

Jenni Vähäsalo

HENKILÖSTÖOPAS JOHTAMISEN TYÖKALUNA

Case Sievi Shop

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2018**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2018	Tekijä/tekijät Jenni Vähäsalo
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi HENKILÖSTÖOPAS JOHTAMISEN TYÖKALUNA CASE SIEVI SHOP		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen	Sivumäärä 39+3	
Työelämäohjaaja Piia Vähäsalo		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Sievin Savi Oy, Sievistä. Yritys omistaa Sievi Shop -myymäläketjun, joka toimii Sievi-jalkineiden brändimyymälänä. Yrityksellä on tällä hetkellä kymmenen myymälää Suomessa. Sievi Shopien tuotevalikoimaan kuuluvat Sievi-vapaa-ajan kengät, Sievi-ammattijalkineet ja Sievi-turvakengät. Jalkineiden lisäksi Sievi Shopien valikoimaan kuuluu Sievi Shopin omat Utua-nahkalaukut sekä laaja valikoima erilaisia kenkien ja laukkujen käyttöön ja hoitoon tarkoitettuja nahanhoitotuotteita.</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli perehdyttäminen ja tavoitteena oli laatia Sievi Shopille henkilöstöopas johtamisen työkaluksi sekä uusien että nykyisten työntekijöiden tueksi perehdytykselle. Henkilöstöoppaan tarkoituksena on tehostaa työntekijöiden työskentelyä sekä auttaa esimiestä johtamaan omaa yksikköään tehokkaammin.</p> <p>Teoriaosuuden kaksi pääteemaa ovat henkilöstöjohtaminen sekä perehdyttäminen ja työnopastus. Henkilöstöjohtamisessa käsiteltiin johtajuutta, esimiesosaamista sekä esimiehen tehtäviä. Lisäksi siinä tarkasteltiin toimivaa työyhteisöä työelämätaitojen ja ammatillisen asenteen sekä sisäisen viestinnän kautta. Perehdyttämisen osiossa käsiteltiin perehdyttämistä ja perehdytysprosessia. Teoriassa käytettiin lähteinä alan kirjallisuutta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi henkilöstöopas, joka on kolmenkymmenen kahden sivun mittainen. Opinnäytetyössä on kuvattu henkilöstöoppaan sisältöä, mutta sisältöä ei julkaista. Henkilöstöopas on tarkoitettu esimiehille johtamisen työkaluksi ja uusille sekä nykyisille työntekijöille perehdyttämisen tueksi.</p>		
Asiasanat henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, perehdyttäminen, henkilöstöopas		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2018	Author Jenni Vähäsalo
Degree programme Business Administration		
Name of thesis EMPLOYEE HAND BOOK AS A MANAGEMENT TOOL CASE SIEVI SHOP		
Instructor Pekka Paajanen	Pages 39+3	
Supervisor Piia Vähäsalo		
<p>The thesis was commissioned by Sievin Savi Oy. The company owns Sievi Shop chain store, which is brand outlet for Sievi footwear. Now the company has ten stores in Finland. The product range of Sievi Shop includes Sievi leisure shoes, Sievi professional footwear and Sievi safety boots. In addition, the product range of Sievi Shop includes also their own Utua leather bags and a wide range of leather care products for shoes and bags.</p> <p>The subject of the thesis was orientation and the objective was to create an employee hand book to be used as a management tool for Sievi Shop and to help both new and existing employees in orientation. The purpose of the employee hand book is to increase the efficiency of the work of the employees and to help superiors manage their own unit more efficiently.</p> <p>The main themes of the theoretical part are human resource management, orientation and work guidance. As for the resource management the thesis discusses leadership, leadership skills and supervisor tasks. The thesis also discusses a functioning work community through the working life skills and professional attitudes as well as internal communications. Orientation and the orientation process are discussed in the induction section. The literature was used as a source.</p> <p>The end result was a drafted employee hand book which is about thirtytwo pages long. The thesis describes the content of the employee hand book but the content is not published. The employee hand book is intended to serve as a management tool for supervisors and as a support for new and existing employees.</p>		

<p>Key words Employee orientation, employee orientation guide, human resource management</p>

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	4
2.1 Sievin Savi Oy	4
2.2 Sievi Shop/Sievin Savi Shop	5
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	6
3.1 Henkilöstöjohtamisen käsite, merkitys ja tehtävät	7
3.2 Johtajuus	8
3.2.1 Johtajuuden ulottuvuudet	9
3.2.2 Esimiesosaaminen	9
3.2.3 Esimiehen tehtävät	12
3.3 Toimiva työyhteisö ja sisäinen viestintä	14
3.3.1 Työelämätaidot ja ammatillinen asenne	15
3.3.2 Työyhteisön kantavat rakenteet	17
4 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS	19
4.1 Perehdyttämisen käsite, merkitys ja tavoitteet	19
4.2 Perehdyttämistä ohjaava keskeinen lainsäädäntö	21
4.2.1 Työsopimuslaki	21
4.2.2 Työturvallisuuslaki	22
4.2.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	23
4.2.4 Laki nuorista työntekijöistä	23
4.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus	24
4.3.1 Yleisperehdyttäminen	25
4.3.2 Työnopastus	25
4.3.3 Perehdyttämisen prosessi	28
4.3.4 Perehdyttämisen organisointi yrityksessä ja hyvän perehdyttäjän ominaisuudet	30
4.3.5 Perehdyttämisen materiaali	31
4.3.6 Perehdyttämisen ajankäyttö ja kesto	32
4.3.7 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta	33
5 HENKILÖSTÖOPPAAN LAATIMINEN SIEVI SHOPILLE	34
5.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	34
5.2 Toteutus ja sisältö	34
5.3 Henkilöstöoppaan käyttäminen	35
6 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI	36
LÄHTEET	38
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys	2
KUVIO 2. Sievi Shopin logo	5

KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet	7
KUVIO 4. Henkilöstöjohtamisen tehtävät	8
KUVIO 5. Johtajuuden osaamispuu.....	11
KUVIO 6. Toimivan työyhteisön peruspilarit	14
KUVIO 7. Työelämätaidot.....	16
KUVIO 8. Perehdyttämisen sisältö	20
KUVIO 9. Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä	27
KUVIO 10. Perehdyttämisen vaiheet.....	29

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet	13
---	----

1 JOHDANTO

Työelämässä meistä jokainen on saanut kokemuksia ensimmäisistä työpäivistä ja perehdytyksestä. Tämän päivän hektisessä työelämässä uuden työn aloittaminen vaatii aina perehdytystä. On erittäin tärkeää panostaa ensivaikutelmaan työyhteisösi kanssa, koska sillä on painoarvoa ja sitä on erittäin vaikea muuttaa jälkeenkään. Myös nykyisten työntekijöiden perehdyttäminen on tärkeää, jotta työnteko on sujuvaa ja tehokasta.

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena kehittämistehtävänä ja sen tarkoituksena on laatia toimeksiantajalle henkilöstöopas johtamisen tueksi. Toimeksiantaja on Sievin Savi Oy Sievistä, joka omistaa Sievi Shop -myymäläketjun. Sievi Shop on kasvuyritys, joka laajentaa myymäläverkostoaan ja palkkaa uusia työntekijöitä vuosittain. Henkilöstöoppaan tarve on suuri, sillä Sievi Shopissa käytettävät ohjeet ovat erillisiä ohjenippuja. Tähän asti työnopastus on ollut pitkälle myymäläpäällikön vastuulla ilman valmiiksi laadittua perehdyttämisen muistilistaa. Myymäläpäälliköiden toiveesta laaditaan yritykselle yhtenäinen henkilöstöopas sekä luodaan perehdytykselle toimintamalli. Asiantuntijaryhmässä ovat opinnäytetyön tekijän lisäksi hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja ja aluepäällikkö.

Usein perehdyttäminen mielletään ainoastaan työnopastukseksi, jolloin uudelle työntekijälle jää epäselväksi yrityksen taustat, työyhteisö ja talon tavat. Perehdyttäminen on haastavaa myös esimiehen näkökulmasta, mikäli hän ei ole saanut selkeitä työkaluja siihen. Henkilöstöoppaan tarkoituksena onkin tehostaa työntekijöiden työskentelyä sekä auttaa esimiestä johtamaan omaa yksikköään tehokkaammin. Henkilöstöopas on lisäksi tarkoitettu helpottamaan perehdyttäjän työtä uuden työntekijän perehdytyksessä.

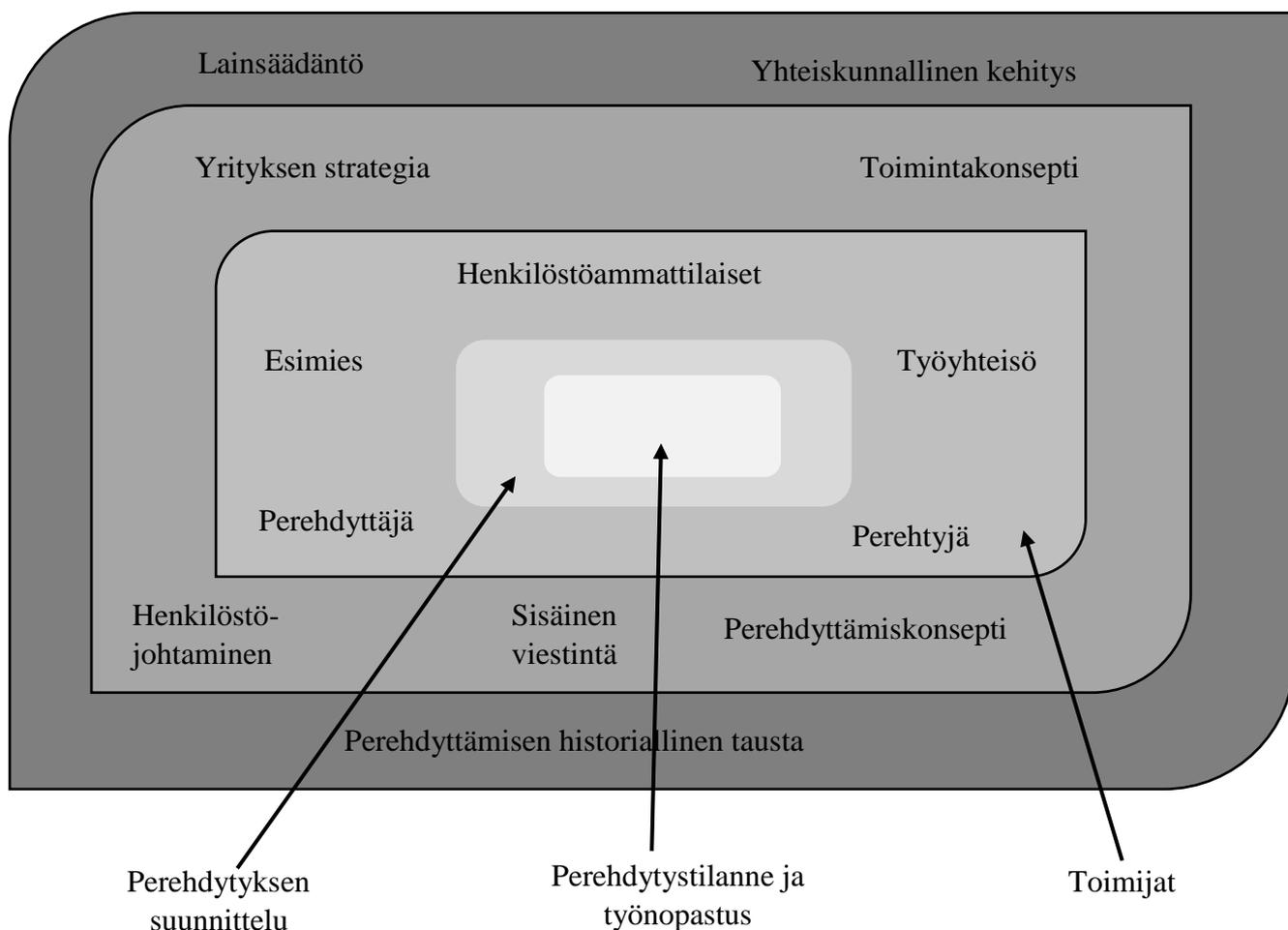
Henkilöstöoppaaseen kirjataan Sievi Shop -myymäläketjulle yhteiset normit ja toimintatavat, jotka helpottavat käytännön esimiestyötä ja toimintaprosesseja myymälöissä. Yhteiset pelisäännöt palvelevat koko henkilöstön työhön sitoutumista ja siinä kehittymistä. Näin myös osaava ja motivoitunut henkilöstö palvelee parhaiten yrityksen tavoitteiden saavuttamista.

Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Se sisältää perehdyttämisen kokonaisuudessaan. Kuvion ulommassa kehässä on yhteiskunta, joka pitää sisällään yrityksen ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja perehdytysprosessiin. Yrityksen tulee noudattaa toiminnassaan

lainsäädäntöä. Työnopastuksella on erittäin pitkä historia käsityöläisajoilta Suomessa. Yhteiskunnallinen kehitys vaikuttaa työmarkkinoihin, koulutukseen jne.

Toinen kehä koostuu yrityksen strategiasta ja toimintakonseptista, nämä määrittelevät henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden. Perehdytys kuuluu henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin.

Kolmas kehä muodostaa ne toimijat, jotka ovat mukana perehdytysprosessissa. Näitä toimijoita ovat esimies, henkilöstöammattilaiset, perehdyttävä ja perehtyjä sekä koko työyhteisö. Teoreettisen viitekehksen toiseksi sisimmällä kehällä on perehdytyksen suunnittelu ja kehän ytimessä itse toiminta perehdytystilanteessa sekä työnopastus.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä johdannon jälkeen esitellään toimeksiantajayritys. Teoriaosuuden kolmannessa pääluvussa käsitellään henkilöstöjohtamista. Neljännessä pääluvussa on käsitelty perehdytyksen teoriaa. Perehdytysoppaan laadinta Sievi Shopille käsitellään viidennessä pääluvussa ja viimeisessä pääluvussa on opinnäytetyön arviointi.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 Sievin Savi Oy

Sievin Savi Oy on perustettu perheyriyksenä vuonna 1993 jatkamaan vuodesta 1979 toimineen toiminnimen Leila Vähäsalo toimintaa. Sievin Savi Oy on toiminut alun perin käyttö- ja koristekeramiikan valmistajana ja myyjänä. Sievin Savi Oy on rekisteröinyt vuonna 2007 kaksi aputoiminimeä, jotka ovat Sievi Shop ja Sievin Savi Shop. Päätoimipiste sijaitsee Sievin keskustassa. Sievin Savi Oy on Sievin Jalkine Oy:n valtuuttama jälleenmyyjä.

Sievin Savi Oy on valmistanut aiemmin kolmea eri tuotelinjaa. Tärkein tuoteryhmistä on ollut punasavesta valmistetut värikkäät astiastot. Toinen merkittävä tuoteryhmä oli posliinista valmistettava enkeli-sarja ja kolmas tuoteryhmä oli posliinista valmistettava Otilia-astiasto. Sievin Savi Oy on lopettanut keramiikan valmistuksen savenalajien eläköitymisestä johtuen. Keramiikkaa myydään Sievin Savi Shopeissa niin kauan kuin tavaraa riittää.

Sievin Savi Oy:ssä tehtiin sukupolvenvaihdos vuonna 2017, yrityksen toimintaa jatkavat lapset Kimmo, Piia ja Terhi Vähäsalo, jotka muodostavat myös yrityksen hallituksen.

Yrityksen hallinnossa työskentelee toimitusjohtaja, jonka alaisuudessa toimivat graafikko, markkinointikoordinaattori, aluepäällikkö, myyntipäällikkö, talouspäällikkö ja käyttöpäällikkö. Aluepäällikön alaisuudessa työskentelevät myymäläpäälliköt. Esimiehenä myymälöissä toimivat myymäläpäälliköt.

Yrityksen liikevaihto viime tilikaudella oli 4,9 m€. Yrityksessä työskentelee noin 50 henkilöä ympäri vuoden.

2.2 Sievi Shop/Sievin Savi Shop

Sievi-brändin ensimmäinen lippulaivamyymälä Sievi Shop perustettiin vuonna 2010 Helsinkiin ja seuraavana vuonna Tampereelle. Nyt opinnäytetyön kirjoittamishetkellä Sievi Shop -myymälöitä on yhteensä kahdeksan sekä sen lisäksi kaksi verkkokauppaa. Sievin Savi Shop myymälöitä on kaksi.

Sievin Savi Shoppeissa myydään Sievin Saven valmistamaa omaa koriste- ja käyttökeramiikkaa sekä muita lahjatavaroita. Sievin Savi Shopien tuotevalikoimaa laajennettiin vuonna 2006, kun Sievin ja Kivaniemen myymälöihin rakennettiin shop-in-shop-tyyppiset Sievi-kenkämyymälät. Sievin Savi Shoppeista löytyvät myös Sievi Shopin omat Utua-laukut, jotka on suunniteltu Sievi-jalkineisiin yhteensopiviksi.

Myymälän henkilökuntaan kuuluvat esimiehinä toimivat myymäläpäälliköt sekä 1-5 työntekijää. Suurin osa myyjistä työskentelee osa-aikaisesti.

Sievi Shopien tuotevalikoimaan kuuluvat Sievi-vapaa-ajan kengät, Sievi-ammattijalkineet ja Sievi-turvakengät. Sievi Shop on Sievi-merkin brändimyymäläketju, tämän vuoksi sen valikoimiin ei kuulu kilpailevia tuotteita. Jalkineiden lisäksi Sievi Shopien valikoimaan kuuluvat Utua-nahkalaukut sekä laaja valikoima erilaisia kenkien ja laukkujen käyttöön ja hoitoon tarkoitettuja nahanhoitotuotteita. Sievi Shop omistaa Utua-tuotemerkin ja laukut ovat Sievi Shopin suunnittelemia. Uutuutena Sievi Shop on alkanut tuoda maahan Rolser-ostoskärryjä. Ostoskärryt ovat todella suosittuja Euroopassa sekä muualla maailmassa. Ostoskärryjä on erilaisilla kankailla, kuoseilla sekä rungoilla.

The logo for Sievi Shop, featuring the word "Sievi" in a dark grey sans-serif font and "Shop" in a bold red sans-serif font.

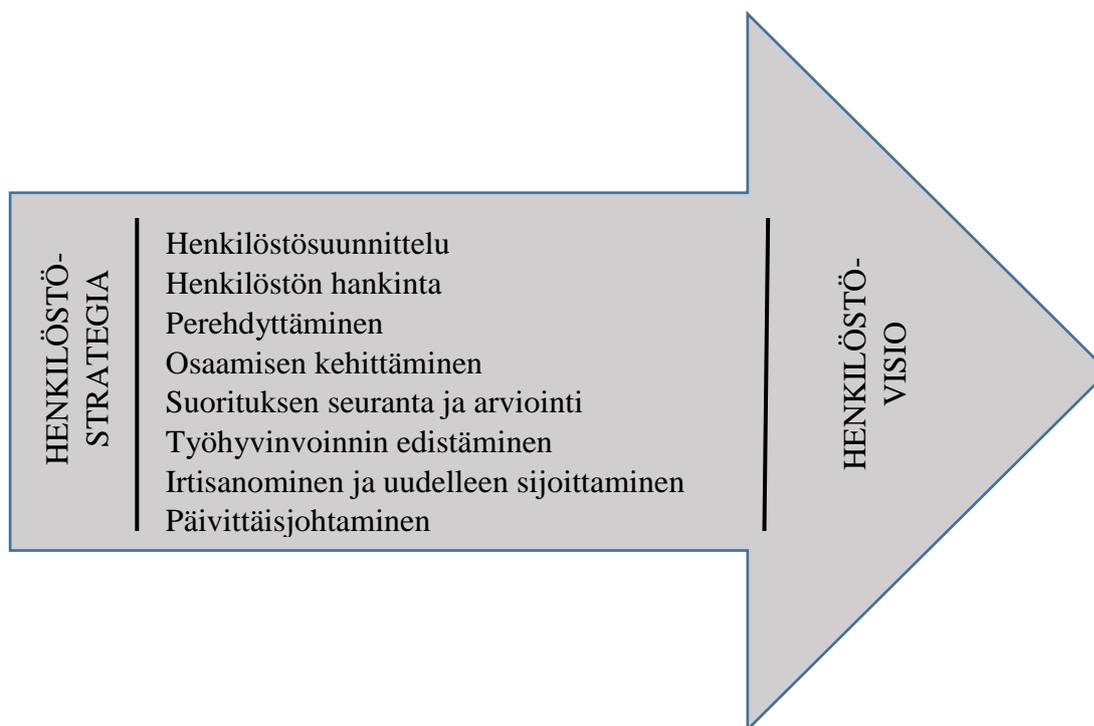
KUVIO 2. Sievi Shopin logo

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstö on yksi yrityksen voimavaroista, riittävä ja osaava henkilöstö ei ole yrityksille tänä päivänä itsestäänselvyys. Henkilöstö vaikuttaa paljon siihen, miten yritys toimii ja miten kilpailustrategia toteutuu. Usein henkilöstö on yrityksen tärkein menestystekijä. Henkilöstöjohtamisessa tulee kiinnittää huomiota osaamiseen, kustannustehokkuuteen, laatuun, innovatiivisuuteen ja erityisesti joustavuuteen. Henkilöstöjohtaminen on haastavaa tasapainoilua vakauden ja joustavuuden välillä yrityksen johtamisessa. Henkilöstöjohtaminen huolehtii yrityksen osaamisen riittävydestä ja jatkuvasta kehittymisestä. Henkilöstöjohtamisella pyritään vaikuttamaan myös työkykyyn, motivaatioon ja haluun sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. (Viitala 2013, 8-10.)

Yrityksen liiketoimintastrategia, päämäärät ja tavoitteet ohjaavat yrityksen henkilöstöjohtamista. Henkilöstöstrategialla tuetaan yrityksen strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstövisio ohjaa suunnitelmallista henkilöstöstrategiaa. Henkilöstövisioon on määritelty tulevaisuuden tavoitteet ja päämäärät henkilöstön osalta. (Viitala 2013, 24-25.)

Henkilöstöjohtamisella viedään yritystä kohti liiketoimintavisiota. Henkilöstöstrategiaan määritellään tarvittava osaaminen, henkilöstön määrä ja rakenne muutaman vuoden aikajänteellä. Henkilöstöstrategiassa tärkeitä osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat ja johtamisen kehittäminen. Useat yritykset ovat ottaneet strategiseen suunnitteluun mukaan erilaisuuden johtamisen ja yhteiskuntavastuun kantamisen, siltä osin kuin se liittyy henkilöstöön. (Viitala 2013, 50-51.) Henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet on lueteltu kuviossa 3.

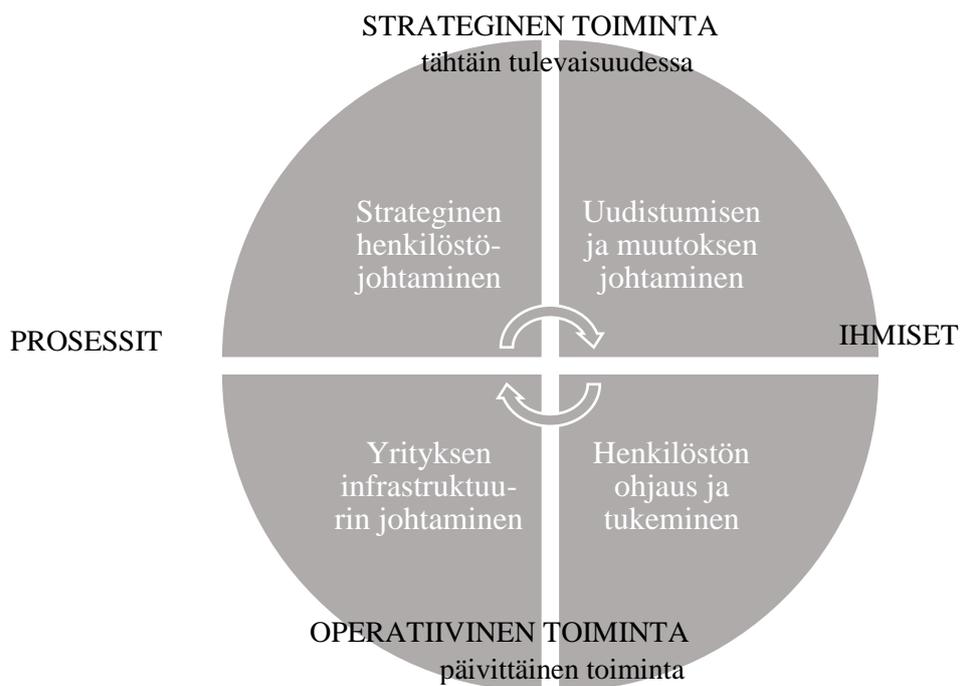


KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 24)

3.1 Henkilöstöjohtamisen käsite, merkitys ja tehtävät

Henkilöstöjohtaminen on toimintaa, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima sekä sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Laajasti määriteltynä angloamerikkalaisittain henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksenmukaisen toiminnan yrityksessä. Näin ollen henkilöstöjohtaminen jaetaan kolmeen pääalueeseen, jotka ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR) ja johtajuus ja esimiestyö (leadership). (Viitala 2013, 20.)

Henkilöstöjohtamisen tehtävät jakautuvat strategisiin ja operatiivisiin tehtäviin (KUVIO 4). Strategisessä toiminnassa tavoitteet sijoittuvat tulevaisuuteen ja niitä yritetään saavuttaa viemällä läpi suunniteltua henkilöstöjohtamista ja mahdollisten muutoksien ohjaamisella. Operatiivinen toiminta on yrityksen määrittämien perusrakenteiden johtamista ja henkilöstön ohjausta ja tukemista päivittäisessä toiminnassa. Henkilöstöjohtamisessa päivittäiseen toimintaan liittyvien ratkaisujen on tuettava tulevaisuuden tavoitteita. (Viitala 2013, 35.)



KUVIO 4. Henkilöstöjohtamisen tehtävät (Viitala 2013, 217)

Kauhasen (2012, 16) mukaan jokaisen yrityksen pitäisi kyetä houkuttelemaan yrityksen palvelukseen haluamiaan henkilöitä, pitämään henkilöstön yrityksessä motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin, palkitsemaan henkilöstöä hyvistä työsuorituksista, kehittämään henkilöstöä ja ylläpitämään henkilöstön työkykyä sekä tukemaan mahdollisimman pitkää ja hyvää työura. Yrityksissä, joissa näitä tavoitteita ei mielletä riittävän selkeästi pidetään usein henkilöstöä kustannustekijänä, henkilöstövoimavarojen osaja puuttuu tai asia ei ole johdon mielestä keskeisin tärkeysjärjestyksessä. (Kauhanen 2012, 16.)

3.2 Johtajuus

Sydänmaalakka (2004, 106) kiteyttää, että johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. Johtaminen on vaikuttamista yksilöön tai ryhmään. Johtamisella pyritään vaikuttamaan esimerkiksi muuttamalla muiden ajatusmalleja. Johtajuudessa pyritään saavuttamaan jaettu yhteinen tavoite mahdollisimman tehokkaasti. Johtaminen käsitetään vaikuttamisyrityksenä, joka kohdistuu alaspäin, sivulle, ylöspäin tai itseensä. (Sydänmaalakka 2004, 106.)

3.2.1 Johtajuuden ulottuvuudet

Viitalan (2013, 249) mukaan johtajuutta voidaan tarkastella asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmasta sekä muutosten näkökulmasta. Juuti (2016, 60) jatkaa, että johtamiseen tarvitaan näitä kaikkia osa-alueita. Kun asioiden johtamiseen otetaan mukaan ihmiset, alkaa syntyä hyviä tuloksia. Esimiestyöstä johtaminen poikkeaa niin, että johtamisessa esimies saa vastuualueellaan olevat ihmiset tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Johtaminen on parhaimmillaan sitä, että asiakkaat, henkilöstö ja muiden sidosryhmien edustajat tavoittelevat yhdessä samaa päämäärää. (Juuti 2016, 60.)

Asioiden johtaminen on päämäärien suunnittelua ja budjetointia, toimenpiteiden ja aikataulutusten laadintaa huomioiden resurssien riittävyyden sekä arviointia ja seurantaan että kehitystoimenpiteiden suunnittelua. Organisointi sisältää vastuualueiden ja toimintaohjeiden antamista sekä niiden käytännön toteutuksen valvomista. Suunnitelmallisuudella pyritään saavuttamaan asetetut tulostavoitteet. (Viitala 2013, 249.)

Ihmisten johtaminen tapahtuu johtajan ja johdettavien välisenä vuorovaikutuksena. Vuorovaikutuksen avulla pyritään sitouttamaan ihmiset toimimaan työssään asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Ihmisten johtamiseen sisältyy ihmisten motivointia, ohjausta, palkitsemista ja vuorovaikutusta. Edellä mainittuihin asioihin taas vaikuttavat mielikuvat, tunteet, ihmissuhteet ja kulttuuri, jotka tekevät ihmisten johtamisesta erittäin haasteellista. (Juuti 2016, 60-61.)

Työelämässä tapahtuvien nopeiden muutosten myötä johtajan pitää kyetä auttamaan alaisiaan myös erilaisissa muutostilanteissa. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaja auttaa kehittämään ja hyödyntämään alaisten osaamista tehokkaasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Viitala 2013, 249.)

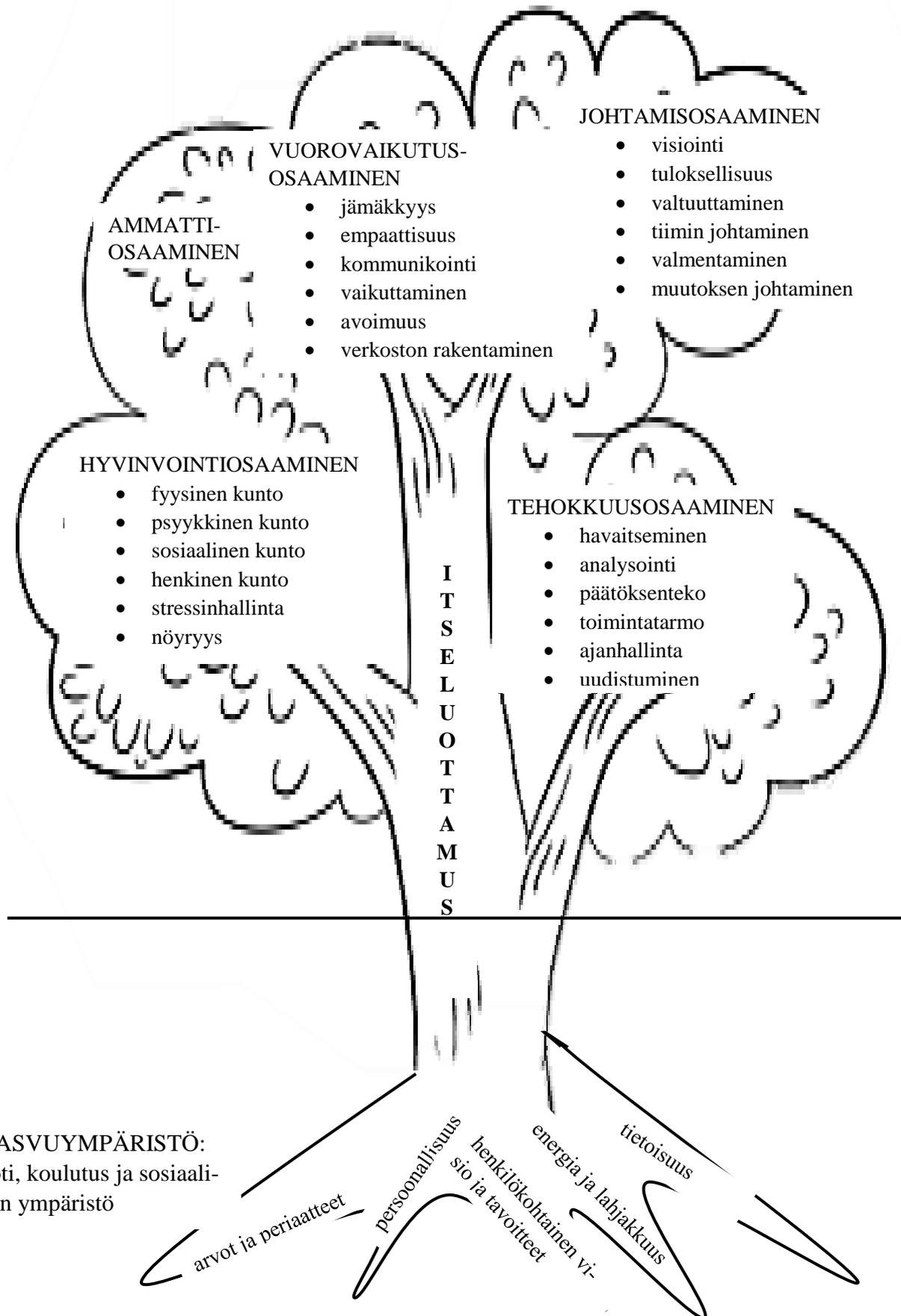
3.2.2 Esimiesosaaminen

Yritysten on jatkuvasti uusiuduttava kilpailukykyä säilyttämiseksi. Uusiutuminen vaatii kekseliäisyyttä ja uuden opiskelua jatkuvasti. Yritys voi varmistaa liiketoiminnan vaatiman osaamisen tulevaisuudessa henkilöstön kehittämisellä. Organisaation ja henkilöstön osaamisen tulee tukea yrityksen visiota eli näkemystä siitä, miten liiketoimintaa kasvatetaan ja kehitetään sekä strategiaa eli keinoja, kuinka visio saavutetaan. Jotta henkilöstön kehittäminen tuo kilpailukykyä ja lisäarvoa henkilöstölle,

yritykselle sekä asiakkaille henkilöstön kehittämisessä tulee antaa huomioarvoa yrityksen ydinosaimiselle. (Viitala 2012, 144; Österberg 2015, 143-144.) Helsilä (2009, 77) jatkaa, että jos osaaminen on yritykselle kilpailuetukysymys, esimiehen tärkein tehtävä on mahdollistaa oppiminen.

Osaamista voidaan kehittää johdon, esimiehen, työkaverien tai henkilön omasta toimesta. Johdon rooli osaamisen kehittäjänä on innostaa, visioida ja tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeet. Esimies luo osaamistavoitteet omalle tiimille tai alaisille, jolloin heidän on helppo tarttua niihin. Toimintatapojen tarkastelu ja kyseenalaistaminen kuuluvat myös esimiehen tehtävään osaamisen kehittäjänä. Työkaverit toimivat myös osaamisen kehittäjinä, koska he jakavat tietoja ja kokemuksia, tekevät työtä yhdessä ja antavat eri näkökulmia asioihin. (Kauhanen 2012, 156.)

Sydänmaalakka (2004, 148-149) kuvailee esimiehen osaamista kehittämänsä johtajuuden osaamispuun avulla (KUVIO 5). Puun lehdistö muodostuu ja kuvailee esimiehen osaamisalueita eli sitä mitä esimies tekee. Puun runko, itseluottamus, luo perustan kaikelle. Juuriin vaikuttaa henkilön kasvuympäristö ja niihin sisältyvät mm. arvot, persoonallisuus, energia ja lahjakkuus.



KUVIO 5. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaalakka 2004, 149)

Hyvä esimies on rehellinen, avoin, oikeudenmukainen, luotettava, sitkeä, tasapuolinen ja joustava. Esimieheltä vaaditaan herkkyyttä ihmissuhdeasioissa ja samalla myös liiketoimintasaamista. Esimies haluaa laittaa itsensä peliin ja häneltä vaaditaan paineensietokykyä. Esimiehen tulee olla suora, mutta samalla diplomaattinen sekä hänen pitää osata kuunnella. Esimies tuntee toimialueensa hyvin, hän toimii esimerkkinä ihmisten välisessä käyttäytymisessä sekä työmoraalin ylläpitämisessä. (Österberg 2015, 128.)

Esimies joutuu viemään usein läpi muutoksia ja uudistuksia, jotka saattavat olla ikäviä työyhteisölle kuin hänelle itselleenkin. Tällöin esimiehen pitää toteuttaa saamiaan linjauksia eli johdon päätöksiä. Esimiehen pitää pystyä toimimaan alaisena sekä esimiehenä. Tämän vuoksi esimieheltä pitää löytyä nöyryyttä, pehmeyttä, tahdonvoimaa ja lujutta. Sen lisäksi esimiehellä tulee olla hyvä itsetunto, jotta hän pystyy sietämään sen tosiasian, etteivät kaikki tule pitämään niistä asioista ja päätöksistä, joita hän joutuu viemään käytäntöön. (Järvinen 2008, 67.)

3.2.3 Esimiehen tehtävät

Esimiehen tehtävänä on antaa tarvittavat tiedot, luoda avoin ilmapiiri ja kannustaa alaisiaan yksilöinä ja ryhmänä. Esimiehen on toimittava itse esimerkkinä ja innokkaana kehittäjänä, hänen tulee tuoda yrityksen tavoitteet koko henkilökuntansa tietoon ja ottaa henkilökunta mukaan suunnittelemaan, miten tavoitteisiin päästään. Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia töiden organisoimisesta ja delegoinnista. (Österberg 2015, 128.)

Järvisen (2008, 63) mukaan työpaikkojen toimivuuden selkäranka muodostuu johtamisesta ja johde-
tuista. Jokaisen työntekijän on tärkeää ymmärtää ja hyväksyä johtajuudesta ja alaisuudesta muodostuva vastuu- ja valtarakenne. Laissa on määritelty esimiehen tärkeimmät vastuut ja oikeudet. Työsopimuslain mukaan esimies on työnantajan edustaja, jonka vuoksi hänellä on monia lain sallimia oikeuksia, mutta myös määräyksiä suhteessa työntekijään. (Järvinen 2008, 63.) Työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet on lueteltu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet

(<http://johtajuus.info/ihmisten-johtaminen/tieda-vastuusi-esimiehenä/>)

<u>TYÖNANTAJAN OIKEUDET</u>	<u>TYÖNTEKIJÄN OIKEUDET</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Työnantajalla on oikeus ottaa työsuhteen • Direktio- eli työnjohto-oikeus → työnantaja saa ohjata ja päättää työntekijän tehtävistä lain, työehtosopimusten ja työsuojimuksen puitteissa. Työnantaja päättää mitä työtä tehdään, miten ja missä työ tehdään • Työnantajalla on oikeus päättää työsuhde ja irtisanoa työntekijä lainmukaisella syyllä 	<ul style="list-style-type: none"> • Oikeus työ- tai virkaehtosopimusten mukaiseen palkkaan • Oikeus välttyä syrjinnältä työpaikalla • Oikeus saada ohjeita ja perehdytystä työhön • Oikeus työsuojeluun – eli terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön • Järjestäytymisvapaus, oikeus liittyä ammattiliittoon tai muuhun työntekijäjärjestöön
<u>TYÖNANTAJAN VELVOLLISUUDET</u>	<u>TYÖNTEKIJÄN VELVOLLISUUDET</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työntekijöiden kohtelu • Säännönmukainen palkanmaksu • Työsuojelovelvoite, joka tarkoittaa sitä, että työnantajan tulee varmistaa, ettei työ kuormita liikaa työntekijän terveyttä • Yhteistoimintavelvoitteet, jotka on määriteltä yhteistoimintalaissa • Työnantaja voi antaa työntekijälle enemmän kuin mitä laissa ja sopimuksissa määrätään, mutta ei vähemmän 	<ul style="list-style-type: none"> • Velvollisuus noudattaa työnantajan ohjeita → mitä, miten ja missä työtä tehdään • Velvollisuus pyrkiä tekemään työ huolellisesti • Noudattaa työsuojelu- ja työterveyteen liittyviä ohjeita • Vaitiolovelvollisuus työnantajan liikesalaisuuksista ja työtehtävissä saadusta luottamuksellisesta tiedosta • Kieltäytyminen työnantajan kanssa kilpailevasta toiminnasta • Velvollisuus ottaa huomioon työnantajan etu

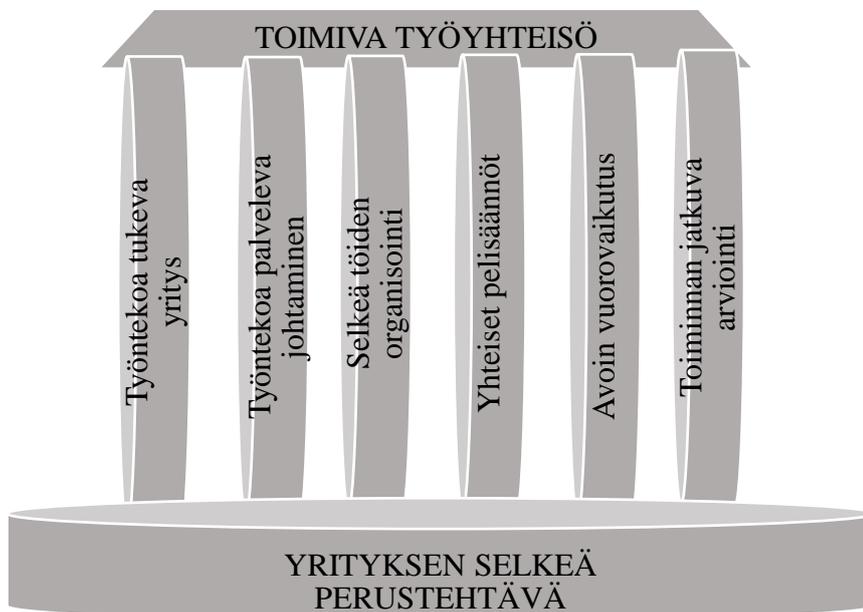
Esimiehellä on oikeus palkata työntekijä ja solmia työsopimus. Työntekijä tekee näin ollen esimiehen määräämiä töitä sopimuksen puitteissa. Esimies pystyy myös irtisanomaan ja purkamaan työsopimuksen lain määräämissä puitteissa. Esimiehellä on direktio-oikeus eli työnjohto-oikeus, jolloin hän johtaa ja valvoo työntekijän tekemää työtä. Näin ollen esimiehellä on oikeus jakaa työtehtäviä, suunnitella työvuorot, priorisoida työtehtäviä ja puuttua tapaan tehdä työtä. Esimiehen tulee myös ottaa johtajuus, jolloin hän käyttää saamaansa valtaa omalla henkilökohtaisella tavallaan. (Järvinen 2008, 64.)

Onnistuakseen työssään esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. Esimies asettaa myös ryhmälle ja yksilöille selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet, tehtävät ja pelisäännöt. Esimiehen on tärkeää seurata

sovittujen toimintamallien noudattamista ja että työnjako on reilua ja tasapuolista. (Järvinen 2008, 65-66.)

3.3 Toimiva työyhteisö ja sisäinen viestintä

Toimiva työyhteisö edellyttää, että työpaikalla toimitaan työrooleista käsin ja huolehditaan, että työn tekemisen puitteet ovat kunnossa. Työntekijöiden on tärkeää ymmärtää, miksi töissä käydään eli mikä on yrityksen perustehtävä. Tätä varten jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma toimenkuva, joka sisältää tietynlaiset tehtävät ja tavoitteet. Näiden yhtälönä työyhteisöön muodostuu työrooleja, jotka ohjaavat yhteistyötä ja vuorovaikutusta työpaikalla, työpaikalla ei näin ollen olla toisia työntekijöitä varten. Hyvässä työyhteisössä jäsenet toimivat ammatillisesti eli työrooleista käsin. (Järvinen 2008, 79-81.) Kantavat rakenteet (KUVIO 6) tukevat työyhteisöä, jotta työntekijät voivat toimia ammatillisesti ja onnistua omassa työssään. Kantavia rakenteita käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.2.



KUVIO 6. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008, 85)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä tiedotusta ja vuorovaikutusta. Sisäisellä viestinnällä luodaan positiivista yrityskuvaa, mikä saa työntekijät olemaan ylpeitä kuullessaan organisaatioon. Sen lisäksi henkilöstö pidetään tietoisena tavoitteista ja strategiasta, muutoksista, taloudesta sekä sidosryhmistä. Sisäisellä viestinnällä parannetaan töiden sujuvuutta ja tehokkuutta. Sisäinen viestintä on myös

markkinointia, jolla yritys, sen tuotteet ja palvelut tulevat tutuiksi koko henkilöstölle. Hyvin hoidetussa sisäisessä viestinnässä kerrotaan henkilöstölle keskeiset asiat ennen kuin organisaation ulkopuolelle. Yrityksen sisäisellä viestinnällä on vaikutusta työilmapiiriin ja näin ollen työntekijöiden innostamiseen ja sitä kautta myös asiakastyytyväisyyteen. (Österberg 2015, 193; Kauhanen 2010, 174-175.)

Österberg (2015, 194) korostaa, että yksi työyhteisön perusedellytyksistä on toimiva tiedonkulku. Työntekijöiden pitää pystyä luottamaan siihen, että heille tulee tieto, jolla on merkitystä heidän työhönsä. Esimiehille annetaan runsaasti tietoa, jota heidän pitää muistaa jakaa eteenpäin, mutta heidän pitää myös osata suodattaa turha tieto pois. (Österberg 2015, 194.)

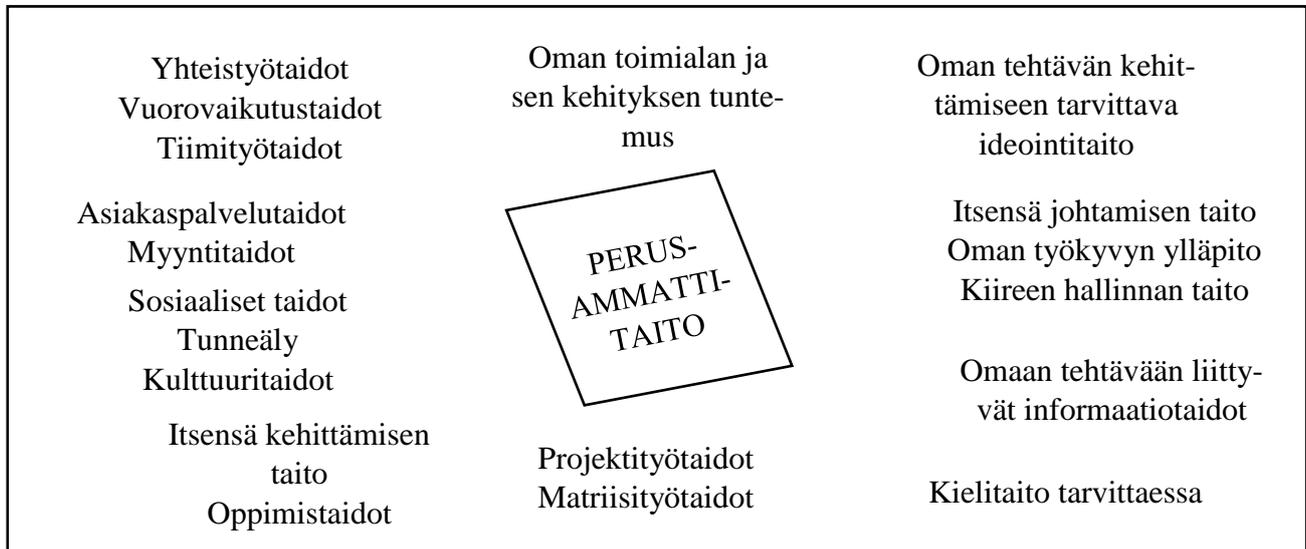
Yhteistoimintalain mukaan yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja siihen liittyvistä muutoksista on viestittävä henkilöstölle, mutta myös muista muutoksista ja uudistuksista on hyvä viestiä. Kilpailuvalttina voidaan pitää henkilöstön osaamista, jolloin on tärkeää, että henkilöstön kehittämismahdollisuuksista ja koulutuksista viestitään yrityksissä laajasti. (Österberg 2015, 197-198.)

Esimiehille on tärkeää olla oma viestintäkanava, jossa heille tarjotaan tukea ja tietoa esimiesten henkilöstötyöhön. Viestintäkanavasta voi löytyä esimerkiksi tietoa yrityksen perehdyttämiskäytännöistä, työläinsäädännöstä, työterveyshuollosta ja yrityksen omista käytännöistä sekä palautteen antamisesta, kehityskeskusteluista jne. (Österberg 2015, 201-202.)

3.3.1 Työelämätaidot ja ammatillinen asenne

Nykyään ammattitaidon ja kokemuksen lisäksi työntekijöiltä edellytetään paljon laadullisia vaatimuksia työelämään. Jokaisessa työtehtävässä tarvitaan asiakaspalvelutaitoja, jotka koskevat sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita. Omassa työssään jokainen työntekijä palvelee jotakin asiakasta. Lisäksi toimintaympäristömme muuttuu yhä nopeammin, jolloin työntekijän on tunnettava oma toimialansa ja sen kehitys sekä pysyttävä siinä mukana. Yhteistyötaitoja, vuorovaikutustaitoja ja tiimityötaitoja tarvitaan projekti- ja tiimityössä. Yhä enemmän asioita tuotetaan yhdessä eikä yksin. Tunneälyä ja sosiaalisia taitoja tarvitaan eri kulttuuriympäristöissä sekä vieraiden kulttuurien edustajien, eri ikäisten työkavereiden ja asiakkaiden kanssa. Työelämä muuttuu nopeasti, asiakkaiden tarpeet ja työtavat muuttuvat sekä kilpailijat kehittävät liiketoimintaansa. Sen lisäksi uudet informaatiotekniset ratkaisut tulevat markkinoille vauhdikkaammin. Nämä seikat vaativat myös työntekijöiltä muuttumista, työntekijän vastuu ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja uuden oppimisesta on hänellä itsellään. (Salminen 2014, 216-220.) Kuviossa 7 on

esitetty tärkeimmät työelämätaidot, jotka koskevat suurimpaa osaa työntekijöistä kaikissa organisaatioissa.



KUVIO 7. Työelämätaidot (Salminen 2014, 218)

Ammatillisen asenteen ja käyttäytymisen omaksuminen vaatii jokaiselta työyhteisön jäseneltä henkilökohtaista tarkastelua, kehittämistä ja arviota toiminnasta perustehtävästä käsin. Tämän lisäksi on tärkeää, että työyhteisössä voidaan keskustella asiasta. Keskeisintä ammatillisessa asenteessa on se, että työ- ja ihmissuhteet pidetään erillään. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka työyhteisössä tulee ristiriitoja ja erimielisyyksiä, niistä johtuvien tunteiden ja jännitteiden ei anneta vaarantaa ihmissuhteita. (Järvinen 2008, 82.)

Järvisen (2008, 82) mukaan ammatillisesti toimivassa työyhteisössä ihmiset voivat sanoa mielipiteitään avoimesti, kyseenalaistaa asioita, esittää ongelmia ja olla kriittisiä. Tämän lisäksi ammatillinen käyttäytyminen herättää luottamuksen työntekijöiden välille. Näin jokainen voi puhua asioista suoraan ja rehellisesti, jos näkee tarvetta. Ammatillisen asenteen avulla työyhteisössä kyetään hyödyntämään myös ihmisten erilaisuutta, osaamista ja luovuutta. Kun tiimissä pystytään esittämään erilaisia ideoita ja näkökulmia, tiimi pystyy kehittämään uutta ja tekemään oikeita päätöksiä. Ammatillisen asenteen ja käyttäytymisen avulla työntekijät viihtyvät työyhteisössään. (Järvinen 2008, 82-83.)

Ammatillisen asenteen ylläpitäminen luo haasteita, jos työntekijöillä on läheisiä suhteita työpaikan ulkopuolella kuten esimerkiksi perheyhteyksissä. On tärkeää, että perheenjäsenet toimivat työpaikalla työrooleissa, jotta muut työyhteisön jäsenet kokevat olevansa tasa-arvoisia. (Järvinen 2008, 83-84.)

Järvinen (2008, 84) jatkaa, että ammatillinen asenne ei tarkoita, ettei työtovereista saa pitää. On hienoa, jos työyhteisössä on samanhenkisiä työntekijöitä, mutta yleensä työyhteisössä on useita eri persoonallisuksia, joiden kanssa joutuu tekemään yhteistyötä. Tämä onnistuu ainoastaan pysymällä ammatillisessa roolissa. (Järvinen 2008, 84.)

3.3.2 Työyhteisön kantavat rakenteet

Yrityksen tehtävänä on luoda työpaikalle sellaiset puitteet ja järjestelmät, joilla kytketään työyksiköt ja työvaiheet toisiinsa. Perustehtävä määrittää palveluvan johtamisen kautta, jolloin huolehditaan, että työn teon edellytykset ja puitteet ovat kunnossa. Henkilöstö tarvitsee yhä enemmän tukea ja kannustusta selviytyäkseen työtehtävissään jatkuvassa muutoksessa sekä lisääntyvissä osaamisvaatimuksissa ja vähentyvissä resursseissa, jonka vuoksi johtamisen paine kasvaa jatkuvasti. Selkeä töiden organisointi tähtää yhteistyön sujuvuuteen sekä tavoitteelliseen että tehokkaaseen toimintaan. Kasvavassa yrityksessä on entistä tärkeämpää määritellä ja selkiyttää työnjakoja, vastuita, tiedon kulkua ja toimintatapoja, jotta työntekijät pystyvät hoitamaan työnsä hallitusti ja järkevästi. (Järvinen 2008, 85-86.)

Työpaikoilla yhteisten pelisääntöjen noudattaminen on tärkeää. Työntekemisen pelisäännöt voidaan jakaa viiteen pääryhmään: EU-tasoiset, valtakunnalliset, työpaikkatasoiset, työyhteisökohtaiset ja tehtäväkohtaiset. Perusraamit työelämään on määritelty työsopimuslaissa, työaikalaisissa ja työturvallisuuslaissa, lait pitävät sisällään säädöksiä työolosuhteiden järjestämisestä sekä työnantajan että työntekijän velvollisuuksista ja oikeuksista. Lisäksi yrityksillä on omat toimintamallit, laatujärjestelmät, ohjeistukset ja arvot, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä. Myös jokainen osasto ja tiimi rakentavat yleensä omat yksityiskohtaisemmat pelisäännöt. Erilaisiin työtehtäviin liittyy myös ohjeita ja määräyksiä, jotka työntekijän tulee ottaa huomioon. Monien eritasoisten määräysten välillä on yleensä yhteensovittamisen ongelmia esimerkiksi erilaisten kulttuureiden välillä ja fuusioitumisessa. (Järvinen 2008, 91-92.)

Järvinen (2008, 93) kertoo, että yleensä haastavinta on saada jokainen työntekijä noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Usein henkilöiden omat tarpeet ja edut menevät helposti työyhteisön ohi, jonka vuoksi useat alkavat ajatella, että pelisäännöt eivät koske heitä. Esimies ei yksin valvo pelisääntöjen noudattamista vaan se kuuluu kaikkien perustehtäviin. Jos havaitaan pelisääntöjen rikkomuksia, tulisi se ottaa

puheeksi yhteisessä palaverissa keskustelemalla yhteisten toimintamallien ja pelisääntöjen tulkitsemisesta. Toimiva työyhteisö käy yhteisiä pelisääntöjä läpi tarpeeksi usein, niitä tarkennetaan ja luodaan uusia epäselviin asioihin. (Järvinen 2008, 93.)

Avoim vuorovaikutus kuuluu myös työyhteisön peruspilareihin. Avoimuuden tulee kumminkin liittyä työhön ja sitä koskeviin asioihin. Näin ollen jokaisella työntekijällä on oikeus saada tietoa työstä ja sen tekemisestä sekä myös velvollisuus kertoa ongelmista, jotka liittyvät työhön. Ammatillisesti keskusteleminen ei pelkästään riitä tuomaan avoimuutta vaan asioista pitäisi voida keskustella niiden työyhteisön jäsenten kanssa, joita ne koskettavat. Tämän lisäksi vuorovaikutuksen tulisi olla rakentavaa ja asiallista, jolloin jokainen voi tuoda vuorollaan esille omat näkemyksensä. Keskustelun tarkoituksena on auttaa ratkaisemaan siihen liittyviä ongelmia ja parantaa yhteistyötä. Viimeisimpänä muttei vähäisimpänä seikkana toimiakseen avoin vuorovaikutus edellyttää, että viestin lähettäjä ja vastaanottaja varmistavat, että viesti on ymmärretty oikein. (Järvinen 2008, 94-100.)

Toiminnan jatkuvalla arvioinnilla analysoidaan perustehtävän selkeyttä, töiden ja yhteistyön sujumista sekä työn ja asiakaspalvelun laatua ja tehokkuutta. Työyhteisön täytyy voida pysähtyä ja tutkia tekemisiään aika ajoin, jotta se voi oppia onnistumisistaan tai epäonnistumisistaan. Esimiehen tehtävänä on luoda puitteet tälle esimerkiksi säännöllisin keskusteluin. Säännölliset työntekijän ja esimiehen väliset tavoite- ja kehityskeskustelut auttavat työyhteisöä pärjäämään ja kehittymään työssään. Tämän toimintamallin avulla työyhteisö oppii ja kehittyy jatkuvasti. (Järvinen 2008, 103-110.)

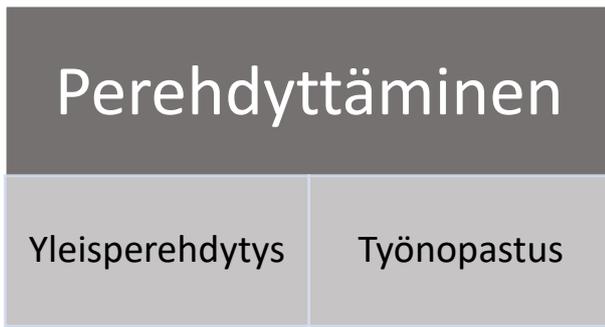
4 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS

Työ on aina ollut ja tulee aina olemaan merkitsevä osa ihmisten elämää. Uuteen työhön opastetaan tavalla tai toisella. Usein kokeneempi työntekijä on ohjannut ja opastanut uutta työntekijää. Aiemmin perehdytys on ollut vain työhön opastamista, koska työympäristöt ja työtehtävät eivät ole olleet kovin monimutkaisia, ei laajemmalle perehdytykselle nähty tarvetta. Tämä oli taylorismin aikakautta 1910-luvulla. Ajan saatossa organisaatiot ja työtehtävät monimutkaistuivat ja laajempi perehdyttäminen on nähty yhä tärkeämmäksi. Työntekijän tulee ymmärtää yhä paremmin organisaation toimintaa ja miksi se on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

4.1 Perehdyttämisen käsite, merkitys ja tavoitteet

Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan perehdyttäminen on vastaanottoa ja alkuohjausta työpaikoilla. Keskeisenä tavoitteena on, että työntekijä oppii tuntemaan kuuluvansa tärkeänä tekijänä uuteen työyhteisöön. Työnopastus puolestaan on toimintaa, jonka tavoitteena on työtehtävien oppiminen ja hallinta. (Juuti & Vuorela 2015, 63.)

Perehdyttäminen (KUVIO 8) tarkoittaa toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen vision ja liikeidean, arvot ja tavat sekä toiminta-ajatuksen. On tärkeää, että työntekijä perehdytetään työpaikkaan, jolloin hän tutustuu työkavereihin, asiakkaisiin sekä muihin organisaatioon liittyviin ihmisiin. Työnopastuksessa työntekijä perehdytetään omaan työhönsä ja kartoitetaan siihen liittyvät odotukset. (Kauhanen 2012, 150.) Kupias ja Peltola (2009, 19) jatkavat, että kokonaisvaltaisessa perehdytyksessä on tarkoitus kehittää uuden työntekijän osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä niin, että hän pääsee alkuun uudessa työssä, työyhteisössä ja organisaatiossa. On myös erittäin tärkeää, että työntekijä selviytyy mahdollisimman pian työssään itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 19.)



KUVIO 8. Perehdyttämisen sisältö (Kangas & Hämäläinen 2010, 2)

Työhön perehdyttäminen koskee yhtä lailla uusiin työtehtäviin siirtyviä nykyisiä työntekijöitä uusien työntekijöiden ohella. Opastuksen tulee olla suunnitelmallista ja vaiheittaista sekä vuorovaikutuksellista, näin oppiminen onnistuu parhaiten. Yrityksen on ensiarvoisen tärkeää hyödyntää uuden työntekijän palaute, koska uusi työntekijä peilaa luonnollisesti uusia asioita jo aiemmin kokemiinsa. Näin yritys voi menestyä kiristyvässä kilpailussa. (Helsilä 2009, 48-49.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 18-19) mukaan perehdyttämiseen sisältyy alku- ja yleisperehdytys sekä työnopastus, joista muodostuu perehdyttämisen kokonaisuus. Perehdyttäminen pitää sisällään toimenpiteet, joiden avulla tuetaan uuden työtehtävän aloittavaa työntekijää. Perehdyttämistä tulisi tehdä niin uuden työntekijän aloittaessa kuin myös työntekijän vaihtaessa työtehtävää yrityksen sisällä tai oltuaan pitkään pois työtehtävistään. (Kupias & Peltola 2009, 18-19.)

Lepistö (2005, 56) kertoo, että perehdyttäminen ja työnopastus vaikuttavat suuresti työturvallisuuteen, työtuloksiin, työmotivaatioon sekä koko työyhteisön työhyvinvointiin. Lisäksi taitavan työsuorituksen merkitys kasvaa nopeasti kehittyvän tekniikan ja muutosten myötä, jolloin perehdyttämisen tarve kasvaa. Perehdyttämisestä hyötyy niin organisaatio kuin työntekijäkin. Perehdyttämisen hyötyjä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Perehdyttäminen on siihen osallistuvien yhteistyötä ja vuorovaikutusta, jolloin hyödytkin ovat yhteisiä. (Lepistö 2005, 56.) Kangas ja Hämäläinen (2010, 4-5) jatkavat, että uusi työntekijä tekee hyvin nopeasti päätöksen siitä, jääkö hän taloon vai ei. On todennäköistä, että työmotivaatio vahvistuu, kun työntekijä saa positiivisen vaikutelman työpaikasta. Työmotivaatio taas vaikuttaa poissaoloihin ja henkilöstön vaihduntaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4-5.)

Perehdyttämisessä on tavoitteena auttaa uutta työntekijää pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon mahdollisimman nopeasti. Perehdyttämisellä myös helpotetaan työntekijää pääsemään organisaation ja

työyhteisön jäseneksi sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi taloon. Yrityksen kokonaisvaltainen perehdytysjärjestelmä koostuu tiedottamisesta ennen työhön tuloa, vastaanotosta ja yritykseen perehdyttämisestä, työsuhdeperehdyttämisestä ja työnopastuksesta. (Viitala 2013, 193.) Lepistön (2004, 2) mukaan työhön perehdyttämisen tavoitteena on työn hallinta sekä laadukas tuote tai palvelu. Tavoite saavutetaan parhaiten, kun työhön perehdytys on monivaiheinen opetus- ja oppimistapahtuma, jossa otetaan huomioon työtehtävien opettamisen rinnalla omatoimisuuteen kannustaminen sekä sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. (Lepistö 2004, 2.)

4.2 Perehdyttämistä ohjaava keskeinen lainsäädäntö

Työlainsäädännössä on määritelty lukuisia pelisääntöjä, joita työnantaja- työntekijäpuolen tulee noudattaa (Österberg 2015, 61).

Perehdyttämistä ohjaavassa lainsäädännössä on kyse nimenomaan työnantajan vastuusta opastaa työntekijät työhönsä. Perehdyttämistä ohjaa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädäntö on pakottavaa oikeutta, jota jokaisen tulee noudattaa. Työehtosopimusten tarkoituksena on täydentää työlainsäädäntöä eri ammattialoilla. Huolellinen säännösten ja sopimusehtojen noudattaminen lisää luottamusta työnantajaan. Huolellinen perehdyttäminen tukee yrityksen strategian toteutumista ja näkyy positiivisesti työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.)

Työpaikoilla työlainsäädännön toteutumista valvovat työsuojeluviranomaiset ja sen noudattamisesta ovat vastuussa yrityksen johto sekä henkilöstöammattilaiset. Työntekijäpuolen edustajia ovat luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut, mikäli sellaiset on valittu. Työntekijöistä ja heidän kohtelustaan viime kädessä vastaa aina esimies. Työlainsäädäntö koskee kaikkia työsuhteessa olevia työntekijöitä. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

4.2.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaissa on vähimmäismääräykset työsopimuksen tekemiseen, siinä kerrotaan työnantajan ja työntekijän velvollisuudet ja miten menetellään työsuhteen päättämistilanteissa (Österberg 2015, 62). Näitä ehtoja täydentävät alan työehtosopimukset.

Työsopimuslain mukaan työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Suositeltavaa on kuitenkin tehdä kirjallinen työsopimus. Vähintään kuukauden ajaksi palkatulle työntekijälle tulee antaa kirjallinen selvitys työsuhteen keskeisistä ehdoista viimeistään ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä, mikäli ehdot eivät käy ilmi kirjallisesta työsopimuksesta. Selvityksestä on käytävä ilmi työnantajan ja työntekijän koti- tai liikepaikka, työnteon alkamispäivä, määräaikaisen työsopimuksen määräaikaisuuden peruste tai sen arvioitu päättymisaika, koeaika, työntekopaikka tai jos työntekijällä ei ole pääasiallista työntekopaikkaa, selvitys periaatteista, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri työkohteissa, työntekijän pääasialliset työtehtävät, työhön sovellettava työehtosopimus, palkan ja muun vastikkeen määräytymisen perusteet sekä palkanmaksukausi, säännöllinen työaika, vuosiloman määräytyminen, irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste, vähintään kuukauden kestävissä ulkomaantyössä työn kesto, valuutta, jossa rahapalkka maksetaan, ulkomailla suoritettavat rahalliset korvaukset ja luontoisedut sekä työntekijän kotiuttamisen ehdot. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työnantaja on velvollinen huolehtimaan, että työntekijä kykenee suoriutumaan työstään, vaikka yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaisiin tai kehitettäisiin. Tämä työsopimuslain yleisvelvoite koskee kaikkia yrityksessä työskenteleviä työntekijöitä, uusia ja vanhoja. Tätä yleisvelvoitetta täydentää lisävaatimus, jonka mukaan työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia työuralla etenemiseen ja kehittymiseen. Työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työntekijän tulee tehdä työnsä huolellisesti noudattaen määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

4.2.2 Työturvallisuuslaki

Työntekijöiden työolosuhteiden on oltava turvallisia. Työnantajan vastuulla on huolehtia työnteon turvallisuudesta ja siitä, että työntekijöiden terveys ei vaarannu. Turvallisuutta arvioitaessa on otettava huomioon työ, työolosuhteet, muu työympäristö sekä työntekijä. (Kupias & Peltola 2009, 23; Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on opastettava ja annettava riittävät tiedot työntekijälle työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Koneiden ja laitteiden lisäksi usein myös asiakkaat liittyvät näihin. Työturvallisuus koskee niin fyysistä kuin henkistäkin turvallisuutta. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajaa kohtelemaan naisia ja miehiä tasa-arvoisina työntekijöinä. Yhdenvertaisuuslaki kieltää työnantajaa syrjimästä työntekijöitä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vammaisuuden, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen ja muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Perekäyttämällä luodaan mahdollisuudet menestyä työssä sukupuolesta tai taustasta riippumatta. (Kupias & Peltola 2009, 25; Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609; Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.)

4.2.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YT-laki) tarkoituksena on velvoittaa työnantajaa neuvottelemaan työntekijöiden kanssa, jos on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja ja järjestelyjä. Lain tavoitteena on edistää tärkeää viestintää työpaikalla, kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen, tiedottamiseen ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksien kuuntelemiseen. (Kupias & Peltola 2009, 25; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Perekäytyksen järjestelyt on tehtävä työpaikoilla näkyviksi, jotta ne ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa. Työntekijöiden epävarmuutta vähentää avoin tiedottaminen ja keskustelu asioista, ne myös vahvistavat koko työyhteisön vastuuta. (Kupias & Peltola 2009, 26; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

4.2.4 Laki nuorista työntekijöistä

Alle 18-vuotiaan nuoren kohdalla sovelletaan lakia nuorista työntekijöistä. Lain tarkoitus on suojella nuorta liialliselta rasitukselta työssä. Työnantaja voi palkata 15 vuotta täyttäneen nuoren vakituiseen työsuhteeseen, joka on täyttänyt oppivelvollisuutensa. Oppivelvollisuuden ollessa kesken työtä saa tehdä enintään puolet loma-ajasta ja lukukauden aikana työaika on rajoitettu. 15 vuotta täyttänyt nuori voi itse

tehdä ja päättää työsopimuksensa. Alle 15-vuotiaan työsopimuksen allekirjoittaa huoltaja tai nuori huoltajan suostumuksella. Huoltajalla on oikeus purkaa nuoren työsopimus, jos hän katsoo sen tarpeelliseksi nuoren kasvatuksen, kehityksen tai terveyden takia. (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.)

Työnantajan vastuulla on huolehtia, ettei työ vaadi kohtuutonta ponnistelua ja vastuuta nuoren ikään ja voimiin nähden. Nuori työntekijä on aina perehdytettävä erityisen huolellisesti. Häiriö- ja poikkeustilanteiden ohjeistus on erityisen tärkeää. Laissa on määräykset myös työajan pituudesta ja sijoittelusta, ylityöistä, lepoajoista, työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä sekä terveystarkastuksista. (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.)

4.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Asioiden tietoinen ja tavoitteellinen pohtiminen on suunnittelua. Suunnittelulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Henkilöstön kehittämisessä ja perehdyttämisessä suunnitelmallisuus luo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta yrityksen kaikkeen toimintaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

Kankaan ja Hämäläisen (2010, 6) mukaan lähtökohtaisesti perehdyttämiseen vaikuttaa yrityksen henkilöstöpolitiikka sekä yleiset periaatteet ja pelisäännöt. Yrityksen henkilöstöpolitiikka ottaa kantaa henkilöstöhankintaan liittyviin asioihin. Siitä käy ilmi esimerkiksi minkälaisiin tehtäviin yritys palkkaa ammattitaitoisia henkilöitä ja mihin tehtäviin voidaan palkata aloittelijoita, kuinka paljon yrityksessä käytetään osa-aikaisia ja vuokratyöntekijöitä. Tämän lisäksi henkilöstöpolitiikassa on mietitty miten erilaiset ryhmät ja työntekijät perehdytetään sekä koulutetaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

Työpaikalla on tärkeää olla selkeät ohjeet ja riittävä opastus niille, joiden työtehtäviin kuuluu perehdytys. Yrityksen kannattaa suunnitella mitä ominaisuuksia perehdyttäjältä vaaditaan hyvän ammattitaidon lisäksi. Yritys voi nimetä perehdyttäjät ja miettiä sen lisäksi mikä osa perehdyttämisestä on esimiehen vastuulla ja mikä työkavereiden vastuulla. Opastettaville voi olla määritelty samoja tavoitteita, mutta pitää myös muistaa ottaa yksilölliset erot huomioon. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

4.3.1 Yleisperehdyttäminen

Yleisperehdyttämisessä on tavoitteena perehdyttää uusi työntekijä työyhteisöön ja talon tapoihin. Tulokkaan on tärkeää saada yleiskuva yrityksestä, sen toiminnan tarkoituksesta, arvoista ja toimintatavoista. Uuden työntekijän tulee tietää omistussuhteet ja yrityksen organisaatio pääpiirteittäin, hän tutustuu esimiehiin, työkavereihin, asiakkaisiin sekä muihin mahdollisiin yhteistyökumppaneihin. Yleisperehdytyksessä työntekijälle annetaan tarvittavat tiedot työsuhteeseen liittyvistä asioista ja kerrotaan, mistä hän saa lisätietoja yritykseen liittyvistä asioista. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.)

Lepistö (2005, 57-58) korostaa työn sisäisen mallin merkitystä perehdyttämisessä. Työntekijälle muodostuu sisäinen malli ympäristöstä tehdyistä havainnoista. Sisäisen mallin syntyminen edellyttää tietoa yrityksen toiminnasta ja sen tavoitteista, tiedotusta muutoksista, palautteen antamista ja mahdollisuutta vaikuttaa suunnitelmiin ja päätöksentekoon. Työnilo ja tyytyväisyys työsuoritukseen synnyttävät hyvän sisäisen mallin, jonka pohjalta työntekijä toimii myöhemmin vastaavissa tilanteissa. (Lepistö 2005, 57-58.)

Yrityksen toiminta-ajatukseen ja liikeideaan tutustuminen on myös tärkeä osa perehdyttämistä. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Liikeideaan sisältyvät yrityksen asiakkaat, palvelut, tuotteet ja toimintatavat, lisäksi on määritelty mitä tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita henkilöstöltä edellytetään. Myös asiakaspalvelun toimintamallit eli niin sanotut pelisäännöt ja henkilöstön toimintatavat kuuluvat liikeideaan. (Kangas 2003, 4.)

Yleisperehdyttäminen aloitetaan jo työhönottovaiheessa. Työhaastattelussa kerrotaan työn sisällöstä, työsuhteen ehdoista ja työyhteisöstä. Lisäksi on hyvä jakaa jo kirjallista esittelyaineistoa, näin tuleva työntekijä ottaa myös vastuuta itse perehdyttämisestä. (Lepistö 2005, 60.) Kangas (2003, 9) korostaa, että myönteinen ensivaikutelma tulevasta työpaikasta antaa hyvän pohjan yhteistyölle.

4.3.2 Työnopastus

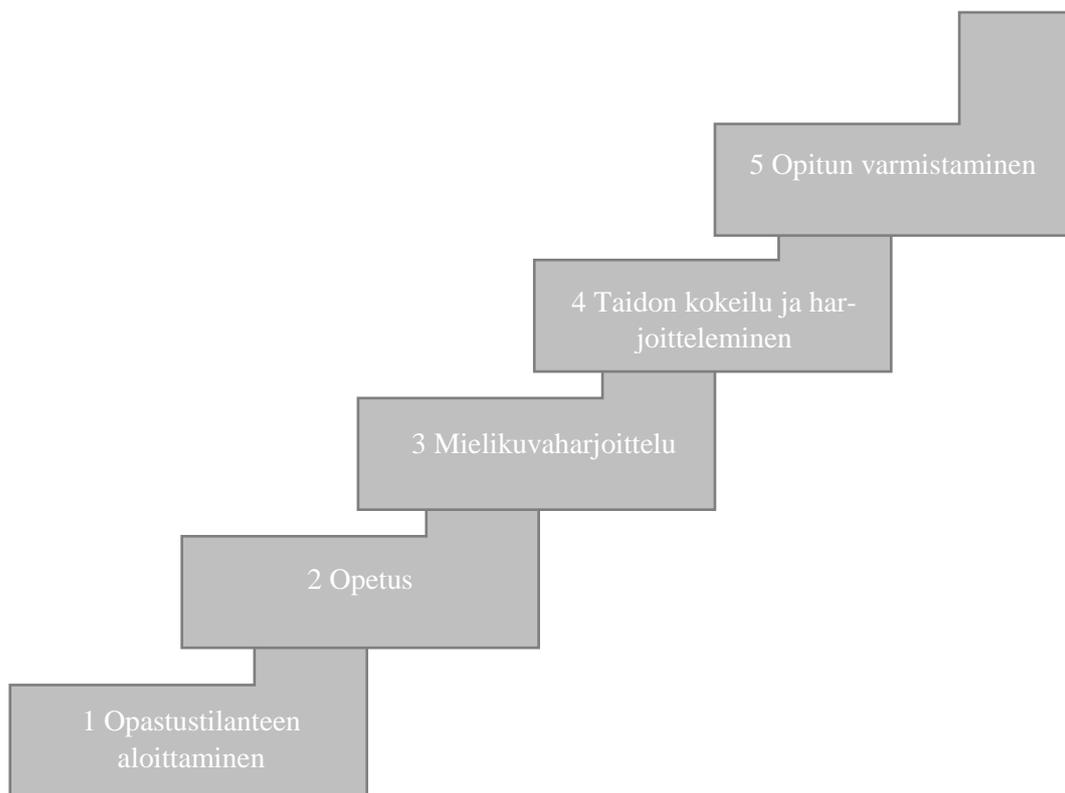
Työnopastukseen liittyvät ne asiat, jotka kuuluvat itse työn tekemiseen. Työnopastuksessa opitaan työkokonaisuus, siinä käydään läpi ne osat ja vaiheet, mistä työ koostuu sekä tiedon ja osaamisen edellytykset. Lisäksi työnopastuksessa opitaan käyttämään työssä tarvittavia koneita ja työvälineitä turvallisuusmääräysten mukaisesti. Lähtökohtaisesti on tärkeää, että opastettava itse on aktiivisesti mukana

työnopastuksessa alusta saakka. Opastettavan tiedot, taidot ja kokemukset antavat pohjan uuden oppimiselle. Työnopastuksessa kerrataan ja täydennetään jo opittuja asioita, lisäksi korostetaan uusia ja poikkeavia käytäntöjä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.) Kangas ja Hämäläinen (2010, 13) korostavat, että työnopastus on tehokkaampaa, jos työnopastaja osaa tunnistaa ja huomioida opastettavan oppimistyylin. Joku voi oppia paremmin lukemalla, toinen kuuntelemalla ja kolmas tekemällä. Tämän lisäksi opastettavan asenne ja motivaatio vaikuttavat oleellisesti oppimiseen. Työnopastusta voi helpottaa myös valokuvien ja videon. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.)

Penttisen ja Mäntynen (2009, 4) mukaan työnopastusta tarvitaan aina kun työ on tekijälleen uusi, työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat, hankitaan tai otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita ja aineita. Ohjaus ja opastus helpottavat muutoksiin sopeutumista. Myös silloin, kun työ toistuu harvoin, tarvitaan työnopastusta. Turvallisuusohjeita laiminlyödessä tai työtapaturman sattuessa on työnopastuksella tärkeä rooli ohjata oikeisiin työskentelytapoihin. Myös ammattitaudin ilmetessä tulee tarkistaa, ettei annetussa työnopastuksessa ole puutteita työskentelytavoissa ja ergonomiassa. Työnopastusta tarvitaan, jos tilanne poikkeaa tavanomaisesta tai havaitaan virheitä toiminnassa ja puutteita tuotteiden ja palvelujen laadussa. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

Työnopastukseen valmistautuminen säästää opastukseen käytettävää aikaa. Valmistautumisessa opastaja on varannut häiriöttömän ajan sekä tarvittavat materiaalit valmiiksi. Opastajan työtä helpottaa hyvä muistilista opastettavista asioista. Opastettavaa voi taas helpottaa kehottamalla tutustua tarvittaviin käyttöohjeisiin ja muihin opastukseen liittyviin materiaaleihin. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

Työnopastuksen hyvä suunnittelu nopeuttaa prosessia. Tunnetuin työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen menetelmä on niin sanottu viiden askeleen menetelmä, joka on esitelty kuviossa 9.



KUVIO 9. Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä (Kangas & Hämäläinen 2010, 15)

Ensimmäinen askel on opastustilanteen aloittaminen. Opastajan on tärkeää luoda vuorovaikutuksesta kannustavaa ja luottamuksellista, jolla hän vahvistaa tulokkaan myönteistä asennoitumista ja motivaatiota. Ensimmäisessä askeleessa selvitetään uuden työntekijän oppimistavoitteet ja arvioidaan lähtötaso. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)

Työnopastuksen toinen askel on työhön opetusta, jonka tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle kokonaiskuva opastettavasta työtehtävästä sekä siihen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja nyrkkisäännöistä. Laajemmat kokonaisuudet kannattaa jakaa osiin, jolloin opastetaan yksi osa kerrallaan. Tällöin opastajan on hyvä varmistaa, että vaihe on opittu ennen kuin etenee seuraavaan vaiheeseen. Opastajan kannattaa aina perustella antamansa ohjeet, näin opastaja tukee tulokkaan oppimista. Uusi työntekijä on hyvä ottaa mukaan aktiivisesti keskusteluun ja tekemiseen, jolloin opastaja pystyy arvioimaan oppimisen edistymistä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)

Kolmannessa askeleessa mielikuvaharjoittelu keskittää ajatukset työsuoritukseen ja siinä onnistumiseen. Mielikuvaharjoittelu auttaa sisäisen mallin syntymisessä. Sisäinen malli ohjaa ihmisten toimintaa niin,

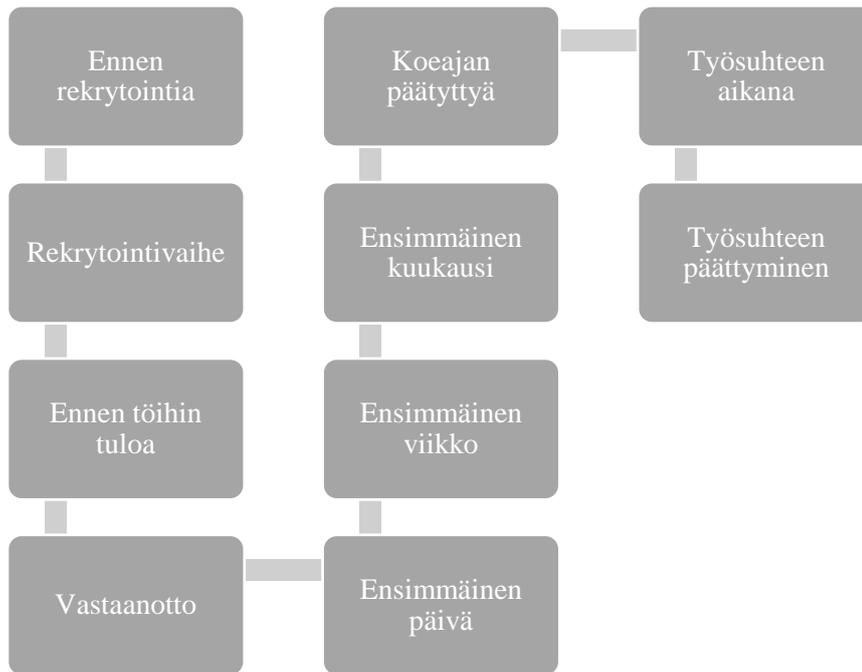
ettei kokeneen ja ammattitaitoisen työntekijän tarvitse ajatella jokaista työvaihetta erikseen, koska kokemuksen kautta syntyneet sisäiset mallit ohjaavat työn tekemistä automaattisesti. Mielikuvaharjoittelussa opastaja voi pyytää opastettavaa kuvailemaan juuri oppimaansa vaihe vaiheelta, näin opastettava joutuu harjoittelemaan ajatuksissaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

Neljännessä askeleessa kehitetään taitoja. Opastettava harjoittelee itsenäisesti oppimaansa ja opastaja seuraa työskentelyä. Kun työ on tehty, opastettava antaa itsearvioinnin suoriutumisestaan. Tämän jälkeen hän saa arvioinnin opastajalta. Rakentavan palautteen ja keskustelun myötä kumpikin osapuoli hyötyy ja harjoittelua jatketaan tarpeen vaatiessa niin kauan, että työ sujuu tavoitteiden mukaisesti. (Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

Viidennellä askeleella varmistetaan, että oppimistavoitteet saavutetaan. Opastaja seuraa opastettavan työskentelyä yksin, jolloin opastaja voi varmistua onko opastettavalla riittävät tiedot ja taidot työskennellä itsenäisesti. Opastettavaa voi pyytää ohjaamaan työtehtävän toiselle työntekijälle, näin saadaan viimeistään varmuus, onko työtehtävä opittu vain pinnallisesti vai sisäistetty todella hyvin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

4.3.3 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttäminen voidaan kuvata prosessina (KUVIO 10), joka etenee rekrytointivaiheesta työsuhteen päättämiseen. Prosessin jokaisessa vaiheessa on oma tärkeä painopisteensä, johon tulee kiinnittää huomiota. Perehdyttämisen valmistelu aloitetaan jo ennen rekrytointia. Työtehtävän vaatimukset ja tarvittava osaaminen vaikuttavat perehdytyksen sisältöön. Perehdyttämiseen vaikuttaa myös se, valitaanko työtehtävään jo ammattitaitoinen osaaja vai kokematon aloittelija. (Kupias & Peltola 2009, 102.)



KUVIO 10. Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102)

Rekrytointivaihe on yksi tärkeimmistä perehdyttämisen vaiheista. Työhaastattelutilanteessa työnhakijat saavat kuvan yrityksestä, työyhteisöstä sekä työtehtävästä ja sen vaatimuksista. Uuden mahdollisen työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa jo haastattelujen aikana. Rekrytointikäytännöt mahdollistavat onnistuneen pohjan jatkoperehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Ennen töihin tuloa uudelle työntekijälle on nimetty perehdyttäjä ja suunniteltu perehdytys työtehtävään sopivaksi. Perehdyttäjä käy läpi uuden työntekijän kanssa ensimmäiseen työpäivään liittyvät asiat, näin uuteen työhön on mukavampi tulla. Uudesta työntekijästä on tiedotettu koko työyhteisöä ennen työntekijän ensimmäistä työpäivä. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Uuden työntekijän vastaanotto on tärkeää, koska siinä tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä. On ensiarvoisen tärkeää, että uusi työntekijä tuntee olevansa tervetullut taloon. Vastaanottamassa uutta työntekijää kannattaa olla työntekijän esimies. Rauhallinen ja ystävällinen vastaanotto antaa hyvät eväät varsinaiselle työlle. Yleisperehdyttäminen kuuluu ensimmäiseen työpäivään, jolloin tutustutaan työympäristöön sekä lähimpään työyhteisöön. Käytännön asioiden hoitaminen ensimmäisenä työpäivänä tekee työn aloittamisesta helpompaa. Ensimmäisenä päivänä tietoa ei saa tulla niin paljon, ettei sitä kykene omaksumaan, mutta on tärkeää, että tulokkaalla riittää tekemistä. (Kupias & Peltola 2009, 103-105.)

On tärkeää, että tulokas pääsee tekemään työtä jo ensimmäisellä viikolla, koska jokainen tulokas haluaa olla hyödyksi uudessa työssä. Tämän viikon aikana selvitetään uuden työntekijän kokemukset ja osaaminen, jonka perusteella laaditaan hänen oppimistaan tukeva perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämisohjelmasta ei kannata tehdä liian tiivistä. Esimies vastaa siitä, että käy työtehtävät läpi keskustellen työntekijän kanssa niin, että työntekijä ymmärtää ne samalla lailla. Perehdytyksen alkaessa käydään läpi työn ja perehdytyksen tavoitteet. Ensimmäisen viikon loppupuolella on hyvä käydä lyhyt palautekeskustelu ensivaikutelmasta. (Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Mikäli työyhteisössä on avoin ilmapiiri, jo ensimmäisen kuukauden aikana työntekijän pitää voida tuoda esille omia näkemyksiään ja kehitysideoitaan. Ensimmäisen kuukauden aikana perehtymisen vastuu siirtyy perehtyjälle itselleen. Toisen työskentelykuukauden alkaessa on hyvä käydä perehdyttäjän kanssa palautekeskustelu. Keskustelussa arvioidaan sekä perehtymistä että perehdyttämistä. Näin voidaan varmistua, että uudella työntekijällä on mahdollisuus onnistua työssään. Keskustelun pohjalta uusi työntekijä voi tarvittaessa tehdä muutoksia ennen koeajan päättymistä sekä perehdyttäjä voi kehittää perehdyttämisprosessia vastaamaan paremmin uuden työntekijän tarpeita. (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

Työsopimuslain mukaan koeaika saa olla kuusi kuukautta. Perehdyttämiseen käytettävä aika riippuu työtehtävästä. Ennen koeajan päättymistä arvioidaan keskustellen perehdyttämisen onnistumista ja jatkosuunnitelmia. On myös tärkeää käydä läpi, saavutettiinkö perehdyttämiselle alussa asetetut tavoitteet. Koeajalla sekä työntekijällä että työnantajalla on oikeus purkaa työsuhde. Aina työsuhteen päättyessä on hyvä käydä lähtökeskustelu ja pyytää palautetta, pitkän työsuhteen päättyessä työntekijällä on paljon kokemusta ja näkemyksiä, joita yritys voi hyödyntää. Työsuhteen jatkuessa koeajan jälkeen perehdyttämistä jatketaan suunnitelmien mukaan, mikäli perehdytys kestää pidempään kuin koeaika. Koeajalla työntekijä on jo oppinut talon tavoille ja pystyy työskentelemään itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 109-110.)

4.3.4 Perehdyttämisen organisointi yrityksessä ja hyvän perehdyttäjän ominaisuudet

Työnantajalla on vastuu työntekijän perehdyttämisestä, mutta perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta ja seurannasta vastaa työntekijän lähin esimies. Perehdyttäminen suoritetaan usein yhdessä esimiehen ja työkavereiden toimesta. Esimies on kuitenkin viime kädessä vastuussa siitä, että perehdyttäminen on ollut asianmukaista. Esimies toimii myös työyhteisön valmentajana ja hänen tehtävänä on

kertoa muille työntekijöille tulokkaasta. Perehdyttäminen on sosiaalistumisen väline, se tarkoittaa oppimista talon tavoille, normien, arvojen, menettelytapojen ja kirjoittamattomien sääntöjen hyväksymistä ja siihen osallistuu koko työyhteisö. (Lepistö 2004, 58-60.)

Perehdyttämistä ei kannata jättää vain yhden työntekijän tehtäväksi, vaan olisi hyvä osallistuttaa koko työyhteisö perehdyttämiseen vuorollaan. Näin työtä saadaan jakaantumaan tasaisemmin, eikä kaikki ole yhden ihmisen varassa. Perehdyttäminen kannattaa jaksottaa niin, että yleisimmät ja tutuimmat asiat käydään läpi heti alussa, sen jälkeen uuden opettelua ja enemmän keskittymistä vaativat asiat. Näin tulos saa tukea ja ohjausta sitä mukaa kun tilanteet vaativat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Hyvä perehdyttäjä on usein pitkään yrityksessä työskennellyt henkilö, joka tuntee koko yrityksen henkilökunnan (Lepistö 2004, 59). Perehdyttäjäksi kannattaa valita henkilö, joka pitää itse omasta työstään ja on kiinnostunut toisen auttamisesta ja opastamisesta. Hyvä perehdyttäjä osaa luoda kokonaiskuvan ja kertoa perehdyttämisen alussa, mitä on suunnitellut, mitä aikoo käydä läpi ja miten. Hyvä perehdyttäjä osaa aina liittää esittämänsä asiat kokonaisuuteen. Perehdyttäjällä tulee olla tuntuma perehdytettävän tarpeesta oppia, tämä vaatii avointa vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Hyvässä perehdyttämisessä perehdyttäjä asettaa itselleen tavoitteita ja suunnittelee myös itse perehdyttämistään. Hyvä perehdyttäjä osaa aistia milloin perehdyttäminen on päättymässä. Perehdyttämisvaiheesta voi liukua pois, mutta taitava perehdyttäjä tiedostaa siirtymisen pois perehdyttäjän roolista ja viestittää sen päättymisestä perehtyjälle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-197.)

4.3.5 Perehdyttämisen materiaali

Oheismateriaalin tarkoituksena on tukea oppimista. Oheismateriaalin tekeminen on aikaa vievää työtä, mutta sillä säästetään jatkossa perehdyttämiseen käytettävää aikaa. Hyvänä materiaalina perehdyttämiseen toimii Tervetuloa Taloon -opas. Yrityksillä on usein käytössä omat Internet-sivut ja sen lisäksi voi olla vielä yrityksen sisäinen Intranet, joista on myös apua perehdyttämisessä. Työnopastuksen apuna tarvitaan erilaisia kirjallisia työohjeita sekä koneiden ja laitteiden käyttö- ja turvallisuusohjeita. Opastettava voi näitä apuna käyttäen itse kerrata opetettuja asioita ja ottaa näin vastuuta oppimisestaan. (Kangas 2003, 8.)

Kankaan ja Hämäläisen (2010) mukaan on tärkeää, että oheismateriaali tukee asioiden mieleen painamista ja muistamista. Usein ensimmäisenä työpäivänä uudelle työntekijälle kerrotaan paljon uutta asiaa.

Kun hän on saanut perehdytysmateriaalin kirjallisesti, hänellä on mahdollisuus tutustua uusiin asioihin jo etukäteen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 10.)

Perehdyttämisohjelmia voi olla useampia, eri ryhmille tarkoitettuja. Ohjelman sisältö suunnitellaan määritellyistä tavoitteista. Perehdyttämisohjelmasta on hyvä olla runko, jossa käydään läpi aiheet ja asiat, aikataulut, oheisaineistot ja vastuuhenkilöt. Aineistoa laatiessa kannattaa olla sovittuna kuka tarkistaa aineiston ajan tasalle ja kuinka usein, materiaaliin kannattaa merkitä päivämäärät, jotta vanhat ja uudet eivät versiot eivät sekoitu. Perehdyttämisohjelma on hyvä tarkistus- ja muistilista sekä opastajalle, opastettavalle ja koko työyhteisölle. Listan avulla pystytään myös tarkistamaan, miten perehdyttämisohjelma on toteutunut. Suunnitelmallisuuteen kuuluu myös varasuunnitelmien tekeminen poikkeustilanteita varten. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7.) Työturvallisuuskeskus (2003) on tehnyt perusteellisen perehdyttämisen tarkistuslistan, joka on erittäin hyvä perehdytyksen apuväline sekä perehdyttäjälle että perehtyjälle (Österberg 2015, 119).

Kjelin ja Kuusisto (2003) korostavat, että perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää jo olemassa olevaa materiaalia henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmien osalta. Tällaista materiaalia ovat esimerkiksi vuosikertomukset, henkilöstölehdet sekä henkilöstö- ja asiakastutkimukset. Nämä materiaalit auttavat tulokasta saamaan kokonaiskuvan yrityksestä. Oleellisinta on, että materiaalit auttavat uutta työntekijää hänen omassa työssään. On tärkeää suunnitella, että mitä materiaaleja jaetaan sähköisesti ja mitä paperisena. Yrityksen Intranet on myös tehokas väline perehdyttämisessä esimerkiksi tiedottamiseen, viestintään ja vuorovaikutukseen, oppimisympäristönä, henkilöstöprosesseissa, johtamisen työvälineenä sekä henkilöstöhallinnossa, jos se saavuttaa koko henkilöstön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-213.)

4.3.6 Perehdyttämisen ajankäyttö ja kesto

Ajankäytön suunnittelu on tärkeä osa tehokasta perehdyttämistä. Aikaa ei aina välttämättä tarvita paljon, vaan tuloksiin vaikuttaa se miten varattu aika käytetään. Perehdyttämistä suunniteltaessa on huomioitava ajankäytössä, onko tulokas ammattitaitoinen henkilö vai vasta aloittelija. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6-7.) Suunnitteluun sisältyy tarvittavan ajan huomioon ottaminen myös työvuoroja suunniteltaessa sekä asioiden tärkeysjärjestyksen miettiminen (Kangas 2003, 8).

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 205) mukaan perehdyttäminen kestää lyhimmillään koeajan verran. Useimmiten työn hallinnan saavuttaminen ja työyhteisöön pääseminen kestää vähintään puoli vuotta. Vaativammissa työtehtävissä, joissa tulee hallita laajoja kokonaisuuksia, perehdyttäminen voi kestää jopa vuoden. Perehdyttäminen päättyy silloin kun perehdyttämisen tavoitteet on saavutettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

4.3.7 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta

Perehdyttämisessä opetetaan paljon asioita uudelle työntekijälle, mutta silti ei voi olla varmaa oppiikohan asiat. Perehdytystä arvioimalla ja seuraamalla varmistutaan siitä, että perehdyttämis- ja työnopastussuunnitelma on onnistunut. Seurannassa ja arvioinnissa on hyvä käyttää apuna tarkistus- ja muistilistoja, mutta myös kysymyksiä ja avointa keskustelua. Perehdyttäminen on varmistettu sitten, kun kaikki tarkistuslistan asiat on opetettu ja oppiminen on esimiehen kanssa yhdessä tarkistettu. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.)

Lepistön (2005, 65) mukaan työsuoritusta on tärkeää verrata asetettuihin tavoitteisiin. Tämän lisäksi arvioinnissa pitää tarkastella muun muassa työntekijän asennetta, luotettavuutta, ahkeruutta ja työn laatua havainnoimalla oppijan työkäyttäytymistä. Havainnoista ja tuloksista tulee keskustella avoimesti opastetun kanssa samalla antaen palautetta hänen kehittymisestään. Palautteen saaminen on ensiarvoisen tärkeää uuteen työtehtävään tultaessa. (Lepistö 2005, 65.)

Seuranta- ja arviointikeskusteluun varatun ajan ja paikan tulisi olla mahdollisimman rauhallinen. Molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun etukäteen, apuna voi käyttää tarkistuslistaa ja etukäteen mietittyjä kysymyksiä ja kommentteja. Keskustelun tarkoituksena on pohtia yhdessä perehdyttämisen toteutumista. Lyhytkin keskustelu työn ohessa täydentää perehtyjän kuvaa osaamisestaan. Lopuksi perehdyttäjä tekee muistion keskustelusta ja vastaa siitä, että asiat toteutuvat sovitusti. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.)

5 HENKILÖSTÖOPPAAN LAATIMINEN SIEVI SHOPILLE

5.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Toimeksiantajayrityksessä ei ole ollut käytössä yhtenäistä henkilöstöopasta vaan erillisiä ohjenippuja. Yritys kasvaa avaamalla uusia toimipisteitä vuosittain, joiden johdosta myös tehdään useita rekrytointeja vuodessa. Lisäksi työntekijöissä on paljon opiskelijoita, jolloin työntekijöissä on vaihtuvuutta. Perehdytysprosessia varten perehdyttämisopas on koettu erittäin tarpeelliseksi myymälöissä. Hallinnossa työskennellessä suurin osa asioista joudutaan hoitamaan etätöinä, jolloin työntekijät ottavat yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse. Ongelmatapauksissa ajankäytön tehokkuus laskee sekä hallinnossa että myymälöissä, koska toistuvasti joudutaan neuvomaan asioita puhelimessa.

Opinnäytetyökseni päädyin tekemään henkilöstöoppaan, joka sisältää perehdytyksen. Henkilöstöoppaan laatimista tuki myös se, että yritys halusi luoda yhtenäiset käytänteet koko ketjulle sekä se, että henkilöstö liikkuu usean eri toimipisteen välillä. Henkilöstöoppaan laatimisella ja yhteisten käytäntöjen luomisella varmistetaan nykyisen ja uuden henkilöstön työskentelyn helppous jokaisessa toimipisteessä. Toimeksiantajayrityksen työntekijänä minun oli helppo lähteä toteuttamaan ideaa.

Tavoitteena oli laatia brändimyymäläketjun henkilöstöopas, joka toimii työkaluna työyhteisön toiminnan ja esimiestyön kehittämisessä. Henkilöstöopas toimii apuvälineenä myymälän toiminnan organisoimisessa, sisäisen viestinnän parantamisessa, rekrytoimisessa sekä perehdyttämisessä. Henkilöstöoppaalla luodaan yhteiset toimintatavat helpottamaan työskentelyä myymälöissä. Toiminnan ohjeistamisella ja yhdenmukaistamisella tehostetaan myymälöiden toimintaa sekä esimiestyön laatua. Henkilöstöoppaan avulla saadaan yhdenmukainen ja kattava materiaali myymälöihin perehdytysprosessin läpiviemiseksi.

5.2 Toteutus ja sisältö

Kirjoitin opinnäytetyösopimuksen alkuvuodesta 2017, jolloin aloin suunnittelemaan työtä. Teoriaosuuden aloittaminen vei minulta kuukausia, jonka myötä myös työ laajeni perehdytysoppaasta henkilöstöoppaaksi ja näkökulma muuttui matkan myötä henkilöstöoppaaksi johtamisen työkaluna. Teoriaosuuden kirjoittaminen pitkittyi suunniteltua aikataulua pidemmäksi muutosten vuoksi. Teorian rinnalla aloin

työstämään henkilöstöoppaan sisältöä. Henkilöstöoppaan sisällöstä kävin keskustelua opinnäytetyön ohjaajan kanssa sekä toimeksiantajan asiantuntijaryhmän kanssa. Henkilöstöoppaan sisältö on suunniteltu niin, että se tukee uusia sekä vanhoja työntekijöitä, mutta erityisesti se tukee esimiestyötä.

Henkilöstöoppaan sisältö jakautui yhdeksään pääotsikkoon sekä useisiin alaotsikoihin. Ensimmäisessä pääotsikossa käsitellään henkilöstöoppaan johdanto, jossa kuvataan oppaan tarkoitusta. Toisessa pääotsikossa esitellään lyhyesti yritys, sen toiminta-ajatus sekä organisaatio ja henkilöstö. Kolmas pääotsikko käsittelee brändiä, yrityksen arvoja, asiantuntijan ominaisuuksia ja vastuuta, asiakaspalveluprosessia, myymälän ylläpitoa sekä tuotteistusta. Neljännessä pääotsikossa käsitellään henkilöstöasioita, kuten työsuhdetta, työsopimusta, vaitiolovelvollisuutta, työaika, taukoja ja palkkausta. Otsikko sisältää myös tietoa työterveyshuollosta, lomista sekä palkallisista ja palkattomista poissaoloista. Viidennessä pääotsikossa käydään läpi päivittäistä työskentelyä myymälässä. Luvussa selvitetään myymälän päivittäinen työskentely myymälän avauksesta sulkemiseen, sisältäen kassaohjeistuksen, lähetysten vastaanottamisen, tuotteiden eteenpäin lähettämisen, tilausten tekemisen, pankkipalvelut sekä reklamaatio-ohjeet. Kuudes pääotsikko käsittelee työturvallisuutta erilaisine ohjeineen. Seitsemännessä pääotsikossa käsitellään yrityksen viestintää erilaisissa kanavissa. Kahdeksas pääotsikko käsittelee henkilöstöetuja ja virkistämistä yleisellä tasolla. Viimeisessä eli yhdeksännessä pääotsikossa on yrityksen avainhenkilöiden yhteystietoja sekä myymälöiden yhteystiedot. Liitteeksi tuodaan materiaalikoulutus erilaisista nahoista sekä perehdytyksen tarkistuslista.

Haastetta henkilöstöoppaan laatimisessa oli siinä, että laajoja asioita oli vaikea rajata. Halusin kuitenkin yhtenäistää oppaan niin, että siitä löytyy helposti ne tärkeät asiat, joista viestimme päivittäin asiakkaillemme ja joita tarvitsemme henkilöstömme johtamisessa. Näin säästetään myös aikaa, kun ei tarvitse aina lähteä soittamalla kysymään asioita. Oppaan tulee olla helposti käytettävä, vaikka asiaa siinä on paljon. Suunnittelu- ja toteutusvaiheessa perehdytysoppaan päivittämisestä tehtiin suunnitelma.

5.3 Henkilöstöoppaan käyttäminen

Yrityksellä ei ole käytössä yhteistä intranettiä eikä yhteistä asemaa, johon koko henkilöstöllä olisi pääsy. Henkilöstöopas tulostetaan myymälöihin kansioihin, jolloin sen päivittäminen on myös myymälässä helppoa. Päivittämisestä vastaava lähettää uuden oppaan myymälöihin ja myymäläpäälliköt tulostavat tarvittavat sivut kansioon uusiksi. Sivut säilytetään muovitaskuissa kansiossa, jotta opasta on helppo selata. Toki opas on löydettävissä tallennettuna myös jokaisen myymälän tietokoneelta.

6 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI

Hyvä henkilöstöjohtaminen ja hyvä perehdyttäminen ovat erittäin tärkeitä asioita yritykselle sekä työntekijöille. Omassa työtehtävässäni myymäläketjussa koin, että yhteinen henkilöstöopas on arvokas työkalu koko myymäläketjulle, jotta voimme yhtenäistää ja tehostaa ketjun toimintatapoja niin perehdytyksen kuin koko henkilöstöjohtamisenkin osalta. Henkilöstöopas aiheena oli minulle mieluinen ja halusin, että se tulisi nimenomaan tehostamaan myymälöiden esimiesten työskentelyä. Henkilöstöoppaan tekemistä tuki se, ettei yrityksessä ollut yhteistä opasta perehdytyksestä.

Opinnäytetyöprosessin aloittaminen oli haastavaa ja työ venyi vuoden 2018 kesälle asti. Alkuperäinen tarkoitus oli saada opinnäytetyö valmiiksi vuoden 2017 loppuun mennessä, mutta aikataulu oli siinä elämäntilanteessa erittäin haastava. Viimein lopputuloksena syntyi 32-sivuinen henkilöstöopas, jonka lisäksi kokosin perehdytyksen tarkistuslistan.

Toimeksiantajayritys oli tyytyväinen lopputulokseen. Henkilöstöoppaaseen tuli mielestäni kaikki tarpeellinen asia myymälöiden esimiestyöskentelyä ja työntekijöiden työskentelyä ajatellen. Myymäläpäälliköt ja muu henkilökunta olivat tyytyväisiä kuullessaan, että näinkin laaja henkilöstöopas on tulossa. Aiheiden rajaaminen oppaaseen oli helppoa, sillä työskentelen itse paljon päivittäisten asioiden sekä henkilöstöasioiden parissa. Opas otetaan yrityksessä käyttöön heti.

Henkilöstöoppaan laatiminen oli mielenkiintoista, vaikka sen eteneminen on usein turhauttanut. Oppaassa käsiteltävät asiat olivat minulle tuttuja, joka helpotti kirjoittamisessa. Opinnäytetyötä tehdessä opin hakemaan tietoja useasta eri lähteestä, vaikkakin teoriaosuuden kirjoittaminen niistä oli vaikeaa. Teorian lukeminen ja kirjoittaminen avasivat omia näkökulmiani asioiden käsittelyyn. Uskon, että opas auttaa ketjuohjauksessa ja kehittää yhtenäisiä toimintatapoja ketjussa.

Opinnäytetyön aloittaminen oli vaikeaa, vaikka aihe oli itseä kiinnostava. Sisällysluettelon hahmottumisen jälkeen kirjoittaminen hieman helpottui. Perehdyttämisen teoriaosuus oli suhteellisen helppo ja selkeä työstää, kun taas henkilöstöjohtamisen teoriaa työstin pitkään ja sen rajaaminen oli vaikeaa. Ajankäyttöä ajatellen henkilöstöopas oli haasteellinen toteuttaa kokopäivätyön ja perheen arjen ohella.

Jatkokehityksenä voisi ajatella, että suunniteltaisiin koulutus myymäläpäälliköille, jossa käytäisiin opas läpi ja yhtenäistettäisiin perehdytyksen ja työnopastuksen toimintatavat kaikille. Jokaisesta myymälästä

voitaisiin nimetä ja vastuuttaa perehdyttäjät. Tämän myötä olisi myös tarpeellista ottaa yhtenäiseksi käytännöksi kehityskeskustelut esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskusteluja on jo hieman viriteltykin alulle, mutta perehdytysprosessin selkeytyessä ne olisi luonnollista ottaa mukaan yrityksen toimintaan.

LÄHTEET

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-Kustannus.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOY.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Edita Prima Oy.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Kariniemi, T. 2018. Työntekijän ja työnantajan oikeudet ja velvollisuudet. Saatavissa: <http://johtajuus.info/ihmisten-johtaminen/tieda-vastuusi-esimiehena/>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

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

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki. Työturvallisuuskeskus. Alfabox Oy.

Lepistö, I. 2005. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3. painos. Helsinki. Työturvallisuuskeskus. Alfabox Oy.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Helsinki. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa: <http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TK.pdf>

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen käsikirja – tulevaisuuden johtajalle. 1. painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Sievi Shop

HENKILÖSTÖOPAS

HENKILÖSTÖ- JA PEREHDYTYSOPPAAN SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
2 SIEVI SHOP	3
2.1 Yrityksen esittely	3
2.2 Toiminta-ajatus	3
2.3 Organisaatio ja henkilöstö	4
3 BRÄNDI	6
3.1 Sievi Shopin arvot	6
3.2 Myyjän ominaisuudet	6
3.3 Asiakaspalveluprosessi	7
3.4 Lisämyynti	8
3.5 Myymälän ylläpito	9
3.6 Tuotteistus	11
4 PÄIVITTÄINEN TYÖSKENTELEY	12
4.1 Myymälän avaaminen	12
4.2 Myynti	12
4.2.1 Alennukset	13
4.2.1.1 Prosentti- tai euromääräinen alennus	13
4.2.1.2 Henkilökunta-alennus	13
4.2.2 Asiakkaan rahastus	14
4.2.2.1 Käteinen	14
4.2.2.2 Maksukortit	14
4.2.2.3 Lahjakortilla maksaminen	15
4.2.2.4 Lähete eli laskulla maksaminen	15
4.2.2.5 Usean maksutavan yhdistely	15
4.2.2.6 Postiennakko	16
4.3 Lähetysten vastaanottaminen	16
4.4 Tuotteiden eteenpäin lähettäminen	17
4.4.1 Reklamoitavat tuotteet	17
4.4.2 Siirrettävät tuotteet	18
4.5 Tilausten tekeminen	18
4.6 Myymälän omat ostot	19
4.7 Pankkipalvelut	19
4.8 Myymälän sulkeminen	20
4.9 Reklamaatiot ja lisäpalvelut	20
4.9.1 Vialliset tuotteet	20
4.9.2 Reklamaatiotilanteet	21
4.9.3 Varaukset	21
4.9.4 Postitus	21
5 HENKILÖSTÖASIAT	22
5.1 Työsuhde	22
5.2 Työsopimus	22
5.3 Vaitiolovelvollisuus	22
5.4 Työaika	23
5.5 Tauot	23
5.6 Matkustaminen ja päivärahat	23
5.7 Työterveyshuolto	24
5.8 Palkkaus	24
5.9 Lomat	24
5.10 Vuosivapaat	24
5.11 Poissaolot, oma loma	25
5.12 Sairastuminen	25

6 TYÖTURVALLISUUS JA TYÖSUOJELU	26
6.1 Turvallisuusohjeet	26
6.2 Turvallisuussuunnitelma	27
6.3 Varkaus, ryöstö tai häirikköasiakas	27
6.4 Vakuutukset	27
6.5 Työsuojaus	27
6.5.1 Työsuojeluorganisaatio	28
7 VIESTINTÄ	29
7.1 Viikkotiedote	29
7.2 Posti ja puhelin	29
7.3 Sähköposti	29
7.4 Tietoturva	29
7.5 Markkinointiviestintä	29
8 HENKILÖKUNTAEDUT, KOULUTUS JA VIRKISTÄYTYMINEN	30
9 YHTEYSTIETOJA	31
9.1 Avainhenkilöiden yhteystiedot	31
9.2 Myymälöiden yhteystiedot	32
LIITTEET	