

Elina Rinne

## **Perehdyttäminen KappAhlissa**

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma



## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma

Tekijä: Elina Rinne

Työn nimi: Perehdyttäminen KappAhlissa

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2012 Sivumäärä: 54 Liitteiden lukumäärä: 1

---

Perehdyttäminen on tärkeä osa yrityksen henkilöstöjohtamista. Perehdyttämistä tarvitaan jatkuvasti, koska työolot kehittyvät ja muuttuvat maailman muuttuessa. Laki säätelee perehdyttämistä, mutta perehdyttäminen tulisi myös nähdä yrityksen voimavarana. Sen avulla voidaan erottautua kilpailijoista.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena oli laatia vaateketju KappAhlille perehdyttämisopas. Perehdyttämisopas toteutettiin, koska työn perehdyttämistä uudelle työntekijälle haluttiin selkeyttää. Se toimii myös tukena muille työntekijöille. Perehdyttämisoppaan haluttiin toimivan osana perehdyttämistä ja tällä tavoin tukevan sitä.

Aikaisempaa perehdyttämisopasta ei toimeksiantaja yrityksellä ollut ennen, joten lähtökohtana olivat valmiina olevat materiaalit, kirjallisuus, keskustelu myymäläpäällikön kanssa ja aikaisempi kokemus. Tavoitteet määriteltiin ja työn laajuus rajattiin koskemaan yrityksen Suomessa olevia myymälöitä.

Perehdyttämisoppaasta päätettiin käyttää nimikettä henkilöstöopas. Koska se on samankaltainen kuin perehdyttämisopas, viitekehys laadittiin perehdyttämisestä. Yrityksen on helppo päivittää kansiomuodossa olevaa henkilöstöopasta, koska asiat on jaoteltu selkeästi omiin osa-alueisiin.

Avainsanat: vaatetusliikkeet, perehdyttäminen, henkilöstöjohtaminen, opastus

## SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Author/s: Elina Rinne

Title of thesis: Orientation in KappAhl

Supervisor(s): Beata Taijala

Year: 2012      Number of pages: 54      Number of appendices: 1

---

Orientation is an important part of a company's staff management. The initiating is needed continuously because working conditions develop and will change when the world changes. The law regulates orientation, but orientation should also be seen as a resource for the company. With its help, one can differentiate from competitors.

This thesis is a functional thesis the objective of which was to draw up an orientation guide for the KappAhl clothing chain. The orientation guide was created because there was a desire to clarify the orientation new workers to the work. It also serves as support to other workers. The chain wanted the orientation guide to work as part of orientation and to contribute to it.

The case company did not have an orientation guide before, so the materials the company already had, literature, discussion with the store chief, and earlier experience were used as the starting point. The objectives were specified, and the scope of the work was limited to cover the company's stores in Finland.

It was decided that the orientation guide be called staff guide. Because a staff guide is similar to an orientation guide, the frame of reference was based on orientation. It will be easy for the company to update the staff guide when it is in a folder because the matters dealt with have been clearly divided into their own sectors.

Keywords: clothes shops, orientation, staff management, guidance

## Sisältö

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
Sisältö.....	4
1 JOHDANTO.....	6
2 PEREHDYTTÄMINEN.....	8
2.1 Perehdyttäminen ja sen tavoitteet.....	9
2.1 Perehdyttämistä koskevat säännökset.....	11
2.2 Perehdyttämisen hyödyt ja haitat sekä käytännön ongelmia.....	12
2.3 Perehdyttämiseen vaikuttavat asiat ja tahot.....	15
2.4 Uuden työntekijän perehdyttäminen.....	16
2.5 Perehdyttämisprosessi.....	19
2.5.1 Perehdyttämisen suunnittelu.....	19
2.5.2 Seuranta ja arviointi.....	22
2.6 Perehdyttämisen kehittäminen.....	23
2.7 Perehdyttämismateriaali.....	24
2.8 Erilaiset roolit ja vastuut perehdyttämisessä.....	26
2.9 Erilaisia perehdytettäviä.....	27
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	29
3.1 Vaateteollisuus Suomessa.....	29
3.2 KappAhl.....	30
3.3 Myyjän työ.....	33
4 PEREHDYTY SOPPAAN SYNTYPROSESSI.....	34
4.1 Lähtökohdat, tavoitteet ja merkitys.....	34
4.2 Sisältö, suunnittelu ja toteutus.....	36
4.2.1 Yritykseen liittyvät asiat.....	37
4.2.2 Työsuhteeseen liittyvät asiat.....	38
4.2.3 Työhön liittyvät asiat.....	42
4.3 Perehdytysoppaan käyttö ja hyödyntäminen.....	46
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	49

LÄHTEET .....	51
LIITTEET .....	54

## 1 JOHDANTO

Toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja näin ollen tarvitaan enemmän perehdyttämistä. Uudet työmenetelmät ja esimerkiksi koneet ovat lisänneet muutoksen nopeutta. (Rissanen, Sääske & Vornanen 1996, 121.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia yritykselle perehdytysopas, joka helpottaa ja edistää uuden työntekijän työn aloittamista ja sopeutumista uuteen työhön. Perehdytysoppaan tarkoituksena on opettaa uudelle työntekijälle yrityksen päivittäisiä perustoimintatapoja. Tavoitteena oli, että oppaan avulla uusi työntekijä saa kuvan siitä, mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu ja miten työtehtäviä hoidetaan. Opas toimii myös apuna muille työntekijöille. Kun oppaasta löytyy ajan tasalla olevaa tietoa, niin esimerkiksi pitkältä poissaolojaksolta palaava työntekijä saa omaan tahtiin palauttaa muistiin toimintatavat. Oppaasta työntekijä voi rauhassa katsoa vastauksia kysymyksiinsä.

Perehdytysoppaan avulla työntekijä tutustuu yritykseen, työsuhteeseen ja työhönsä. Tämän opinnäytetyön tuotokseksi muodostui henkilöstöopas, jonka tekemiseen saatiin tietoa pääasiassa yrityksessä jo valmiina olevasta materiaalista, kirjallisuudesta, keskusteluista yrityksen Seinäjoen myymälän myymäläpäällikön kanssa ja aikaisemmasta kokemuksesta. Aiemmalla kokemuksella tarkoitetaan opinnäytetyön tekijää. Hän työskenteli yrityksessä 2010–2011. Henkilöstöopasta ei ole liitetty mukaan opinnäytetyöhön, koska se on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön, ja siitä ei haluttu tehdä julkista.

Kaikella kirjallisella materiaalilla halutaan tukea työntekijän oppimista käytännössä. Monipuolisella perehdyttämällä halutaan auttaa työntekijää oppimaan hänelle parhaiten sopivalla tavalla. Kankaan (2004, 10) mukaan oppimisessa kannattaa hyödyntää kuulemisen, näkemisen ja tekemisen yhdistämistä. Silloin oppiminen on usein tehokkainta.

Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Vilka ja Airaksinen (2004, 9) toteavat, että toiminnallisen opinnäytetyön ominaisuutena on vaikuttaa ammatilli-

seen käytännön toimintaan ja työn tuotoksena on usein ammatilliseen käyttöön suunnattu tuote.

Tämä opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen pääluke on johdanto ja siinä käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet ja esitellään lyhyesti KappAhl. Toinen pääluke käsittää teoreettisen viitekehyksen, johon syvennyttiin kirjallisen materiaalin avulla. Kolmas pääluke esittelee tarkemmin toimintaympäristöä. Siinä tutustutaan toimialaan, myyjän työhön ja KappAhliin. Neljännessä pääluvussa käydään läpi perehdytysoppaan syntyprosessia. Viimeisessä pääluvussa esitellään johtopäätöksiä ja yhteenveto opinnäytetyöstä.

Toimeksiantajana on ruotsalainen KappAhl -vaateketju, joka on perustettu vuonna 1953. Yrityksellä on pitkä kokemus alalta. KappAhl avasi ensimmäisen myymälänsä Suomessa vuonna 1990. KappAhl on ensimmäinen Suomeen rantautunut ruotsalainen vaateketju. Nykyään KappAhlilla on yli kuusikymmentä myymälää Suomessa. Yritystä on aina vienyt eteenpäin ajatus valmistaa hyvänlaatuisia vaatteita edulliseen hintaan. (Alan yritysten sosiaalinen- ja ympäristövastuu [Viitattu 12.2.2012]; KappAhlista [Viitattu 6.2.2012].) KappAhl on maailman ensimmäinen vaateketju, joka on sertifioitu ISO 14001-ympäristösertifikaatilla, ja yritys onkin ilmoittanut esittävän ympäristönsuojeluvaatimuksia vaatteiden tuotannolle (Alan yritysten sosiaalinen- ja ympäristövastuu [Viitattu 12.2.2012]).

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

Kangas ja Hämäläinen (2007, 2) jakavat perehdyttämisen kahteen pääasiaan. Kun uudelle työntekijälle tehdään ”talo tutuksi”, niin hänet perehdytetään yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin. Tekemällä ”työ tutuksi” uusi työntekijä perehdytetään työhön. Viitala (2008, 252) puolestaan jakaa perehdyttämisen kolmeen osaan, jotka ovat yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen ja työhön opastus. Hän jakaa ”työ tutuksi” -kohdan siis työsuhdeperehdyttämiseen ja työhön opastukseen.

Perehdyttäminen on osa henkilöstön kehittämistä. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on tehostaa työtehtävien suorittamista ja auttaa työntekijöitä sopeutumaan muutoksiin. Tavoitteena on myös parantaa työn ja toiminnan laatua, rohkaista luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä parantaa yksilön työmarkkinakelpoisuutta. (Viitala 2008, 252–524.)

Mentorointi ei ole lakisääteistä toimintaa, toisin kuin perehdyttäminen. Mentorointi on henkilökohtaista tai ryhmässä tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa kokeneempi työntekijä siirtää omaa osaamistaan vähemmän kokeneille työntekijöille. Mentoroinnissa eteneminen tapahtuu oppijan tahdissa. Puhuttaessa perehdyttämisestä tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että vaikka termi mentorointi liitetään usein perehdyttämisen yhteyteen, ne eivät silti tarkoita samaa ja ne on syytä erottaa toisistaan. Perehdyttäminen ja työnopastus eivät ole niin vuorovaikutteisia kuin mentorointi. Mentoroinnissa voidaan ottaa esille enemmän henkilökohtaisia asioita. Mentorointi ei kuitenkaan korvaa esimiehen työtä, jonka avulla uudesta työntekijästä tulee tiimin jäsen, tulostentekijä ja huippusuoriutuja. (Juusela 2010, 4-8.)

Työnopastuksessa tutustutaan työhöjeisiin ja työvälineiden käyttöön ja opetellaan toimimaan turvallisesti. Työnopastus ei tarkoita samaa kuin perehdyttäminen, mutta yrityksissä työnopastus kuuluu usein perehdyttämiseen. Verrattuna perehdyttämiseen työnopastuksella tarkoitetaan yleensä enemmän käytännön asioihin painottuvaa opetusta eli tutustutetaan työntekijä hänen varsinaiseen työtehtävään ja



sen suorittamiseen fyysisesti. (Työnopastus ja perehdyttäminen,[Viitattu 1.10.2011].)

Perehdyttäminen on sekä uusien että vanhojen työntekijöiden perehdyttämistä uusiin työtehtäviin. Perehdyttämisen luonne on yleisempää kuin työnopastuksen ja sen avulla esitellään yrityksen yleisiä toimintamalleja. (Työnopastus ja perehdyttäminen,[viitattu 1.10.2011].) Jos ajatellaan perehdyttämistä organisaation kannalta, niin viimekädessä on kyse organisaation strategian toteuttamisesta ja kannattavuudesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 14).

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 13) sekä Laakso-Mannisen ja Viitalan (2007, 76) mukaan perehdyttämisen tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle mahdollisimman paljon tietoa yrityksestä niin, että hän pystyy mahdollisimman nopeasti antamaan oman panoksensa ja työskentelemään itsenäisesti.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään perehdyttämiseen, mutta mukaan on otettu myös työnopastusta laajasti, koska tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle hyvä pohja yrityksestä, sen toiminnasta ja työntekijän työnkuvasta. Ilman työnopastuksen mukaan ottamista perehdyttämisosuudessa ei työntekijä saisi kaikkea sitä tietoa, jota perehdyttämisosuudella hänelle halutaan antaa. Kupias ja Peltola (2009, 18) toteavatkin, että nykyään perehdyttäminen käsitteenä kattaa työnopastuksen sekä yleisperehdyttämisen.

## **2.1 Perehdyttäminen ja sen tavoitteet**

Friskin (2003,41) sekä Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan perehdyttämisen prosessiin kuuluu ohjausta ja muita toimenpiteitä. He kertovat perehdyttämisen tarkoituksen olevan tukea uuden työntekijän oppimista, helpottaa uutta työntekijää solmimaan ihmissuhteita työpaikalla sekä tuoda yritys ja sen toimintatavat tutuksi. Frisk (2003, 41) lisää, että tarkoituksena on myös tutustuttaa uusi työntekijä organisaation kirjoittamattomiin sääntöihin ja muuhun organisaatiokulttuuriin sekä antaa kokonaisvaltainen kuva hänen työstään osana organisaatiota. Kangas (2000,

5) tuo esille, että perehdyttämiseen kuuluu asioiden pohtiminen, käytännön toimenpiteiden suunnitteleminen yhdessä henkilöstön kanssa ja muutosten aiheuttamista seurauksista keskusteleminen.

Perehdyttämisen tärkein tavoite on, että perehdytettävä pystyy työskentelemään mahdollisimman nopeasti oma-aloitteisesti ja itsenäisesti. On siis tärkeää kaikkien osapuolten kannalta, että perehdyttäminen on tehokasta ja laadukasta. (Kangas 2000,3; Kangas & Hämäläinen 2007, 1; Kupias & Peltola 2009,19.)

Perehdyttämisellä tuetaan ja edistetään yksilön oppimista, mutta perehdyttämisen tavoitteena tulisi olla myös osaamisen jakaminen yrityksessä ja työyhteisön kehittäminen. Uuden työntekijän käsityksiä yrityksen toiminnasta kannattaa hyödyntää. Hänellä voi olla esimerkiksi juuri päättyneiden opintojen vuoksi tietoja uusimmista kehityksistä alalla. Hyvässä perehdyttämisessä hyödynnetään uuden työntekijän kehittämisideoita ja viedään niitä eteenpäin yrityksessä. (Frisk 2003, 42; Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008,63.)

Uusi työntekijä voi olla kokonaan uusi yrityksessä tai hän voi olla työskennellyt yrityksellä aikaisemminkin toisessa työtehtävässä (Kangas 1989, 46–47). Uusi perehdytettävä henkilö voi olla kesätyöntekijä, sijainen tai vakituiseen työsuhteeseen tuleva työntekijä. Tärkeää on kuitenkin, että työntekijä tulee aina perehdyttää työsuhteesta riippumatta. (Kangas 2004,11.)

Perehdyttämisellä pyritään luomaan työntekijälle mahdollisimman myönteinen asennoituminen yritykseen, siellä työskenteleviin henkilöihin sekä työhön. Perehdyttämisen tavoitteena on lisätä uuden työntekijän viihtyvyyttä luomalla hänelle turvallisuudentunne. Perehdyttämisellä tulokas oppii tuntemaan yrityksen ja tulevat työtehtävänsä ja hän oppii talon tavat. (Kangas 1989, 46–47.) Myönteistä asennoitumista työhön ja työympäristöön voidaan edistää luomalla myönteinen ensivaikutelma perehdytettävälle (Kangas 2004, 11).

Perehdyttämisen tavoitteena on edistää työntekijän tutustumista muihin työntekijöihin, työpaikkaansa ja työhönsä sekä työhön liittyviin odotuksiin. Tavoitteena on,

että työntekijä oppii tuntemaan yrityksen, sen toiminta-ajatuksen, yhteistyöverkot, talon tilat, toimintatavat sekä liike- tai palveluidean sekä sen tavat. Työnopastuksella työntekijä oppii työnsä. (Frisk 2003, 41; Kangas 2004, 11; Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 120.) Räsänen (1994, 235) lisää vielä, että perehdyttämisen avulla uusi työntekijä tutustuu työpaikan sääntöihin, oikeuksiin ja velvollisuuksiin.

Kangas ja Hämäläinen (2007, 2) toteavat, että kun uusi tulokas tutustutetaan tuoksi taloon, hän oppii tuntemaan työtoverit, esimiehet, asiakkaat ja työpaikan ihmiset. Työhön perehdyttämisessä tulokas oppii tietämään työhön liittyvien odotusten lisäksi oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. Uusi työntekijä tulee perehdyttää työtehtäviin ja niihin liittyviin turvallisuusohjeisiin.

Kankaan (2000, 5) mukaan perehdytyksen tarkoituksena on sitouttaa tulokas työyhteisöön ja luoda perusta hyvälle yhteistyölle ja työn tekemiselle. Kupias ja Peltolan (2009, 20) toteavat, että hyvän perehdyttämisen avulla uusi työntekijä kehittää omia taitojaan ja tietojaan sekä parantaa, tunnistaa ja hyödyntää hänellä jo olevaa osaamista.

Perehdyttämisen tavoitteena on selkiyttää uudelle työntekijälle hänen roolinsa, saada uusi työntekijä motivoitumaan työstä, ohjata toimintaan strategian avulla, vähentää uuden työntekijän jännitystä sekä parantaa työtyytyväisyyttä (Kjelin & Kuusisto 2003, 48). Perehdyttämisen jälkeen työntekijällä tulisi olla selkeä kuva yrityksen toiminnasta, tavoitteista ja omista mahdollisuuksistaan olla mukana kehityksessä (Heathfield [Viitattu 13.2.2012]).

## **2.1 Perehdyttämistä koskevat säännökset**

Työnantajan on järjestettävä työntekijälle riittävä perehdyttäminen työturvallisuuslain veloitteen mukaan. Tällöin keskitytään työnopastuksellisiin asioihin ja työsuojeluun. (Frisk 2003,41.)

## Työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738)

...tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvynturvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja.

Työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) pykälässä kaksi määrittää lain yleinen soveltamisala, työnantajan yleiset huolehtimisvelvoitteet kahdeksannessa pykälässä ja pykälässä 14 määrittää työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta. Lain mukaan työnantajan tulee huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Työnantajan on parannettava työolosuhteita tarpeellisilla toimenpiteillä. Työnantajan vastuulla on, että työntekijä tietää työpaikan vaarateki- jät, ja että työntekijällä on tarvittava ammatillinen osaaminen ja työkokemus töiden suorittamiseen.

Työsopimuslain (26.1.2001/55) yleisvelvoite on, että työnantajan tulee edistää sekä hänen ja työntekijän että myös työntekijöiden välisiä suhteita. Työnantajan vastuulla on, että yrityksessä tai työssä tapahtuvista muutoksista huolimatta työntekijä pystyy suorittamaan työnsä. Työnantajan tulee pyrkiä edistämään työntekijän edistymistä uralla.

## 2.2 Perehdyttämisen hyödyt ja haitat sekä käytännön ongelmia

Perehdyttäminen voi vaikuttaa yrityksessä moniin asioihin nyt ja tulevaisuudessa. Perehdyttäminen vaikuttaa yritykseen joka tapauksessa, on se sitten hoidettu hyvin tai huonosti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.) Onnistunut perehdyttäminen voi vähentää työn henkistä ja ruumiillista rasittavuutta sekä lisätä työn tuottavuutta (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996,121).

Yrityskuva vaikuttaa paljon siihen, miten esimerkiksi työnhakijat suhtautuvat yritykseen työnantajana tai opiskelijat harjoittelupaikkana. Perheen ja läheisten mielipiteet yrityksestä voivat vaikuttaa omaan mielikuvaan yrityksestä. Saadut mielikuvat

voivat vaikuttaa kiinnostukseen yritystä kohtaan vaikka juuri työpaikkaa haettaessa. Onnistunut perehdyttäminen vaikuttaa myönteisesti yrityskuvaan. (Österberg 2005, 92; Kangas & Hämäläinen 2007, 5.)

Myönteisen ensivaikutelman antaminen työyhteisössä uudelle työntekijälle rohkaisee ja kannustaa häntä. Uuden työntekijän työmotivaatio todennäköisesti vahvistuu, kun hän tuntee itsensä tervetulleeksi taloon ja saa alussa tarpeeksi opastusta. Työmotivaatio ja yrityksen tapa hoitaa perehdyttäminen ovat tärkeimpiä poissaoloihin ja vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.) Österberg (2005, 99) korostaa, että uuden työntekijän pääsy osaksi haasteellista ympäristöä ja yhteisöä, jotka toimivat yhdessä mielellään, vaikuttaa koko liiketoiminnan menestymiseen.

Hyvä laatu ei maksa paljon, mutta kun tehdään huonoa laatua, niin se maksaa virheineen aina. Kun halutaan välttyä ylimääräisiltä kustannuksilta, niin perehdyttäminen tulee toteuttaa niin kuin on aikaisemmin suunniteltu ja sovittu. Virheiden korjaaminen ja sekaannusten selvittäminen voivat maksaa yritykselle paljon. Tapaturmien ja niiden hoitamisen kustannukset, hävikki sekä lisääntyneet poissaolot voivat myös aiheuttaa suuria kustannuksia yritykselle. Myös tulokkaan tietämättömyys ja osaamattomuus voivat tulla kalliiksi yritykselle varsinkin, jos niiden vuoksi menetetään asiakas. Mitä paremmin ja nopeammin perehdytettävä oppii oman työnsä oikein, sitä vähemmän hänen tarvitsee kysyä apua ja neuvoa muilta. Hyvästä perehdyttämisestä hyötyy siis koko työyhteisö. (Kangas 2000, 5-6; Kangas & Hämäläinen 2007, 5.)

Perehdyttäminen edistää työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja työhön sekä sitouttaa työntekijää yritykseen. Hyvän perehdyttämisen avulla voidaan hyödyntää työntekijöiden koko kapasiteettia ja jakaa osaamista yrityksen sisällä. Onnistunut perehdyttäminen parantaa työhyvinvointia ja auttaa yritystä sen strategian toteuttamisessa. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Käytännön ongelmana perehdyttämisessä voi olla ajan käyttö. Asiakkaiden kanssa työskentely on usein niin kiireistä ja sitoo täysin työyhteisön jäsenet, että aikaa

uuden työntekijän perehdyttämiseen on vaikeaa löytää. Asiakkaiden määrä vaikuttaa työntekijöiden aikatauluihin ja resursseihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.) Viitalan (2008, 252) mukaan perehdyttämiseen käytettävän ajan löytäminen on usein pienten yritysten haaste. Tällaisessa tilanteessa voi mennä pitkäänkin, ennen kuin uusi työntekijä tuntee kuuluvansa joukkoon.

Vanhempien työntekijöiden kohdalla voi olla haaste, jos he ajattelevat uuden työntekijän kilpailijana tai jos he ajattelevat tilannetta muuten itsekkäästi. He voivat miettiä, mitä hyötyä itse saavat siitä, että jakavat uudelle työntekijälle tietoa tai käyttävät omaa aikaansa hänen auttamiseensa. Yrityksessä on siis tärkeää osoittaa kaikille perehdyttämisen hyödyt. Yrityksessä kannattaa kiinnittää huomiota työsuhteen aloittamisajankohtaan. Sesonkiajat ja tapahtumat ovat perehdyttämisen kannalta huonoa aikaa, koska silloin on vaikeaa löytää resursseja perehdyttämiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Käytännön ongelmana perehdyttämisessä voivat olla väärinkäsitykset uuden työntekijän valmiuksista. On tärkeää, että uuden työntekijän osaaminen kartoitetaan selvästi ja perehdytys suunnitellaan yhdessä, jotta osataan panostaa oikeisiin tarpeisiin. Monia ongelmia perehdytyksessä kohdataan silloin, kun vastuu perehdyttämisestä on epäselvää. Voi käydä niin, että toiset ihmiset odottavat jonkun muun hoitavan tiettyjen asioiden perehdyttämisen ja loppujen lopuksi nuo asiat jäävät kokonaan perehdyttämättä työntekijälle. Perehdyttämisen ollessa epäselvää, työntekijä voi saada hajallaan olevaa tietoa eikä ymmärrettäviä kokonaisuuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.)

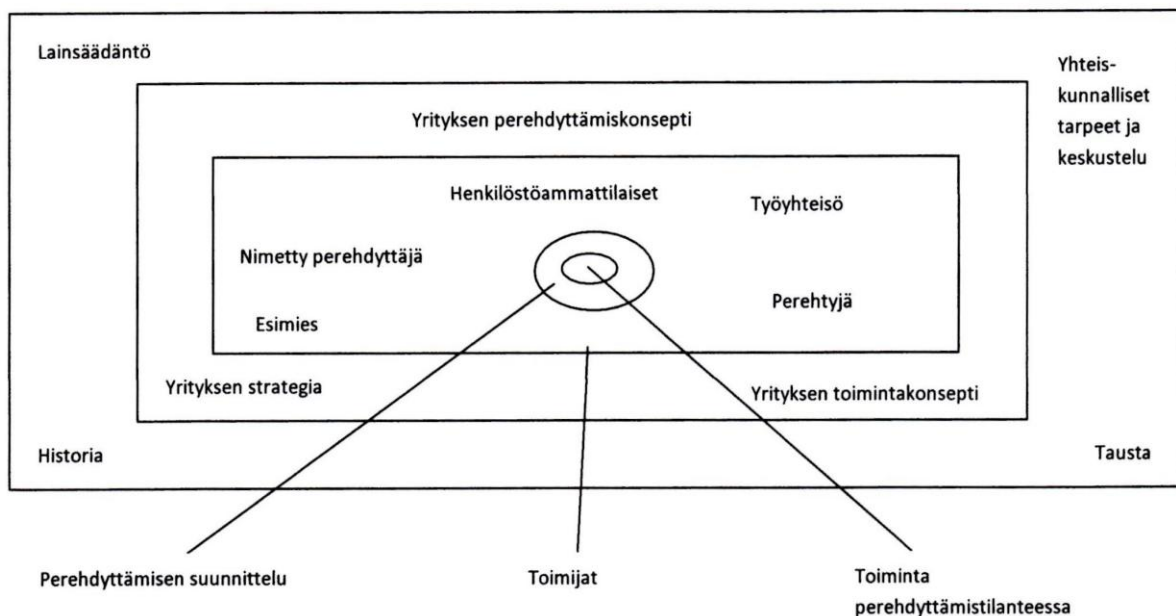
Joskus tulee tilanteita, joissa uuden tulokkaan perehdyttäminen on suoritettu hyvin, mutta ei silti onnistuta. Tällaisessa tilanteessa yrityksen tulee selvittää heti, miksi on ongelmia. Voi olla, että työntekijän ja yrityksen näkemykset tavoitteista ovat olleet erilaiset. Jos työntekijän suoritukseen ei olla tyytyväisiä, asiasta pitää välittömästi kertoa hänelle rehellisesti ja avoimesti. Molempien osapuolien on hyvä kuulla toisiaan ja hyvään johtamiseen kuuluu antaa uusi mahdollisuus työntekijälle suoriutua tehtävistään, ennen kuin tehdään päätös jatkosta. Uuden työntekijän ja

yrittäjän odotuksia voi olla välillä vaikeaa sovittaa yhteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 244.)

Rissasen, Sääsken ja Vornasen (1996, 122) mukaan ongelmana perehdyttämisessä voi olla, että perehdyttäjä kulkee uuden työntekijän kanssa ympäri yritystä ja uusi työntekijä on sekaisin uusista asioista. Vanhan työntekijän perehdyttäessä uutta työntekijää itsensä tilalle ongelmana voi olla vanhan työntekijän motivaation puute perehdyttämiseen.

### 2.3 Perehdyttämiseen vaikuttavat asiat ja tahot

Perehdyttämiseen vaikuttaa moni eri taho ja toimija. Kupias ja Peltola (2009, 10) ovat kuvanneet näitä perehdyttämiseen vaikuttavia toimijoita kuviossa 1.



Kuvio 1. Perehdyttämiseen vaikuttavat eri tahot kuvattu tiivistetysti. (Kupias & Peltola 2009, 10)

Jokaisella taholla on oma merkityksensä ja roolinsa perehdyttämisessä. Uloimmalla osiolla vaikuttavat työnopastusta kuvaava historia, perehdyttämisen käsitykset

yhteiskunnassa sekä lainsäädäntö, joka säätelee perehdyttämistä. Yritysten tulee perehdyttämistä järjestettäessä ottaa huomioon vähintään lainsäädännön asettamat säännöt. (Kupias & Peltola 2009, 10.)

Strategia ohjaa yrityksen toimintaa. Yrityksen toimintakonseptilla kuvataan rakenteita, pelisääntöjä ja tehtäväjakoja, joiden avulla strategia aiotaan saavuttaa. Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa perehdyttämiskonsepti. Vaikka yhdessä yrityksessä perehdytetään tietyllä tavalla, niin sama tapa ei välttämättä toimi toisessa yrityksessä. (Kupias & Peltola 2009, 10.)

Yritysten toimintakonseptit voivat olla samanlaiset, mutta silti yrityksillä on eri tapoja organisoida perehdyttämistä. Yrityksen toimintakonseptin lisäksi yrityksen historia, koko ja käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat siihen, kuka toteuttaa perehdyttämisen. Jokaisella toimijalla on yksilöllinen tapa perehdyttää. (Kupias & Peltola 2009, 10–11.)

Perehdyttämisen suunnittelu on tärkeää onnistuneen perehdyttämisen aikaansaamiseksi. Perehdyttämisen keskiössä selviää, miten perehdyttämisessä on onnistuttu. Vaikka strategia ja laki antavat pohjan perehdyttämiselle, niin todellinen kohtaaminen perehdyttämistilanteessa on perehdyttämisen toimivuuden ratkaiseva tekijä. (Kupias & Peltola 2009, 11.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 10–11) kuvaamat perehdyttämiseen vaikuttavat tahot toimivat perehdyttämisen pohjana. Nämä tahot vaikuttavat myös tässä opinnäytetyössä, mutta niitä kaikkia tahoja ei ole käsitelty kattavasti opinnäytetyön rajausten vuoksi. Esimerkiksi kaikkia perehdyttämisen toimijoita ei ole kuvattu tarkemmin tässä työssä, koska niiden rooli ei ole tärkeässä asemassa rajauksiin verrattaessa.

## **2.4 Uuden työntekijän perehdyttäminen**

Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa, jossa hakijan kanssa keskustellaan yrityksestä ja siihen liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi käy-



tännön tavoista. Työnhakija on jo voinut tutustua alustavasti yritykseen päättäessään hakea sieltä töitä. Työnhakijalle annetaan konkreettinen kuva hakemastaan työstä jos hänen kanssaan kierretään työpisteessä. On hyvä antaa hakijalle mukaan luettavaksi aineistoa yrityksestä, joiden avulla hän voi tutustua tarkemmin yritykseen ja sen toimintaan. Työsopimuksen allekirjoitus tilanteessa, käydään vielä enemmän ja tarkemmin läpi työsuhteeseen liittyviä asioita. Myös vaihtolovelvollisuudesta keskustellaan tässä vaiheessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Kun työntekijälle annetaan mukaan aineistoa, hän tutustuu yritykseen ja samalla tuetaan hänen oppimista perehdyttämisessä (Frisk 2003, 43).

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 9) mukaan alussa on tärkeää, että uudelle työntekijälle jää myönteinen ensivaikutelma yrityksestä. Myönteisellä ensivaikutelmalla luodaan hyvä perusta yhteistyölle ja se voi vaikuttaa ratkaisevasti uuden työntekijän sitoutumiseen yritykseen. Kun uusi työntekijä kokee olleensa tervetullut yritykseen, hän on motivoituneempi ja uskaltaa helpommin kysellä. Ihmisten välinen vuorovaikutus, muun muassa puhe ja äänensävy, vaikuttavat myönteisen ensivaikutelman syntyyn.

Uuden työntekijän tulon kannattaa valmistautua huolella, jotta säästetään aikaa perehdyttämisvaiheessa. Muille työntekijöille tulee kertoa uudesta työntekijästä etukäteen ja tulee sopia uuden työntekijän vastaanottamisesta ensimmäisenä työpäivänä. Perehdyttäjän tehtävänä on etukäteen kerätä kaikki tarvittavat asiat, esimerkiksi materiaali ja työasu, valmiiksi. Perehdyttäjällä on hyvä olla valmiina ainakin suunnitelma ensimmäisestä päivästä ja perehdyttämisohjelma. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Österbergin (2005, 97) mukaan yrityksessä kannattaa aloittaa perehdyttäminen uuden työntekijän kanssa kokoamalla hänelle valmiiksi kirjallista, yritystä koskevaa materiaalia.

Perehdyttäminen alkaa aina uuden työntekijän vastaanottamisella. Alussa tulee myös tutustua keskenään ja esitellä perehdyttämisohjelma uudelle työntekijälle ja hänelle tulee kertoa perehdyttämisen aikataulu ja missä vaiheessa häneltä odotetaan itsenäistä työskentelyä. Uudelle työntekijälle kerrotaan hänen toimenkuvansa rooli yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. Uudelle työntekijälle tulee

kertoa perehdyttämisen vaiheet askel kerrallaan niin, että hän tietää, mitä tapahtuu milloinkin ja missä vaiheessa häneltä odotetaan mitään. Uudelle työntekijälle luodaan turvallisuuden tunnetta, kun hänelle kerrotaan tarkkaan, miten perehdyttämisessä edetään. Näin hän saa rauhassa keskittyä oppimiseen ja kuuntelemiseen tietäessään, että hänelle on siihen varattu aikaa. (Österberg 2009, 102.)

Kupias ja Peltola (2009, 67) toteavat, että joskus perehdyttäjän on vain reilusti sanottava, miten yrityksessä toimitaan ja kerrottava uudelle tulokkaalle yrityksen pelisäännöt ja toimintatavat. Kaikissa yrityksissä ei välttämättä toimita niin, mutta uudelle työntekijälle tulee kertoa, miten uudessa työpaikassa toimitaan.

On tärkeää, että yrityksen ja uuden työntekijän arvot kohtaavat, jotta työsuhde ei jäisi lyhyeksi. On lähes mahdotonta odottaa, että saadaan sitoutettua uusi työntekijä yritykseen ja työsuhteeseen, jos arvot eivät kohtaa. Uutta työntekijää tulee auttaa sisäistämään yrityksen tavoitteet ja tärkeimmät arvot yrityskulttuurille. (Kupias & Peltola 2009, 62,65.)

Uuden työntekijän perehdyttämisessä on tärkeää varmistua siitä, että hän tietää tahot, joihin hänen työskentelynsä vaikuttaa. Tärkeää on myös tutustuttaa hänelle ihmiset, joiden kanssa työskennellään ja kenen päätökset vaikuttavat työskentelyyn. Uudelle työntekijälle tulee opastaa, keneltä voi pyytää apua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 203.)

Kun perehdytetään yritykseen ja työyhteisöön, niin tärkeää on, että uudelle työntekijälle annetaan yleiskuva yrityksestä ja sen toiminnan tarkoituksesta sekä yrityksen toimintatavoista ja arvoista. Uuden työntekijän on hyvä tietää yrityksen omissuhteet ja yrityksen organisaatio ainakin pääpiirteittäin. Uuden työntekijän on tärkeää saada tarpeeksi tietoa työsuhteeseen liittyvistä asioista, ja hänelle tulee kertoa, mistä saa lisätietoa tarvittaessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

## 2.5 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisprosessi alkaa yrityksen tarpeesta saada uusi työntekijä, jolloin yritys rekrytoi. Perehdyttäminen on osa rekrytointia. Rekrytointiprosessin kesto ei voi sanoa tarkkaan, mutta se voi kestää jopa vuoden. Se vaatii yleensä myös useamman henkilön työpanosta. Rekrytointi voidaan pitää suurena investointina, jonka vuoksi onkin tärkeää saada pidettyä perehdytettävän motivaatio hyvänä. Perehdytettävän henkilön osaamista tulee arvostaa. (Manninen 2009, 92.)

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat työtehtävät ja työsuhteen pituus. Lyhyenajan työntekijöiden, kuten sijaisuuksien, harjoittelijoiden ja kesätyöntekijöiden perehdyttämiseen ei ole käytettävissä paljon aikaa. Sen vuoksi perehdyttämisessä tulee ottaa esille työn kannalta oleelliset tiedot. Jo yhden vuoden poissaolon jälkeen työpaikalla on voinut tapahtua niin paljon muutoksia, että poissaolija ei ole niistä selvillä. Tällaisissa tilanteissa perehdyttämisen laajuus tulee arvioida tapauskohtaisesti. (Österberg 2005, 91.)

### 2.5.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnittelemalla voidaan tuoda johdonmukaisuutta ja tehokkuutta perehdyttämisen ja henkilöstön kehittämisen lisäksi yrityksen muuhunkin toimintaan (Kangas & Hämäläinen 2007, 6). Perehdytyksessä suunnittelu sisältää muun muassa perehdyttämisen tavoitteiden asettamista ja tilanteisiin valmistumista (Kangas 2000,7).

Perehdyttämisen suunnittelu alkaa kun työsuhde alkaa. Kun valmistellaan perehdyttämistä, niin valmistaudutaan uuden työntekijän tuloon ja ottamaan hänet vastaan. (Manninen 2009, 92.) Uuden työntekijän tuleva rooli, ikä, työkokemus ja ammatillinen osaaminen vaikuttavat perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen. Perehdyttämisen suunnittelussa on otettava huomioon ajankäyttö. Ajankäytön tulee olla tehokasta ja varattu aika tulee käyttää hyödyllisesti. Suunnitteluvaiheessa pitää miettiä, paljonko aikaa tarvitaan kunkin työtehtävän kohdalla jos uusi työntekijä on

ammattitaitoinen henkilö tai jos hän on ammattitaidoton aloittelija. (Kangas & Hämmäläinen 2007, 6-7.)

Aina tulee muistaa, että vaikka perehdyttämiseen menee aikaa, kun sen hoitaa hyvin, niin käytetty aika tulee monin verroin takaisin. Kun perehdytettävä oppii uudet asiat nopeasti, hän pystyy myös nopeammin työskentelemään itsenäisesti ilman muiden apua. (Kangas 2000,5.)

Lähtökohtana perehdytykselle on yrityksen henkilöstöpolitiikka, eli henkilöstöasioihin kuuluvat yleiset periaatteet ja ”pelisäännöt”. Henkilöstöpolitiikka kertoo yritykseen palkattavien työntekijöiden perehdytyksestä ja koulutuksesta sekä siitä, millaista henkilöstöä yritys palkkaa. Myös se, mistä ja miten yritykseen henkilöstöä palkataan, kuuluu henkilöstöpolitiikkaan. Ammattitaitoiset ja kokeneet uudet työntekijät eivät tarvitse niin paljon perehdyttämistä työnopastukseen, vaan heidän perehdyttämisesään keskitytään enemmän yritykseen ja sen toimintatapojen perehdyttämiseen. (Kangas 2000,7.) Österberg (2005, 91–92) täydentää, että nuoren työntekijän perehdyttämiseen tarvitaan paljon enemmän aikaa ja resursseja, koska hän tarvitsee tietoa myös aivan perusasioista. Organisaatio sekä tavoitteet, henkilökunta ja toimintatavat ovat aina kuitenkin uusia kaikille.

Kangas (1989, 47) ja Frisk (2003, 42–43) esittävät, että uuden työntekijän työnopastus ja perehdyttäminen on suunniteltava etukäteen. Ennakkovalmisteluihin kuuluu, että päätetään siitä, kuka toimii tulokkaan ensisijaisena opastajana, ja kuka ottaa hänet vastaan. Perehdyttämisesssä on tärkeää antaa uudelle tulokkaalle tunne, että hän on tervetullut uuteen työhön. Frisk (2003, 43) lisää tähän vielä muistettavaksi, että sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee myös perehdyttämisesssä.

Kankaan (1989, 47) ja Friskin (2003, 42–43) mukaan ennakkovalmisteluihin kuuluvat myös tarvittavien apuaineistojen ja oheismateriaalien, esimerkiksi esitteiden ja ohjeiden valmiiksi varaaminen. Kjelin ja Kuusisto (2003, 206) lisäävät, että suunnitteluvaiheessa tulee ratkaista, miten perehdyttämismateriaaleja päivitetään, ja kuka niiden päivittämisestä vastaa. Materiaalien tulee myös olla helppoja käyt-

tää. Österberg (2005, 97) painottaa, että asioihin pitää palata monta kertaa, ennen kuin tieto menee perille. Tämän vuoksi on hyvä olla kirjallista materiaalia käytännön opastuksen lisäksi.

Suunnittelun alussa tulee määritellä tarkat tavoitteet perehdyttämiselle. Tulee määritellä, mitä perehdytettävälle halutaan opettaa, missä ajassa ja kuinka tarkkaan. Tärkein tavoite kuitenkin on, että uusi tulokas oppii. Pitää suunnitella, mitä tietoja, taitoja ja asenteita sekä valmiuksia perehdytettävälle halutaan oppivan. Jokaisen perehdytettävän kohdalla yksilölliset eroavaisuudet pitää ottaa huomioon, vaikka oppimistavoitteet olisivatkin samat kaikkien kanssa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Perehdyttämisohjelma muodostuu helposti yrityksen toimintatavaksi, kun se on kerran tehty perusteellisesti. Perehdyttämisohjelman tulee toimia työkaluna sekä yritykselle ja perehdyttäjälle, että uudelle työntekijälle. Kun perehdyttämisohjelma on suunniteltu ja käyttöön otettu hyvin, sitä on helppo pitää ajan tasalla myöhemmin. (Österberg 2005, 93.) Perehdyttämisohjelma toimii yrityksen muisti- ja tarkistuslistana sekä uudelle työntekijälle että perehdyttäjälle, ja koko työyhteisölle. Perehdyttämisohjelmaa voi soveltaa joustavasti eri tilanteiden mukaan. (Kangas & Hämäläinen, 6.)

Perehdyttäminen alkaa siis jo yrityksen ja tulevan työntekijän ollessa kontaktissa ensimmäisen kerran. Perehdyttämisjakso kestää usein vähintään koeajan pituuden verran. Yleensä voidaan laskea menevän puolivuotta tai vuosi, ennen kuin työntekijä saavuttaa työn hallinnan, ja asettuu uuteen yritykseen. Perehdyttämisen loppua on vaikea arvioida, eikä tarkkaa aikaa voida sanoa. Voidaan kuitenkin ajatella, että perehdyttäminen loppuu kun sille asetetut tavoitteet on saavutettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

### 2.5.2 Seuranta ja arviointi

Seuraamalla perehdyttämisprosessia, voidaan varmistaa, että opetetut asiat on opittu, ja että ne on opittu oikein. Seurannan tarkoituksena on tuoda esille esimerkiksi asiat, jotka eivät ole sujuneet suunnitelmien mukaan tai mitä pitää vielä harjoitella lisää. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Frisk (2003, 43) sekä Kangas ja Hämäläinen (2007, 7) kannattavat perehdyttämisen jatkamista kehityskeskusteluilla, jotta ylläpidetään jatkuvuutta. Perehdyttämisohjelmaan tulee merkitä keskustelun ajankohta, ettei se unohdu.

Kehityskeskustelun tavoitteena on antaa molemmille osapuolille tietoa perehdyttämisen sujumisesta. Molemmat osapuolet valmistautuvat kehityskeskusteluun etukäteen kysymyksillä ja kommentteilla. Kehityskeskustelussa käydään yhdessä läpi, miten perehdyttämisohjelma on toteutunut. On tärkeää keskustella asioista, jotka uusi työntekijä on oppinut helposti, ja asioista, joihin hän tarvitsee lisää harjoitusta ja ohjausta. Uuden työntekijän toivomuksista perehdyttämisen suhteen kannattaa myös keskustella. Tärkeää on, että molemmat osapuolet tietävät, miten perehdyttämisohjelmaa jatketaan ja millä aikataululla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Kangas ja Hämäläinen (2007, 6) sekä Kjelin ja Kuusisto (2003, 245) tuovat molemmat esille, että perehdyttämisohjelman toteutumista eri vaiheissa voidaan seurata, kun perehdyttämisohjelmaa toteutetaan merkintöjä tehden. Kjelinin ja Kuusisto (2003, 245) jatkavat, että tuloksista ja jatkotavoitteista keskustellaan yhdessä perehdyttäjän ja perehdytettävän kanssa. Seurantakeskustelussa arvioidaan oppimistuloksia ja on tärkeää tarkastella uuden työntekijän omia kokemuksia. Perehdyttämisen seurannassa kiinnitetään huomiota sekä yrityksen vastuuhenkilöiden toimintaan että perehdytettävän toimintaan. Seurannasta on saatava tietoa, jonka avulla perehdyttämisen toteutumista ja siitä saatavaa hyötyä voidaan arvioida.

Seuraamalla uuden työntekijän työmenestystä, saadaan arvokasta tietoa seuraavaa rekrytointia ja perehdyttämistä varten. Perehdyttämisen seurannassa on tär-

keää pitää huolta, että kaikki uudelle työntekijälle kuvatut lupaukset on pidetty ja tullaan pitämään sekä parhaimmassa tilanteessa jopa ylitetään. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 162.)

Perehdyttämisprosessin seurannalla ja arvioinnilla sekä perehdyttäjä että uusi työntekijä saavat tietoa siitä, miten oppiminen edistyy. Perehdyttämisen seurannassa ja arvioinnissa kiinnitetään huomiota työntekijän ammatillisiin tietoihin ja taitoihin, esimerkiksi sosiaalisiin taitoihin, kuten viestintätaidot, kehittämistaidot ja työtaidot. Työntekijän taitoja tehdä päätöksiä, ratkaista ongelmia ja taidot oppia tulee myös arvioida. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.)

## **2.6 Perehdyttämisen kehittäminen**

Perehdyttämistä ei voida kehittää ennen kuin tiedetään lähtötilanne yrityksessä. Pitää selvittää, mitkä ovat kehittämistarpeet, jotta voidaan suunnitella kehittämisohjelma. Kehittämisohjelmassa käydään läpi tavoitteet, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi, vastuuhenkilöt ja aikataulu. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25; Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 121.)

Lähtötilannetta voidaan arvioida käymällä läpi ne perehdyttämiseen liittyvät asiat, jotka ovat kunnossa ja jotka taas eivät. Tärkeimmät kehittämistarpeet tulee myös selvittää. Yrityksessä voidaan arvioida näitä kirjallisesti tai keskustelemalla eri tahojen kanssa. Mukaan kannattaa ottaa esimies, työnopastaja sekä uusi työntekijä. Heillä kaikilla on oma näkemyksensä perehdyttämisen laadusta ja kaikkien näkemykset ovat myös oikeita. (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 121; Kangas & Hämäläinen 2007, 25.)

Kehittämistavoitteita voidaan arvioida jakamalla kehittämiskohteet osa-alueiksi. Sen jälkeen päätetään, riittääkö kaikkiin osa-alueisiin tavoite ”melko hyvin” vai onko jonkin osa-alueen tavoitteena esimerkiksi ”kiitettävästi”. Kehittämiskohde tai kohteet tulee valita sen mukaan, jossa tavoite on korkeammalla kuin lähtötilanne.

Tämän jälkeen etsitään ne konkreettiset asiat, joihin aletaan panostaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25.)

Kehittämistarpeita on yleensä enemmän kuin yksi, mutta niistä kannattaa valita vain tärkein tai enintään kaksi. Kehittämistarpeeseen ja ongelmaan tulee perehtyä syvemmin, ennen kehittämisohjelman laatimista. Kehittämisohjelman tekemistä ja toteuttamista varten kannattaa koota työryhmä. Kehittämisohjelman toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista tulee seurata jatkuvasti, jotta ne myös toteutuvat. Perehdyttämishojelman loppumisen jälkeen arvioidaan, miten on onnistuttu ja onko tavoitteet saavutettu. Keräämällä kokemukset perehdyttämishojelmasta, saadaan tärkeää tietoa seuraavia perehdyttämishojelmia varten. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25–26.)

## 2.7 Perehdyttämismateriaali

Perehdyttämisessä kannattaa käyttää perehdyttämishojelmaa, josta voi seurata, että kaikki asiat tulevat käytyä läpi perehdytettävän kanssa riittävän kattavasti ja ajallaan. Perehdyttämishojelma toimii tarkistuslistana ja auttaa muistamaan sovitut asiat ja se toimii apuna molemmille osapuolille. Perehdyttämishojelman voi jakaa eri osiin helpottamaan ja järjeistämään perehdyttämistä. Se voidaan jakaa esimerkiksi asioihin, jotka tulee hoitaa ennen töihin tuloa, töihin tullessa ensimmäisten päivien aikana ja töissä ollessa. (Frisk 2003, 44.)

Oppimisen ja perehdyttämishojelman tukimateriaalina kannattaa käyttää eri muodoissa olevia materiaaleja. Frisk (2003, 43), Kangas (2004, 8, 15) ja Österberg (2005, 97) ovat listanneet tällaisten materiaalien olevan muun muassa:

- erikseen tehty perehtyjän opas
- perehdyttämisen muisti- ja tarkistuslista ja perehdytysohjelmat
- Tervetuloa taloon - opas
- kuvat ja videot
- tärkeät yhteystiedot (henkilökunnan)



- henkilöstön käsikirjat ja oppaat
- yrityksen vuosikertomus, toimintakertomus
- organisaation toimintaan liittyvä aineisto
- henkilöstölehdet ja tiedotteet
- ohjeet turvallisuus asioista
- ohjeet ympäristö asioista
- esitteet asiakkaista ja heidän toiminnastaan
- ammattikirjallisuus- ja lehdet
- www-sivut (internet ja intranet)
- työtehtäviin liittyvät materiaalit

Viitalan (2008, 358) mukaan pelkästään opastukset ja keskustelut eivät riitä perehdyttämisessä. Niiden ohella on tärkeää olla kirjallista materiaali perehdyttämisen tueksi, jotta työntekijä voi opiskella myös itsenäisesti. Kupias ja Peltola (2009, 74) painottavat, että kaikkien perehdytysmateriaalien tulee viestiä samansuuntaisia asioita yrityksestä, esimerkiksi sen strategiasta.

Österbergin (2005, 97) mukaan yrityksestä on hyvä kerätä tietoa www-sivuille ja intranetiin, jos yrityksellä on sellainen käytössä. Www-sivuille saadaan laitettua yleisempää asiaa ja intranetiin taas sisäiseen käyttöön tulevaa materiaalia. Perehdyttämisessä on aina tärkeää taata työntekijälle mahdollisuus materiaaleihin tutustumiseen. Kjelin ja Kuusisto (2003, 206) painottavat, että intranetillä ei voida korvata perehdyttämistä vaan sillä tuetaan sitä.

Perehdyttämisessä esitetty tieto koskee yleensä koko henkilöstöä ja se on tärkeää kaikille yrityksessä työskenteleville. Kun suunnitellaan, mitä materiaalia ja välineitä käytetään, pitää muistaa, että niiden tulee olla helposti käytettävissä ja niihin tulee olla helppoa tutustua. Yrityksellä voi olla jo ennestään olemassa esimerkiksi henkilöstömateriaalia, jota kannattaa hyödyntää perehdyttämisessä. Henkilöstölehden ja vuosikertomuksen avulla perehdytettävä saa hyvän kokonaiskuvan yrityksestä. Tärkeää ja oleellista on, että uudelle tulokkaalla annetaan luettavaksi kaikki sellainen materiaali, joka auttaa ja edistää hänen omassa työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 206) mukaan perehdyttämisen tukimateriaalia ei kannata olla liikaa. Hyödyntämällä esimerkiksi henkilöstö- ja asiakastutkimuksia, työntekijä saa merkittävää tietoa. Avartavaa materiaalia ovat selvitykset, joissa on analysoitu yrityksen toimintaa.

## **2.8 Erilaiset roolit ja vastuut perehdyttämisessä**

Päävastuu uuden työntekijän osaamisesta ja töiden sujuvuudesta on esimiehellä. Hänen vastuullaan on, että jokaisella työntekijällä on riittävästi tietoa ja taitoa työssä tekemiseen. Esimies johtaa töitä, vastaa töiden sujuvuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Vaikka päävastuu on esimiehellä, voi hän delegoida perehdyttämisen jollekin muulle, esimerkiksi työnopastajalle, jolloin osa vastuusta siirtyy työnopastajalle. Työyhteisössä jokaisen vastuulla on auttaa työtoveria, jos tämä tarvitsee apua, myös perehdytystilanteessa. Perehdyttävän roolina on olla oma-aloitteinen ja aktiivinen oppimisensa suhteen ja kysyä aina tarvittaessa. Perehdytystilanteissa kaikkien tulee muistaa, että vaikka joku asia on itsestään selvyys itselle, niin se ei välttämättä ole sitä muille. (Kangas 2000, 3; Kangas 2004, 12; Kangas & Hämäläinen 2007, 1.)

Esimies ei yleensä hallitse ammattitaidollisesti uuden työntekijän työtä, mutta esimies tuntee yrityksen, toisin kuin uusi työntekijä. Esimiehen avulla uusi työntekijä tutustuu yritykseen, sen arvoihin ja strategiaan sekä luo uusia suhteita. (Kupias & Peltola 2009, 61). Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan (2008, 63) mukaan, uuden työntekijän kannalta on miellyttävää, jos hän saa käydä jonkun muun kuin esimiehen kanssa läpi epävirallisempia asioita, joista ei haluta keskustella esimiehen kanssa.

Perehdyttäjältä odotetaan hyvää ammattitaitoa ja motivaatiota sekä myönteistä asennetta perehdyttämistä ja uusia työntekijöitä kohtaan. Hyvät opettamistaidot ovat tärkeä ominaisuus perehdyttäjällä. Kaikki uudet työntekijät ovat erilaisia ja oppivat eri tavalla. Perehdyttäjän tulee pystyä opettamaan erilaisia oppijoita. Työpaikassa on tärkeää olla selkeät ja tarpeeksi tarkat ohjeet kaikille, joiden tehtäviin kuuluu perehdyttäminen ja työnopastus. Yrityksessä tulee olla nimettynä perehdyt-

täjät ja heidän tehtävänsä ja vastuunsa. Perehdyttäjillä tulee olla hyvät valmiudet toimia ohjaajan asemassa ja heillä tulee olla tarpeeksi koulutusta. On hyvä jakaa esimiehen ja muiden perehdyttäjien roolit ja vastuualueet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

## 2.9 Erilaisia perehdytettäviä

Perehdyttämisen tulisi olla mahdollisimman yksilöllistä ja tilanteen mukaan sovellettua. Uuden työntekijän ja perehdyttäjän on tärkeää tutustua toisiinsa ennen varsinaisen perehdyttämisen aloittamista, jotta löydetään paras tapa opettaa uutta työntekijää. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Jotta perehdyttäminen olisi mahdollisimman tehokasta, niin huomioon tulee ottaa yksilölliset eroavuudet perehdyttämishjelman tekemisessä ja sen toteuttamisessa (Kangas 2004,11).

Kankaan (2000, 4) mukaan perehdyttäminen on aina mietittävä tilanteen, tarpeen ja perehdytettävän mukaan. Kaikki perehdytettävät ovat erilaisia ja oppivat eri tavalla. Se kuinka nopeasti uusi tulokas oppii perusasiat tai pystyy työskentelemään itsenäisesti, riippuu perehdytettävän oppimisesta. Yleensä perusasiat opitaan muutamissa päivissä, mutta itsenäiseen työskentelyyn kykeneminen vie useita viikkoja tai jopa kuukausia.

Kaikki työntekijät ovat erilaisia sekä fyysisiltä että henkisiltä ominaisuuksiltaan. Toinen oppii paremmin tekemällä käytännössä ja toinen taas oivaltaa asioita paremmin. Kun perehdyttäjä osaa ottaa huomioon erityispiirteet, esimerkiksi ujouden, uudella työntekijällä on hyvät mahdollisuudet oppia tekemään työnsä hyvin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Ihmisten oppimistavat eroavat toisistaan. Vaikka toinen työntekijä oppii paremmin kuuntelemalla, niin toinen voi oppia paremmin näkemällä tai tekemällä. Uusi työntekijä voi haluta alkaa suoraan kokeilemaan työtehtävää käytännössä tai hänelle voi olla tärkeää saada ensin tutustua työhön ohjeiden ja kirjallisen materiaalin avulla. Tulee löytää työntekijän kannalta parhaat keinot, jotta oppimista paranne-

taan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Frisk (2003, 43) tuokin esille, että perehdyttämisen apuna voidaan käyttää sitä tukevia materiaaleja tai esimerkiksi erilaisia oppimistehtäviä.

Perehdytettävä on voinut aikaisemmin työskennellä yrityksessä, mutta on esimerkiksi opiskelun tai hoitovapaan vuoksi ollut vuosia pois töistä. Perehdyttäminen on tällöin myös tarpeen, mutta tilannekohtaisesti tulee määritellä tarvitaanko perusteellista perehdyttämistä. Sijaisuuksiin ja muihin lyhyt aikaisiin työsuhteisiin tulevat työntekijät on myös perehdytettävä, vaikka perehdyttäminen jääkin usein suppeammaksi kuin pidemmäksi aikaa töihin tulevan työntekijän perehdyttäminen. Lyhytaikaisiin työsuhteisiin tulevat työntekijät perehdytetään usein ainoastaan tärkeimpiin asioihin, koska perehdyttämisaikaa on vähän. Jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta jokaisessa tilanteessa, niin yksilölliset eroavaisuudet pitää ottaa huomioon. (Kangas 2004, 11; Kangas 2005, 5.)

Uutta yritystä perustettaessa henkilökunta kannattaa perehdyttää jo ennen yrityksen avaamista. Näin on helpompi sopia yhteisistä pelisäännöistä. Myös omistajan vaihdoksissa koko henkilökunta on tarpeen perehdyttää uuteen toimintaan. Vaikka työnkuva ei muuttuisikaan paljoa niin toimintaperiaatteet ja yrityskulttuuri muuttuvat usein. (Kangas 2000, 5.)

Aikuisten ja nuorten oppimisessa on eroja. Perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon, että aikuisilla oppijoilla on enemmän yksilöllisiä eroja. Aikuisilla on yleensä oppimisessa etuna aikaisemmat kokemukset ja uuden oppiminen rakentuukin näiden kokemusten pohjalle. Aikuisten oppimista voi kuitenkin estää heidän oma asenteensa jos he ajattelevat esimerkiksi olevansa liian vanhoja oppimaan uusia asioita tai heidän asenteensa on ”aina on tehty näin”. Aikuisten perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon myös fysiologiset muutokset. Keskittyminen, oppiminen ja muistaminen eivät aina välttämättä suju niin hyvin kuin nuoremmalla ihmisellä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 29.)

### 3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa esitellään tarkemmin toimintaympäristöä. Luvussa käydään läpi vaateteollisuutta Suomessa ja esitellään tarkemmin KappAhlia. Myös myyjän työnkuvaa käsitellään.

#### 3.1 Vaateteollisuus Suomessa

Kuluttajien valta on lisääntynyt. Ulkomaisten yritysten mukana Suomeen on tullut kovaa kilpailua ja kuluttajat ovat yhä vaativampia hintojen ja trendien suhteen. Kun vaatteet tehdään halvan kustannustason maassa, niin jopa 80 % myyntihinnasta voi jäädä Suomeen. Tämän vuoksi Suomalaiset yritykset tilaavat vaatteet halvemman työvoiman maista. Yritykset saavat voittoa brändin hallinnasta, suunnittelusta, markkinoinnista ja myynnistä. (Alan yritysten sosiaalinen- ja ympäristövastuu [Viitattu 12.2.2012].)

Vaateteollisuus työllistää ympäri maailmaa enimmäkseen naisia. Pohjoisessa vaateteollisuus on vähentynyt halvemman työvoiman kanssa kilpailemisen vuoksi. Suomessa vaateen alkuperämaata ei ole pakko ilmoittaa, koska kukaan ei valvo Made in – merkintöjä. (Alan yritysten sosiaalinen- ja ympäristövastuu [Viitattu 12.2.2012].)

Suomeen tuodaan Euroopasta ja kehitysmaista vaatteita aikalailla saman verran. Kiinalaista alkuperää olevat vaatteet ovat ykkössijalla. Verrattuna muihin EU-maihin, Suomessa kulutetaan vaatteisiin vähän rahaa. Vuonna 2005 Suomalaiset käyttivät rahaa vaatteisiin 534 euroa henkeä kohden. Vuonna 2006 rahaa käytettiin vaatteisiin, kankaisiin ja kenkiin arviolta 750 euroa henkeä kohden. Norjaan ja Ruotsiin verrattuna Suomessa vaatteet ovat halvempia. Monessa EU-maassa vaatteet ovat halvempia kuin Suomessa. (Alan yritysten sosiaalinen- ja ympäristövastuu [Viitattu 12.2.2012].)

Vaatekauppojen myynti on kehittynyt tasaisesti vuosittain Suomessa. Eniten siitä ovat hyötäneet Pohjoismaiset vaateketjut, jotka hallitsevat suurta osaa suomen markkinoista. Suomalaisten vaateketjujen kasvu ei ole ollut niin yksinkertainen ja selvä asia. (Ulkomaiset vaateketjut menestyvät Suomessa [Viitattu 7.2.2012].)

Suomessa tavaratalojen vaatteiden myynti on suurta jos verrataan kansainvälisesti. Vaikka kansainvälisiä brändejä myydään paljon, niin omalla brändillä myyminen kasvaa koko ajan. Omalla brändillä valmistaessa hinnoittelun saa tehdä itse ja näin ollen poistetaan yksi välikäsi. Kotimaisten brändien valmistuttajista L-Fashion Group on suurin. 1990 – luvulla monet itsenäiset vaatekaupat eivät enää pärjänneet, koska hypermarkettien osuus vaatekaupassa kasvoi. Hypermarketteja ovat esimerkiksi Prisma ja K-Citymarket. Kansainväliset vaatevalmistajat suunnittelevat ja tekevät vaatteet itse, joten hypermarketit eivät kuitenkaan pysty seuraamaan muotivirtauksia samalla tavalla ja niin nopeasti. Hypermarketeilla ei yleensä ole lupaa myydä kansainvälisten vaatevalmistajien ykkösmerkkejä. (Alan yritysten sosiaalinen- ja ympäristövastuu [Viitattu 12.2.2012].)

Stockmann, Sokos, K-Citymarket, Anttila ja Prisma ovat Suomen suurimmat vaatemyyjät yksittäisistä yrityksistä. Stockmann on ylivoimaisesti merkittävin vaatemyyjä Suomessa. Näiden yhteismyynti Suomessa on noin kolmas osavaatteiden kokonaismarkkinoinnista. Vaateketjut, esimerkiksi Seppälä ja H&M, tulevat perässä. (Alan yritysten sosiaalinen- ja ympäristövastuu [Viitattu 12.2.2012].)

### **3.2 KappAhl**

Vuonna 1953 Per-Olof Ahl perusti KappAhlin. Liikeideana hänellä oli ”Hyvää laatua edulliseen hintaan”. Hän haastoi koko valmisvaatealan myymällä hyvälaatuisia vaatteita edulliseen hintaan. Näin hän myös loi erittäin hyvät suhteet KappAhlin ja sen asiakkaiden välille. Tätä sympatiaa on vaalittu kaikkien vuosien ajan ja KappAhlista on tullut kansan rakastama yritys. (KappAhl yritys [Viitattu 7.2.2012].)

KappAhl on vaateketju, jolla on yli 380 myymälää viidessä eri maassa, Suomessa, Norjassa, Ruotsissa, Tšekissä ja Puolassa. Yrityksellä on ollut toimintaa Suomessa vuodesta 1990 asti. Nykyään yrityksellä on Suomessa yli 60 myymälää. Yrityksellä on noin 4900 työntekijää, joista suurin osa työskentelee myymälöissä. Tietoisensa tasa-arvotyön tuloksia ja asiakaskunnan rakennetta kuvaa hyvin se, että KappAhlilla on naisvaltainen johto ja hallitus. Uusimman toimintakertomuksen (2008/2009) mukaan yrityksen liikevaihto noin 5 miljardia SEK eli noin 570 miljoonaa euroa. (KappAhl yritys [Viitattu 7.2.2012].)

KappAhl myy naisten, lasten ja miesten vaatteita sekä asusteita, kenkiä ja laukkuja. Yrityksen kohderyhmää ovat 30–50 -vuotiaat perheelliset naiset. Yritys myy edullista muotia ja kaikki vaatteet ovat omien suunnittelijoiden käsialaa. Yrityksen liikeideana on tarjota ”hintansa arvoista muotia monille ihmisille. Yritys tarjoaa ihmisille mahdollisuuden pukeutua hyvin. (KappAhl yritys [Viitattu 7.2.2012].)

Yritystä vie eteenpäin visio tulla merkittäväksi muotiketjuksi Euroopassa. Yritys kasvaa ja laajenee tasaiseen tahtiin koko ajan. Uusia myymälöitä avataan yhteensä viidessä maassa 25–30 kappaletta vuoden aikana. KappAhlin tavoitteena on kasvaa ja samalla säilyttää hyvä kannattavuus esimerkiksi kehittämällä nykyisten myymälöiden myyntiä ja laajentamalla uusille markkinoille. (KappAhl yritys [Viitattu 7.2.2012].)

KappAhl erottuu kilpailijoista muun muassa olemalla maailman ensimmäinen ISO 14001 – ympäristöstandardin mukaan sertifioitu vaateketju. Yrityksellä on linjauksia myös toimijoiden ympäristökäyttäytymisen suhteen. Perehdytysoppaan avulla erottaudutaan kilpailijoista, joita ovat esimerkiksi ketjuvaateliikkeet Seppälä Oy, H&M ja Lindex Oy. Kun perehdyttäminen hoidetaan hyvin ja onnistuneesti, niin työt sujuvat hyvin ja aikaa ei mene esimerkiksi virheiden korjaamiseen. Perehdyttämisen ja perehdytysoppaan avulla asiakas saa ammattitaitoista ja osaavaa palvelua. Onnistuneella perehdyttämisellä luodaan positiivisia mielikuvia ihmisille. (Myymäläpäällikkö 2011.)

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan yrityksen Suomessa olevia myymälöitä. Yrityksellä on myymälöitä viidessä eri maassa ja vaikka kaikissa maissa myymälät pyrkivät noudattamaan samoja linjauksia, niin poikkeuksia toiminnassa on kuitenkin paljon. Opinnäytetyöstä olisi tullut huomattavasti laajempi, mitä on tarkoitus, jos perehdytysopas olisi toteutettu kaikkien maiden myymälöihin sopivaksi.

Toiminnalliseen opinnäytetyöhön saatiin hyvä pohja yrityksessä jo valmiina olevista materiaaleista. Niiden pohjalta perehdyttämispasta lähdettiin toteuttamaan. Materiaaleina käytettiin myös keskustelua Seinäjoen myymälän myymäläpäällikön kanssa sekä kirjoittajan aikaisempaa kokemusta yrityksestä. Kirjoittaja on itse työskennellyt KappAhlissa, joten hän tietää, miten perehdyttäminen siellä toteutetaan.

Perehdytysoppaan teossa hyödynnettiin osittain jo yrityksessä valmiina olevia materiaaleja. Seuraavaksi on lueteltu apuna käytettyjä yrityksessä jo valmiina olevia materiaaleja:

- Myyjän toimenkuva, lista vastuusta ja ominaisuuksista, ei päiväystä
- Toimintatavat, 5 sivua, ei päiväystä
- KappAhlin ympäristö- ja terveystimerkit, päiväys 01.07.2010
- Turvallisuus opas, 2010-2011
- Display Book, esillepano-ohjeet opas, kevät 2009
- Esillepanon perusteet vihkonen, ei päiväystä
- Club liittymislomake –ohjeet, ei päiväystä
- Tervetuloa KappAhliin opas, ei päiväystä
- Lajitteluopas, ei päiväystä
- Käyttöohjeet kassatyösentelyyn, 02.10.2007
- Myyntikulttuuri KappAhlissa, ei päiväystä
- KappAhl Oy henkilökuntaedut 1.9.2011, elokuu 2011
- Sairaanhoidopalvelut Terveystalo Oy:ssä 1.9.2011 lähtien, 1.9.2011
- Lakisääteinen työterveyshuolto Terveystalo Oy:ssä 1.9.2011, 1.9.2011
- Toimintaohje työntekijän sairastuessa, ei päiväystä



### 3.3 Myyjän työ

Tekstiilimyyjä työskentelee esimerkiksi vaatekaupassa tai tavaratalon tekstiiliosastolla ja hän myy asiakkaille vaatteita, kankaita, asusteita, ompelutarvikkeita ja joskus myös laukkuja ja kenkiä. Korjauspalvelut voivat olla osa vaatteiden myyntiä ja leikkuupalvelut osa kankaiden myyntiä. Myyntityössä pitää omata hyvät asiakaspalvelutaidot ja oma-aloitteisuutta Tuotteiden tunteminen on tärkeää. Muodin seuraaminen ja hyvä värisilmä sekä visuaalinen näkeminen on tekstiilialalla tärkeää. Tuotteiden tuntemus on tärkeää ja tekstiilimyyjän on oltava perillä uusista materiaaleista. Ihmistuntemus on tärkeä myyjän ominaisuus, jotta hän pystyy auttamaan asiakasta löytämään parhaimman kokonaisuuden ja sopivimmat tuotteet. (Tekstiilimyyjä [Viitattu 7.2.2012].)

Myyjän tehtävänä on esitellä tuotteita asiakkaille sekä selvittää heidän tarpeensa ja auttaa päätöksenteossa. Tekstiilimyyjän tehtävät ovat monipuoliset. Hän tilaa ja vastaanottaa tuotteita sekä hinnoittelee ne. Tekstiilimyyjä asettelee tuotteet paikalleen myymälässä ja huolehtii tuotteiden järjestyksestä. Tehtäväkuvaan kuuluu usein myös kassatyöskentely. Myymälätyöskentelyn lisäksi työskennellään usein varastossa. (Tekstiilimyyjä [Viitattu 7.2.2012].)

Tekstiilimyyjän työ voi sijoittua viikon jokaiselle päivälle, myös lauantaihin ja sunnuntaihin. Suurimmaksi osaksi työskennellään seisten ja liikkuen. Työasennot voivat olla välillä hankaliakin. Tekstiilituotteiden myynti painottuu sesonkeihin vuodenaikojen mukaan. Työ on kiireellisempää aina sesonkiaikoina esimerkiksi kevät-sesongin alkaessa helmikuussa tai kesäsesongin alkaessa toukokuussa. (Tekstiilimyyjä [Viitattu 7.2.2012].)

## 4 PEREHDYTY SOPPAAN SYNTYPROSESSI

Tässä luvussa käydään läpi perehdytysoppaan syntyprosessia. Luvussa esitellään työn lähtökohdat, tavoitteet ja merkitys. Myös yrityksen lähtötilanne esitellään. Luvussa käydään läpi perehdytysoppaan sisältö ja sen suunnittelu ja toteutus prosessi. Luvun lopussa esitellään perehdytysoppaan käyttö ja hyödyntäminen.

### 4.1 Lähtökohdat, tavoitteet ja merkitys

KappAhlin jokainen myymälä rekrytoi itse työntekijänsä. Hakija hakee työpaikkaa haluamastaan myymälästä Internetin kautta tai käymällä paikan päällä myymälässä. Moni nuori hakee harjoittelupaikkaa yrityksestä käymällä paikan päällä myymälässä.

KappAhlilla perehdyttämisen suorittaa usein myymäläpäällikkö. Hän käy uuden tulokkaan kanssa läpi myymälän tilat sekä taustatilat. Myymäläpäällikön kanssa keskustellaan toimenkuvasta ja työhön liittyvistä asioista. Uusi työntekijä siirtyy nopeasti käytännön toimiin opastajan avulla ja kirjallinen perehdyttämismateriaali jäi vähiin. Kirjallisella materiaalilla tuetaan työntekijän omatoimista oppimista, joten siihen olisi hyvä olla mahdollisuus tutustua opastuksen lisäksi.

Palaverissa keskusteluun nousi uusimpien työntekijöiden oppiminen ja yleisesti työntekijöiden toimiminen asioissa erillä tavalla. Todettiin, että on joitakin asioita, jotka työntekijät tekevät eri tavalla. Jokaisen eri tavalla toimimista pidettiin huonona asiana joissakin tilanteissa, koska kun moni perehdyttää ja opettaa uutta työntekijää taloon työn ohessa, saa uusi työntekijä ristiriitaisia neuvoja, koska kaikki eivät välttämättä toimi kaikissa asioissa ihan samalla tavalla. Uudet työntekijät eivät aina ole varmoja, millä tavalla asiat tehdään ja tämä on vaikeuttanut oppimista. Todettiin, että kun toimintatavat laitetaan kirjalliseen muotoon, niin työntekijät toimivat samalla tavalla ja uusi työntekijä oppii työn heti oikein.

Perehdytysopasta yrityksellä ei ennestään ole. Perehdyttämistä käsitteleviä ohjeistuksia on olemassa, mutta ne eivät ole yhdessä paikassa järjestyksessä ja kaikki eivät päädy uudelle työntekijälle asti. Yrityksellä ei ole olemassa perehdytyskansiota, jonka avulla työntekijä voi tutustua yritykseen ja yrityksen perustoimintatapoihin ja työtapoihin.

Tultiin siihen tulokseen, että yritys tarvitsee perehdytysoppaan, kansioin, josta löytyy ajan tasalla oleva tieto yksistä kansista. Uudet työntekijät voisivat sen avulla tutustua taloon ja sen toimintaan ja vanhemmat työn tekijät voisivat kerrata sieltä asioita tai tarkistaa, jos on tarpeen. Monessa yrityksessä on käytössä henkilöstöviestinnän väline intranet, joka on yrityksen sisäinen tietoverkko, jonka toteutuksessa voidaan käyttää Internetiä. Vaikka KappAhlilla on käytössä intranet, niin työntekijät eivät käytä työkseen pääsääntöisesti tietokonetta ja Internetiä, joten henkilöstöopasta ei koettu hyödylliseksi tehdä sähköiseen muotoon.

Perehdyttämisoppaasta päätettiin käyttää nimikettä henkilöstöopas ja koska se on samankaltainen kuin perehdyttämisopas, niin viitekehys laadittiin perehdyttämisestä. Opas suunnattiin enemmän uusille työntekijöille, mutta siinä on myös asioita, jotka koskevat koko henkilöstöä.

Tavoitteena oli tehdä yritykselle henkilöstöopas, jossa esitellään organisaatio ja sen toimintaidea ja käydään läpi myymälässä työskentelevän henkilön päivittäin osattavat tehtävät. Henkilöstöoppaan tarkoituksena oli toimia pääsääntöisesti uudelle työntekijälle ensikosketuksena yritykseen ja oppaan avulla hänen toivottiin saavan ymmärrys yrityksestä ja omasta työnkuvastaan sekä siitä, mitä häneltä odotetaan.

## 4.2 Sisältö, suunnittelu ja toteutus

Henkilöstöopas on yrityksen sisäiseen käyttöön, joten se on osittain salainen. Henkilöstöopas ei ole julkinen, koska kilpailijoille ei haluta tuoda esille, miten asiat toimivat KappAhliissa. Henkilöstöoppaan sisällysluettelon avulla lukija näkee, mitkä asiat on koettu tärkeäksi ottaa mukaan oppaaseen. Sisällysluettelo löytyy liitteestä 1.

Henkilöstöopas (jäljempänä ”opas”) päätettiin toteuttaa opinnäytetyönä. Näin yrityksen ei tarvinnut palkata ulkopuolista toimijaa tekemään opasta. Alusta asti oli selvää, että opas tehdään kansio muotoon. Kansion mallissa oleva opas on helppo pitää selkeänä. Opas on myös mahdollisimman helposti ja nopeasti käytettävissä, kun se on kansio muodossa. Välilehdillä eroteltiin pääluvut ja asiat toisistaan, jotta kokonaisuudesta tuli selkeä.

Yritykseltä löytyi joitakin ohjeita jo valmiiksi, mutta osa oppaaseen tulevista neuvoista ja ohjeista tuli koota alusta asti. Yrityksessä jo valmiiksi mustaa valkoisella olevat ohjeet olivat sekaisin eri paikoissa, joten tarpeen tullen niitä oli vaikea lähteä etsimään. Osa tiedoista ei myöskään ollut ajan tasalla, joten työntekijä olisi saanut helposti väärää ja vanhentunutta tietoa ja toiminut väärin noudattaessaan näitä ohjeita.

Keskustelussa Seinäjoen myymälän myymäläpäällikön kanssa päätettiin, että opasta ei tehdä ainoastaan Seinäjoella sijaitsevan myymälään, vaan se tehdään kaikille yrityksen Suomessa oleville myymälöille, joita on noin 60. Yrityksellä on toimintaa Suomen lisäksi myös Ruotsissa, Puolassa, Tšekissä ja Norjassa. Opasta ei kuitenkaan päätetty tehdä muihin kuin Suomessa oleviin myymälöihin, koska toiminta eroaa kuitenkin niin paljon toisistaan muissa maissa. Opas rajattiin koskemaan Suomessa olevia myymälöitä myös sen vuoksi, että se haluttiin tehdä vain suomen kielellä.

Opas pidettiin yleisellä tasolla, jotta se soveltuu kaikille KappAhlin Suomessa oleville myymälöille. Oppaan tekijän tuli olla tarkkana, ettei suuntaa opasta omien

kokemuksien perusteella pelkästään Seinäjoen myymälään. Kun oppaassa kerrottiin esimerkiksi tauoista, niin ohjeet tuli pitää yleisellä tasolla, eikä kertoa mitä asioita taukotilassa on, koska nämäkin asiat ovat myymäläkohtaisia. Vaikka tavoitteena oli tehdä opas yleisellä tasolla, niin siitä haluttiin kuitenkin kattava. Oppaaseen valittiin asioita, joihin opastetaan osittain myös käytännössä. Oppaan avulla haluttiin tukea työntekijän oppimista visuaalisesti.

Opas kirjoitettiin passiivi muotoon. Sitä ei kirjoitettu puhuttelevaan muotoon, koska monien asioiden ilmaiseminen olisi ollut hankalaa puhuttelevassa muodossa. Tervetuloa taloon – oppaan on hyvä olla kirjoitettu puhuttelevaan muotoon, koska sen avulla työntekijä toivotetaan tervetulleeksi ja toivotus halutaan koskettavan juuri häntä. Henkilöstöopasta ei kuitenkaan koettu tärkeäksi saada puhuttelevaan muotoon, koska sen paino on päivittäisissä käytännön asioissa.

Yrityksessä jo valmiina olevia materiaaleja hyödynnettiin oppaan toteutuksessa. Valmiina olevia materiaaleja yhdisteltiin ja niistä koottiin mukaan tämän työn kannalta tärkeimmät asiat. Yrityksessä oli valmiina paljon materiaalia, mutta niiden käyttö on ollut hankalaa niiden ollessa sekaisin eri paikoissa. Tärkeät asiat haluttiin saada samoihin kansiin.

Henkilöstöopas päätettiin jakaa kolmeen päälukuun Viitalan kolmijaon mukaan. Oppaan pääluvut ovat yritykseen liittyvät asiat, työsuhteeseen liittyvät asiat ja työhön liittyvät asiat.

#### **4.2.1 Yritykseen liittyvät asiat**

**Yritys esittely.** Oppaassa päätettiin esitellä organisaatio ja sen toiminta, koska jokaisen työntekijän tulee hallita perustiedot yrityksestä. Osa näistä asioista on varmasti tuttua lukijalle, koska uusi työntekijä on oletettavasti perehtynyt yritykseen hakiessaan töitä sieltä. Oppaassa päätettiin kertoa julkisten perusasioiden lisäksi KappAhlin hallinnosta, yrityksen toiminta-ajatus, visio, arvot ja liiketoiminta,

jotta lukija saa kattavan kuvan yrityksestä. Myös yrityksen tunnuslukuja esiteltiin antamaan kuvaa yrityksen kilpailukyvyistä uudelle työntekijälle.

Myyväläkohtaisia toimihenkilöitä ja esimiehiä ei oppaassa käsitelty, koska jokaisella myymälällä on oma johtonsa ja niitä ei koettu tarpeelliseksi esitellä oppaassa. Työntekijöiden ei tarvitse tietää muiden myymälöiden avainhenkilöitä. Uudelle työntekijälle esitellään omassa myymälässä erikseen hänelle tärkeät avainhenkilöt, toimihenkilöt ja esimies ja oppaaseen jätetään tilaa näiden yhteystietojen täyttämiseen. Jokaisessa myymälässä voidaan siis täyttää omaa myymälää koskevat asiat niille varatuille paikoille.

**Yrityskulttuuri.** Yrityskulttuuri on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Se perustuu siihen, miten työntekijät käyttäytyvät toisiaan ja asiakkaita kohtaan ja millaisia he ovat toimintaympäristössään. Yrityskulttuuri vaikuttaa asiakkaiden näkemykseen yrityksestä. Yrityskulttuuria tuodaan esille esimerkiksi vaatteiden ja asiakaspalvelun kautta. Toimivan yrityskulttuurin avulla yritys tavoittelee vision saavuttamista. Näiden asioiden vuoksi yrityskulttuurin tärkeys ja KappAhlin yrityskulttuuri haluttiin saada mukaan oppaaseen.

Tervetuloa KappAhliin – oppaassa oli tuotu esille yrityskulttuuria monipuolisesti. Materiaalissa oli kerrottu oppaan kannalta tärkeistä asioista laajasti ja selkeästi, joten niitä haluttiin hyödyntää oppaassa sellaisenaan.

#### **4.2.2 Työsuhteeseen liittyvät asiat**

**Toimintatavat ja pelisäännöt.** Yrityksellä on tiettyjä toimintatapoja ja pelisääntöjä, joiden mukaan kaikkien työntekijöiden tulee toimia. Jos työntekijät eivät toimi samalla tavalla ja noudata sovittuja ohjeita, niin syntyy väärinkäsityksiä ja hallitsemattomia tilanteita. On tärkeää, että työntekijät toimivat samalla tavalla ja tietävät yrityksen suhtautumisen tiettyihin asioihin. Tämän vuoksi oppaassa käsitellään yrityksen toimintatapoja ja pelisääntöjä.

Yrityksen suhtautumisesta alkoholiin ja huumeisiin haluttiin kertoa oppaassa, koska yrityksellä on joustamaton linja asian suhteen ja työntekijän tulee tietää seuraukset sovitusta poikettaessa. Seuraukset säädösten noudattamatta jättämisestä ovat vakavia, joten on ehdottoman tärkeää, että työntekijä tietää yrityksen suhtautumisen asiaan.

Oppaaseen haluttiin ottaa mukaan käyttäytyminen myymälän taustatiloissa, koska työntekijän on tärkeää tietää, mitä asioita häneltä odotetaan. Yritys odottaa henkilöstöltä tiettyjä asioita ja toimimista tiettyjen ohjeiden mukaan. Odotukset tuotiin esille oppaassa, jotta myös uudet työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja miten väärinkäyttöihin suhtaudutaan.

Perehdyttämisen tarkistuslista toimii tukena perehdyttämisen suunnittelulle ja toteutukselle, joten yrityksessä jo valmiina oleva oma tarkistuslista liitettiin oppaaseen mukaan. Tarkistuslistaa voivat hyödyntää sekä perehdyttäjä että työntekijä.

**Työsuhteeseen liittyvät asiat.** Työsuhteeseen liittyy niin monia asioita, että ne koettiin tärkeäksi ottaa mukaan oppaaseen. Vaikka useammista työsuhteeseen liittyvistä asioista puhutaan perehdyttämisen aikana, niin uuden työntekijän on vaikea muistaa kaikkia asioita. Koettiin tärkeäksi, että työntekijä saa tarkistaa oppaasta työsuhteeseen liittyviä asioita. Työsuhteeseen liittyvistä asioista on säädelty laissa ja jokaisella työntekijällä ja työnantajalla on sekä velvollisuuksia että oikeuksia työsuhteeseen liittyen. Nämä asiat oli tärkeää pitää kaikkien tavoitettavissa.

Työaika ja kulkemista koskevat asiat haluttiin mukaan oppaaseen, jotta kaikki työntekijät toimivat samalla tavalla. Työntekijöiden on todella tärkeää seurata työvuorolistoja ja tietää, miten niiden suhteen toimitaan. Työajanseurantalaitteen leimausten perusteella työntekijöille maksetaan palkkaa ja seurataan työssäoloaika, joten oli tärkeää saada kulkemista koskevat asiat oppaaseen.

Työehtosopimus määrää tauoista ja niiden pituuksista. Työnantajan velvollisuus on pitää huolta, että työntekijän on mahdollista pitää lakisääteiset tauot. Työntekijän on tärkeää tietää häntä koskevien taukojen pituus ja mahdolliset rajoitukset tai

vapautukset koskien taukoja. Yrityksillä voi olla eri käytäntöjä taukojen suhteen, joten tärkeää on, että työntekijä tietää, miten juuri KappAhlissa toimitaan. Oppaaseen haluttiin laittaa tiedot tauoista ja niiden pituuksista, koska jokaisessa Suomen myymälässä ovat samat ohjeet näiden suhteen. Taukopaikka ja taukotilojen monipuolisuus on myymäläkohtainen asia, joten niistä päätettiin olla kertomatta oppaassa.

Lomia ja vapaita ei otettu mukaan oppaaseen, koska ne ovat riippuvaisia työsuhteen muodosta. Niitä ei koettu tarpeelliseksi ottaa mukaan oppaaseen, koska ne eivät ole tärkeitä asioita saada työntekijän tietoisuuteen oppaan avulla.

Kehityskeskustelut ovat KappAhlin yksi tapa varmistaa työntekijän oikeanlainen työskentely. Sekä työntekijällä että työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin kehityskeskustelussa. Työntekijän on tärkeää tietää, mitä yritys tavoittelee kehityskeskusteluilla ja miten työntekijän tulee valmistautua niihin. Työntekijällä on myös oikeuksia kehityskeskustelun suhteen ja jo sen vuoksi olikin tärkeää ottaa asia mukaan oppaaseen.

Henkilöstötutkimuksesta koettiin tärkeäksi kertoa oppaassa, jotta työntekijä tietää, mitä sillä tarkoitetaan ja jotta työntekijä osaa pitää silmällä asioita tutkimusta varten. Henkilöstötutkimuksen perusteella yritys voi kehittää ja parantaa työolosuhteita, joten sen on erittäin tärkeää saada mahdollisimman hyödyllistä tietoa työntekijöiltä tutkimuksen avulla.

Poistumistarkastukset ovat yrityksen yksi tapa poistaa turhia epäluulojen aiheita. Jokaisen työntekijän haluttiin tietävän, miksi poistumistarkastuksia järjestetään ja miten ne suoritetaan. Poistumistarkastuksista haluttiin kertoa oppaassa, koska asiasta voi olla vaikeaa keskustella tai kysyä. Oppaan avulla työntekijä saa lukea tarkemmin asiasta. Työsopimuksesta haluttiin kertoa lyhyesti, koska jokaisen tulee tietää molempien osapuolien velvoitteista ja oikeuksista työsopimuksen suhteen. Työntekijän tulee tietää, mitä työsopimus sisältää ja mitä sen tulee sisältää.



Oppaassa haluttiin kertoa, miten tulee toimia, jos sairastuu ja joutuu sairauden takia olemaan poissa töistä. Työnantajan tulee saada tieto poissaolosta ja arvio poissaolon pituudesta mahdollisimman nopeasti, jotta voidaan tehdä mahdolliset muutokset esimerkiksi työvuorolistaan. Työntekijän tulee myös olla perillä asioista, joita vaaditaan palkanmaksuun sairauspoissaolo tilanteessa.

Vaitiolovelvollisuus on yrityksen tapa suojella itseään ja toimintaansa kilpailijoilta. Oppaassa haluttiin kertoa vaitiolovelvollisuuteen liittyvistä asioista, jotta työntekijä ymmärtää sen tärkeyden.

Palavereista kerrottiin oppaassa, koska ne ovat tärkeä osa työntekijöiden arkea ja ne edellyttävät tiettyjä asioita työntekijältä. Työntekijöiden koettiin tärkeäksi ymmärtää palaverien tarkoitus ja oman osallistumisen tärkeys palavereissa. Oppaassa haluttiin tuoda esille työntekijälle, miten toimia sellaisessa tilanteessa, jossa omat yhteystiedot muuttuvat. Työntekijällä on vastuu tietojen ajan tasalla olemisesta, joten oli erittäin tärkeää kertoa, miten tietojen ajan tasalla pitäminen onnistuu.

Kerrottaessa työsuhteeseen liittyvistä asioista apuna hyödynnettiin yrityksessä valmiina olevaa toimintatavoista kertovaa vihkosta. Apuna käytettiin myös Tervetuloa KappAhliin opasta, jossa oli monipuolisesti tietoa työsuhde asioista.

**Henkilöstöpalvelut.** Henkilöstöpalveluihin kuuluu monia asioita, joten niistä oli hyvä kertoa oppaassa. Työntekijällä on mahdollisuus rauhassa tutustua itseään koskeviin etuihin ja henkilöstöpalveluihin oppaan avulla.

KappAhllilla oli valmiina juuri päivitettyä materiaalia henkilökuntaeduista, joten se otettiin mukaan sellaisenaan oppaaseen. Oppaassa oli jo ehditty käyttää vanhaa materiaalia, mutta tiedot ehdittiin muuttamaan ennen työn valmistumista.

### 4.2.3 Työhön liittyvät asiat

Työhön liittyvät asiat koettiin tärkeäksi ottaa mukaan oppaaseen, koska ne kuuluvat työntekijän päivittäin osattaviin asioihin. Työhön liittyvistä asioista haluttiin kertoa kirjallisesti vaikka työntekijälle opastetaan ne myös käytännössä. Kirjallisen materiaalin avulla työntekijä saa itsenäisesti ja omassa rauhassaan tutustua työtapoihin.

**Ympäristöasiat.** Yritys suhtautuu vakavasti ympäristöasioihin ja se on myös asettanut tiettyjä kriteerejä toimimisesta ympäristön kannalta. Ympäristöasiat haluttiin ottaa mukaan oppaaseen, koska työntekijöiden haluttiin ymmärtävän ympäristöasioiden tärkeys yritykselle ja toimivan sen mukaan. Jokaisen työntekijän tulee toimia edistääkseen yrityksen tavoitteita ympäristökäyttäytymisen suhteen. Yritykselle on tärkeää, että jokainen työntekijä osaa lajitella tuotteet oikein ja osaa toimia ympäristöpolitiikan mukaan.

Oppaan tekemisessä hyödynnettiin yrityksessä jo valmiina olevaa lajitteluopasta, joka liitettiin mukaan oppaaseen. Lajitteluopas on jo valmiiksi hyvä kokonaisuus, joten sitä ei haluttu lähteä muokkaamaan. Myös yrityksen ympäristö- ja terveysmerkeistä kertovaa materiaalia hyödynnettiin, koska niissä oli tuotu selkeästi esille KappAhlin ympäristö- ja terveysmerkkejä koskevat asiat.

**Asiakaspalvelu.** Uuden työntekijän haluttiin oppaan avulla ymmärtää myyjän roolin tärkeys yrityksessä. Myyjällä on suuri vastuu yrityskuvasta ja asiakkaan kokemuksista, joten niistä haluttiin kertoa oppaassa. Oppaaseen koettiin tärkeäksi ottaa mukaan perusohjeita myyjän työhön, jotta varsinkin lukija, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta asiakaspalvelusta, saisi hyviä ohjeita asiakaspalvelussa alkuun pääsemiseksi. Kirjallisten ohjeiden avulla haluttiin tukea työntekijän oppimista, koska asiakaspalvelu on erittäin laaja ja monipuolinen asia.

Kassan käyttöön ei haluttu syventyä tässä työssä. Tavoitteena ei ollut kertoa työntekijälle yksityiskohtaisesti, miten mikäkin asia kassakoneessa toimii ja mitä mistäkin näppäimestä tapahtuu. Kassatyöskentely on kuitenkin tärkeä osa myyjän työtä

ja asiakaspalvelua, joten oppaaseen liitettiin mukaan yrityksessä jo valmiina oleva hyvä kokonaisuus Käyttöohjeet kassatyöskentelyyn – opas.

KappAhlilla jo valmiiksi olevia materiaaleja koskien myyntikulttuuria ja myyjän toimenkuvaa, vastuuta ja ominaisuuksia haluttiin hyödyntää oppaan teossa, koska niissä oli jo kerrottuna paljon tärkeitä asioita. Materiaaleja yhdisteltiin ja osa asioista jätettiin kokonaan pois, koska niitä ei koettu tärkeiksi.

**Tuotetietous.** Tuotetietous on laaja asia yrityksessä. Tuotetietoudessa voitaisiin mennä tuotteiden yksityiskohtaiseen valmistamiseen ja materiaaleihin asti, mutta tässä oppaassa tuotetietous rajattiin koskemaan tuotteen matkaa myymälään ja tuotteiden kohderyhmää, jotta opas pysyy tavoitteiden mukaisena. Myyjä on avainasemassa asiakkaiden kanssa ja hänen on tärkeää tietää, mitä vaiheita tapahtuu, ennen kuin tuote saapuu myymälään. Työntekijän tulee osata vastata asiakkaiden mahdollisiin kysymyksiin ja tämän vuoksi asiaa haluttiin tuoda esille oppaassa. Tuotetietouteen ei kuitenkaan syvennytty oppaassa, koska aihe on niin laaja, että pelkästään siitä voisi tehdä opinnäytetyötä vastaavan työn.

**Tuotteiden esillepano.** Tuotteiden esillepanosta yrityksellä on olemassa omat, hyvänä kokonaisuutena toimivat oppaansa. Aihe on myös hyvin laaja, joten siihen ei syvennytty tarkasti. Joitakin asioita esillepanosta nostettiin kuitenkin tarkemmin esille, koska ne ovat niin perusasioita, että työntekijän toivotaan osaavan ne työssään nopeasti. Esimerkkinä tällaisesta asiasta ovat henkarointi ja hyvä järjestys myymälässä. Tuotteiden esillepanoa tarvitaan muun muassa myymälän siivoamisessa, tuotteiden paikalle viemisessä, auttaessa asiakasta löytämään haluamansa ja uusien tuotteiden myymälään tuomisessa. Tuotteiden esillepano on tärkeä osa myymälässä tehtävää myyntiä ja se kuuluu jokaisen työntekijän osaamisalueeseen. Oppaan avulla työntekijä saa pohjan aloittaa työskentelyn myymälässä tuotteiden esillepanon parissa.

Myymäla on jaettu moniin eri alueisiin, jotta työskentely ja esillepano ovat helpompaa. Ei olisi kuitenkaan ollut tavoitteiden mukaista syventyä eri alueisiin, joten pääalueista ja niissä myytävien tuotteiden kooista päätettiin vain mainita oppaas-

sa. Esimerkiksi lasten tuotteet on jaettu kolmeen pääalueeseen, joten työntekijän tulee tietää, miltä alueelta löytyy tietyn kokoinen tuote. Työntekijän koettiin tärkeäksi tietää miksi yrityksessä arvostetaan hyvää järjestystä, joten aihe otettiin mukaan oppaaseen.

Tuotteiden ja tuoteryhmien esillepano myymälässä on tärkeää hallita. Jokaisen työntekijä tulee toimia samalla tavalla, jotta kenellekään ei tulisi ylimääräistä työtä korjatessa toisen virheitä ja vahinkoja. Esillepano on siistiä, kun kaikki toimivat samalla tavalla. Tuotepaikat on tärkeä hallita, jotta esillepano on tasaista ja siistiä, eikä ylimääräisiä varusteluosia jää myymälään.

Tuotteiden henkaroinnin perusasiat otettiin mukaan oppaaseen, jotta työntekijällä on työt aloittaessaan tietoa siitä, miten henkareita käytetään. Henkaroidut tuotteet sijoitetaan telineeseen tai piikkiin aina tietyllä tavalla, jotta esillepano on yhdenmukaista. Kaikki uudet työntekijät eivät välttämättä ole aikaisemmin työskennelleet henkareiden parissa, niin niistä päätettiin kertoa oppaassa.

Tuotteiden tuotekohtaisesta varashälyttimen asennuksesta päätettiin olla antamatta oppaassa yksityiskohtaisia neuvoja, koska jokaisessa myymälässä voidaan toimia hieman eri tavalla. Koettiin tärkeäksi, että työntekijä oppii käytännössä, mihin kohtaan tuotetta juuri hänen myymälässään hälytin laitetaan. Oppaan avulla työntekijälle opastettiin, mistä hän saa halutessaan lisää kirjallista tietoa hälyttämisestä.

Myymälässä pidetään aina tietty määrä tiettyä tuotetta esillä. Työntekijöiden tulee toimia samalla tavalla, jotta työskentely on kaikille sujuvaa ja sen vuoksi aihe otettiin mukaan oppaaseen.

Tuotteiden esillepanossa käytetään apuna apuvälineitä. Apuvälineitä ei erotella oppaassa, koska uuden työntekijän ei tarvitse aluksi tietää mitä apuvälineitä käytetään, vaan hän oppii ne perusasioiden jälkeen. Oppaassa tuodaan kuitenkin esille, että miksi apuvälineitä käytetään myymälässä ja mitä niillä tavoitellaan, jotta työntekijä ymmärtää niiden tärkeyden jokapäiväisessä työssä.

Tuotteiden esillepanosta KappAhlilla oli jo valmiina olemassa paljon materiaalia. Materiaalit painottivat eri asioita ja toisaalta niissä taas toistuivat samat asiat. Materiaaleja yhdisteltiin ja niistä hyödynnettiin tämän työn kannalta tärkeimpiä asioita. Esillepano-ohjeet – opasta hyödynnettiin vain vähän, koska siinä olleet asiat olivat liian yksityiskohtaisia ajatellen tämän työn tavoitteita.

**Clubi ja Clubikortti.** Clubi asioista päätettiin kertoa oppaassa, koska ne ovat tärkeä osa asiakaspalvelua ja niiden avulla luodaan asiakasarvoa. Asiakkaat ovat kiinnostuneita Clubi -asioista. Clubi -asioihin liittyy monia yksityiskohtaisia tilanteita, jotka työntekijän tulee osata ja sen vuoksi ne haluttiin kirjalliseen muotoon tukemaan käytännön työskentelyä.

Clubin liittymislomake – ohjeita hyödynnettiin oppaan teossa. Clubi -asioista oli kerrottuna selkeästi, joten suuria muutoksia materiaaliin ei tehty. Clubi – asioista oli myös erittäin hyvä saada kuvia selkeyttämään ohjeita.

**Tärkeitä nimiä ja puhelinnumeroita.** Keskustelussa Seinäjoen myymälän myymäläpäällikön kanssa tärkeäksi asiaksi nousi laittaa perusyhteystietoja mukaan oppaaseen. Työntekijälle voi tulla tilanne, jossa hän tarvitsee jotakin tiettyä numeroa, joten on hyvä, että ne löytyvät oppaasta. KappAhlin avainhenkilöistä haluttiin myös ottaa muutamia tärkeitä asioita esille. Olisi noloa, jos työntekijä ei tietäisi esimerkiksi oman aluepäällikön nimeä.

Oppaassa haluttiin hyödyntää materiaalina yrityksessä olevaa jo valmiiksi osittain listattuja avainhenkilöiden yhteystietoja, jotta työntekijä löytää apua ja lisätietoa tarvittaessa. Kun yhteystiedot ovat oppaassa, työntekijä tietää, mistä hän löytää tarvittaessa yhteystiedot.

**Varasto.** Varastossa työskentelyä ei haluttu ottaa mukaan oppaaseen laajasti, koska siihen liittyy niin monia asioita, että mukaan otettaessa oppaan tavoitteet eivät olisi toteutuneet. Varastotyöskentelyn tärkeimmät osattavat asiat haluttiin kuitenkin ottaa mukaan, jotta työntekijä saa tutustua asioihin, joita hänen toivotaan pian osaavan varastotyöskentelyssä.

**Turvallisuus.** Turvallisuusasioista mukaan otettiin tärkeimmät ja eniten työntekijän työhön vaikuttavat, koska uusi työntekijä ei välttämättä hallitse turvallisen työskentelyn perus tietoja ja taitoja. Yrityksellä on olemassa uusi turvallisuuteen syventyvä opas ja tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esille päivittävät perusasiat, joten turvallisuutta koskeviin asioihin ei syvennytty.

Yrityksessä jo valmiina olevaa turvallisuus opasta hyödynnettiin paljon. Turvallisuusasioita oli kerrottu selkeästi ja yleisellä tasolla, koska se on tarkoitettu kaikkien myymälöiden käyttöön. Joitakin asioita jätettiin pois turvallisuus oppaasta niiden ollessa liian yksityiskohtaisia ottaen huomioon tämän työn rajaukset.

Oppaassa päätettiin olla ottamatta esille myymälöiden aukioloaikoja, koska ne vaihtelevat myymälän mukaan ja kesäisin ja talvisin on eri aukioloajat. Aukioloajoista kertominen oppaassa ei vastaisi sovittuja tavoitteita. Jokaisen myymälän myymäläpäällikkö opastaa työntekijää oman myymälän aukioloaikoihin.

Myymälän avaamisesta ja sulkemisesta päätettiin olla kertomatta oppaassa, koska jokaisella myymälällä voi olla hieman eri käytäntöjä toimimisen suhteen. Suurin osa asioista tehdään samalla tavalla, mutta joihinkin tilanteisiin on voinut muodostua myymäläkohtaisia rutiineja. Uuden työntekijän ei ole tärkeää tietää perehdytysjakson alussa avaamiseen ja sulkemiseen liittyviä asioita, joten aihe jätettiin kokonaan pois.

Hintakylttien ja muiden graafisten esillepano välineiden käytöstä ei kerrottu oppaassa, koska niihin liittyvät asiat opetetaan käytännön kautta. Työstä olisi tullut liian laaja, jos näihin asioihin olisi tutustuttu.

### **4.3 Perehdytysoppaan käyttö ja hyödyntäminen**

Yritykseltä tuli jonkin verran ideoita ja ajatuksia siihen, mitä oppaan tulee sisältää ja millainen sen tulee olla. Sen toivottiin sisältävän käytännön asioita ja olevan helppokäyttöinen ja selkeä. Tärkeintä oli saada perusasiat samoihin kansiin ja löy-

dettäväksi ja tarkistettavaksi samasta paikasta. Henkilöstöoppaasta tehtiin helposti muokattavissa oleva, jotta tietojen ajan tasalla pitäminen on helppoa ja näin ollen oppaasta saadaan vielä suurempi hyöty.

Henkilöstöopasta on tarkoitus hyödyntää KappAhlin jokaisessa Suomen myymälässä. Opasta ei ole vielä ehditty kokeilla käytännössä. Henkilöstöopas tulee kaikkien myymälässä työskentelevien käyttöön, mutta erityisesti se suunnataan uusille työntekijöille. Yrityksessä on usein esimerkiksi harjoittelijoita, joille opas on hyvä apu alkuun pääsemiseksi ja perusasioiden hallitsemiseksi. Perehdytysoppaalla varmistetaan, että työntekijä saa tukea käytännön työskentelyyn.

Henkilöstöoppaan tärkein kohderyhmä ovat siis uudet työntekijät. Uusi työntekijä voi yrityksessä olla myös esimerkiksi pitkältä hoitovapaalta takaisin töihin palaava työntekijä. Hänelle opas toimii apuna työtehtävien ja toimintatapojen kertaamisessa. Moni asia on myös usein muuttunut yrityksessä pitkän ajan kuluessa, joten työntekijä löytää ajan tasalla olevat tiedot henkilöstöoppaasta.

Työntekijä tutustuu oppaan avulla yritykseen ja sen toimintatapoihin, työsuhteeseen ja siihen liittyviin odotuksiin, etuihin ja velvollisuuksiin sekä jokapäiväiseen työskentelyyn liittyviin asioihin. Henkilöstöoppaan avulla uusi työntekijä voi itsenäisesti tutustua yritykseen ja opetella, miten esimerkiksi asiakaspalvelu tilanteessa tulee toimia. Näin työntekijä saa kertausta ja tukea käytännössä opeteltuihin asioihin ja oppiminen helpottuu.

Mitä kauemmin työntekijä yrityksessä työskentelee, sitä pienempi merkitys henkilöstöoppaalla on työntekijälle. Opas vastaa kuitenkin sekä uudentyöntekijän että muiden työntekijöiden tarpeeseen. Pääasiassa oppaassa olevat asiat on suunnattu uudelle työntekijälle, jotta hän saa kirjallista materiaalia käytännön perehdyttämisen tueksi. Henkilöstöopas toimii kuitenkin myös apuna muille työntekijöille sellaisten asioiden suhteen, jotka liittyvät esimerkiksi työsuhteeseen eivätkä ole mukana päivittäisessä työskentelyssä. Poistumistarkastuksia ja kehityskeskusteluja ei aina järjestetä niin usein, että työntekijä välttämättä muistaisi, miten niissä tilan-

teissa toimitaan. Näin ollen työntekijä voi henkilöstöoppaasta etsiä vastauksia kysymyksiin.



## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Perehdyttämisestä hyötyvät työnantajan ja työntekijän lisäksi koko työyhteisö. Vaikka perehdyttäminen on aikaa vievää, niin siihen kannattaa panostaa monestakin syystä. Kustannusten väheneminen ja töiden sujuminen on yritykselle tärkeää. Laissa on minimimääritykset perehdyttämiselle, mutta yrityksen kannattaa panostaa siihen enemmän. Panostamalla perehdyttämiseen saadaan sitoutettua työntekijä yritykseen ja koko työyhteisö voi paremmin. Työnantajan tulee myös muistaa, että kaikki työntekijät ovat oikeutettuja perehdyttämiseen työsuhteesta riippumatta.

Päävastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta yleensä siihen tarvitaan myös muiden toimijoiden työpanosta. Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa moni asia ja perehdyttäminen on siksi suunniteltava ja toteutettava aina yksilöllisesti. Yrityksen henkilöstöpolitiikka toimii lähtökohtana perehdytykselle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia KappAhlin Suomen myymälöihin perehdytysopas, jonka avulla uusi työntekijä tutustutetaan yritykseen ja sen toimintaan sekä omaan työhönsä. Oppaasta muodostui henkilöstöopas työntekijöiden käyttöön. Oppaan avulla haluttiin antaa uudelle työntekijälle ensikosketus yritykseen ja tukea muiden työntekijöiden osaamista. Henkilöstöoppaan avulla lukija saa kirjallista materiaalia tukemaan käytännön oppimista. Työn lähtökohtana oli kirjoittajan oma kokemus perehdyttämisestä. Henkilöstöoppaan laatiminen on helppompaa henkilölle, joka on työskennellyt yrityksessä ja tietää, miten perehdyttäminen siellä tapahtuu. Hän ei tarvitse paljoa yrityksen ohjausta oppaan laatimiseen, koska on itse työskennellyt uutena työntekijänä toimintaympäristössä.

Henkilöstöopasta ei ole vielä päästy kokeilemaan käytännössä perehdyttämisen tukena, joten sen vaikutuksista ja hyödyistä ei voida sanoa. Henkilöstöoppaasta on kuitenkin varmasti hyötyä työntekijälle uusien asioiden oppimisessa. Käytännön perehdyttämisen lisäksi uusi työntekijä saa tietoa asioista kirjallisesti, joten oppiminen tehostuu, kun asioita kerrataan moneen kertaan. Kirjallisessa muodossa

olevasta materiaalista työntekijä voi itse omaan tahtiin etsiä vastauksia kysymyksiin.

Henkilöstöoppaan tekemiseen saatiin paljon jo valmiina olevaa materiaalia KappAhlilta. Yrityksellä ei ole aikaisemmin ollut henkilöstöopasta, joten sen sisältöön haluttiin vaikuttaa. Tärkeää oli pitää opas niin yleisenä, mutta silti sisällöltä laajana, että se soveltuu kaikille Suomessa oleville myymälöille. Toimeksiantajayrityksen yhteishenkilöiden toiveet vaikuttivat oppaan suunnitteluun ja toteutukseen sekä muokkauksiin.

Henkilöstöopas on kirjallisena versiona sähköistä versiota hyödyllisempi työntekijöille. Yrityksessä ei käytetä pääsääntöisesti tietokoneita työnteossa, joten sähköisen version lukeminen rajoittuisi liikaa. Opasta ei olisi mahdollista päästä näkemään heti, kun on tarvetta. Kirjallisessa muodossa olevaa opasta työntekijät voivat hyödyntää aina työaikana. Henkilöstöoppaan ollessa kansiomuodossa, se on helppoa ottaa myös kotiin luettavaksi. Tauot ovat erittäin hyvää aikaa tutustua henkilöstöoppaaseen.

Niin kuin Frisk (2003, 43) toteaa, perehdyttämisessä tärkeää on jatkuvuus. Perehdyttämisen ei tule loppua uuden työntekijän opittua työ ja päästyä osaksi työyhteisöä. Kehityskeskustelut ovat hyvä tapa jatkaa perehdyttämistä.

Opasta on helppo päivittää, koska kaikki asiat on jaoteltu niin selkeästi omiin ryhmiinsä aiheen mukaan. Viitalan (2008, 252) kolmijako tuntui järkevältä valinnalta oppaan osioiden jakamiseksi ja lopputuloksesta tulikin selkeä ja hyvin jäsenneily. Jotta opas olisi aina ajan tasalla, niin toimintatapojen muuttuessa myös opas tulisi päivittää. Yrityksen on tärkeää miettiä, kenen vastuulla oppaan ajan tasalla pitäminen on ja miten se hoidetaan. Perehdyttämistä on mahdollista tulevaisuudessa laajentaa esimerkiksi Tervetuloa taloon – oppaalla. Yrityksellä ei ole ennestään sellaista opasta, joten sen tekeminen esimerkiksi opinnäytetyönä voisi olla haastavaa ja mielenkiintoista.

## LÄHTEET

- Moilala, O. Alan yritysten sosiaalinen- ja ympäristövastuu. 2006. [Verkkójulkaisu]. Vaatteita Etelästä. Viitattu [12.2.2012]. Saatavana: [http://puhtaatvaatteet-fi-bin.directo.fi/@Bin/b6750459029f47a8bf307c82fc8db2ad/1329053906/application/pdf/116153/rap\\_Vaatteita\\_etelasta.pdf](http://puhtaatvaatteet-fi-bin.directo.fi/@Bin/b6750459029f47a8bf307c82fc8db2ad/1329053906/application/pdf/116153/rap_Vaatteita_etelasta.pdf)
- Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heathfield, S. Tips for a better new employee orientation. Ei päiväystä. [Verkkójulkaisu]. Human resources. [Viitattu 13.2.2012]. Saatavana: <http://humanresources.about.com/cs/orientation/qt/tipneonew.htm>
- Hokkanen, S. Mäkelä, T. Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Opimateriaalit Oy.
- Honkaniemi, L. Junnila, K. Ollila, J. Poskiparta, H. Rintala-Rasmus, A. Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kangas, P. 1989. Työn johtaminen. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Oy Edita Ab.
- Kangas, P. 2004. Työnopastus ja työpaikkaan perehdyttäminen. Forsan Kirjapaino Oy.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.
- KappAhlista. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. KappAhl. [Viitattu 6.2.2012]. Saatavana: <http://www.kappahl.fi/>
- KappAhl yritys. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. KappAhl. [Viitattu 7.2.2012]. Saatavana: <http://www.kappahl.com/fi/corp/YRITYS-YRITYS/YRITYS/>
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Laakso-Manninen, R. & Viitala R. 2007. Competence management and human resource development. Helsinki: Edita.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.

Manninen, O. 2009. Työelämäosaamisen käsikirja. Tampere: Domus Print Oy.

Myyväläpäällikkö. KappAhl Oy. Keskustelu. 12.10.2011.

Oppimistyyli. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Virtuaali ammattikorkeakoulu. [Viitattu 13.2.2012]. Saatavana: <http://www.virtuaaliyamk.fi/opintojaksot/041005/1081111669900/1085399771565/1085400249304/1085402618362.html>

Perehdyttämisen tarkistuslista. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 12.2.2012]. Saatavana: [http://www.tyoturva.fi/julkaisut/perehdyttamisen\\_tarkistuslista\(26035\).1284.shtml](http://www.tyoturva.fi/julkaisut/perehdyttamisen_tarkistuslista(26035).1284.shtml)

Rissanen, R. Sääsäki, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo.

Räsänen, J. 1994. Työvalmennus. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Tekstiilimyynnin työ. 2008. [Verkkosivu]. Työ- ja elinkeinotoimisto. [Viitattu 7.2.2012]. Saatavana: <http://www.ammattinetti.fi>

Työnopastus ja perehdyttäminen. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työsuojeluhallinto. [Viitattu 1.10.2011]. Saatavana: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/opastus>

Ulkomaiset vaateketjut menestyvät Suomessa. 13.8.2007. [Verkkosivu]. YLE Uutiset. [Viitattu 7.2.2012]. Saatavana: [http://yle.fi/uutiset/talous\\_ja\\_politiikka/2007/08/ulkomaiset\\_vaateketjut\\_menestyvat\\_suomessa\\_247252.html](http://yle.fi/uutiset/talous_ja_politiikka/2007/08/ulkomaiset_vaateketjut_menestyvat_suomessa_247252.html)

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: **Kustannusosakeyhtiö** Tammi.

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

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntija käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

## **LIITTEET**

Liite 1. Henkilöstöoppaan sisällysluettelo

## Liite 1. Henkilöstöoppaan sisällysluettelo

### SISÄLLYS

#### 1 YRITYS

##### 1.1 Yritys esittely

###### 1.1.1 Yritys ja hallinto

###### 1.1.2 Yrityksen toiminta-ajatus, visio ja liiketoiminta

###### 1.1.3 Merkittävä muutokset

##### 1.2 Yrityskulttuuri

#### 2 Työsuhde

##### 2.1 Talon tavat ja pelisäännöt

###### 2.1.1 Alkoholi ja huumeet työpaikalla

###### 2.1.2 Mitä henkilöstöltä odotetaan

###### 2.1.3 Tarkistuslista

###### 2.1.4 Tettiläinen tai harjoittelija

##### 2.2 Työsuhteeseen liittyvät asiat

###### 2.2.1 Työsopimus

###### 2.2.2 Palkkaukseen liittyvät asiat

###### 2.2.3 Vaitiolovelvollisuus

###### 2.2.4 Työaika ja kulkeminen

###### 2.2.5 Poistumistarkastukset

###### 2.2.6 Myymälän taustatilat

###### 2.2.7 Tauot

###### 2.2.8 Ruokailu

###### 2.2.9 Työntekijät

###### 2.2.10 Kehityskeskustelu

###### 2.2.11 Henkilöstötutkimus

###### 2.2.12 Ohjeet ja tiedottaminen

###### 2.2.13 Sairauspoissaolot, sairaanhoitopalvelut ja työterveyshuolto

###### 2.2.14 Henkilöstöedut

###### 2.2.15 Palaverit

###### 2.2.16 Omien tietojen muuttuminen

#### 3 työ

### 3.1 Ympäristöasiat

3.1.1 Ympäristösertifiointi

3.1.2 Ympäristöpolitiikka

3.1.3 Työympäristö ja terveys

3.1.4 Lajittelu

### 3.2 Asiakaspalvelu

3.2.1 Myyjä

3.2.2 KappAhlin myyjälle asettamat vaatimukset

3.2.3 Pätevyysprofiili

3.2.4 Asiakaskierros lyhyesti

3.2.5 Totuuden hetki

3.2.6 Uskalla kysyä asiakkaalta

3.2.7 Persoonan heijastus

3.2.8 Kassatoiminnot ja kassatyöskentely

3.2.9 Lisämyynti

3.2.10 Puhelimen käyttö ja vastaaminen/soittaminen

3.2.11 Lisäarvoa asiakkaalle

3.2.12 Viisi vaihetta asiakkaan kanssa

### 3.3 Tuotetietous

3.3.1 Tuotteen tie

3.3.2 Muodissa

3.3.3 Tekstiilikirja

### 3.4 Tuotteiden esillepano

3.4.1 Esillepano opas

3.4.2 Alueet myymälässä ja koot

3.4.3 Hyvä järjestys

3.4.4 Tuotteet myymälässä

3.4.5 Tuotteiden järjestys myymälässä

3.4.6 Tuotteiden henkarointi

3.4.7 Hälyttimet

3.4.8 Tuotteiden kokojen määrä myymälässä

3.4.9 Apuvälineiden käyttö esillepanossa

3.4.10 Tarrat



- 3.5 Clubi ja Clubikortti
  - 3.5.1 Rutiinit kassalla
  - 3.5.2 Uusi asiakas ja värväys
  - 3.5.3 Clubiin liittyminen
  - 3.5.4 Uusi kortti kadonneen tilalle
- 3.6 Tärkeitä nimiä ja puhelinnumeroita
- 3.7 Varasto
  - 3.7.1 Kuorman vastaanotto
  - 3.7.2 Kuorman purkaminen
  - 3.7.3 Pikkaus
- 3.8 Turvallisuus
  - 3.8.1 Hävikki
  - 3.8.2 Arvo – käsittely
  - 3.8.3 Turvallisuus kassalla
  - 3.8.4 Työturvallisuus
  - 3.8.5 Paloturvallisuus

## **Liitteet**

Liite 1. Lajitteluopas.

Liite 2. KappAhlin Ympäristö- ja terveystimerkit.

Liite 3. Näin toimimme kassalla, käyttöohjeet kassatyöskentelyyn.

Liite 4. Tarkistuslista.