

**Jenna Viklund**

**PEREHDYTTÄMISOPAS YLIVIESKAN STEMMA OY:LLE**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Lokakuu 2016**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Lokakuu 2016	<b>Tekijä/tekijät</b> Jenna Viklund
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> PEREHDYTTÄMISOPAS YLIVIESKAN STEMMA OY:LLE.		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen	<b>Sivumäärä</b> 30+1	
<b>Työelämäohjaaja</b> Maarit Jokitalo		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Ylivieskan Stemma Oy, joka on yksityisten huonekalukauppioiden perustama ja omistama ketju. Se on yksi Suomen suurimmista kodinhuonekaluja myyvästä ketjuista ja myymälöitä sillä on neljäkymmentä ympäri Suomea. Stemman tuotevalikoima koostuu laajasta, muotoilultaan ja laadultaan korkeatasoisesta kotimaisesta sopimusmallistosta.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia perehdyttämisosopas Ylivieskan Stemma Oy:lle. Yrityksellä ei ollut ennestään käytössä perehdyttämisosopasta, joten sen tarve oli suuri. Oppaan tarkoituksena on olla tehokas ja järjestelmällinen työkalu, joka auttaa perehdyttämisen etenemistä sujuvasti. Sen tarkoituksena on säästää aikaa ja tukea perehdyttämistä.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstöjohtamista ja perehdyttämistä. Henkilöstöjohtamisen teoriassa käsiteltiin hieman yleisesti johtamisen kokonaisuutta ja henkilöstöjohtamisen eri ulottuvuuksia, strategisuutta sekä tuloksellisuutta. Käsiteltiin myös hieman henkilöstösuunnittelua. Perehdyttämisen yhteydessä käsiteltiin perehdyttämisen merkitystä ja tavoitteita, perehdyttämisen prosessia sekä mentorointia perehdyttämisen yhteydessä. Kävin myös läpi keskeisimpiä perehdyttämiseen liittyviä lakeja.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi hieman reilu 10-sivuinen perehdyttämisosopas yhteistyössä toimeksiantajani kanssa. Ensimmäiseksi oppaassa toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi yritykseen ja kerrotaan hieman oppaan tarkoituksesta ja sisällöstä. Sen jälkeen on vuorossa yritysesittely, jossa kerrotaan yleisesti Stemma-ketjusta ja hieman erikseen Ylivieskan myymälästä. Kolmannessa luvussa on kerrottu myyjän toimenkuvasta ja kaupanteon eri vaiheista. Sen jälkeen on kerrottu tärkeimmistä työsuhteasioista, kuten koeajasta, palkan määräytymisestä sekä työterveyshuollosta. Viidennessä luvussa on kerrottu turvallisuusasioista. Sen jälkeen on vielä tarkistuslista, josta voi tarkastaa onko tarvittavat tehtävät muistettu opastaa ja onko perehtyjä oppinut ne aikataulun mukaisesti. Lopuksi on Ylivieskan Stemman ja sen kauppiaan yhteystiedot. Oppaan tarkempi sisältö on salainen, joten sitä ei liitetä työhön.</p>		
<b>Asiasanat</b> henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, perehdyttämisosopas		

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> October 2016	<b>Author</b> Jenna Viklund
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> EMPLOYEE ORIENTATION GUIDE FOR YLIVIESKA ´s STEMMA OY		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen	<b>Pages</b> 30+1	
<b>Supervisor</b> Maarit Jokitalo		
<p>This thesis was commissioned by Ylivieska ´s Stemma Oy. Stemma Oy was set up by private furniture sellers. The company is one of the largest home furniture chains in Finland and it has over 40 store around Finland. The company ´s product range consists of domestic contract collections with a high level of quality.</p> <p>The purpose of this thesis was to draw up an employee orientation guide for Ylivieska ´s Stemma Oy. The need of a guide was major because the company didn ´t have an employee orientation guide yet. The guide is supposed to be an effective and systematic tool which helps the progress of the orientation go on smoothly. The guide is also supposed to save time and support orientation.</p> <p>In the theoretical part of my thesis I dealt with human resources management and orientation. In the theory of human resource management I dealt a little with management in general, human resource management ´s dimensions, strategic nature and its effectiveness. I also dealt a little with staff planning. In the theory of orientation I dealt with its meaning and goals, orientation as a process and mentoring as part of orientation theory. I also dealt with some laws which have effects on orientation.</p> <p>The result of the thesis produced an employee orientation guide with over 10 pages. At first, the guide wishes the new employee welcome to the company. This is followed with the company presentation. Chapter three presents the seller ´s job description and different stages of selling. After that, the most important employee issues are then explained. In chapter five and six, some security issues and a check list is presented. At the end of orientation guide, the contact information is listed.</p>		
<b>Key words</b> employee orientation guide, human resource management, orientation		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b> .....	<b>3</b>
2.1 Johtamisen osa-alueet .....	3
2.2 Henkilöstöjohtamisen käsite, merkitys ja päämäärät .....	3
2.3 Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet .....	6
2.4 Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu .....	7
2.5 Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus .....	9
<b>3 HENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMINEN</b> .....	<b>10</b>
3.1 Perehdyttämisen käsite .....	10
3.2 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt .....	12
3.3 Perehdyttämisen suunnittelu .....	13
3.4 Perehdyttämisen prosessi .....	14
3.5 Mentorointi perehdyttämisen osana .....	17
3.6 Perehdyttämistä koskevia lakeja .....	18
3.6.1 Työsopimuslaki .....	19
3.6.2 Työturvallisuuslaki .....	20
3.6.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä .....	21
<b>4 PEREHDYTTÄMISOPPAAN LAATIMINEN YLIVIESKAN STEMMA OY:LLE</b> .....	<b>22</b>
4.1 Toimeksiantajan esittely .....	22
4.1.1 Stemma Oy .....	22
4.1.2 Ylivieskan myymälä .....	23
4.2 Perehdyttämisen sopiaan merkitys ja tavoitteet .....	24
4.3 Perehdyttämisen sopiaan laadinta ja käyttäminen .....	24
4.4 Perehdyttämisen sopiaan rakenne .....	25
<b>5 POHDINTA</b> .....	<b>27</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>29</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys .....	2
KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen päämäärät .....	5
KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet .....	6
KUVIO 4. Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot .....	11
KUVIO 5. Perehdyttämisen prosessi .....	14
<b>KUVAT</b>	
KUVA 1. Ylivieskan Stemma-myymälä .....	23

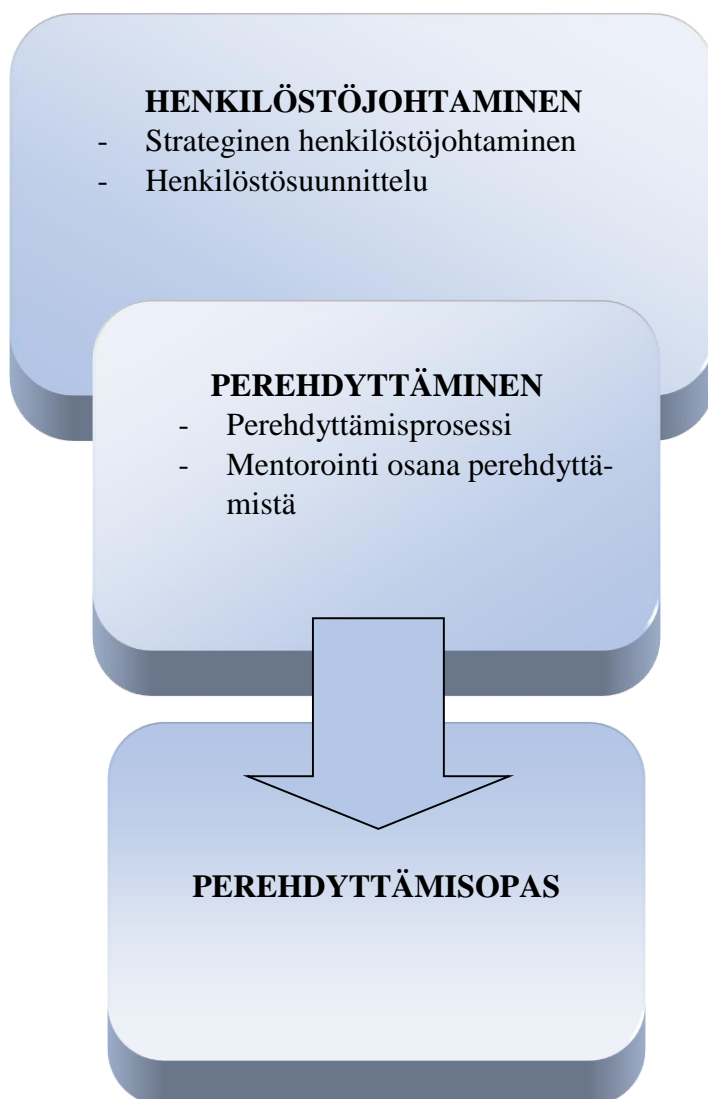
## 1 JOHDANTO

Henkilöstön sanotaan olevan organisaation tärkein voimavara. Henkilöstöjohtamisen avulla pystytään vaikuttamaan henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin. Jokainen haluaa varmasti työssään tehdä parhaansa ja saavuttaa hyviä tuloksia. Henkilöstöjohtamisen yhtenä osa-alueena on perehdyttäminen. Hyvän perehdyttämisen avulla uusi tulokaskin saa hyvän alun työlleen ja sitoutuu työhönsä. Työhön sitoutuminen on tärkeää, sillä ilman sitoutumista työntekijä ei välttämättä koe työtään tärkeäksi.

Ensivaikutelma organisaatiosta vaikuttaa työntekijään pitkään, joten yritysten kannattaa muistaa panostaa siihen. Kun uusi työntekijä otetaan työpaikallaan hyvin vastaan ja perehdytetään hyvin, saa yritys tuloksellisen ja motivoituneen työntekijän. Jokainen henkilö tulisi perehdyttää ja opastaa työhönsä kunnolla. Perehdyttäminen auttaa hahmottamaan työtä ja työyhteisöä paremmin. Sen avulla tutustutaan toisiin työntekijöihin ja onnistutaan työssä. Kukaan ei voi suoriutua työtehtävistään mallikkaasti ilman huolellista perehdyttämistä.

Opinnäytetyö on kehittämistehtävä ja sen tarkoituksena on laatia perehdyttämisopas Ylivieskan Stem-malle. Liikkeellä ei ollut ennestään käytössä perehdyttämisopasta, joten sen tarve on suuri. Opasta tullaan käyttämään niin uusien työntekijöiden kuin harjoittelijoidenkin perehdyttämisessä. Sen tavoitteena on olla järjestelmällinen työkalu, jotta perehdyttäminen etenisi sujuvalla tavalla. Sen tarkoituksena on auttaa niin yritystä kuin itse tulokastakin. Oppaan avulla varmistetaan, että työntekijä pääsisi nopeasti tulokselliseen työhön kiinni. Sen avulla yritys saa tuottavan työntekijän ja säästää aikaa. Oppaan sisältö on salainen, joten sitä ei liitetä työhön.

Työni tietoperustassa käsittelen hieman johtamisen osa-alueita sekä henkilöjohtamista, sen merkitystä ja eri ulottuvuuksia. Perehdyn työssäni myös hieman strategiseen henkilöstöjohtamiseen sekä siihen läheisesti liittyvään henkilöstösuunnitteluun. Kerron myös hieman henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaamisesta. Työssäni kerron perehdyttämisen merkityksestä, hyödyistä ja sen suunnittelusta sekä perehdyttämisprosessin etenemisestä ja sen eri vaiheista. Lopuksi käsittelen mentorointia osana perehdyttämistä ja perehdyttämistä koskevia lakeja. Olen laatinut teoreettisen viitekehyksen, joka ilmaisee työni keskeistä teorian sisältöä. Viitekehys näkyy kuviosta 1. Käytin työni lähteinä niin alan kirjallisuutta kuin sähköisiäkin lähteitä. Mukana on myös englannin kielistä kirjallisuutta.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

### 2.1 Johtamisen osa-alueet

Johtamisella on merkittävä vaikutus niin organisaatiolle kuin työssä käyville ihmisillekin. Johtaminen vaikuttaa organisaation toimintaan ja tuloksiin. Se vaikuttaa myös ihmisten työelämän laatuun. Johtamiseen liittyy paljon vaikuttavia tekijöitä, joita ovat esimerkiksi organisaatioympäristöön liittyvät tekijät sekä kilpailutilanne. (Juuti 2016, 9.)

Johtamiseen liittyy erilaisia ulottuvuuksia, joista keskeisimmät ovat asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Asioiden ja ihmisten johtamisella on suuri merkitys johtamista kuvattaessa. Esimiehiä houkuttelee usein asiakeskeiseen johtamiseen liittyvät menetelmät. Monet esimiehet näkevätkin esimiestyön koostuvan asioiden eikä ihmisten hoitamisesta. Tällöin monesti unohtuu, että ilman ihmisiä ei synny tuloksia ja esimiestyöstä tulee johtamista vasta kun saadaan alaisetkin toimintaan mukaan. Jos esimiehet keskittyvät vain päämäärähakuisen toimintaan, menettävät he mahdollisuuden luoda positiivista tunnelmaa ja erilaisien toimintojen välistä yhteistyötä. (Juuti 2016, 48–49.)

Johtaminen ja esimiestyö poikkeavat toisistaan siten, että johtamisessa esimies on saanut vastuualueellaan olevat alaiset mukaansa tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. Ihmisten johtaminen on vaikeampaa kuin asioiden johtaminen, sillä ihmisten maailmassa pätevät erilaiset lainalaisuudet kuin asioiden maailmassa. Ihmisten johtamisessa vaikeuksia tuottaa tietämättömyys siitä, mitä toisen henkilön mielessä liikkuu. Esimiehen ongelmana on, ettei hänelle oikeastaan kukaan kerro avoimesti asioista. Kaikki tietävät esimiehen voivan vaikuttaa palkkaan ja asemaan, joten kukaan ei halua näkyvästi vastustaa vallassa olevia henkilöitä. Ihmisten johtaminen siirtääkin esimiestyön uudenväliselle tasolle asioiden johtamiseen verrattuna. Tasoa voidaan kuvailla ihmisten vuorovaikutukseen liittyväksi sosiaaliseksi tasoksi. (Juuti 2016, 60–61.)

### 2.2 Henkilöstöjohtamisen käsite, merkitys ja päämäärät

Henkilöstöjohtaminen on toiminnan ohjausta ja organisointia sekä tavoitteiden asettamista. Lisäksi se on sellaisten päätösten tekemistä, joissa huomioidaan ajankohtainen tilanne ja käsitys tulevaisuuden tarpeista. Ihmisiä johtaessa ollaan tekemisissä heidän mielikuvien, toiveiden, pelkojen ja haaveiden kanssa

faktojen ja näkyvän toiminnan lisäksi. Menestyksellinen henkilöstöjohtaminen vaatii psykologista ymmärrystä yrityksen liiketoiminnan ymmärryksen ja strategisen ajattelun lisäksi. Yleensä johto ja esimiehet tunnustetaan henkilöstöjohtamisen toimijoiksi organisaation sisällä. Myös henkilöstö on tärkeässä asemassa, sillä jokainen osallistuu alaistaidoillaan henkilöstöjohtamiseen ja on mukana luomassa henkilöstöjohtamisen kulttuuria omassa organisaatiossaan. Palvelujen toimittajat, työmarkkinaosapuolet sekä oppilaitokset ovat esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen liittyviä organisaation ulkopuolisia toimijoita. (Korppoo 2013, 77–78.)

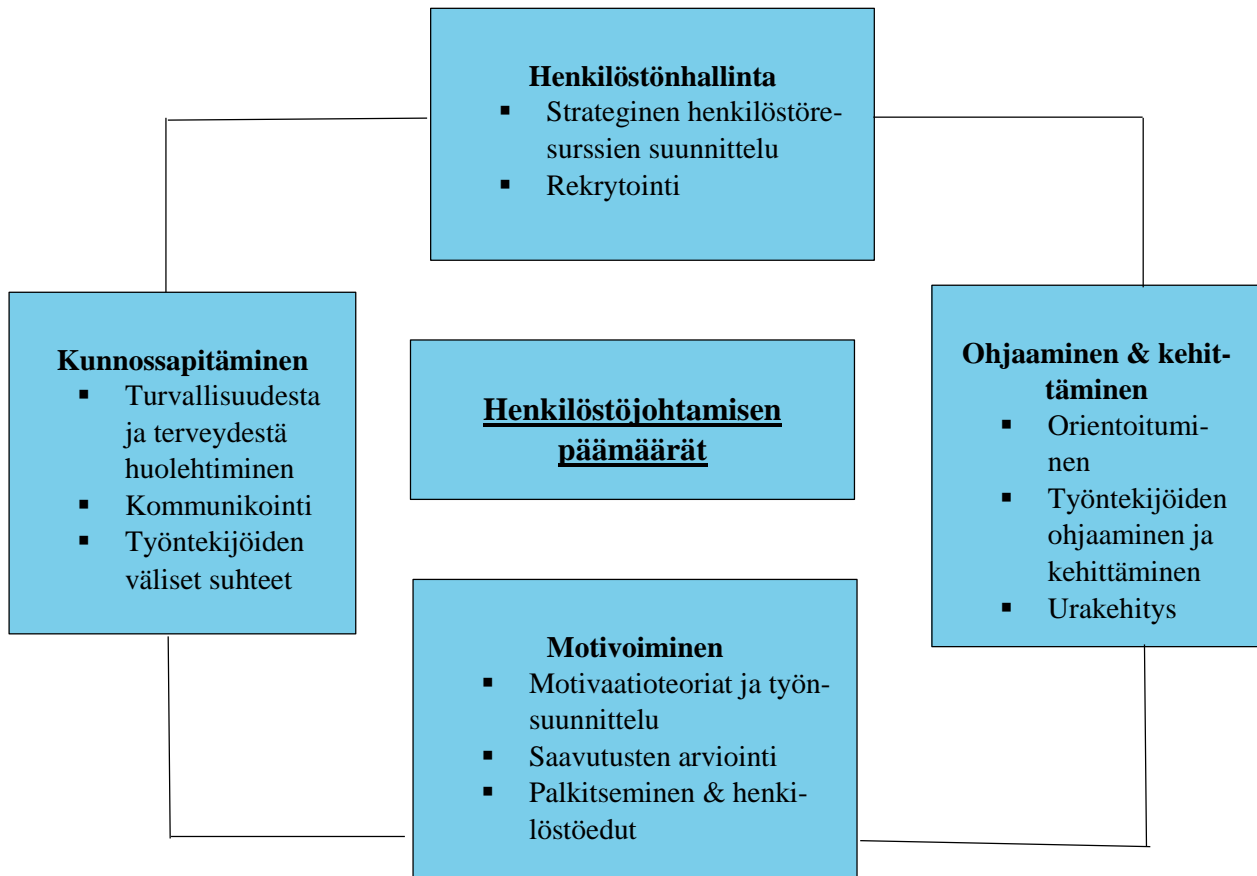
Viitalan (2013, 20–21) mukaan henkilöstöjohtamiseen kuuluu kaikki se tarkoituksellinen toiminta, minkä avulla pyritään varmistamaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima sekä sen riittävä motivaatio, osaaminen ja hyvinvointi. Hän viittaa angloamerikkalaisiin oppikirjoihin, joissa henkilöstöjohtaminen määritellään laajasti käsittäen kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan organisaatiossa. Kyseisessä määritelmässä henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan siis muutakin kuin henkilöstövoimavarojen johtamista. Työelämän suhteiden hoitaminen ja kehittäminen sekä ihmisten johtaminen ja esimiestyö kuuluvat osana määritelmään. (Viitala 2013, 20–21.)

Yhteistoiminta, työehtosopimusten määräysten noudattaminen ja hallinta, sekä riitojen käsittely ovat tärkeimpiä työelämän suhteiden hoitamisen alueita. Työnantajan ja työntekijöiden suhteiden hoitamisen tarve voimistuu huonoina aikoina. Hyvän henkilöstöjohtamisen avuin pyritään varmistamaan, että työntekijät ja työnantajat eivät joudu keskenään riitoihin, jotka voisivat johtaa esimerkiksi lakkoiluun. Henkilöstöjohtamisen keskeisintä aluetta ovat myös esimiestyö ja johtajuus. Henkilöstöjohtamisen käytännön asioiden toteutukset tapahtuvat usein johtajien ja esimiesten avulla. He palkkaavat, irtisanovat, motivoivat ja kannustavat työntekijöitä. (Viitala 2013, 21.) DeCenzo ja Robbins (2007, 34) korostavatkin henkilöstöjohtamisen olevan jokaisen johtajan työtä, ei vain henkilöstöhallinnon parissa työskentelevien. Jokainen yritys on riippuvainen ihmisistä ja taitavien työntekijöiden palkkaaminen ja pitäminen on tärkeää jokaisen organisaation onnistumiselle. (DeCenzo & Robbins 2007, 34.)

DeCenzo ja Robbins (2007, 34–35) ovat jakaneet henkilöstöjohtamisen tärkeimmät päämäärät neljään osa-alueeseen, joita ovat henkilöstöhallinta, ohjaaminen ja kehittäminen, motivointi, sekä kunnossapito. Osa-alueet on esitetty kuviossa 2. Henkilöstöhallintaan kuuluvat mm. strateginen henkilöstöressurssien suunnittelu sekä rekrytointi. Ohjaamisen ja kehittämisen osa-alueet pitävät sisällään orientoitumisen, työntekijöiden ohjaamisen ja kehittämisen sekä urakehityksen. Motivaatioteoriat, työnsuunnit-



telu, saavutusten arviointi, palkitseminen sekä henkilöstöedut kuuluvat motivaation osa-alueeseen. Kunnossapitoon kuuluvat turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen, kommunikointi sekä työntekijöiden väliset suhteet. (DeCenzo & Robbins 2007, 34–35.)



KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen päämäärät (mukaillen DeCenzo & Robbins 2007, 35)

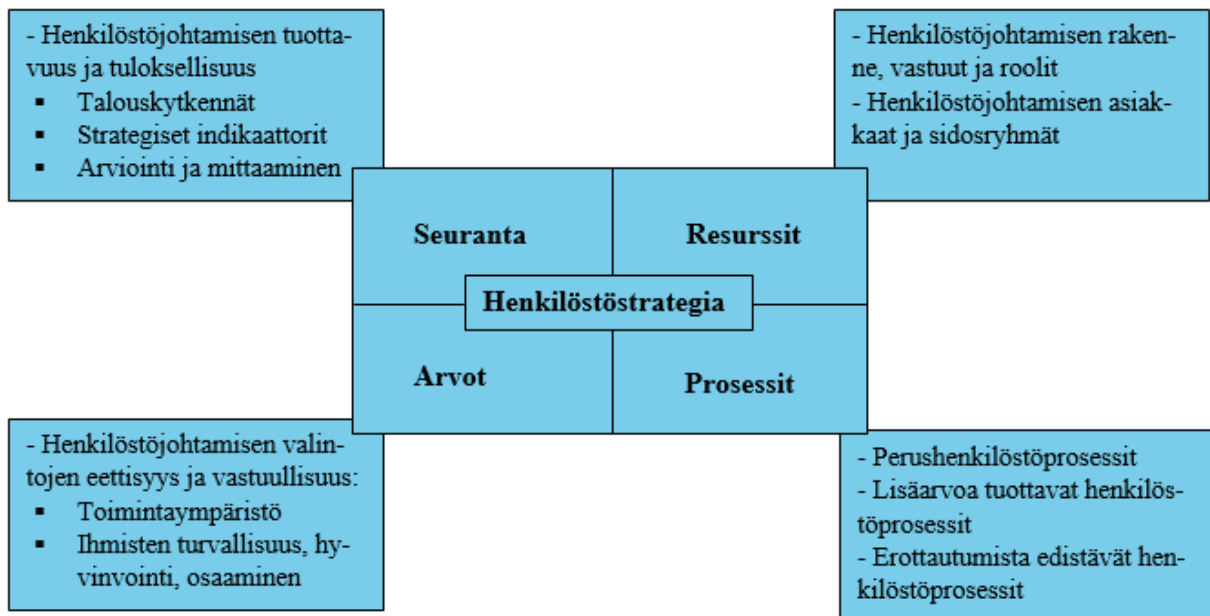
Henkilöstötoimien suunnittelu ja henkilöstön hankinta, motivointi, kehittäminen sekä palkitseminen ovat tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Yritykseen pyritään houkuttelemaan sopivia henkilöitä ja heidät pyritään pitämään yrityksessä motivoinnin ja kannustamisen avulla. Henkilöstöjohtamisen piiriin kuuluvat myös prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset sekä konfliktien ratkaisut ja neuvottelut. Käytännön esimiestyöhön kuuluu oleellisena osana myös palautteen antaminen työntekijöille. Palaverikäytännöt, tiedonkulku ja delegointi sekä esimiehen vaikutus työyhteisön toimivuuteen liittyvät samoin tärkeänä osana esimiehen työtehtäviin. (Österberg 2005, 100.)

Tapa, jolla henkilöstöjohtamista toteutetaan riippuu aina yrityksestä, sen liiketoimintastrategiasta, tavoitteista sekä ulkoisesta ympäristöstä. Lisäksi muut tekijät, kuten yrityksen koko ja toimiala vaikuttavat

henkilöstöjohtamisen muotoutumiseen. Myös organisaatiokulttuurilla on oma vaikutuksensa henkilöstöjohtamisessa. Organisaatiokulttuuri määrittelee ihmisten käyttäytymistä yrityksessä ja siirtää ajattelumalleja sekä toimintoja sukupolvelta toiselle. Organisaatiokulttuuri määrittelee myös yleisiä normeja, minkä mukaan voi toimia ja käyttäytyä. (Viitala 2013, 27–28.)

### 2.3 Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet

Salojärvi (2013a, 29–32) on kehittänyt mallin, joka perustuu henkilöstöjohtamisen eri ulottuvuuksiin. Ulottuvuudet ilmenevät kuvioista 3.



KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Salojärvi 2013, 30)

Henkilöstöstrategia on kyseisen mallin keskipisteenä. Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan sellaisia linjauksia ja tavoitteiden määrittelyjä, joita henkilöstöjohtamiselle on asetettu yrityksessä. Henkilöstöjohtamisen eri ulottuvuudet ovat kokonaisuuksia, joihin liittyviin käytännön valintoihin ja kysymyksiin tulee vastata henkilöstöjohtamista rakennettaessa. Henkilöstöjohtamisen ensimmäinen ulottuvuus on resursointi. Resursoinnissa määritellään esimerkiksi, miten ja millaisella kokoonpanolla henkilöstöasioita johdetaan sekä mitkä ovat esimiesten roolit ja tehtävät. Resursointi sisältää myös määrittelyt henkilöstöjohtamisen kohde- ja sidosryhmistä sekä asiakkaista. (Salojärvi 2013a, 29–32.)

Henkilöstöjohtamisen prosessit muodostavat toisen ulottuvuuden. Henkilöstöjohtamisen perusprosessit, jotka kaikkien yritysten tulee hoitaa vähintään lain vaatimalla tavalla muodostavat perustan. Tällaiset prosessit ovat usein hallinnollisia tai turvallisuuteen liittyviä. Lisäksi on lisäarvoa luovia prosesseja, joiden avulla yritys voi saavuttaa strategista kilpailukykyä ja liikkua kohti strategisia tavoitteitaan. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi osaamisen resursointiin, kehittämiseen tai suorituksen johtamiseen liittyvät prosessit, joiden tavoitteet voidaan kytkeä yleisiin strategisiin tavoitteisiin. Näiden lisäksi on myös erottautumista edistäviä prosesseja, joiden avulla saavutetaan positiivista imagoa ja edistetään työpaikan houkuttelevuutta. Henkilöstöjohtamisen maantieteellinen ulottuvuus liittyy myös läheisesti prosesseihin. Kun mietitään asioita prosessien näkökulmasta, tulee ottaa huomioon ovatko prosessit maailmanlaajuisia, kansainvälisiä vai paikallisia. (Salojärvi 2013a, 29–32.)

Arvot ja eettisyys muodostavat henkilöstöjohtamisen kolmannen ulottuvuuden. Arvoihin kuuluvat yrityksen yhteiset ja yleiset arvot. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tulee määritellä erityisesti yrityksen vastuut ja eettiset periaatteet, jotka koskevat henkilöstöjohtamisen asiakkaita ja sidosryhmiä. Neljäs ja viimeinen henkilöstöjohtamisen ulottuvuus liittyy edelliset ulottuvuudet takaisin strategiaan tavoitteisiin. Ulottuvuus käsittää seurannan ja arvioinnin mittarit sekä menettelyt, joiden avulla pystytään seuraamaan ja arvioimaan henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuutta. (Salojärvi 2013a, 29–32.)

## **2.4 Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu**

Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan toiminnan periaatteita, joiden varassa organisaatio menestyy markkinoilla. Strategian voidaan sanoa olevan myös organisaation valitsema suunta toimintaympäristössä. Strategiaa voidaan kuvata myös toimintamalliksi, jonka avulla päämääriin pyritään pääsemään. Strategiset valinnat ovat yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja monissa tapauksissa ne ovat ratkaiseva lähtökohta, joiden varassa strategisia valintoja voidaan tehdä. (Viitala 2013, 48.)

Käsite strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä strategian ja henkilöstöjohtamisen väliseksi suhteeksi. Strateginen henkilöstöjohtaminen ei ole tiettyjen toimenpiteiden muodostama kokonaisuus, vaan se on näkökulma minkä kautta voidaan tarkastella yrityksen toimintaa. (Luoma 2013, 49.) Viitalan (2013, 48–49) mukaan strategiseen johtamiseen kuuluvat suunnan, kuten mission, vision ja päämäärän määrittely, strategian määrittely ja sen soveltaminen sekä onnistumisen arviointi ja toimintaympäristön

analysointi. Mission, eli toiminta-ajatuksen tarkoituksena on vastata kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Visio taas on yrityksen tulevaisuuden näkymä, jota kohti se haluaa kulkea. Strateginen henkilöstöjohtaminen on mahdollista vasta sitten, kun yrityksellä on näkemys liiketoimintastrategiastaan. (Viitala 2013, 48–49.)

Henkilöstöstrategia on tärkeässä asemassa strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Se on suunnitelma, jossa otetaan kantaa esimerkiksi henkilöstön määrään ja tarvittavaan osaamiseen. Tärkeimpiä osa-alueita henkilöstöstrategiassa ovat mm. johtamisen ja osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta ja palkitseminen sekä tavoitteiden määrittely. Henkilöstöstrategiassa käsitellään kysymyksiä, jotka liittyvät läheisesti henkilöstöjohtamisen strategiaan. Strategiassa määritellään esimerkiksi, että miten henkilöstöasiat yrityksessä hoidetaan. Siinä määritellään myös keskeisimmät periaatteet, joita päivittäisessä johtamisessa ja henkilöstökäytännöissä tulisi noudattaa. (Viitala 2013, 50–52.) Henkilöstöstrategia usein konkretisoituu lyhyemmän aikavälin henkilöstöpolitiikkana. Esimerkiksi rekrytointi-, kehittämis-, palkka- ja tiedotuspolitiikka sisältyvät henkilöstöpolitiikkaan. Henkilöstöpolitiikassa määritellään sääntöjä, joita yrityksen henkilöstötoimia hoidettaessa käytetään. (Österberg 2005, 21.) Henkilöstöpolitiikassa suunnitellaan mistä, miten ja millaista henkilökuntaa yritykseen palkataan (Kangas 2003, 7).

Henkilöstösuunnittelu on yksi henkilöstöjohtamisen keskeisimmistä tehtäväalueista. Henkilöstösuunnittelulla pyritään siihen, että organisaatiossa työskentelee oikeita henkilöitä oikea määrä oikeissa työtehtävissä oikeaan aikaan. Henkilöstösuunnitelmia tehtäessä arvioidaan toiminnan ja strategian perusteella tulevaisuuden määrällistä ja laadullista henkilöstön tarvetta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.) Tulevaisuuden ennakointi sekä siihen varautuminen kuuluvat henkilöstösuunnitteluun. Osaamisen, hyvinvoinnin sekä tavoitetietoisuuden kehittäminen ja ylläpitäminen kuuluvat myös osana suunnitteluun. (Viitala 2013, 57.)

Henkilöstösuunnittelun liittäminen osaksi organisaation strategista kokonaissuunnittelua on strategisen henkilöstösuunnittelun pohjimmaisena ajatuksena. Strateginen henkilöstösuunnittelu saattaa parhaimmillaan sisältää kytkennän organisaation strategisiin tavoitteisiin. Laajimmillaan se kattaa suunnitelmat osaamisen kehittämisestä, tuottavuudesta, sitouttamisesta, resursoinnista sekä henkilöstön poistumasta. (Salojärvi 2013b, 121.) Jokaisessa organisaatiossa tehdään jonkinasteista henkilöstösuunnittelua. Suunnittelu voi vähimmillään muodostua yrittäjän, esimiehen tai johtajan ajatuksista, jotka koskevat tulossa olevia henkilöstömuutoksia ja niiden vaatimia toimenpiteitä. Toisissa organisaatioissa henkilöstösuunnittelu taas voi olla hyvin systemaattista, suunniteltua ja arkistoitua tarpeiden ennakointia ja toimintasuunnitelmien tekemistä. (Viitala 2013, 60.)

## 2.5 Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus

Yritys pystyy tuottamaan lisäarvoa mahdollisimman paljon asiakkaille ja menestymään markkinoilla hyvän henkilöstöjohtamisen avuin. Henkilöstöjohtamisen tulisi pystyä tuottamaan arvoa myös yrityksen muille toiminnoille mahdollisimman kustannustehokkaasti. Arvon määrittelyn, vaikuttavuusarviointien ja kustannusten kohdistamisen osalta henkilöstöjohtaminen on jäänyt yrityksissä sivuun. (Viitala 2013, 302.)

Henkilöstöjohtamista voidaan katsoa arvoketjuna. Sen päämäärinä ovat yleensä kannattava toiminta ja kasvu, asiakastyytyväisyys sekä innovaatiotoiminta. Riittävä, osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö sekä tehokkaat rekrytointiprosessit, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin johtaminen ja ohjaus mahdollistavat päämääriin pääsemisen. (Viitala 2013, 305–306.)

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon useita osa-alueita. Henkilöstöjohtamisen välittömien tulosten, kuten henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin lisäksi tulee arvioida niihin johtavien toimenpiteiden tehokkuutta. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi palkitseminen, osaamisen kehittämisen toimenpiteet ja rekrytointi. (Viitala 2013, 306.)

Edistyksellisestä henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa on kysymys toimintatapojen ylläpitämisestä ja uusien ilmenemismuotojen löytämisestä. Yrityksen tulee arvioida omia tuloksiaan ja verrata niitä muihin saman suoritustason toimijoihin. Tällä tavalla voidaan tunnistaa mahdollisia kehittämisalueita. Tuloksellisuutta voidaan arvioida erilaisten mittareiden avulla, joita ovat esimerkiksi henkilöstörakennetta ja henkilöstökustannuksia kuvaavat mittarit. Tärkein mittareista on kuitenkin henkilöstötoimintojen aktiivisuutta kuvaavat mittarit. Yrityksen kannattaa määritellä itselleen merkityksellisimmät mittarit, joita organisaatio voi hyödyntää ja käyttää johdonmukaisesti. Kun henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta osataan mitata ja arvioida oikein, kykenee yritys löytämään uusia keinoja hyvän henkilöstöjohtamisen toteuttamiselle. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 128–129.)

## 3 HENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMINEN

### 3.1 Perehdyttämisen käsite

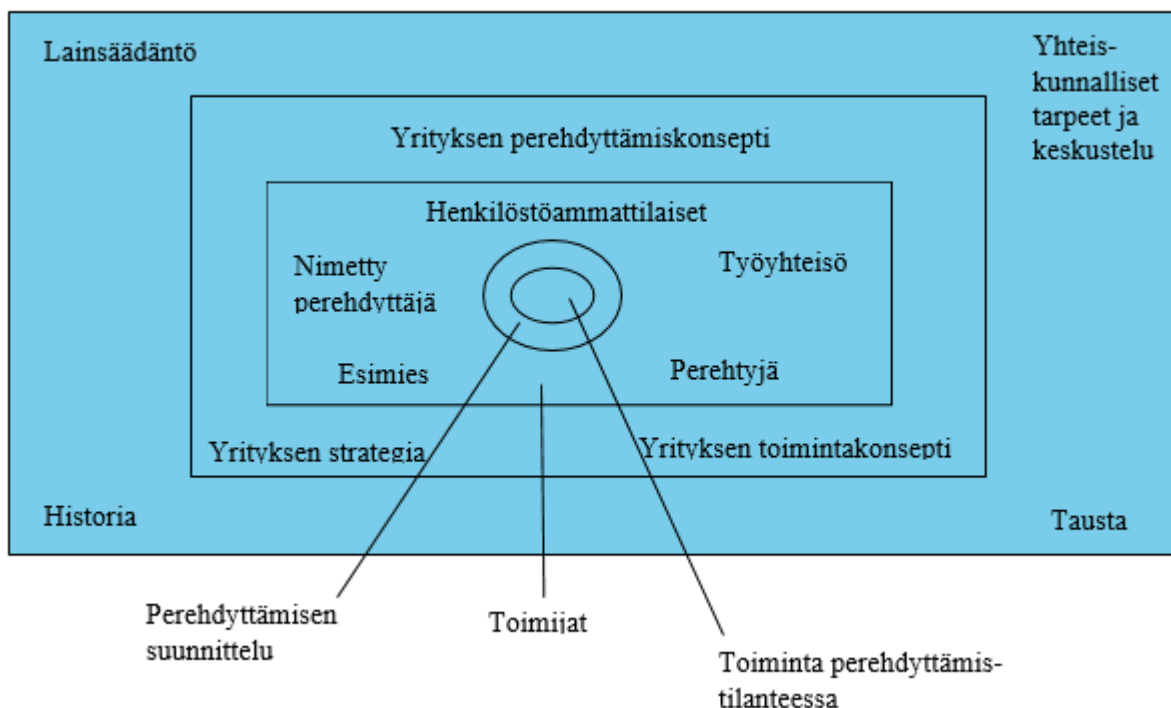
Kaikki ne toimet, joiden avulla uusi työntekijä saadaan nopeasti osaksi yritystä, työyhteisöä ja sidosryhmiä ovat perehdyttämistä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan myös toimia, joiden avulla työntekijä oppii omat työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan niin uuden työntekijän tullessa yritykseen kuin työtehtävien vaihtuessa yrityksen sisällä. (Österberg 2005, 90.) Kangas (2003, 4) määrittelee perehdyttämisen siten, että sillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean sekä työpaikan tavat. Lisäksi perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, oppii työtehtävänsä ja tietää työhönsä kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa. Perehdyttäminen voidaan jakaa yritysperehdyttämiseen sekä työhön perehdyttämiseen, eli työnopastukseen. (Kangas 2003, 4.) Yritysperehdyttäminen on enemmän yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttämistä ja työnopastus on enemmänkin itse työhön perehdyttämistä (Kangas & Hämäläinen 2010, 2).

Viitalan (2013, 193) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on helpottaa tehtävään tuleva uusi työntekijä pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon mahdollisimman nopeasti. Lisäksi perehdyttämisen avulla autetaan uutta työntekijää pääsemään työyhteisön ja yrityksen jäseneksi sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi. (Viitala 2013, 193.) Kjelin ja Kuusisto (2003, 163) toteavat perehdyttämisen olevan parhaimmillaan luonteva ketju tapahtumia, jossa uuden työntekijän oppimista tuetaan sopivaan tahtiin ja jossa varmistetaan, että tulokkaan rooli yrityksessä muotoutuu alkuperäisen tavoitteen mukaisesti.

Työnopastus koskee jokaista työntekijää, myös pidempään töissä olleita. Esimerkiksi työkokonaisuus kuuluu osana työnopastukseen. Siinä tarkastellaan työvaiheiden koostumista sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. Tämän lisäksi tarvitaan tietoa työssä käytettävistä koneista, sekä työhön liittyvistä terveys- ja turvallisuusvaaroista. (Työturvallisuuskeskus 2009.) Työnopastuksen avulla omaksutaan omat ammatilliset tiedot ja taidot. Työnopastus tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Se myös mahdollistaa itsenäisen työskentelyn. (Juuti & Vuorela 2015, 64.) Perehdyttäminen ja työnopastus ovat hyvin tärkeitä henkilöstön kehittämisen kannalta. Hyvä perehdyttäminen voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista ja tuetaan työssä jaksamista. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan toimialasta tai työpaikan koosta riippumatta. Asiakkaat ja itse yritys sekä myös työntekijät hyötyvät henkilöstön hyvästä ammattitaidosta. Oppiminen sekä omien taitojen osoittaminen työssä ovat tärkeitä työntekijöiden hyvinvoinnille. Perehdyttämisen avulla lisätään työn sujuvuutta ja palvelun laatu kohenee. Myös tapaturmariskit ja työn psyykkinen kuormittavuus vähenevät. Perehdyttämisen tavoitteena on luoda perusta työn tekemiselle. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 4–5.)

Perehdyttämiseen vaikuttavat monet erilaiset tahot, jotka käyvät ilmi kuviossa 4. Yhteiskunnalliset tarpeet ja käsitykset, lainsäädäntö sekä historia ovat kuvion uloimmalla kehällä perehdyttämiseen vaikuttavina tekijöinä. Yrityksen toimintaa ohjaava strategia, strategian rakenteita, pelisääntöjä ja tehtävänjakoa kuvaava toimintakonsepti, sekä perehdyttämiskonsepti vaikuttavat osaltaan perehdyttämiseen. Myös työn organisoinnilla on tärkeä merkityksensä perehdyttämässä. Riippuu yrityksestä kenen vastuulla perehdyttäminen on ensisijassa. (Kupias & Peltola 2009, 10–11.)



KUVIO 4. Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot (Kupias & Peltola 2009, 10)

Laadukas suunnittelu edeltää toimivaa perehdyttämistä. Perehdyttämisen tarve ja sen yhtenäistäminen sekä yksilöiminen ovat suurena osana suunnittelua. Toiminta perehdyttämistilanteessa on onnistuneen

perehdyttämisen keskiössä. Yksittäisissä kehittämis- ja kohtaamistilanteissa korostuu perehdyttäjien valmiudet toimia oppimisen edistäjinä sekä kehittämisen tukijoina. Toiminta perehdyttämistilanteessa ratkaisee lopulta perehdyttämisen toimivuuden, onnistumisen ja tehokkuuden. (Kupias & Peltola 2009, 10.)

### **3.2 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt**

Perehdyttämisellä on suuri merkitys monestakin eri syystä. Ilman perusteellista perehdyttämistä työntekijä ei oppisi työtehtäviään nopeasti tai oikein. Perusteellisen perehdyttämisen avulla virheet vähenevät ja aikaa säästetään, kun virheitä ei tarvitse korjata. Asialla on suuri merkitys, sillä usein virheiden korjaamiseen tarvitaan useammankin työntekijän aikaa. Yritystä hyödyttää, ettei uusi työntekijä keskeytä toisten työtä moneen kertaan. Lisäksi perehdytettävä henkilö tuntee olonsa turvalliseksi, kun hän tietää saavansa perusteellisen opastuksen. Oikein hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa perehdytettävän mielialaan positiivisesti ja sitouttaa hänet yrityksen ja työyhteisön jäseneksi nopeammin. (Österberg 2005, 90.) Lisäksi hyvin hoidetun perehdyttämisen hyödyt näkyvät kiinnostuneisuutena työtä ja työpaikkaa kohtaan, innostumisena, sitoutumisena, osaamisen lisääntymisenä sekä haluna oppia enemmän (Työterveyslaitos 2011).

Onnistuneen perehdyttämisen myötä syntyvät luontevat suhteet niin esimieheen, työtovereihin kuin luottamushenkilöihinkin. Perehdyttäminen poistaa jännittyneisyyttä ja tutustuttaa tulokkaan työympäristöön. (Juuti & Vuorela 2015, 64.) Asioihin ja ihmisiin tutustumisen lisäksi perehdyttämisen avulla pyritään luomaan myönteistä asennoitumista työtä sekä työyhteisöä kohtaan. Perehdyttämisen myötä esimerkiksi turvallisuusriskit vähenevät, sillä tapaturmia sattuu yleensä eniten uutta tehtävää aloittelevalle. Turvallisuuteen liittyvät asiat ovatkin tärkeä osa perehdyttämistä, sillä aloittelijalta puuttuu turvallisen työskentelyn perustiedot. Myös poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät, kun perehdyttäminen hoidetaan oikein. Kielteinen ensivaikutelma voi vaikuttaa työntekijään pitkänkin aikaa ja töistä on helpompaa jäädä pois, jos töihin lähteminen tuntuu vaikealta ja raskaalta. Tulokas saattaa tehdä jo ensimmäisten sekuntien aikana päätöksen jääkö yritykseen töihin vai ei. (Kangas 2003, 5–6.)

Kankaan ja Hämäläisen (2010, 5) mukaan perehdyttämisen myötä säästyy kustannuksia. Ylimääräisiä kustannuksia ei synny, kun perehdyttäminen hoidetaan hyvin. Kustannuksia voi syntyä monenlaisista asioista, jos perehdyttäminen ja työnopastus hoidetaan huonosti. Esimerkiksi sekaannukset ja niiden sel-



vittäminen, virheiden korjaaminen, tapaturmat, hävikki sekä poissaolojen lisääntymiset maksavat yritykselle. Myös asiakassuhteet saattavat katketa tulokkaan tietämättömyydestä johtuen, jolloin sekin aiheuttaa kustannuksia. (Kangas & Hämäläinen 2010, 5.)

Perehdyttäminen saattaa vaikuttaa myös yrityskuvaan. Ihmisten omat kokemukset ja toisten kertomukset vaikuttavat ihmisten mielikuviin yrityksistä. Esimerkiksi kesätyöntekijöiden tai harjoittelijoiden kertomukset työpaikkansa kokemuksista voivat vaikuttaa muiden mielikuviin. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä on siis suuri merkitys myös yrityskuvan muodostumisessa. (Kangas 2003, 6.)

### **3.3 Perehdyttämisen suunnittelu**

Perehdyttämisen suunnittelu tarkoittaa asioiden tietoista ja tavoitteellista miettimistä etukäteen. Perehdyttämisen suunnitteleminen tuo toimintaan johdonmukaisuutta sekä tehokkuutta ja sen avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.) Suunniteltaessa perehdyttämistä tulee ottaa huomioon esimerkiksi ihmisten osaamisen taso. Ammattitaitoiset ja hyvin koulutetut uudet työntekijät tarvitsevat vähemmän perehdyttämistä kuin ammattitaidottomat ja vähemmän työkokemusta omaavat henkilöt. Ammattitaitoisten henkilöiden kohdalla perehdyttämisessä keskitytään enemmänkin yritykseen ja sen toimintatapoihin. Vähemmän työkokemusta omaavien henkilöiden kohdalla taas perehdyttämiseen tulee varata enemmän aikaa ja resursseja. (Kangas 2003, 7.)

Tavoitteiden asettaminen sisältyy perehdyttämisen suunnitteluun. Oppiminen on perehdyttämisen pää-tavoitteena, ja perehdyttämistä suunniteltaessa tulee miettiä, että millaisia tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän tulisi oppia missäkin ajassa. Tavoitteet voidaan määrittellä yleisesti tai yksilöllisesti. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

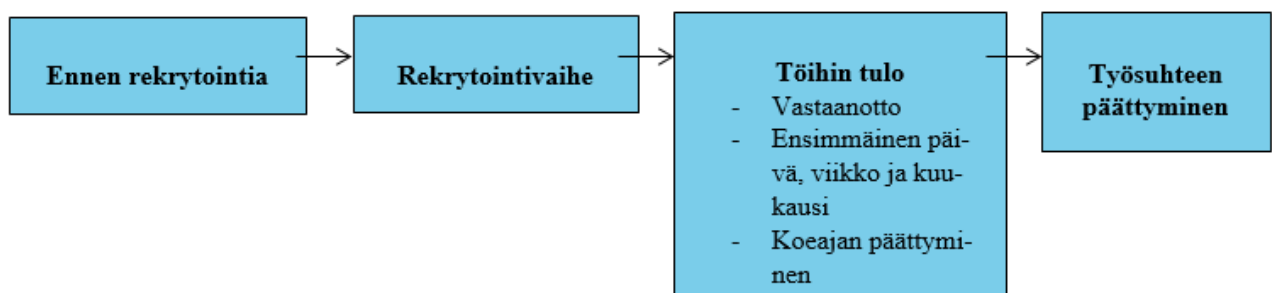
Tulokkaan osaamisen kehittäminen sekä käytännön toimet, jotka helpottavat työssä alkuun pääsemistä sisältyvät perehdyttämiseen. Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää, että organisaatiossa on mietitty tavoitteet kehittymiselle. Tavoiteltu toimintasuunnitelma, nykytilanne sekä käytettävissä olevat resurssit tulee ottaa huomioon tarkoituksenmukaisessa suunnittelussa. Perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu voidaan erottaa toisistaan perehdyttämistä suunniteltaessa. Systemaattisesta suunnittelusta puhutaan silloin, kun perehdyttämistä suunnitellaan organisaation tai yksikön tasolla. Systemaattisessa suunnittelussa laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

Isoissa yrityksissä eri yksiköiden käytännöt poikkeavat toisistaan, jolloin tarvitaan perehdyttämisen yksilöllistä suunnittelua. Yksilöllistä suunnittelua tarvitaan kuitenkin kaikenlaisissa yrityksissä jossakin määrin, sillä uudet työntekijät poikkeavat taustoiltaan ja osaamiseltaan toisistaan. Jos perehdyttäminen halutaan suorittaa huolellisesti, tulee tulokkaiden yksilöllinen tausta ottaa huomioon. Keskitetysti laadituista materiaaleista sekä perehdyttämissuunnitelmista on suurta apua perehdyttämistyötä tekeville. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

Ylivieskan Stemma Oy:kin suunnittelee perehdyttämistä. Perehdyttämiselle asetetaan myös tavoitteita, niin itse yritykselle kuin uudelle työntekijällekin. Yrityksen tavoitteena on varmistaa perehdyttämisen hyvä laatu sekä tahti. Työntekijälle asetetaan tavoitteeksi oppia asiat aikataulun mukaan.

### 3.4 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttäminen on aina prosessi, jonka osana myös suunnittelu voidaan nähdä. Perehdyttämisprosessi alkaa ensimmäisistä kontakteista uuden työntekijän ja organisaation välillä. Perehdyttämisprosessiin liittyy aina muutos, joka alkaa ja loppuu johonkin tilaan. Perehdyttämisen myötä tulokas siirtyy ulkopuolisuudesta omaan rooliinsa yrityksen jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Kupiaan ja Peltolan (2009, 102–103) mukaan perehdyttäminen on prosessi, joka voidaan jakaa eri vaiheisiin. Kuvioon 5 on koottu perehdyttämisprosessiin kuuluvat vaiheet.



KUVIO 5. Perehdyttämisprosessi

Ensimmäinen vaihe on ennen rekrytointia tapahtuvat toimenpiteet. Perehdyttäminen ja sen suunnittelu alkavat jo ennen itse rekrytointia. Tässä vaiheessa mietitään tulevan työtehtävän vaatimukset ja siinä

tarvittava osaaminen. Seuraava vaihe on rekrytointi, joka on yksi tärkeimmistä perehdyttämisvaiheista. Rekrytointitilanteessa yritys saa tietoa työnhakijoiden ajatuksista, potentiaalista ja osaamisesta. Samalla työnhakijalle kerrotaan työtehtävän erityispiirteistä ja vaatimuksista. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa jo haastattelujen aikana. Hyvillä rekrytointikäytännöillä pystytään takaamaan erinomainen pohja perehdyttämiselle myös jatkossa. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

Onnistunut ja oikeaan osunut rekrytointi antaa pohjan onnistumiselle työssä ja pitkäaikaiselle työsuhteelle. Rekrytointiin panostamalla organisaatio säästää vaihtuvuus- ja perehdyttämiskustannuksissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 74.) Ylivieskan Stemma Oy:kin suunnittelee rekrytointia. Suunniteltaessa mietitään, mitä kautta työntekijöitä haetaan. Kaikissa tilanteissa työpaikkaa ei laiteta avoimeen hakuun ajanpuutteen vuoksi. Uutta työntekijää haetaan ensin kysymällä ehdotuksia olemassa olevalta henkilöstöltä tai muilta yrityksiltä.

Kolmantena perehdyttämisen vaiheena ovat toimenpiteet, jotka liittyvät tulokkaan töihin tuloon. Perehdyttäminen on helpompi suunnata, kun valittu henkilö on tiedossa. Perehdyttämisen painopisteet vaihtelevat sen mukaan, millaiseen työtehtävään uusi henkilö on tulossa. Jos työntekijä perehdytetään selkeästi rajattuun tehtävään, on painopiste tehtävän vaatimuksissa ja niihin perehdyttämisessä. Jos taas työntekijä tulee yritykseen täydentämään sen osaamista, painopisteenä on varmistaa, että yritys saa tulokkaasta irti kaiken täydentävän osaamisen. Perusperehdyttämistä tarvitaan kuitenkin molemmissa tapauksissa. Perusperehdyttämisellä tarkoitetaan työsuhteen alkuun liittyviä käytännön asioiden hoitamista, työyhteisön voimassaolevien pelisääntöjen kertomista, työtovereihin tutustuttamista, sekä yrityksen arvojen ja strategian läpikäymistä. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Osana perehdyttämisprosessia on myös uuden työntekijän vastaanotto, johon kannattaa panostaa hyvän ensivaikutelman luomiseksi. Hyvä alku kantaa pitkälle ja huonoa ensivaikutelmaa on vaikeaa paikata enää myöhemmin. Tulokkaan on tärkeää tuntea itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Rauhallinen ja ystävällinen vastaanotto antaa hyvän alun varsinaiselle työlle. (Kupias & Peltola 2009, 103–104.)

Kupias ja Peltola (2009, 105–110) ovat kuvanneet perehdyttämisprosessin vaiheissaan myös uuden työntekijän ensimmäistä päivää, viikkoa sekä kuukautta. Ensimmäisen päivän aikana hoidetaan kiireellisimmät käytännön asiat pois alta, kuten avainten luovuttaminen ja kulkuluvat. Lisäksi päivän aikana tulokkaalle esitellään työtilat, hänen työpisteensä sekä lähimmät työtoverit. Olisi tärkeää, että tulokas saa tarpeeksi tietoa ja tekemistä ensimmäisenä työpäivänään. Tietoa ei saa kuitenkaan olla liikaa, jolloin sen omaksuminen voi olla vaikeaa. Tulokkaan olisi tärkeää päästä työhönsä kiinni ensimmäisen

viikon aikana. Asiaa helpottaa kokonaiskuvan saaminen työstä sekä työyhteisöön ja organisaatioon tutustuminen. Ensimmäisen viikon aikana tulisi keskittyä enemmänkin kokonaisuuksien hahmottamiseen kuin pieniin yksityiskohtiin. Tulokkaan osaaminen ja kokemukset tulee selvittää ensimmäisen viikon aikana. Tämän pohjalta laaditaan tai täsmennetään tulokkaan oppimista tukeva perehdyttämissuunnitelma. (Kupias & Peltola 2009, 105–110.)

Tulokkaan tulisi päästä kiinni tuottavaan työhön ja sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin ensimmäisen työviikon jälkeen. Tulokas voi tuoda esille omia näkemyksiään ensimmäisen kuukauden aikana, jotka parhaimmassa tapauksessa voivat johtaa uusiin ideoihin toimintatapojen kehittämiseksi. Esimiehellä ja koko työyhteisöllä tulee olla vilpitön halu ottaa palautetta vastaan. Perehdyttäminen jatkuu ensimmäisen kuukauden aikana suunnitelman mukaan ja päävastuu siirtyy yleensä hiljalleen perehtyjälle itselle. Ensimmäisen kuukauden jälkeen olisi hyvä järjestää palautekeskustelu perehdyttäjän kanssa, jolloin arvioidaan perehtymistä sekä perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.)

Ylivieskan Stemma Oy:ssa uuden työntekijän ensimmäisen työpäivän aikana hoidetaan käytännön asiat pois alta, kuten ovien avaaminen, avainten luovuttaminen, tilojen esittely sekä työturvallisuudesta kertominen. Yrityksessä odotetaan, että uusi työntekijä hallitsisi ohjelmien sujuvan käytön kahden ensimmäisen viikon jälkeen. Myynnin portaiden ymmärtäminen ja käytäntöön vieminen tulisi oppia ensimmäisen kuukauden aikana. Toisesta kuukaudesta lähtien tulokkaan myyntituloksia aletaan jo seuraamaan kriittisesti. Perehdyttämisen yhteydessä yrityksessä käydään työn ohessa palautekeskusteluja. Keskusteluissa selvitetään mm. miltä työ on tuntunut uudesta työntekijästä ja onko jokin asia jäänyt mietityttämään. Niissä pyritään myös saamaan selville, onko saadun tiedon määrä ollut sopiva.

Kupias ja Peltola (2009, 109) kuvaavat perehdyttämisprosessin vaiheissaan myös koeajan kulkua. Heidän mukaansa perehdyttämiseen liittyvä kehittämisprosessi on mahdollisesti lyhyempi kuin lain sallima neljän kuukauden koeaika. Kehittämisprosessin tavoitteena on, että tulokas pääsee uudessa työssään hyvin alkuun selviytyen työtehtävistään tarpeeksi itsenäisesti. Tavoitteena on myös, että tulokas on otettu työyhteisönsä jäseneksi ja hän itse tuntee olevansa osa organisaatiota. Perehdyttäminen voi myös kestää pidempäänkin kuin neljä kuukautta ja se tulisi suunnitella tarpeen mukaan riittävän pitkäksi tai lyhyeksi, esimerkiksi kesätyöntekijöiden kohdalla. Tärkeintä on, että tulokas saa riittävän hyvän alun työlleen. (Kupias & Peltola 2009, 109.) Stemma Oy:lla on käytössään neljän kuukauden koeaika, jonka aikana pyritään selvittämään, onko henkilö sopiva yritykselle ja onko yritys sopiva uudelle työntekijälle. Ylivieskan Stemma Oy:n kauppias odottaa, että tietyt asiat hoituvat ja onnistuvat jo ennen koeajan päättymistä.

Myös työsuhteen päätyminen kuuluu perehdyttämisprosessin vaiheisiin. Työntekijä saattaa jättää yrityksen, jolloin perehdyttäminen päättyy. Irtisanomisperusteesta riippuen työntekijän lähtö voi olla hyvinkin nopea. Työntekijän lähteminen saattaa olla myös tiedossa oleva tapahtuma, kuten kesätyöntekijöiden tai määräaikaisten työntekijöiden kohdalla. Lähtevä työntekijä on oppinut yrityksestä ja sen toimintatavoista ja hän on lisäksi yritykselle potentiaalinen asiakas. Palautteen pyytäminen lähtevältä työntekijältä olisi siis hyödyllistä. Palautetta olisi hyödyllistä pyytää myös perehdyttämisen onnistumisesta. (Kupias & Peltola 2009, 110.)

### **3.5 Mentorointi perehdyttämisen osana**

Mentorointi on toimintaa, jossa kokeneempi ammattilainen ohjaa kokemattomampaa ja kehittymishaluista työntekijää. Mentoroinnissa keskeisintä on oppiminen ja ohjattavan kehittymisen sekä tarpeiden tukeminen. (Kupias & Salo 2014, 11–12.) Mentorin ei tarvitse olla ohjaamisen ammattilainen, vaan riittää että hän tuo oman osaamisensa ja kokemuksensa uuden työntekijän käyttöön. Mentori on asiantuntija ja samalla uskottu henkilö, joka auttaa työntekijää tämän ammatillisessa kehittämisessä. Lähtökohtana mentoroinnille on perinteisesti ollut nuorille tai uusille työntekijöille annettava tuki. (Kupias & Salo 2014, 20–22.) Ihmisestä pyritään löytämään mentoroinnin avulla sellaisia puolia, jotka ovat hänessä piilevinä. Löydettyjen vahvuuksien ja voimavarojen kehittäminen auttaa muovaamaan henkilöstä sellaisen, mitä hän parhaimmillaan voisi olla. Keskiössä mentoroinnissa on työntekijän jatkuva kasvu ja parhaiden puolien esille saaminen. (Juuti & Vuorela 2015, 20–21.)

Mentorilta edellytetään halua jakaa omia tietojaan. Mentorin tulee kuunnella, opastaa, neuvoa ja auttaa asettamaan tavoitteita. Lisäksi mentorin tulisi tukea mentoroitavan työntekijän henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä, jotta mentorointi onnistuisi. Tulokkaalta edellytetään mentoroinnin onnistumiseksi halukkuutta hyödyntää mentorin tietoja ja kokemusta. Molemminpuolinen kunnioitus sekä avoimuus ovat tärkeä osa toimivaa mentorointisuhdetta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 229.)

Mentorointia ilmenee erilaisissa tilanteissa ja se voi olla suunniteltua tai suunnittelematonta. Spontaania mentorointia syntyy jatkuvasti työelämässä. Spontaanissa mentoroinnissa uusi työntekijä valitsee yleensä itse mentorinsa kysyäkseen apua. Mentorointi voi olla kertaluonteista, mutta spontaani mentorointi voi kestää vuosiakin. Spontaanissa mentoroinnissa mentoroinnille ei aseteta tavoitteita. (Kupias & Salo 2014, 20–21.)

Mentorointia voi esiintyä myös ongelmanratkaisutilanteissa. Tällainenkin mentorointi voi olla kerta-luonteista ja erittäin spontaania. Uusi työntekijä hankkii itselleen tilanteessa mentorin, jonka kanssa pyritään ratkaisemaan eteen tullut ongelma. Yleensä mentori on tässä tilanteessa kokeneempi työntekijä. Usein mentorit haluavat olla avuksi ja saattavat auttaa ohjattavaa liikaakin. (Kupias & Salo 2014, 36–37.)

Yrityksissä mentorointia voidaan hyödyntää perehdytyksen yhteydessä. Huomion keskipisteenä perehdytysmentoroinnissa ovat työntekijän uusi työ ja työympäristö. On tärkeää, että mentori on ohjattavaa työntekijää osaavampi. Mentorilähtöisessä perehdyttämisessä avainasemassa ovat mentorin oma osaa-minen ja hiljainen tieto. Mentorin tulee toimia vastuullisesti ja välttää omien negatiivisten asenteiden välittämistä uudelle työntekijälle. (Kupias & Salo 2014, 20–35.)

Kun mentorointia käytetään perehdyttämisen tukena, olisi tärkeää tietää kehittämisen mahdollisuuksista hyödyntäen niitä mahdollisimman hyvin. Mentoroinnilla voidaan luoda uutta säilyttäen samalla vanhaa. Vaikka mentoroinnissa tavoitteena onkin tehdä mentoreiden hiljainen tieto näkyväksi, voi sen avulla syntyä uusia ajatuksia ja ideoita. Uusille työntekijöille tarjottava mentorointi on tärkeä väline jokapäiväisessä jatkuvassa osaamisessa. (Kupias & Salo 2014, 45–47.) Suurin hyöty mentoroinnista saadaan, kun se tukee tulokkaan omaa ajattelua ja opettaa häntä mielipiteen muodostamiseen sekä asioiden näkemykseen. Mentori tuo uutta näkökulmaa asioihin oman kokemuksensa opettamana. Mentorointi on lisäksi tehokasta, halpaa ja vaikuttavaa. Mentoroinnissa on kyse urasta ja omasta kehittymisestä. (Aaltonen ym. 2004, 146.)

Myös Ylivieskan Stemma Oy hyödyntää mentorointia perehdyttämisen yhteydessä. Uudelle työntekijälle nimetään mentori, joka vastaa tulokkaan perehdyttämisestä. Mentori kirjataan myös ylös uuden työntekijän työsopimukseen. Spontaanissa ja ongelmanratkaisumentoroinnissa mentorina toimii uutta työntekijää lähinnä oleva henkilö. Stemma Oy:ssa mentoroinnille ei anneta tiukkoja sääntöjä, vaan yrityksessä toimitaan tilanteiden vaatimilla tavoilla.

### **3.6 Perehdyttämistä koskevia lakeja**

Laeissa on useita määräyksiä sekä viittauksia perehdyttämiseen liittyen. Lainsäätäjän erityisessä suoje-luksessa ovat työnteko ja siihen oppiminen. Työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä on

kiinnitetty erityisesti huomiota. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä ovat erityisesti perehdyttämistä koskevia lakeja. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Perehdyttämiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin. Työlainsäädäntö on usein pakottavaa oikeutta. Työlainsäädännössä tavoitellaan toimintaa, joka on ensisijaisesti työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Lainsäädännön noudattaminen on vähimmäisvaatimuksena kaikille yrityksille. Hyvin ja huolellisesti hoidettu perehdyttäminen tukee niin yrityksen strategian toteutumista kuin reilua mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työlainsäädännössä perehdyttämiselle annetaan paljon painoa. Lainmukaisella ja rehellisellä toiminnalla on suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja menestymiseen. Erilaiset vahingot, tulkintaerimielisyydet sekä esimerkiksi riidat työpaikoilla voivat olla seurauksia laittomasta toiminnasta. Esimiehen ja johdon lisäksi lainsäädännön noudattamista valvovat henkilöstöammattilaiset. Esimies on kuitenkin työntekijöistään vastuussa viime kädessä. Virheellisesti hoidettu perehdyttäminen saattaa aiheuttaa suuria menetyksiä ja lisäksi se huonontaa työntekijän onnistumista työssään. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

### 3.6.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslain yleisveloitteena on, että työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiäkin suhteita. Työnantajan tulee myös huolehtia siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä kehitetään tai muutetaan. Työnantajan on lisäksi pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan edetäkseen työurallaan. (Työsopimuslaki 26.01.2001/55.) Velvollisuudet eivät välttämättä aina toteudu, jos esimerkiksi kiireet, poissaolot ja työpaineet ajavat yrityksen pikaperehdyttämiseen. Virheitä korjaamalla oppiminen on kallista työnantajalle sekä epämieluisuista työntekijälle. Työnantajalla ja työntekijällä saattaa lisäksi olla erilaiset käsitykset siitä, miten työntekijä suoriutuu sekä onnistuu työtehtävissään. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työsopimuslain yleissäännös irtisanomisperusteista on, että työnantaja voi irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen ainoastaan asiallisesta ja painavasta syystä (Työsopimuslaki 26.1.2001/55). Työnantaja ei siis voi irtisanoa työntekijää tai purkaa työsopimusta mielivaltaisesti. Työsopimuslain mukaan puutteellinen ammattitaito voi olla yhtenä irtisanomisperusteena. Kun arvioidaan työntekijän puutteellista ammattitaitoa, tulee kiinnittää huomiota siihen, mikä mahdollisuus työntekijällä

on ollut parantaa sitä. Päätämisperusteena ei voida vedota pelkästään sellaiseen ammattitaidon puutteeseen, joka on ollut tiedossa jo työntekijää palkatessa. Jo työhönottovaiheessa tulee suunnitella, miten aukot paikattaisiin perehdyttämällä ja työntekijälle tulee antaa tilaisuus osoittaa pätevyytensä. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Uudessa työsuhteessa sopimukseen kirjataan yleensä neljän kuukauden koeaika, joka on tarkoitettu molempipuolisen soveltuvuuden arviointiin. Koeajan aikana työnantajan tulee seurata uuden työntekijän osaamisen kehittymistä. Osaamista tulee aina arvioida annettua perehdyttämistä vasten. Tulisi esimerkiksi pohtia, onko annettu opastus ollut riittävää ja onko uusi työntekijä saanut tarvittavat tiedot ja taidot. Kumpi tahansa työsuhteen osapuoli voi purkaa työsopimuksen koeajan aikana. Purun syyt eivät kuitenkaan saa olla epäasiallisia koeajan tarkoitukseen nähden. (Kupias & Peltola, 2009, 22–23.)

### 3.6.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lain tarkoituksena on lisäksi ehkäistä ennalta ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Lakia sovelletaan työsopimuksen perusteella tehtävään työhön sekä virkasuhteessa tai siihen verrattavassa julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa tehtävään työhön. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan pitää huolehtia, että työnteko on turvallista, eikä työntekijöiden terveys vaarannu. Työturvallisuutta miettiessä tulee ottaa huomioon työ, työolosuhteet, muu työympäristö sekä itse työntekijä. Työntekijää tulee opastaa ja hänelle on annettava työpaikan vaara- ja haittatekijöistä riittävät tiedot. Työntekijän koulutus, ammatillinen osaaminen sekä kokemus määrittelevät vaadittavan ohjauksen ja opastuksen laadun sekä määrän. Huolella suoritettua perehdyttämistä ajatellen työturvallisuudella on siinä hyvin tärkeä osa. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työpaikan turvallisuus tarkoittaa paljon enemmän kuin oikein opetettua työvälineiden käyttöä. Esimerkiksi palvelutyöpaikoilla törmätään useinkin monimuotoisiin turvallisuuteen liittyviin tilanteisiin. Työturvallisuudessa fyysisen turvallisuuden lisäksi pitää varmistaa myös henkinen turvallisuus. Työpaikkakiusaaminen on esimerkki väkivallasta, joka voi olla joko henkistä tai fyysistä. Henkinen väkivalta voi olla esimerkiksi syrjimistä, töiden hankaloittamista, vähättelyä tai loukkaamista. Työnantajan tulisi



puuttua työpaikkakiusaamiseen ja se tulisi estää kehittämällä koko työyhteisöä yhteisvoimin. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

Tasa-arvolaki sekä yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. Tasa-arvolaki velvoittaa, että työnantajan on edistettävä naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Yhdenvertaisuuslaki taas kieltää syrjinnän iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Taustasta tai sukupuolesta riippumatta henkilöllä tulee olla mahdollista menestyä työssään ja perehdyttämisessä on luotava siihen mahdollisuudet. Kannattaa esimerkiksi miettiä, löytyykö yrityksestä käytäntöjä, jotka hankaloittaisivat tai edistäisivät vain toisen sukupuolen menestystä. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla samanlaiset edellytykset uusien tehtävien opetteluun. Yrityksissä olisi hyödyllistä korottaa vuosittain työpaikan riskitekijät sekä käytännöt. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

### **3.6.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä**

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä edistää yrityksen sekä sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilökunnalle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Yrityksen toiminnan kehittäminen yhteisymmärryksessä on yhtenä lain tavoitteena. Tavoitteena on myös, että työntekijöillä olisi mahdollisuudet vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään ja työolojaan sekä asemaa yrityksessä. Työnantajan, henkilöstön sekä työviranomaisten yhteistoiminnan tiivistäminen työntekijöiden aseman parantamiseksi on myös lain tarkoituksena. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Perehdyttämisen järjestelyjen näkyviksi tekeminen on olennaista työpaikoilla. Työntekijöiden pitää tietää, miten heidän tulevat työkaverinsa tai he itse saavat koulutusta ja opastusta työtehtävien vaihtuessa. Sama tilanne on myös silloin, kun työmenetelmät muuttuvat tai kehittyvät. Avoin tiedottaminen ja keskustelu vahvistaa koko työyhteisön vastuuta ja lisäksi vähentää epävarmuutta. Vaikutukset ulottuvat yksittäisestä työntekijästä koko työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

## 4 PEREHDYTTÄMISOPPAAN LAATIMINEN YLIVIESKAN STEMMA OY:LLE

### 4.1 Toimeksiantajan esittely

#### 4.1.1 Stemma Oy

Toimeksiantajani on Ylivieskan Stemma Oy, joka kuuluu osana yksityisten huonekalukauppiaiden perustamaan ja omistamaan ketjuun. Myymälöitä ketjulla on neljäkymmentä ympäri Suomea ja se onkin yksi Suomen suurimmista kodinhuonekaluja myyvistä ketjuista. Koko ketjun liikevaihto vuonna 2015 oli noin 42 miljoonaa euroa. (Stemma Oy.)

Stemma Oy:n tuotevalikoima koostuu laajasta, muotoilultaan ja laadultaan korkeatasoisesta kotimaisesta sopimusmallistosta. Tuotteita tuodaan lisäksi EU:n alueelta, Lähi-idästä sekä Kaukoidästä. Ketjun keskusvarasto sijaitsee Lahdessa. Suurin osa mallistosta on omaa yksinmyyntimallistoa, jota ei löydy muista huonekaluliikkeistä. (Stemma Oy.)

Ketjun arvoja ovat seuraavat: (Stemma Oy)

- työstä nauttiminen
- yrittäjyyden arvostaminen
- yhteisöllisesti toimiminen
- hyvän kauppataivan noudattaminen
- lupauksen pitäminen
- toimiminen huomioiden ympäristöarvot
- rohkeus
- uskallus tehdä uusia asioita.

Ketju tarjoaa asiakkailleen palveluja, jotka helpottavat kalusteiden hankintaa, ostamista sekä käyttöön-ottoa. Stemma Oy tarjoaa asiakkailleen mm. kasaus- ja kuljetuspalveluja. Kuljetuspalvelu tuo kalusteet kotiin saakka sovittuna päivänä ja kannettuina sisälle asti. Osa myymälöistä myös vuokraa autoa asiakkaiden käyttöön. Osa huonekaluista toimitetaan kokoamattomina, joten ketjun myymälöiden tarjoama kasauspalvelu kokoaa tarvittaessa ne asiakkaan osoittamalle paikalle. Kalusteiden kasauksesta pitää sopia erikseen kaupanteon yhteydessä. (Stemma Oy.)

Ketjun myymälät tarjoavat myös sisustussuunnittelupalveluja. Stemman myyjät ovat alansa ammattilaisia ja he tarjoavat osaamistaan asiakkaiden käyttöön ja auttavat heitä niin yksittäisten kalusteiden valinnassa kuin huonekokonaisuudenkin suunnittelussa. Tarjolla on myös tarvittaessa kokonaisvaltaista apua kodin sisustuksen suunnitteluun valaisin- ja tekstiilivalinnoista alkaen. (Stemma Oy.)

#### 4.1.2 Ylivieskan myymälä

Ylivieskan Stemmalla on tarjolla myymälässään sisustusneuvontaa ja -suunnittelua sekä kuljetus-, kierätyks-, kasaus- ja rahoituspalveluja. Myymälän kattava tarjonta on rakennettu palvelemaan kaiken ikäisten asiakkaiden tarpeita. Mallistosta löytyy niin edullisia, keskihintaisia kuin kalliimpiakin tuotteita. Tärkeä osa mallistoa on Suomessa valmistetut laadukkaat huonekalut. (Stemma Oy.)

Ylivieskan myymälän kokenut ja ammattitaitoinen henkilökunta on alan huippujen kouluttamaa. Henkilökunnalla on aito kiinnostus työhönsä. Yrityksessä työskentelee kauppias Maarit Jokitalon lisäksi kaksi vakituista työntekijää, jotka ovat asiakaspalvelun ja sisustuksen ammattilaisia. He pyrkivät huolehtimaan siitä, että myymälän ilme pysyy ajan hengessä mukana. (Stemma Oy.) Kuvassa 1 on näkyvillä Ylivieskan Stemma-myymälä.



KUVA 1. Ylivieskan Stemma-myymälä (Stemma Oy)

## 4.2 Perehdyttämisoppaan merkitys ja tavoitteet

Ylivieskan Stemma Oy:lla ei ollut ennestään käytössä perehdyttämisopasta, joten sen tarve oli suuri. Oppaan tarkoituksena on olla tehokas ja järjestelmällinen työkalu, joka auttaa perehdyttämisen etene- mistä sujuvalla tavalla. Sen on tarkoitus auttaa niin yritystä kuin uutta tulokastakin, jotta perehdyttämi- nen ei venyisi. Oppaan avulla uuden työntekijän olisi tarkoituksena päästä mahdollisimman nopeasti tehokkaaseen työntekoon kiinni.

Huono perehdyttäminen vie aikaa ja aiheuttaa virheitä, joten opas on myös sijoitus työnantajan aikaan. Oppaan voi sanoa olevan eräänlainen lukujärjestys ja muistityökalu, jonka tarkoituksena on ajan säästä- misen lisäksi tukea perehdyttämistä. Sen avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen tavat nopeammin. Oppaan avulla voi myös seurata, onko työntekijä oppinut vaaditut asiat aikataulun mukai- sesti. Opas mahdollistaa myös sen, että tulokas saa kaikki tarvittava tiedot työpaikkaansa ja itse työhön liittyen. Perehdyttäjä saattaa pitää joitakin asioita niin itsestäänselvyyksinä, ettei niitä muisteta kertoa uudelle tulokkaalle. On siis hyvä, että kaikki tarvittava materiaali löytyy myös oppaasta.

## 4.3 Perehdyttämisoppaan laadinta ja käyttäminen

Aloitin perehdyttämisoppaan suunnittelemisen saatuani valmiiksi työni teoriaosan. Suunnittelimme yh- dessä toimeksiantajani Maarit Jokitalon kanssa perehdyttämisoppaan sisältöä. Pidimme muutamia pala- vereja perehdyttämisoppaan rakennetta koskien. Viestittelimme myös sähköpostitse. Sain tuekseni joi- takin muistiinpanoja toimeksiantajaltani, joita hyödynsin oppaan tekemisessä. Lisäksi tutustuin muihin internetistä löydettäviin perehdyttämisoppaisiin. Oppaasta haluttiin selkeä ja järjestelmällinen apuväline perehdyttämisen tueksi. Oppaan sisältö alkoikin pian hahmottumaan järkeväksi kokonaisuudeksi ja tu- loksena syntyi reilu 10-sivuinen perehdyttämisopas.

Perehdyttämisoppaan tarkoituksena on olla niin työnantajan kuin työntekijän tukena perehdytyksessä. Se jaetaan niin uusille työntekijöille kuin työharjoittelijoillekin ensimmäisenä työhöntulopäivänä. Opasta käydään ensin läpi yhdessä työntajan kanssa ja tämän jälkeen se jää perehtyjälle apuvälineeksi.

Perehdyttämisopasta jaetaan uusille työntekijöille A4-paperiversiona. Lähetän työni työnantajalle niin word-tiedostona kuin pdf-tiedostonakin, ja toimeksiantaja tallentaa työn muistitikulle. Näin perehdyttä- misopas pysyy tallessa ja sitä on helppo muokata tarpeen mukaan.

## 4.4 Perehdyttämisosoppaan rakenne

Perehdyttämisosoppa koostuu seitsemästä pääluvusta ja sen sisällysluettelo on seuraavanlainen:

1. Tervetuloa töihin Stemmaan
2. Stemma Oy
3. Myyjän toimenkuva ja kaupanteon vaiheet
  - 3.1 Myyjän toimenkuva
  - 3.2 Kaupanteon vaiheet
4. Työsuhdeasiat
  - 4.1 Koeaika ja sen merkitys
  - 4.2 Työaika ja palkan määräytyminen
  - 4.3 Käytäntö sairastapauksissa ja työterveyshuolto
  - 4.4 Sisäinen tiedottaminen ja koulutukset
  - 4.5 Työntekijän muut velvollisuudet ja työsuhteen päättymisen
5. Turvallisuusasiat
  - 5.1 Paloturvallisuus
  - 5.2 Työturvallisuus
  - 5.3 Aggressiiviset asiakkaat
6. Tarkistuslista
7. Yhteystiedot.

Oppaan alussa on johdanto, joka toivottaa tervetulleeksi työskentelemään Stemmaan. Johdannossa myös kerrotaan perehdyttämisosoppaan tarkoituksesta ja sen sisällöstä lyhyesti. Sen jälkeen oppaassa on yritys-esittely. Yritysesittelyssä kerrotaan ensin yleisesti Stemma-ketjusta ja sen arvoista. Tulokkaan tulee samaistua ketjun arvoihin ja tietää Stemman tarjoamista palveluista ja tuotevalikoimasta. Yleisesittelyn jälkeen oppaassa kerrotaan itse Ylivieskan myymälästä, johon perehdyttämisosoppa tulee käyttöön. Esittelyssä käydään läpi myymälän tarjoamat palvelut ja kerrotaan hieman sen henkilökunnasta.

Stemmassa palvelu on hyvin asiakaslähtöistä ja myyntityö on tärkeää. Niinpä oppaassa kerrotaan laajasti myyjän toimenkuvasta ja tehtävistä. Oppaassa painotetaan, että myyjän tärkeimpänä tehtävänä on myydä ja saada aikaan tulosta. Siinä myös annetaan vinkkejä, miten tulee toimia ja voi parantaa tulostaan. Oppaassa myös kerrotaan mitä myyjän tulee myymisen lisäksi hallita. Tärkeä osa perehdyttämisosopasta on

myös kaupanteon vaiheet, jotka uuden tulokkaan tulee oppia. Kaupanteon vaiheita on viisi: tarvekartoitus, vaihtoehtojen esittely, lisäkaupan tekeminen, rahoituksesta kertominen ja kaupanpäättös. Oppaassa kerrotaan yksityiskohtaisesti, miten tulee toimia jokaisessa kaupantekovaiheessa. Oppaassa on myös esimerkkikysymyksiä, joiden avulla kauppa voidaan ohjata päätökseen.

Neljännessä oppaan luvussa kerrotaan tärkeimmistä työsuhdeasioista, kuten koeajasta ja sen merkityksestä, työajan ja palkan määräytymisestä, käytännöistä sairastapausten kohdalla, työterveyshuollosta, sisäisestä tiedottamisesta ja koulutuksista. Oppaassa kerrotaan myös työntekijän velvollisuuksista sekä miten toimitaan työsuhteen päättyessä.

Oppaassa käsitellään myös turvallisuusasioita ja annetaan ohjeita erilaisten tilanteiden varalle. Ohjeita annetaan esimerkiksi siitä, miten tulee toimia tulipalon sattuessa ja aggressiivisia asiakkaita kohdatessa. Oppaassa kerrotaan myös työturvallisuudesta, johon lukeutuu esimerkiksi hyvä työergonomia.

Toiseksi viimeisessä luvussa on tarkistuslista, jonka tarkoituksena on seurata oppiiko uusi työntekijä tehtävät aikataulun mukaisesti. Sen tarkoituksena on myös seurata, onko tehtävät muistettu opastaa. Lista on määritelty tehtäviä, ja aika johon mennessä tehtävän tulisi olla hallinnassa. Tämän jälkeen listaan tulisi merkitä päivämäärä, kun vastaava tehtävä on opastettu ja milloin tulokas uskoisi sen osaavan. Lopuksi on vielä Ylivieskan Stemman ja kauppias Maarit Jokitalon yhteystiedot.

## 5 POHDINTA

Perehdyttämisellä on suuri vaikutus työtä aloittaessa ja siinä onnistumisessa. Olen itse saanut kokea niin hyvää kuin hieman huonompaakin perehdyttämistä työelämässä. Huono perehdyttäminen johtaa helposti virheisiin ja jatkuvaan avun pyytämiseen. Avun pyytäminen taas vie aikaa muilta työntekijöiltä. On siis tärkeää, että perehdyttämiselle annettaisiin aikaa ja se hoidettaisiin kunnolla. Perehdyttämiseen kannattaa panostaa, sillä se voi olla yhtenä yrityksen kilpailukeinona.

Opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajani tarpeesta. Keskustelimme mahdollisista opinnäytetyön aiheista, joista perehdyttämisoppaan tarve nousi voimakkaasti esille. Toimeksiantajallani ei ollut ennestään perehdyttämisopasta käytössä, joten sen tarve oli suuri. Aloitin työni tekemisen ensin teoriaosuudesta, joka tuotti aluksi hankaluuksia. Pian kuitenkin aloin hahmottamaan työni kokonaisuutta ja teoreettinen viitekehysten tuli valmiiksi. Henkilöstöjohtamisen osuuden kirjoittaminen oli mielestäni haastavampaa kuin perehdyttämisestä kertominen. Mielestäni kuitenkin työni teoriaosuudesta tuli loppujen lopuksi johdonmukainen ja selkeä. Käytin työssäni niin kirjallisia kuin sähköisiäkin lähteitä ja mukana on myös englanninkielistä kirjallisuutta. Työssäni olisin tosin voinut tuoda esille enemmän omia mielipiteitäni.

Kun teoriaosani oli valmis, aloin laatimaan itse perehdyttämisopasta. Suunnittelimme yhdessä toimeksiantajani kanssa oppaan sisältöä ja keskustelimme sen merkityksestä. Oppaan tekeminen oli mielestäni hyvinkin mielenkiintoista ja mukavaa. Työni tuloksena syntyi reilu 10-sivuinen perehdyttämisopas, joka on jaettu seitsemään päälukuun. Oppaassa toivotetaan ensin tervetulleeksi yritykseen ja kerrotaan hieman sen tarkoituksesta sekä sisällöstä. Toisessa pääluvussa on yritysesittely niin Stemman ketjusta yleensä kuin Ylivieskan myymälästä. Sen jälkeen on kerrottu myyjän toimenkuvasta ja kaupan teon eri vaiheista. Neljännessä luvussa on kerrottu tärkeimmistä työsuhteasioista, kuten koeajasta, palkan määräytymisestä sekä työntekijän velvollisuuksista. Viidennessä luvussa on kerrottu, miten tulee toimia eri vaaratilanteiden sattuessa. Sen jälkeen on tarkistuslista, josta perehtyjä voi seurata onko hän oppinut tehtävät aikataulun mukaisesti. Työnantaja voi taas seurata listasta, onko keskeisimmät tehtävät muistettu opastaa ja miten työntekijä ne on oppinut. Viimeisessä luvussa on vielä Ylivieskan Stemman ja sen kauppiaan yhteystiedot.

Oppaan tarkoituksena on olla järjestelmällinen työkalu, joka tukee perehdyttämistä. Sen on tarkoituksena olla niin työnantajan kuin uuden työntekijän apuna. Oppaasta tuli mielestäni selkeä kokonaisuus,

jonka avulla perehdyttäminen etenee suunnitellulla tavalla. Olenkin tyytyväinen valmiiseen oppaaseen ja myös toimeksiantajani on tyytyväinen lopputulokseen.

Työtä tehdessäni sain paljon uutta ja hyödyllistä tietoa niin henkilöstöjohtamisesta kuin perehdyttämisestäkin. Teoriaosuuden kirjoittamisesta ensin oli hyötyä perehdyttämisoppaan tekemisessä. Koen työn tekemisestä olleen suurta hyötyä minulle ja uskon suhtautuvani kriittisemmin tulevaisuudessa perehdyttämiseen. Työn tekeminen opetti myös aikatauluttamista, sillä piti suunnitella milloin työtä ehtisi teemmään, esimerkiksi työharjoittelun ohessa.



## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: Wsoy.
- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus -ennakoivaa työsuojelua. Helsinki: Painojussit Oy.
- DeCenzo, D. & Robbins, S. 2007. Fundamentals of human resource management. USA: John Wiley & sons, Inc.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3., uudistettu painos. Edita Prima Oy.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. painos. Työturvallisuuskeskus.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Korppoo, L. 2013. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (Toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.
- Luoma, M. 2013. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (Toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus -ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Helsinki: Painojussit Oy.
- Salojärvi, S. 2013a. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (Toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2.painos. Helsinki: Talentum.
- Salojärvi, S. 2013b. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (Toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Stemma. Stemma Oy. Www-sivusto. Saatavissa: <https://www.stemma.fi/stemma-oy/>. Luettu 17.8.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Henkilöstöhallinto. Www-sivusto. Saatavissa: <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542>. Luettu 14.6.2016.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyslaitos. 2011. Perehdytä hyvin. Www-sivusto. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/osaaminen/perhehdytys/Sivut/default.aspx>. Luettu 31.3.2016.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [http://ttk.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf). Luettu 18.7.2016.

Työturvallisuuslaki 23.8.2003/738.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

**SISÄLLYS**

<b>1 Tervetuloa töihin Stemmaan!</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Stemma Oy</b> .....	<b>2</b>
<b>3 Myyjän toimenkuva ja kaupanteon vaiheet</b> .....	<b>4</b>
3.1 Myyjän toimenkuva .....	4
3.2 Kaupanteon vaiheet .....	5
<b>4 Työsuhteasiat</b> .....	<b>7</b>
4.1 Koeaika ja sen merkitys .....	7
4.2 Työaika ja palkan määräytyminen .....	7
4.3 Käytäntö sairastapauksissa & työterveyshuolto .....	7
4.4 Sisäinen tiedottaminen ja koulutukset .....	8
4.5 Työntekijän muut velvollisuudet ja työsuhteen päätyminen .....	8
<b>5 Turvallisuusasiat</b> .....	<b>9</b>
5.1 Paloturvallisuus .....	9
5.2 Työturvallisuus .....	9
5.3 Aggressiiviset asiakkaat .....	9
<b>6 Tarkistuslista</b> .....	<b>11</b>
<b>7 Yhteystiedot</b> .....	<b>13</b>

---