polttonestekauppa

Keskimaan liikenne ja polttoainekauppoihin kuuluu ABC-keskus ja niihin liittyvät car-wash, bensapumput ja sähköauton latauspisteet. ABC Liikennemyymälän yhteydessä on aina polttonesteen tankkaus mahdollisuuden lisäksi ravintola sekä ruokakauppa. Monet ABC-asetat palvelevat myös

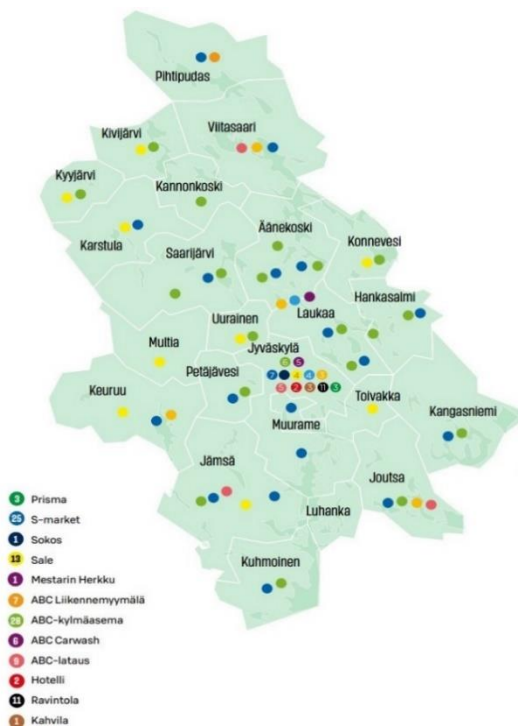
juhlapyhinä ja osa jopa vuorokauden ympäri. Keskimaa tarjoaa monia levähdyspisteitä ympäri Keski-Suomea, jotka ovat havainnoitavissa kuvassa 4 (Kuva 4.) ja S-ryhmä puolestaan kattaa verkoston aina Helsingistä - Inariin asti (Tietoa 2023.)

3.2.4 Tuki- ja pankkipalvelut

Keskimaalla on asiakasomistaja ja pankkipalvelupisteitä heidän myymälöidensä yhteydessä, sekä saavutettavissa S-Pankin Facebook ja Twitter-tilien kautta palvelun aukioloaikoina. S-Pankin palveluita oli vuonna 2022 myös tarjolla pienemmille paikkakunnille kiertävällä palveluautolla, S-Biilillä, joka liikennöi säännöllisesti Keski-Suomessa (Keskimaa vuosikertomus, 13). Pankkiasioita voi myös hoitaa S-mobiilin kautta ympäri vuorokauden. S-Pankin palvelut ja käyttö ovat maksuttomia asiakasomistajille. S-Pankin toiminta on suunniteltu muun s-ryhmän mukaisesti omistaja-asiakaslähtöisesti, joka jakautuukin omistusosuuksien mukaan (Kuva 3) valtakunnallisesti (Tämä on S-Pankki 2023). Pankilla on 3,2 miljoonaa asiakasta joista 592 tuhatta luokitellaan aktiivisiksi ja sen liikevoitto vuonna 2022 oli n. 45 miljoonaa euroa (S-Pankki vuosikertomus 2022). Keskimaan omistusosuus S-Pankista on 3,30 % ja osakkaiden lukumäärä 222 209 vuonna 2022 ja vuonna 2021 ylitti ensimmäisenä osuuskauppana S-mobiilissa 50 % aktiivisen käyttäjän rajan (Tämä on S-Pankki 2023).



Kuva 3. S-Pankin omistusosuudet (2022).



Kuva 4. Keskimaa tänään (2022).

3.3 Keskimaa työnantajana

Työnantajakilpailussa tulevat voittamaan ne organisaatiot, jota pitävät kirkkana mielessä, että työnhakija päättää siitä, mihin organisaatioon hän haluaa tulla (Kjelin, Kuusisto 2003, 23).

Vetovoimaisen työnantajan maineen saanti on ollut Keskimaaalla strateginen valinta, joka on mahdollistettu muun muassa systemaattisilla työhyvinvointikyselyillä vuosittain, sekä työnantajabrändin kehittämällä markkinointi- ja viestintätoimisto Aava & Bang:in avulla (Referenssit 2020). Toisaalta työntekijän löytäminen palveluiloille on isompientkin organisaatioiden haasteena tulevaisuudessa. Toimintakykynsä ylläpitämiseksi suuretkin organisaatiot joutuvat kehittämään

uusia tapoja lisätä kiinnostusta työntekijöissä, joka voidaan todeta esimerkiksi alan laskevasta työntekijävetovoimasta (Kuva 7, kts 23).

| LIKEVAIHTO | 2022 | 2021 | muutos | muutos |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Liiketoiminta-alueittain | milj. € | milj. € | milj. € | % |
| Market- ja tavaratalokauppa | 523,7 | 502,3 | 21,4 | 4,3 % |
| Liikennekauppa | 165,0 | 129,4 | 35,6 | 27,5 % |
| Matkailu- ja ravitsemiskauppa | 37,1 | 27,8 | 9,3 | 33,6 % |
| Tuki- ja palvelutoiminnot | 7,5 | 6,6 | 0,9 | 13,9 % |
| Konserni yhteensä | 733,2 | 666,0 | 67,2 | 10,1 % |

Kuva 5. Keskimaa Liikevaihto (2022).

Keskimaan aktiivisessa työsuhteessa oli vuoden 2022 lopussa 1965 henkilöä, joista n. 26 prosenttia kokoaikaistyöllistettyjä. Keskimaa maksoin palkkaa ja palkkioita 58 miljoonaa euroa ja henkilösivukuluja n. 13 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi Keskimaan henkilöstö sai erinäisiä tulos- ja kannustinpalkkoja n. 4 miljoonaa euroa (Kuva 5). Henkilöstön määrään viittaavassa kuvassa (Kuva 6) voidaan havaita market- ja tavaratalokaupan työllistävän Keskimaan työntekijöitä eniten, joka on kokoaikaisiksi henkilövuosiksi muutettuna n. 70 prosenttia koko henkilöstöstä (Tilinpäätös ja toimintakerromus 2022.)

| HENKILÖSTÖ KOKOAIKAISIKSI MUUNNETTUNA | 2022 | 2021 | muutos | muutos |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Liiketoiminta-alueittain | henkilöä | henkilöä | henkilöä | % |
| Market- ja tavaratalokauppa | 1 189 | 1 159 | 29,9 | 2,6 % |
| Liikennekauppa | 204 | 192 | 11,3 | 5,9 % |
| Matkailu- ja ravitsemiskauppa | 318 | 252 | 65,8 | 26,2 % |
| Tuki- ja palvelutoiminnot | 42 | 50 | -8,4 | -16,7 % |
| Konserni yhteensä | 1 752 | 1 654 | 98,7 | 6,0 % |

Kuva 6. Keskimaa Henkilöstön määrä (2022).

3.4 Visio, strategia ja arvot

Visio, strategia ja arvot luovat pohjan organisaatiossa tehtävälle työlle. Jotta organisaatiossa voidaan toimia halutulla tavalla, sekä päästä tehdystä työstä haluttuun lopputulokseen, on organisaation kyettävä informoimaan sen toiminta, koko henkilökunnalle (Kjelin & Kuusisto 2003, 79.) Tästä syystä organisaatioiden on tehtävä selkeät linjaukset koskien sen visiota, strategiaa sekä arvoja. Visio yleisesti kuvastaa tulevaisuutta ja haluttua päämäärää, strategia havainnollistaa kuinka sinne

päästään ja arvot sisältävät mm. työkuulttuurin, arkipäivän päätöksenteot, eettiset periaatteet ja sisäisen tahtotilan, eli minkä vuoksi työtä tehdään (Maritta 2021, 115). Vision, strategian ja arvojen selkeys organisaatiossa on hyväksi, kun rekrytoidaan uusia henkilöitä yritykseen, sillä silloin on rekrytointiprosessi selkeämpi luoda, osaamisen tarpeet kartoittaa ja luoda työyhteisön sisälle varmuutta mahdollisesta, tehtävän tasalla olevasta tulokkaasta (Kjelin & Kuusisto 2003, 79–81).

Keskimaan toimintaan vaikuttavat visio, strategiat ja arvot:

Visio

Keskimaan visiona on palveluiden luonti, ylläpito ja kehittäminen, joka luodaan kestäväällä pohjalla omistaja-asiakkailleen. Tämän lisäksi arjen helpottaminen on osa Keskimaan visiota, joka myös näkyy Keski-Suomen yritysten, kulttuurijärjestöjen ja urheiluseurojen tukemisella (Tietoa meistä 2023.)

Strategia

Keskimaan ydinstrategiana on yritysmuotonsa takia, palveluiden tuottaminen mahdollisimman tehokkaasti, hyödyllisesti ja edullisesti omistaja-asiakkailleen. Tämän lisäksi, kokonsa takia, on paikallisten toimijoiden sekä yritysasiakkaiden tukeminen myös osa Keskimaan toimintastrategiaa (Vuosikertomus 2022, 10.)

Arvot

Valtakunnallisesti organisaation arvot on saneltu osuuskauppojen keskusunnan mukaan, jonka tehtävänä on luoda pääpiirteittäinen kehikko eri osuuskaupoille ja muille osuuskunnille. Satavuotisen taipaleen jälkeen, asiakasomistaja on edelleen keskiössä. Tämän lisäksi arvoiksi on kuvattu myös toiminnan jatkuva uudistaminen, ihmisten ja ympäristön vastuun kanto, sekä tuloksellinen toiminta (Arvot strategia ja visio 2023.)

Tämän lisäksi Keskimaa on kehittänyt yhdessä *Aava & Bang* markkinointi- ja viestintätoimiston kanssa osuuskaupan omat yksityiskohtaisemmat arvonsa. Yhteistyö tuli tarpeelliseksi, kun Keskimaa halusi lähteä parantamaan työnantajabrändiään strategiansa yhdeksi kulmakiveksi. Punaisena lankana toimi Keskimaaalaisten omat kokemukset työpaikastaan, joista lähdettiin rakentamaan yrityksen mukainen kokonaisuus. Helpottaakseen viestin saavutettavuutta he lanseerasivat neljän

kohdan arvokokoelman, jonka pohjana toimi henkilökunnan tärkeäksi kokemat asiat (Referenssit 2022.)

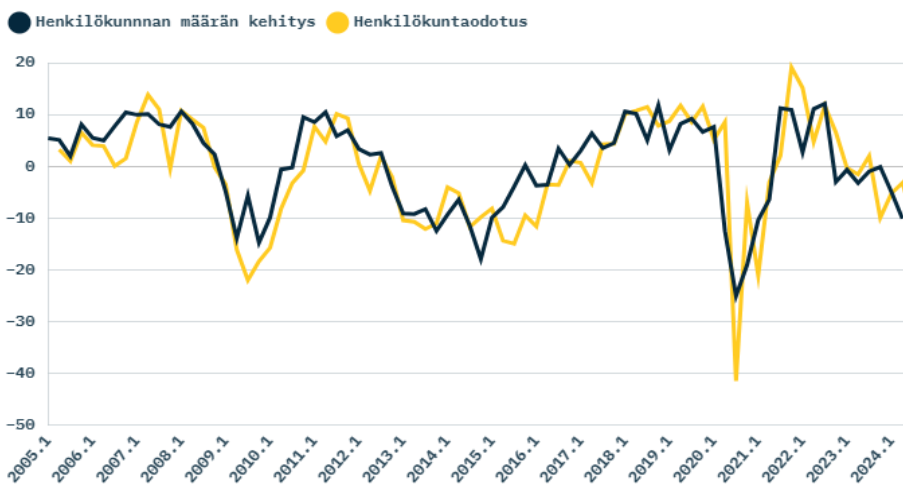
Sydämellä: Me keskimaalaiset teemme työtä aina koko sydämeistämme ja aitoina itsenämme. Haluamme jakaa arjessa aitoja ja lämpimiä kohtaamisia.

Ilolla: Me keskimaalaiset suhtaudumme arjessa työhön positiivisesti ja iloitsemme pienistäkin asioista. Ja vaikka iloa edeltäisikin pieni tai vähän suurempikin moka, niin tiedämme myös, että myös keskimaalla, tekeväälle sattuu ja tekemällä oppimme.

Sisulla: Me keskimaalaiset tiedämme, että tavoitteet on tehty saavutettaviksi. Me teemme yhdessä kaikkemme onnistuaksemme, vaikka se ei aina ole helppoa.

Yhdessä: Me keskimaalaiset tiedämme, että jokainen meistä on arvokas. Me onnistumme yhdessä ja teemme työtä yhteisen hyvän puolesta. Ylpeästi, jokainen omana itsenämme, ja hyvällä fiiliksellä (Arvot 2020.)

3.5 Ravintola-alan ja Keskimaan tulevaisuuden näkymät

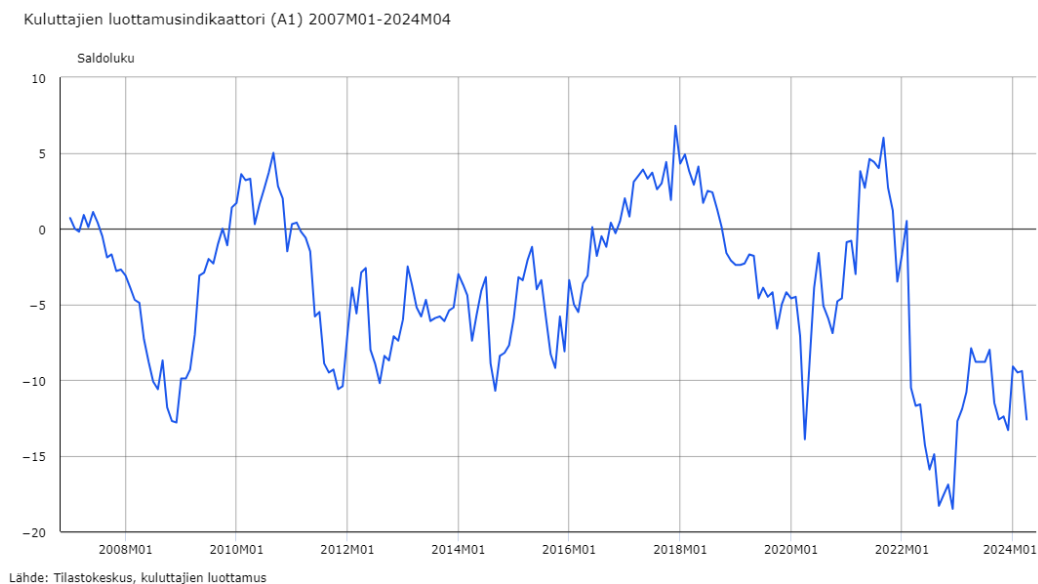


Kuvio 2. Palveluiden henkilöstökehitys (Suhdannebarometri 2024)

Suhdannebarometriä (Kuvio 2) voidaan selittää esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2023 teettämän tutkimuksen *Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat* avulla (2022). Tutkimuksessa tutkittiin muun muassa, suurien työttömyysasteiden suhdetta vallitsevaan osaajakuntaan, eli kiteytettynä miksi alan työlliset eivät ole työllistyneet näihin toimiin. Majoitus-

ja ravintola-alalle ongelmiksi nostettiin: palkkataso, joka on lähestulkoon kaikissa avoimissa työpaikoissa alle 16e/h, koronakriisistä johtuneen työntekijöiden kaikkoaminen, sekä heikot niin sanotut epätyypilliset sopimukset, kuten vuokratyö, osa-aikaisuus ja lyhyet määräaikaisuudet. Tutkimuksessa mainittiin muihin majoitus- ja ravintola-alan työnimikkeisiin verrattuna suhteellisen suuri tarjoilijoiden työvoimapula (Larja & Peltonen 2023, 18, 224–228.)

Tilastokeskuksen kuluttajien luottamus -indikaattori (Kuvio 3) kuvastaa kuluttajien luottamusta, eli heidän näkemystään omaan sekä Suomen talouteen. Koettu taloustilanne vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti siihen, uskaltaako kuluttaja tehdä hankintoja, ottaa lainaa tai säästää (Kuluttajien luottamus 2024).



Kuvio 3. Luottamusindikaattori (Tilastokeskus 2024)

Tästä voidaan päätellä, kuinka edellä mainittu indikaattori on osittain suoraan verrannollinen Keskimääräiseen tulokseen, sillä liikevaihdosta (Kuva 5) selviää kuinka suuri tuloerä, esimerkiksi market- ja tavaratalokauppa on. Koettelemusten mukana tuli myös suuri inflaatiopiikki, joka vaikutti raaka-aineiden sekä polttoaineiden hintaan merkittävästi. Pandemian päätyttyä on Keskimääräisessä todettu kasvua kuluttajien ostokäyttäytymisessä ja varsinkin ravintoloiden rajoitteiden poistuttua, palvelut ovat jälleen löytäneet asiakkaansa (Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022.)

4 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena on selventää perehdyttämisen käytänteitä ravintola-alalla sekä luoda katsaus hyviin toimintatapoihin haastateltavien keskuudesta. Tutkimus keskittyy teemahaastatteluihin työnantajaosapuolen sekä työntekijöiden näkemyksistä perehdyttämisen kokonaisuudesta. Tutkimuskysymyksinä oli: Mitä mielestäsi on hyvä perehdytys? Kuinka työntekijä sitoutetaan työhönsä? Miten kehittäisit perehdytystä?

Opinnäytetyössä pohditaan ja tutkitaan ravintola-alalla vaikuttavan työntekijäpulan haittavaikutusten minimointia, monitoimipaikkaperehdyttämisen avulla. Monitoimipaikkatyöskentely on uudenlainen useaan toimipaikkaan kohdistuva työntekomalli, jolloin työntekijällä on mahdollisuus liikkua organisaation sisällä eri toimipisteissä, aina tarpeen mukaan. Monitoimipaikkatyöskentelyn olennainen osa-alue on tutkimuksen valossa perehdyttäminen, jonka takia sen kehittämisen koen tärkeäksi osaksi organisaation eri toimipaikkojen työntekijöiden hyödyntämisessä.

Tämän tutkimuksen avulla voidaan toimipaikoissa, sekä organisaatiossa löytää uusia tapoja, tai kehityskohteita perehdyttämisessä. Haastateltavien näkemyksistä nousseet keskeiset teemat: yksilöllisyys, sitouttaminen ja systemaattisuus. Nämä teemat mahdollistavat tarkastelua olemassa oleviin prosesseihin, sekä mahdollisiin lisäkäytänteisiin. Yksilöllinen, systemaattinen ja sitouttava perehdyttäminen saattaa olla jo olemassa oleva tavoite, mutta tutkimuksen valossa sitä on vielä tarpeen kehittää.

Keskimaa suurena organisaationa on luonut jo ennalta vetovoimaisen työpaikan maineen Keski-Suomessa ja heillä on jo olemassa hyvät raamit ja perusteet perehdyttämiselle, työhyvinvoinnin edistämiseksi ja uuden työvoiman saamiselle. Hienosäätö on aina mahdollista ja koenkin tekemäni tutkimuksen näyttävän hieman suuntaa tulevaisuuden kehityskohteisiin.

4.1 Laadullinen vs. määrällinen tutkimus

Laadullisen (kvalitatiivisen) ja määrällisen (kvantitatiivisen) tutkimuksen välistä eroa voidaan tulkita metodologisesti eli tavalla, jolla tutkimusta halutaan suorittaa. Pääsääntöisesti kvantitatiivinen tutkimus nähdään deduktiivisena eli teoriavetoisesti kohti tulosta. Deduktiivisuuden ominaispiirteitä ovat syysuhteiden etsintä, teoria keskeisyys sekä pyrkimys yleistämään yhdenmukaisuuksia ja

suhteita tutkittavana olevien aineistojen avulla (Hirsijärvi, Hurme 2022). Kvalitatiivinen tutkimuksen perusteeksi katsotaan Hirsijärven ja Hurmeen (2022) mukaan olevan induktiivisuus, eli prosessi, jossa esimerkiksi haastatteluiden kautta saatu informaatio tuottaa informaatiota, joka vaikuttaa tutkittavan aiheen aikaisempiin tai myöhempisiin vaiheisiin (Hirsijärvi, Hurme 2022).

Kiteytettynä deduktiivinen on yleisesti nähtynä teoriavetoista ja induktiivinen on aineistovetoista. Nämä jaottelut eivät kuitenkaan poista mahdollisuutta käyttää molempia tapoja, mikäli huomattaisiin tutkimuksen tuottamisen näin vaativan (Juhlia 2021.)

Induktiivisen ja deduktiivisen tutkimusprosessin lisäksi voidaan ajatella laadullisen tutkimuksen yleisesti nojautuvan empiirisen tietoon, jota ei yleisesti saateta numeeriseen muotoon. Hyvinä esimerkkeinä ovat laadullisen tutkimuksen haastattelut, kuvat tai tilat, joiden tutkimiseen vaaditaan tulkitsevaa havainnointia (Juhila 2021). Määrällinen tutkimus taas edeltävästä poiketen haluaa päästä laskettavaan ja yleistettävään muotoon, jolloin tutkimustulosta voitaisiin mahdollisimman hyvin peilata teoriapohjaan (Tutkimusprosessi 2021).

4.2 Laadullinen tutkimuksen valinta

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä on edestakainen tutkimustoiminta, eli työn edetessä tutkija löytää tutkimuksen etenemiseen vaikuttavia tekijöitä, jonka takia saattaa tutkija muuttaa jotain jo tehtyä osiotaan vastaamaan paremmin tutkittua asiaa kohtaan. Tämän lisäksi tutkimusvaiheet, kuten aiheenvalinta, teoriaosio, työn tarkoitus tai pääkysymyksen luominen tapahtuvat monesti samanaikaisesti ja jälkijohteisesti (Saldana 2011, 65–66.)

Tutkimustavaksi valitsin laadullisen lähestymistavan ja teemahaastattelun sen toteutustavaksi. Laadullinen tutkimus on pääsääntöisesti tapa, jolla halutaan kuvata sosiaalista elämää, tai sen vaikutuksesta tapahtuvia ilmiöitä (Juhila 2021). Saldana (2011) kertoo pääkysymyksen useasti vaikuttavan voimakkaasti siihen millä tavalla asiaa tutkitaan. Kysymyksen tarkoituksena on johtaa tutkimusta siihen suuntaan, kuinka eri näkökulmat tai prosessit vaikuttavat sen kohteena oleviin ihmisiin tai ilmiöihin (Saldana 2011, 69–70). Tässä opinnäytetyössä pääkysymyksenä toimi: mitä on hyvä perehdytys? Kuinka, mitä, miten ja miksi -sosiaaliset tapahtumat esiintyvät tietyllä tavalla, ovat laadullisille kyselyille tyypillisiä kysymyksiä (mt, 70). Tutkimuskysymykset tuli laatia niin, että ne tukisivat tutkittua aihealuetta mahdollisimman hyvin, mutta kuitenkin niin että haastateltavien

omat näkemykset ja tunteukset tulisivat mahdollisimman spontaanisti esille. Yksi laadullisen tutkimuksen pääpiirteitä onkin haastateltavan johdattelun minimointi, jolloin saadaan mahdollisimman totuudenmukaista tietoa heidän kokemuksistaan (Juhila 2021). Koska perehdyttäminen ja perehtyminen on oppimista, opettamista ja ihmisten, sekä asioiden välistä diskurssia on näin ollen laadullinen tutkimustapa oivallinen lähestymistapa tutkimaan asiaa (Juhila 2021).

4.3 Haastatteluiden toteuttaminen

Tässä opinnäytetyössä perehdyttämistä tutkittiin Jyväskylässä toimivien ravintola-alan työntekijöiden näkökulmasta, kahden kuukauden aikana huhtikuusta toukokuuhun 2024. Haastateltavina toimi kolme ravintola-alan työntekijää sekä kuusi ravintola-alan esihenkilöä eri toimipisteistä. Haastateltavien välillä oli monia samankaltaisuuksia titteleiden ja kokemusten kohdalla, mutta myös eroavaisuuksia oli. Esimerkkinä osa esihenkilöistä oli toiminut tehtävässään hyvinkin lyhyen ajan, kun taas toisilla oli kokemusta vuosikymmeniä. Työntekijöiden taustat taas olivat hieman samankaltaisempia, joka näkyi esimerkiksi vuosikymmenien kokemuksesta ravintola-alan eri tehtävissä. Haastateltavien työstatuksia oli useita, mutta useiten esiintyneet ammattinimikkeet olivat: tarjoilija, kokki, vuorovastaava ja vuoropäällikkö.

Tutkimuksen haastattelut pidettiin puolistrukturoituina, jotta tutkimuksessa olevaan kontekstiin pääsisi parhaiten käsiksi. Haastatteluiden tulee kertoa ihmisen omakohtainen mielipide, sillä perehtyminen ja sen toteuttaminen todetaan jo teoriassa olevan suurimmaksi osaksi henkilökohtaista (Kjelin, Kuusisto 2003, 198). Tämän takia valitsin menetelmäksi teemahaastattelun, jotta tärkeimmiksi koetut, sekä hyviksi nähdyt toimintamallit saataisiin päivänvaloon ja mahdollisesti opetettavaan muotoon.

Haastattelut toteutettiin paikan päällä haastateltavien tarpeiden mukaisesti eri ravintoloiden tiloissa. Haastattelut toimivat keskustelunomaisesti ja eteneminen teemasta toiseen oli aina haastattelun kannalta loogista. Haastattelut poikkesivat hieman toinen toisistaan, mutta teemakysymyksiin pyrittiin aina käyttämään suunnitellusti 5–10 minuuttia. Haastatteluiden vapaamuotoisuuden takia käytiin myös monenlaisia muita suunnittelemattomia asiakohtia läpi, joista osaa hyödynsin lisäkysymyksinä seuraavissa haastatteluissa. Haastattelut tallennettiin puhe-
limessa olevan ääninauhurin avulla, jonka jälkeen Word litteroi tekstit automaattisesti. Tämän lisäksi haastatteluiden yhteydessä kirjasin tärkeimpiä asioita muistiin manuaalisesti.

Wordin tekemät litteraatit olivat puhekielen ja huonon ymmärtämisen takia hieman hankalalukuisia, joten ne täytyi vielä oikolukea. Oikolukemisen jälkeen litteraatit syötettiin tekoälyohjelmaan (Chat GPT), jonka avuksi annettiin komentoja, jotka pohjautuivat teoriaosuudesta ja muistiinpanoista. Ääniperusteisen tallentamisen lisäksi, haastattelija teki muistiinpanoja manuaalisesti. Muistiinpanojen kirjoitusmuoto oli supistettua ja lähes yksisanaista. Tämä muistiinpanotapa todettiin hyväksi silloin, kun tahdottiin palata nopeasti haastatteluiden pääkäsitteisiin.

4.4 Laadun takaaminen ja eettisyys

Ennalta mietityt teemat luovat pohjan haastattelurungolle. Näiden teemojen läpikäynti ja tutkiminen edesauttaa haastatteluiden sujuvuudessa sekä tarkoituksenmukaisuudessa. Laadullisuutta voidaan varmistaa video- & ääninauhureiden kunnossapidolla, muistiinpanoilla ja mahdollisimman nopealla litteroinnilla (Hirsijärvi & Hurme 2022).

Haastatteluaineiston luotettavuuteen Hirsijärven ja Hurmeen (2022) mukaan vaikuttavat sen toteuttamisen systemaattisuus, mikä näyttäytyy haastatteluiden samankaltaistamisessa. Kiteytetynä he mainitsevat äänen huonon kuuluvuuden, litteroinnin epätasaisuuden tai epämääräisten haastatteluiden vaikuttavan suuresti haastatteluiden luotettavuuteen (Hirsijärvi & Hurme 2022.) Tässä kyseisessä tutkimuksessa pyrittiin varmistamaan aineiston validiteetti, haastattelurungon sitouttamisella kaikkiin haastatteluihin samalla logiikalla.

Reliaabelius tässä tutkimuksessa on mahdollista todeta haastatteluiden kontekstin avulla, jossa kysymykset pohjautuivat haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin tutkimusalueella. Kokemukset ja näkemykset eivät muutu, vaikka haastattelu toistettaisiin tai sen pitäisi joku toinen henkilö kertoa Hirsijärvi ja Hurme (2022). Tietty on hyvä tiedostaa mahdollisuus haastattelutapojen muutoksesta ja/tai haastattelun etenemiseen vaikuttavan subjektiivisen logiikan muutoksesta, mikäli henkilö vaihtuu haastatteluista toistettaessa (Hirsijärvi & Hurme 2022.) Validius näkyy tutkimuksessa ennakoitavuuden, samankaltaisuuksien sekä syy-seuraussuhteiden kautta (Hirsijärvi & Hurme 2022). Haastateltavien näkemykset kontekstiin olivat selkeitä, vaikkakin omakohtaisesti kerrottuja, niin lopulliset toteamukset olivat kaikkia samansuuntaisia. Samansuuntaisuudella tarkoitan teoriapohjan avulla havaittavissa olevalla syy-seuraussuhteen avulla, esimerkiksi haastattelutavat vastasivat hyvän perehdyttämisen kysymykseen teoriapohjasta havaitun tiedon mukaisesti.

Vaikka haastattelut etenivätkin eri tavalla, niin haastattelurungon kysymykset käytiin läpi siitä huolimatta, joskin hieman eritahtisesti ja eriaikaisesti.

Eettisyyden takaamiseksi on myös laadittu hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteen, joita tutkimuseettinen neuvottelukunta valvoo. Käytännön perusteet voidaan luokitella neljään eri pääkohtaan. Luotettavuus, eli varmistetaan laadukkuus tutkimusta tehdessä, esimerkiksi lähdekriittisyyden avulla. Toisena pääkohtana rehellisyys pitää sisällään näkemyksen avoimuudesta ja puolueettomuudesta tutkimusta kohtaan. Kolmantena arvostus, joka nähdään toisten töiden oikeaoppisessa ja arvostavassa tavassa, sitä lainatessaan tutkimuksessaan. Neljänneksi kohdaksi on nähty vastuunkato, joka kuvastaa tutkimuksen vaikutuksista elinkaaren kaikissa vaiheissa (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa, 12.)

5 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluiden puitteissa esiintynyt pääteemat olivat hyvä henkilökohtainen perehdytys, joka koettiin olevan kulmakivenä uuden työntekijän sitouttamisessa, sekä työntekijän viihtyvyydessä työympäristössä. Toiseksi haastatteluiden perusteella nousi esiin selkeän perehdytysprosessin tärkeys, joka olisi mahdollista mukauttaa aina perehdytettävän tarpeiden mukaisesti. Kolmantena pääkohtana nähtiin positiivisen yhteisöllisyyden tärkeys työpaikalla, mikä koettiin olevan olennainen osa työntekijöiden viihtyvyydessä, tärkeäksi kokemisessa ja toisten työn arvostamisessa.

5.1 Haastatteluissa esiintyneet teemat

Opinnäytetyön tarkoituksena oli nimenomaisesti löytää hyviä perehdyttämisen käytänteitä ja varsinkin siihen mitkä asiat koetaan tärkeäksi alan ammattilaisten keskuudessa. Monitoimipaikkatyökentely vaatii onnistuakseen hyvin suunnitellut ja erittäin selkeät toimintaohjeet työpaikoille, jotta saataisiin kipeästi tarvittavia lisäkäsia avuksi. Teemoiksi yksilöllisyys, koettu tärkeys sitouttamisessa, systemaattinen sujuvoittaminen.

5.1.1 Systemaattisuus

Perehdytys suunnitelman tulee olla yhteneväinen organisaatiolaajuisesti, jossa täytyy ottaa huomioon muun muassa henkilökohtainen opetus suunnitelma, toimipaikkojen ja työnkuvien tärkeimmät

eroavaisuudet sekä selkeä systemaattinen perehdytyksen etenemistapa. Ilmi käy myös arvostus hyvin laadittujen perehdytysmateriaaleja kohtaan, jotka nähdään hyvänä itseopiskelu ja itseorientoitumisvälineenä perehdytyksen lisänä. Perehdyttämismateriaalien päivittäminen, tarkoituksenmukaistaminen ja tehtävään kohdistaminen, ovat asioita, jotka tulisi laatia käyttäjäystävällisemmiksi.

”Saatavissa periaatteessa ne materiaalit siellä, niin toisilla oli paremmin laadittu toisella huonommin ja sitten se, että kun sulla ei välttämättä ollut siinä liikeideasta niinku kokemusta entuudestaan”

Tämän lisäksi tutkimuksesta nähdään tärkeänä vastuuperehdyttäjän rooli ensivaikutelman tekijänä työyhteisöön ja toimipaikkaan. Vastuuperehdyttäjän tulisikin olla pitävä yhteys toimipaikan sekä perehdytettävän välillä. Jotta tässä onnistuttaisiin, tulee vastuuperehdyttäjän haluta itse perehdytettävän onnistumista sekä tuntea intohimoa perehdyttämistä kohtaan.

”Että on selkeä vastuu ja tehtävät... mun mielestä se on silti kiva, että se vuoropäällikkö sanoo sulle, että hei että sä oot tänään takasali”

”Perehdyttäjä saisi sen perehdytyksen aloittaa jo sieltä tavallaan... sieltä ihan alusta. että siitä päivästä, kun hän tulee tuohon taloon ja avaa oven.

”Ihan turhaan mä selitän.... mitä ne on jo käynyt aikaisemmin läpi”

5.1.2 Sitouttaminen

Perehdyttämisen tärkeys koetaan haastatteluissa yksiselitteisesti suurimpana vaikuttava tekijänä henkilön sitouttamisessa, joten näkisin perehdytysprosessin kehittämisen olevan oiva keino siihen, että työntekijä jatkaa työsuhteessaan.

”No kyllähän se vaikuttaa, jos on hyvä perehdytys, niin mielestäni se vaikuttaa kaikkeen, että sitten se työntekijä voi paremmin ja sillä on varmempi olo sen työssä”

Keinoja perehdyttämisen prosessin kehittämiseksi löytyy esimerkiksi toimipaikkojen perehdytysmateriaalien ja tapojen yhteneväistämisessä. Työyhteisön mukaan tuominen perehdytyksessä tiiviimmin voi vähentää työnkuormittavuutta vastuuperehdyttäjältä. Esimerkiksi tehtävien delegoinnissa käytettäisiin systemaattista tapaa, jolla varmistetaan osapuolten asian sisäistämisen ja valvomisen asian toiminnanmukaisesti.

”Aina kun uusi henkilö tulee taloon niin siitä infotaan tietenkin ihan ensimmäisenä kaikki henkilökunnan jäseniä”

Keskusteluhyteyksien molemminpuolisuus nähtiin tärkeänä tekijänä työntekijän viihtyvyydessä työpaikalla, eli osapuolten välinen rakentava keskustelu ja toiminnan tarkastelu. Tämä on hyvä toteuttaa neutraalissa ympäristössä ja työkeskeisellä tavalla, jolloin vähennetään palautteesta johtuvaa puolustautumista ja sen arvottomaksi tekemistä.

”On sitten mahdollisuus jättää puolin ja toisin sitä palautetta. Ja jos jätetään sitten rakentavaa palautetta, niin nimenomaan niin että sitten keuhataan myös hyviä puolia, koska ainahan niitä on”

5.1.3 Yksilöllisyys

Yksilöllistäminen mahdollistaa henkilökohtaisen etenemisvauhdin ja suunnan, jolla voidaan vähentää työntekijän kokemaa stressiä työnopetteluissa ja asioiden sisäistämisenä. Toimintaa vastaavan perehdytyksen tärkeys tulee erityisesti esiin, kun toimipaikoilla on tarkoitus perehdyttää työntekijä kiireellisessä ympäristössä. Onkin hyvä pohtia ne osa-alueet entuudestaan valmiiksi toimipaikoille, joita uudelta työntekijältä tullaan vaatimaan.

”On kyllä yleensä mennyt tosi hyvin, että on vielä laittanut semmoisille vahvoille tyypeille.... että on ollut kauan talossa ja tietää miten homma toimii”

”tää tulee sun kanssa nyt ekaa kertaa iltavuoroon... tarvitsee opastusta näissä asioissa”

5.2 Haastatteluiden tulokset

5.2.1 Yksilöllisyys

Suurinta eroavaisuutta työntekijöiden ja työnantajien haastatteluissa oli havaittavissa liittyen perehdytysprosessin laatuun. Työntekijät kertoivat laadun vaihtelevan suuresti toimipaikkojen välillä ja kokivat perehdytysprosessin olleen paikoittain haparoivaa tai puutteellista.

”Ehkä se niinku esimiesten informointi, että ne sitten myös kertovat kaikille, vaikka yhteisessä ryhmässä... että mikään tää homma on”

”Alussa sitten on vaikka se tunnin, se joku tyyppi, joka jonka kanssa kävelee ja katsoo paikkoja”

”Joku viikolla, vaikka kun vähän rauhallisempi ilta koska ei lounaalla tietenkään se kerkeä tutustua taloon”

”Se oli niin yksiköstä kiinni”

Työnantajat kokivat perehdytyksen olevan suurin piirtein hyvällä malilla, mutta tiedostivat esimerkiksi toimipaikkojen eroavaisuudet sekä alan hektisyyden tuomat vaikeudet yksilöllisen tuen tarjoamisessa työaikana.

”Kyllä Keskimaa on niin kun, mun mielestä ihan hyvin asiansa hoitaa, nää perehdytykset ynnä muuta”

”Jos tulee monelta eri mallia ja neuvomisia niin siinähan menee se uusi ihminen vähän sekaisin”

”Kun sulle tulee se perehdytettävä, niin itse perehdyttäjä saisi olla vain ja ainoastaan sen perehdytettävä kanssa, että sä et tavallaan sen oman työsi ohella joudu sitä perehdytystä tekeä”

”Joo eri vuoroja tehdään ja tulee sairaslomia ynnä muuta ja sitten joutuu toinen paikkaamaan sen, että tota. Se on haastavaa välillä”

”Että tää nytten tulee sitten ensimmäisen kunnon työvuoroon, että ottakaa se vastaan ja neuvokaa ja jaksakaa neuvoa”

Työntekijöiden haastatteluista käy ilmi, kuinka he kokivat avoimen, yhteisöllisen ja turvallisen työympäristön olevan erityisen tärkeä hyvälle perehdytykselle.

”Mun mielestä niinku sen uuden työntekijän pitää kokea, että se on tervetullut... Työkaverit on siitä kiinnostuneita että ”hei kuka sä oot ja mistä sä oot tullut” ja huomioidaan niinku uusi kaveri työyhteisössä”

”Kyllä asiakaspalaute, jos on positiivisia... niin kyllähän se tsemppaa... sitä tavallaan sitä, me henkeä”

Vaikka työnantajaosapuoli huomioikin tämän näkemyksen, niin heidän kokemuksensa perehdytyksestä painottui yksilölliseen ja jatkuvaan prosessiin.

"Perehdyttäminen vaatii mun mielestä, että sä näet sen ihmisen ihmisenä... Saat tietää vähän sen taustaa niin se helpottaa munkin niin kun hommaa siinä että millä mä lähden niin kun häntä ottamaan vastaan, niin kun mistä me aloitellaan"

"On välttämätöntä, että uudet työntekijät tietävät, kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa ja että he tuntevat olonsa turvalliseksi kysyä apua milloin tahansa".

"Perehdytys tulisi räätälöidä niin, että se ottaa huomioon henkilön aikaisemmat kokemukset ja taidot, eikä oletta, että kaikki lähtevät samalta viivalta".

5.2.2 Sitouttaminen

Haastatteluissa haluttiin myös tiedustella näkemyksiä henkilökunnan sitouttamisesta, joka on ravintola-alalla keskeisimpiä kysymyksiä, kuten teoriaosuudessa asiasta mainitsinkin. Mahdollisuuksia sitouttamiselle nähtiin ikuisen palkkatoiveen lisäksi henkilökuntaedut, työterveys, hyvin toimivat työajat, etenemismahdollisuudet sekä työpaikan ilmapiiri. Monet haastateltavat näkivät työyhteisön olevan ensisijaisen tärkeää työpaikalla viihtymiseen. Viihtyminen näin ollen voidaan nähdä olennaisena osana työntekijän sitouttamisessa.

"Kyllähän nyt varmaan työstä, kun on kysymys, niin hyvin monella se ensimmäinen motivaattori on se palkka... mutta mitä itse koen, että niin kun sitouttaa ja motivoi omaan työhön niin mahdollisuus edetä".

"Kun uusi työntekijä tulee taloon, hänen pitäisi tuntea itsensä tervetulleeksi ja arvostetuksi"

5.2.3 Systemaattisuus

Viimeisimpänä haastatteluiden avulla esiin nousseet asiat olivat näkemykset perehdytyksen materiaaleihin, kehitykseen ja kokemuksiin. Materiaalit koettiin olevan hyvin käsitteellisiä ja niihin toivottiin lisää konkretiaa, sekä näiden systemaattinen päivittäminen nähtiin ontuvan. Konkreettisiksi asioiksi mainittiin muun muassa dokumentaatiot tiloista, pelkistetyt työhohjeet ja vastuualueen työtehtävät. Perehdytysmateriaalien tutkiminen nähtiin yleisesti itseopiskeluna, joka tapahtuu työajan ulkopuolella. Tästä poikkeuksena yhteiset perehdytyspäivät, koulutukset ja työpaikalla löytyvien tehtäväkohtaiset materiaalit. Vaikka perehdytysmateriaalia saattaakin löytyä työpaikoilta paljon, niin koettiin niiden päivittämisessä olevan parantamisen varaa.

"Niin ensinnäkin se, että se olisi koko talon sisällä suht yhtenäinen"

”Joillakin oli niinku hirveän tarkkaan sepustettu, että missä asennossa joku kukka pitää olla pöydässä ja toisella oli siellä niinku ruokalistoja”

”Esimerkiksi sinne voisi just lisätä, vaikka sen ruokien bongaamiseen ohjeen”

5.2.4 Nopeasta perehdytyksestä

Nopean perehdytyksen (Fast Track-ajattelu) kannalta tärkeimmiksi asioiksi haastatteluissa koettiin, yksinkertaiset ja helposti sisäistettävissä olevat toiminnot. Useat haastateltavista kertoivat kiireapulaisten työnkuvan kohdistuvan yksinkertaisiin askareisiin, jotka ovat muun muassa tiskaaja tai niin sanottu food-runner eli ruoankuljettaja. Nopean perehdytyksen tapauksissa, kuten vuokratyöntekijät koettiin, ettei haastavampien työtehtävien tekemiselle ole juurikaan mahdollisuutta. Haastateltavat mainitsivat, että toistuvan vuokratyöläisen on mahdollista oppia muitakin työtehtäviä, mutta painottivat tämän yleisesti tapahtuvat työntekijän oma-aloitteisuudesta.

”Fast Track eroaa... sillä, että keskitytään vain olennaiseen ja kiireelliseen opastukseen”

”Fast Track on hyvä, koska se auttaa nopeasti saamaan käsityksen työstä ja työympäristöstä, mikä on tärkeää erityisesti vuokratyöntekijöille, jotka vaihtavat työpaikkoja usein

”Käytänteet mitä sen pitää tietää sen työntekijän, että se pärjää siinä”

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ravintola-alan työntekijöiden näkemystä, yleisestä perehdyttämisestä ja kokemuksista Keskimaalla vallitsevasta toimintatavasta siihen liittyen. Toisena tavoitteena oli tarkastella monitoimipaikkaperehdyttämistä ja sen tuomia mahdollisuuksia alalle. Tutkimuskysymyksenä ja toteutuksen suunnannäyttäjänä toimi: mitä on hyvä perehdyttäminen? Tärkeimmiksi nousseet osat perehdyttämisessä oli kiteytettynä: Yksilöllinen, sitouttava ja systemaattinen perehdytysprosessi, jossa toiminta on suunniteltua, delegoitavissa olevaa ja yhte-neväistä yli toimipaikkojen.

6.1 Monitoimipaikkaperehdyttäminen

Mara-pooli toiminta haastatteluiden perusteella on koettu erinomaiseksi koko työkentällä. Mahdollistavana tekijänä on koettu poolilaisten ammattitaito ja kyky mukautua uusiin tehtäviin sekä työympäristöihin. Mara-pooli toimintaan edellytetäänkin jo rekrytointiprosessissa henkilöltä alan ammattitaitoa, rohkeutta, mukautumiskykyä ja itseohjautuvuutta. Toiminnan aloittamisesta asti mukana olleena, on myös kehityskohteiden havainnointi ollut läheisessä kosketuksessa. Tutkimuksen haastatteluista havaittu perehdytysprosessin kehittäminen olisi myös omasta mielestäni ensisijaisena kehityskohteena.

Monien uusien työpaikkojen samanaikainen opettelu on raskasta sekä haastava. Poolissa toimiminen vaatiikin hyvin paljon itseohjautuvuutta, muun muassa ruokalistojen opettelemisessa, tapahtumien silmällä pitämisessä ja palvelumallien muistamisessa. Vaikka työntekijä on ravintolassa töissä, jossa on samat ateriakokonaisuudet, kassajärjestelmät ja toimenkuvat, niin eroavaisuuksia on kaikkien toimipaikkojen välillä. Näistä esimerkkeinä erot ruokien tilaamisen ja kirjaamisen kanssa, sekä palvelupolku, eli asiakkaan palveluprosessin eroavaisuudet. Toki on hyvä pitää mielessä, että esimerkiksi vuokratyöntekijälle, joka toimii eri organisaatioiden parissa, on vielä tätäkin vaikeampi päästä monimutkaisiin prosesseihin käsiksi. Näiden asioiden valossa, systemaattinen perehdyttämisen läpikäynti toimipaikoittain voisi olla oiva keino kehittää perehdytyksen toimivuutta.

Tutkimuksesta käy myös ilmi liian suurien tietopakettien haitallisuus, ja niiden vaikea sisäistäminen. Tiedon tulisi olla oikea-aikaistettua, porrastettua ja toimenkuvan mukaista. Tietopaketit koetaan haastatteluiden perusteella yleisesti omatoimisen opiskelun välineenä, vaikka ne nähdäänkin oleellisina osina perehdytyksessä. Työntekijä voi halutessaan palata unohtamaansa tai vielä oppimatta olevaan asiaan, saatavilla olevan tietopaketin avulla. Omatoimisuuden painottaminen saattaa olla hankalaa, varsinkin kun se monesti tapahtuu työntekijän vapaa-ajalla. Työntekijän sitoutuminen organisaation mahdollistaa itseohjautuvuuden positiivisemmän näkökulma, sillä työn arvokkuuden ja tarkoituksellisuuden tunteminen edesauttaa ammattitaidon ylläpitoa ja kehittämistä.

6.2 Tutkimuksen toteutuksesta

Teemahaastattelulla toteutettu tutkimus on hyvin mielekästä, sillä silloin ollaan tekemisissä ihmisten ja ihmisyyteen liittyvien asioiden kanssa. Teoriaosion näkemykset perehdytyksestä liittyen tutkimuksen tuloksiin olivat hyvin samankaltaisia, mutta hieman lisäkontekstia teorialle toi haastateltavien omakohtaiset kokemukset. Hyvänä esimerkkinä samankaltaisuudesta löytyy johdannossa mainittu tiivistelmä: Perehtyminen uuteen työnkuvaan on asia, jonka jokaisen täytyy käydä läpi jossain vaiheessa elämäänsä. Perehdyttämisen keskeinen tavoite on saada työntekijä oppimaan työtehtävänsä, pääsemään osaksi työyhteisöä, ymmärtämään työympäristönsä sekä sisäistämään työhön kuuluvat sidosryhmät ja niiden tehtävät mahdollisimman nopeasti (Joki 2021, 85; Kauhanen 2012, 150; Eklund 2019, 25). Tähän tiivistelmään lisäämällä tutkimuksesta esiin nousseet teemat: systemaattisuus, yksilöllisyys ja sitouttaminen antavat hyvän alkuasetelman perehdytysprosessin läpikäynnille.

Sitouttamisen kannalta mielenkiintoisena asiana näin, kuinka vähän haastateltavat painottivat työnantajan arvojen vaikuttavan työntekijän sitoutumiseen. Sillä jo teoriaosuudessa havaittu, arvomaailmojen kohtaaminen työnantajan ja työntekijän välillä nähtiin luovan vahvimaksi todetun siteen (Kjelin & Kuusisto 2003, 27). Haastateltavat kyllä mainitsivat olemassa olevat työsuhte-edut ja muut oheistarjonnat, mutta itse arvomaailman kohtaaminen oli hieman pimennossa. Sen puutteellisuus saattaa johtua niin ikään myös haastattelijasta, tai hänen luomasta haastattelurungosta ja sen etenemisestä. Todeta silti voidaan, että haastatteluissa kommentoitiin arvomaailmaa suppeasti.

6.3 Eettisyys & luotettavuus

Opinnäytetyössä sitouduttiin noudattamaan tutkimuseettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Näiden valossa esimerkiksi henkilötiedot ja tunnistettavuus haastatteluista on täysin poistettu. Teoriapohjaa luodessa käytettiin harkinnan ja tutkinnan varaista lähdekriittisyyttä, jolloin mahdollistettiin tunnettujen teorioiden paikkansapitävyys. Lähdeviittauksissa käytettiin usein tiivistettyä viittaustapaa, mutta kuitenkin niin, ettei alkuperäinen ajatus ja tieto vääristynyt. Suorissa lainauksissa käytettiin oikeaoppista viittaustapaa.

Tekoälyn apu opinnäytetyössä tehtiin JAMK:in tekoälyn käytön opasteiden mukaisesti. Liitteeksi opinnäytetyöhön tallennetaan tekoälylle syötetyt komennot. Näen tekoälyohjelman toimineen suuntaa antavana tekijänä opinnäytetyölle, joka toimi mahdollistavana, ei johdattelevana työkaluna.

Opinnäytetyössä esillä oleva Keskimaa ja sen työntekijöiden näkemykset on kirjoitettu hyvää tapaa kunnioittaen, ja tutkimuksen kontekstissa käytetty tieto Keskimaasta on kaikille avointa. Opinnäytetyön aloitusvaiheessa käytiin lävitse tutkimuksen pääpiirteet myös asiasta vastaavan tahon kanssa, joka ei nähnyt asian tutkimisessa ongelmia. Haastateltaville kerrottiin aina haastattelun alussa aineiston keruun käytänteet, eli henkilötietosuojauksen, tallenteiden elinkaaren ja opinnäytetyön käyttötarkoituksen.

Koska itse olen työllistettynä Keskimaalla, niin haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja, mikä sen perusteella on saattanut vaikuttaa heidän kertomaansa. Esimerkiksi uskaltaako haastateltava kertoa kaikkia negatiivisia asioita, sillä tietää että kohtaa minut vielä työelämässä uudestaan, tai uskaltavatko he kertoa koko totuutta sen pelossa, että se päättyisin taholle, jolle sitä ei ole haluttu sanoa. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää suuri haastateltavien määrä (Työntekijöitä kolme, esihenkilöitä kuusi), jolloin tutkimuksessa esiintyvät tiedot ovat jotakuinkin yleistettäviä näkemyksiä.

6.4 Jatkomahdollisuudet

Ihmisen kokema asia tai mielipide on erittäin tärkeää saada tutkimuksen kannalta johdattelematta. Keskustelun looginen jatkumo oli ajoittain vaikeaa ohjata ja johdottelemattomuuden ylläpitäminen oli satunnaisesti haastavaa. Varsinkin mikäli haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä tai tiedostanut konseptia, oli vaikeuksia saada häneltä sen syvällisempää tietoa ulos. Haastatteluiden kysymysasetelman tarkempi suunnittelu, on varmasti keino, joka auttaa tähän ongelmaan tulevaisuudessa. Toisena kehityskohteen tutkimukselle voisi olla määrällisen ja laadullisen tutkimusten yhdistäminen niin, että laadullisen tutkimuksen kysymykset muovautuisivat pelkistettyjen, alalla toimivien työntekijöiden määrällisistä näkemyksistä, jolloin pystyttäisiin vähentämään tutkijan subjektiivisuutta teoriapohjaa tai tutkittavaa aihetta kohtaan.

Keskimaa on kehitellyt eräänlaista monitoimipaikkatyöskentelyä jo aikaisemmin. Maravaanari on työntekijä, joka toimii useassa eri toimipaikassa Keskimaalla. Monitoimipaikkatyöskentelyn tai

tässä yhteydessä kutsuttu ristiin työskentelyn, kerrotaan lisääntyneen vuodesta 2022 vuoteen 2023 mennessä noin 15 %. Keskimaan vuosikertomukseen (2023) kirjoitettu artikkeli kertoo kolmen monitoimipaikkatyöntekijän kokemuksista. Haastateltavat kertovat muun muassa vaihtelun virkistäväyyden, uuteen työyhteisöön tutustumisen, uuden oppimisen ja toisten auttamisen vaikuttavan positiivisesti ristiin työskentelyssä (Vuosikertomus 2024). Toki tätäkin artikkelia on syytä katsoa varauksella, koska kyseessä on Keskimaan oma artikkeli aiheesta. Monitoimipaikkatyöskentelyä on siis jo aloitettu harjoittamaan ravintola-alalla, mutta kokisin että tämä esitelty hanke voisi syvemmän tarkastelun avulla, saavuttaa suuremman kannatusjoukon.

Perehdyttäminen Keskimaalla on erittäin monisäikeinen prosessi, jossa ison organisaation tapaan on niin sanotusti *sopalla monta keittäjää*. Tutkimuksen valossa, näen perehdyttämisprosessissa Keskimaalla ja yleisesti ravintola-alallakin olevan mahdollisuuksia parempaan tekemiseen. Varsinkin työkentältä saadun tiedon keruu, haastatteluiden muodossa, tuo selkeästi esiin konkreettiset hyviksi ja huonoiksi koetut asiat. Tutkimuksesta selviää, kuinka käytännönläheisyyttä tutkittaessa on hyvin tärkeää kuunnella kaikkia asian ympärillä toimivien tahojen näkemyksiä, sillä näin voidaan luoda mahdollisimman hyvät toimintatavat kaikista näkökulmista.

Jatkotutkimuksia ajatellen, tutkimusta voisi laajentaa muun muassa SOK:n muihin alueosuuskauppoihin, esimerkiksi Pirkanmaan Osuuskaupalle, jossa on esimerkiksi harjoitettu Mara-pooli toimintaa useiden vuosien ajan ja siellä henkilöstömäärä huomattavasti suurempi. Kaupan-alan pooli on myös varteen otettava vertauskohde tulevaisuuden tutkimuksille, vaikka työnkuvat saattavat erota toisistaan, niin kokemukset perehdyttämisestä saattavat silti tuoda erinomaista tietoa.

Lähteet

Arvot. Keskimaan virallinen nettisivu. Viitattu: 12.10.2023. <https://keskimaa.fi/tietoa-meista/arvot/>

Arvot strategia ja visio. S-ryhmän virallinen nettisivu. Viitattu: 12.10.2023. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/arvot-strategia-ja-visio>

Cadwell C, Crisp M. 1988. New Employee Orientation: A Practical Guide for Supervisors. Von Hoffman Graphics, USA. Viitattu: 22.04.2024. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=3116936>.

Eklund A. 2021. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 2 p. Vantaa: Grano.

Hirsijärvi S, Hurme H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Kappale 8: Laatu ja luotettavuus. 2 p. Gaudeamus. Viitattu 19.05.2024. <https://www.elibrary.com/reader/9789523458123>

Hyvä hallintotapa, Hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä. Osuuskauppa Keskimaa. 2023. Viitattu: 12.10.2023.

https://cdn.aok.wp.s-cloud.fi/uploads/sites/4/2023/08/11150810/hyva-hallintotapa-hallinnointi-ja-ohjausjarjestelma_2023.pdf

Hyvä Perehdytys -opas. 2007. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – OR-BITS. Lahden Ammatikorkeakoulu. Lahti: Esa Print. 2007.

Joki M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7 uud. p. Helsingin Kamari. Vantaa: Hansaprint. Viitattu 21.04.2024. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)\)\(ad\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil((f6)st((f6))(ad)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. HTK-ohje 2023. Viitattu 20.05.2024: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Kauhanen J. 2012. Henkilöstövoimavarojen Johtaminen. Alma Talent. Viitattu: 21.04.2024.

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/EAEBHXBTGDG#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b1702](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/EAEBHXBTGDG#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b1702)

Kjelin E, Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino.

Kuluttajien luottamus. 2024. Tilastokeskuksen virallinen nettisivu. Viitattu: 13.05.2024.

<https://stat.fi/tilasto/kbar>

Kupias P, Peltola R. 2019. Oppiminen työssä. Kappale 2: Uutta oppimassa – oppijan näkökulma. Tallinna: Gaudeamus. Viitattu. 15.05.2024. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523455634>

Larja L, Peltonen J. 2023. Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. TEM-analyyseja – 113/2023. Viitattu: 13.05.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf

Palvelut. Keskimään virallinen nettisivu. Viitattu: 12.10.2023. <https://keskimaa.fi/palvelut/>

PTY. 2024. Päivittäistavarakauppa Ry:n virallinen nettisivu. Viitattu: 13.05.2024. <https://www.pty.fi/>

Referenssit: Keskimää työnantajabrändi. Aava & Bang virallinen nettisivu. Viitattu: 12.10.2023. <https://bang.fi/referenssit/referenssi-keskimaa-tyonantajabrändi>

Suhdannebarometri. 2024. Elinkeinoelämän keskusliiton virallinen nettisivu. Viitattu: 13.05.2024. <https://ek.fi/tavoitteemme/talouspolitiikka/suhdannetiedustelut/suhdannebarometri-huhtikuu-2024/>

S-Pankki vuosikertomus 2022. S-Pankin virallinen nettisivu. Viitattu: 12.10.2023. <https://dokumentit.s-pankki.fi/tiedostot/s-pankki-vuosikertomus-2022-fi>

Tietoa. ABC:n virallinen nettisivu. Viitattu: 12.10.2023. <https://www.abcasemat.fi/tietoa>
Tietoa meistä. Keskimään virallinen nettisivu. Viitattu: 12.10.2023. <https://keskimaa.fi/tietoa-meista/>

Tietoa S-ryhmästä. S-ryhmän virallinen nettisivu. Viitattu: 12.10.2023. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

Tilastokeskus. Kuluttajien luottamus. Viitattu: 12.10.2023. <https://www.stat.fi/tilasto/kbar>

Tilinpäätös ja toimintakertomus. Osuuskauppa Keskimää. 2023. Viitattu: 12.10.2023. https://cdn.aok.wp.s-cloud.fi/uploads/sites/4/2023/03/06131619/2301_keskimaa_vuosikertomus_press.pdf

TSL 2001/55. Laki työsopimuksesta. Viitattu. 22.04.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P4>

TTL 2002/738. Laki työturvallisuudesta. Viitattu. 22.04.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L5P46>

Tutkimusprosessi. 2021. Kvantitatiivinen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.05.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tutkimus/prosessi/>

Tämä on S-Pankki. Ylivoimaista helppoutta ja hyötyä. S-Pankin virallinen nettisivu. Viitattu: 12.10.2023
<https://www.s-pankki.fi/fi/s-pankki-yrityksena/Tama-on-s-pankki/>

Viitala R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita. Viitattu: 22.04.2024. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071>

Vuosikertomus. 2024. Keskimaan vuosikertomus vuodesta 2023. Viitattu: 13.05.2024
https://cdn.aok.wp.s-cloud.fi/uploads/sites/4/2024/03/19130003/2402_keskimaa_vuosikertomus_valmis.pdf

Liitteet

Liite 1. Chat GPT komennot

Henkilöt A, B ja C edustavat työntekijäosapuolta.

-Laadi yhteenveto pääkysymyksistä työntekijäosapuolten haastatteluista. Pääkysymykset olivat: Mitä/mikä on hyvä perehdytys? Miten mielestäsi uusi työntekijä sitoutetaan uuteen työhön? Kuinka kehittäisit perehdytystä?

-Mitä haastateltavat sanoivat Fast Track – ajattelusta? Laadi siitä yhteenveto.

-Mikä asia toistui eniten haastatteluissa, liittyen perehdytykseen?

Henkilöt D, E, F, G, H ja I edustavat esihenkilöpuolta, eli ns. työnantajaa.

-Laadi yhteenveto pääkysymyksistä esihenkilöiden haastatteluista. Pääkysymykset olivat: Mitä/mikä on hyvä perehdytys? Miten mielestäsi uusi työntekijä sitoutetaan uuteen työhön? Kuinka kehittäisit perehdytystä?

-Mitä haastateltavat sanoivat Fast Track – ajattelusta? Laadi siitä yhteenveto.

-Mikä asia toistui eniten haastatteluissa, liittyen perehdytykseen?

Kaikille yhteiset komennot.

-Mikä asia oli eniten ristiriidassa haastatteluryhmien välillä, eli työntekijä vs. työnantaja?

-Minkälainen tulevaisuuden näkymä haastateltavilla oli yleisesti?

-Mitä Keskimaalle kohdistuvia uudistuksia, tai huomioita haastatteluista nousi esiin?

-Mitä mieltä haastateltavat olivat perehdytyksen tukimateriaaleista?

Liite 2. Haastattelurunko

Minkälainen on hyvä perehdytys?

-muut työntekijät?

-jatkuuus?

-persoonat?

-lähtökohdat?

-Ensimmäinen päivä

Miten mielestäsi uusi työntekijä sitoutetaan työhönsä?

-kannustimet

-vuorovaikutus

-läsnäolo

-työyhteisö

-työpaikan edut, mm terveydenhuolto

Fast Track- perehdytys.

Miten kehittäisit perehdytystä?

-Keskimaan tuki

-aika, paikka, toimintatavat

-vastuhenkilöt

-yhtenäistäminen

-systemaattisuus

Oma sana?

Tulevaisuuden näkymät?