

Antti Sorsa

Henkilöstökäsikirja perehdyttämisen
apuvälineenä

Varuste.net

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Antti Sorsa Henkilöstökäsikirja perehdyttämisen apuvälineenä – Varuste.net 33 sivua + 2 liitettä 18.4.2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	lehtori Päivi Saariaho
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Aalto Group Oy:n omistamalle Varuste.net-nimiselle ulkoilu- ja urheilualan erikoisliikkeelle henkilöstökäsikirja, joka on tiivis, muokattavissa ja helppolukuinen. Tavoitteena oli myös päivittää ja koota yrityksen hajanaiset ohjeistukset yksiin kansiin. Henkilöstökäsikirjan tavoitteena oli tukea henkilöstön päivittäistyöskentelyä ja vakiinnuttaa perehdyttämiskäytäntöjä, jotta varmistetaan jokaisen uuden työntekijän riittävä ja tehokas perehdyttäminen. Varuste.net on Helsingissä sijaitseva ulkoilu- ja urheiluvälineiden erikoisliike, joka palvelee asiakkaitaan sekä verkossa että myymälästä käsin. Yrityksen ongelmana oli, että organisaation kasvaessa uusi työntekijä ei saa tarpeeksi nopeasti tarvittavaa määrää tietoa työn aloittamiseen sen jokaisella osa-alueella.</p> <p>Henkilöstökäsikirjan sisällön muodostumista ohjasi kaksi kokonaisuutta. Ensin aihealueen teorian tietoon perehdyttiin kirjallisuuden avulla. Lähdeaineiston perusteella selvitettiin, mitä perehdyttäminen on, ja mistä monipuolinen perehdytysmateriaali koostuu, ja minkälaisia hyötyjä onnistunut perehdyttäminen yritykselle voi tuottaa. Teoriatiedon rinnalle haluttiin valita myös toinen menetelmä yksilöimään tuotosta toimeksiantajayritykseen, joten opinnäytetyöhön haastateltiin yrityksen perehdyttämisen vastuuhenkilöä ja suoritettiin henkilöstökysely, joilla pyrittiin kuvaamaan perehdyttämisen nykytilaa toimeksiantajayrityksessä.</p> <p>Kysely jaettiin yrityksen senhetkisille viidelle uusimmalle työntekijälle, jotka kaikki vastasivat kyselyyn. Kyselyn tuloksena pyrittiin käsikirjaan tiivistämään asioita, jotka koettiin hyvin perehdytetyiksi ja toisaalta painottamaan ja selventämään niitä, joissa kyselyyn vastanneet näkivät kehitettävää.</p> <p>Lopputuloksena syntyi yritykselle henkilöstökäsikirja, jonka kohderyhmänä ovat uudet yrityksessä aloittavat työntekijät. Henkilöstökäsikirjaan valmisteltiin myös yksinkertainen perehdyttämisen muistilista apuvälineeksi perehdyttäjälle. Opinnäytetyö on muodoltaan toimeksiantona suoritettava projekti, joka toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön työskentelymenetelmäksi valittiin projektimuotoinen toteutus, joka toteutettiin projektisuunnitelman keinoin.</p>	
Avainsanat	perehdyttäminen, perehdyttämisprosessi, perehdytysopas, henkilöstökäsikirja, työnopastus

Author Title	Antti Sorsa Personnel manual for employee orientation – Varuste.net
Number of Pages Date	33 pages + 2 appendices 18 April 2012
Degree	Tradenomi, Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and organization development
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this operational thesis was to collate a personnel manual for employee orientation in Varuste.net. The aim was to update and collate company's dispersed guidelines into one document. The aim for the personnel manual was to support personnel's daily routines and establish homogenous initiation policies as well as develop employees' skills in the future. Varuste.net is owned by Aalto Group Oy. Its business is retail trade of sport and outdoor goods. The company is situated in Helsinki and serves its customers online and in store.</p> <p>The content of the manual was gathered from guidelines in literature, interviews, previous instructions and a personnel questionnaire. The questionnaire was given to five newest employees and the response rate was hundred per cent. The questions were based on the hypothesis developed by the theory part of this thesis.</p> <p>The interview and the questionnaire revealed both positive and negative experiences in orientation process among the respondents. The negative experiences mainly referred to failing in scheduling the orientation and work guidance issues. Positive experiences concerned company introduction and welcoming. As a result the positive sides were published compactly in the manual but the negative sides were underlined and explained with greater detail.</p> <p>The outcome was a personnel manual which is targeted to new employees. The manual guides the new employee to familiarise himself with organisation, general employment codes in the field of trade and service, and the everyday routines. As an appendix the manual also includes a simple orientation checklist for store manager who orientates new employees.</p>	
Keywords	Initiation, initiation manual, orientation process, personnel manual, staff manual

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarve	1
1.2	Toimeksiantajayritys	2
1.3	Viitekehys ja rajaukset	3
1.4	Opinnäytetyöprosessi	4
2	Perehdyttäminen	6
2.1	Perehdyttämisen merkitys	7
2.2	Uuden työntekijän perehdyttäminen	8
2.3	Perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen	12
2.4	Perehdyttämisen toteutus ja onnistuminen	12
3	Perehdyttämisen nykytila Varuste.netissä	16
3.1	Myymläpäällikön haastattelu	17
3.2	Henkilöstökysely	18
3.2.1	Henkilöstökyselyn sisältö	19
3.2.2	Henkilöstökyselyn tulokset	20
4	Henkilöstökäsikirjan toteutus ja esittely	24
4.1	Henkilöstökäsikirjan sisältö	25
4.2	Henkilöstökäsikirjan ulkoasu	28
4.3	Käsikirjan liitteet	29
5	Johtopäätökset	30
5.1	Tavoitteiden saavuttaminen ja oma kehittyminen	30
5.2	Jatkotoimenpiteet	31
	Lähteet	33

Liitteet

Liite 1. Henkilöstökysely perehdyttämisen nykytilasta

Liite 2. Henkilöstökäsikirjan sisällysluettelo

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarve

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Aalto Group Oy:lle Varuste.netin käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda työn toimeksiantajayritykselle henkilöstökäsikirja, joka on tiivis ja helppolukuinen mutta kuitenkin tarpeeksi monipuolinen ja muokattavissa yrityksen kehittyessä ja toimintatapojen muuttuessa. Työn tavoitteena on vakiinnuttaa perehdyttämiskäytäntöjä, jotta varmistetaan jokaisen uuden työntekijän riittävä ja tehokas perehdyttäminen yrityksen nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Tavoitteena on myös koota yrityksen hajanaiset järjestelmä- ja muut ohjeistukset yksiin kansiin selkeästi ja johdonmukaisesti. Koska henkilöstökäsikirjaan tulee myös järjestelmäohjeistusta, sen on tarkoitus myös tukea muun henkilöstön päivittäistyöskentelyä ja helpottaa esimiesten taakkaa järjestelmäneuvojina. Jotta tavoitteisiin päästään, tulee aluksi tutkia perehdyttämistä ja perehdyttämisprosessia teoriassa. Sen jälkeen on tutkittava Varuste.netin perehdyttämisen nykytilaa. Henkilökohtaisena tavoitteenani on syventää projektityöskentelytaitojani, koska työ toteutetaan projektityöskentelyn metodein.

Varuste.netin henkilöstön kasvaessa on todellinen riski, että yritykseen tulevat työntekijät jäävät vain kapean osa-alueen puurtajiksi eikä laajaa käsitystä yrityksestä ja sen toiminnasta ehdi muodostumaan. Perehdyttäminen saattaa kasvun kiireessä jäädä joillakin tulijoilla puutteelliseksi, ja näin ollen yrityksen osaamispääoma voi kuihtua. Yrityksen ongelma on, että organisaation kasvaessa uusi työntekijä ei saa tarpeeksi nopeasti tarvittavaa määrää tietoa työn aloittamiseen jokaisella työn osa-alueella. Tällöin vaarana on prosessien tehottomuus ja myös työntekijän motivaation vähentyminen.

Kehityskeskustelussa tuli loppukesästä 2011 ilmi, että tarve perehdytysoppaalle tai henkilöstökäsikirjalle perehdyttämisen apuvälineenä olisi lähiaikoina. Yritykselle aihe on ajankohtainen henkilöstömäärän kasvaessa, jolloin perehdytysprosessin tehokkuuden merkitys ajankäytön näkökulmasta kasvaa. Perehdyttämiskäytäntöjen vakiinnuttaminen on myös tärkeää, jottei yhdeltäkään aloittavalta työntekijältä jää tietoista ja taidoista puuttumaan jokin tärkeä työn osa-alue tai prosessin ymmärtäminen. Perehdyttämisen

tarve yrityksen toimialalla on myös suuri, koska useat uudet työntekijät ovat nuoria ja saattavat työskennellä ensimmäistä kertaa vähittäiskaupan toimialalla.

Liiketaloudellisesti aihe on myös ajankohtainen, kun yritykset joutuvat lähitulevaisuudessa kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Perehdyttäminen muodostaa suuren osan yrityskuvaa sekä uudelle työntekijälle että ulkoisille sidosryhmille. Muun muassa oppilaitokset muodostavat kuvan yrityksistä työpaikkoina, pitkälti opiskelijoiden harjoittelukokemusten mukaan. Hyvä ja onnistunut perehdytys vaikuttaa positiivisesti työntekijän mielikuvaan yrityksestä, ja siten myös oppilaitokset saavat kuvan yrityksestä hyvänä työpaikkana.

1.2 Toimeksiantajayritys

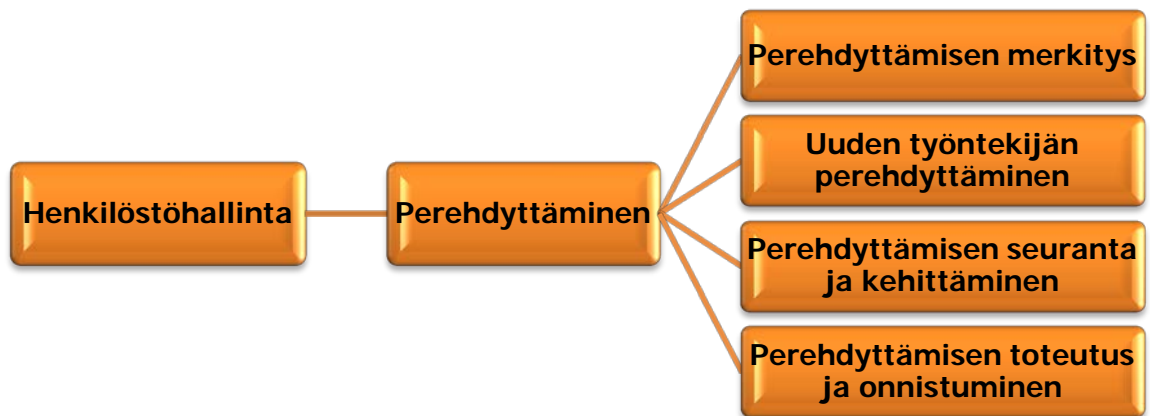
Varuste.net on Helsingissä sijaitseva ulkoilu- ja urheiluvälineiden erikoisliike. Yrityksen valikoimista löytyy useita tuoteryhmiä, joita perinteisestä urheiluliikkeestä ei löydy, ja joihin suuret ketjut eivät ole valmiita panostamaan. Yritys palvelee asiakkaitaan niin verkkokaupassa kuin myymälästä käsin. Vuosittainen myynti jakautuu lähes tasan verkkokaupan ja kivijalkamyymälän kesken. Yrityksen asiakas voi olla minkä tahansa ulkoilulajin harrastaja. Yritys palvelee verkkomyynnissään koko EU-aluetta. Valikoimissa on yli 500 laadukasta tuotemerkkiä ja siihen konseptiin verkkokauppa soveltuukin erinomaisesti. Yrityksellä on sekä verkkokauppa että myymälä Helsingin Konalassa. Varuste.net kuuluu Aalto Group Oy:n omistukseen.

Varuste.net on nopeasti kasvava yritys, jonka henkilöstömäärä kasvaa jatkuvasti. Vuoden 2010 liikevaihto oli noin 4,5 miljoonaa euroa ja nettotulos lähes 400 000 euroa. Varuste.net on kasvanut joka vuosi perustamisestaan 2004 alkaen. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee jo yli 25 työntekijää ja rekrytointiprosessi on tälläkin hetkellä käynnissä. Henkilöstön kasvaessa osaaminen on pystyttävä säilyttämään vähintään entisellä tasolla, mikä tuo lisähaastetta henkilöstön kehittämiseen. Varuste.netin henkilöstö on valittu yrityksen edustamien lajien harrastajista, ja jokaisella on jokin tai muutama erikoisosaamisalue. Koska yrityksen asiakkaat voivat kuitenkin olla mitä tahansa tekniikkasukeltajien ja satunnaisten ulkoilijoiden väliltä, on kaikkien työntekijöiden ymmärrettävä ja omaksuttava nopeasti yrityksen toimintamallit ja käytännöt.

1.3 Viitekehys ja rajaukset

Työn aihealueena on henkilöstöhallinto ja varsinaisena aiheena perehdyttäminen sekä perehdyttämisen kehittäminen. Henkilöstökäsikirja on rajattu uuden, talon ulkopuolelta tulevan työntekijän, perehdyttämiseen. Viitekehysten laajimpana osa-alueena on perehdyttäminen ja uuden työntekijän työhön opastaminen. Opinnäytetyö on toiminnallinen. Perusteena tälle on henkilöstökäsikirjan luonne. Se on tuotos, joka toimitetaan käyttöön toimeksiantajayritykselle. Toiminnallisena osiona laadin toimeksiantajayritykselle henkilöstökäsikirjan, jonka tavoitteena on tehostaa erityisesti uuden työntekijän perehdyttämisprosessia. Laadin myös lyhyen ja yksinkertaisen perehdyttämisen tarkistuslistan, jonka avulla perehdytettävä ja perehdyttäjä voivat seurata perehdyttämisprosessin kulkua. Toiminnallisen osan henkilöstökäsikirjaa voidaan luonnollisesti hyödyntää sen sisällön perusteella vain toimeksiantajayrityksessä, koska aihetta käsitellään vain toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.

Työn alussa tutustutaan perehdyttämiseen teoreettisen tietoperustan avulla. Kuvataan perehdyttämisen merkitys yritykselle ja kuvataan onnistunutta perehdyttämistä. Lähdeaineistoksi on valikoitu laajasti kirjallisuutta henkilöstöhallinnon alalta. Seuraavaksi tarkastellaan perehdyttämisen nykytilaa toimeksiantajayrityksessä. Nykytilan tarkastelu toteutetaan haastattelulla perehdyttämisestä vastaavan avainhenkilön kanssa sekä toteuttamalla henkilöstökysely perehdyttämisen onnistumisesta yrityksessä. Henkilöstökyselyllä pyritään ottamaan selvää, mikä nykyisessä perehdyttämiskäytännössä toimii ja mitä tulee kehittää. Henkilöstökäsikirjassa painotetaan niitä osa-alueita, jotka henkilöstökyselyssä on todettu puutteellisiksi perehdyttämisprosessissa. Lopuksi esitellään valmis tuotos eli henkilöstökäsikirja uudelle työntekijälle. Punnitaan lopputulokseen vaikuttaneita tekijöitä ja analysoidaan, miten lopullinen käsikirja vastaa aihealueen teoriaa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

1.4 Opinnäytetyöprosessi

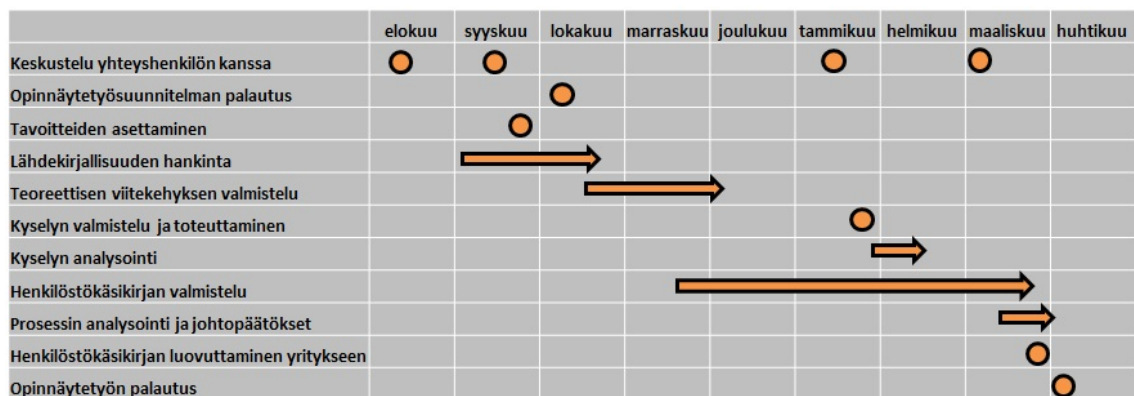
Opinnäytetyö on muodoltaan toimeksiantona tehtävä projekti, joka toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyö muodostuu opinnäytetyöraportista ja projektin lopputuloksena syntyvä tuotoksesta eli henkilöstökäsikirjasta. Työmenetelmäksi valittiin opinnäytetyöprosessin alussa projektimuotoinen toteutus. Opinnäytetyöraportissa kuvataan projektin työprosesseja ja arvioidaan niiden suorittamista. Toimeksianto on mielenkiintoinen vaihtoehto perinteiselle tutkimukselliselle opinnäytetyölle, koska opinnäytetyön tuotoksen työelämälähtöisyys lisäsi tekijän motivaatiota. Projektisuunnitelman keinoin toteutettu opinnäytetyöprosessi soveltuu hyvin työskentelytavaksi, koska se on itsenäinen ja tavoitteet ovat asetettavissa.

Opinnäytetyöprosessi sijoittui aikavälille elokuusta 2011 kevääseen 2012. Elokuussa 2011 nousi kehityskeskustelussa esille tarve perehdyttämisprosessia tehostavasta perehdyttämisoppaasta tai henkilöstökäsikirjasta, joka on kohdennettu uudelle työntekijälle. Aloitin tiedon keräämisen ja aihealueen tutkimisen syyskuussa 2011. Prosessin hitaaseen käynnistymiseen vaikutti yrityksen toimitilojen muutto lokakuussa, joten koko henkilöstö oli varsin kiireistä syksyllä 2011. Siitä syystä päätinkin käynnistää opinnäytetyöprosessin kunnolla vasta marraskuun aikana. Sain yritykseltä käyttööni vanhoja oh-

jeistuksia, joita jäsentelin ja päivitin, jotta ne vastaisivat tämän hetkisiä toimintamalleja.

Yhtenä suurimpina haasteina olivat uudet toimitilat, jossa toimintatavat hakivat ensimmäisten kuukausien aikana vielä paikkaansa. Näin ollen henkilöstökäsikirjaan listatut käytännöt, erityisesti myymälätyöskentelyssä, vakiintuivat vasta muutama kuukausi muuton jälkeen kevät/talvella 2012. Itse henkilöstökäsikirjalle ei yrityksen puolelta asetettu aikarajaa valmistumiselle. Halusin kuitenkin saada käsikirjan valmiiksi hyvissä ajoin ennen kuin pystyin valmistelemaan raportin johtopäätöksiä. Opinnäytetyöprosessissa joutuinkin miettimään, mitä osa-alueita kannattaa tehdä seuraavaksi. Aikataulutusta helpotti alustava projektisuunnitelma, jonka laadin ennen työn aloittamista. Onneksi työn aikataulu oli alun perin tehty väljäksi ja prosessi ajoittui reilusti yli puolen vuoden aikavälille.

Taulukossa 1 on kuvattu opinnäytetyöprojektin aikataulu, joka esittää projektin ja sen työvaiheiden edistymisen suhteessa aikaan. Opinnäytetyön projektimuotoisuus ilmeni jo työn alkuvaiheessa, ja laatimani alustava projektisuunnitelma piti hyvin. Tavoiteaikataulussa pysyttiin koko opinnäytetyöprosessin ajan. Toisaalta sitä helpotti se, että tarkkaa päivämäärää henkilöstökäsikirjan valmistumiselle ei ollut toimeksiantajayrityksen puolelta asetettu. Pikemminkin olin asettanut sen valmistumisen aikarajaksi omat tavoitteeni, että käsikirja saadaan käyttöön keväällä yrityksessä aloittaville työntekijöille ja kausityöntekijöille, missä myös onnistuttiin.



Taulukko 1. Työskentelyn prosessikaavio.

Toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa sovittiin projektin alussa sen tavoitteet ja työn sisältö, joita hieman tarkennettiin projektin edetessä. Ensimmäisessä keskuste-

lussa käytiin läpi työn rajausta ja käytännön asioita työn toteuttamiseen. Tammikuussa käydyissä keskusteluissa tarkennettiin vielä lisättäviä osa-alueita käsikirjaan ja käytiin läpi, kuinka työnopastuksen osa-alueet toteutetaan. Sain valmistella opinnäytetyötä varsin itsenäisesti ja useimmat ehdotukseni käsikirjan sisällöstä teorian pohjalta hyväksyttiin. Toimeksiantajayritys oli avoin ehdottamilleni toteutustavoille, ja työ eteni ilman suurempia sudenkuoppia. Olen tyytyväinen aikataulun toteutumiseen ja suunnittelemani aikataulutukseen. Mielestäni on hyvä ensin rauhassa perehtyä teoriaan ja kirjoittaa viitekehys lähes valmiiksi, ennen kuin alkaa tosissaan rakentaa henkilöstökäsikirjaa.

2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on uuden työntekijän tukemista siihen asti, kunnes henkilö on valmis ottamaan itse vastuun omasta työtehtävästään. Perehdyttäminen on tutustumista uuteen työyhteisöön ja työtehtäviin sen sisällä. Perehdyttäminen palvelee uutta tulokasta, organisaation toiminnan laadun säilyttämistä sekä yrityskuvaa. Perehdyttämisen tai työhön ohjaamisen tulisi koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä, olipa rekrytointi sitten hoidettu sisäisesti tai ulkoisesti. Sen tulisi koskea harjoittelijoita, kesätyöntekijöitä, uusia työntekijöitä, opinnäytetyöntekijöitä tai uusiin tehtäviin siirtyvää henkilöä. Uuden työntekijän perehdyttämisessä korostuu koko yritykseen ja organisaatioon tutustuttaminen, kun taas tehtävistä toisiin siirryttäessä tulee painottaa itse työtehtäviin perehdyttämistä. (Dessler 2004, 158; Viitala 2002, 259.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan työsuhteen alkuvaiheessa tapahtuvaa koulutusta, jossa työntekijälle annetaan kaikki uuteen työtehtävään tarvittava perustieto organisaatiosta, jotta tämä voi suorittaa työtehtävänsä turvallisesti ja tyydyttävästi. Tällaista tietoa ovat muun muassa yrityksen perussäännöt ja työpaikan toimitilat ja se, miten niissä tulee toimia turvallisesti. Perehdyttäminen on myös ensimmäinen vaihe uuden työntekijän tutustuttamiseksi organisaation muihin työntekijöihin. (Borgman & Packalen 2002, 120.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminnan ja liikeidean ja palvelukonseptin sekä työyhteisön tavat. Perehdyttäminen on myös oppimista tuntemaan työpaikan henkilöstö, työto-

verit ja asiakkaat. Se on myös uusien työtehtävien oppimista sekä oppimista tunnistamaan työhön kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa työyhteisön toiminnassa. Kaksi edellistä kohtaa koskevat nimenomaan yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämistä, kun taas viimeinen kohta koskee itse työhön perehdyttämistä eli työnopastamista. Perehdyttäminen voidaan jakaa sujuvasti näihin kahteen osaan eli yritysperehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen, toisin sanoen työnopastukseen. (Kangas 2004, 4–5.)

2.1 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttämisen avulla pyritään tutustumisen lisäksi luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön ja sen työtapoihin. Perehdyttäminen luo perustan niin työn tekemiselle kuin hyvinvoivalle työyhteisölle. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta hyvin hoidetussa perehdyttämisessä siihen käytetty aika tulee monin verroin takaisin, kun perehdytettävä on oppinut hyvin uudet asiat ja pystyy työskentelemään itsenäisemmin ilman muiden jatkuvaa apua ja valvontaa. Perehdyttämisen hyödyt ovat lukuisat. Perehdyttämisen avulla perehdytettävä oppii työnkuvansa nopeasti ja oppii siinä tehtävät prosessit oikein. Mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään itsenäisesti, sitä vähemmän hän joutuu pyytämään muiden apua ja neuvoja, mikä näkyy koko työyhteisön tehokkaassa ajankäytössä. Hyödyttää siis koko työyhteisöä, kun oppiminen tehostuu ja oppimisaika lyhenee. (Kangas 2004, 5–6.)

Kangas (2004, 6) painottaa myös, että onnistuneessa perehdyttämisessä myös työturvallisuusriskit vähenevät merkittävästi. Tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu yleensä eniten uutta tehtävää aloitteleville. Vaikka uusi työntekijä olisikin ammattitaitoinen, hän ei välttämättä tunne uuden työpisteensä vaarallisia kohteita. Aloittelijalta saattaa puolestaan puuttua turvallisen työskentelyn perustiedot. Turvallisuusasiat ovatkin merkittävä osa perehdyttämisprosessia. Onnistunut perehdytys myös vähentää henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta.

Puhutaan yleisesti ensivaikutelman tärkeydestä, joka pitää paikkansa myös uuden työpaikan ensivaikutelman osalta. Myönteinen ensivaikutelma uudesta työpaikasta kannustaa ja rohkaisee perehdytettävää. Tällöin uusi työntekijä todellisemmin viihtyy työyhteisössä ja henkilöstön vaihtuvuudesta johtuvat kustannukset pienenevät. Huonosti

hoidetun perehdytyksen seurauksena aiheutuneiden virheiden korjaus, hävikki ja tapaturmat tulevat usein kalliiksi. Onnistunut perehdytys synnyttää toisaalta myös säästöjä, kun näitä saadaan vähennetyksi tehokkaan perehdyttämisen avulla. Perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan ja siihen, minkälaisen mielikuvan yrityksen sidosryhmät yrityksestä muodostavat. (Kangas 2004, 6.)

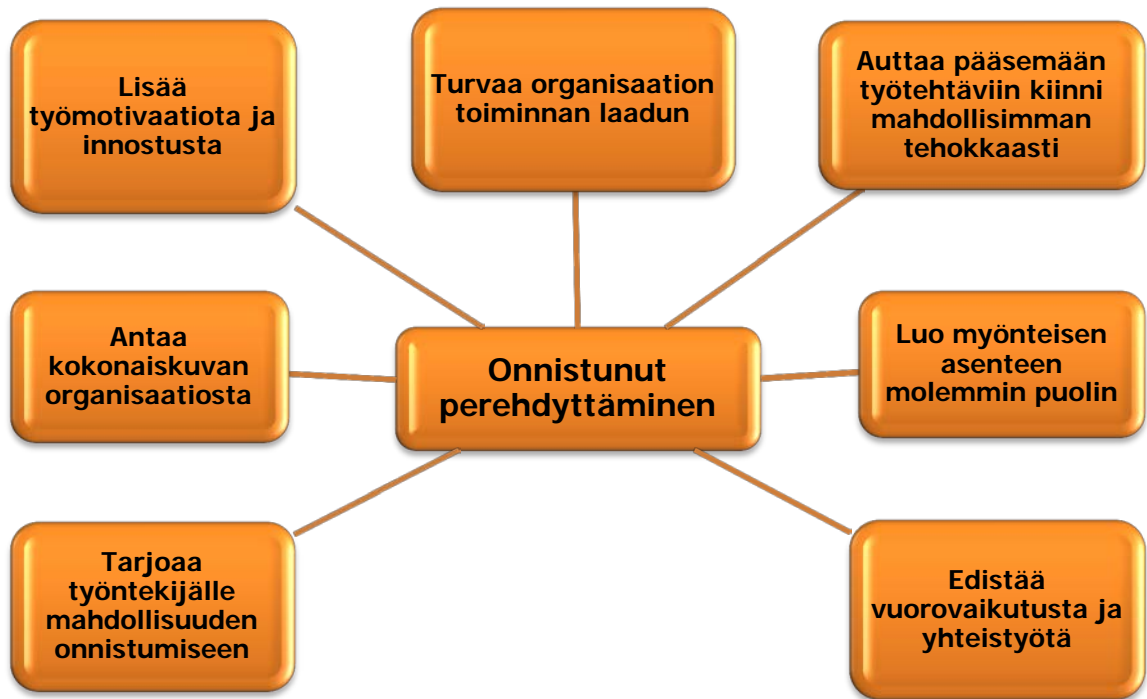
2.2 Uuden työntekijän perehdyttäminen

Viitalan (2002, 259–260) mukaan perehdyttämisestä kantaa päävastuun aina esimies, vaikka hänellä voi olla apuna erikseen valitut ja koulutetut perehdyttäjät. Koko henkilöstö on hyvä opastaa perehdyttämiseen, sillä uuden työntekijän on hyvä oppia tuntemaan eri alueiden asiantuntijat – ja päinvastoin. Organisaatioon on käytännöllistä ja työn laatua varmistavaa luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jota seurataan ja ollaan valmiita kehittämään. Perehdyttämissuunnitelmassa on hyvä määritellä, kuka perehdyttää uuden työntekijän millekin osa-alueelle ja milloin.

Perehdyttämisjärjestelmä sisältää yleensä seuraavat osa-alueet:

1. Tiedottaminen ennen töihin tuloa valintamenettelyn aikana
2. Vastaanotto organisaatioon ja yritykseen perehdyttäminen
3. Työsuhdeperehdyttäminen
4. Työnopastus tai työhön perehdyttäminen

(Viitala 2002, 259–260.)



Kuvio 2. Onnistunut perehdyttäminen (Viitala 2002, 260).

Perehdyttämisen tavoitteiden on oltava selvillä, ja ne on hyvä kirjata perehdyttämissuunnitelmaan, sillä huono perehdyttäminen tulee yritykselle usein kalliiksi. Perehdyttäminen tulisi aloittaa jo valintamenettelyssä, minkä voi nähdä positiivisena yrityskuvamarkkinointina. Hakijoille annetaan valikoitua perustietoa yrityksestä jo haastattelutilanteessa. Valinnasta ilmoitettaessa on tärkeää keskustella tarkemmin työsuhteen aloittamisesta ja työn yksityiskohdista. On myös mahdollista, että valitulle työntekijälle annetaan ennakkoon tutustuttavaksi materiaalia yrityksestä ja ehkä myös työhön liittyvää aineistoa, esimerkiksi tervetuloa taloon -opas. Riippuu tietenkin työntekijästä, miten hyvin hän perehtyy ennakkomateriaaliin. Mitä paremmin työntekijä voi valmistautua työtehtäviinsä ennen työn aloittamista, sitä tehokkaammin ja nopeammin hän pääsee työssään alkuun. (Viitala 2002, 260–261.)

Sekä Kangas (2004, 9) että Viitala (2002, 260) painottavat yrityskuvan kannalta uuden työntekijän ensimmäinen työpäivän tärkeyttä. Silloin työntekijä muodostaa ensikäsityksensä yrityksestä ja organisaatiosta, jossa hän tulee työskentelemään. Aluksi esimiehen tulisi esitellä uusi työntekijä ainakin muutamille lähimmille henkilöille ja laatia yhdessä perehdytettävälle perehdytysohjelma. Siinä sovitaan aikataulu perehdytettävälle asioille

ja henkilöt, joiden kanssa tämä keskustelelee asioista tai jotka ovat osavastuussa perehdytyksestä.

”Perehdyttämisessä tulija tutustutetaan organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Liikeidean sisäistäminen tarjoaa jokaiselle työntekijälle tärkeän sisäisen mallin oman työn taustaksi.” (Viitala 2002, 261.)

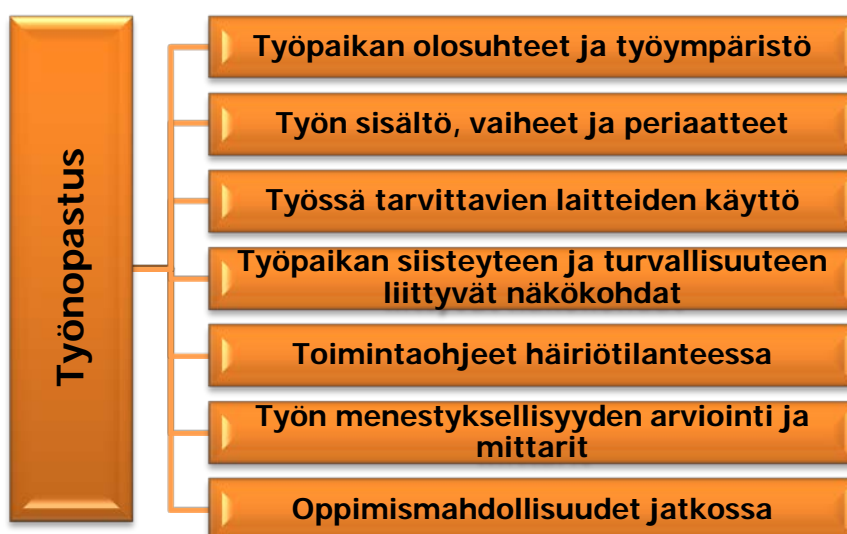
Apumateriaalien on tarkoitus tukea mieleenpainamista ja muistamista. Jos perehdyttävälle on jaettu tervetuloa taloon -opas ja hän on perehtynyt siihen, on aloittaminen usein sujuvampaa. Ensimmäisinä päivinä ja viikkoina tulee usein paljon asiaa. Jos perehdytettävä on voinut etukäteen tutustua asioihin, hänen on helpompi omaksua tietoa. Uusi työntekijä voi myös myöhemmin tarkistaa läpi käytyjä asioita, jos hänellä on apumateriaalia käytettävänä. (Kangas 2004, 10.)

Työsuhdetta määrittelevät puitteet eli yritysperehdyttäminen ovat tärkeitä asioita aloittavalle työntekijälle, joten ne on tuotava esille varhaisessa vaiheessa perehdytysprosessia. Se luo pohjan työntekijän sujuvalle työskentelylle yrityksessä. Työsopimusasioihin (kuvio 3) kuuluvat työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoittaminen sekä sen luovuttaminen työntekijälle. Työntekijä on myös perehdytettävä siihen, miten hänen työtehtävänsä liittyvät organisaation toiminnan kokonaisuuteen. Työaikoihin ja aikatauluihin kuuluvat työaika määrittävät toimintatavat ja säädökset. Palkanmaksu-osaan (kuvio 3) liittyvät palkkausperusteet, palkanmaksupäivä sekä muut palkanmaksuun kuuluvat rutiinit. Yritysperehdytykseen kuuluu myös työpaikassa noudatettavat poissaolosäännökset sekä työterveyshuoltokäytäntö. Myös työsuhde-eduista ja työnantajan tarjoamista palveluista on hyvä kertoa aloittavalle työntekijälle, kun käydään läpi yritysperehdyttämistä. (Viitala 2002, 262.)



Kuvio 3. Yritysperehdyttämisen osa-alueet (Viitala 2002, 262).

Viitala (2002, 262) täsmentää myös termiä työnopastus (kuvio 4), joka on varsinaisiin työtehtäviin perehdyttämistä ja opettamista. Silloin on huolehdittava, että työntekijä saa riittävät valmiudet ja toimintavarmuuden aloittaa omat työtehtävänsä. Työpaikan olosuhteet ja työympäristö käsittää organisaation sisällä noudatettavat mallit, lähimmät työtoverit ja saatavan tuen työn tekemiseen. Myös työssä tarvittavien laitteiden, koneiden, tarvikkeiden ja aineistojen sijainnin käytön ja ylläpidon on myös tultava ilmi perehdytettävälle. (Viitala 2002, 262.)



Kuvio 4. Työnopastuksen osa-alueet (Viitala 2002, 262).

2.3 Perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen

Mäntynen & Penttinen (2006, 7) painottavat, että perehdyttämisen tuloksia pitää yrityksessä seurata ja arvioida. Saavutettiiniko alussa asetetut tavoitteet, miten suunnitelma onnistui, mikä meni hyvin, missä oli puutteita ja korjaamista, mitä tulisi tehdä toisin tai muuttaa? Perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. Tällöin seuraavan tulija perehdyttämisen prosessi onnistuu paremmin. Perehdyttämisen kehittäminen ja sen tärkeys tulee ymmärtää, jotta organisaation kehitys ei lakkaa. Jos yrityksessä on käytössä erilliset perehdyttäjät, he tarvitsevat koulutusta ja valmennusta tehtävään. Heidän on ymmärrettävä opettamis- ja oppimisprosessi. Heillä tulee olla kyky innostaa ja rohkaista sekä ohjata perehdytettävää oma-aloitteisuuteen. (Mäntynen & Penttinen 2006, 7.)

Perehdytysprosessin aikana on tärkeää jatkuva dialogi perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Tällöin uudelta työntekijältä voidaan oppia uusia toimintatapoja ja myös perehdytettävä voi tuntea itsensä tarpeelliseksi. Perehdyttämisen arvioinnissa voidaan seurata perehdyttämissuunnitelmaa tai perehdyttämisen tarkistuslistaa ja käydä se yhdessä läpi keskustellen, missä kohtaa onnistuttiin ja mikä olisi vaatinut enemmän aikaa. Perehdyttäjän on hyvä saada tietää haasteelliset vaiheet ja sudenkuopat, jotta perehdyttämistä voidaan kehittää. Jos perehdyttäjänä on toiminut joku muu kuin esimies, on esimiehen silti hyvä käydä läpi perehdyttämisen prosessin onnistuminen. Perehdyttämisen prosessin ja koeajan aikana sekä työntekijän että työnantajan on varmistuttava siitä, että valinta rekrytoinnissa oli oikea. Onnistuneessa perehdyttämisen prosessissa uuden työntekijän myönteinen käsitys työnantajasta vahvistuu, mikä vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta koeajalla. Esimiehen ja perehdytettävän on myös hyvä arvioida omaa onnistumistaan perehdyttäjänä. (Hyppänen 2007, 198–199.)

2.4 Perehdyttämisen toteutus ja onnistuminen

Henkilökohtainen keskustelu eli kasvokkaisuviestintä on tehokkain ja arvostetuin viestintäkeino perehdytettäessä. Tutkimustulosten mukaan omaa esimiestä pidetään työyhteisössä tärkeimpänä tiedonlähteenä. Alainen odottaa esimieheltä tietoa lähes kaikissa tilanteissa. Myös perehdyttäminen ja sen järjestäminen sekä uuden työntekijän seuranta ovat lähes poikkeuksetta lähimmän esimiehen vastuulla. Työnteko on mielekkääm-

pää silloin, kun työntekijä tietää, mikä on työn tarkoitus ja merkitys työyhteisön kokonaisuudelle. Taustoja antavien tietojen kertominen ja työnkuvan selvittäminen on myös uusille työntekijöille ensiarvoisen tärkeää. Lähiesimies pystyy myös parhaiten suhteuttamaan omien työntekijöidensä työn laajempaan kokonaisuuteen. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen 2008, 109–110; Åberg 1996, 182.)

Monilla työpaikoilla korostuu myös työntekijän oma aktiivisuus tiedonhankinnassa. Oma-aloitteinen tiedonhankinta onnistuu usein parhaiten verkostoitumisen avulla. Vaikka oma-aloitteinen verkostoituminen ei tulisikaan olla ainoa keinoa saada informaatiota perehdyttämisosiossa, sen merkitystä ei kannata aliarvioida. Useimmiten sen avulla kulkee niin sanottu yrityksen hiljainen tieto ja siirtyy näin uusille työntekijöille. Hiljainen tieto (engl. tacit knowledge) koostuu henkilökohtaisesta kokemuksesta sekä opituista tiedoista ja taidoista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110–111; Juholin 1999, 145.)

Myös kirjallinen ja sähköinen viestintä ovat tärkeä osa perehdyttämisosiossa. Kirjalliseen viestintään lukeutuvat muun muassa erilaiset tiedotteet, ilmoitustaululle laitettavat ilmoitukset ja ohjeistukset sekä esimerkiksi henkilöstölehdet. Henkilöstölehdessä voidaan käsitellä koko organisaatiota koskevia asioita. Åberg kuvaa henkilöstölehden positiiviseksi puoliksi perehdyttämisosiossa muun muassa yleisen yrityskulttuurin esiintuomisen. Henkilöstölehdessä voidaan tuoda esiin myös perehdyttämistä koskevia kysymyksiä. Myös vanhojen työntekijöiden toimintatapojen esittely henkilöstölehdessä voi auttaa uutta työntekijää ymmärtämään yrityksen toimintatapoja. Uudelle työntekijälle jaettava tervetuloa taloon -opas on tarkoitettu perehdyttämisen kirjalliseksi tukimateriaaliksi. Nykypäivänä tervetuloa taloon -opas kertoo henkilöstöpolitiikan osat alueet pikemminkin yleisellä tasolla, koska tieto saattaa vanheta varsin nopeasti. Oppaissa tulisikin viitata tiedon lähteisiin tarkemman informaation saamiseksi. (Åberg 1996, 206–207.)

Tervetuloa taloon -opas on lukutehtävä, jonka voi antaa uudelle työntekijälle luettavaksi jo ennen ensimmäistä työpäivää, jotta tulokas pääsee etukäteen tutustumaan organisaatioon ja sen tapoihin. Opasta voi myös käyttää tukena koko perehdyttämisosiossa ajan ja uusi työntekijä voi palata siihen tarvittaessa. Oppaan materiaalin tulee olla kattava, mutta tiivis. Liiallinen ja huonosti jäsenneilty informaatio perehdyttämismateriaa-

leissa voi heikentää uuden työntekijän motivaatiota heti alussa, vaikka tavoite on täysin päinvastainen. Parhaimmassa tapauksessa tervetuloa taloon -opas antaa uudelle työntekijälle turvan, jonka puoleen voi kääntyä, sekä kehittää tämän osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 162.)

Apumateriaalien tarkoituksena on tukea tulokkaan mieleenpainamista ja muistamista. Työsuhteen aluksi tulee usein paljon tietoa kerralla. Jos työntekijälle on annettu mahdollisuus lukea perehdytysmateriaalia, on oppiminen usein nopeampaa. Uusi työntekijä voi myös myöhemmin palata tarkastamaan asioita, jos apumateriaali on hänen käytettävissään. Työturvallisuuskeskuksen Perehdyttäminen palvelualueilla -julkaisussa esitellään myös esimerkki sisällysluetteloksi perehdyttämisen apumateriaaleihin (Kangas 2004, 10):

1. Johdanto
2. Kuvaus yrityksestä
3. Talon tavat ja pelisäännöt
4. Työsuhteeseen liittyvät asiat
5. Työturvallisuus ja työterveydenhuolto
6. Ympäristöasiat
7. Asiakaspalvelu, yhteistyökumppanit
8. Koulutus ja tiedottaminen
9. Harrastus- ja virkistystoiminta
10. Mistä lisää tietoa?
11. Tärkeitä nimiä, osoitteita ja puhelinnumeroita
12. Liitteitä, esimerkiksi perehdyttämisen tarkistuslista

Johdanto voi sisältää esimerkiksi yrityksen johdon tekemän tervetuloivotuksen. Yrityksen kuvaus voi lähteä liikkeelle esimerkiksi historiasta, omistussuhteista, liikeideasta ja organisaation rakenteesta, jotka ovat ensimmäisiä tietoja, joita aloittavan työntekijän tarvitsee tietää. Talon tavat -kohdassa käydään läpi yrityksen Code of Conduct ja listataan, mitä henkilöstöltä odotetaan. Työsuhteasioissa käsitellään mm. koeaikaa, ja palkkausta ym. työsuhteeseen liittyviä asioita. Työturvallisuus ja työterveydenhuolto -kohdassa kerrotaan hygieniasta, ensiavusta, lain määräyksistä, väkivaltatilanteiden toimintaohjeista ja muista käytännöistä hätätilanteissa. (Kangas 2004, 10.)

Viestimällä yritys pyrkii profiloitumaan työntekijöidensä silmissä. Kun viestintä on suunniteltua ja selkeää aloittava työntekijä saa heti positiivisen kuvan yrityksestä. Ensivaikutelma on ratkaiseva. Jo työpaikkailmoituksessa annetaan ensivaikutelma työyhteisöstä mahdollisena työpaikkana. Päätökseen hakea työtä vaikuttavat aikaisemmat mielikuvat yrityksen toiminnasta, mikä osoittaa sen, että onnistunut viestintä myös ulospäin lisää yrityksen houkuttelevuutta työnantajana. Myös työhönottohaastattelussa haastattelija viestii työpaikasta omalla esiintymisellään. Lisäksi hän kuvaa haastateltavalle työyhteisöä. Yhteisöilme on tärkeä osa uuden työntekijän kiinnittämistä työyhteisöön. Yhteisöilme muodostuu tekijöistä, jotka määrittävät miltä työyhteisö näyttää, kuten toimipisteiden ulkonäkö, ilmoitustaulujen, julisteiden ja muiden näkyvillä olevien viestien antamat vaikutelmat, syntyvät palveluvaikutelmat, työyhteisön nimi, logo ja tunnus ja kirjallisen aineiston ulkonäkö, kuten tässä opinnäytetyössä henkilöstökäsikirja. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105; Åberg 1996, 204–205)

Jos uusi työntekijä on heti alusta alkaen tyytyväinen yrityksen perehdyttämiskäytäntöihin, on hän myös erittäin todennäköisesti innostunut uusi työntekijä. Uudella työntekijällä on oltava tiettyjä valmiuksia työn aloittamiseen. Oikealla viestinnällä varmistetaan ja varmistutaan siitä, että työntekijällä on tarvittavat tiedot ja taidot työn aloittamiseen. Viestinnällä vaikutetaan siihen, että uusi työntekijä mieltää itsensä ja työtehtävänsä osaksi koko työyhteisöä. Johto käyttää siis viestintää sitouttaakseen uuden työntekijän työyhteisöön. Pelkkä tiedon antaminen ei kuitenkaan riitä, vaan uusi tieto perehdyttämisvaiheessa täytyy välittää ymmärrettävästi, että uudella työntekijällä on aikaa omaksumaan uutta tietoa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106–107.)

”Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Ne voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan.” (Mäntynen & Penttinen 2006, 8.)

Onnistunut ja tehokas perehdytys vaatii, paitsi panostamista perehdyttämisen vastuuhenkilöltä, myös perehdyttämisen tärkeyden ymmärtämistä koko organisaatiossa. Vaikka perehdyttämisestä syntyy kustannuksia, maksaa se onnistuessaan itsensä moninkertaisesti takaisin. Jotta perehdyttäminen onnistuu, on sitä myös kehitettävä koko ajan sekä analysoitava ja opittava lisää jokaisen työntekijän perehdyttämisprosessista.

3 Perehdyttämisen nykytila Varuste.netissä

Toimeksiantajayrityksen henkilöstö kasvaa koko ajan. Uusia työntekijöitä on tarvittu yrityksen kasvaessa lähes jokaisena keväänä ennen kesäsesongin alkamista. Keväällä 2012 on haussa kolme uutta työntekijää sekä muutamia kausityöntekijöitä. Sesonkiaikaa Varuste.netissä ovat kesäkuukaudet sekä joulun aika, jolloin myynti voi olla yli kaksi kertaa suurempi kuin hiljaisimpina kuukausina. Uudet työntekijät pyritään rekrytoimaan sesonkiajan ulkopuolella, jolloin sekä heille että perehdyttäjille jää enemmän aikaa perehdyttämisprosessille. Uuden työntekijän perehdyttäminen on yrityksessä myymäläpäällikön vastuulla, ja hän myös rekrytoi uudet työntekijät.

Tarkkaa käytäntöä uuden työntekijän perehdyttämiseen ei yrityksessä ole ollut, vaan vastuu perehdyttämisestä on jäänyt myymäläpäällikölle. Myöskään perehdyttämisen muistilistaa tai muuta apumateriaalia ei ole ollut yrityksessä käytössä. Perehdyttämisprosessin aloittaminen on vaikeampaa, mikäli perehdyttämisestä vastuussa oleva henkilö on estynyt tulemaan paikalle uuden työntekijän aloittamispäivänä, koska normaalisti myymäläpäällikkö perehdyttää uuden työntekijän yritykseen eli kertoo työntekijän ensimmäisten päivien aikana perustiedot yrityksen toiminnasta ja tulokkaan työstä osana yritystä.

Hajanaisia ohjeistuksia päivittäiseen työskentelyyn on ollut käytössä, mutta niiden saatavuus ei ole ollut yleisesti aloittavan työntekijän tiedossa. Suuri osa ohjeistuksista on laadittu yrityksen toimiessa vanhoissa toimitiloissa, jolloin tieto on ollut osittain vanhentunutta. Henkilöstökäsikirjaan on pyritty kokoamaan ja päivittämään kaikki ohjeistukset, jotka voivat helpottaa uuden työntekijän oppimista.

Perehdyttämisen nykytilan määrittämiseksi käytettiin kahta eri menetelmää: myymäläpäällikön haastattelua ja henkilöstökyselyä. Haastattelu myymäläpäällikön kanssa haluttiin pitää, jotta saataisiin perehdyttämisestä vastuussa olevan henkilön näkökulma tueksi henkilöstökäsikirjan ratkaisuihin. Haastattelu suoritettiin vapaamuotoisena dialogina, jossa pyrittiin ratkaisemaan ongelmia ja analysoimaan perehdyttämiskäytännön hyviä ja huonoja puolia sekä etsimään syytä siihen, miksi jokin osa perehdyttämisessä onnistuu paremmin kuin toinen. Haastattelun jälkeen päätettiin myös ottaa henkilöstön

näkökulma henkilöstökyselynä mukaan, jotta saadaan mahdollisimman luotettava kuva perehdyttämisen nykytilasta Varuste.netissä.

3.1 Myymäläpäällikön haastattelu

Haastattelussa käytiin läpi nykyistä perehdyttämiskäytäntöä, yritettiin erityisesti etsiä sen toimivia ja kehitettäviä osa-alueita sekä kerrattiin syitä, miksi yrityksessä tarvitaan henkilöstökäsikirjaa. Nykyisin käytössä oleva perehdyttämisen prosessi alkaa jo työhaastattelusta, jonka tarkoituksena on pyrkiä tutustumaan molemmin puolin. Työhaastattelussa sivutaan jo myös yritysperehdyttämiseen liittyviä asioita, kuten esimerkiksi työsuhteen asioita, ja kerrotaan organisaatiosta ja sen toiminnasta. Työhaastattelun aikana pyritään myös selvittämään työnhakijalle hänen työtehtäviensä sijoittuminen ja vaikutus organisaatioon.

Jos työnhakija todetaan sopivaksi, sovitaan haastattelun jälkeen uuden työntekijän aloittamispäivämäärä, joka pyritään sijoittamaan sesongin ulkopuolelle. Perehdyttämisen ensimmäisenä tavoitteena on tutustuttaa uusi työntekijä nopeasti osaksi työyhteisöä, jotta tämä saisi mahdollisimman hyvän kuvan uudesta työpaikastaan. Myös itse työnopastus alkaa pian, yleensä jo ensimmäisenä työpäivänä. Työnopastuksen vastuuhenkilönä toimii myymäläpäällikkö, joka voi tarvittaessa jakaa perehdyttämisen vastuuta esimerkiksi varastopäällikön kanssa. Uuden työntekijän työnopastus aloitetaan varaston puolelta, jonka avulla pyritään antamaan kokonaiskuva yrityksestä ja sen prosesseista. Varastotehtävistä laajennetaan tulokkaan tietämystä myös muihin osa-alueisiin, mikä on toiminut tähän mennessä hyvin. Varsin nopeasti työntekijä pääsee myös tekemään töitään itsenäisesti, jolloin muun työyhteisön tuki korostuu. Oman toiminnanohjausjärjestelmän vuoksi kollegat joutuvat opastamaan uutta työntekijää järjestelmän käytössä.

Haastattelussa keskusteltiin myös nykyisen perehdyttämiskäytännön ongelmista. Uudelle työntekijälle tulisi antaa kuva, että hänelle on varattu aikaa. Tällä hetkellä myös perehdyttäjistä on tuntunut, että aina ei ole riittänyt tarpeeksi aikaa uudelle työntekijälle. Ajan kanssa myös henkilökohtainen ohjaaminen on helpompaa. Ihannetilanteena olisikin, että yhdellä henkilöllä olisi mahdollisuus vetää läpi koko perehdyttämisen prosessin. Käsikirjan perehdyttämisen muistilistaan, on lisätty sarake, johon perehdyttämisen vas-

tuuhenkilö voi nimetä tietylle osa-alueelle perehdyttäjän, jolloin perehdyttämisprosessia on helpompi seurata, mikäli myymäläpäälliköllä ei tunnu riittävän aikaa. Tarvittaessa käsikirja toimii myös sijaisperehdyttäjän apuvälineenä. Myös työtehtävien täsmentäminen heti työsuhteen alussa on tärkeää, jotta työntekijä tuntee oppivansa ja osaavansa työnsä, mikä nopeuttaa sopeutumista uuteen työpaikkaan. Työtehtävien täsmentämisen onnistumiseksi käsikirjaan on koottu osio päivittäisestä työskentelystä, josta löytyy kaikkien työtehtävien kuvaukset. Näin työntekijän on helpompi muodostaa kokonaiskuva työtehtävistään ja sitä myöden myös koko yrityksestä.

Haastattelussa keskusteltiin myös henkilöstökäsikirjan tarpeesta yrityksessä. Henkilöstökäsikirjan eduksi listattiin haastattelussa ensisijaisesti kaksi asiaa. Yhtenäinen perehdyttämismateriaali eli henkilöstökäsikirja auttaa heti ensimmäisinä päivinä työntekijää muodostamaan kokonaiskuvan yrityksestä ja sen sisäisistä prosesseista. Myös omat työtehtävät selkiytyvät, kun ne on kuvattu jo perehdytysmateriaalissa. On tärkeää, että työntekijä saa tietoonsa kaikki työtehtävänsä heti, jottei myöhemmin synny vastareaktioita, ettei jokin osa-alue kuulu työntekijän mielestä omaan työnkuvaan. Toiseksi henkilöstökäsikirja nopeuttaa asioiden omaksumista. Jos työntekijä on saanut tutustua perehdyttämisessä läpikäytäviin asioihin rauhassa omalla ajalla, on oppiminen usein nopeampaa.

3.2 Henkilöstökysely

Perehdyttämisen nykytilan selvittämiseksi toteutettiin henkilöstökysely (Liite 1) viikolla 4. Kysely tehtiin, koska teoreettisen viitekehyksen rinnalle haluttiin saada jokin käsikirjaa toimeksiantajayritykseen yksilöivä tekijä. Kysymykset muodostettiin lähdeaineiston eli perehdyttämisen teorian pohjalta. Kysely toteutettiin paperilomakkeella, jonka työntekijä sai täyttää työaikanaan. Kysely toteutettiin luottamuksellisesti ja vastaaja sai vastata siihen nimettömänä, jotta vastaajilta saatiin mahdollisimman rehelliset vastaukset. Lomakkeen täyttämiseen meni vastausten pohtimiseen käytetystä ajasta riippuen 5–10 minuuttia.

Kyselyn kohderyhmäksi valittiin yrityksen viisi uusinta työntekijää, koska haluttiin saada mahdollisimman luotettava kuva perehdyttämisen nykyisestä tilasta. Yritys kasvaa niin nopeasti, että esimerkiksi vuotta aikaisemmin aloittaneella voi olla täysin eri käsitys

omasta perehdyttämisestään ja sen onnistumisesta kuin viimeisimpänä aloittaneella. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, onko uusi työntekijä ollut tyytyväinen omaan perehdyttämiseensä ja onko perehdyttäminen ollut onnistunutta eli onko työntekijä omasta mielestään saanut tarvittavat tiedot työn aloittamiseen. Kyselyn perusteella tarkasteltiin toimeksiantajayrityksen tämänhetkisiä perehdyttämistoimia.

3.2.1 Henkilöstökyselyn sisältö

Kyselyn kohderyhmänä olivat yrityksen viisi uusinta työntekijää, jotka kaikki olivat aloittaneet työnsä syksyllä 2011. Kohderyhmä koostui sekä kokoaikaisista että osa-aikaisista työntekijöistä. Vastauksia odotettiin kaikilta, joille kysely jaettiin. Perehdyttämisen arviointilomake muodostui kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajan mielipidettä omasta perehdyttämisyksiköstä sekä mielipidettä omien taitojen tasosta perehdyttämisen prosessin jälkeen. Kyselylomakkeen ensimmäiseen osaan valittiin myös muutama kysymys yrityksestä, jotta saatiin testattua, kuinka hyvin nykyisen perehdyttämiskäytännön puitteissa onnistutaan kertomaan työntekijälle yrityksen toimintatavoista. Kyselyn ensimmäinen osa koostui kahdestatoista kysymyksestä, joissa vastaajia pyydettiin kertomaan mielipiteensä asteikolla 1–5. Asteikon luvut vastaavat: 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=siltä väliltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Ensimmäisen osan kysymykset koskivat perehdyttämisen onnistumista yritysperehdyttämisen osa-alueilta, muun muassa työsopimusasioista ja palkanmaksusta. Kyselyssä haluttiin tutkia erityisesti työntekijän tuntemuksia perehdyttämisen aikana sekä työntekijän mielipidettä omasta oppimisesta ja osaamisen kehittymisestä.

Kyselyn toinen osa muodostui avoimista kysymyksistä. Osa kysymyksistä oli tarkentavia ensimmäisen osan kysymyksiin, koska haluttiin saada perusteluja työntekijöiden mielipiteille. Sen lisäksi vastaajan haluttiin kertovan oma mielipiteensä osa-alueista, jotka heidän mielestään onnistuivat parhaiten ja toisaalta missä epäonnistuttiin. Vastaajilta kysyttiin myös jäikö perehtyminen liikaa omalle vastuulle ja oliko perehdyttämisen aikataulutus onnistunut.

Kaksiosaiseen kyselyyn päädyttiin sen vuoksi, että vastaajat ovat erilaisia ja toisille on luonnollisempaa vastata vapaaseen kenttään, kun toiset taas haluavat selkeät linjat

vastauksiinsa eivätkä jaksu vastata kovin laajasti vapaamuotoisiin kysymyksiin. Tällä tavalla saatiin jokaiselta kyselyyn vastanneelta heidän oma mielipiteensä mahdollisimman realistisesti perehdyttämisen onnistumisesta. Valmistellut kysymykset hyväksyttiin myymäläpäälliköllä, joka hyväksyi kyselyn sellaisenaan, ennen kuin kyselylomakkeet jaettiin vastaajille.

3.2.2 Henkilöstökyselyn tulokset

Henkilöstökysely toteutettiin, koska teoreettisen viitekehyksen rinnalle haluttiin saada jokin toinen henkilöstökäsikirjaan vaikuttava tekijä, joka yksilöi sen nimenomaan toimeksiantajayritykseen. Henkilöstökäsikirjassa painotettuja aihealueita valikoitiin myös kyselyn tulosten perusteella. Kyselyyn vastasivat kaikki viisi, joille kysely jaettiin. Kaikkien vastanneiden perehdyttämisprosessi sijoittui vuoden 2011 jälkimmäiselle puolivuotiselle.

Ensimmäiseksi kysyttiin, kuinka tervetulleeksi vastaajat tunsivat itsensä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että heidät vastaanotettiin yritykseen poikkeuksetta erinomaisesti. Tämän perusteella myös henkilöstökäsikirjan tervetuloivotus jätettiin ytimekkääksi ja muotoiltiin vapaamuotoiseksi ja yrityksen näköiseksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että henkilöstökäsikirja ei tule syrjäyttämään entisiä perehdytyskäytäntöjä vaan tukemaan niitä. Toisessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka hyvin yrityksen tilat esiteltiin vastaajan aloittaessa työskentelynsä Varuste.netissä. Vastaajien mielestä yrityksen toimitilat oli esitelty riittävän hyvin. Henkilöstökäsikirjassa ei ole myöskään teorian tiedon perusteella aiheellista esitellä yrityksen toimitiloja tarkasti. Päädettiin kuitenkin selventämään hie-man tilankäyttöä erityisesti varastotyöskentelyosioon, jossa uusi työntekijä voi tutustua keräämiseen ja tavaroiden sijoitteluun varastossa toimitilojen pohjapiirustusten avulla.

Seuraavaksi kysyttiin, kerrottiinko perehdyttämisprosessin alussa työsuhdeasioista, kuten palkasta, työsopimuksesta ja työnterveysturvasta, riittävästi. Tässä kysymyksessä vastaukset vaihtelivat, vaikka suurin osa vastaajista oli saanut mielestään tarpeeksi tietoa työsuhdeasioista. Työsuhdeasiat päätettiin kyselyn ja teorian tiedon perusteella esitellä hyvin. Työsuhdeasiat myös päätettiin sijoittaa heti käsikirjan alkuun, koska sen alta löytyy yleisesti paljon asiaa, jotka työntekijän on hyvä saada tietoonsa heti työsuhteen alussa. Työsuhdetta käsittelevät asiat ovat laissa säädetty, joten tietoa ei

haluttu pakata käsikirjaan liikaa vaan pidemminkin asiat kerrottiin tiiviisti ja viitattiin tiedon lisälähteille, kuten aihealueen teoriatieto painotti. Neljännessä kysymyksessä haluttiin tiedustella, kuinka hyvin vastaaja on mielestään saanut tukea oppimisessaan muulta työyhteisöltä ja esimieheltään. Kaikki vastaajat olivat poikkeuksetta tyytyväisiä saamaansa tukeen ja apuun, joten yleisesti työyhteisö on avoin uusille tulokkaille ja valmis opastamaan näitä. Tämä on huomioitu myös käsikirjassa, jossa tulokasta ohjeistetaan aina kysymään työkavereilta, mikäli jokin asia mietityttää.

Viidennessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan omaa mielipidettä siitä, kuinka hyvin hän tietää, miten hänen päivittäinen työskentelynsä vaikuttaa yrityksen toimintaan kokonaisuudessa. Vastaukset vaihtelivat 3:n ja 4:n välillä, joten käsikirjaa pyrittiin rakentamaan siten, että lukijalle hahmottuu kokonaiskuva yrityksen toiminnasta hänen tutuudessa käsikirjaan. Ensin esitellään yritys ja organisaatio. Lopuksi käydään läpi erilaiset työtehtävät yrityksessä. Työtehtäviä pyritään kuvaamaan realistisesti ja siten, että lukija ymmärtää työtehtävän merkityksen yrityksen kokonaisuuden kannalta. Seuraavaksi vastaaja sai tunnustaa, tuntee ko hän yrityksen arvot. Kolme viidestä ei omasta mielestään tuntenut yrityksen arvoja kovinkaan hyvin, joten ne päätettiin sijoittaa henkilöstökäsikirjan alkuun korostettuun info-ruutuun, josta lukijan on helppo poimia ne. Arvojen tunnistaminen on tärkeää, koska arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja vaikuttavat siis yrityksen työntekijöidenkin toimintaan.

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, mistä asioista vastaaja on mielestään saanut tarpeeksi tietoa. Yrityksen toiminnasta oli kerrottu tarpeeksi, vaikka osa vastaajista olisikin halunnut enemmän tietoa. Yrityksestä päätettiin tämän perusteella kertoa paljon henkilöstökäsikirjassa. Koko konsepti oli saatava lukijan tietoon, jotta kokonaiskuvan muodostaminen olisi helpompaa. Päätettiin myös kertoa yrityksen tunnusluvuista, jotta työntekijä osaa suhteuttaa yrityksen toimintaa. Tunnuslukuja ei yleisesti ole käyty kovinkaan paljon läpi henkilöstön kanssa, joten ne oli hyvä tuoda esille tässä henkilöstökäsikirjassa. Organisaatiosta haluttiin tietää enemmän jo työsuhteen alkaessa, ettei tutustuminen jäisi pelkästään työntekijän vastuulle. Niinpä käsikirjaan päädyttiin lisäämään pieni organisaatiokaavio nimikkeineen ja nimineen. Yleisesti tervetulumateriaalissa ei käytetä työntekijöiden nimiä vaihtuvuuden takia, mutta tässä tapauksessa oli tarpeellista esitellä yrityksen matala organisaatorakenne kokonaisuudessaan, jotta aloitettava työntekijä tuntee ja tietää myös yrityksen johdon. Toimialasta oli vastaajille ker-

rottu heidän mielestään tarpeeksi. Toimialaa sivuttiin kuitenkin myös käsikirjassa lyhyesti, jotta työntekijät tuntevat hieman toimintaympäristöä, jossa työskentelevät. Työturvallisuusasioista kysyttäessä vastausten hajonta oli kyselyn suurin. Osan mielestä heille oli perehdytetty riittävästi työturvallisuusasiat, mutta toiset halusivat tarkempaa ohjeistusta työturvallisuuteen liittyen, kuten miten toimitaan myymälävarkausatilanteessa. Jo yrityksen yhteyshenkilön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella työturvallisuusasioista päätettiin ottaa käsikirjaan myymälävarkausatilanteessa toimiminen. Kyselyn tulokset vahvistivat valintaa. Aihe on myös yritykselle ajankohtainen, kun uusiin toimitiloihin muutettaessa on yrityksessä jouduttu miettimään toimintatapoja myös myymälävarkausapauksissa.

Koska henkilöstökäsikirjaan haluttiin sisällyttää jo suunnitteluvaiheessa järjestelmäohjeistusta, haluttiin vastaajilta kahdeksannessa kysymyksessä kysyä heidän mielipidettään omasta toiminnanohjausjärjestelmäosaamisestaan. Yleisesti omaan järjestelmäosaamiseen oltiin tyytyväisiä, mutta osa vastaajista halusi sitä painotettavan enemmän perehdytysjaksolla. Perehdyttämisen nykytilan havainnollistamiseksi haluttiin kysyä myös, onko vastaaja saanut mielestään riittävästi palautetta oppimisestaan. Kaikki vastaajat olisivat halunneet enemmän palautetta perehdyttämisen jaksostaan. Palautteen niukkuuteen on ainakin kaksi syytä. Yrityksen toimitilojen muutto ajoittuu juuri vastaajien perehdyttämisen jaksolle, jolloin myös esimiehet ovat olleet kiireisiä eli palautetta ei ole ehditty antaa riittävästi. Yrityksen käytössä ei ole myöskään kehityskeskusteluja heti perehdyttämisen jälkeen, jolloin palautteelle olisi varattua aikaa puolin ja toisin. Seuraavaksi kysyttiin vastaajan mielipidettä omasta osaamisestaan perehdyttäjänä. Osaisiko vastaaja ohjata ja auttaa uusia työntekijöitä. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että he osaisivat ohjata uutta tulokasta ainakin jollain tavalla. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, ovatko myös uusimmat työntekijät valmiita ohjamaan ja auttamaan uusia tulokkaita.

Ensimmäisen osion lopussa tiedusteltiin jo hieman työntekijöiden ennakoasenteita henkilöstökäsikirjaan, kun kysyttiin, olisiko vastaaja halunnut enemmän kirjallista materiaalia perehdytysprosessinsa alkuvaiheessa. Vastaukset vaihtelivat ääripäästä toiseen, joka osoittaa myös vastaajien erilaiset oppimistyytit. Toisten oppimista edesauttaa kirjallinen materiaali, kun taas toiset oppivat parhaiten tekemällä. Kun vastauksille laskettiin keskiarvo, suurin osa vastaajista olisi kuitenkin halunnut enemmän kirjallista

materiaalia oppimisen tueksi. Viimeisenä kysyttiin mielipidettä koko perehdyttämisprosessista. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen perehdytysprosessiini -kysymyksen vastaukset vaihtelivat 2:n ja 4:n välillä eli perehdyttämisen onnistumiseen ei oltu erityisen tyytyväisiä, muttei yrityksen perehdyttämistoimia myöskään suoraan tuomittu.

Kyselyn toisessa osassa vastaajat saivat muotoilla vastauksensa itse, kun kysymyksiin sai vastata vapaamuotoisesti. Ensimmäiseksi kysyttiin perehdytyksen onnistuneita osa-alueita. Kun vastaukset analysoitiin, onnistuneiksi osa-alueiksi listattiin muun muassa työsopimusasiat yleisesti ja yrityksen toiminnan esittely. Perehdyttämisen työnopastuksen osa-alueilla onnistuneimmaksi vastaajat kokivat varastotyön esittelyn. Seuraavaksi kysyttiin, missä kohtaa perehdyttämisprosessia epäonnistuttiin. Vastauksia analysoidessa useimmiten toivottiin järjestelmäohjeistusta tai järjestelmäkoulutusta. Yrityksen omaan liiketoimintaan suunniteltu toiminnanohjausjärjestelmä vaatii totuttelemista ja harjoittelua, ennen kuin sen käyttäminen on sujuvaa. Henkilöstökäsikirjaan on sisällytetty myös järjestelmäkoulutusta kerrottaessa eri työtehtävistä. Kokonaisen järjestelmän käyttöoppaan laatiminen ei kuitenkaan ollut tarkoituksena, vaan käsikirjaa tehtäessä tuli muistaa sen kohderyhmä – aloittavat uudet työntekijät. Epäonnistuneiksi osa-alueiksi koettiin myös ajankäyttö. Osa vastaajista koki, että perehdyttämisen aikana käytiin läpi liian monta osa-aluetta yhdellä kertaa. Sen lisäksi epäonnistumisiin listattiin myymäläkäytäntöihin ja reklamaatiokäytäntöihin perehdyttäminen. Myymäläkäytäntöjen avaamiseen on keskitytty henkilöstökäsikirjassa. Se on sijoitettu ensimmäiseksi osaksi päivittäistyöskentelyä ja on sivumäärältäänkin käsikirjan laajimpia osa-alueita. Toisaalta myymäläkäytäntöjen tunteminen on erityisen tärkeää, koska myyjänä toimitaan myös Varuste.netin kasvoina ja asiakkaat muodostavat usein mielipiteensä erikoisliikkeestä osaavan ja asianmukaisen asiakaspalvelun perusteella.

Lisätietoa vastaajat olisivat halunneet erityisesti järjestelmän käytöstä, hyvityksen ja palautuksen osalta. Myymälän järjestelmäohjeistukseen lisättiin kokonainen sivu kuvineen selventämään palautuksen ja hyvityksen merkitsemistapaa järjestelmään. Toisen osan neljännessä kysymyksessä kysyttiin, jäikö perehtyminen liikaa tulokkaan omalle vastuulle. Vastausten perusteella vastaajat kokivat, että paljon sai itse kysellä, mutta työkaverit auttoivat hyvin. Toisille on luonnollisesti helpompaa ottaa asioista selvää itse, joten osaa vastaajista tämä ei haitannut. Toivottiin, että perehdyttämisessä kerrotaan enemmän, mitä pitää tehdä ja oma-aloitteisesti voi kysyä, miten asia teh-

dään. Myös perehdyttämisen ajankäytöstä kysyttiin kyselyn kohderyhmältä. Vastaukset vaihtelivat jälleen varsin laajasti. Toisten mielestä aikaa yhden tehtävän tai osa-alueen perehdyttämiseen oli varattu liian vähän, ja siirryttäessä uuteen tehtävään ei ollut aikaa edellisen asian sisäistämiseksi. Toiset halusivat tehokkaampaa ajankäyttöä, jolloin asiat tuodaan ensin konkreettisesti ja ytimekkäästi esille, jonka jälkeen asiaa harjoitellaan. Kyselyn lopuksi kysyttiin kehitysehdotuksia uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Myös vastaajat olivat perehdyttämisen vastuuhenkilön kanssa samaa mieltä siitä, että aikaa pitäisi uudelle tulokkaalle olla enemmän. Kehitysehdotuksena nousi esille myös perehdyttämistapa, jossa tulokkaalle määrätään perehdyttämisen vastuuhenkilö, joka opastaa hänelle työn sisältöä ja järjestelmän käyttöä läpi perehdyttämisprosessin. Tuotekoulutusta toivottiin myös osaksi perehdyttämiskaksoa, koska yrityksen tuotevalikoima on niin laaja. Ongelmat toiminnanohjausjärjestelmän osaamisessa listattiin myös tässä kohdassa. Osan vastaajien mielestä järjestelmän kanssa tarvittiin enemmän aikaa ja selkeämpiä ohjeistuksia.

Perehdyttämisen nykytilaa tarkasteltaessa huomataan, että perehdyttämiskäytäntöjä pitää tehostaa yrityksessä. Uusi työntekijä otetaan hyvin vastaan ja hänelle kerrotaan hyvin käytännön asiat työsuhteesta ja yrityksestä. Usein ajanpuutteen vuoksi kuitenkin työnopastuksen osa-alueet, erityisesti myymälässä tarvittavista valmiuksista, voivat jäädä perehdyttämättä tarpeeksi hyvin, jotta työntekijä voisi selviytyä jokapäiväisistä työtehtävistään riittävän hyvin.

4 Henkilöstökäsikirjan toteutus ja esittely

Toiminnallisen opinnäytetyön tuotokselle on ominaista pyrkiä luomaan siitä viestinnällisin ja visuaalisin keinoin kokonaisuus, josta on mahdollista tunnistaa sille asetetut tavoitteet. Toiminnallisen osuuden tekstien suunnittelussa on tärkeää huomioida niiden vastaavuus kohderyhmän päämääriin. Tavoitteena voi olla suunnitella esimerkiksi käsikirja yksilölliseksi ja persoonalliseksi, jotta se erottuisi muista samankaltaisista töistä. Huomionarvoisia kriteerejä tuotosta työstäessä ovat sen käytettävyys, houkuttelevuus, informatiivisuus sekä selkeys. (Vilka & Airaksinen 2003, 51–55.)

Vilka ja Airaksinen muistuttavat toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksen yksilöimisestä kohderyhmälle, jota on pyritty noudattamaan tuotoksen valmistelussa. Opinnäytetyö

muodostuu opinnäytetyöraportista ja projektin lopputuloksena syntyvästä tuotoksesta eli henkilöstökäsikirjasta. Henkilöstökäsikirjan syntyyn vaikutti aihealueen teorian tieto, henkilöstökyselyn tulokset, aikaisemmat ohjeistukset sekä keskustelut yhteyshenkilön ja haastattelu myymäläpäällikön kanssa. Eniten tuotoksen muodostumiseen vaikuttivat keskustelut ja haastattelut, joissa yrityksen puolelta määriteltiin, mitä osa-alueita käsikirjaan on ainakin sisällytettävä. Henkilöstökysely vahvisti aihealueen teorian tietoa vahvistamalla teorian tiedon perusteella tehtyjä valintoja.

Kjelin & Kuusisto (2003, 206) toteavat, että perehdyttämismateriaali kannattaa pitää tiiviinä. Materiaalissa oleva tieto on yleensä tarkoitettu koko henkilöstölle ja siihen on oltava helppo tutustua sekä käyttää ja päivittää sitä. Käsikirjaa on pyritty rakentamaan seuraamalla yllä olevaa toteamusta. Käsikirjaan vaikuttivat teoriaosuudesta myös ensivaikutelman tärkeyden korostaminen sekä selkeän apumateriaalin vaikutus työntekijän oppimiseen. Tämä käsikirja voi osaltaan korvata myös uudelle työntekijälle annettavaa aikaa, kun työntekijä voi palata käsikirjaan uudelleen asioiden tarkistamiseksi. Henkilöstökäsikirja ei kuitenkaan poista henkilökohtaisen perehdyttämisen tarvetta, vaan toimii sen apuvälineenä. Tervetulomateriaali myös vahvistaa uuden työntekijän mielikuvaa siitä, että hänen tuloonsa on varauduttu ja hänen oppimisestaan ja onnistumisestaan työssään välitetään.

4.1 Henkilöstökäsikirjan sisältö

Henkilöstökäsikirja jakautuu neljään päälukuun. Tuotoksessa käsitellään perehdyttämisen kannalta sekä yritysperehdyttämisen että työnopastuksen osa-alueita. Kaikista perehdyttämisoppaista ei työnopastusta löydy, mutta yrityksen organisaatorakenne ja toimintamallit mahdollistivat myös työnopastuksen läpikäymisen henkilöstökäsikirjassa. Lisäksi yrityksen puolelta toimeksiannossa toivottiin käsikirjan sisältävän myös työnopastusta järjestelmäohjeistuksen muodossa. Tuotoksen nimeksi valikoitui henkilöstökäsikirja. Henkilöstökäsikirja-nimeen päädyttiin, koska nimellä haluttiin viestiä tuotoksen soveltuvuutta koko henkilöstölle, vaikka se onkin rakennettu ensisijaisesti uutta työntekijää silmälläpitäen. Tuotoksen kansilehdessä on myös tervetuloivotus, joka täsmentää myös tuotoksen muotoa perehdytysmateriaalina. Henkilöstökäsikirjan kansilehdelle voidaan merkitä, milloin käsikirjaa on viimeksi päivitetty, mistä perehdyttäjän on helppo seurata käsikirjan tiedon tuoreutta.

Henkilöstökäsikirja alkaa tervetuloivotuksella, josta huomaa heti, että käsikirja on laadittu ensisijaisesti uudelle työntekijälle. Se on muotoiltu vapaamuotoisesti ja uutta työntekijää rohkaisevasti, jotta tämä tuntee itsensä tervetulleeksi. Tervetuloivotus on pyritty esittämään rennosti ja kevyesti sekä herättämään lukijan mielenkiinto. Työturvallisuuskeskuksen Perehdyttäminen palvelualoilla -julkaisussa on johdantona käytetty johdon tekemää tervetuloivotusta. Usein isojen yritysten perehdytysoppaissa tervetuloivotuksista löytyykin toimitusjohtajan kuva allekirjoituksineen. Tätä haluttiin kuitenkin välttää tämän työn osalta, jotta henkilöstökäsikirjan lukijalle ei muodostuisi väärinymmärrystä kuvaa hierarkkisesta organisaatiosta.

Ensimmäisessä luvussa esitellään yritys ja sen toimialaa ja organisaatiota. Yritysesittelyssä on keskitytty ilmaisemaan asiat ytimekkäästi, mikä helpottaa lukijan tiedon mielenpainamista. Kaaviot selventävät tuloslaskelman lukuja, jotta lukijalle hahmottuu yrityksen kasvuvauhti selkeästi visuaalisina kuvioina. Osa oppii nopeammin tarkastelemalla kuvia kuin lukemalla taulukkoa. Myös organisaatio kuvataan yksinkertaisessa kaaviossa. Organisaatiokaavioon päädyttiin, koska kyselyn tulosten perusteella organisaatiosta haluttiin perehdytysvaiheessa lisää tietoa. Organisaatiokaavio on ainoa osa, jossa on käytetty työntekijöiden nimiä. Yleisesti aiheen teoretisoidoissa kerrotaan, ettei perehdytysmateriaalissa kannata käyttää nimiä, koska muutosvauhti on nykyajan työelämässä niin nopeaa. Nimiä käyttämiseen vain organisaatiokaavion osalta päädyttiin kuitenkin, koska haluttiin täsmentää työntekijälle matalan organisaation rakennetta. Koska nimiä on käytetty vain yhdessä kohtaa, on niiden muuttaminen tarvittaessa nopeaa. Yritysesittelyyn kuuluu myös yrityksen arvojen ja vision esittely. Arvot ja visio ovat korostettu tekstistä inforuutuun, jotta ne erottuvat kappaleesta paremmin. Arvojen tunnistamisen heikko taso ilmeni myös henkilöstökyselystä. Arvojen tiedostaminen on aloittavalle työntekijälle tärkeää, koska niiden perusteella hän voi muokata omaa toimintaansa yrityksen toimintatapoihin sopivaksi.

Toisessa luvussa käsitellään työsuhdeasioita. Henkilöstökyselyn vastausten ja teoretisoidon perusteella käsikirjan alkuun painotettiin työsuhdeasioita, koska työsuhdeasioiden tunteminen on olennainen lähtökohta työsuhteen alkaessa. Työsopimuksesta, palkasta ja työterveydenhuollosta tehtiin jokaisesta omat kappaleensa henkilöstökäsikirjaan. Työsuhdeasioita käsittelevästä osasta ei kuitenkaan haluttu muotoilla liian raskasta,

joten lisäinformaation lähteille on viitattu tekstissä. Koska käsikirjaan koottu tieto täytyi pitää tiiviinä ja luettavana, on useassa kohdassa viitattu lisätiedon lähteeseen, jos lukija haluaa heti tarkempaa tietoa. Tätä painotetaan myös perehdytysoppaita koskevassa teorialiedossa. Muun muassa yleisesti työsuhteesta kertovassa osassa on viitattu tiedon lähteeseen, jos lukija tarvitsee lisätietoja. Työsuhdetta käsittelevä lainsäädäntö ja ohjeistukset ovat liian laaja aihealue toistettavaksi perehdyttämisooppaassa. Loma-asioiden suhteen Varuste.net toimii työehtosopimuksen puitteissa, joten loma-asiat on kerrottu tiiviisti ja lyhyesti.

Kolmannessa luvussa keskitytään henkilökunta-asioihin, kuten työvuoroihin ja yrityksen taukokäytäntöön. Henkilökunta-asiat on kerrottu lyhyesti, koska yrityksen toimitilojen äskettäisestä muutosta johtuen kaikkia vakiintuneita toimintatapoja ja käytäntöjä ei voida vielä luotettavasti listata. Tuotos on kuitenkin rakennettu niin, että siihen on helppo lisätä asioita ja kokonaisuuksia myös jälkikäteen, kun toimintatavat vakiintuvat. Työvuoroja on haluttu selventää näyttämällä esimerkki työvuorolistoista, jotta tulokas saisi heti kuvan organisaation toiminnasta ja muun henkilöstön työtehtävistä. Tulokkaan kokonaiskuvan rakentaminen onkin yksi henkilöstökäsikirjan tärkeimmistä tehtävistä.

Viimeinen luku keskittyy työnopastukseen. Se sisältää perustiedot päivittäisestä työskentelystä eri tehtävissä myymälässä, varastossa ja toimistossa. Neljäs luku poikkeaa muista luvuista, koska luvussa on eri työtehtävien kohdalla myös järjestelmäohjeistusta. Järjestelmäohjeistukset ja ohjeet jokapäiväiseen työntekoon on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi, mutta kuitenkin persoonallisesti yrityksen omalla tyyllillä. Järjestelmäohjeistuksia sisältyy kappaleen jokaiseen osaan. Niin myymälän, varaston kuin toimistotehtävien täsmentämiseksi on niiden omiin kappaleisiin liitetty ohjeita järjestelmän käyttöön kussakin tilanteessa. Päivittäinen työskentely -osan valmisteluun on käytetty eniten yrityksen omia ohjeistuksia, jotka on muokattu ja päivitetty käsikirjaan sopiviksi. Päivittäinen työskentely jakautuu kolmeen osaan: myymälä, varasto ja toimisto. Myymäläosio muodostui muutaman aikaisemman ohjeistuksen ja henkilöstökyselyn myötä nykyiseen muotoonsa. Myymälän käytäntöihin toivottiin henkilöstökyselyssä selvennystä, joten myös myymälän erikoistilanteista on kerrottu. Erityisesti reklamaatioprosessin ymmärtämiseksi myymäläosioon laadittiin kuvaus reklamaatioista ja liitteisiin lisättiin reklamaatioprosessin kulku. Myös muut erikoistilanteet kuten lahja-

korttien myynti, ammusmyynti ja asiakaspalautukset on haluttu avata myymäläosioon, jotta aloittava työntekijä saa kaiken tarvittavan tiedon myymälässä toimimisesta. Tuotoksen jäsentelyn ja visuaalisuuden kannalta päivittäinen työskentely -kappale oli kaikkien haastavinta tuotoksen laatimisessa. Pitkät ja yksityiskohtaiset ohjeet, kuten ohje tuotteen lisäämisestä, on sijoitettu liitteisiin. Käsikirjan kappaleessa viitataan liitteisiin, jos niistä löytyy aihealueelle kuuluvaa lisätietoa. Käsikirjan lopusta ei löydy lähdeluetteloa, vaikka käsikirja sisältää viittauksia muihin aineistoihin, lähinnä Internet-sivuille. Tekstin viittauksien yhteyteen on haluttu liittää suora polku alkuperäiseen aineistoon, jos lukija haluaa heti lisätietoa asiasta.

Koko käsikirja on rakennettu niin, että se selventää yrityksen toimintaa mahdollisimman hyvin. Käsikirja on koottu ja jäsennelty niin, että se nopeuttaa lukijan oppimista ja kokonaiskuvan muodostamista yrityksestä. Käsikirjan lukija on ensisijaisesti yrityksessä aloittava työntekijä, joten teksti on muotoiltu kohderyhmälle mahdollisimman ymmärrettäväksi, mutta yrityksen tapaan persoonallisesti.

4.2 Henkilöstökäsikirjan ulkoasu

Henkilöstökäsikirjan pituus liitteineen on 45 sivua. Pelkän henkilöstökäsikirjan osuus on 35 sivua. Sivumäärälle ei esitetty toimeksiantajan puolelta vaatimuksia. Tavoitteena oli myös, että oppaan pitää olla tiivis ja helppolukuinen, joten asian tiivistämiseen ja yksinkertaistamiseen piti keskittyä, jottei sivumäärä nousisi liian suureksi.

Perehdytysoppaan ulkoasun tekijä sai päättää itse. Nykyiseen ulkoasuun päädyttiin, koska tavoitteena oli laatia helppolukuinen käsikirja. Tuotoksessa esiintyy välillä oransseja tietoruutuja, joihin on koottu avaintietoja. Henkilöstökäsikirja on kirjoitettu passivissa, mutta tietoruuduissa on käytetty henkilökohtaisempaa tapaa, jossa lukijaa puhutellaan ja annetaan vinkkejä työssä suoriutumiseen. Tietoruutuja käytettiin lähes jokaisella aukeamalla, koska ne keventävät materiaalia mukavasti, ja niihin on pyritty keräämään avainasioita tulokkaan työn helpottamiseksi. Käsikirjan fontiksi valittiin Verdana, koska myös yrityksen nettisivut on toteutettu samalla fontilla. Fontin valintaan vaikutti myös helppo luettavuus. Yrityksen logo on toteutettu Arial Rounded MT Bold:lla, joten sen käyttö olisi ollut luonnollista myös yrityksen materiaaleissa, mutta kyseinen fontti on pitkässä tekstissä sekavan näköinen ja vaikeasti luettava.

Henkilöstökäsikirjan kuvituksessa on käytetty kuvakaappauksia yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä. Kuvat ohjeistuksineen ovat luottamuksellista tietoa, joka ei saa leviätä yrityksen ulkopuolelle. Käsikirjan kansilehden kuva on vaihdettavissa, vaikka jokaisen uuden työntekijän kohdalla. Kansikuvaksi voidaan valita esimerkiksi uuden työntekijän oma laji. Se on helppo ja nopea tapa yksilöidä käsikirja jokaiselle tulijalle erikseen. Sen lisäksi kuvaa voidaan vaihtaa tarvittaessa sesongin tai tapahtumien mukaan. Henkilöstökäsikirjan alaviitteessä kulkee yrityksen logo, joka lisää hieman käsikirjan visuaalisuutta ja tuo koko tuotokselle yhtenäisemmän ilmeen.

4.3 Käsikirjan liitteet

Liitteitä käsikirjassa on viisi. Osa liitteistä valikoitui sen perusteella, kuinka tärkeää tieto on työn aloittamisen kannalta. Henkilöstökäsikirjassa päädyttiin jättämään osa aloittamisen kannalta merkityksettömästä tiedosta liitteisiin, jottei käsikirja paisuisi liian pitkäksi. Liitteitä voidaan ottaa käyttöön sen mukaan kun perehdyttämisprosessissa tarvitaan uutta liitteistä löytyvää tietoa. Liitteitä ei haluttu listata käsikirjan sisällysluetteloon, jotta myymäläpäällikkö voi itse tehdä valinnat, mitä tietoja hän haluaa antaa heti aloittavalle työntekijälle. Liiallisen tietomäärän tuputtaminen ensimmäisinä työpäivinä ei ole sekään tarkoituksenmukaista. Järjestelmäohjeistusta sisältävä liite tuotteen lisäämisestä on sijoitettu viimeiseksi, koska sitä ei välttämättä tarvitse tulostaa työntekijälle heti, vaan perehdyttämisestä vastuussa oleva myymäläpäällikkö voi tulostaa ensin vain itselleen perehdyttämisen muistilistan ja työntekijälle henkilöstökäsikirjan.

Perehdyttämisen muistilistaa ei ole aikaisemmin ollut yrityksessä käytössä. Muistilista helpottaa ennen kaikkea myymäläpäällikön työtä, jos uusia työntekijöitä tulee kerralla enemmän kuin yksi. Myymäläpäällikkö voi merkata jokaisen työntekijän perehdyttämisen muistilistaan jo läpikäytyt asiat, jolloin perehdyttämisen seuranta helpottuu. Kuten Viitala (2002, 259–260) mainitsee, hyvin suunniteltu perehdyttämisohjelma, jota seurataan ja kehitetään varmistaa työn laatua. Kun suunnitelmassa, tässä tapauksessa perehdyttämisen muistilistassa voidaan määrittää kuka perehdyttää kunkin osa-alueen on perehdyttämisen suunnittelu ja seuranta helpompaa. Prosessi myös selkeytyy työntekijälle hänen tutustuessa perehdyttämisjaksollaan eri alueiden asiantuntijoihin.

5 Johtopäätökset

5.1 Tavoitteiden saavuttaminen ja oma kehittyminen

Tavoitteena oli luoda työn toimeksiantajayritykselle henkilöstökäsikirja, joka on tiivis ja helppolukuinen mutta kuitenkin tarpeeksi monipuolinen ja muokattavissa yrityksen kehittyessä ja toimintatapojen muuttuessa. Työn tavoitteena oli vakiinnuttaa perehdyttämiskäytäntöjä, jotta varmistetaan jokaisen uuden työntekijän riittävä ja tehokas perehdyttäminen. Tavoitteena oli myös kasata yrityksen hajanaiset järjestelmäohjeistukset yksiin kansiin selkeästi ja yhdenmukaisesti. Koska henkilöstökäsikirjaan tuli myös järjestelmäohjeistusta, sen tarkoitus oli myös tukea muun henkilöstön päivittäistyökentelyä ja helpottaa esimiesten taakkaa järjestelmäneuvoina. Opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena tarkasteltaessa se täyttää hyvin sille asetut tavoitteet, vaikka kompromisseja monipuolisen ja tiiviin paketin kanssa joutuikin tekemään. Henkilöstökäsikirjasta saadaan toimeksiantajayritykseen perehdyttämisen apuväline sekä henkilökunnan käyttöön hyödyllinen käsikirja päivittäiseen työskentelyyn. Henkilöstökäsikirja vastaa sisällöllisesti sille asetutettuja tavoitteita, sen toteutuksessa on huomioitu kohderyhmän tarpeet ja Varuste.netin henkilöstöpolitiikka. Henkilöstökäsikirjasta on pyritty tekemään sisällöllisesti looginen, selkeä ja kielellisesti käyttötarkoitukseen soveltuva. Sisällöllisesti henkilöstökäsikirja sisältää kaikki ne osa-alueet, jotka siihen alun perinkin suunniteltiin.

Perehdyttämiskäytäntöjen vakiinnuttamiseen liittyvät tavoitteet voidaan nähdä vasta ensimmäisten työntekijöiden käytyä läpi perehdyttämisprosessin. Uskon, että käsikirja perehdyttämisen muistilistoineen tulee selkeyttämään yrityksen perehdyttämisprosessia ja tehostamaan perehdyttämistä. Tavoitteet saavutettiin myös yrityksen hajanaisten järjestelmäohjeistuksien kokoamisessa ja päivittämisessä. Kaikkia vanhoja ohjeistuksia ei kuitenkaan päivitetty, vaan niistä valittiin olennaisimmat ohjeet uuden työntekijän aloittamisen kannalta.

Järjestelmäohjeistusten kokoaminen ja tekeminen olivat henkilöstökäsikirjan vaativin osa-alue. Koska minkäänlaista kuvallista ohjeistusta järjestelmän käyttöön ei ollut, jouduin laatimaan kaikki lähes alusta alkaen. Sen lisäksi jouduin keskittymään siihen, ettei järjestelmäohjeistuksista tulisi liian pitkiä, jotta lukija jaksaa perehtyä niihin. Esimiesten taakan helpottumista järjestelmäneuvoina on vaikea mitata, mutta ainakin palautteen

perusteella järjestelmäohjeistuksista on saatu luettavia, jotka tulevat helpottamaan työntekijän työskentelyä järjestelmän kanssa. Koska uuden työntekijän perehdytysopas on liiketalouden kannalta niin sanotusti perusasiaa, olisin voinut rakentaa teoriaosuuden ehkäpä tarkoituksenmukaisemmaksi itse henkilöstökäsikirjan kannalta. Kaikki teoriaosuudessa mainittu ei välttämättä ole tarpeellista käsikirjan toteutumiselle, kuten perusteoria: mitä perehdyttäminen on. Toisaalta aihealueen teoriatietoon kannatti perehtyä laajasti eri näkökulmista, jotta käsikirjan valinnat ovat perusteltuja liiketalouden näkökulmasta. Koska aihealue liittyy vahvasti perehdyttämisen tervetulumateriaaliin, teoriaosuudesta on pyritty jättämään pois aihealueita, jotka käsittelevät perehdyttämisen muita apuvälineitä.

Oma osaamiseni kehittyi prosessin aikana erityisesti projektinhallinnan, ajankäytön ja suunnitelmallisuuden suhteen. Onnistunut prosessin läpivienti todisti minun pystyvän itsenäiseen työskentelyyn sekä oman työskentelyn objektiiviseen tarkasteluun. Liiketalouden kannalta opin eniten projektinhallinnasta ja opin myös käsittelemään kokonaisuuksia paremmin. Aiheeni perehdyttämisestä toi laajempaa tietotaitoa minulle myös koko henkilöstönkehittämisen alalta. Omaksuin varsin hyvin opinnäytetyöprosessin aikana käsittelemääni ja sisäistämääni tietotaitoa ja pystyn hyödyntämään sitä tulevaisuuden työelämässä. Aiheen työelämälähtöisyys opetti minua tarkastelemaan asioita yrityksen ja yrityksen johdon näkökulmasta. Opinnäytetyöprosessin toteuttamiseen olen tyytyväinen, koska onnistuin mielestäni hyvin projektityön soveltamisessa opinnäytetyöhön.

Tuotos saatiin yrityksen käyttöön tavoiteaikataulussa. Toimeksiantajayritys on tyytyväinen tuotettuun käsikirjaan. Toimeksiantajayritykseltä saadun palautteen perusteella henkilöstökäsikirjaa on mahdollista hyödyntää yrityksessä monipuolisesti ja se otetaan heti käyttöön. Myös liitteisiin sijoitettu perehdyttämisen muistilista sai positiivista palautetta toimeksiantajayritykseltä. Muistilistan analysoitiin helpottavan perehdyttämisen seuranta ja kehittämistä sekä helpottavan perehdyttäjän työtä.

5.2 Jatkoimenpiteet

Opinnäytetyön tuotoksena laadittu henkilöstökäsikirja otetaan käyttöön yrityksessä heti huhtikuussa 2012, kun uudet työntekijät aloittavat. Tämän vuoden ensimmäiset tulok-

kaat aloittavat työnsä huhtikuun aikana, joten käsikirja saadaan jo heille käyttöön. Käsikirja tallennetaan yrityksen verkkoon Word-tiedostona ja PDF-muodossa. Word-tiedostoa on helppo muokata tulevaisuudessa, kun toimintatavat muuttuvat ja käsikirjan osa-alueet vanhentuvat. Käsikirjan aktiivinen päivittäminen on avainasemassa, jotta sen sisältämä tieto ei vanhene käyttökelttomaksi. PDF-tiedosto voidaan lähettää myös tulokkaan sähköpostiin, josta hän pääsee helposti tarkastelemaan tuotosta sähköisesti.

Henkilöstökäsikirjan päivittäminen ja muokkaaminen jäävät myymäläpäällikön vastuulle. Tulokkaalle pyritään jakamaan materiaali tulostettuna heti ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisesti jo työhaastattelun jälkeen, jos se on mahdollista. Käsikirjan saadessa lopullisen muotonsa siitä painatetaan painotalossa 10–15 kappaletta henkilöstökäsikirjoja, joita voidaan jakaa aloittaville työntekijöille ja muun henkilöstön lainattavaksi päivittäistyöskentelyn apuvälineeksi. Henkilöstökäsikirja otetaan yrityksessä käyttöön heti.

Lähteet

Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi, Helsinki.

Dessler, Gary 2004. A Framework for Human Resource Management. Third Edition. Pearson Education, New Jersey.

Hypänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. WSOY, Helsinki.

Kangas, Pirkko 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. 4. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus, Edita Prima Oy, Helsinki.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum, Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja 2008. Yrityksen viestintä. 5.-6. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia-sarja 61. Gaudeamus, Helsinki.

Viitala, Riitta 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2.–3. painos. Edita, Helsinki.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.

Åberg, Leif 1996. Viestintä – tuloksen tekijä. 9. painos. Inforviestintä, Helsinki.

Mäntynen, Jukka & Penttinen, Annikki 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus.

[Http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/64EBOC38-162D-4F62-9910-](http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/64EBOC38-162D-4F62-9910-FA6338568CC2/0/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus.pdf)

[FA6338568CC2/0/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus.pdf](http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/64EBOC38-162D-4F62-9910-FA6338568CC2/0/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus.pdf). Luettu 19.1.2012.

Henkilöstökysely perehdyttämisen nykytilasta

Kysely ja sen tulokset on tarkoitettu opinnäytetyön materiaaliksi. Vastaamalla pääset vaikuttamaan yrityksemme henkilöstökehittämiseen. Vastata saat nimettömänä ja luottamuksellisesti.

Vastaa alla oleviin väittämiin asteikolla 1-5, ympyröimällä vastauksesi numero

(1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=siltä väliltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

1. Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänäni

1 2 3 4 5

2. Minulle esiteltiin yrityksen tilat riittävän hyvin

1 2 3 4 5

3. Minulle kerrottiin työsuhteasioista riittävästi (mm. palkka, työsopimus, työterveydenhuolto)

1 2 3 4 5

4. Perehdytysaikani sain tarpeeksi tukea esimieheltäni ja muulta työyhteisöltä

1 2 3 4 5

5. Tiedän miten työni vaikuttaa yrityksen toimintaan kokonaisuudessa

1 2 3 4 5

6. Tunnen yrityksen arvot hyvin ja osaan luetella ne

1 2 3 4 5

7. Minulle kerrottiin tarpeeksi

a. yrityksen toiminnasta

1 2 3 4 5

b. organisaatiosta

1 2 3 4 5

c. toimialasta

1 2 3 4 5

d. työturvallisuudesta

1 2 3 4 5

8. Osaan käyttää järjestelmää (ja työssä tarvitsemiani ohjelmia) tarpeeksi hyvin

1 2 3 4 5

9. Olen saanut mielestäni riittävästi palautetta oppimisestani

1 2 3 4 5

10. Osaisin ohjata ja auttaa uusia työntekijöitä

1 2 3 4 5

11. Olisin halunnut enemmän kirjallista materiaalia perehdytysprosessin alkuvaiheessa

1 2 3 4 5

12. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen perehdytysprosessiini

1 2 3 4 5

Vastaa alla oleviin kysymyksiin omin sanoin: (voit tarvittaessa jatkaa vastauksiasi paperin kääntöpuolelle)

1. Mainitse ainakin yksi asia, jossa perehdytyksessä onnistuttiin. (saa luetella useampia)
2. Mainitse ainakin yksi asia, jossa perehdytyksessä epäonnistuttiin. (saa luetella useampia)
3. Mistä olisit halunnut saada lisää tietoa?
4. Jäikö yritykseen ja työtehtäviisi perehtyminen liikaa omalle vastuullesi?
5. Pitäisikö mielestäsi uuden työntekijän perehdytykseen varata enemmän aikaa?
6. Kehitysehdotuksesi uusien työntekijöiden perehdyttämiseen:
7. Vapaa sana perehdyttämisestä yrityksessä:

Kiitos vastauksistasi.

Henkilöstökäsikirjan sisällysluettelo

Tervetuloa Varuste.netiin	1
1 Varuste.net	2
1.1 Organisaatio ja arvot	4
1.2 Historia ja tulevaisuus	5
2 Työsuhdeasiat	6
2.1 Työsuhde	6
2.2 Sairastuminen ja työterveyshuolto	6
2.3 Palkanmaksu ja etuisuudet	7
2.4 Lomat	8
3 Henkilökunta-asiat	8
3.1 Työvuorot	8
3.2 Tauot ja taukotilat	10
4 Päivittäinen työskentely	11
4.1 Myymälä	11
4.1.1 Myymälän avaaminen	11
4.1.2 Myymälän sulkeminen	12
4.1.3 Toiminta myymälässä	12
4.1.4 Toiminta myymälässä asiakastilanteessa	13
4.1.5 Toiminta kassalla	16
4.1.6 Erikoistilanteet	17
4.2 Varasto	24
4.2.1 Tavarantoimitus (TVO)	26
4.2.2 Kerääminen	28
4.3 Toimisto	32
4.3.1 Tuotteen lisääminen	32
4.3.2 Puhelinpalvelu	33
4.3.3 Sähköpostit	34