

Mari Wingström

PEREHDYTTÄMISOPAS KODIN TERRAAN

Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinoinnin ja viestinnän suuntautumisvaihtoehto
2012

PEREHDYTTÄMISOPAS KODIN TERRAAN

Wingström, Mari
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2012
Ohjaaja: Niskanen, Harry
Sivumäärä: 57
Liitteitä: 2

Asiasanat: perehdyttäminen, asiakaspalvelu, työmotivaatio, henkilöstöstrategia

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä perehdyttämisopas Kodin Terraan, jossa kyseistä opasta ei vielä ole. Opas on tarkoitettu kaikkien Kodin Terrassa työskentelevien käyttöön. Sen tarkoituksena on toimia perehdyttämisen apuvälineenä tuke-
malla oppimista sekä helpottamalla työntekijöiden sopeutumista työskennellä Kodin Terrassa.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta osiosta ja toiminnallisesta osiosta. Teoreettisessa osiossa käsiteltiin toiminnallista opinnäytetyötä, sen tavoitteita ja tutkimustehtävää, sekä Satakunnan Osuuskauppaa ja Kodin Terraa yrityksenä ja työpaikkana. Teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstön työmotivaatiota ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Ammattitaidon ja asiakaspalvelun aineiston avulla selvitettiin asiakaspalvelua ja asiakaskeskeistä palvelua sekä hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia sekä ammatillista osaamista ja ammattitaidon kehittymistä. Perehdyttämisen kappale käsittelee perehdyttämisen tavoitteita ja merkitystä sekä perehdyttämisen haasteita ja hyötyjä.

Toiminnallinen osio sisältää itse perehdyttämisoppaan. Oppaan sisältämän luottamuksellisen materiaalin vuoksi opas suunniteltiin erilliseksi julkaisuksi. Perehdyttämisoppaassa käsiteltiin mm. työpaikan arvoja, työpaikan pelisääntöjä, asiakaspalvelua, työturvallisuutta, palkkausta ja työterveyshuoltoa. Lisäksi oppaassa on kuvattu työntekijän yleistä työkuvausta sekä velvollisuuksia. Materiaali opasta varten on kerätty palvelupäällikkö Merja Perttula-Vuoren kanssa käymillä keskusteluilla, yrityksestä löytyvän itse kootun irrallisen materiaalin ja omien tietojen avulla sekä kirjallisuudesta. Kuudelletoista Kodin Terran työntekijälle tehtiin myös kysely, koskien yrityksen nykyisen perehdyttämisen tilannetta.

Työntekijöiden vaihtuvuuden lisääntyessä sekä TET-oppilaiden, työharjoittelijoiden sekä kausityöntekijöiden määrän kasvaessa tarve perehdyttämisoppaalle on kasvanut entisestään. Opas on suunniteltu niin, että se käsittää kaikki yrityksessä työskentelemisen kannalta ilmaantuvat oleelliset tiedot, riippumatta siitä millä osastolla työntekijä työskentelee. Oppaassa ei ole käsitelty osastokohtaisesti eri osastojen toimintatapoja vaan oppaan tarkoitus on antaa yleiskäsitys koko taloa koskevissa asioissa. Oppaan avulla toivotaan, että työntekijä saisi mahdollisimman hyvät lähtökohdat työn aloittamisen yhteydessä.

ORIENTATION GUIDE TO KODIN TERRA

Wingström, Mari
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in business
April 2012
Supervisor: Niskanen, Harry
Number of pages: 57
Appendices: 2

Keywords: initiation, customer service, motivation, human resource strategy

The purpose of this thesis was to create an effective orientation guide to Kodin Terra, where hasn't been this kind of guide yet. The guide is intended for the use of both new and already working personnel. Its purpose is to act as a tool for supporting learning and making it easier for workers to adjust to work in Kodin Terra.

This thesis consists of theoretical part and a functional section. The theoretical part deals with the functional thesis, its objectives and the research done, and Satakunnan Osuuskauppa and Kodin Terra as an enterprise and workplace. The following sections dealt with the staff motivation and well-being factors. Professionalism and customer service material was used to determine customer service and customer-focused service and good customer service capabilities as well as professional know-how and skill development. Orientation section deals with the objectives of the orientation and the importance of orientation as well as the challenges and benefits.

The operational section contains self-orientation guide. The guide contains confidential material so the guide was designed as a separate publication. Orientation guide was treated with workplace values, workplace rules, customer service, safety, wages and health at work. In addition, the guide is described in the employee's public responsibilities and working pictures. The material for the guide has been gathered through conversations with the company's service manager Merja Perttula-Vuori, some self gathered material that can be found from the company and from literature. I also made a questioner for sixteen Kodin Terra employees regarding the modern state of the orientation at the company.

Turnover of employees increases, and the TET-students, interns and seasonal workers, the number increases, the need for the orientation has become ever stronger. The guide is designed in such a way that it covers all of the companies working in the relevant information occur, regardless of how it works in the department. The guide has not been dealt with more deeply what exactly are the different departments, but it is intended to provide an overview of the entire house matters. With the help of this guide, it is hoped that employee would get the best starting points to start working.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSMENETELMÄT	7
2.1	Tutkimustehtävä ja työn tavoite.....	7
2.2	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	8
2.3	Empiirinen tutkimus.....	9
2.3.1	Kyselylomake Kodin Terran työntekijöille.....	10
3	PROSESSIN KUVAUS JA ETENEMINEN	12
3.1	Tutkimuksen rajaus ja suunnittelu	12
3.2	Tutkimuksen eteneminen ja toteutus.....	13
4	TUTKIMUKSEN TOIMEKSIANTAJA.....	14
4.1	S-ryhmä14	
4.2	Satakunnan Osuuskauppa.....	14
4.3	Kodin Terra Pori	15
5	PEREHDYTTÄMINEN	16
5.1	Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys	16
5.2	Perehdyttämisen suunnittelu.....	17
5.3	Perehdyttämisen seuranta.....	19
5.4	Perehdyttämisen hyödyt	20
5.5	Perehdytys Kodin Terrassa.....	22
6	HENKILÖSTÖ YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄNÄ.....	25
6.1	Henkilöstöjohtaminen	25
6.2	Henkilöstöstrategia	26
6.3	Muuttuva toimintaympäristö ja sen kehittäminen	29
6.4	Henkilöstö yrityksen keskeinen voimavara.....	30
6.5	Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen	32
6.5.1	Oppiva organisaatio	34
6.5.2	Joustavuuden vaatimus	36
6.6	Työmotivaatio.....	37
6.7	Työhyvinvointi	39
6.8	Työturvallisuus	43
7	ASIAKASPALVELU YRITYKSEN KILPAILUTEKIJÄNÄ	45
7.1	Asiakaspalvelu	45
7.2	Asiakaskeskeinen palvelu.....	47
7.3	Palvelun laatu	48
7.4	Hyvä asiakaspalvelija.....	50

8 PEREHDYTTÄMISOPAS	52
8.1 Perehdyttämisoppaan suunnittelu ja toteutus	52
8.2 Perehdyttämisoppaan sisällysluettelo	53
9 PROSESSIN ARVIOINTI.....	54
9.1 Itsearviointi.....	54
9.2 Toimeksiantajan arvio	55
LÄHTEET	56
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tarkoituksena on luoda perehdyttämisopas Kodin Terraan. Perehdyttämisoppaassa keskitytään toimeksiantajan pyynnöstä Kodin Terran yhteisiin asioihin riippumatta osastoista. Kodin Terra on puutarhan, sisustamisen ja rakentamisen tavaratalo, joka tarjoaa asiakasomistajille erilaisia ratkaisuja kotiin, pihaan ja vapaa-aikaan.

Kodin Terran perehdyttämisoppaan tavoitteena on luoda kattava ja tehokas perehdyttämisopas, joka toimii perehdyttämisen tukena ja apuvälineenä aina tarvittaessa. Ajatus oppaan rakentamiselle syntyi, kun itse työskentelin Kodin Terrassa ja huomasin, ettei kyseistä opasta ole vielä tehty. Käytännön perehdyttämisen tukena olisi hyvä olla olemassa kirjallinen materiaali eli perehdyttämisopas tukemassa perehdytystilanteita. Oppaan toivotaan nopeuttavan työntekijän sopeutumista työyhteisöön. Perehdyttämisoppaan lisäämisellä osaksi perehdyttämistä, toivotaan olevan positiivinen vaikutus uuteen työntekijään, mikä mahdollistaisi nopeamman sopeutumisen ja sitoutumisen yrityksen toimintaperiaatteisiin, ja samalla edistäisi henkilökunnan työhyvinvointia, ammattitaitoa ja motivaatiota.

Opinnäytetyössä perehdytään Satakunnan Osuuskauppaan ja Kodin Terraan yrityksenä sekä perehdyttämisen tavoitteisiin, merkitykseen, suunnitteluun ja seurantaan. Perehdyttämisen ohella tärkeitä elementtejä työssä onnistumisen kannalta ovat myös työmotivaatio ja työhyvinvointi sekä asiakaspalvelutaito. Näitä työntekijälle olennaisia asioita on työssä käsitelty teoriaosuudessa lähdekirjallisuuden avulla, sillä ne kaikki tukevat osaltaan työntekijän halua ja motivaatiota saada aikaan mahdollisimman hyviä tuloksia tekemästään työstä. Opinnäytetyö sisältää myös kyselyn Kodin Terran nykyisille työntekijöille, jotta saadaan selville heidän mielipiteensä siitä, miten perehdyttäminen heidän kohdallaan onnistui ja missä asioissa olisi parantamisen varaa. Toivon tämän kyselyn muodostavan näkemyksen siitä, millainen oppaan tulisi olla ja mitä sen tulisi sisältää.

Oppaan tarkoitus on toimia koko taloa palvelevana yleistyökaluna, josta jokainen voi halutessaan tarkistaa ja päivittää tietojaan. Oppaan tarkoitus ei ole vain päätyä uusien

tulokkaiden käsiin vaan koko työyhteisön tiedonlähteeksi. Opas on niin sanottu yleiskatsaus Kodin Terran toimintatapoihin eikä sen tarkoitus ole käsitellä osastokohtaisia yksityiskohtia vaan koko taloa koskevia asioita. Oppaan avulla perehdytystilanteesta toivotaan tulevan selkeämpi ja itsenäistä oppimista korostava.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Tutkimustehtävä ja työn tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on luoda Kodin Terraan käytännöllinen perehdyttämisopas, joka mahdollistaisi tehokkaamman perehdyttämisen nykypäivän kiireen ja kustannustehokkuuden rinnalla. Samalla toivotaan perehdyttämisen laadun paranevan ja oppimisen nopeutuvan. Tarkoituksena olisi, että perehdyttämisopas palvelisi siellä jo työskenteleviä työntekijöitä sekä uusia työntekijöitä aina tarpeen vaatiessa. Yhtenäiset pelisäännöt takaavat yhtenäisempää toimintaa työntekijöiden keskuudessa. Samalla se nopeuttaa uuden työntekijän sopeutumista uuden työpaikan toimintatapoihin, työtehtäviin, yritykseen sekä työyhteisöön. Opas olisi tarkoitus antaa uuden työntekijän luettavaksi heti ensimmäisenä työpäivänä ennen varsinaisten töiden aloittamista. Kodin Terrassa ei vielä ole perehdyttämisopasta.

Tutkimustehtävä on selvittää, miten perehdyttäminen tulisi käytännössä toteuttaa ja millaiset lähtökohdat ja valmiudet uudelle työntekijälle tulisi suoda. Tutkimustehtävänä on valmistaa perehdyttämisopas, joka jatkossa tukee käytännön oppimista ja samalla opastaa jokaista työntekijää Kodin Terrassa. Tutustumalla lähemmin perehdyttämiseen, selvitetään, mitä kaikkea perehdyttämiseen kuuluu ja miten se tulisi toteuttaa. Selvitän tutkimuksessani perehdyttämisen lisäksi myös työmotivaation, työhyvinvoinnin, asiakaspalvelutaidon sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitystä. Tutkimustehtäväksi muodostui oppaan suunnittelu ja toteutus.

Tutkimus jakautuu toiminnalliseen -ja kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Tässä työssä käytetty aineisto koostuu lähdekirjallisuudesta, Kodin Terrasta saatavista irral-

lisistä materiaaleista, kyselylomakkeen tuloksista ja pohdinnasta sekä Kodin Terrassa työskentelyni aikana saamista tiedoista.

2.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Alasta riippuen se voi olla esimerkiksi ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohje tai ohjeistus kuten perehdyttämisorja, ympäristöohjelma tai turvallisuusohjeistus. Se voi olla myös tapahtuman toteuttaminen, kuten konferenssin järjestäminen. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena on aina jokin konkreettinen tuote, kuten kirja, opas, ohjeistus, portfolio tai tapahtuma. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tulee yhdistyä käytännön toteutus ja sen raportointi. Mikäli opinnäytetyön toiminnallinen osuus sisältää tekstiä, tulee ne suunnitella kohderyhmää palveleviksi ja mukautettava ilmaisut tekstin sisältöä, tavoitetta, vastaanottajaa, viestintätilannetta ja tekstilajia palveleviksi. (Vilka & Airaksinen 2003, 9, 51.)

Konkreettinen tuote eli produkti voi olla esimerkiksi sähköisessä muodossa, painotuote tai kansio. Tavoitteena on, että tuote on yksilöllinen, persoonallinen ja erottuu muiden vastaavanlaisten töiden joukosta. Opinnäytetyön ensisijaisia kriteereitä ovat tuotteen uusi muoto, käytettävyys, asiasisällön sopivuus, tuotoksen houkuttelevuus, informatiivisuus, selkeys ja johdonmukaisuus. (Vilka & Airaksinen 2003, 51–53.)

Toiminnallisen opinnäytetyön produkti ei yksin riitä opinnäytetyöksi vaan siihen tulee yhdistää teoreettinen tieto ammatilliseen käytäntöön. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei ole välttämätöntä käyttää tutkimuksellisia menetelmiä. Selvitys voidaan tehdä siksi, että halutaan toteuttaa tapahtuma ja tuote kohderyhmälähtöisesti, mutta sen tarpeet ja itse kohderyhmä ovat tuntemattomia. Sen avulla voidaan kerätä lisämateriaalia työhön. (Vilka & Airaksinen 2003, 41–43, 56–57.)

Opinnäytetyöstäni muodostuu ammatilliseen käyttöön suunnattu perehdyttämisorja eli konkreettinen tuote, joten se luokitellaan toiminnalliseksi opinnäytetyöksi. Perehdyttämisorjaan lisäksi työhöni sisältyy opinnäytetyöraportti. Opinnäytetyöni teo-

riaosuudet käsittelevät perehdyttämistä, asiakaspalvelutaitoa sekä henkilöstöä yrityksen menestystekijänä, sillä ne ovat tärkeitä osa-alueita yrityksen toimivuuden kannalta. Koska aiheena on perehdyttämisopas, koettiin tärkeäksi perehtyä perehdyttämisen ominaisuuksiin. Asiakaspalvelu ja asiakaspalvelutaito taas lisäävät työntekijän itsetuottamusta ja näin ollen hänen työmotivaatiotaan ja työhyvinvointiaan tekemäänsä työtä kohtaan. Henkilöstövoimavarojen osa-alue valikoitui teoriaosuuteen mukaan, sillä riippuen henkilöstöstrategiasta, osaamisen- ja toimintaympäristön kehittämisestä sekä työmotivaatiosta ja työyhteisön hyvinvoinnista, määrittäytyy kuinka hyvin työyhteisö voi. Ja kuinka hyvin työntekijä voi, riippuu osaltaan siitä, millaiset lähtökohdat hänelle on annettu työn aloittamiseksi.

2.3 Empiirinen tutkimus

Tutkimustoiminta jakautuu empiiriseen tutkimukseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Empiirinen tutkimus on havainnoivaa tutkimusta, joka koostuu teoreettisen tutkimuksen menetelmistä. Empiirinen tutkimus jakautuu kvantitatiiviseen -ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Empiirisessä tutkimuksessa pyritään löytämään ratkaisu ongelmaan, ja tässä opinnäytetyössä se on yhtenäisen perehdyttämisoppaan suunnittelu ja toteutus. Teoreettisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on käytetty lomakekyselyä, jonka seurauksena työ on toiminnallisen opinnäytetyön ohella kvantitatiivinen, jossa on myös kvalitatiivista osaa. Näitä tutkimusmenetelmiä pyritään käyttämään tutkimusongelman ratkaisemisessa. (Heikkilä, T. 2004, 13.)

Kvantitatiivinen tutkimus tunnetaan myös nimellä tilastollinen tutkimus. Sen avulla selvitetään vastauksia kysymyksiin, jotka liittyvät lukuihin ja prosentteihin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot voidaan kerätä tilastoista, rekistereistä, tietokannoista tai ne voidaan kerätä itse. Materiaalin itse kerääminen on hyvin yleistä ja sillä saadaan aikaan varsin kattava tutkimus. Itse kerättyä materiaalia voidaan suoraan hyödyntää työssä. Itse kerättävässä materiaalissa päätetään tutkimusongelman perusteella kohderyhmä sekä tiedonkeruutapa. Tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi puhelinhaastattelu, sähköpostikysely, haastattelu tai informoitu kysely eli kirjekyselyn ja haastattelun välimuoto. Informoidussa kyselyssä kyselylomakkeet toimitetaan vas-

taajille ja noudetaan vastausajan päätyttyä ja tarvittaessa kysymyksiä voidaan tarkentaa tai suorittaa muutamia lisäkysymyksiä. Yleistymässä ovat myös www-kyselyt, mutta niiden haasteellisuus piilee siinä, että kaikki eivät käytä tietokonetta, jolloin sellaiset henkilöt jäävät perusjoukon ulkopuolelle. Tekninen toteutus on www-kyselyn onnistumisen avain. (Heikkilä 2004, 18.)

Kuten kaikilla asioilla myös näillä tiedonkeruumenetelmillä on hyvät ja huonot puolensa. Menetelmän valintaan vaikuttavat mm. tutkimukseen käytettävä aika ja budjetti, tutkimuksen tavoite sekä asiat, joita on tarkoitus tutkia. Kyselylomakkeet soveltuvat tiedonkeruumenetelmäksi mm. silloin, kun kerätään tietoa tosiasioista, kun taas haastattelututkimus on parempi vaihtoehto käyttäytymisen ja päätösten syitä tutkittaessa. (Heikkilä 2004, 19.)

Tässä työssä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää eli kyselylomaketta käytetään hyödyntämään ja täydentämään perehdyttämisoppaan teon vaiheita. Lomake jaettiin satunnaisotannan perusteella vastaajille, jotka sattuiivat olemaan töissä lomakkeen jatkopäivänä. Lomakkeen aineisto ei ole kovin laaja, mutta sen tarkoitus ei olekaan synnyttää itse opasta vaan antaa oppaan suunnittelijalle suuntaa antavaa tietoa siitä, millaisena työntekijät perehdyttämisen yrityksessä tällä hetkellä näkevät. Eli tietoa kerätään toiminnallisen työn tueksi.

2.3.1 Kyselylomake Kodin Terran työntekijöille

Opinnäytetyö on toiminnallinen, vaikka kvantitatiivista näkökulmaa työhön tuo kyselylomake. Tutkimusmenetelmänä on käytetty itse tehtyä informoitua kyselyä (LIITE 1), joka on kirjekyselyn ja henkilökohtaisen haastattelun välimuoto. Kyselylomakkeella pyritään saamaan vastauksia muun muassa siihen, miten perehdyttäminen työntekijöiden mielestä hoidetaan nykyisin, mitä hyviä ja huonoja puolia nykyisellä käytännöllä on ja mitä parannusehdotuksia työntekijöillä on. Näiden kysymysten ja vastausten pohjalta otetaan huomioon työntekijöiden mielipiteet perehdyttämisestä, jotta opas tulisi olemaan mahdollisimman monipuolinen ja käytännöllinen.

Kyselylomake on myös siitä syystä hyvä tehdä, koska työskentelin itse yrityksessä ja siitä syystä saattaa vahingossa jäädä kertomatta jotain hyvin olennaista työpaikkamme perehdyttämiseen liittyen. Kodin Terrassa työskentelee noin 55-75 työntekijää, lukumäärä vaihtelee vuodenaikojen mukaan. Kohderyhmäksi otettiin 16 henkilöä, jonka arvioitiin riittävän siihen, että saadaan tarvittava näkökanta siihen, mitä nykyiset työntekijät olisivat halunneet heidän perehdyttämisen sisältäneen ja mitä mieltä he ovat siitä, millainen sen tulisi jatkossa olla. Tarkoitus oli valikoida eri osastoilta ja eri asemilla työskenteleviä ihmisiä vastaajiksi, mutta kyselyn jakopäivänä ne jaettiin ensimmäisille vastaantuleville työntekijöille. Lomakkeet pyydettiin palauttamaan täytettynä Kodin Terran Infossa sijaitsevaan vastauksille tarkoitettuun kirjekuoreen. Kyselylomakkeet jaettiin ja kerättiin viikolla 10 vuonna 2011.

Lomakkeen viisi ensimmäistä kysymystä käsittelee vastaajan sukupuolta, ikää, osastoa, jolla vastaaja työskentelee, palvelusaikaa sekä vastaajan työnimikettä työpaikallaan. Seuraaviin kuuteen kysymykseen vastaajat ovat kertoneet omia mietteitään ja tulkintojaan siitä, miten perehdytys Kodin Terrassa nykyisin hoidetaan ja miten se heidän mielestään on toiminut, kuinka tärkeäksi itse perehdytys koetaan, tyytyväisyyttä nykyiseen käytäntöön, mitä hyviä ja huonoja puolia nykyisellä perehdyttämiskäytännöllä on sekä mahdollisia parannusehdotuksia. Lomakkeen jaon jälkeen ja työtä pohdiskeltaessa havaittiin, että viisi ensimmäistä kysymystä eivät kuitenkaan periaatteessa ole työn kannalta tärkeitä, sillä työntekijöiden mielipide on tärkein eikä se, onko vastaaja nainen vai mies, kuinka vanha hän on ja millä osastolla hän työskentelee. Avoimien kysymysten vastausten perusteella pohditaan perehdyttämisoppaan sisältöä.

Vastaajia oli yhteensä 16, joista naisia 14 ja miehiä kaksi. Kyselylomake jaettiin yhtenä päivänä ensimmäisille vastaan käveleville työntekijöille. Kodin Terrassa on naisia enemmän kuin miehiä, mikä osaltaan kertoo vastaustuloksesta. Vastaajista 10 oli 16–25 -vuotiaita, vastaajista viisi oli 26–35-vuotiaita, 36–44 -vuotiaita yksi vastaaja ja yli 44-vuotiaita ei ollut yhtään. Vastaajista viisi työskenteli kassa/neuvonta -osastolla, kolme puutarhan osastolla, kolme sisustamisen osastolla ja viisi rakentamisen osastolla. Esimiesasemassa olevia vastaajia ei ollut yhtään, tuoteryhmävastaavia oli kaksi, harjoittelijoita yksi ja suurin ryhmä oli nimikkeellä myyjä työskenteleviä vastaajia, joita oli yhteensä 13. Kodin Terrassa työskentelee suurin osa myyjä tehtä-

vänimikkeellä, mistä johtuu myyjän aseman suuruus vastaajien keskuudessa. Vastaa- jista yksi oli työskennellyt kaksi vuotta ja kuusi kuukautta Kodin Terrassa, kahdek- san vastaajaa kaksi vuotta ja neljä kuukautta, yksi vuoden ja yhden kuukauden, kaksi vastaajaa 10 tai 11 kuukautta, puolivuotta tuli täyteen yhdelle vastaajista, neljä ja puoli kuukautta yhdellä vastaajalla, kolme kuukautta yhdellä vastaajalla sekä harjoit- telijalla tuli täyteen yksi kuukausi Kodin Terran työsuhteen aloittamisesta. Lisää ky- selylomakkeen tuloksista kohdassa 5.5 Perehdytys Kodin Terrassa.

3 PROSESSIN KUVAUS JA ETENEMINEN

3.1 Tutkimuksen rajaus ja suunnittelu

Opinnäytetyöprosessini alkoi syksyllä vuonna 2010 opinnäytetyön aiheen miettimi- sellä. Työskennellessäni vielä Kodin Terrassa huomasin, että yritykseltä puuttui yh- tenäinen perehdyttämisooppas, jonka voisi ojentaa aina uusille työntekijöille, jotta hei- dän olisi helpompi sopeutua yrityksen käytäntöihin. Tähän asti kaikki perehdyttä- mismateriaalit sekä muut tiedotteet ja lehtiset lojuivat irtonaisina siellä täällä. Sen takia mielestäni oli tärkeää koota näinkin tärkeä asia työntekijän lähtökohtien kannal- ta samaan oppaaseen. Kysyin esimiehien mielipidettä kyseisen oppaan teolle ja se sai heti lämpimän vastaanoton. Tutkimustehtävä löytyi ja sitä lähdettiin toteuttamaan.

Työntilaajan pyynnöstä opas on rajattu koskemaan Kodin Terran yleisiä asioita ja käytäntöjä. Perehdyttämisooppaan tarkoitus ei ole syventyä tarkemmin eri osastojen toimintatapoihin vaan toimia koko Kodin Terraa ohjaavana apuvälineenä osastoista riippumatta. Osastokohtaisia oppaita on Kodin Terrassa suunnitteilla, mutta yhtenäis- tä opasta ei vielä ole. Kaikille uusille työntekijöille halutaan samat lähtökohdat uu- den työn alkuun, riippumatta siitä mille osastolle he töihin tulevat. Opas tulee sisäl- tämään muun muassa toimeksiantajan esittelyn, tietoa asiakasomistajuudesta, asia- kaspalvelusta, yhteisistä pelisäännöistä sekä lisäksi opastusta muun muassa turvalli- suuden-, työterveyshuollon- ja työehtosopimuksen asioissa. Tutkimuksessa on kaksi osaa: teoriaosuus ja perehdyttämisooppas.

Oppaan sisällön keräsin palvelupäällikkö Merja Perttula-Vuoren kanssa käytyjen keskustelujen avulla. Kyselin häneltä mitä hän haluaisi oppaan sisältävän. Tein alustavan luettelon asioista, mitkä olin ajatellut sisällyttää työhön. Kävimme yhdessä läpi luettelon ja Perttula-Vuori halusi muutaman otsikon lisätä oppaaseen, mitkä olin itse unohtanut mainita. Materiaalin oppaaseen keräsin Kodin Terrasta löytyvän irrallisen materiaalin, seinällä roikkuvien muistilappujen sekä oman tiedon avulla.

Terrassa ei ole aikaisempia oppaita eikä läheskään kaikista asioista ole mustaa valkoisella. Ohjeita, jotka luettavissa työpaikalta koskevat kärjistetysti lähinnä työterveyshuoltoa, yhteisiä pelisääntöjä, lakiasioita esimerkiksi työsopimusta ja vaitiolovelvollisuutta sekä työturvallisuuteen liittyviä asioita. Oppaassa on kuitenkin hyvä mainita lisäksi tietyistä käytännön asioista, kuten esimerkiksi työavaimista, työvaatteista, työn aloittamisesta sekä työnantajan tarjoamista eduista. Näiden materiaalien sekä omien tietojen avulla on yrittänyt luoda yhtenäisen oppaan, jonka sisältämä tieto helpottaisi työntekijöiden perehdyttämisessä. Kun kaikki tieto on yhdistetty yhteen kansioon, helpottaa se oleellisesti tiedon etsimistä ja tarkistamista.

3.2 Tutkimuksen eteneminen ja toteutus

Syyskuussa 2010 jätin opinnäytetyön ohjaajalle aiheanalyysin, mutta vasta tammi-kuun 2011 alussa aloin sitä työstämään. Keräsin materiaalia silloiselta työpaikaltani ja kysyin silloiselta esimieheltäni palvelupäällikkö Merja Perttula-Vuorelta, mitä hän haluaisi työn sisältävän. Palvelupäällikkönä Perttula-Vuori vastaa suurimmasta osasta perehdyttämisen asioista Kodin Terrassa. Hän yleensä ottaa vastaan uuden työntekijän, tutustuttaa hänet talon käytäville ja työntekijöille, antaa työavaimet ja kulkuluvan sekä toimii ensimmäisenä tukihenkilönä uuden työn aloittamisessa. Perttula-Vuori antoi minulle pääsääntöisesti vapaat kädet työn tekoon. Mitä asioita työ sisältäisi, olisi käytännössä omalla vastuullani, muutamia asioita siitä mitä oppaan tulisi sisältää, sovittiin yhdessä. Teoriaosuuteeni lähdekirjallisuutta löytyi paljon, joten aiheainesta työlleni kertyi helposti. Aiheanalyysia seurasi suunnitteluseminaari sekä väliseminaari ja valmis työ aikanaan. Työni olisi tarkoitus olla valmis kevään 2012 aikana.

4 TUTKIMUKSEN TOIMEKSIANTAJA

4.1 S-ryhmä

S-ryhmä on suomalainen yritysryhmä, jonka omistavat noin 1,7 miljoonaa osuuskaupan jäsentä eli asiakasomistajaa. S-ryhmän seitsemään liiketoiminta-alueen palveluihin lukeutuvat marketkauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, matkailu ja ravitsemiskauppa, auto- ja autotarvikekauppa ja maatalouskauppa. S-ryhmällä on lisäksi yhteistyökumppaneita, jotka tarjoavat palveluja matkapuheluiden ja laajakaistan, huonekalujen ja sisustustuotteiden, näönhuollon, hammashoidon, vakuutusten, sähkön, matkailun, autonpesun ja autonvuokrauksen osa-alueilla. Kaikkiaan S-ryhmässä työskentelee yli 36 000 työntekijää erilaisissa työtehtävissä ja Suomen lisäksi S-ryhmällä on liiketoimintaa myös Baltiassa ja Venäjällä. S-ryhmä pyrkii tarjoamaan henkilöstölleen kehittyvän työympäristön, koulutusmahdollisuuksia sekä hyödyn ison ketjun eduista. (Satakunnan Osuuskaupan www-sivut 2011.)

4.2 Satakunnan Osuuskauppa

Satakunnan Osuuskauppa vuonna 2012 on 95-vuotias, nopealla tahdilla laajeneva yritys, joka on noussut suurimmaksi palvelualan työllistäjäksi Satakunnan alueella. Työntekijöitä yhteensä eri toimipaikoissa on tällä hetkellä noin 1200. Vähittäismyynti vuonna 2011 oli 264 miljoonaa euroa. Satakunnan Osuuskaupan toiminta-ajatus on tuottaa etuja ja palveluja asiakasomistajille. Osuuskaupan arvot ovat olla asiakasta varten, kantaa vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, uudistaa toimintaa ja toimia tuloksellisesti. Visiona on tarjota halutuimmat ja kattavimmat palvelut asiakasomistajan omasta kaupasta.

Satakunnan Osuuskauppa on itsenäinen liikeyritys, jonka omistaa yli 53 000 asiakasomistajaa. Satakunnan Osuuskaupan toimialueen kotitalouksista noin 63 % on liittynyt asiakasomistajiksi. Asiakasomistajien palveleminen, Satakunnan alueen kehittäminen ja yhteistyö muiden sidosryhmien kanssa ovat asioita, jotka päätöksente-

koa tehtäessä ohjaavat liiketoimintaa. Osuuskaupan tehtävänä on parantaa hyvinvointia asiakasomistajien ja toimialueen keskuudessa.

Satakunnan Osuuskauppa ja Palin Oy harjoittavat liiketoimintaa Satakunta-konsernissa. Konserniin lukeutuvat market- ja tavaratalokauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, hotelli- ja ravintolatoiminta sekä autokauppa, mikä toimii myös Raumalla. Satakunnan alueella palveluita on tarjolla noin 40 toimipaikassa. Neljän vuoden välein valitaan edustajisto, josta koostuu Satakunnan Osuuskaupan hallinto. (Satakunnan Osuuskaupan www-sivut 2011.)

4.3 Kodin Terra Pori

Kodin Terran rakentaminen alkoi vuonna 2007, se valmistui syksyllä 2008 ja liikkeen avajaisia vietettiin helmikuussa 2009. Porin Kodin Terra sijaitsee Tikkulassa hyvien liikenneyhteyksien varrella, joka mahdollistaa helpon asioinnin pidempäänkin tuleville asiakkaille. Vakituksia työntekijöitä Terrassa on 55, joista opiskelijasopimuksella eli 5 tunnin työsopimuksella työskentelee 10 työntekijää, kesäkaudella lukumäärä nousee 75:n. Kodin Terra on puutarhan, sisustamisen ja rakentamisen tavaratalo, joka tarjoaa asiakasomistajille erilaisia ratkaisuja kotiin, pihaan ja vapaa-aikaan. Myymälästä löytyy yli 35 000 tuotetta ja lisäksi toimitusmyynnissä on 35 000 tuotetta. (Kodin Terran www-sivut 2011.)

Kodin Terra tarjoaa palveluja ja ratkaisuja asiakkaille. Kodin Terran tuotteiden ja palveluiden avulla voi kohentaa nykyistä asuntoa tai rakentaa uutta, työkalut ja tarvikkeet löytyvät urakoinnin alusta loppuun saakka. Talo tarjoaa puutarhan ja pihan, sisustamisen, rakentamisen ja remontoinnin tuotteet ja työkalut, omakotitalopaketteja, uuden valmiiksi suunnitellun keittiön sekä sahauspalvelua, joka mahdollistaa esimerkiksi oikean kokoiset pöytälevyt suoraan asennettaviksi. Yritys tarjoaa lisäksi kuljetuspalveluja: mahdollisuuden pakettiauton tai peräkarrryn vuokraamiseen sekä erillisen kuljetus -ja asennuspalvelun. Kodin Terrasta on lisäksi kahvila ja lasten leikkinurkkaus. Paikallisen myynnin lisäksi yritys tarjoaa verkkopalveluja, jossa voi tutustua tuotevalikoimiin. Verkkopalvelusta löytyy yli 15 000 tuotteen tiedot, yrityk-

sen ilmoitukset ja edut, ideoita ja ratkaisuja sekä kilpailuja. (Satakunnan Osuuskau-
pan www-sivut 2011.)

5 PEREHDYTTÄMINEN

5.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys

Perehdyttämisen prosessiin kuuluu paljon toimenpiteitä, jonka päätarkoitus on, että perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa toiminta-ajatuksen ja liikeidean, sen toimintaperiaatteet ja toimintatavat, työkaverit sekä asiakkaat, tiedostaen samalla omaan työhön kohdistuvat odotukset, vastuunsa työpaikalla sekä omat työtehtävänsä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2).

Työnopastus koskee kaikkia työntekijöitä yrityksessä, niin uusia tulokkaita kuin jo pidempään yrityksessä työskennelleitä työntekijöitä. Se ei katso yrityksen kokoa tai toimialaa. Kaikki asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen ja siitä suoriutumiseen kuuluvat työnopastukseen. Esimerkiksi työkokonaisuus, tiedon ja taidon edellytys työn osaamiselle, työn koostumisen osat ja vaiheet, työssä käytettävät koneet ja väli-
neet, terveys- ja turvallisuusasiat ovat työnopastuksen peruselementtejä. Henkilöstön kehittämisen tärkeät osa-alueet ovat perehdyttäminen ja työnopastus. Ne ovat osa yrityksen investointia, minkä avulla pyritään parantamaan henkilöstön osaamista ja työn laatua, edistetään työssä jaksamista samalla vähentäen työtapaturmia ja poissa-
oloja. Kyseessä on prosessi, joka jatkuu koko yrityksen olemassaolon ajan aina hen-
kilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2; Viitala 2004, 261.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on luoda sellaiset puitteet työntekijöille, että he saavat nopeasti kiinni työstä ja tuntevat olevansa osa työyhteisöä. Yksinään perehdytys ei takaa onnistumista vaan lisäksi siihen vaikuttavat mm. työilmapiiri, työn laatu ja tehokkuus, kustannukset ja henkilöstön vaihtuvuus. Työyksikön johtamisessa perehdyttämällä on tärkeä rooli hyvien tuloksien aikaan saamiseksi. Henkilöstöä tulee tukea, ylläpitää ja kehittää heidän ammattitaitoaan ja kannustaa ja rohkaista tarvitta-

essa eteenpäin. Pää tavoitteena on tehokas, motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö. (Kjelin & Kuusisto 2003, 9; Työturvallisuuskeskus 1991, 5.)

Työelämän muutoksien myötä työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta, vastuunottoa sekä työskentelyä joko yksin tai ryhmänjäsenenä työyhteisössä. Toimintatapojen muutokset ja niiden kehittäminen kuitenkin vaikuttavat siihen, miten mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja työn tekemiseen paranevat työpaikalla. Henkilö, joka on oma-aloitteinen, osaava ja pystyy toimimaan niin yksin kuin ryhmässä, osaa tarvittaessa muuttaa, kehittää ja luoda uusia toimintatapoja. Hyvin hoidetun perehdyttämisen ansiosta katetaan työn tietotaitovaatimukset, laatuvaatimukset tuotteiden ja palveluiden kohdalla sekä työntekijän ja työyhteisön turvallisuuteen, hyvinvointiin ja motivaatioon liittyvät asiat. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Kodin Terrassa tavoitteena on, että työntekijä oppisi tuntemaan työpaikkansa mahdollisimman pian. Työntekijän tulisi ymmärtää osuustoiminnan ja ketjun merkityksen ja tavoitteet, liikeidean, toimintaperiaatteet ja toimintatavat työpaikalla, tiedostaen samalla omaan työkuvaan liittyvät käytännöt, työkalut ja tuotteet sekä oman vastuunsa työpaikalla. Tavoitteena on myös, että työntekijä ymmärtää toimenkuvansa ja oppii tuntemaan työtoverinsa, jotta työntekijä kokisi olevansa osa työyhteisöä. Huolellisella perehdyttämällä halutaan Kodin Terrassa taata, että jokaisesta työntekijästä kasvaa hyvä ja ammattitaitoinen työntekijä.

5.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisen huolellinen suunnittelu, seuranta, kirjanpito sekä jatkuvuus ovat hyvän perehdyttämisen edellytyksiä. Perehdyttäminen takaa hyvät tulokset, kun se tehdään kerralla oikein. Perehdyttäminen tarkoitus on kouluttaa uutta työntekijää, unohtamatta perehdyttäjän kouluttamista sekä ajan tasalla olevaa aineistoa, jonka laajuus saattaa vaihdella tarpeen mukaan. Yhteistyö yrityksessä ja eri sidosryhmien välillä takaavat hyvät perehdyttämisosuudet -ja suunnitelmat, jotka voivat olla yhdelle tai useammalle henkilölle samanaikaisesti suunnattuja. Perehdyttämisosuudet ja ”tervetuloa taloon” -materiaalit sekä työturvallisuusosuudet voivat olla yleiskatsaus tai laa-

jempi tietokokonaisuus koko yritystä tai tiettyä työtehtävää koskevinä apuvälineinä. Oppaita ja muita perehdyttämiseen tarkoitettuja apuvälineitä tehtäessä kannattaa ensin määritellä oppimistavoitteet, sillä ne antavat suunnan ohjelman sisällölle. Apumateriaali saattaa viedä aikaa ja rahaa, mutta huolellisesti ja hyvin tehtynä maksaa itsensä lopulta takaisin, kun itse perehdytystilanteessa tarvittava aika vähenee. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2; Kangas & Hämäläinen 2007, 6-7; Viitala 2004, 260.)

Etukäteen mietitty ja suunniteltu perehdyttäminen luo pohjan, aikataulun ja tavoitteellisuuden perehdyttämiselle. On hyvä miettiä ennalta perehdyttäjän ja perehdytettävän rooli ja muokata perehdytystilanne perehdytettävän tarpeita ja työkuvaan palvelevaksi. Perehdyttämissuunnitelma kannattaa käydä uuden työntekijän kanssa läpi ensimmäisenä, jotta selviää tarkemmin tähän asti opitut tiedot ja taidot, jotta osataan panostaa juuri oikeisiin, työlle ominaisiin asioihin. Perehdytysaineistot toimivat eräänlaisina muistilistoina, joista niin perehdyttäjä kuin perehdytettävä voi tarpeen vaatiessa seurata edistymistä ja tarkistaa asioita. On hyvä kuitenkin muistaa pitää aineistot aina ajan tasalla, epäselvyyksien välttämiseksi. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2; Kjelín & Kuusisto 2003, 198; Kangas & Hämäläinen 2007, 6-7.)

Perehdyttämisen suunnitteluun vaikuttavat mm. seuraavat asiat: millaista henkilöä perehdytetään ja mihin tehtävään, kuka toimii perehdyttäjänä ja millaiset valmiudet hänellä on perehdyttää uutta tulokasta, mitä apuvälineitä perehdytystilanteessa tarvitaan, millaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia perehdytettävän tulee oppia, miten uuden tulokkaan perehdyttämistä seurataan ja kuinka paljon aikaa perehdytykseen on varattu.

Suunnittelun avulla pyritään tietoisesti ja tavoitteellisesti pohtimaan asioita ennalta, jotta tulevaisuudessa suoriudutaan perehdytystilanteissa järjestelmällisesti ja tuloksekkaasti. Näin pystytään toimimaan johdonmukaisesti ja toiminta tulee tehokkaammaksi henkilöstön kehittämisessä ja perehdyttämisessä. Perehdyttämisen lähtökohtana on yrityksen henkilöstöpolitiikka, henkilöstöasioihin liittyvät arvot ja periaatteet sekä yrityksen pelisäännöt. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Kodin Terrassa perehdyttämisen suunnittelu on sovittu myyntipäälliköiden kesken. Ensimmäisenä työpäivänä uusi työntekijä tutustuu taloon ja työkavereihin ja käydään läpi talon yhteisiä pelisääntöjä. Yleensä ensimmäisen talon opastuksen ja kierroksen

myymälän sisällä suorittaa myyntipääällikkö. Yleensä myymäläkierroksen suorittaa se myyntipääällikkö, jonka osastolle uusi työntekijä on ns. kiinnitetty. Palvelupääällikkö kuitenkin yleensä ojentaa kulkukortin ja pukukopin ja pesukaapin avaimen. Taloon tutustumisen jälkeen työntekijän jo olemassa olevan ammattitaidon perusteella mietitään, millaisia ensimmäisiä työtehtäviä hänelle annetaan, mihin asioihin kiinnitetään enemmän huomiota ja mitkä asiat saattavat olla jo entuudestaan tuttuja. Osastolla uuden tulokkaan tukena on aina joku jo kauemmin talossa ollut henkilö, joka yleensä on joku tuoteryhmävastaavista. Ajan myötä työntekijän olisi tarkoitus itsenäistyä.

5.3 Perehdyttämisen seuranta

Perehdyttämisen tuloksia ja saavutuksia tulee seurata ja arvioida. Joten kun yrityksessä luodaan perehdyttämissuunnitelma, tulee samalla miettiä, miten seuranta toteutetaan ja mitä vastauksia sillä halutaan saada aikaan. Erilaiset muistivihot, tarkistuslistat tai jokin muu materiaali toimivat hyvin seurannan apuvälineenä, joka voidaan antaa uudelle työntekijälle mukana kuljetettavaksi. Muistilistaa voi ylläpitää vaikka tavallisella menetelmällä merkitsemällä rasti ruutuun. Siitä tulee käydä ilmi ne asiat, jotka tulokkaalle on jo opetettu ja onko ne suoritettu hyväksytysti tai tarvitseeko hän kenties jonkin asian suhteen lisäopetusta. Perehdyttämisen ei tarvitse olla yksinpuhe- lua tai pelkkää kirjoittamista vaan se voi olla myös perehdyttäjän, perehdytettävän sekä työyhteisön välistä keskustelua. Perehdyttämissuunnitelmaan kannattaa merkitä ajankohta niin kutsutulle seurantakeskustelulle, jossa voidaan käydä läpi perehdytettävän oppimia asioita ja häntä askarruttavia asioita. Sillä vaikka asioita opetetaan, saattavat ne tulla nopealla tahdilla esille ja näin ollen opetettu asia on saattanut jäädä oppimatta. Keskusteluun kannattaa valmistautua etukäteen, jotta kaikki olennainen muistuu mieleen ja tulee sanotuksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7 ja 17; Kangas 2003, 16; Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

Seurannan tulee olla luottamuksellista ja tavoitteellista. Seurannan avulla saadaan selville perehdyttämisen onnistuminen ja sen hyödyllisyys. Seurantakeskustelut voivat antaa viitettä siitä, miten perehdyttämisessä on onnistuttu, mutta onnistumista voidaan seurata myös erillisellä haastattelulla, kyselylomakkeella tai työyhteisötutkimuksella. Näiden kyselyjen avulla yritykselle muodostuu käsite siitä, miten pereh-

dytettävät kokevat perehdytystilanteen, kuinka tasokkaasti se hoidetaan, mitä hyviä puolia sillä on ja mitä muutos- ja kehitysmahdollisuuksia se tarvitsee. Seurannan päällimmäinen tavoite on kuitenkin varmistaa perehdyttämisen onnistuminen eli eri asioiden oppiminen. (Kangas 2003, 16; Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Kun uuden työntekijän taloon tutustumiskierros on tehty ja avaimet luovutettu, on osastoilla sovittu henkilö, joka on vastuussa uuden tulokkaan perehdyttämisestä. Esimiehillä on olemassa perehdyttämisen muistilista, jonka avulla kaikki tarvittavat asiat muistaa mainita. Muistilistassa on mm. työterveyshuoltoon ja henkilöstötietuihin liittyviä asioita. Työntekijälle ojennetaan myös perehdyttämisen muistilista seurannan apuvälineeksi, jonka avulla pystyy hyvin havainnoimaan, mitkä asiat on opittu ja missä on parantamisen varaa ja lisäopiskelun aihetta.

Kassassa ja neuvonnassa työskenteleville henkilöille on olemassa oma muistilista, josta käy ilmi kaikki kassatyössä ja neuvonnassa tarvittavat ja opeteltavat asiat. Osastoilla samantapaisia muistilistoja ei vielä ole olemassa, mutta niitä ollaan tekemässä. Kehityskeskustelun aikana on hyvä tilaisuus käydä läpi muistilistat ja kartoittaa työntekijän osaamisen hallintaa ja kuulostella työntekijän mahdollisia kehitys- ja parannusehdotuksia. Kehityskeskusteluiden ajankohtaan voi joskus olla pitkä aika ja siksi uusien työntekijöiden kanssa järjestetään parin viikon työhön tulon jälkeen ns. tilannekatsaus, jonka avulla pystytään katsomaan työntekijän sen hetkinen osaaminen. Uusille kesätyöntekijöille, jotka tulevat kevään aikana, on järjestetty kesätyöntekijän perehdytystilaisuus, jonka avulla he pääsevät paremmin kiinni työpaikan toimintatapoihin. Kodin Terrassa on myös muita kausityöntekijöitä, joiden kaikkien kohdalla mietitään paras perehdyttämisen ratkaisu. Hyvä perehdyttäminen ja sen seuranta lisäävät myös työturvallisuutta.

5.4 Perehdyttämisen hyödyt

Vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle luodaan hyvin hoidetulla perehdyttämisellä. Perehdyttämisen avulla uudesta tulokkaasta halutaan nopeasti hyviä tuloksia saavuttava työyhteisön jäsen. Perehdyttäminen mahdollistaa perehdytettävän henkilön tietojen ja taitojen karttumista, joita hän tulevassa työtehtävässään tarvitsee.

Oppimisen tehokkuuden lisääntyessä, työhön oppimiseen tarvittava aika vähenee. Se miten nopeasti uusi työntekijä oppii työskentelemään oma-aloitteisesti ja itsenäisesti ilman muiden apua riippuu siitä, kuinka nopeasti hän omaksuu hänelle opetettavat uudet asiat ja käytännöt. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4; Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdyttämisen tarkoitus on, että työ opitaan ensimmäisestä hetkestä lähtien oikein. Kun työ tehdään kerralla oikein, vähenee sen myötä virheiden määrä sekä samalla myös niiden selvittämiseen ja korjaamiseen tarvittava aika. Uusi työntekijä ei aina ole valppaimmillaan tai tarpeeksi tietoinen työpaikkansa riskeistä, ja siksi eritoten uudelle tulokkaalle sattuu tapaturmia ja onnettomuuksia enemmän kuin jo pidempään työskennelleille työntekijöille. Siksi on erityisen tärkeää, että perehdyttämisoppaassa tai erillisessä materiaalissa on maininta työturvallisuusohjeista ja niiden käytännöstä. Perehdyttämisen avulla työyhteisöön sisälle pääseminen helpottuu ja jännitys poistuu, mutta jos uusi työntekijä jätetään liian varhain yksin, työmotivaatio ja työtulokset jäävät vaillinaisiksi. Siksi on tärkeää, että luodaan myönteistä kuvaa uudelle tulokkaalle, sillä myönteinen ensivaikutelma työtehtäviä ja työyhteisöä kohtaan kasvatavat positiivisia kokemuksia ja työmotivaatio vahvistuu. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4; Lepistö 2004, 56; Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4.)

Perehdyttämisen ansiosta työtyytyväisyys kasvaa, jolloin poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus vähenevät. Kun vaihtuvuus vähenee, pystyy työyhteisö toimimaan tiiviimpänä yksikkönä, kun sen jäsenet tunnetaan. Ylimääräiset kustannukset pienenevät, kun pysytään suunnitelmissa eli suoritetaan perehdyttäminen, kuten aikaisemmin on sovittu. Virheiden ja häiriötekijöiden vähenemisen myötä myös hävikin määrä vähenee ja kustannukset pysyvät alhaalla. Myönteinen mielikuva jakautuu laajalle tyytyväisen työyhteisön jäsenen kautta. Perehdyttäminen on koko työyhteisön yhteinen työkalu ja apuväline. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5; Lepistö 2004, 56-57; Penttinen & Mäntynen 2007, 3-4.)

Perehdyttämisen hyötyinä Kodin Terrassa pidetään juuri sitä, että työntekijä pyritään sitouttamaan yrityksen palvelukseen mahdollisimman pitkäksi ajaksi. Perehdyttämisen ansiosta työntekijä sisäistää nopeammin työpaikan toimenkuvan ja liikeidean, tiedostaa työtavat ja myytävät tuotteet ja palvelut ja suoriutuu asiakaspalvelutilanteis-

ta kunnialla. Perehdyttämisen tuloksena työtyytyväisyys, työmotivaatio, työturvallisuus sekä osaaminen ovat paremmin turvattuna.

5.5 Perehdytys Kodin Terrassa

Tällä hetkellä perehdytys Kodin Terrassa tapahtuu ainoastaan käytännönläheisenä perehdyttämisenä. Ensimmäisenä päivänä oikeastaan ei tarvitse olla muuta kuin hyvä ja aktiivinen kuuntelija. Ensimmäiseen työpäivään kuuluu pelisääntöjen ja turvallisuusasioiden läpikäyminen. Työntekijä saa käyttöönsä työvaatteet, joita tulee aina työvuorossa pitää yllä. Uudelle työntekijälle luovutetaan avaimet: kulkukortti henkilökunnan oviin, pukukaapin avain sekä Lindströmin pukukaapin avain, johon tulevat puhtaat työvaatteet.

Myymäläkierroksella tutustutaan työpaikan tiloihin: henkilökunta-, varasto- ja myymälätilat, palvelupisteet, hätäpoistumistiet sekä samalla tutustutaan sillä hetkellä paikalla oleviin työntekijöihin. Kassatyöt kuuluvat nykyisin jokaiselle työntekijälle osastoista riippumatta. Jokaisen tulee osata kassatyön perusohjeet ja käytäntö. Uusi työntekijä perehdytetäänkin ensimmäisten työpäivien aikana ensin kassatyöhön sitten vasta osastotöihin. Tulevina työpäivinä uusi työntekijä saa osastotöiden opettelemisen avuksi ja tueksi jonkun jo pidempään talossa töissä olleen henkilön.

Jaettu kyselylomake koski Kodin Terran työntekijöiden mielipiteitä työyhteisön perehdyttämisestä. Kyselyn perusteella kävi ilmi, että työntekijöiden mielestä perehdyttämisestä suoriudutaan suurimmaksi osaksi hyvin. Uusi työntekijä perehtyy paperisen materiaalin avulla asioihin ja hänelle kerrotaan ja näytetään toimintatapoja. Esimiehet ja tuoteryhmävastaavat hoitavat yleensä perehdyttämisen. Aina eivät kuitenkaan esimiehet tai vastaavat ehdi perehdyttämään, jolloin joku muu saa asiakseen huolehtia uudesta työntekijästä. Heikkoutena koetaan ajan puute niin, ettei yksi ja sama henkilö pysty perehdyttämään uutta työntekijää vaan häntä pompotetaan eri henkilöille. Tästä syystä perehtyjä saattaa saada rikkonaisen perehdyttämisen, kun kaikki eivät tiedä mitä asioita on jo käyty läpi, eikä se luo turvallisuuden tunnetta. Lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen koetaan kuitenkin heikkona.

Kassaperehdytys saa vastaajilta hyvää palautetta. Siihen panostetaan enemmän kuin osastolle perehdyttämiseen. Kassalla oleva perehdytyslista selkeyttää oppimistilannetta niin perehdyttäjälle kuin perehtyjälle ja kaikki tarvittavat asiat muistetaan listan avulla mainita ja opettaa. Kassatyöhön perehdytys ei kuitenkaan koeta hyväksi silloin, kun rahastetaan samalla, opetustilanne keskeytyy negatiivisesti sen myötä ja asioita saattaa jäädä mainitsematta. Konkreettista rahastusta tulisi harjoittaa vähän myöhemmin, ja muutama vastaaja ehdottikin, että kassaharjoittelu suoritettaisiin ensin neuvonnan koneella tai palaverihuoneen kassaohjelmilla.

Myöskään neuvonnan perehdytys ei saa suurta kannatusta vaan sekin koetaan heikkona. Neuvonnan perehdytyksessä ei ole selkeää linjaa vaan oppiminen saattaa tapahtua yksin, eli työntekijä ei osaa kaikkea tarvittavaa, mikä taas johtaa siihen, että työntekijä kokee epävarmuutta neuvonnassa työskennellessään. Kaikista asioista ei ole esillä selkeää ohjetta, jotta asiat tehtäisiin neuvonnassa samalla kaavalla. Neuvonnan perehdytys tulisi olla kattavampi ja siellä esiintyviin tehtäviin todella opetettaisiin ennen kuin siellä joutuu esimerkiksi tauottamaan.

Toiset vastaajista olivat sitä mieltä, että apua saa aina kun sitä tarvitaan, mutta kuitenkin perehdyttäminen riippuu pitkälti omasta aktiivisuudesta. Perusasiat opetetaan melko hyvin, mutta muuten työntekijöille jää tunne, että he jäävät oman onnensa nojaan ja oletetaan liikaa, että työntekijät osaavat heti kaiken. Puutarhakassan perehdytys koetaan heikkona. Kassa-asiat osataan, mutta monet asiakkaista kysyvät tuotetietoutta eivätkä kassat ole hortonomeja. Tämä lisää epävarmuutta ja mukavuusalueelta poistumista eikä se luo vastaajien mielestä luotettavaa kuvaa asiakkaille. Vähän muistettavaa tulee myös siitä, että tuotteiden edustajat kutsutaan liian myöhään opastamaan, eikä ennen kuin tuotteet ovat hyllyssä myytävänä.

Jokainen vastaaja piti perehdyttämistä tärkeänä tai todella tärkeänä, jotta työntekijä oppii talon tavoille ja tietää tavat, miten asiat hoidetaan. Lisäksi perehdyttäminen kasvattaa työmotivaatiota ja työt sujuvat paremmin. Ilman perehdyttämistä ei työntekijä sisäistä kunnolla työkuvaansa. Ja hyväkin työntekijä voidaan pilata huonolla perehdyttämällä. Samoin vastaajat ovat sitä mieltä, ettei kahteen viikkoon tulisi uutta työntekijää laskea lainkaan vahvuuteen vaan hän saisi rauhassa opetella asioita ja sisäistää ainakin muutamia perusasioita, joita voi lähteä täydentämään.

Vastaajien mielipiteet jakautuvat melkein kahtia, kun kysytään, ovatko he tyytyväisiä nykyisiin perehdyttämisen metodeihin. Toiset ovat tyytyväisiä ja toiset kaipaavat kattavampaa ja yhtenäisempää perehdytystä. Perehdytyslista saa kannatusta, mutta ei saisi kuitenkaan odottaa heti samanlaista panosta uudelta työntekijältä ja kaksi vuotta talossa töitä tehneeltä työntekijältä. Vahvuuteen laskeminen kuormittaa perehdyttäjää ja ahdistaa perehtyjää.

Nykyisen perehdyttämisen hyviä puolia on vastaajien mielestä selkeys, tekemällä oppii -metodi, rauhallinen ja kärsivällinen opettaja, mikäli osuus kohdalle, perehdytyslistat, käytännönläheisyys ja nopea mukaan ottaminen. Kaikki vastaajat eivät olleet kuitenkaan vastanneet tähän ja toiset olivat sitä mieltä, ettei hyviä puolia ole ja onneksi käytäntöä kehitetään.

Nykyisen perehdyttämisen huonoista puolista jokainen vastaaja mainitsee ajan ja panostuksen puutteen. Niin uudemmat kuin jo pidempään työskennelleet työntekijät kokivat sen todella ahdistavaksi. Kuormittaa perehdyttäjää, kun hänellä on normaali- en työtehtäviensä ohella vastuu perehdyttää uusi tulokas, aika ei riitä kaikkeen ja samalla se ahdistaa uutta työntekijää, kun oletetaan liikaa. Rikkonaisuus kassaperehdytyksessä ja osastolla perehdyttämisessä nousee muutaman vastaajan mielteiksi. Puutarhakassoilla koetaan miinukseksi se, ettei kassoille anneta tarpeellista kasvitietoutta, joka helpottaisi asiakaskohtauksissa. Ajan puutteen takia vastaajat kokevat perehdyttämisen auttavan vain pintapuolisesti ja ovat sitä mieltä, että se johtaa myös noloihin tilanteisiin asiakkaiden keskuudessa, kun tuotetietoutta ei ole riittävästi heikon perehdyttämisen seurauksena. Muutaman vastaajan mielestä parannettavaa on paljon.

Perehdyttämisen parannusehdotuksiksi luetellaan mm. seuraavia asioita: kunnolliset materiaalit perehdyttämisen tueksi esim. perehdytyskansio, aikataulutettua ja organisoitua perehdytystä, kunnon perehdyttämissuunnitelma alusta loppuun, jokaiselle tuloosalle selkeä opastaja, perusteelliset ohjeet ja panostusta perehdyttämiseen, perehdytystä riittävän ajoissa, kassojen perehdytys pois kassalinjastolta esimerkiksi palaverihuoneeseen, jotta voidaan rauhassa käydä läpi mm. henkilöllisyystodistuksiin liittyviä asioita, rahankäsittelyyn liittyviä asioita, porttihälytyksiä, korttitietoutta ja

setelien tunnistusta. Lisäksi toivotaan enemmän henkilökuntaa töihin, jotta uuden työntekijän perehdyttämiseen jää aikaa, asioiden rauhassa läpi käyminen, puutarhaosastolle enemmän tietoutta asiakkaille valmiiksi eri kasvien hoito-ohjeista ja lisäksi kaikille työntekijöille perehdytystä, mikäli työkuva muuttuu.

Vastausten pohjalta voisi päätellä, ettei Kodin Terran perehdyttäminen ole saavuttanut vielä haluttua tasoa, mutta yksikkö on kohtalaisen uusi, joten toimintatapojen muutoksia tulee olemaan, kun opitaan parempia käytäntöjä. Suosittelisin, että työntekijöiden mielipiteitä kuunneltaisiin ainakin joissain määrin, sillä useasti he tietävät monia asioita siitä, mitä tapahtuu talon sisällä, joista välttämättä esimiestaso ei ole tietoinen. Kaikki vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että ajan puute on suurin ongelma, joten ehkä siitä voisi löytää hyvän kehittämisen kohteen niin, että ajan tarjoamiseen panostettaisiin enemmän, muut epäkohdat saattaisivat hävitä sen myötä. Uuden työntekijän perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeä, jotta hän kokisi mahdollisimman pian onnistumisen tunnetta ja työyhteisöön kuuluvuuden tunnetta.

6 HENKILÖSTÖ YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄNÄ

6.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen ydintehtävät koostuvat neljästä osa-alueesta. Aikajänne, joka vaihtelee strategisen tarkastelun pitkästä aikavälistä operatiiviseen eli päivittäiseen, lyhyen ajan tarkasteluun sekä toiminnan kohde, joka vaihtelee henkilöstöjohtamisen prosesseista ihmisiin, toimivat jakoperusteina. Henkilöstöjohtamisessa on oleellista huomioida sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteet. Erilaiset henkilöstöhallinnon järjestelmät ja toimintamallit tukevat ja vaalivat henkilöstöjohtamisen prosesseja. Henkilöstöjohtamisen kenttä käsittää myös suoran kanssa käymisen ja vuorovaikutuksen ihmisten kesken. Strateginen ja operatiivinen toiminta määräävät henkilöstöjohtamisen toiminnan ja sisällön. (Viitala 2004, 15.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management) sisältää keinoja, joita tarvitaan työntekijöiden tarpeiden mukaisessa hankinnassa, heidän motivoinnin

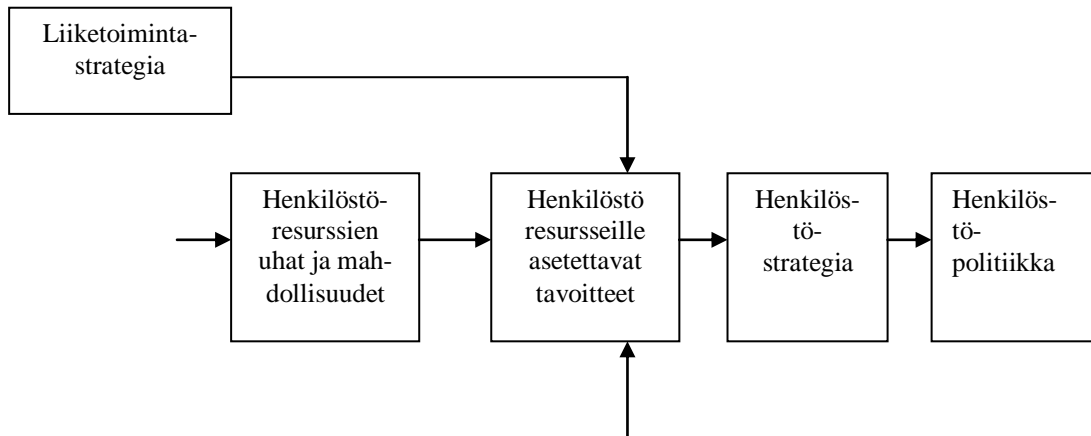
ja työhyvinvoinnin ylläpidossa, osaamisen kehittämisessä ja varmistamisessa sekä palkitsemisessa. Henkilöstön johtamisessa on tärkeää, että sekä työntekijä kuin työnantaja ovat samaa mieltä ehdoista, jotka tulisi täyttyä molemmin puolisen työsuhteen aikana. Lisäksi on ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstöjohtaminen takaa tämän luottamuksen pysyvän onnistumisen. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on, että yritys pystyy hankkimaan ja pitämään palveluksessaan haluamiaan työntekijöitä motivoimalla ja kannustamalla onnistuneisiin työsuorituksiin, kehittämään ja ylläpitämään työntekijän ammattitaitoa sekä palkitsemaan onnistuneista työsuorituksista ja luoda työntekijälle mahdollisimman pitkä työura. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on lisäksi arvioida organisaation tarpeiden muuttuminen sekä rakentaa kattava suunnitelma muutoksien toteuttamiseksi. (Kauhanen 2010, 16).

Kodin Terrassa henkilöstöjohtaminen tarkoittaa osaksi sitä, että kaikki toimivat yhdessä. Kassatyöntekijät, osastotyöntekijät sekä esimiehet toimivat kaikki yhdessä. Esimiehet työskentelevät muiden työntekijöiden joukossa, josta voi päätellä, että kaikki olisivat samantarvoisia ja kaikki työ koetaan yhtä tärkeäksi. Esimiehet pyrkivät aina parhaansa mukaan ohjaamaan, motivoimaan ja kouluttamaan henkilöstöään kohti parempia työsuorituksia. Esimerkiksi myynninjohtamiskoulutuksen avulla pyritään pääsemään tavarakeskeisyydestä itse asiakaspalveluun.

6.2 Henkilöstöstrategia

Yrityksen visio on yritykselle tärkeä ja henkilöstöjohtamisen tulisi tukea visiota. Henkilöstöjohtamisen avulla yrityksen toiminta suunnitellaan johtavan pitkälle, onnistumisen apuna käytetään henkilöstöstrategiaa, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia kulkevat käsi kädessä. Henkilöstöstrategian avulla yritys pystyy huolehtimaan siitä, että yrityksen liiketoimintastrategiaa on suorittamassa ja kehittämässä siihen tarvittava, ammattitaitoinen henkilöstö. Henkilöstöstrategia käsittää henkilöstövoimavarojen tavoitteet, jotka koskevat mm. henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota, ammattitaidon kehittymistä ja osaamista sekä aineellisia ja rakenteellisia tavoitteita, lisäksi tulee määrittää tavoitteisiin käytettävä aika. Henkilöstöpolitiikkaa käytetään henkilöstöstrategian apuvälineenä. Se näyttää suunnan henkilöstöstrategian aikataululle ja tavoitteille. Henkilöstöpoliti-

kan alueeseen kuuluvat mm. palkka-asiat, henkilöstön rekrytointi sekä suunnittelu- ja kehittämissuunnitelmat. (Viitala 2004, 13; Viitala ym. 2004, 154.) Kuviossa 1 kuvataan henkilöstöstrategian muotoutumiseen vaikuttavat tekijät.



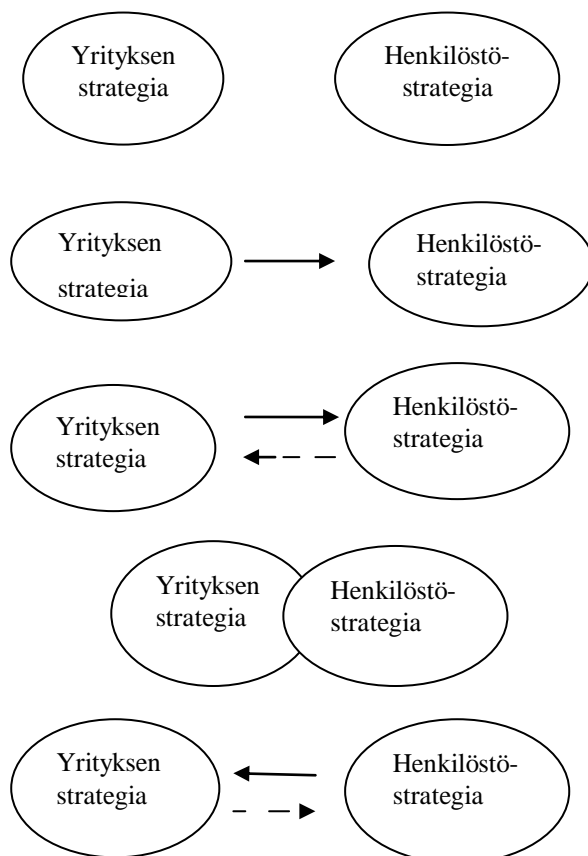
Kuvio 1. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (Kauhanen 2010, 22).

Kartoittamalla ulkoinen ympäristö selviää siihen liittyvät riskit ja mahdollisuudet. Muun muassa markkina-alueen suhdannevaihe, lainsäädäntö, väestörakenne, työmarkkinat, kilpailu työvoimasta ja kilpailijat sekä asiakkaat ovat henkilöstövoimavaroihin ulkoisesti vaikuttavia tekijöitä. Taloudensuhdannevaihe antaa osviittaa siihen, millaiseksi tuotteiden ja palveluiden kysyntä on tulevaisuudessa kehittymässä. Lainsäädäntö on jatkuvasti muuttuva elementti, jonka muutoksiin voidaan varautua tarkan suunnittelun ja vaikuttamalla osaltaan asioihin. Työmarkkinoiden kysynnällä ja tarjonnalla on vahva vaikutus työvoiman saamiseen sekä vaihtuvuuteen ja palkkatasoon. (Kauhanen 2010, 23–24).

Sisäinen ympäristö taas haaraantuu työyhteisön ominaisuuksiin ja organisatorisiin tekijöihin. Kun kartoitetaan henkilöstön ominaisuuksia ja henkilöstövoimavarojen vahvuuksia ja heikkouksia, tulee tarkastella esimerkiksi seuraavia asioita: tieto- ja taitotaso, ikä- ja koulutusrakennetta, asenteita elämää ja työtä kohtaan, sitoutuneisuutta, työtyytyväisyyttä sekä kehityskykyä. Kaikkeen tarvittavaan ei löydy vastausta henkilöstöjohtamisen tietokannoista, vaan tietyt asiat vaativat niiden mittaamista ja

selvittämistä. Kun tiedot ovat ajantasaisia ja paikkansapitäviä, on helpompi hahmottaa yrityksen henkilöstötarve. (Kauhanen 2010, 25).

Suhde liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välillä voi olla joko läheinen tai kaukainen tai jotain niiden väliltä. Se, miten läheisesti tai kaukaisesti ne ovat toistensa kanssa tekemisissä, on eroteltu viiteen erilaiseen vaihtoehtoon (Kuvio 2). Ensimmäisessä (1.) vaihtoehdossa henkilöstöstrategia ja liiketoimintastrategia kulkevat täysin omia polkujaan vaikuttamatta lainkaan toisiinsa. Toisessa (2.) vaihtoehdossa liiketoimintastrategian pohjalta muokataan henkilöstöstrategia. Kolmannessa (3.) vaihtoehdossa nämä kaksi tekijää kulkevat käsi kädessä ja tukevat toinen toistaan, kuitenkin liiketoimintastrategia toimii hieman vahvempana osapuolena. Neljännessä (4.) vaihtoehdossa molemmat strategiat suunnitellaan samaan aikaan yhtenäisenä kokonaisuutena. Viidennessä (5.) vaihtoehdossa on samaa tuntua kuin vaihtoehto kolmossessa, mutta päinvastoin henkilöstöstrategialla on tässä voimakkaampi osa.



Kuvio 2. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet (Viitala 2007, 64–65).

Kodin Terran henkilöstöstrategia perustuu moniosaamiseen. Ihannejatteluna on, että kaikki talon sisällä osaisivat laajalti talon eri osa-alueita. Esimerkiksi kaikki talossa työskentelevät ovat kassataitoisia henkilöitä ja moni työntekijä osaa ajaa trukkia. Moniosaaminen helpottaa mm. sairaustapauksissa, paikkaaminen onnistuu helpommin, kun on isompi joukko, josta valita sairaustapauksille paikkaaja. Paikkaaminen ei aina rajoitu vain Kodin Terran sisälle vaan Osuuskaupan yhtenä toimintatapana on, että eri yksiköiden välillä voidaan lainata työntekijää toiseen yksikköön tarvittaessa, kuitenkin aina työntekijän oman suostumuksen mukaan. Tämä toimintamalli on yhteinen käytäntö Satakunnan Osuuskaupassa ja on yksi mahdollisuus kerätä lisätöytä tunteja, jos näin haluaa. Pitkälti lisätöiden tarjoaminen on myös asennekysymys, pitää näyttää, että taitoa, osaamista ja halua riittää.

6.3 Muuttuva toimintaympäristö ja sen kehittäminen

Yritysten toimintaympäristöön ja toimintaan on nykypäivinä ollut sidoksissa erilaiset käännekohdat ja muutokset, joilla on vaikutusta yrityksen menettelytapoihin. Kaikkien yrityksen sisällä toimivien osatekijöiden tulisi joustaa ja samalla tinkiä ajasta, jotta suoriuduttaisiin mahdollisimman nopeasti, koska aika on rahaa. Tämä puolestaan luo suuria paineita niin johtamiseen kuin toimintatapojen pyörittämiseen. (Viitala 2004, 42; Lämsä ym. 2005, 29.)

Tekniikan kehitys, kasvanut kotimainen ja kansainvälinen kilpailu, työvoimapula sekä kuluttajien erilaistuminen ovat vaikuttaneet siihen, että yritykset panostavat enimmäkseen enemmän oppimiseen ja osaamiseen ammattitaitoisen henkilöstön saavuttamiseksi. Jotta esimerkiksi tuotannon prosesseja pystytään nopeuttamaan, on päätöksien tekoa alettu jakamaan arvoasteikossa alaspäin niille henkilöille, jotka enimmäkseen ovat tekemisissä kyseisten prosessien parissa. Näin pystytään välttymään mm. tietokatkoksilta eri henkilöiden välillä, kun tieto välittyy suoraan lopulliseen pisteeseen. Esimiehet ovat siirtyneet valvojen asemasta valmentajiksi, joiden tehtävänä on luoda

puitteet henkilöstön kehittymiselle ja motivaation ylläpitämiseen. Henkilöstö vastaa yhä useammin itse omasta oppimisestaan ja kehittymisestään, joka mahdollistaa kokonaisuuden, joka sisältää työn suunnittelun, toteutuksen ja tulosten arvioinnin. (Viitala 2004, 42; Lämsä ym. 2005, 29.)

6.4 Henkilöstö yrityksen keskeinen voimavara

Henkilöstö on yrityksen yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein voimavara, sillä siitä yleensä riippuu yrityksen olemassaolo. Henkilöstön osaaminen taas koetaan huomattavaksi kilpailuedun valtiksi. Yrityksen toiminta perustuu henkilöstön avulla tehtävään toimintaan, mutta toisinaan pelikentällä henkilöstön merkitys unohtuu. Pääoma eli raha on henkilöstön ohella yksi ehdottomasti tärkeimmistä voimavaroista. Raha ei kuitenkaan yksin ratkaise yrityksen toimintaa ja vaikka rahalla saa houkuteltua hyvää henkilökuntaa, ei se välttämättä kuitenkaan takaa kattavaa ja osaavaa työvoimaa lyhyellä aikavälillä. Systemaattinen henkilöstön osaamisen kehittäminen varmistaa sen, että oikeat henkilöt työskentelevät oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Jotta toiminta olisi asianmukaista, on henkilöstöllä oltava työhön vaadittavaa ammattitaitoa ja halua tehdä työtä. Kovan kilpailun myötä henkilöstön tuomasta voimavarasta on tullut tärkeä kilpailutekijä. (Kauhanen 2010, 16–17).

Henkilökuntaa ja heidän ammattitaitoaan tulee osata kunnioittaa ja arvostaa, sillä yrityksen liiketoiminta saattaisi tulla tiensä päähän, mikäli esimerkiksi koko henkilökunta päättäisi lähteä yrityksestä samaan aikaan. Vaikka koko henkilökunta ei lähtisikään, jo pienen ryhmän pois lähteminen saattaisi aiheuttaa merkittäviä ongelmia tai toiminnan katkoksia, jotka osaltaan mahdollisesti vaikuttaisivat asiakkaiden luottamuksen järkkymiseen ja taloudellisiin tappioihin. (Viitala 2004, 10; Riikonen ym. 2003, 38–40; Viitala ym. 2004, 154.)

Työntekijöiden toiminta heijastaa asiakkaille mielikuvaa yrityksestä. Mikäli henkilöstön ammattitaito on puutteellista tai jos työ tai tuote ei ole laadultaan hyvää, antaa se yrityksestä puutteellisen vaikutelman. Mikäli tuote on rikki tai virheellinen tai se on koottu tai asennettu väärin, aiheuttaa se asiakkaalle suuren pettymyksen tuotetta kohtaan vaikka se muuten olisikin upea. Työntekijä ei panosta täysillä tekemäänsä

työtä tai yrityksen toimintaa kohtaan, jos hän on pettynyt työpaikkaansa, menettänyt työmotivaationsa tai tuntee olevansa työyhteisön ulkopuolella. Jos työntekijä kohdistaa pettymyksensä tai katkeruutensa asiakasta kohtaan olemalla hänelle vihainen tai työkeä, ei se säästä yrityksen mainetta vaikka sillä olisikin todella hyvä palvelukonsepti. (Viitala 2004, 10; Riikonen ym. 2003, 38–40; Viitala ym. 2004, 154.)

Korkeatasoisen toiminnan laadun kehittäminen ja luotettavuuden näyttäminen niin toimittajana kuin valmistajana vaatii yritystä motivoimaan työntekijänsä korkeatasoiseen toimintaan ja saamaan heidät jäämään yrityksen palvelukseen. Jotta henkilöstö saadaan sitoutettua yrityksen palvelukseen, tulee organisaation panostaa henkilöstöönsä. Panostamisen keinoja ovat muun muassa tiimityön mahdollistaminen ja kehittäminen, erilaiset koulutus- ja etenemismahdollisuudet, johdonmukainen toiminta yrityksen sisällä, työntekijöiden työmotivaation ja työhyvinvoinnin tukeminen sekä esimiehen kannustava toiminta. (Viitala 2004, 10; Riikonen ym. 2003, 38–40; Viitala ym. 2004, 154.)

Työssään viihtyvä ja motivoitunut henkilöstö pysyy yrityksessä, mikä vähentää yrityksen rekrytointitarvetta. Työntekijälle karttuu osaamista koko työssäolon aikana, jolloin hän pystyy tarjoamaan ammattitaitoisempaa palvelua ja asiakkaiden tyytyväisyys yritystä kohtaan säilyy. Siitä johtuen yrityksen myynti nousee, mikä mahdollistaa johdon keskittymisen henkilöstönsä hyvinvointiin. (Viitala 2004, 10; Riikonen ym. 2003, 38–40; Viitala ym. 2004, 154.)

Henkilöstöjohtamisen rooli yrityksen toiminnassa on yksi sen elinkaaren tärkeimmistä elementeistä ja tukee samalla sen liiketoimintastrategiaa. Yrityksen toiminnan kehittäminen vaatii ammattitaitoista henkilöstöä. Henkilöstövoimavarojen tehtävänä on kuitenkin pitää huolta siitä, että yrityksen toimintaa pyörittää osaava henkilökunta joustavasti aina siellä, missä tarve on suurimmillaan. Keskittämällä ammattitaitoiset henkilöt oikeisiin tehtäviin oikeaan aikaan pystytään organisaatiossa pitämään yllä vaihtuvan toimintaympäristön kilpailukyky. Samalla työntekijöillä on mahdollisuus kartuttaa osaamistaan uusien haasteiden ja uuden oppimisen myötä. (Viitala 2007, 8-9; Riikonen ym. 2003, 33.)

Tätä metodia käytetään Kodin Terrassa paljon. Ihmiset on koulutettu ja opetettu hallitsemaan erilaisia työtehtäviä ja tuntemaan erilaisia tuotteita ja palveluja. Toiset kasvatyöntekijät osaavat työskennellä myös osastolla, joten kun kassalla on hiljaista, on hyvä mennä purkamaan asiakasruuhkaa tai hyllyttämään tuotteita osastoille.

Työvuorolistaan merkitään jo valmiiksi niin, että työntekijä saattaa olla ensin ensimmäiset kolme tuntia puutarhan osastolla hyllyttämässä ja loppupäivän kassaosastolla rahastamassa. Samoin jotkut sisustamisen osastolla työskentelevät osaavat työskennellä myös puutarhan osastolla.

Kodin Terrassa pyritään siihen, että osastojen välisiä rajoja ei olisi vaan kaikki työskentelisivät tarpeen mukaan aina siellä missä tarve on suurin. Moniosaaminen tarjoaa myös mm. osa-aikaisille työntekijöille lisätunteja, kun heitä voi käyttää monessa eri työtehtävässä. Tämä liikutettavuus lisää osaltaan myös työmotivaatiota, kun työntekijä kokee osaavansa monia asioita ja saa vaihtelua omaan työkuvaansa, kun taas samalla moniosaaminen auttaa pelastamaan kiireisiä päiviä ruuhkien purkamisessa ja lisäksi sairauspoissaolojen paikkaaminen käy helpommin.

Etenemismahdollisuuksia on niin talon sisällä kuin koko Osuuskaupassa ylöspäin vastuullisempiin tehtäviin ja samoin sivusuuntaan esimerkiksi Prisman ruokapuolen myyjästä Kodin Terran rakentamisen osaston myyjäksi.

6.5 Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen

Keskeinen osa organisaation menestyksessä on osaava henkilöstö. Henkilöstön osaamista ja pätevyyttä mitataan työtehtävien suorittamisen kannalta tarvittavaan osaamiseen, mitä tarkastelemalla tulee esiin henkilöstön kehittämistarpeet sekä erilaiset toimintatavat tyydyttää nämä tarpeet. Monen organisaation kehittämisen päämääränä ovat oppivan organisaation periaatteet. (Kauhanen s. 143).

Joustavuuden vaatimus sekä jatkuva ympäristön muuttuminen vaativat uusien toimintatapojen hyväksymistä sekä niihin sopeutumista. Muutokset aiheuttavat sen, että työntekijän on opittava uusia asioita nopeasti ja uusien työtehtävien mukanaan tuomia tietojen ja taitojen omaksumista. Nopean oppimisen kyky luetaankin yhä enem-

män yhdeksi kilpailukyvyn ylläpitämisen valtiaksi. Yhä useammin osaamisen kehittäminen sisällytetään organisaation strategian osaksi. Yrityksen tehtävänä on kehittää henkilöstönsä ja miettiä sen kehittämistarpeita yksilötasolla ja koko työyhteisön tasolla. Yksilön pätevyyden muodostavat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, motivaatio, arvot ja asenteet, työkokemus sekä tähän asti opitut tiedot ja taidot. Esimerkiksi työntekijän ydinosaaminen on sellainen taito, jota muut yritykset eivät voi kopioida omakseen. Pätevyyttä tarkastelemalla saadaan työntekijän kehittämistarpeet selville, missä asioissa työntekijä voisi kehittää pätevyyttään uudelle tasolle. (Ojala 2002, 103-104; Kauhanen 2010, 144-148; Viitala 2004, 183; Ruohotie 1998, 15.)

Osaamiskartoitus toimii yhtenä osaamisen tason mittarina. Sen avulla yritys pystyy kehittämään henkilöstöään, suunnittelemaan rekrytointia ja työnkiertoa ja jakamaan työn kuormittavuutta. Osaamiskartoituksen myötä työntekijälle selkeytyy käsitys työn luonteesta, siihen vaadittavasta osaamisesta ja sen kehittämisestä ja ylläpitämisestä esimerkiksi itsearvioinnin tai esimiehen arvioinnin avulla. Itsearvioinnin avulla nähdään työntekijän omat mielipiteet osaamisestaan ja pystytään kartoittamaan mihin asioihin tulisi keskittyä syvemmin. (Ruohotie 1998, 77; Kauhanen 2010, 149.)

Henkilöstön kehittämismenetelmiin kuuluu, että jokaiselle työntekijälle on laadittu oma henkilökohtainen kehityssuunnitelma, josta käy ilmi yrityksen ja työntekijän tarpeet ja tavoitteet. Kehityssuunnitelman ei ole tarkoitus kartoittaa vain tämän hetkistä osaamista vaan sen tarkoituksena on lisäksi tähdättävä ja valmistettava työntekijää tulevia haasteita varten. Kuitenkaan kaikkea oppimisen kehittämiseen vaadittavia lähtökohtia ei tule sysätä yrityksen kontolle vaan työntekijällä on myös itsellään vastuu omasta oppimisestaan ja sen kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Työntekijän tulee itse ilmaista oman oppimisen halu, johon työnantaja luo puitteet ja mahdollisuudet muun muassa erilaisten koulutusten ja palaverien avulla. Työpaikoilla usein myös toivotaan, että uuden oppimisen myötä tietoa ei säilöttäisi itsellä vaan se jaettaisiin työyhteisön kesken, jolloin jokainen voi tavallaan toimia opettajana ja oppilaana ja tarvittava tieto tai taito kulkeutuu jokaisen korviin. Työntekijän tulee oppia kokemuksistaan, sopeutua uuden asian oppimiseen sekä ennakoimaan mahdollisia oppimisen tarpeita. (Kauhanen 2010, 153; Ojala 2002, 130; Viitala 2004, 187.)

Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota jatkuvaan oppimiseen, jonka myötä oppimisprosessin tehokkuus kasvaa, jolloin kilpailukyky säilyy ja tuotetaan laadukasta palvelua. Kehittämällä henkilöstöä yritys takaa osaamisen myös tulevaisuudessa. (Kauhanen 2010, 145).

Osaamiskartoituksen avulla Kodin Terran työyhteisö voi kartoittaa osaamistaan, nähdä sen kehittämiskohteita ja suunnitella tulevaa. On tärkeää, että mahdollisimman moni työntekijä osaisi monia eri asioita työpaikalla, niin ettei jokin työtehtävä ole vain yhden työntekijän harteilla. Jos tämä työntekijä joutuisi syystä tai toisesta jättämään työtehtävänsä, olisi hänelle ehkä vaikeampi löytää seuraajaa, niin ettei koko työtehtävä tai tämän työtehtävän tulos muuttuisi merkittävästi. Siksi on hyvä jakaa tietoa ja taitoa kaikkien työntekijöiden kesken ja keskittää osaamista laajalti. Kehityssuunnitelmaan kuuluu mm. myynninohjaus, jonka kulutuksien avulla työntekijöiden osaaminen karttuu.

Kodin Terran talomyynti, rakentajapalvelu ja yritysmyynti saavat uudet tilat, joissa toimia ja keittiömyynnin malli tulee muuttumaan. Uuden toimintamallin myötä käy ilmi, mitä uusia asioita työntekijän tulee opetella ja mitkä opittavat asiat kohdistuvat kullekin työntekijälle ja mitä muutoksia se tuo tullessaan. Pohjimmaisena ajatuksena kuitenkin on moniosaaminen, myynnin lisääminen sekä asiakaspalvelun helpottuminen.

6.5.1 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka pyrkii jatkuvasti kehittämään omaa toimintaansa sekä mahdollistamaan helpomman oppimisen. Osaamisessa ei ole kyse vain yksilön tiedoista ja taidoista, vaan useiden henkilöiden oppimisesta ja osaamisen yhdistämisestä. Tarkoituksena on, että koko yhteisö toimii yhdessä kannustuen oppimaan ja parantamaan työsuorituksia. Oppivan organisaation peruselementteinä toimivat yhteinen näkemys ja visio, työkuultuuri ja visio, laatu ja prosessien kehittäminen, yhteistoiminnan kehittäminen sekä joustavuus ja moniosaaminen. Oppivassa organisaatiossa pyritään käyttämään hyväksi koko yhteisön oppimia tietoja ja taitoja yhteisten päämäärien saavuttamiseksi ja luomaan oppimisen ympärille

kannustava ilmapiiri, jossa kaikki saavat olla mukana. Yhteisön sisällä toimivien tulisi havainnoida omia tekemisiään ja näin ollen pyrkiä itse korjaamaan havaittuja virheitä ja epäkohtia uusimalla käytäntöjä vanhoja metodeja hyväksi käyttäen. Oppiva organisaatio on muuntautumiskykyinen, joka reagoi muutoksiin ja vastaa tulevaisuuden haasteisiin, kannustaa kokeilemaan ja sallii epäonnistumisia. (Kauhanen 2010, 158; Ruohotie 1998, 40.)

Organisaation oppiminen on haastavampaa kuin yksilötason oppiminen. Niin kauan kuin yhteisö ei puhalla yhteen hiileen ja yhdistä osaamistaan, ei organisaatio pääse parhaimpiin tuloksiinsa vaikka työntekijät yksilötasolla oppisivatkin. Siksi on erityisen tärkeää, että organisaatio pystyy yhdistämään yksilöiden osaamisen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Oppivan organisaatio muodostaa tietynlaisen kehän, joka tarkoittaa sitä, että organisaatio oppii, arvio oppimiaan asioita, pyrkii muuttamaan niitä malleiksi ja malleja lähdetään soveltamaan. (Kauhanen 2010, 159.)

Toimiva organisaatorakenne ja tavoitteellisuus toimivat houkuttelevan työnteon ja sosiaalisen työyhteisön perustana. Houkuttelevassa työyhteisössä mitataan työyhteisön tapoja tehdä töitä ja niistä syntyviä tuloksia. Mittauksen avulla pyritään saamaan selville toimintatapojen tarkoitus, niiden soveltamista työssä sekä toimintatapojen parantamisen mahdollisuuksiin. Houkuttelevassa työyhteisössä kaikki jäsenet tiedostavat sen arvot ja vision, ja pyrkivät toteuttamaan niitä. Houkutteleva työyhteisö vaatii ponnisteluja kaikilta, jottei se olisi pelkkää sattumankauppaa. Houkuttelevan työyhteisön tehtävänä on edistää työhyvinvointia ja työmotivaatiota, poistaa ulkopuolisuuden tunnetta ja antaa toimintatavoille merkitys. Johdon tehtävänä on tiedostaa kaikille heidän merkityksensä yrityksessä. Jokaisen työyhteisön jäsenten tehtävien merkitys muodostaa yhtenevän kokonaisuuden, joka takaa yrityksen toimivuuden. (Virtanen 2005, 215–220.)

Oppivan organisaation mukaisesti myös uuden työntekijän perehdyttämisessä perehdyttäjä voi tuoda työyhteisöön uutta ja arvokasta, perustuen työntekijän aiempaan työkokemukseen tai tietoon ja taitoon. Muutokset tulisi ottaa vastaan avoimin mielin sillä ne voivat olla mahdollisuuksia kohti parempia ja toimivampia työskentelymalleja. Jo Kodin Terran syntyminen toi valtavia haasteita koko työyhteisölle. Yksikkö oli kokonaan uusi eikä ollut muita, joista ottaa mallia. Siitä syystä monet asiat tulivat

uutena kaikille eikä kaikkeen osattu ennalta varautua. Siksi oli erityisen tärkeää, että koko työyhteisö toimi yhdessä ja oppii yhdessä vastoinkäymisten kautta kohti parempia toimintatapoja. Yhteiset palaverit ovat tilaisuuksia, jossa tavoitetaan koko työyhteisö ja palaverissa voidaan keskustella yhteisistä asioista ja pitää kaikkia ajan tasalla.

6.5.2 Joustavuuden vaatimus

Toimintaympäristön muutokset ja kiristynvä kilpailu vaativat yrityksiä joustamaan erilaisissa asioissa yrityksen sisällä ja tämä puolestaan aiheuttaa toisinaan muutoksia henkilöstöstrategiaan. Henkilöstöjohtamisen yhtenä tehtävänä on turvata joustavuutta ja reagoida muutoksiin nopeasti. Henkilöstön liikutettavuudesta on tullut tärkeä elementti yrityksen henkilöstöstrategiassa. Henkilöstöä tulisi voida liikuttaa aina sinne, missä tarve on sillä hetkellä ja päinvastoin vähentää sieltä missä työ on vähentynyt. Henkilöstön monipuolinen osaaminen on yritykselle kallisarvoisen tärkeää. Henkilöstöön liittyviä joustavuuden vaatimuksiin kuuluu uusien asioiden omaksuminen nopeasti, työtä tehdään siellä missä se on järkevintä, henkilöstökustannuksissa joustaminen, työajan ja työvoiman joustavuus, työtavoissa joustaminen, henkilöstön palkitseminen ansaittujen suoritusten mukaan. (Viitala 2004, 43).

Yritysten ja yhteisöjen rajat eivät ole selkeästi havaittavissa, koska osa henkilöstöstä saattaa työskennellä yrityksessä tilapäisesti tai he saattavat olla mm. henkilöstövuokrauksen kautta palkattuja työntekijöitä tai tietyn työsuorituksen suorittajia. Yritykset eivät nykyisin palkkaa henkilöstöä kiinteästi vakituisiin ja pitkäkestoisiin työsuhteisiin kuin ainoastaan välttämättömät henkilöt työn tai työtehtävän sitä vaatiessa. Siksi myös yrityksen ja henkilöstön rajoja on vaikea määritellä. (Viitala 2004, 43–44; Lämsä ym. 2005, 32–33.)

Niin Suomessa kuin ulkomailla on yleistymässä henkilöstön välitys vuokrausfirmojen kautta, varsinkin kun kyseessä on tilapäinen työsuorituksen toteutus. Joustavuuden vaatimustaso tuo tullessaan joskus myös haasteita, kun henkilöstö pyrkii pysymään muuttuvien työtehtävien ja opeteltavien asioiden perässä, työyhteisön henkilöiden vaihtuessa samalla. Pitkäkestoisten ja vakituisten työsuhteiden vähentyminen ja

pätkätöiden lisääntyminen saattaa luoda epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Tämä vaikuttaa työyhteisön työskentelevän henkilöstön työhyvinvointiin sekä motivaatioon. Toisaalta yritykset suosivat tai ottavat mielellään töihin moniosaajia, joita pätkätöiden tai vaihtuvien työtehtävien suorittajat ovat, he hallitsevat monia osa-alueita tehtävässä työssä tai yrityksen sisällä. Moniosaajien haalinta tai heidän kouluttaminen vaatii hyvää perehdyttämistä. (Viitala 2004, 43–44; Lämsä ym. 2005, 32–33.)

Yritysten tulee laskea ja arvioida toiminnan kustannukset sekä siihen löytyvät varat. Kustannuksia pyritään pitämään alhaisina, mikä toisinaan saattaa johtaa siihen, että erilaiset palvelut ulkoistetaan, kuten esimerkiksi siivouspalvelu, mainonta, kirjanpito tai tuotekehitys. Yrityksen tulisi tukea yrityksessä työskentelevää henkilöstöä, jotka muodostavat ydinorganisaation. Heidän tulisi motivoida ja pitää osaamista yllä, jotka työhyvinvointi säilyy joustavuuden vaatimusten keskellä. (Viitala 2004, 44.)

Kodin Terrassa arvostetaan moniosaamista. Työntekijöitä pyritään kouluttamaan mahdollisimman moniin työtehtäviin, jotta monet työtehtävät sujuisivat luontevasti esimerkiksi sairauspoissaolojen aikana. Useat työntekijät hallitsevat monia osa-alueita Terrassa, kuten kassalla työskentelyn ja puutarha- ja sisustamisen osastoilla työskentelyn. Kodin Terrassa työskentelee kokoaikaisen henkilökunnan lisäksi työharjoittelijoita ja vuokrausfirman kautta tulleita työntekijöitä. Lisäksi työntekijöitä voidaan pyytää kiireisinä päivinä apuun Satakunnan Osuuskaupan muista yksiköistä.

Liikutettavuudesta on yritetty tehdä mahdollisimman joustavaa, jotta aina siellä missä tarve on suurin, olisi apujoukkoja palvelemissa asiakkaita.

6.6 Työmotivaatio

Motivaatio-sana on lähtöisin latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikuttamista. Motivaatio tarkoittaa myös järjestelmää, joka luo ja ohjaa käyttäytymistä. Ihmisellä on tietty tarve, päämäärä tai halu, jonka hän haluaa suorittaa, oppia ja ratkaista. Motivaatio toimii eräänlaisena sytykkeenä tälle toiminnalle ja mahdollistaa sen toteutumisen. Nykyisin motivaatio koostuu motiivien aikaansaamasta tunnetilasta.

”Motivaatio on yksilön psyykinen tila, joka määrää, millä vireydellä, aktiivisuudella ja ahkeruudella ja mihin suuntautuneena hän tietyssä tilanteessa toimii” (Peltonen-Ruohotie 1987,22). (Kauhanen 2010,107; Kalakoski ym. 2007, 150.)

Useimmiten työtyytyväisyyttä lisäävät saavutukset, tunnustus, työ sinänsä, työn monipuolisuus, etenemismahdollisuudet, vastuu ja kasvu, kun taas tyytymättömyyttä synnyttävät mm. yrityspolitiikka ja hallinto, palkka, suhteet työkavereihin, turvallisuus, suhteet työnjohtoon ja henkilökohtainen elämäntilanne. Tyytyväisyyttä kuvaavia toimenpiteitä tulisi lisätä ja ottaa käyttöön, jotta henkilöstön työsuoritukset paransivat entisestään. (Kauhanen 2006, 107–108).

Asian tärkeys itselle, hyvä onnistumisen todennäköisyys ja tekemisen ilo muodostavat sisällöllisen motivaation. Jos jokin osa-alue pettää, ei motivaatiota synny. Myös perehdyttämisessä nämä asiat tulisi ottaa huomioon, jotta pystytään vaikuttamaan perehdytettävän motivoitumiseen työtä kohtaan ja sen motivaatiotason ylläpitämiseen. Asian tärkeys vaikuttaa kiinnostuksen pysyvyyteen. On erityisen tärkeää tietää, mitkä asiat ovat perehdytettävälle tärkeitä, jotta osataan panostaa oikeisiin asioihin.

Toisinaan voidaan tarvita perusteluja esimerkiksi sille, miksi jokin asia on tärkeä oppia tai tehdä. Tiedyt asiat voivat olla tärkeitä jo siksi, että ne kuuluvat perehdytettävän työtehtäviin. Onnistumisen mahdollisuuden ollessa mitätön, ei motivaatiokaan nouse korkealle. Motivaatio työn tekoa kohtaan voi mennä kokonaan, jos esimerkiksi perehdyttämiseen tai asian oppimiseen on varattu liian vähän aikaa. Perehdyttäjän on hyvä näyttää perehdytettävälle, että asiat pystytään oppimaan vaikka lyhyessäkin ajassa, kuitenkin perehdyttäjän tulisi suhteuttaa perehdytykseen käytettävä aika oikein, jotta se tasapainottuu oikein eri toimenpiteille ja opittaville asioille. Jos perehdytystilanne on negatiivinen eikä siihen paneuduta riittävästi voi motivaatio kadota kokonaan vaikka asia koettaisiin tärkeäksi ja sen onnistuminen olisikin todennäköistä, siksi hyvän ilmapiirin luominen on erityisen tärkeää. Positiivinen ilmapiiri synnyttää tekemisen iloa sekä edesauttaa oppimisen halua. (Kupias & Peltola 2009, 129–131).

Työmotivaatiolla on suuri merkitys niin yritykselle kuin työntekijällekin. Kun motivaatio on kohdallaan, syntyy myös hyviä tuloksia. Huonolla motivaatiolla taas on

yhteys asiakaspalvelun laatuun, joka saattaa osaltaan vaikuttaa mm. myyntilukuihin. Motivoitunut henkilökunta auttaa yritystä erottautumaan muiden yritysten joukosta. Koska ihminen viettää suuren osan elämästään töissä, tulisi työn motivoida ja innostaa, jotta se vaikuttaisi positiivisesti myös vapaa-aikaan. Organisaatiossa työmotivaation kehittäminen ja ylläpitäminen on ensisijaisesti jokaisen omalla vastuulla. Itseään tulee kannustaa ja palkita. Esimiehen roolina on luoda hyvät puitteet sen säilymiselle sekä kehittymiselle, ei niinkään itse tiimin motivoiminen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 96–97; Niermeyer ym. 2004, 38.)

Jokaisen ihmisen työmotivaatioon vaikuttavat erilaiset asiat, koska koemme asioita eri tavalla, myös niiden tärkeysjärjestys ja merkitys eroavat toisistaan. Työ on tärkeää yksilölle ainakin siksi, että se tarjoaa sisäistä hyötyä eli osaamista ja oppimista ja ulkoista hyötyä eli palkkaa, sosiaalisia suhteita, ammatin sekä se luo mahdollisuuden toteuttaa itseään. Työntekijän motivaatioon vaikuttaa kokonaisuus, josta voidaan erottaa kolme yhtä tärkeää osaa: yksilölliset tekijät kuten asenteet, halut ja tarpeet, työhön ja työtehtävään vaikuttavat asiat kuten jaettu vastuu, työtahti ja mahdollisuus oppia uutta ja työympäristöön vaikuttavat mm. seuraavat tekijät kuten työkaverit, esimiestyö, työilmapiiri ja organisaatorakenne. (Joutsenkunnas ym. 2003, 98–99; Niermeyer ym. 2004, 8-10.)

6.7 Työhyvinvointi

Kun työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja hyvän olon tunnetta, jaksaa olla aktiivinen niin työpaikalla kuin kotona ja pystyy kohtaamaan vastoinkäymisiä ympärillään, puhutaan työhyvinvoinnin tilasta. Tähän hyvinvointiin vaikuttaa esimiehen toiminta, työn organisointi, oman elämän organisointi, palkitseminen, työturvallisuus, työilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet sekä työntekijän osaamisen kehittämisen mahdollisuudet. Työpaikalla tulisi tehdä töitä terveyden ja työturvallisuuden eteen. Työntekijän ammattitaito ja työkyky luovat perustan sekä henkiselle että fyysiselle hyvinvoinnille. (Riikonen ym. 2003, 12; Kauhanen 2010, 200–202.)

Työhyvinvointi koetaan johdon silmin toisinaan kuluna vaikka työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen yleensä lopulta lisää yrityksen varallisuutta, sillä työhyvin-

vointi vähentää työtapaturmia, sairauspoissaoloja, parantaa työilmapiiriä sekä ennen-aikaista eläköitymistä. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on tärkeää, että henkilö saa mahdollisuuden mm. työterveyshuoltoon, työskennellä turvallisesti oikeilla välineillä ja koneilla työpaikalla, mahdollisuuksia vapaa-ajan liikuntaharrastuksiin sekä työolosuhteiden hyvään tasapainoon. (Riikonen ym. 2003, 12; Kauhanen 2010, 200–202.)

Työpaikan tarkoitus on tuottaa niitä tuotteita tai palveluja, joita varten se on perustettu. Henkilöstön hyvästä ammattitaidosta hyötyvät asiakas, yritys ja työntekijät. Oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen työssä ovat tärkeitä työntekijöiden hyvinvoinnille. Hyvinvoiva työyhteisö kykenee vastaamaan sidosryhmien ja liiketoiminnan tavoitteisiin ja odotuksiin menestyksekkäästi, koska se pystyy työskentelemään tehokkaasti. Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta ja kun kokee voivansa hyvin työssään, vähentyy poissaolojen määrä. Osaaminen sekä suorituskyky liittyvät työhyvinvointiin. (Ojala 2003, 14–15; Viitala 2007, 212; Viitala 2004, 290.)

Työhyvinvointi on nykyään kilpailuvaltti työmarkkinoilla ja yrityksen strategian keskeinen osa, ja siksi erittäin tärkeä osa-alue, jota parantamalla, paranee myös tuottavuus. Työntekijän työelämän ja vapaa-ajan tasapainosta hyötyy sekä yritys että työntekijä. Työhyvinvointi rakentuu fyysisestä hyvinvoinnista, psyykkisestä hyvinvoinnista, sosiaalisesta hyvinvoinnista, tiedoista ja osaamisesta sekä sisäisistä arvoista että motivaatiosta. (Ojala 2003, 14–15; Viitala 2007, 212; Viitala 2004, 290.)

Fyysiseen hyvinvointiin kuuluu terveys ja terveelliset elämäntavat, ravinto, lepo ja uni sekä fyysinen kunto. Oikea ravinto, riittävä lepo ja säännöllinen liikunta auttavat pitämään fyysisen hyvinvoinnin tasapainossa. Psykkiseen hyvinvointiin liittyy selkeät tavoitteet työssä, henkilön sitoutuminen ja innostus työtä kohtaan, flowkokemukset, näkemys asioiden priorisoimiseen, ammattitaito, arvostuksen tunne, työn hallinta, mahdollisuus vaikuttaa työhönsä sekä henkilökohtaiset harrastukset. (Ojala 2003, 20–22).

Itsensä seuraaminen ja tutkiminen sekä itsestä huolen pitäminen edistävät psyykkistä hyvinvointia. Sosiaalinen hyvinvointi rakentuu suhteista perheeseen, ystäviin ja työ-kavereihin, verkostoitumisesta, yhteistyötaidoista sekä vuorovaikutustaidoista. Ih-

missuhteiden lujittaminen ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen edistävät henkilön sosiaalista hyvinvointia. (Ojala 2003, 20-22).

Sisäiseen draiviin luetaan henkilön omat arvot ja ihanteet, sisäinen motivaatio ja tietoisuus itselle tärkeistä asioista ja omatunnon. Sisäinen draivi rakentuu itseään kuuntelemalla, työn ohjauksen avulla ja rakentamalla työkokonaisuudesta itselle ns. oma juttu. Työn imu eli flow on tila, jossa työntekijä saavuttaa korkean motivaatio tason ja kokee osaavansa työnsä hyvin ja kehittyy siinä. Flow- kokemuksen mahdollistavat selkeät tavoitteet ja tarkoitukset työssä, töiden rytmitys ja yksilön omien taitojen ja työn haasteiden vastaavuus toisiaan kohtaan. (Ojala 2003, 22–24).

Työhyvinvointia voidaan lisätä kiinnittämällä siihen huomiota ja suunnittelemalla se oikein. Fyysiseen hyvinvointiin voidaan kiinnittää huomiota siten, että kohdennetaan huomio oikeisiin työvälineisiin, työasentoihin ja tapoihin tehdä työ oikein, ettei lihaksiin kohdistu kovaa rasitusta. Psykykkistä hyvinvointia voi rytmittää työn määrän ja vaativuuden vaihtelulla. Raskasta jaksoa olisi hyvä seurata kevyempi jakso, jotta työntekijä pystyy palautumaan. Töiden jäädessä kesken on hyvä, että niiden loppuun viemiseksi on varattu aikaa. Kasaantuva keskeneräisten töiden pino saattaa stressata työntekijää, joten töiden suorittamiselle tulisi varata tarpeeksi aikaa. Jos henkilöstö väsyty työssä tai voi henkisesti pahoin, olisi hyvä, että heille on järjestetty henkilö, jonka kanssa he voivat purkaa pahan olon tunnetta. (Viitala 2007, 230–233; Viitala 2004, 293–295.)

Työhyvinvointia voidaan lisäksi parantaa mm. lisäämällä työnteon mielekkyyttä esimerkiksi työkierron avulla. Henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen ja uuden oppiminen luovat henkilöstölle turvallisuuden tunnetta ja epäonnistumisen tunne vähennee. Työnantajan tarjoamat liikuntamahdollisuudet ja yhteiset liikuntatapahtumat lisäävät työhyvinvointia ja pitävät yllä työntekijöiden terveyttä ja kuntoa. Jotta työntekijä tuntee voivansa hyvin, on näiden asioiden lisäksi kiinnitettävä huomiota työpäi-
kan ilmapiiriin. Ristiriitojen tulee vähentyä ja henkilöstön vedettävä yhtä köyttä ketään syrjimättä, jotta yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy ja työpaikalle on jokaisen kiva tulla. Työpaikalla on hyvä aika ajoin tehdä työhyvinvointi mittauksia esimerkiksi kyselyillä, jotta saadaan selville missä mennään. Mittauksen avulla pystytään selvittämään, onko joku työhyvinvoinnin osa-alueesta jäänyt vähemmälle huomiolle ja

mihin asioihin tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Näin pystytään varmistamaan työhyvinvoinnin jatkuminen myös tulevaisuudessa. (Viitala 2007, 230–233; Viitala 2004, 293–295.)

Kodin Terrassa työsuojelutoimikuntaan kuuluvat henkilöstöpäällikkö Päivi Vaarola, työsuojeluvaltuutettu Kaisa Mäenpää ja terveydenhoitaja. Satakunnan Osuuskauppa pyrkii huolehtimaan työntekijöistään ja kehittämään työoloja. Kuormitusta voi tulla työstä ja työn ulkopuolelta. Kokonaistilanteen hahmottaminen on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää.

Uusille työntekijöille kuuluu työhöntulotarkastus mahdollisimman pian töiden aloittaminen jälkeen. Lääkärikeskus Mehiläinen vastaa Kodin Terran työterveyshuollosta. Kodin Terrassa pyritään antamaan työntekijöille mahdollisuuksien mukaan monipuolisia työtehtäviä sekä vaihtelua työpisteisiin. Lisäksi työntekijöille halutaan antaa vastuuta, jotta koetaan arvostetuksi tulemisen tunnetta. Työntekijöitä pyritään kouluttamaan erilaisissa koulutuksissa, jotta työntekijän ammattitaito karttuisi ja luottaminen omaan osaamiseen kasvaisi. Tämän vastuun antamisen ja erilaisten työtehtävien suorittamisen seurauksena toivotaan olevan positiivinen vaikutus työntekijään. Töitä pyritään jakamaan, ettei ketään stressaantuisi liiasta työmäärästä tai roikkuvista työtehtävistä.

Kodin Terra kuin koko Satakunnan Osuuskauppa pyrkii järjestämään aika ajoin erilaisia liikuntatapahtumia ja illanviettotilaisuuksia. Erilaiset virkistystapahtumat huoventavat mahdollista stressiä ja lisäävät yhdessä olon tunnetta. Kodin Terrassa henkilöstön hyvinvointi on strateginen valinta. Hyvinvoiva henkilöstö ja terve työyhteisö tiedostetaan tärkeäksi voimavaraksi ja kilpailuvaltiksi. Työhyvinvoinnin kehittämiseen panostetaan pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti. Tämän ansiosta koko henkilöstö saakin nauttia työnantajan tarjoamista eduista niin työssä kuin vapaa-ajalla. Etuihin lukeutuvat mm. tietyt liikuntaharrastuksiin liittyvät edut, työterveyshuolto, yhteistyökumppaneiden tarjoamat edut sekä Osuuskauppojen yksiköiden tarjoamat edut ympäri Suomen. Toimeksiantajan pyynnöstä tarkkoja henkilökuntaetuja ei ole mainittu, sillä ne ovat tietyiltä osin salaisia.

6.8 Työturvallisuus

Työturvallisuuslain tarkoituksena on työympäristön ja siellä vallitsevien olosuhteiden mahdollistaminen mahdollisimman turvallisiksi, ennaltaehkäisemällä työtapaturmia sekä terveydelle haitallisia asioita. Työpaikalla tulisi vallita oma-aloitteinen turvallisuuden valvonta. Työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen on työnantajan vastuulla, ja siitä huolehtimisesta säädetty laissa. Toimenpiteitä ja muutoksia tehdessään työnantajan tulee aina ottaa huomioon, että työturvallisuus on varmistettu sekä tarkkailla tekemiensä muutoksien toimivuutta. (Kuikko 2006, 35–36; 42–43; Saloheimo 2006, 72.)

Työnantajaa sitovat velvoitteet työturvallisuutta kohtaan, samoin työntekijää. Työntekijän velvoitteena on noudattaa työnantajan antamia ohjeita sekä edesauttaa työpaikalla vallitsevaa työturvallisuutta huolellisuudella, tarkkaavaisuudella ja varovaisuudella. Työntekijän kuin työnantajan on turvattava niin oma kuin työkavereiden sekä asiakkaiden turvallisuus ja terveys yrityksen tiloissa. Muita ihmisiä haittaavaa häirintää ja epäasiallista kohtelua on vältettävä, lisäksi henkilöstön tulee käyttää ja hoitaa ammattimaisesti ja ohjeiden mukaan työvälineitä, koneita sekä muita esineitä. Kaikkia sitoo sama velvollisuus ilmoittaa välittömästi havaituista puutteellisuuksista tai mahdollisista vaaratilanteista. (Kuikko 2006, 69; 73–75; Saloheimo 2006, 112.)

Työntekijöille tulisi taata turvallinen ympäristö, jossa tehdä töitä, samoin tulee tarjota asiakkaille turvallinen ympäristö asiointiin. Yrityksen tulee analysoida, ennakoida ja varautua uhkatekijöihin ja riskeihin. Edellytyksenä on, että huomioidaan kaikki turvallisuuteen vaikuttavat tekijät, kuten henkilöstö, myymälän tilat, yrityksen rakenteen suojaukset sekä ohjeistus. Milloin vain voi sattua mitä tahansa: tulipalo, ryöstö, konerikko, varkaus, hätäilmoituksen tekeminen jne. Siksi on erityisen tärkeää, että jokaisella työpaikalla on työturvallisuusohjeet, paikalla, josta jokainen voi halutessaan lukea ne. Samoin perehdytystilanteessa on hyvä ottaa työturvallisuusasiat esille uuden työntekijän kanssa. Ei riitä, että ohjeet on luettu vaan ne tulee sisäistää, jotta jokainen osaa myös toimia kiperissä tilanteissa. Työolosuhteiden tunteminen sekä oikeiden työmenetelmien toteuttaminen vähentävät mahdollisia työtapaturmia. Perehdyttämisen tavoitteena on opettaa työntekijää tekemään työtehtävänsä oikein ja

turvallisesti noudattaen annettuja sääntöjä sekä tunnistamaan ympärillä vaanivat riskit. (Jokinen ym. 2000, 278–279; Kuikko 2006, 59–60.)

Kohdatessa hankalia asiakkaita on hyvä pysyä itse rauhallisena, jonka seurauksena yleensä asiakaskin rauhoittuu. Vakavien uhkatilanteiden sattuessa, kun asiakas uhkailee myyjää tai tönii ja estää, on rauhallisuus valttia tai mahdollisuuksien mukaan kannattaa loitota tilanteesta ja hälyttää apua. Ryöstötilanteet pystytään minimoimaan oikealla turvallisuuskäytännöillä. Turva-asiat tulisi olla kunnossa: hälyttämiä tuotteissa, tuotesuojaportit esim. kassojen yhteydessä, huomio asiakkaisiin, oikea toimintatapa kassan rahalippaiden kanssa, turvaboksit suuremmille rahasummille, henkilökunnan tiloihin ei tule olla asiakkailta pääsyä sekä kaikkien tulee tiedostaa yleisimmät hätänumerot vaaratilanteiden sattuessa. Ryöstön sattuessa tulee seurata ryöstäjän poistumissuuntaa ja pistää tuntomerkit muistiin. (Jokinen ym. 2000, 279–283).

Myymälävarkauksia pystytään minimoimaan tuotehälyttimillä sekä henkilökunnan valppaudella. Toisinaan on hyvä olla todistaja esim. toinen työkaveri paikalla seuraamassa tapahtumia. Kun on aivan varma, että varkaus on tapahtunut, ota henkilö puhutteluun ja tarvittaessa soita poliisi. Tuotesuojaportit hälyttävät joskus myös aiheuttomissa tilanteissa, joskus ne voivat hälyttää jopa asiakkaan takin takia, jos takkiin on ommeltu kiinni pesulappu. Siksi on hyvä, että asiakasta ei tuomita heti vaan hienotunteinen selvittely, miksi portti hälytti. Asiakkaalle tämä voi olla nolo ja epämiellyttävä kokemus, joten aiheettoman hälytyksen jälkeen on hyvä vaikka kuuluttaa sanoma: pahoittelemme äskeistä aiheetonta hälytystä. Palotilanteiden sattuessa on hyvä, että henkilökunta tietää mitä tekee. Missä on sovittu kokoontumispaikka, miten asiakkaat ohjataan ulos ja mistä ovista, tulee tietää hätäuloskäynnit myymälässä sekä missä alkusammutuskalusto sijaitsee. Ensiaputaidot ovat myös henkilökunnan tärkeimpiä taitoja. (Jokinen ym. 2000, 279–283).

Kodin Terrassa on työturvallisuusvihko, joka on jaettu jokaiselle työntekijälle. Viikossa on kerrottu erilaisista vaaratilanteista työpaikalla, niiden ennakoimisesta, tunnistamisesta ja niiden voittamisesta. Työpaikalta löytyy myös yhteiset työturvallisuusohjeet, johon on merkitty vastuuhenkilöt, poistumisreitit, suunnitelmat ja kokoontumispaikka, joka on ison parkkipaikan lipputanko. Työturvallisuuteen kuuluu myös, että työpaikalla ei suvaita epäasiallista tai häiritsevää käytöstä. Kodin Terrassa

on suunnitteilla muiden vaaratilanneharjoitusten lisäksi kevennetty poistumisharjoitus eli ns. turvakävely, joka tapahtuu asiakkaiden läsnäollessa eli ilman poistumisharjoitusta. Tarkoituksena on, että henkilökunta kiertää ja käy läpi varaueloskäynnit, sammuttimet, ensiapukaapit jne.

7 ASIAKASPALVELU YRITYKSEN KILPAILUTEKIJÄNÄ

Ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut henkilö työskentelee tavoitteellisesti. Henkilö haluaa kehittää itseään ja kantaa vastuuta oppimisestaan ja osaamisestaan kysymällä, kertaamalla, tarkistamalla ja ottamalla selvää, jos työn tekemisessä syntyy epävarmuutta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

7.1 Asiakaspalvelu

Kun asiakas ja yritys kohtaavat toisensa vaihtaen tekoja, sanoja, palveluja ja tunnetiloja, on kyseessä asiakaskohtaaminen. Kohtaaminen ei aina välttämättä tapahdu kasvotusten vaan niitä voidaan vaihtaa myös puhelimen tai tietoverkon välityksellä. Palvelu ei rajoitu vain tutuimpiin yrityksiin, kuten kaupassa, parturissa tai autokorjauksessa käyntiin, vaan palvelu on paljon laajamittaisempaa. Jokinen ym. (2000, 220) kirjassaan toteavat, että palveluun lukeutuvat kaikki ihmisten väliset vuorovaikutustilanteet ja heidän toiminnat keskenään. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 220.)

Yrityksen imago syntyy asiakkaiden mielikuvista yrityksestä. Ihmisten toimipaikkaan sekä mielikuvaan vaikuttavat niin ulkoiset kuin sisäiset tekijät. Näitä on mm. yrityksen sijainti, pysäköintimahdollisuudet, yrityksen markkinointi, henkilöstö, tuotteiden ja palveluiden saatavuus, esillepano, yrityksen siisteys, valaistus tai mainosmusiikki. Yritys pyrkii aina luomaan positiivisen mielikuvan ihmisten keskuuteen jo markkinoinnin vaiheessa, jotta mahdollisimman monet potentiaaliset asiakkaat kiinnostuisivat yrityksen palveluista ja että heistä tulisi yrityksen vakioasiakkaita. (Jokinen ym. 2000, 90; Aarnikoivu, H. 2005, 30–34.)

Yrityksen imago on verrannollinen yrityksen maineeseen. Tyytyväiset asiakkaat levittävät sanaa tutuilleen yrityksestä, jonka he ovat kokeneet hyväksi. Aarnikoivu mainitsee kirjassaan 3/11 -säännön, jonka mukaan hyvästä palvelusta kerrotaan kolmelle henkilölle, kun taas huonosta palvelusta kuulee 11 henkilöä. Siksi hyvä asiakaspalvelu ja palvelun laatu ovat erityisen tärkeitä, jotta asiakaspääoma saadaan kasvamaan. Jokainen työntekijä yrityksen sisällä vaikuttaa siihen millainen mielikuva asiakkaalle tulee ja jää asioidessaan yrityksessä. Asiakaspalvelua ei kuitenkaan ole pelkkä vuorovaikutus myyjän ja asiakkaan välillä vaan asiakaspalveluun lukeutuvat kaikki yrityksen toimintaan vaikuttavat toimenpiteet. Myyjän lisäksi esimerkiksi siivoja, tavarantoimittaja kuin rakennusinsinööri ovat yksi osa asiakaspalvelun ketjua. Heillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, millainen mielikuva yrityksestä syntyy. (Jokinen ym. 2000, 90; Aarnikoivu, H. 2005, 30–34.)

Tarjolla olevat palvelut ovat joko yksityisiä tai julkisia. Julkisiin palveluihin lukeutuvat mm. peruskoulutus, terveysthuolto, sähkö, vesi ja virkavalta. Julkiset palvelut pyrkivät takaamaan ihmisille mahdollisuuden aina käytettävissä oleviin peruspalveluihin tasapuolisesti. Yksityisen puolen laajaan palvelujen piiriin kuuluvat mm. parturit, kaupat sekä kuntosalit ja kuntoutushoidot. Yksityiset palvelut ovat yleensä kalliimpia kuin julkiset, sillä julkiset palvelut rahoitetaan osaksi verorahoilla tai palvelut saattavat toisinaan olla ilmaisia. Esimerkiksi yksityisellä hammaslääkärillä käynti on kalliimpaa kuin kunnallisella hammaslääkärillä käynti. (Jokinen ym. 2000, 220–222; Rastor Oy. 2006, 13.)

Nykyisin palveluja on runsaasti saatavilla ja asiakkailla on varaa valita mitä palveluja ja missä paikassa he niitä haluavat. Jos yrityksessä ei ole tarjolla hänen tarvitsemansa hyöty, voi hän vaihtaa asiointinsa kilpailijalle. Ihmiset ovat koko ajan enemmän ja enemmän riippuvaisia toisistaan, kun eletään niin kutsutussa palveluyhteiskunnassa. Ennen vanhaan suoriuduttiin itse arjen eri askareista, mutta nykypäivänä alamme olemaan yhä riippuvaisempia toistemme tiedoista ja taidoista palvelualalla. Tällä alalla asiakas voi palvella itse itseään tai hän voi suoriutua palvelusta muiden ihmisten, koneiden tai laitteiden avulla. (Jokinen ym. 2000, 220–222; Rastor Oy. 2006, 13.)

Asiakaspalvelu ei ole yksilötyötä vaan koko tiimillä on vaikutus siihen. Tiimin yhteistyön tuloksena syntyy asiakaspalvelun kokonaisuus, kun yksilöt pelaavat yhteen, yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Erilaiset tiedot ja taidot, ihmisten eri vahvuusalueet tekevät tiimistä toimivan. Jokainen työntekijä täydentää ryhmää omilla vahvuuksillaan. Jotta ryhmä vahvistuu ja kehittyy tulee sen ottaa muut ryhmän jäsenet huomioon, tehdä yhteistyötä ja jakaa tietoa. (Jokinen ym. 2000, 239).

7.2 Asiakaskeskeinen palvelu

Ennen asiakaskeskeisyyttä ei yrityksellä ole palvelukulttuuria, vaikka toisinaan sitä pidetään itsestään selvänä asiana asiakaspalvelusta puhuttaessa. Palvelukulttuuri syntyy asiakaslähtöisen toiminnan seurauksena. Palvelukulttuuri on enemmän kuin hyvä asiakaspalvelu. Ei riitä, että yksilöt työyhteisössä harjoittavat hyvää palvelua, vaan kun se on koko yrityksen yhteinen tavoitteellinen kohde, syntyy palvelukulttuuri. Asiakaskeskeisyyden ei tulisi olla vain yksi osa hyvää palvelua vaan sen tulisi olla keskeinen asia yrityksen jokaisen toiminnan vaiheessa. (Aarnikoivu, H. 2005, 28–29.)

Yrityksen liikeidea syntyy tarpeesta, joka havaitaan. Asiakaskeskeisyyden toteuttamiseen ei ole olemassa tiettyä kaavaa vaan yrityksen asiakkaat ja heidän tarpeensa määrittävät sen suunnan. Asiakkailta saattaa olla oma käsitys siitä, mitä heidän mielestään on asiakaskeskeisyys, toisille se voi olla halpa hinta, toisille hyvä saatavuus, ostamisen helppous tai hyvä asiakaspalvelu. Siksi on vaikea ennustaa polkua hyvälle asiakaskeskeisyydelle tai palvelukulttuurille. Kilpailun kiristyessä yritykset pyrkivät erottautumaan massasta ja saavuttamaan asiakkaansa esimerkiksi halvan hinnan tai laadullisen palvelun voimalla. Yritysten tulisi havaita ja huomioida asiakkaiden erilaiset tarpeet, jotta pystytään palvelemaan mahdollisimman monia yksittäisiä asiakkaita, esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden monipuolisella saatavuudella, hinnalla tai laadulla sekä vaivattomalla asioimisella. (Aarnikoivu, H. 2005, 29–30; Jokinen ym. 2000, 87.)

Yrityksen asiakaslähtöinen toiminta kertoo yrityksen asiakaskeskeisyydestä. Ei riitä, että päätetään yhtenä yrityksen arvona olevan asiakaskeskeisyys vaan se pitäisi myös

pystyä toteuttamaan. Se kertoo vasta, että asiakas on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Ydinasia on se, miten saadaan asiakaskeskeisyydestä asiakaslähtöinen toiminta. Asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisen toiminnan arvioiminen ja mittaaminen voi osoittautua haasteelliseksi. Yhtenä mittarina voi käyttää asiakaspalautteita tai asiakkailla tehtyjä kyselylomakkeita. Se, miten hyvin yritys panostaa mittaamiseen ja saatujen vastausten analysoimiseen, kertoo osaltaan siitä, kuinka asiakaskeinen yritys on. Henkilökunnan kouluttaminen ja koulutusten järjestäminen kertoo osaltaan siitä, kuinka tärkeäksi yritys kokee sen, että asiakkaat saavat mahdollisimman ammattitaitoista palvelua. (Aarnikoivu, H. 2005, 30–32; Rastor Oy. 2006, 32–33.)

Asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien tulisi olla samalla tasolla muiden yrityksen sisällä työskentelevien ihmisten kanssa tai heidän työtään tulisi arvostaa samalla tasolla. Asiakasrajapinnassa työskentelevien ei kuuluisi olla alimmalla tasolla, josta kokemuksen myötä voi edetä ns. parempiin ja arvostetuimpiin työtehtäviin. Tosiasia on, että jos nämä alemmalla tasolla työskentelevät ihmiset eivät suoriutuisi työtehtävistään ja asiakkaiden palvelusta hyvin niin, että asiakas palaa uudelleen, ei myöskään ylemmällä tasolla työskentelevillä ihmisillä olisi töitä. Siksi tasapuolinen arvostus erilaisia töitä kohtaan on tärkeä asia, sillä asiakaspalvelu on yrityksen tärkeä kilpailutekijä. (Aarnikoivu, H. 2005, 30–32; Rastor Oy. 2006, 32–33.)

7.3 Palvelun laatu

Perehdyttämällä on myös tässä tärkeä rooli. Olisi hyvä rekrytoida osaavia ja työtehtäviin sopivia henkilöitä, jotta varmistetaan yrityksen menestys, jonka takana usein on ammattitaitoinen henkilöstö. Kuitenkaan aina ei ole saatavilla ammattitaitoista työvoimaa vaan yritys joutuu rekrytoinnin aikana laskemaan vaadittua ammattitaidon tasoa ja palkkaamaan palvelukseensa sillä hetkellä parhaimman työntekijän. Tällä taas voi olla suoranainen yhteys palvelun laatuun. Hyvän palvelun tulisi olla tasaista, jotta asiakkaalle jäisi myönteinen kuva yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista. Yritykselle vaihteleva palvelun taso ja henkilöstön vaihtuvuus ovat riski. Jos laatu on epätasaista eikä henkilöstö ole ammattitaitoista tai he eivät ole kiinnostuneita työstään, voi asiakkaille tulla negatiivinen mielikuva yrityksestä, eikä se herätä heissä luottamusta yrityksen toimintaa ja palveluja kohtaan eikä näin ollen yritykselle ra-

kennu positiivista mainetta. Jotta palvelun laatu pysyisi hyvänä, tulee yrityksen rekrytoida osaavaa henkilöstöä, perehdyttää ja kouluttaa heitä sekä paneutua yrityksen sisällä vallitsevaan ilmapiiriin ja hyvinvointiin. (Aarnikoivu, H. 2005, 58–62.)

On olemassa viisi tekijää, joiden pohjalta asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Nämä tekijät ovat luotettavuus, vakuuttavuus, konkreettinen ympäristö, empaattisuus ja reagointialttius. Luotettavuutta osoitetaan silloin, kun yritys pystyy tarjoamaan luvattua tuotetta tai palvelua asiakkaalle, silloin kun hän sitä tarvitsee. Vakuuttava palvelu on sitä, kun pystyy osoittamaan tietämystä tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta, joka samalla luo uskottavan vaikutelman. Kun huolehditaan myymälän tilojen, laitteiden, tuotteiden ja palvelujen siisteydestä ja edustuskelpoisuudesta syntyy asiakkaille positiivinen kuva konkreettisesta ympäristöstä. Henkilöstö pystyy myös vaikuttamaan omaan edustuskelpoisuuteensa esimerkiksi puhtaan työasun avulla. Empaattisuutta välitetään huomioimalla asiakas ja pyrkimällä ratkaisemaan hänen tarpeensa. Kun asiakkaalle tarjotaan apua, silloin kun hän näyttää olevan avun tarpeessa, tai kun hän sitä erikseen pyytää ja häntä palvellaan heti kuin mahdollista, puhutaan reagointialttiuudesta palvelulla asiakasta. (Rastor Oy. 2006, 14.)

Asiakkaan palveluodotuksia voidaan määrittellä erilaisten tasojen avulla. Asiakas kokee ihannepalveluna sen, kun hänen odotuksensa ylitetään. Tämä mielikuva odotukset ylittävästä palvelusta tai tuotteesta saattaa jäädä asiakkaan mieleen pitkäksi aikaa ja saa hänet asioimaan luultavasti uudelleen. Paras koettu palvelu jää asiakkaan mieleen ja hän saattaa vertailla sitä muiden kauppojen palveluiden rinnalla, siksi positiivinen vaikutus asiakkaaseen on tärkeää. Asiakkailta on tiettyjä odotuksia yrityksen tarjoamaa palvelua kohtaan, odotukset ovat eri tasoisia, riippuen siitä mikä yritys on kyseessä. Asiakas kuitenkin olettaa, että hänen odotuksensa on paikkansa pitävä. Alalle tyypillisestä palvelusta puhutaan silloin, kun kyseessä on yritykset, joilla on tietty, totuttu tapa hoitaa palvelu. Palvelu voidaan kokea myös oikeudenmukaiseksi tai ansaituksi palveluksi, jolloin asiakas tyytyy siihen palveluun, joka on oikeudenmukaista, mutta ei kuitenkaan mitään ihannepalvelun vastaista. Viimeinen taso asiakkaan palveluodotuksista on se taso, jonka asiakas mieltää viimeiseksi pisaraksi eli alin taso, jonka hän palvelulta vielä voi hyväksyä. (Jokinen ym. 2000, 228–229.)

Aina, kun asiakas asioi erilaisissa toimipaikoissa ja yrityksissä muodostuu hänelle tietynlainen käsitys siitä, minkälaista palvelua kussakin paikassa on tarjolla ja hän on tietoinen myös siitä, minkälaista palvelua hänen kuuluisi saada. Palvelukokemukset muokkaantuvat ja muuttuvat eri toimipaikoissa käydessä joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Palvelukokemuksen määrittää hyvin paljon yrityksen ilmapiiri ja ympäristö, vuorovaikutustilanteet henkilöstön kanssa sekä lopullinen tulos palvelusta ja asiakkaan tarpeen toteuttamisesta. Tämän takia olisi hyvin tärkeää, että henkilöstö pystyisi palvelemaan asiakasta tasaisella laadulla, jotta positiivinen mielikuva pysyisi yllä. (Jokinen ym. 2000, 229.)

Asiakaspalaute on yksi parhaimmista palvelun laadun mittareista. Asiakas saa anonyyminä kertoa mielipiteensä yrityksen palvelun ja sen laatua kohtaan. Yleensä nimettöminä jätettyihin vastauslomakkeisiin on helpompi kirjoittaa suoraan, mitä mieltä jostain asiasta on. Asiakaslähtöinen toiminta palvelee asiakkaiden tarpeita ja siksi on tärkeää ottaa heidän kantansa huomioon. Asiakaskyselyjä voidaan tehdä mm. puhelimitse, verkossa tai konkreettisella lomakkeella. Näiden kyselyiden avulla yritykselle syntyy mielikuva siitä miten asiakkaat kokevat yrityksen tilat, viihtyisyyden, palvelunlaadun, asiakaspalvelun asiantuntemuksen tai tuotteiden saatavuuden. Tutkimuksen tulokset antavat suuntaa sille, millaisia tavoitteita yrityksen tulisi saavuttaa ja mihin päin tulisi mennä, jotta palvelun laatu kohentuisi. (Aarnikoivu, H. 2005, 67; Rastor Oy. 2006, 13-14.)

7.4 Hyvä asiakaspalvelija

Asiakaspalvelunäkemyksen ja asiakaspalvelutaidot omaava henkilöstö on yrityksen kilpailutekijä. Jotta yritys pystyy tuottamaan arvoa asiakkaille, erottautumaan kilpikumppaneista on uuden ajan henkilöstön asennoituminen asiakkaaseen, omaan työhönsä osaamisen ohella avainasemassa. Jokaisen asiakaspalvelun tavoite on sama - tyytyväinen asiakas. Jotta yritykselle syntyisi voittoa eli tulosta, täytyy sen onnistua myymään menestyksekkäästi tuotteita ja palveluja asiakkaille. Voiton syntymisen yksi mahdollistava tekijä on ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö. (Aarnikoivu, H. 2005, 58; Jokinen ym. 2000, 233.)

Hyvän asiakaspalvelijan tulee panostaa tekemäänsä työhön. Vakaa ja luja ammattitaito takaavat sen, että työntekijä pystyy ja, että hänellä on valmiudet antaa täysi panostus tekemälleen työlle. Toiset ovat asiakaspalveluhenkisiä, ikään kuin syntyneitä tekemään palvelutyötä, toiset tarvitsevat siihen enemmän apua ja toiset vähemmän. Jokaisen asiakaspalvelu- ja myyntityöntaitoja pystyy oppimaan ja kehittämään esimerkiksi perehdyttämisen, harjoittelun, koulutusten sekä erilaisten kurssien avulla. Kuitenkin kaiken takana on oma halu ja tahto oppia ja kehittyä asiakaspalvelussa. Hyvä asiakaspalvelutaito ja oman työnsä osaaminen takaavat niin työnantajan kuin asiakkaan kunnioituksen. (Jokinen 2000, 234.)

Hyvän asiakaspalvelijan tärkeimpiä ominaisuuksia on itseensä luottaminen, positiivinen palveluasenne, asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja niiden toteuttaminen, mikä mahdollistaa asiakaspalvelutilanteen päättymisen onnistuneeseen mielikuvaan, jotta asiakas lähtee kaupasta hyvällä, luottavaisella mielellä. Työntekijän positiivista palveluasennetta kuvaavat työntekijän asiakassuuntuneisuus, vilpittömyys, halu kehittää itseään, usko itseensä ja tekemäänsä työhön, ammattitaito sekä hyvät kommunikointitaidot. Myyjän tärkein tehtävä on huomioda ja palvella asiakas, paneutua hänen tarpeisiinsa: mitä hän tarvitsee, millaisen tuotteen tai palvelun, millä hintaluokalla, milloin hän sen tarvitsee, miksi ja onko olemassa lisäpalveluja tai oheistuotteita, jotka helpottavat asiakkaan tarvetta tai tuovat sille lisäarvoa. Palvelutilanteen paras tulos on se, kun asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi ja on tyytyväinen saamaansa palveluun. Näin saadaan syntymään kestävä asiakassuhde. (Aarnikoivu, H. 2005, 58-59; Jokinen ym. 2000, 235-236.)

Kodin Terra pyrkii olemaan hyvä asiakaspalvelija. Tarkoituksena on, että jokainen asiakas kokisi hyvän asiakaspalvelukokemuksen ja hänen tarpeensa pystyttäisiin toteuttamaan yhdellä asiointikerralla. Hyvä asiakaspalvelu takaa sen, että asiakas kokee tulleen arvostetuksi ja hänen tarpeensa on tyydytetty ja useimmiten tyytyväisenä hän käyttää yrityksen palveluja myös uudelleen. Kodin Terrassa tuotteiden hinnat on esillä ja tuotteita on saatavilla. Toiset tuotteet kuitenkin ovat tilausmyyntituotteita, joita ei siitä syystä saa samalla kerralla mukaan. Kodin Terra on saanut tunnustusta myös sen suurista ja avarista käytävistä, jotka helpottavat ostoskärryillä liikkumista

ja ne pyritäänkin aina pitämään avonaisina, ettei tavaraa kertyisi käytäville liikaa, jottei se estä kulkureittejä.

Työntekijän tulisi suorittaa asiakkaalle tarvekartoitus, josta kävisi ilmi, mitä kaikkea asiakas tarvitsee, jotta kaikki tarvittavat tulisivat mukaan yhdellä ostokerralla. Esimerkiksi jos asiakas ostaa maalia, on hyvä kysyä, onko asiakkaalla jo olemassa maalisivellin vai tarvitseeko sellainen ostaa. Vastaavasti jos asiakas ostaa kasveja, on hyvä kysyä, onko hänellä valmiiksi jo multaa kotona, jotta hän voi istuttaa kasvit. Tämä helpottaa asiakasta ja samalla asiakas välttyy turhalta juoksentelulta. Tässäkin asiassa työntekijöiden moniosaamisesta on hyötyä, kun sama myyjä pystyy palvelemaan saman asiakkaan alusta loppuun ilman, että välissä tarvitsee juosta edestakaisin etsimässä henkilöä, joka osaisi vastata asiakkaan kysymyksiin ja hänen tarpeisiin.

8 PEREHDYTTÄMISOPAS

8.1 Perehdyttämisoppaan suunnittelu ja toteutus

Ajatus perehdyttämisoppaan tekemiseen syntyi siitä, kun itse työskentelin Kodin Terrassa, tiesin, ettei kyseistä opasta vielä ole tehty. Erilaisia pieniä vihkosia tai lehtisiä perehdyttämisestä löytyi, mutta ei yhtenäistä, koko Kodin Terraa koskevaa opasta. Keskustelin tarkemmin asiasta Kodin Terran palvelupäällikön Merja Perttula-Vuoren kanssa siitä, mitä oppaan tulisi sisältää. Yhdessä päädyimme siihen ratkaisuun, että opas olisi nimenomaan koko Kodin Terraa palveleva eikä tiettyä osastoa tai työtehtävää koskeva.

Oppaassa tulisi olla laajalti työpaikan pelisäännöt ja käytännöt, työskenteli työntekijämillä osastolla tahansa. Koska itse olen työskennellyt Kodin Terrassa muutaman vuoden, uskoutui Merja antamaan vapaat kädet työn suhteen, sillä tiedän talon käytännöt hyvin. Tarkoitus on käydä työ tarkemmin läpi Perttula-Vuoren kanssa, kun siinä omasta mielestäni olisi kaikki tarvittava, ja mikäli Perttula-Vuoren mielestä puuttuisi jotain, kertoisi hän sen minulle luettuani tekemäni oppaan.

Halusin oppaan sisältävän työntekijää helpottavia asioita hänen aloittaessaan työtehtäviään, kuten Kodin Terran yhteiset pelisäännöt, tietoa laitteista, talon käytännöistä sekä tavoista, itse asiakaspalvelusta, turvallisuudesta sekä asiakasomistajuudesta, joka toimii Kodin Terran kuin koko Satakunnan Osuuskaupan perustana. Kodin Terrasta keräämäni irtomateriaalin avulla kiteytin kaiken tiedon oppaaseeni, jolloin kaikki tarvittava tieto löytyy helposti yhdestä mapista. Keräämäni tiedon lisäksi tein pienimuotoisen kyselyn Kodin Terran työntekijöille, jotta saisin lisäapua heiltä siihen, mitä heidän mielestään oppaassa tulisi olla ja miten perehdyttäminen tulisi jatkossa toteuttaa. Kyselylomake ei itsessään esitä työssäni suurta roolia vaan se toimi yhtenä apuvälineenä muiden materiaalien ohella.

Tehtyäni omasta mielestäni valmiin perehdyttämisoppaan sovimme ajan Merja Perttula-Vuoren kanssa, jotta kävisimme työni läpi. Tapaaminen sovittiin pidettäväksi 30.1.2012. Merja Perttula-Vuori oli tyytyväinen aikaansaannokseeni, mutta halusi muutamaa kohtaa muuttaa lisäämällä tietoa. Tapaamisen jälkeen tein tarvittavat muutokset oppaaseen ja viimeistelin työtäni. Viimeistelyn aikana huomasin omasta mielestäni muutaman oleellisen asian puuttuvan itse työstä, joten sovittiin uusi aika, jonka pohjalta sain puuttuvat palaset paikoilleen. Tapaaminen käytiin 10.4.2012.

8.2 Perehdyttämisoppaan sisällysluettelo

1. Yritysesittely
 - 1.1 Satakunnan Osuuskauppa
 - 1.2 Kodin Terra
 - 1.3 Yhteistyökumppanit
2. Työssä Kodin Terrassa
 - 2.1 Salassapitovelvoite ja vaitiolositoumus
 - 2.2 Tieto-, palvelu- ja toimitilaturvallisuus
 - 2.3 Osaamisen kehittäminen
 - 2.4 Palkitseminen
 - 2.5 Tasa-arvo
 - 2.6 Muut asiat
3. Työhyvinvointi
 - 3.1 Työsuojelu
 - 3.2 Työterveyshuolto
 - 3.3 Työhyvinvointisuunnitelma
 - 3.4 Vapaa-aika
 - 3.5 Henkilökuntaedut
4. Luottamustoiminta

5. Työnantajan tarjoamia etuja
6. Asiakasomistajuus
7. Asiakaspalvelu
8. Perehdyttäminen

LIITTEET 1

Yhteystiedot

9 PROSESSIN ARVIOINTI

9.1 Itsearviointi

Kodin Terrassa ei ole aikaisemmin ollut yhtenäistä perehdyttämispasta, jonka tekemisestä syntyi lähtökohta työlleni. Saavutin opinnäytetyölleni asettamani tavoitteet hyvin, sillä oppaani sisältää tarvittavat tiedot työn aloittamisen kannalta. Opinnäytetyön kirjoittaminen oli minulle välillä haastavaa ajan puutteen ja toisinaan myös motivaation puutteen vuoksi. Työtä olen kasannut pikkuhiljaa kasaan ja nyt siinä tuntuu olevan kaikki tarvittava tieto.

Alusta alkaen minulla oli aika selvä visio siitä, mitä työni tulisi sisältämään. Työssäni käyttämille aiheille löytyi helposti lähdekirjallisuutta, mikä helpotti tekstin syntymistä. Perehdyttämispoppaani kokosin irrallisten materiaalien, lähdekirjallisuuden sekä omien työkokemusten ja tietojen avulla. Tarkoituksena oli luoda koko Kodin Terraa palveleva yhtenäinen perehdyttämisen opas ja siinä on mielestäni onnistuttu.

Mielestäni olen onnistunut saamaan aikaan käyttökelpoisen ja perehdyttämistä helpottavan oppaan, jonka aikaansaaminen oli toiminnallisen opinnäytetyöni tavoite. Kodin Terraan toivottiin enemmän perehdyttämisen materiaaleja perehdyttämistilanteiden apuvälineiksi, niin palvelupäällikön toivomuksen kuin kyselylomakkeen vastausten perusteella. Koska tällaisia yhtenäisiä materiaaleja Kodin Terrassa ei ole, on työni mielestäni yritykselle tarpeellinen. Työni on palautettu sähköisessä muodossa toimeksiantajalle, mikä helpottaa jatkossa tietojen päivitystä ja ajantasaisuutta.

Haastavinta työssäni oli toiminnallisuuden aikaansaaminen, teorian ja oppaan yhteensovittaminen. Olen kuitenkin mielestäni onnistunut luomaan yhtenäisen kokonaisuuden, joka on toimeksiantajan toiveiden mukainen.

9.2 Toimeksiantajan arvio

Perehdytys Kodin Terrassa

Mari Wingström

Päädyimme tekijän kanssa perehdytysoppaan tekemiseen, koska melko uutena yksikkönä Kodin Terran uusien työntekijöiden perehdytys on vielä kehitysvaiheessa.

Perehdytysmateriaali on todella laaja, 32 sivua. Erityisesti Satakunnan Osuuskauppa yrityksenä ja työnantajana on esitelty materiaalissa kattavasti.

Kodin Terran osuus jää tässä melko pieneksi. Erityisesti kaipaamaan jäämme esimerkiksi myymälän järjestelmien ja laitteiden lyhyttä esittelyä. Haastetta työn tekemisessä lisäsi varmaan se, että sen tekeminen venyi melko pitkälle ajanjaksolle. Työelämässä kun asiat muuttuvat melko nopeasti, niin osa tiedoista ehtii jo muuttua tarpeettomaksi.

Työ auttaa Kodin Terraan kehittämään perehdytystä jatkossakin, joitakin osia tästä työstä on mahdollista ottaa käyttöön perehdytyksessä.

Mari Wingström teki työn hyvin itsenäisesti. Pidimme projektin aikana kaksi palauttekeskustelua ja näissä keskusteluissa annettuja ohjeita hän noudatti mallikkaasti.

Porissa 5.5.2012

Merja Perttula-Vuori

Palvelupäällikkö

Kodin Terra

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Herno, L., Likitalo, H., Puhakka, P., Rissanen, R. & Tšokkinen, A. 2000. Tradenomin opinnäyte: työprosessista raportiksi. Rauma: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, Liiketalouden Kuopion yksikkö, Työelämäpalvelut.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas: Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.

Kalakoski, V., Laarni, J., Paavilainen, P., Anttila, R., Halonen, S. & Kreivi, M. 2007. Persoona 4: motivaatio, tunteet ja taitava toiminta. Helsinki: Edita.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Edita Prima Oy: Työturvallisuuskeskus: Palveluryhmä.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kodin Terran www-sivut. Viitattu 14.2.2011.

http://www.kodinterra.fi/market/kodinterra?a_Visit:dockat=040_Terra_lyhyesti&myyma-la=Kodin+Terra+Pori&paikkakunta=Pori&osuuskauppa=SATAKUNTA&pageName=Doc

Kuikko, T. 2006. Työturvallisuus ja sen valvonta. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Maskun Kirjapaino Oy (painopaikka) Oy Rastor AB

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalla – tulosta toimintaan. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 17.2.2011.
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Rastor Oy. 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Helsinki: Art-Print Oy.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy, Työterveyslaitos.

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Satakunnan Osuuskaupan www-sivut. Viitattu 14.2.2011.
<http://www.s-kanava.fi/satakunta>

Saloheimo, J. 2006. Työturvallisuus: Perusteet, vastuu ja oikeussuoja. Helsinki: Talentum.

Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä. 1991. Uusi työ – uudet haasteet: Perehdyttämisen opas kunta-alan esimiehille. Forssa.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

KYSELYLOMAKE KODIN TERRAN TYÖNTEKIJÖILLE

YMPYRÖI

1. Sukupuoli

Nainen Mies

2. Ikä

16-25 26-35 36-44 45-

3. Osasto

kassa/neuvonta puutarha sisustaminen rakentaminen

4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi? (Vuodet ja kuukaudet)

5. Tehtävänimike/asema työpaikalla (esim. esimies, tuoteryhmävastaava, myyjä)

Vastaa seuraaviin työpaikan perehdyttämiseen liittyviin kysymyksiin:

1. Millä tavoin perehdytys Kodin Terrassa nykyisin hoidetaan ja miten se on tähän asti toiminut? Kuvaile.
2. Kuinka tärkeäksi koet perehdyttämisen Kodin Terrassa ja miksi se on tärkeää?
3. Oletko tyytyväinen nykyiseen perehdytyskäytäntöön ja miksi?
4. Mitä huonoja puolia nykyisellä käytännöllä on?
5. Mitä hyviä puolia nykyisellä käytännöllä on?
6. Mitä parannusehdotuksia nykyiseen perehdyttämiseen sinulla on?