



# **JOHTAMINEN ON PEREHDYTYKSEN TÄRKEIN TYÖKALU**

**Case Stylehunter Oy**

Kaisa Värelä

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2014  
Ylempi AMK  
Yrittäjyys ja liiketoiminta-  
osaaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ylempi AMK  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

KAISA VÄRELÄ

Johtaminen on perehdytyksen tärkein työkalu  
Case Stylehunter Oy

Opinnäytetyö 90 sivua, joista liitteitä 46 sivua  
Marraskuu 2014

---

Opinnäytetyön aiheena oli uuden työntekijän perehdyttäminen. Tavoitteena oli parantaa yrityksen uusien työntekijöiden perehdyttämistä laadukkaamman johtamisen avulla. Työn tuotoksena luotiin perehdyttämisopas työntekijöille ja opas perehdyttämiseen esimiehille. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Stylehunter Oy ja työn tuotos tehtiin yrityksen viidelle VILA myymälälle, jotka sijaitsevat Joensuussa, Kuopiossa, Jyväskylässä, Lempäälässä ja Tampereella.

Perehdyttäminen on erittäin tärkeää uuden työsuhteen alussa, sillä se vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon. Yhtenäisten käytäntöjen luominen ja yrityksen laadukas johtaminen tuo kilpailuetua yritykselle parempana osaamisena, palvelun tasalaatuisuutena, henkilökunnan pysyvyytenä sekä työntekijöiden ja esimiesten jaksamisena.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastatteluiden avulla, joihin osallistui koko yrityksen henkilökunta. Haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa perehdytyksen nykytila yrityksessä. Haastattelut tehtiin maaliskuun huhtikuun 2014 aikana. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin sanasta sanaan ja analysoitiin.

Ryhmähaastatteluiden tuloksista kävi ilmi, että henkilökunta oli saanut työsuhteen alkuvaiheessa perehdytystä hyvin vähän tai ei ollenkaan. Yrityksessä ei ollut yhtenäistä perehdyttämismallia. Kiire ja organisoinnin puute heijastui perehdyttämiseen ja johtamisen laatuun. Henkilökunta toivoi yhtenäisiä toimintatapoja ja suunnitelmallista perehdyttämistä.

Yrityksen tulee jatkossa kiinnittää huomiota työn suunnitelmallisuuteen ja organisointiin, jotta esimiehille jää enemmän aikaa osaamisen johtamiseen. Uusi perehdytysmalli tulee ottaa yrityksessä käyttöön mahdollisimman pian.

Asiasanat: uusi työntekijä, perehdyttäminen, johtaminen

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence

Kaisa Värelä  
Management is the most Important Thing in Induction Training  
A Case Study of Stylehunter Inc.

Bachelor's thesis 90 pages, appendices 46 pages  
November 2014

---

The topic of this thesis is familiarizing new employees with their work tasks. The objective of this study was to improve new employees' induction through better management. The target company for this case study is Stylehunter Inc and its 5 shops: VILA Joensuu, VILA Kuopio, VILA Jyväskylä, VILA Lempäälä and VILA Tampere.

Good induction training is very important at the beginning of a new job. It will affect the new employee's commitment and motivation.

Research data for the empirical part of thesis were collected by conducting group interviews with all the employees, who were asked about the current state of orientation at Stylehunter. These interviews took place during March and April 2014. All the interviews were recorded, transcribed word for word and analyzed using qualitative content analysis.

The data from the group interviews suggest that the employees had received very little induction training, or none at all. Stylehunter has not had any uniform induction process. An excessively fast pace of work and lack of organization have had a negative effect on induction training and quality of management.

The findings indicate that the company must pay more attention in future to the systematic organization of work processes. Managers must have more time for competence management. A new induction training model must be introduced in the company as soon as possible.

Key words: new employee, induction, management

---

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 KEHITTÄMISTYÖN LUONNE.....	8
2.1 Kehittämistyön lähestymistapa .....	9
2.2 Tutkimusmenetelmät.....	10
3 PEREHDYTTÄMISEN NYKYTILA STYLEHUNTER OY:SSA .....	10
4 ORGANISAATIO .....	12
4.1 Bestseller Oy .....	12
4.3 Stylehunter Oy .....	14
5 PEREHDYTTÄMINEN .....	15
5.1 Perehdyttämisen tavoitteet .....	17
5.2 Perehdyttämisen hyödyt .....	18
5.3 Perehdyttämisen vastuu.....	20
5.4 Perehdyttämisen haasteet .....	23
6 PEREHDYTTÄMISPROSESSI .....	23
6.1 Perehdyttämisen suunnittelu .....	25
6.2 Perehdyttämisen menetelmät .....	26
6.3 Työnopastus .....	28
6.4 Perehdyttämisen seuranta.....	29
7 PEREHDYTTÄMISMALLI.....	30
7.1 Ennen ensimmäistä päivää .....	30
7.2 Ensimmäiset viikot.....	32
7.3 Ensimmäiset kuukaudet .....	33
8 JOHTAMINEN .....	34
8.1 Johtamisen psykologia .....	36
8.2 Psykologinen pääoma.....	36

8.3 Persoonallisuuspsykologia .....	37
9 ITSENSÄ JOHTAMINEN.....	38
9.1 Mielen organisointi ja läsnäolo .....	40
9.2 Läsnäolon merkitys .....	41
9.3 Luovuuden synnyttäminen .....	43
10 TIIMIN JOHTAMINEN .....	45
10.1 Luottamuksen rakentaminen .....	47
10.2 Palautteen merkitys .....	49
10.3 Toiminta muutostilanteissa .....	52
10.4 Tiimin tunteminen.....	54
10.5 Kuuntelun ja kysymisen merkitys.....	55
10.6 Tavoitteiden merkitys johtamisessa .....	57
10.7 Unelmatiimi .....	59
11 HAASTATTELUT .....	61
12 RYHMÄHAASTATTELU HENKILÖKUNTA .....	65
13 RYHMÄHAASTATTELU JOHTORYHMÄ.....	75
14 TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	82
LÄHTEET.....	89
LIITTEET .....	91
Liite 1. Ryhmähaastattelu lomake työntekijät.....	91
Liite 2. Ryhmähaastattelu lomake johtoryhmä .....	92
Liite 3. Perehdytysopas henkilökunta .....	93
Liite 4. Rekrytointi ja perehdyttämisopas esimiehille.....	119
Liite 5. Perehdyttämisen muistilista.....	131
Liite 6. Perehdyttämisen muistilista kassatoiminnoista .....	136
Liite 7. Seuranta- ja tavoitekeskustelulomake .....	137
Liite 8. Palautekeskustelulomake.....	137

## 1 JOHDANTO

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Osaava, ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilökunta vaikuttaa suuresti yrityksen menestykseen. Nämä menestystekijät ovat suuressa roolissa myös silloin kun puhutaan hyvin kilpaillusta alasta, jossa on hyvin samankaltaisia toimijoita. Vaateala on yksi tällainen ala, jossa tällä hetkellä taistellaan paikasta auringossa.

Asiakaspalvelu on yksi keino erottua vaatealalla massasta ja tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkaan odotukset ylittävä asiakaspalvelu vaatii hyvin koulutetun ja sitoutuneen henkilökunnan.

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on Stylehunter Oy, joka toimii VILA brändin alla. Yrityksellä on Suomessa yhteensä 5 VILA myymälää. Itse työskentelen Tampereen myymälässä myymäläpäällikkönä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa yrityksen uusien työntekijöiden perehdyttämistä laadukkaamman johtamisen avulla. Tarkoituksena on luoda yritykselle perehdyttämistyökalu.

Uudessa työsuhteessa ja uudenlaisen työn aloittamisessa on paljon onnistumisen mahdollisuuksia. Joidenkin tutkimusten mukaan uuden työntekijän sitoutuminen on korkeimmillaan, silloin kun hän kirjoittaa työsopimuksen. Tämän jälkeen se alkaa laskea. Onnistuneen perehdytysprosessin tarkoituksena on kääntää tämä kehitys ja sitouttaa työntekijä yritykseen perehdyttämisen avulla. (Luoto, 2012.)

Opinnäytetyölle oli mielestäni yrityksessä tarve, koska oman kokemukseni ja havaintoni perusteella perehdyttämistä ei ole hoidettu kunnolla. Yhtenäisiä käytäntöjä ei ole, perehdytykseen ei käytetä riittävästi resursseja ja yrityksen johto ei näe riittävän hyvin perehdytyksen tärkeyttä.

Yritys on kasvanut yhden myymälän kokoisesta, viiden myymälän kokoiseksi. Tilanne yrityksen perustamisvuodesta 2006 vuoteen 2014 on muuttunut paljon. Enää ei voida mennä samalla kaavalla, millä pieni yritys on aikanaan 8 vuotta sitten aloittanut. Yhtenäisten käytäntöjen luominen ja yrityksen laadukas johtaminen tuo kilpailuetua

parempana osaamisena, palvelun tasalaatuisuutena, henkilökunnan pysyvyytenä sekä työntekijöiden ja esimiesten jaksamisena.

Sitoutuminen laadukkaaseen perehdyttämiseen lähtee johdon arvoista ja asenteista. Tämän vuoksi opinnäytetyöhön liittyy oleellisesti myös johtamisen psykologiaa esimerkiksi itsensä ja tiimin johtamisesta. Haastatteluiden ja havainnointien avulla tehtiin yrityksen perehdytyksen nykytilan kartoitus. Nämä antoivat hyvän kuvan siitä, millä tasolla perehdytys tällä hetkellä on ja mitä asioita yrityksessä pitää lähteä ensisijaisesti kehittämään.

Kaksi tärkeää kehittämiskohdetta nousi vahvimmin esille, perehdyttäminen ja johtaminen. Muutos perehdyttämiseen vaatii tässä yrityksessä muutosta myös johtamiseen. Tilanteen korjaamiseen ei riitä, että kerrotaan kuinka perehdyttäminen tulisi hoitaa. Koko tekemisen tulee muuttua. Ensin tulee osata johtaa itseään, jotta osaa johtaa muita. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä on vahvasti mukana myös johtamisen näkökulma.

Itse opinnäytetyön teoriaosa toimii hyvänä oppaana koko yritykselle. Työ avaa kokonaisvaltaisesti lukijalleen perehdyttämisen tärkeyden ja antaa työkaluja päivittäiseen johtamiseen. Tämän opinnäytetyön tuloksena yritys tulee saamaan uuden perehdyttämisoppaan (Liite 3.), perehdyttämisen muistilistan (Liite 4.), perehdyttämisen muistilistan kassatoiminnoista (Liite 5.) sekä käytännön ohjeen esimiehille (Liite 4 ja 9.) siitä, kuinka perehdyttäminen yrityksessä käytännössä hoidetaan. Lisäksi esimiehet saavat työkaluja erilaisiin keskusteluihin työntekijöiden kanssa (Liite 7 ja 8.).

## 2 KEHITTÄMISTYÖN LUONNE

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Työssä ei vain kuvailla tai selitetä asioita vaan viedään niitä käytännössä eteenpäin.

(Ojasalo ym. 2010, 19.) Tässä työssä on lähdetty liikkeelle todellisesta tarpeesta ja siitä, että halutaan saada aikaan muutosta.

Tutkimuksellinen kehittämistyö on haastava ja vaatii tekijältään kehittämistyön osaamista. Työssä korostuu suunnittelu ja suunnitelman mukaisen etenemisen hallinta. Osaaminen näkyy esimerkiksi aloitteellisuutena, oman työn arviointina, innovatiivisuutena, vuorovaikutuksena, verkostoitumisena, tiedon tuottamisena sekä monipuolisena menetelmäosaamisena. (Ojasalo ym. 2010, 20.)

Kehittämistyössä sovelletaan, muokataan ja luodaan uusia ratkaisuja. Keskeistä on tunnistaa ongelmat ja kyetä ratkaisemaan niitä. Tässä työssä tärkeässä roolissa on niin teoria kuin tutkimuksen kautta saatu tieto. Olemassa olevan teorian ja menetelmien rooli auttaa kehittämisen tavoitteiden saavuttamisessa. (Ojasalo ym. 2010, 20.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö etenee loogisessa järjestyksessä

1. mielekkään kohteen ja alustavan tavoitteen määrittäminen
2. tiedon hankkiminen ja arvioiminen
3. kehittämistehtävän määrittäminen
4. tietoperustan muodostaminen
5. lähestymistavan valitseminen
6. kehittämistyötä tukevien menetelmien käyttäminen
7. tulosten jakaminen
8. kehittämistyön arvioiminen

(Ojasalo ym. 2010, 26-48.)

Tässä opinnäytetyössä on kaikki elementit osana tutkijan omaa työnkuvaa ja kehittämistyötä. Tämä työ pureutuu käytännön ongelmiin ja lopputuloksena luodaan toimiva perehdytysmalli (liitteet 3-9.). Työ on tehty jatkuvassa yhteistyössä yrityksen työntekijöiden ja johtoryhmän kanssa. Tutkijan rooli jatkuvana havainnoijana



yrityksessä on antanut työlle loistavia työkaluja prosessin läpiviemiseen. Jatkuva raportointi ja asioiden käytäntöön vieminen tutkimuksen aikana kulkee mukana koko prosessin ajan. Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelmallisesti koko tutkimuksen ajan.



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessi

## 2.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo yritystoimintaan uutta tietoa. Tämä tekee lähestymistavasta haasteellisen. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on oleellista sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Lisäksi on tärkeää, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi ja toimii mahdollisesti muissakin yrityksissä. (Ojasalo ym. 2010, 37.)

Tällaisessa tutkimuksessa luodaan aina jokin konkreettinen tuotos. (Ojasalo ym. 2010, 66.) Tässä opinnäytetyössä konkreettinen tuotos on nimenomaan perehdytystyökalu, joka auttaa yritystä luomaan entistä kannattavampaa toimintaa hyvän johtamisen, perehdytyksen ja osaamisen kautta.

Lähestymistapa on sellainen, jossa pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Tutkimuksessa korostuu myös suuresti tutkimuksen hyödyntäjän eli tässä

tapauksessa yrityksen, ja tutkimuksen tekijän välinen kommunikointi. Tästä syystä toimeksiantajan on sitouduttava kehittämiseen: kehittäminen ei saa olla koskaan yhden avaintyöntekijän tai johtajan ajatus. Tässä työssä koko yrityksen henkilökunnan mukana olo koko prosessin ajan on antanut erittäin hyvät lähtökohdat kehittämistyölle. Henkilökunta kokee kehittämistyön merkitykselliseksi ja näin sitoutuu siihen.

## **2.2 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Tämä kehittämistyö on laadullinen tutkimus. Laadulliselle menetelmälle tyypillistä on, että tutkittavia on määrällisesti huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Analysoitavaa taas on huomattavasti enemmän, koska jo yksi haastattelu tuottaa valtavan määrän aineistoa. Laadullisessa menetelmässä on tarkoituksena hankkia suppeasta kohteesta paljoo tietoa ja näin ymmärtää tapausta paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo ym. 2010, 93.) Omassa tutkimuksessani haastateltavien määrä on 25 henkilöä.

Laadullisessa menetelmässä on myös tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja mahdollisesti jopa osallistuu heidän toimintaansa. (Ojasalo ym. 2010, 94.) Itse työskentelen kyseisessä yrityksessä myymäläpäällikkönä, joten laadullisen tutkimuksen luonne tuki erittäin hyvin tätä opinnäytetyötä.

Oma läsnäolo mahdollisti tutkimuksen kannalta hyvin havainnoinnin, tulkintojen tekemisen ja jatkuvan dokumentoinnin. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus on tässä tapauksessa erittäin oleellista, sillä se vaikuttaa suurelta osin tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimustyön tekeminen sisältä yrityksestä oli erittäin haastavaa, sillä prosessin kaikissa vaiheissa tuli muistuttaa itseään siitä, että muistaa katsoa asioita kriittisesti ja olla ohjaamatta asioita mihinkään suuntaan.

## **3 PEREHDYTTÄMISEN NYKYTILA STYLEHUNTER OY:SSA**

Olen itse työskennellyt myymäläpäällikkönä Stylehunter Oy:ssä noin kaksi vuotta. Syy tämän opinnäytetyön tekemiseen lähti nimenomaan tarpeesta ja omasta kokemuksesta.

Yrityksessä perehdyttäminen on lähes aina tehty oman kokemuksen mukaan kiireellä ja hieman vasemmalla kädellä. Perehdytyksen tärkeyttä ei yrityksessä täysin ymmärretä ja tästä syystä asiat ovat sujuneet omalla painollaan. Usein yrityksessä ajateltiin työtunneista aiheutuvia kustannuksia ja siksi aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen ei käytetty. Yrityksessä oleva perehdytysaineisto on puutteellinen ja päivittämättä monen vuoden takaa. Myöskään mitään selkeää suunnitelmaa perehdyttämiseen ei ollut vaan jokainen esimies perehdytti omalla tavallaan.

”Kiireen” ja totutun tavan vuoksi kukaan ei ole kyseenalaistanut yrityksen tapaa perehdyttää. Perehdytyksen tai rekrytoinnin puutteellisuutta ei ole analysoitu edes siinä tilanteessa kun vaihtuvuus yrityksessä on ollut suuri tai henkilön työsuhde on jäänyt lyhyeksi.

Edellytykset hyvälle perehdyttämiseen ovat yrityksessä hyvät. ”Asennetta ja tekemisen meininkiä” yrityksestä löytyy. Halutaan tehdä asiat hyvin, mutta käytettävissä oleva aika ei riitä asiaan keskittymiseen. Myymäläpäälliköt ovat hyviä ja kehityskelpoisia esimiehiä, joiden osaaminen riittäisi paremman perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Ilmapiiri yrityksessä on myös hyvä ja tätä kautta perehdytyksessä on mahdollisuudet päästä syvemmälle.

Ongelmana näen nimenomaan oman ajankäytön suunnittelun, perehdytyksen tärkeyden ymmärtämisen, aidon läsnäolon puutteen ja keskittymisen vallitsevaan hetkeen. Yritetään tehdä paljon ja olla tehokkaita, mutta todellisuudessa tekemisen hyöty pilataan kiireellä ja tulokset jäävät saavuttamatta. Toisin sanoen oma ja tiimin johtaminen ovat jatkossa asioita joihin pitää yrityksessä kiinnittää huomiota. Organisoinnin ja yhteisten toimintatapojen kautta päivittäisestä tekemisestä saadaan aikasyöpöt pois. Näin voidaan keskittyä paremmin osaamisen johtamiseen ja tehokkaampaan toimintaan.

Yrityksessä on töissä monia reippaita, oma-aloitteisia nuoria naisia, joilla olisi nälkää oppia. Useasta heistä on tullut yritykselle todella hyviä työntekijöitä, mutta pääsääntöisesti tästä saa kiittää osin työntekijää itseään. Moni on oppinut asiat käytännön ja kantapään kautta. Tällaisessa perehdyttämisen mallissa hukataan liikaa aikaa ja rahaa. Perusasioiden opettelemisessa menee liian kauan ja toiminta on tehotonta. Tämä aiheuttaa myös sen, että toimintatavat eroavat suuresti yrityksen sisällä. Asioita sovelletaan ja toimintatapa voi olla hyvinkin kaukana oikeasta.

Laadukkaamman johtamisen kautta sovituista asioista pidetään kiinni, toiminta on yhdenmukaista ja kaikkien työntekijöiden on helpompi toimia yrityksessä yhteisen tavoitteen eteen.

## **4 ORGANISAATIO**

### **4.1 Bestseller Oy**

Bestseller on Tanskalainen vaatetusalan perheyhtiö, jonka perustivat Merete Bech Povlsen ja Troels Holch Povlsen vuonna 1975. Bestseller tarjoaa muotia naisille, miehille, teineille ja lapsille. Tuotteita on myynnissä verkkokaupoissa, oman yrityksen liikkeissä, tavarataloissa ja multibrand-myymälöissä. (Bestseller A/S 2014.)

Bestseller on edelleen 100% Holch Povlsen perheen omistuksessa ja toimitusjohtajana toimii Anders Holch Povlsen. Lisäksi yhtiöön kuuluu itsenäinen yritys Bestseller Fashion Group China. Yrityksen omistaa Holch Povlsenin perhe ja kaksi Tanskalaista yrityskumppania Kiinassa. Yrityksellä on yli 6000 liikettä Kiinassa, jonne se suunnittelee oman mallistonsa. (Bestseller A/S 2014.)

Bestsellerin merkkejä ovat naisten vaatepuolelta Junarose, Object collectors item, Only, Outfitters nation, Pieces, Selected, Vero Moda, Vila Clothes sekä äitiysvaatemerkki Mamalicious . Miestenvaatemerkkinä toimii Jack&Jones ja lastenvaatemerkkinä Name it. (Bestseller A/S 2014.)

Bestsellerin liikkeet sijaitsevat Euroopassa, Lähi-Idässä, Kanadassa ja Intiassa. Yhteensä omia liikkeitä on yli 3000 ja lisäksi 12000 tukkumyyjää myy Bestseller brändin tuotteita. Esimerkkinä Suomessa toimivista jälleenmyyjistä ovat mm. Stockmann, Kekäle ja MODA-ketjut. (Bestseller A/S 2014.)

Bestsellerin liikevaihto tilikaudella 2012/2013 oli 2,6 miljardia euroa (6 % kasvua) ja tulos 192,4 miljoonaa euroa (16,6% kasvua). Bestseller työllistää yli 15000 työntekijää.

Bestseller A/S käytännön asioita Suomessa hoitaa Helsingin Ruoholahdessa toimiva yritys nimeltä Bestseller Wholesale Finland Oy, joka on perustettu vuonna 1990.

## Bestsellerin arvot

1. Olemme rehellisiä
2. Olemme ahkeria
3. Olemme lojaaleja
4. Olemme yhteistyöhaluisia
5. Olemme yrittäjähenkisiä
6. Haluamme nähdä tuloksia
7. Haluamme yksinkertaisia ratkaisuja
8. Emme pidä mitään itsestään selvänä
9. Pidämme lupauksemme
10. Haluamme olla parhaita

(Bestseller A/S 2014.)

Bestseller arvostaa toimivaa ja pitkää yhteistyökumppanuutta niin kauppiaiden kuin muunkin henkilökunnan kanssa. Bestseller ja yhteistyökumppanit toimivat Bestsellerin perusarvojen ja yhteistyösopimuksen mukaisesti. Bestseller kohtelee yhteistyökumppaneita: partnereita, tavarantoimittajia ja henkilökuntaa samalla tavoin kuin toivoisi itseään kohdeltavan. (Bestseller A/S 2014.)

Bestsellerin maailma on reilu ja täynnä mahdollisuuksia. Kulttuurierot ovat rikkaus, jotka antavat mahdollisuuden tarjota laatua, tuloksia ja hyviä arvoja.

Bestsellerin arvot eivät ole vain hienosti kirjoitettuja lauseita vaan ne näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa. Arvot heräävät eloon joka päivä ja tämä on yksi Bestsellerin menestystekijöistä. (Bestseller A/S 2014.)

Bestsellerin jokapäiväisestä toiminnasta näkyy perhekeskeinen, välittävä ja ihmisläheinen tunnelma. Tämä tunnelma välittyy aina johtoportaan asiakkaalle saakka. (Bestseller A/S 2014.)

## **4.2 VILA Clothes**

VILA Clothes perustettiin vuonna 1994, jolloin Bestseller A/S osti silloisen Tanskassa toimivan Vitamin naistenvaateketjun. Mallisto muutettiin nuorekkaammaksi ja uudeksi nimeksi tuli VILA Clothes. VILA on Bestsellerin ainoa merkki, jota ei ole kokonaan itse

luotu, vaan ostettu muualta. Tällä hetkellä VILAlla on yli 200 liikettä ja yli 1500 tukkumyyjää ympäri Eurooppaa. (Bestseller A/S 2014, VILA Clothes 2014)

Suomeen VILA Clothes tuli vuonna 2002. Tällä hetkellä liikkeitä on jo 19. Lisäksi VILAn vaatteita myydään mm. Stockmanneissa, Kekäleessä ja MODA-liikkeissä ympäri Suomea.

VILA tarjoaa trendikästä ja naisellista pukeutumista. VILA uskoo naisellisuuteen ja mallisto on täydellinen yhdistelmä hentoutta, kauneutta ja itsevarmuutta. (Bestseller A/S 2014.)

Vilan mallisto jakaantuu kolmeen eri kategoriaan. City, pure ja feminine. Asiakkaalle nämä näkyvät eri tyyleinä. Cityn painopiste on trendikkäässä pukeutumisessa, feminine korostaa naisellisuutta ja pure-malliston vahvuus on ajattomuudessa ja klassisuudessa. (VILA Brandbook 2014)

### **4.3 Stylehunter Oy**

Stylehunter Oy perustettiin kesäkuussa vuonna 2006. Stylehunter Oy:n toimitusjohtajana toimi perustamisesta saakka Suvi Widgren (o.s Virtanen) omistaen 60 % yrityksestä. Suvi toimi myös ensimmäisen myymälän, Jyväskylän myymäläpäällikkönä. Muut osakkaat olivat henkilöstöpäällikkö Eija Laitinen ja Tiina Vainio, jotka omistivat molemmat yrityksestä 20 %. (Virtanen 2007.) Yhteistyö henkilöstöpäällikön kanssa ei yrityksessä sujunut ja Widgren lunasti taloudellisiin ja tuotannollisiin syiden vedoten osakkeet itselleen. (Puustinen ym. 2013, 119.)

Tällä hetkellä Stylehunter Oy omistaa viisi liikettä ja työllistää n. 30 työntekijää. Yritys on laajentunut noin yhden myymälän vuosivauhdilla. Tällä hetkellä myymälät sijaitsevat Jyväskylässä, Tampereella, Lempäälässä, Joensuussa ja Kuopiossa. (Puustinen ym. 2013, 119.)

Yritys on kokenut niin ylä- kuin alamäkiäkin taipaleensa varrella. Tällä hetkellä yritys ei tuota voittoa. Kaikista vastoinkäymisistä huolimatta yrittäjä jaksaa joka päivä uskoa tulevaisuuteen. Taistelu on kovaa, mutta uskoa Lady Widgrenillä riittää joka päivä. (Puustinen ym. 2013, 119.)

## 5 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämistä on monenlaista. Voisi jopa sanoa, että yhtä monta tapaa kuin on yritystäkin. Usein perehdytys käsittää yrityksessä vain lyhytkestoista yrityksen ja ihmisten esittelyä ja työpisteen osoittamista. Joissakin yrityksissä perehdytys on moniportainen, ohjattu prosessi, jonka tavoitteena on, että uusi työntekijä omaksuu täsmälliset ja yhteiset toimintatavat mahdollisimman nopeasti. Oli perehdyttäminen sitten millaista hyvänsä, on se aina parempi kuin jättää kokonaan perehdyttämättä. (Kjelin ym. 2003, 35.)

Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdyttämisen merkitys ymmärretään helpommin tilanteissa, joissa se on välttämätöntä sekä uusien työntekijöiden kohdalla. Tehtävissä, joihin palkataan kokeneita työntekijöitä ja työ on itsenäistä, perehdyttäminen jää pieneksi. Silloin kun työntekijän odotetaan jo osaavan työnsä, jää myös perehdytys vähäiseksi. Tällaisia tehtäviä ovat usein johto- esimies- ja asiantuntijatehtävät. (Kjelin ym. 2003, 15.) Oman kokemukseni mukaan useat sanovat pitävänsä perehdyttämistä yhtenä tärkeimmistä asioista. Tästä huolimatta se on mielestäni yksi laiminlyödyimpiä ja huonosti hoidetuimpia prosesseja yrityksissä.

Perehdyttäminen on ollut aiemmin lähinnä työhönopastusta. Laajempaa perehdyttämistä ei pidetty tärkeänä, koska yrityksetkin olivat aikanaan hyvin paljon suoraviivaisempia ja työtehtävät sellaisia ettei laajempaa yhteyttä työn suorittamiseen tarvittu. (Kupias ym. 2009, 13.)

Työnopastuksen ja perehdyttämisen malleihin on pitkään vaikuttanut niin sanottu taylorilainen käsitys työstä, jonka mukaan on löydettävissä yksi malli toteuttaa työ ja jossa työn suunnittelu ja toteuttaminen on erotettu toisistaan. Tämän lisäksi oppimiskäytännöt ovat olleet hyvin behavioristisia, jossa kouluttajalla on keskeinen rooli ja työntekijä nähdään tiedon vastaanottajana. (Kjelin ym. 2003, 36.)

Organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa työhön perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi. Enää pelkkä työpisteen näyttäminen ei riitä tekemään työtä tehokkaasti saati sitouttamaan henkilöä työtehtäväänsä. Työntekijän on paremmin

ymmärrettävä miten yritys toimii ja mikä on yrityksen visio. Perehdyttäminen on tätä kautta tullut monimutkaisemmaksi ja laajemmaksi. (Kupias ym. 2009, 13.)

Pitää muistaa, että perehdyttäminen ei koske vain uusia työntekijöitä. Perehdyttäminen koskee kaikkia, jotka työskentelevät yrityksessä. Perehdyttäminen tulee tehdä huolella myös vanhan työntekijän osaamisen varmistamisessa. On kyseessä sitten kokonaan työtehtävien vaihto tai uuden järjestelmän opetteleminen, perehdytys on suoritettava. Siihen käytetty aika maksaa usein itsensä takaisin henkilön työvuosina, tuottavuutena ja sitoutumisena. (Kupias ym. 2009, 15.) Tässä monella yrityksellä menee pieleen ja esimerkiksi äitiyslomalta palaava henkilö saa itse hoitaa itsensä ajan tasalle.

Uudessa työsuhteessa ja uudenlaisen työn aloittamisessa on paljon onnistumisen mahdollisuuksia. Joidenkin tutkimusten mukaan uuden työntekijän sitoutuminen yritykseen on korkeimmillaan kun hän solmii työsopimuksen. Tämän jälkeen se alkaa laskea. Onnistuneen perehdytysprosessin tarkoituksena on kääntää tämä kehitys. Jo ennen työsuhteen alkamista yrityksen pitäisi vahvistaa uuden työntekijän sitoutumista ja muodostaa positiivista työnantajakuva pitämällä yhteyttä uuteen työntekijään ja huolehtimalla käytännön asiat valmiiksi kuntoon. (Luoto 2012.)

Työntekijöiden sitoutuminen ja uuden oppimisen nälkä tuli hyvin esille Stylehunter Oy:n henkilökunnalle tehdyistä haastatteluista. Moni työntekijä olisi halunnut heti työsuhteen alussa ja jo ennen ensimmäistä työpäivää enemmän perehdytystä. Valitettavasti huono perehdytyksen suunnittelu on aiheuttanut sen, että tätä mahdollisuutta ei ole osattu yrityksessä hyödyntää.

Työuransa aloittavan nuoren ensimmäinen työpaikka muovaa hänen käsityksiään siitä, miten työmarkkinoilla toimitaan, mitä ja miten organisaatioissa vaaditaan ja kuunnellaan, ja miten tiimit toimivat. (Kupias ym. 2009, 15.) Tämä on yksi niistä asioista, joka esimiesten ja vanhojen työntekijöiden tulisi säännöllisin väliajoin palauttaa mieleen uuden työntekijän kohdalla. Usein pidämme montaa asiaa hyvin yksinkertaisena ja itsestään selvänä asiana emmekä osaa ottaa tätä perehdytyksessä huomioon. Jälkeenpäin ihmettelemme ja hyvin usein myös moitimme työntekijää siitä, ettei tämä ole osannut toimia tietyssä tilanteessa. Meille asia voi olla hyvin itsestään selvä, mutta työntekijälle se on kaikkea muuta. Pitäisi muistaa, että työntekijän tehtävänä ei ole selvittää, miten asia pitäisi tehdä tai mitä esimies ajattelee. On



esimiehen tehtävä viestittää työntekijälle ajatuksia, ideoita, visioita ja arvoja. (Lundberg ym. 2014, 38.)

Stylehunnerin johtoryhmälle tehdyistä haastatteluista tuli hyvin esille myös se, kuinka kiireessä on laiminlyöty perusasioiden opastaminen. Oletetaan liikaa, että työntekijä osaa perusasiat ja selviytyy tilanteista, koska itsekin on selviydytty. Vasta jälkepäin on huomattu tämä virhearvio.

Silloin kun työntekijä vaihtaa työpaikkaa tai hänen työtehtävänsä muuttuu, hän saa uuden alun. Uusi tehtävä voi tarjota paremmat mahdollisuudet työssä onnistumiseen. Työmarkkinoiden ytimessä olevat työntekijät tuntevat jo työelämän pelisäännöt ja voivat keskittyä työhön ja yritykseen liittyvään oppimiseen. (Kupias ym. 2009, 15.)

## **5.1 Perehdyttämisen tavoitteet**

Työntekijöiden vaihtuvuus on tuttua jokaisella työpaikalla. Tehokas rekrytointi on tärkeää. Pitäisi myös muistaa, että tulos tehdään henkilön palkkaamisen jälkeen, perehdyttämisellä.

Työntekijöiden haastatteluista ilmeni yleisesti se, että useat työntekijät olivat oppineet monta asiaa ”kantapäähän kautta”. Säästäminen perehdytyksen alkuvaiheessa oli todellisuudessa tuonut kustannuksia henkilön tuottamattomuudella.

Perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi työntekijä aikaisemmin tuottavaksi, jotta rekrytointiin investoitu raha tulisia mahdollisimman nopeasti takaisin. Organisaation kannalta perehdyttämisessä on lopulta kyse kannattavuuden ja organisaation strategian toteuttamisesta. (Kjelin ym. 2003, 14.)

Perehdyttäminen luo pohjan, jonka avulla tulokas suuntaa organisaatiossa sekä antaa tavoitteen ja vision jota kohti hän pyrkii kulkemaan. Perehdyttäminen alkaa jo ensimmäisestä kontaktista yrityksen ja työntekijän välillä. Se mihin perehdyttäminen loppuu, on hankalampaa sanoa. Perehdyttämisen tehtävä on johdattaa uusi työntekijä teoriasta käytäntöön. (Kjelin ym. 2003, 14.) Perehdyttämisellä pyritään vähentämään työntekijän epävarmuutta, jännitystä, virheitä ja väärinkäsityksiä. (Kjelin ym. 2003, 46.)

## 5.2 Perehdyttämisen hyödyt

Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Perehdytyksellä yksinkertaisesti voidaan vähentää virheitä, jotka tuovat kustannuksia yritykselle. Usein yrityksen voimakas kasvu ja lisääntynyt henkilökunnan vaihtuvuus on riski laadun kärsimiselle. Uusia työntekijöitä on tällöin paljon eikä toiminta luonnollisesti ole yhtä sujuvaa ja nopeaa kuin vanhoilla työntekijöillä. (Kjelin ym. 2003, 20.)

Puutteellinen perehdyttäminen näkyy huonona lopputuloksena hyvin nopeasti. Kun tarkastellaan asiaa esimerkiksi Stylehunter Oy:n näkökulmasta, perehdytyksen laiminlyönti on havaittavissa suoraan henkilökunnan vaihtuvuudessa, reklamaatioiden määrässä, myynnin laskussa ja asioiden hoitamattomuudessa. Pahimmassa tapauksessa yritys menettää asiakkaita ja huono asiakaspalvelukokemus huonontaa yrityksen mainetta. Asiakkaiden menettäminen on kallista, sillä uuden asiakkaan hankkiminen on aina kalliimpaa kuin vanhan asiakassuhteen vaaliminen.

Toistuvat virheet ja puutteet asiakaspalvelussa vaikuttavat myös uskottavuuteen niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Se ei siis vaikuta vain yrityksen myyntiin vaan myös henkilökunnan mielialaan ja sitoutuneisuuteen.

Motivoitunut työntekijä voi pitkäänkin yrittää työskennellä hyvän laadun eteen yrityksen vastoinkäymisistä huolimatta, mutta jos johtaminen tai henkilöstön osaaminen eivät tue laadukasta toimintaa, loppuu hänenkin sitoutuminen lopulta. Kukaan ei loputtomiin jaksa taistella yksin tuulimyllyjä vastaan. (Kjelin ym. 2003, 21.)

Kilpailu hyvistä työntekijöistä kiihtyy koko ajan. Ennen työsuhte ajateltiin jatkumona ja sellaisena, jossa mahdollisesti työskennellään jopa eläkeikään saakka. Tänä päivänä lojaalisuus työnantajaa kohtaan on muuttumassa lojaalisuudeksi itseä, asiakkaita tai omaa ammattikuntaa kohtaan. Yksilöllisyys on ohittamassa monia perinteisiä arvoja. Yritykset taistelevat tänä päivänä niin asiakkaista kuin työntekijöistäkin. Suurimpana haasteena yrityksillä onkin pitää talossa parhaimmat työntekijät. (Kjelin ym.2003, 23.)

Kilpailussa menestyvät ne, jotka ymmärtävät sen, että työntekijä päättää siitä, mihin organisaatioon haluaa tulla. Mitä parempi osaaminen ja arvo työntekijällä on, sitä enemmän hän pääsee siihen vaikuttamaan. (Kjelin ym. 2003, 23.)

Ne työnantajat, joiden henkilöstöajattelu on ihmisiin panostavaa, näkyvää ja uskottavaa, menestyvät työnantajina. (Kjelin ym. 2003, 23.) Itse korostaisin tässä nimenomaan sanaa uskottava, sillä pelkät internetsivuille tai blogeille kirjoitetut korulauseet, ilman todellista, käytännön työssä näkyvää merkitystä eivät riitä.

Yrityksen suhde omaan henkilöstöön näkyy nimenomaan esimiestyössä, rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, osaamisen johtamisessa, suorituksen johtamisessa sekä palaute- ja palkitsemisjärjestelmissä. (Kjelin ym. 2003, 23.) Näiden osa-alueiden hoitaminen kertoo arvostuksesta ja välittämisestä niin uusille kuin vanhoille työntekijöille.

Työntekijöistään kiinnostunut työnantaja tuntee työntekijänsä: tietää heidän osaamisensa, aikaansaannoksensa ja henkilökohtaiset tavoitteensa. Tämä tutustuminen on hyvä aloittaa heti ensimmäisenä työpäivänä. Mitä paremmin perehdyttäminen tehdään, sitä parempi pohja luodaan kestäväälle työsuhteelle ja vähennetään vaihtuvuutta. Perehdyttäminen myös antaa selkeän viestin muille työntekijöille siitä, miten yritys kohtelee työntekijöitään. (Kjelin ym. 2003, 24.)

Yritys johon halutaan osajia, ymmärretään tarjota mahdollisuuksia ammattitaidon hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Työntekijää motivoivat työn haasteet, itsenäisyys, vaikutusmahdollisuudet sekä oman osaamisen käyttö ja kehittyminen. Hyvä tiimi ja hyvä esimies tukevat ammatillista kehittymistä. Palaute tehdyistä työsuorituksista ja oikeudenmukainen palkitseminen liitetään myös hyvään työnantajaan. (Kjelin ym. 2003, 25.) Palautteen merkityksestä puhutaan enemmän tämän työn kappaleessa 10.

Yrityksen pitää ymmärtää, että jos yritys ei panosta omiin työntekijöihinsä, on sitä panostamista turha odottaa työntekijältäkään. Työntekijän ja työnantajan väliseen suhteeseen tulee panostaa samalla tavoin kuin avioliittoon. Yrityksen on uhrattava resursseja ja aikaa työntekijöihinsä, jotta heidät saadaan sitoutumaan yritykseen. (Lundberg 2014, 180-182.)

Työntekijän sitoutuminen yritykseen, työn tavoitteisiin ja työyhteisöön tekee mahdolliseksi hyvän työtuloksen. Voimakkain sitoutuminen syntyy, kun työntekijä kokee yrityksen tarkoituksen, arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi ja näkee, että samat asiat toteutuvat myös yrityksen arjessa. Tunteillaan sitoutunut työntekijä panostaa

osaamiseensa, on motivoitunut ja kantaa henkilökohtaista vastuuta omasta työstään. (Kjelin ym. 2003, 27.)

Jotta yritys saa parhaan mahdollisen hyödyn uudesta työntekijästä, on sen oltava avoin ja uudistumiskykyinen. Jotta kehitystä tapahtuisi, edellyttää se oman työn analysointia. Analysointi edellyttää taas vuorovaikutusta ja pysähtymistä. Osaamisen jakaminen ja oman toiminnan arviointi puolestaan edellyttää luottamusta. (Kjelin ym. 2003, 30.)

Mielestäni yksi yrityksen kompastuskivistä uuden työntekijän kohdalla on se, ettei uutta työntekijää osata hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijälle yritetään vain kaataa suppilon kautta kaikki yrityksen toimintatavat ja odotetaan hänen niitä vain noudattavan. Jätetään käyttämättä se ainutlaatuinen tilaisuus, jossa uusi henkilö tulee yritykseen täynnä intoa ja uutta näkemystä. Usein uudella työntekijällä on kullannarvoisia ideoita siitä, kuinka jokin osa-alue voitaisiin hoitaa tehokkaammin tai mahdollisesti jokin vähemmän oleellinen työvaihe jättää kokonaan pois. Valitettavan usein nämä ideat tyrmätään työpaikoilla lauseella ”ei näin ole ennenkään tehty”. Tarpeeksi usein kun uudet ajatukset tyrmätään, loppuu työntekijänkin idearikkaus ja hänestä tulee vain suorittava koneiston osa.

Taloudellisesti ei ole yhtään perustetta sille, että henkilö jätetään perehdyttämättä tai perehdyttämistä laiminlyödään. Perehdyttämisestä aiheutuvat välittömät kustannukset eivät riitä perusteeksi, sillä välilliset kustannukset ovat isommat kun perehdytys jätetään tekemättä. (Kjelin ym. 2003, 22.)

### **5.3 Perehdyttämisen vastuu**

Vastuu perehdyttämisestä on ennen kaikkea esimiehellä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että uusi työntekijä saa riittävän perehdyttämisen ja hänelle annetaan tarvittavat tiedot ja taidot työtehtävänsä hoitamiseen. Koko työyhteisön osaamisen kehittäminen on tärkeä osa esimiestyötä. Valitettavan usein kiire aiheuttaa tämän tehtävän laiminlyömisestä. (Kupias ym. 2009, 53.)

Jokainen tietää, että kiire on tekosyy perehdyttämisen laiminlyömiselle tai henkilökunnan kehittämiselle. Mielestäni tämä on valinta, jonka jokainen esimies omassa työn organisoinnissaan tekee. Kuten Kupias kirjassa toteaa, on tarkasteltava

omia ja yrityksen tavoitteita ja tiedostettava, kuinka kriittistä yrityksen menestyksen kannalta osaamisen kehittyminen on. Nämä ovat nimenomaan niitä valintoja, joita esimies työssään tekee. Jos esimies ei koe perehdytystä ja osaamisen kehittämistä tärkeäksi, täyttyy kalenteri usein muilla tehtävillä ja perehdytykseen käytetään huomattavasti vähemmän aikaa. (Kupias ym. 2009, 54.)

Kiire ja perehdytyksen kuluissa säästäminen tulee hyvin esille Stylehunterin johtoryhmän haastattelussa. Myönnetään, että perehdytys pitäisi hoitaa paremmin, mutta kiire ja kustannukset menevät perehdyttämisen ohi. Tämä on yrityksessä huomattu työntekijöiden osaamattomuudella, mutta asialle ei ole tehty mitään. Kalenterista ei ole otettu tilaa kunnolliselle perehdytyksen suunnittelulle ja toteutukselle. Yleisestä kaaoksesta on tullut yritykselle toimintatapa, joka on myös hiljaisesti hyväksytty.

Esimiehen työ voidaan karkeasti jakaa kahteen eri osa-alueeseen; asioiden ja ihmisten johtamiseen.

#### Asioiden johtajan vahvuuksia

- huolehtii rakenteista
- hallinnoi
- tasapainottelee
- kiinnostunut tuloksista

#### Ihmisten johtajan vahvuuksia

- huolehtii ihmisistä
- kohtaa alaisiaan avoimesti
- haastaa kasvamaan ja oppimaan
- kiinnostunut vuorovaikutuksesta

Esimiehen on pystyttävä johtamaan sekä asioita että ihmisiä. Perehdyttämisessä tarvitaan myös näitä molempia näkökulmia. Esimiehen tulee huolehtia, että perehdyttäminen toimii sovitusti ja järjestelmällisesti. Lisäksi on huolehdittava, että uuteen työhön perehtyvä työntekijä kohdataan ja ohjataan oikealla tavalla. Näiden lisäksi esimiehen tulee huolehtia lainsäädännön noudattamisesta. Toisin sanoen, esimies huolehtii siitä, että työntekijän osaaminen työtehtävään on riittävää. (Kupias ym. 2009,

54-56.)

Esimiehen ei toki tarvitse tehdä kaikkea perehdyttämistä itse. Hän voi delegoida vastuuta muille luottohenkilöille. Uudelle työntekijälle voidaan nimetä mentor, kummi, tukihenkilö tai coach joka auttaa menestymään uudessa työtehtävässä. Esimiehen tehtävänä on nähdä nämä osaavat henkilöt tiimissä. Perehdyttämisestä on hyötyä aina myös perehdyttäjälle, sillä se kehittää myös perehdyttäjän osaamista. (Kupias ym. 2009, 57.)

Pitää muistaa, ettei vastuun antaminen perehdyttäjälle poista esimiehen roolia koko prosessissa. Perehdyttäjä tulee valita huolella ja antaa valitulle henkilölle tukea tehtävän aikana. Hänelle tulee antaa valtuuksia, resursseja ja näkemyksiä. On kuunneltava, luotava edellytyksiä ja varmistettava. Palautteenanto on myös erittäin tärkeää. Varsinkin uuden perehdyttäjän kohdalla on esimiehen annettava erityisen paljon tukea ja ohjausta. Perehdyttämiseen luodaan toimintatavat yhdessä. (Kupias ym. 2009, 57.)

Niin henkilökunnan kuin johtoryhmänkin haastatteluista kävi selvästi ilmi, että tällaisen kummityöntekijän tai mentorin käyttö uuden työntekijän perehdyttämisessä olisi hyvä ajatus. Kehittämistyön tuloksena tehdyssä perehdyttämisoppaassa tullaankin jatkossa kiinnittämään huomiota kummityöntekijän käyttöön ja siihen kuinka kummityöntekijä pitää myös perehdyttää.

Esimiehen ydintehtävät perehdyttämisessä

- varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä
- olla läsnä ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisimman pian sovittuna ajankohtana
- varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä
- sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista
- seurata ja antaa palautetta
- huolehtia koeaikakeskusteluista
- pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta
- huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista
- tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä

(Kupias ym. 2009, 62).

Vaikka esimies onkin lopullisesti vastuussa työntekijän perehdyttämisestä, hyvään työyhteisöön kuuluu, että kaikki työntekijät tuntevat omalta osaltaan olevansa vastuussa perehdyttämisestä. Jokaisella tulisi olla jokin rooli perehdyttämisen eri vaiheissa, sillä näin jokainen pääsee tutustumaan samalla uuteen tulokkaaseen. (Kupias ym. 2009, 81.)

#### **5.4 Perehdyttämisen haasteet**

Kuten jo aikaisemmin on todettu, perehdyttäminen ei ole vain asioiden siirtämistä uuden työntekijän päähän. Perehdytys on erittäin monimuotoinen prosessi, johon vaikuttavat monet eri asiat. Parhaimmillaan se kuvastaa kiinnostusta yksilöä kohtaan. Mukaan tulevat yksilön hyvinvointi, elämäntilanne, työorientaatio, osaaminen, tavoitteet ja tunteet. Kaikki ihmisen ominaisuudet vaikuttavat työhön, siinä oppimiseen ja siinä kehittymiseen. Motivaatio ja uraodotukset ovat aina yksilöllisiä. (Kjelin ym. 2003, 100.)

Työntekijän omat tavoitteet ja motiivit vaikuttavat siihen, miten hän asettuu suhteessa työtehtäväänsä. Näiden tavoitteiden tunnistaminen ja hyödyntäminen on organisaation tavoitteiden mukaisesti tärkeää. Kysymys on näiden arvojen yhdistämisestä ja niiden yhtymäkohtien löytämisestä, sillä tätä kautta yksilö voi kokea työnsä arvokkaaksi ja saavansa siitä merkityksellistä vastiketta. Motivaatiota ja sitoutumista vähentää se, jos työntekijä joutuu toimimaan omien arvojensa ja tavoitteidensa vastaisesti. (Kjelin ym. 2003, 101-102.)

### **6 PEREHDYTTÄMISPROSESSI**

Hyvä ensivaikutelma on tärkeää myös perehdytyksessä. Omasta mielestäni tämä asia usein unohdetaan. Uusi työntekijä voi ensimmäisenä päivänä tulla keskelle kaaosta. Esimies ei ole valmistautunut ja työyhteisö ei tiedä uuden työntekijän aloittamisesta. Uusi työntekijä menee tilanteessa hämilleen. Tässä kohtaa on mennyt jo monta asiaa pieleen.

Panu Luukka (Luukka 2012.) on mielestäni kirjoittanut hyvän artikkelin siitä, kuinka uuden työntekijän vastaanotto hoidetaan. Se miten uusi työntekijä otetaan vastaan, kertoo paljon yrityksestä. Rekrytoinnin ja ensimmäisen asiakkaan kohtaamisen välissä

on hyvää aikaa luoda keskinäistä suhdetta. Parhaissa työpaikoissa tämä mahdollisuus hyödynnetään ja huolellisella perehdytyksellä erottaudutaan ja tehdään odotukset ylittävä vaikutus uuteen tulijaan.

Seuraavat kahdeksan osatekijää yhdistävät Luukan (Panu Luukka 2012.) mukaan Suomen parhaita työpaikkoja:

#### 1. Panosta ensimmäiseen päivään

Ensimmäinen työpäivä uudessa työpaikassa on aina ikimuistoinen. Kun yritys panostaa ensimmäiseen päivään, kokee työntekijä olevansa odotettu ja arvokas. Työntekijään tulee olla yhteydessä työsopimuksen allekirjoittamisen ja ensimmäisen työpäivän välisenä aikana.

#### 2. Brändää perehdytysprosessi ja -materiaali kuvastamaan kulttuuriasi

Materiaalin tulee kertoa yrityksestä ja sen tarinasta. Perinteiset Tervetuloa-oppaat ovat tylsiä. Materiaalit tulisi nimetä innovatiivisesti ja rohkeasti ja se tulee suunnitella huolella. Uusi työntekijä on työsuhteen alussa vastaanottavainen ja valmis omaksumaan yrityksen kulttuurin.

#### 3. Tee perehdytyksestä tasalaatuinen ja henkilökohtainen

Jokaisella uudella työntekijällä on oikeus hyvään perehdytykseen. Perehtymistä ei saa jättää uuden työntekijän vastuulle ja perehdyttäminen suunnitellaan aina jokaiselle työntekijälle hänen oppimisen ja ominaisuuksien mukaan.

#### 4. Organisaatiosi on kokonaisuus, muista se myös perehdytyksessä

Jokaisella yrityksellä on uniikki historia, kulttuuri, ihmiset, työtavat, työkalut ja asiakkaat. Uusi työntekijä tulee perehdyttää kaikkiin organisaation osa-alueisiin organisaatiolle ominaisella tavalla ja niin, että arvot ovat perehdytyksessä läsnä.

#### 5. Roolita perehdytys ja osallista ylin johto

Esimiehen ei tule yksin vastata uuden työntekijän perehdytyksestä. Työntekijän perehdytykseen tulee osallistaa ”koko” yritys. Kaikkien perehdytykseen osallistuvien roolit tulee tehdä selväksi ja perehdyttäjät tulee kouluttaa. Parhaissa työpaikoissa myös ylimmällä johdolla on aktiivinen rooli perehdytyksessä.



## 6. Älä unohda perehdytyksen sosiaalista puolta

Kaikki yrityksen uudet työntekijät tulee kerätä yhteen ja heidät tulee tiimiyttää. Uusille työntekijöille tulee järjestää vapaamuotoinen illanvietto, jossa on mukana myös yrityksen avainhenkilöitä. Näin koko yrityksen suhteet lujittuvat ja uudet työntekijät pääsevät lähemmäksi yritystä..

## 7. Varmista perehtyminen ja opi uudelta organisaatiosi jäseneltä

Palautetta ei koskaan anneta liikaa. Palautetta tulee muistaa pyytää ja antaa uudelle työntekijällesi systemaattisesti, vielä ensimmäisen päivän, viikon, kuukauden ja ensimmäisen sadan päivän jälkeenkin. Uuden tulokkaan kanssa tulee keskustelun kautta varmistaa, että hän on omaksunut yrityskulttuurin kannalta keskeiset asiat. Yrityksen perehdyttämisprosessin kehittymisen kannalta on erittäin tärkeää pyytää palautetta myös perehdyttämisestä. Uusi työntekijä katsoo yritystä uusin silmin ja hänellä on varmasti loistavia ideoita sen kehittämiseksi.

## 8. Päätä perehdytysprosessi muodollisesti ja juhlallisesti

Perehdyttämisen voi päättää myös hauskasti. Kun uusi työntekijä on käynyt läpi perehdytysprosessin, tulisi hänet kastaa yrityksen täysmääräiseksi jäseneksi. Näin tiimi saa myös hyvän tilaisuuden järjestää yhteiset juhlat. (Luukka 2012.)

Luukan lista on yksinkertainen ja toimisi varmasti monessa yrityksessä. Jos edes osa listan asioista hoidettaisiin yrityksissä kuntoon, olisivat menestyksen eväät mielestäni huomattavasti paremmat. Luukan ohjeita on hyödynnetty Stylehunter Oy:n perehdyttämismallin luomisessa (Liite 3-9.).

### **6.1 Perehdyttämisen suunnittelu**

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Tämä pätee hyvin myös perehdyttämiseen. Kangas toteaa hyvin oppaassaan, että suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennalta. Suunnittelulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Suunnitelmallisuus tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikkeen toimintaan. Viimeistään tämän viimeisen lauseen luettuaan, pitäisi jokaisen johtoryhmään kuuluvan henkilön kiinnostua perehdyttämisen tärkeydestä. Uhraamalla hieman aikaa perehdytykseen nyt, saamme sen moninkertaisena takaisin henkilön osaamisena ja tehokkuutena, yrityksen tuloksentekeä ja kannattavuutta unohtamatta. (Kangas 2007, 6.)

Suunnittelu edellyttää, yrityksessä on mietitty tavoitteet kehittymiselle. Suunnittelu ottaa huomioon vision, nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit. Suunnittelu lähtee siis aina yrityksen tarpeista ja tahtotilasta. (Kangas 2007, 6.)

Perehdyttämiseen on hyvä olla olemassa perehdyttämissuunnitelmia ja materiaaleja, mutta aina pitää muistaa, että perehdytys on aina yksilöllistä. Perehdytys tulee lähteä aina työntekijän tarpeista, sillä jokainen perehdytettävä poikkeaa toisistaan taustoiltaan ja osaamiseltaan. (Kupias 2009, 88.)

Haastatteluiden ja havainnointien perusteella suunnittelu on Stylehunterissa jätetty suurelta osin tekemättä. Suurimpina syinä näen jälleen kiireen ja asian tärkeyden ymmärtämättömyyden. Uuden työntekijän halutaan oppivan nopeasti tuottavaan työhön, mutta ei ymmärretä mitä panostuksia se vaatii yritykseltä. Työntekijään ei ehditä tutustua alussa kunnolla ja luoda luottamussuhdetta, jotta häntä osattaisiin ohjata oppimisessaan oikeille urille. Perehdyttämisoppaassa tullaan kiinnittämään tähän asiaan huomiota.

Avainkysymyksiä perehdytystä ja työnopastusta suunniteltaessa

- Ketä perehdytetään?
- Mitä perehdytetään?
- Miksi perehdytetään?
- Kuka perehdyttää?
- Miten perehdytetään?
- Miten varmistetaan oppiminen?

(Kupias ym. 2009, 88-96, Kangas 2007, 14.)

Jotta nämä asiat toteutuisivat yrityksessä jatkossa, on ne otettu huomioon uudessa perehdyttämismallissa (liite 3-9.).

## **6.2 Perehdyttämisen menetelmät**

Perehdyttäminen voidaan hoitaa monilla eri tavoin. Tärkeintä on, että ne sopivat yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. On hyvä olla olemassa erilaisia menetelmiä, sillä

myös työntekijät ovat erilaisia. Yleisimpiä menetelmiä ovat erilaiset keskustelut yksilö- ja ryhmätasolla, oppimistehtävät ja koulutukset. (Wallace 2007, 168-175.)

Wallacen artikkelissa kyseenalaistettiin mielestäni hyvin se, että moni yritys pitää läksiäisjuhlia työntekijöilleen, mutta tervetuliaisjuhla jätetään pitämättä. Tässä olisi hyvä tilaisuus erottua massasta ja hyödyntää tätä sitouttamisen välineenä. Tervetuliaisjuhlan ei tarvitse olla kirjaimellisesti juhla vaan hyvin järjestetty yhteinen kahittelutilaisuus tai yrityksen henkeen sopiva pieni tervetulolahja riittää. (Wallace 2007, 168-175.)

Hyvässä perehdytysprosessissa saadaan aikaan dialogi esimiehen ja uuden työntekijän välille. Tämä dialogi saa hyvän alun ensimmäisestä orientaatiokeskustelusta, joka käydään heti työsuhteen alussa. Tässä keskustelussa käydään läpi työn tavoitteet, työtehtävät ja roolit. Työntekijälle tulee asettaa selkeät tavoitteet, jotka ohjaavat hänen oppimistaan. Tavoitteiden on oltava konkreettisia ja pilkottuina pienempiin osaluokkiin. Tavoitteet mahdollistavat kehittymisen seurannan ja auttaa työntekijää pitämään kiinni punaisesta langasta. Työsuhteen alkuvaiheessa tulisi tavoitteita asettaa enemmän oppimiselle kuin suoriutumiseksi. Näin vähennetään työntekijän alkuvaiheen paineita. (Wallace 2007, 168-175.)

Oppimistehtävien kautta pyritään aktivoimaan työntekijää ja edistämään uuden oppimista. Oppimistehtävien kautta uusi työntekijä voi perehtyä esimerkiksi yrityksen strategiaan tai erilaisiin projekteihin. Tehtävien on oltava konkreettisia ja hyödyllisiä. Oppimistehtävien kautta uuden työntekijän osaaminen kasvaa ja hän saa paremman näkemyksen koko yrityksestä. Pitää muistaa, että oppimistehtäviä ei anneta vain antamisen ilosta vaan niihin liittyy aina tavoitteita ja arviointia. (Wallace 2007, 168-175.)

Erilaisten koulutusten kautta voidaan antaa tietoa selkeästi ja useammalle ihmiselle samanaikaisesti. Koulutuksien käyttöä tulee aina miettiä tapauskohtaisesti, sillä vuorovaikutus jää tällaisessa aina vähäiseksi ja oppiminen ei välttämättä ole kovin aktiivista. Ajoitus on tässäkin tärkeää, sillä koulutusta ei kannata välttämättä sijoittaa heti työsuhteen alkuun. (Wallace 2007, 168-175.)

Perehdytyksen materiaalin tulisi olla hyvin käytännöllistä, helppokäyttöistä ja helposti

päivitettävää. Materiaali voi olla kirjallisessa tai sähköisessä muodossa. Myös erilaiset videot voivat toimia hyvänä perehdyttämismateriaalina. Perehdytysmateriaalin tekeminen vie aikaa, mutta aika tulee takaisin varsinaisessa perehdyttämistilanteessa. Perehdyttämistilanteessa tulee usein perehdyttävälle paljon uutta asiaa, jonka muistaminen on aluksi hankalaa. Materiaalin avulla uusi työntekijä voi tutustua asioihin jo etukäteen ja myöhemmin hänellä on mahdollisuus kerrata ja tarkistaa siitä asioita. (Kangas 2007, 7.)

Stylehunter Oy:ssa on olemassa perehdytykseen Tervetuloa-opas ja Brand Book. Tervetuloa-opas on tiedoiltaan vanha, puutteellinen ja hyvin suurpiirteinen. Opas on tehty yrityksen perustamisvaiheessa vuonna 2006-2007. Päivitys on ollut kiireisen omistajan vastuulla ja siitä syystä päivittäminen on jäänyt yrityksessä tekemättä. Brand book on yritykselle tehty vuonna 2013 ja se on mielestäni hyvä opas perehdyttämään yrityksen kulttuuriin ja arvomaailmaan. Brand book on saanut yrityksessä myös erittäin myönteistä palautetta.

Koska Brand book viestii ennen kaikkea arvoja ja kulttuuria, uudessa perehdyttämisosopissa tullaan kiinnittämään huomiota enemmän käytännön asioihin ja esimiehen työn tukemiseen (liite 3 ja 4.). Kunnollisen perehdyttämisosoppaan puuttuminen on aiheuttanut myös sen, että yritykseltä puuttuvat yhteiset toimintatavat. Perehdytysopissa (liite 3 ja 4.) on tarkoitus jatkossa auttaa näiden yhteisten toimintatapojen luomisessa ja ylläpitämisessä.

Materiaali ei ole mielestäni olemassa vain uutta työntekijää varten. Materiaali toimii muistuttajana vanhoille työntekijöille, auttaa perehdyttäjää perehdyttämisessä ja toimii punaisena lankana yritykselle. Sovitut toimintatavat on hyvä löytyä kirjallisena.

Kjelinin ja Kuusiston mukaan erityisesti perehdyttämistä varten suunniteltu materiaali kannattaa pitää mahdollisimman vähäisenä. Tärkeintä on, että materiaali suunnitellaan hyvin käytännön kannalta. Lisäksi alusta saakka on mietittävä ja vastuutettava materiaalin päivittäminen, sillä vanhalla tiedolla ei kukaan tee mitään. (Kjelin ym. 2003, 206.)

### **6.3 Työnopastus**

Perehdyttäminen koskee kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä oppii tuntemaan työnsä ja työpaikkansa kaikkine odotuksineen. Työnopastus taas koskee tarvittaessa kaikkia työntekijöitä. Työnopastukseen kuuluu kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Opastuksen tarkoituksena on tukea opastettavaa itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Suunnitelmallisen ja hyvin hoidetun työnopastuksen seurauksena opastettava oppii työtehtävät heti oikein. Tekemisen myötä myös työn laatu, tehokkuus ja ammattitaito kehittyvät. (Kangas 2007, 13; TTK 2009.)

Työnopastus on jälleen sijoitusta tulevaisuuteen. Henkilökunnan osaaminen kasvaa, laatu paranee, työntekijät jaksavat työssään paremmin ja työtapaturmat ja sairaspotissaolot vähenevät. (Kangas 2007, 13; TTK 2009.)

#### **6.4 Perehdyttämisen seuranta**

Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä perehdytyksessä. Ensinnäkin sillä arvioidaan uuden työntekijän oppimista ja tilannetta. Toiseksi sillä arvioidaan yrityksen perehdytysjärjestelmän toimivuutta. Nämä molemmat ovat erittäin tärkeitä asioita niin yksilön kuin yrityksenkin kannalta. Uuden työntekijän perehdyttämisen toteutumista seurataan jatkuvasti. Oppimistuloksia arvioidaan yhdessä, jotta saadaan pohja tuleville kehittymistavoitteille. Oppimistuloksissa pitäisi päästä laadulliseen keskusteluun, jossa tarkastellaan uuden työntekijän omaa kokemusta. Perehdyttämistoimenpiteiden arvioinnissa tarkastellaan yrityksen vastuuhenkilöiden ja uuden työntekijän omaa toimintaa. (Kjelin ym. 2003, 245.)

Kehittyäkseen ja oppiakseen ihminen tarvitsee palautetta. Osa tarvitsee enemmän ja osa vähemmän palautetta, mutta koskaan palautetta ei varmasti tule annettua liikaa. Ennemmin liian vähän. Kun perehdytettävä asia on uusi, tarvitaan usein paljon palautetta ja opastusta. Uusi työntekijä ei välttämättä osaa itse sanoa milloin hän on onnistunut ja milloin ei. Tällöin palaute on erittäin tärkeää aivan arkipäivän tilanteissakin. Palaute helpottaa perehdyttämistä ja uuden oppimisessa voidaan keskittyä juuri sellaisiin asioihin, jotka eivät vielä suju tai joissa uusi työntekijä on epävarma. Näin ajankäyttö on huomattavasti tehokkaampaa. (Kupias ym. 2009, 136-138.)

Palaute- ja arviointikeskusteluissa tulisi antaa palautetta tasapuolisesti niin hyvin menneistä asioista kuin kehitettävistäkin asioista. Tällä tavoin uusi työntekijä saa oikean

kuvan oppimisesta. (Kupias ym. 2009, 136-138.)

Palautteenannon luonne riippuu aina perehdyttäjistä ja perehdytettävistä. Jos luottamus on saatu rakennettua ja ilmapiiri on hyvä, voi perehdyttäjä antaa hyvinkin suoraa palautetta. Pitää myös muistaa, että tässä tilanteessa on perehdyttäjänkin oltava valmis ottamaan itse vastaan palautetta. (Kupias ym. 2009, 136-138.)

Kysyminen ja kuunteleminen ovat jälleen avainasioita palautekeskusteluissa. Jos perehdytettävä ei osaa itse arvioida oppimistaan, perehdyttäjä voi kertoa omia huomioitaan. Palaute tulee olla rehellistä, mahdollisimman yksilöllistä, konkreettista ja perusteltua. Hyvässä palautteessa tuodaan esille onnistumiset ja kehittämiskohteet rakentavassa hengessä. Sen sijaan, että keskityttäisiin ongelmiin, keskitytään aina ratkaisuihin. (Kupias ym. 2009, 136-138.)

Lähtöhaastattelut ovat oman kokemukseni mukaan monessa yrityksessä hukkaan heitetty mahdollisuus. Myös Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdyttämisen kehittämiseen voitaisiin saada paljon hyvää tietoa lähtöhaastatteluiden avulla. Yrityksestä lähtevällä työntekijällä on varmasti oma näkemyksensä siitä, mikä on onnistunut ja missä olisi kehitettävää. Perehdyttämisen kehittäminen kytkeytyy vahvasti johtamisen kehittämiseen ja se on lähes aina myös työnantajakuvan kehittämistä. (Kjelin ym. 2003, 246.)

Perehdyttämisoppaassa tullaan kiinnittämään vahvasti huomiota myös palautteenantoon, oppimisen arviointiin ja seurantaan. Tällä hetkellä oppimisen seuranta ja palautteenanto on yrityksen sisällä vaihtelevaa. Perehdyttämisopas tulee antamaan esimiehille selkeät työkalut näiden asioiden suunnitelmalliseen toteuttamiseen (liite 4, 7 ja 8.)

## **7 PEREHDYTTÄMISMALLI**

### **7.1 Ennen ensimmäistä päivää**

Myönteiseen ensivaikutelmaan tulee panostaa myös uuden työntekijän kanssa jo ensimmäisestä tapaamisesta lähtien. Ensivaikutelma annetaan vain kerran ja sitä on erittäin vaikeaa muuttaa. Esimiehen valmistautuminen uuden työntekijän tulon antaa positiivisen kuvan sekä uusille että vanhoille työntekijöille. Valmistautuminen kertoo

myös välittämisestä ja arvostuksesta.

Uusi työntekijä on aloittaessaan innoissaan ja valmis oppimaan. Tätä tilaisuutta ei kannata jättää käyttämättä. Samalla tulee muistaa, että liika informaatio heti työsuhteen alussa estää tiedon omaksumista. Kaikkea ei siis kannata kaataa yhdellä kertaa työntekijän niskaan. Ajoitus ja aikataulu ovat perehdytyksessä tärkeitä. (Wallace 2007, 168-175; Queens University 2013.) Tämä käy ilmi myös Stylehunter Oy:n työntekijähaastatteluista.

Perehdyttäminen aloitetaan usein jo työhönottovaiheessa. Haastattelussa työntekijän kanssa keskustellaan työpaikasta, asiakkaista, työsuhteasioista ja talon tavoista. Mahdollisuuksien mukaan haastateltava saattaa päästä kiertämään jo työpaikalla, jolloin hän saa hieman kattavamman kokonaiskuvan. Työntekijän mielenkiintoa ja muistamista lisää, jos työntekijä saa mukaansa luettavaa tai muuta aineistoa. (Kangas 2007, 9.)

Työntekijälle ilmoitetaan työpaikasta kirjeellä, sähköpostilla tai puhelimitse. Ennen ensimmäistä päivää olisi hyvä antaa uudelle työntekijälle mahdollisuus tutustua tulevaan työpaikkaansa etukäteen. Hänelle voidaan antaa mukaan esimerkiksi yrityksen tervetuloa opas. Tämä helpottaa työntekijän tulevaa informaatiotulvaa ja asioiden omaksumista. Ennen työsuhteen alkua annettavan tiedon tulee olla sellaista, mikä on työntekijälle olennaista uuden työn aloittamisen kannalta. Tämä on usein hyvin konkreettista ja käytännön läheistä tietoa. (Wallace 2007; Queens University 2013.)

Esimiehen on suunniteltava huolella uuden työntekijän perehdyttäminen. On mietittävä kuka uuden työntekijän perehdyttää ja miten. Jos perehdyttäjä on jokin muu kuin esimies itse, on myös perehdyttäjän kanssa käytävä keskustelu perehdyttämisen kulusta ja tavoitteista. (Wallace 2007; Queens University 2013.) On siis tärkeää muistaa, että myös perehdyttäjä tulee perehdyttää.

Wallacen mukaan esimiehen ei tulisi delegoida koko perehdytysprosessia, mutta ei myöskään tehdä koko prosessia itse. Delegoimalla eri osa-alueita perehdytysprosessista voidaan hyödyntää eri työntekijöiden erikoisosaamisalueita, vähentää omaa työtaakkaa ja luoda syvempiä suhteita työntekijöiden välille. (Wallace 2007.)

Perehdyttäjän on hyvä itse etukäteen kerrata perehdytettävät asiat. Perehdytykseen on

näin helpompi laatia aikataulu ja pilkkoa perehdytettävät asiat osiin. Aina tulee myös muistaa se, että perehdytysuunnitelma on aina jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen. Perehdytysuunnitelma on aina eri Matille kuin Maijalle. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon uuden työntekijän tehtävän kuva, henkilökohtaiset ominaisuudet ja työkokemus. (Wallace 2007; Queens University 2013.)

Perehdytykseen on aidosti järjestettävä aikaa, sillä tämä aika tulee moninkertaisena takaisin uuden henkilön oppimisena. Aikataulusta ei myöskään tule tehdä liian tiukkaa, sillä vasta henkilön aloittaessa nähdään, kuinka oppiminen uuteen tehtävään sujuu. Perehdyttäminen muokkaantuu aina uuden työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan, sillä pitää muistaa, että kaikki ovat erilaisia oppimaan. (Wallace 2007; Queens University 2013.)

Ensimmäiset päivät ovat tärkeää aikaa perehdyttämisen kannalta, sillä silloin päästään rakentamaan luottamusta ja tutustumaan henkilön motiiveihin, asenteisiin ja arvoihin. Alkuperäisen perehdytysuunnitelman muokkaaminen on aina helpompaa silloin, kun se on tehty huolella. (Wallace 2007; Queens University 2013.)

Tiedottaminen uudesta työntekijästä omalle tiimille on tärkeää. On hyvä kertoa milloin hän aloittaa, millaiseen tehtävään uusi työntekijä tulee, minkälainen hän on ja mitkä ovat hänen taustansa. Tämä on hyvä hetki vastata myös mahdollisiin kysymyksiin. Asiallinen tiedottaminen viestii myös tiimille esimiehen arvostuksesta ja tiimin on helpompi ottaa uusi työntekijä avoimesti vastaan. (Wallace 2007; Queens University 2013.)

On perehdyttäminen ajateltu kestävän yrityksessä sitten kuinka pitkään tahansa, tärkeää on, että perehdyttäminen ajatellaan aina prosessina. Se ei ole päivän, viikon tai kuukauden kestävä periodi vaan se kestää aina työntekijän tulosta lopettamiseen saakka. (Wallace 2007.)

## **7.2 Ensimmäiset viikot**

Ensimmäisten viikkojen aikana perehdyttäminen keskittyy enemmän uuden työntekijän roolin määrittämiseen ja uuden työn opetteluun. On tärkeää luoda perehdyttämiseen positiivinen ja turvallinen oppimisympäristö. (Wallace 2007.)



Ensimmäisenä työpäivänä on tärkeää toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi ja hoitaa kaikki tarvittavat asiakirjat kuntoon. Perehdyttäminen on hyvä aloittaa siitä, että työntekijä hahmottaa ensin yrityksestä ison kuvan. Aluksi on tärkeää tietää mitä yritys tekee, miksi se tekee ja miksi juuri hän on uutena työntekijänä tärkeä yrityksen kannalta. (Wallace 2007.)

Ensimmäisten päivien aikana on hyvä käydä läpi perehdytysuunnitelma, tehtäväkuva, työvälineet ja erilaiset käytännön asiat. Uuden työn aloittaminen on työntekijälle aina stressaavaa aikaa. Opittavaa on paljon ja tästä syystä on tärkeää, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi. Kunnollisella alkuperehdytyksellä vähennetään työntekijän kokemaa turhaa hämmentyneisyyttä ja arvottomuuden tunnetta. (Wallace 2007.) Ensimmäisten päivien aikana tulee siis muistaa kertoa myös ne ns. itsestänselvyydet. Tämä kävi ilmi myös Stylehunter Oy:n henkilökunnalle tehdyistä haastatteluista.

Kuten aikaisemmassa kappaleessa todettiin, uudella työntekijällä on paljon opittavaa. Kaikkea tietoa ei voi kuitenkaan kaataa innostuneimmankaan työntekijän niskaan kerralla, vaan on mietittävä tarkkaan, mitkä asiat ovat missäkin vaiheessa oleellisia. Aikataulutus ja ajoitus ovat tärkeitä oppimisen kannalta. On mietittävä jälleen, mitä asioita uuden työntekijän tulee nyt tietää ja miten uusi työntekijä olisi tehokkaampi työssään heti?

Uusi työntekijä on työsuhteen alussa innostunut ja motivoitunut oppimaan. On tärkeää, että esimies on aidosti läsnä ja valmis tutustumaan uuteen työntekijään. Esimiehen on otettava aikaa perehdytykseen.

Ensimmäisten viikkojen aikana on hyvä käydä uuden työntekijän kanssa erilaisia keskusteluja. Esimies ja työntekijä asettavat yhdessä tavoitteita, keskustelevat uuden työntekijän sopeutumisesta, arvioivat oppimista ja koulutustarpeita sekä toimenkuvaa. (Wallace 2007, 168-175; Queens University 2013.)

### **7.3 Ensimmäiset kuukaudet**

Esimiehen ja uuden työntekijän tulee keskustella säännöllisesti yleisistä toimintatavoista, siitä miten työ sujuu ja miten hän kokee oman toimenkuvansa.

Perehdyttämisprosessia tulee jatkaa useiden kuukausien ajan, jotta uusi työntekijä sosiaalistuu yritykseen ja kykenee suoriutumaan työstään. Ensimmäisen puolen vuoden jälkeen työntekijällä tulisi olla perustiedot omasta roolistaan, työyhteisöstä, työpaikasta sekä koko organisaatiosta. Jotta työntekijä oppisi kehittämään jatkuvasti omaa osaamistaan, tulisi häntä opastaa erilaisiin koulutus- ja kehitysmahdollisuuksiin. (Wallace 2007, 168-175; Queens University 2013.)

Perehdyttämissuunnitelman loppuvaiheessa arvioidaan perehdytysprosessi. Uusi työtyöntekijä arvioi prosessin niin itsenäisesti kuin yhdessä esimiehen kanssa. Tämä on tärkeä vaihe, sillä arvioinnin ja siitä saatavan palautteen kautta yritys voi kehittää perehdytysprosessia. (Wallace 2007.)

Tämän luvun opit tulevat näkymään vahvasti yrityksen perehdyttämisoppaissa (liite 3 ja 4.) Esimiehelle selkeästi määritellyt aikataulut ja selkeät tarkistuslistat (liite 5-9.) tulevat auttamaan esimiehiä perehdyttämisen toteuttamisessa jatkossa.

## **8 JOHTAMINEN**

Tässä opinnäytetyössä johtamisen kehittämisellä on mielestäni suuri merkitys. Haastatteluiden ja tekemiäni havaintojen perusteella johtaminen nousi tärkeäksi osaksi kehittämistyötä. Tulen seuraavissa kappaleissa vahvasti käsittelemään perehdyttämisen lisäksi yleisesti johtamista, itsensä johtamista ja tiimin johtamista. Nämä kaikki yhdessä liittyvät vahvasti siihen, että perehdyttäminen ja tätä kautta työntekijän sitouttaminen yritykseen onnistuu. Tekeminen ei ole tällä hetkellä yrityksessä organisoitua ja tästä syystä aikaa esimiehen päätehtävälle, johtamiselle ei jää riittävästi. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen jää tekemättä, koska yritetään vain selvittää päivän rutiineista.

Perehdyttämistä ei tulla hoitamaan hyvin vain siten, että yritykseen tehdään uusi perehdyttämisopas ja pyydetään sitä hyödyntämään. Kaikki lähtee ihmisistä, heidän motiiveista, johtamisesta, ja aidosta halusta saada aikaan muutosta. Johtoryhmän haastattelussa tuli selvästi ilmi esimiesten työssä muun muassa suunnitelmallisuuden ja organisoinnin puute sekä kiire. Yrityksen työhyvinvointikyselyssä suurimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat kommunikaatio ja viestintä, muutoksen hallinta, työn organisointi ja oman työn hallinta. Perehdyttämistä ei tällä hetkellä ymmärretä niin tärkeänä asiana, kuin se todellisuudessa on ja siitä syystä se jää muiden asioiden

jalkoihin.

Uuden johtamisen psykologian mukaan johtaminen ei ole vain sitä, että saadaan ihmiset tekemään jotakin. Johtaminen on sitä, että saadaan ihmiset haluamaan tiettyjen asioiden tekemistä. Johtaminen on siis tällä teorialla uskomusten, toiveiden ja tavoitteiden luomista. (Haslam ym. 2012, 13-17.)

Mielestäni tämä on erittäin hyvin kiteytetty. Ihminen ei pakolla tee mitään, ainakaan kauaa, saati laadukkaasti. Mietitään tilannetta päivittäisen johtamisen näkökulmasta. Tilannehan olisi katastrofaalinen, jos myymäläpäällikön pitäisi vahtia työntekijöidensä myymistä. Käytännössä myymäläpäällikkö joutuisi olemaan myymälässä 24/7, sillä muutoin myyntiä ei tulisi kuin vahingossa. Kun saamme työntekijät haluamaan myyntiä ja nauttimaan myyntityön tekemisestä, he tekevät sitä ilman valvomista ja vieläpä hyvällä asiakaspalvelulla. Myös uusi perehdyttämisprosessi tulee jalkauttaa yritykseen niin, että jokainen haluaa lähteä tekemään asiaan muutosta.

Johtajan tulee unohtaa sana ”minä” sanavarastostaan. Esimies tulisi aina nähdä osana tiimiä ja johtaminen on aina me-keskeistä. Esimiehen tulee edustaa tiimiä ja ajatella tiimin parasta. Tämän tulee näkyä aina selvästi myös tiimille. Ei riitä, että itse mielessään näin ajattelee. Tekeminen tulee heijastua aina tiiminä ja esimies edustaa aina tiimin luomia arvoja ja ajatuksia. Esimies käytännössä elää ja hengittää tiimin kanssa vaikka hän onkin vastuuta ja valtaa kantava osapuoli. (Haslam ym. 2012, 13-17.)

Samoilla linjoilla on Apinajohtajan käsikirja, jonka mukaan ihmiset toimivat hyvin ryhmässä, jos he tuntevat olonsa turvalliseksi, luottavaiseksi ja oikeudenmukaisesti kohdelluksi. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan yhteisiä normeja ja arvoja. Niiden luominen on suureksi osaksi johtajan tehtävä. Normit ja arvot luovat pohjan rakenteille ja työkäytännöille ja tekevät ihmisistä toimivan ryhmän. Tätä kaikkea toimintaa ja toimivuutta ohjaavat nimenomaan tunteet. (Lundberg ym. 2014, 95-96.) Yrityksen arvojen ja normien korostaminen pitää aloittaa jo perehdytysvaiheessa. Uuden työntekijän tulee ensimmäisestä päivästä lähtien tuntea olonsa turvalliseksi. Hyvät perehdytysoppaat eivät auta, jos perusasiat johtamisessa eivät ole kunnossa.

Hyvä työympäristö ei enää välttämättä tarkoita pelkästään hyviä työtuoleja tai ergonomista työpöytää, vaan niitä edellytyksiä, joilla työntekijä saadaan tekemään

työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä kohtaa tunne esimerkiksi oikeudenmukaisuudesta onkin tärkeä osa tuottavaa työympäristöä. Lundberg ja Berggren kiteyttävät hyvin, että jos haluaa olla todellinen johtaja eikä pelkästään esimies, täytyy hyväksyä ajatus siitä, että työntekijöiden hyvinvointi on taloudellisen menestymisen edellytys. Kannattavuuden hakeminen työntekijöiden motivaation kustannuksella kostautuu pitkällä tähtäimellä. (Lundberg ym. 2014, 95-96.)

## **8.1 Johtamisen psykologia**

Johtamisessa Haslamin mukaan keskeistä on vaikuttamisen prosessi. Tämän kaiken ymmärtämiseksi on keskityttävä niihin mielen tiloihin ja tapahtumiin, jotka saavat ihmiset kuuntelemaan johtajia, uskomaan heidän sanomaansa ja omaksumaan sen sisältämän vision. Aina tulee muistaa, että johtamista ei voi erottaa vallitsevasta ympäristöstä. Ympäristötekijät ovat aina läsnä ja vaikuttavat kokonaisuuteen myös perehdyttämisessä. Johtamisen psykologiassa on siis otettava huomioon useita sosiaalisia ja johtajan elämänpiiriin kuuluvia tilannetekijöitä, jotka vaikuttavat johtajan kykyyn vaikuttaa muihin. (Haslam 2012, 14-15.)

Tärkeimpiä vaikuttavia tekijöitä ovat

- johdettavan tiimin ja yrityksen kulttuuri
- johdettavien instituution luonne
- johtajien oman sukupuolen vaikutus

Näiden asioiden ymmärtäminen ja laittaminen oikeisiin mittasuhteisiin, auttaa johtajaa tekemään johtamisellaan tulosta. Koko tiimi pitää saada tekemään tulosta yhdessä ja ponnistelemaan yhteisen hyvän eteen. (Haslam 2012, 14-15.)

## **8.2 Psykologinen pääoma**

Psykologinen pääoma on kykyjä soveltaa positiivista psykologiaa käytäntöön. Tässä onnistuminen lisää työniloa ja kehittää tuottavuutta. Yksilöiden ja yhteisöjen pääoma muodostuu erilaisista aineellisista ja aineettomista ominaisuuksista. Pääoman lajit voi jakaa karkeasti taloudellisiin, inhimillisiin ja psykologisiin. Organisaation muutostilanteet kuormittavat ihmisten jaksamista ja muutosprojektit onnistuvat tai epäonnistuvat, riippuen siitä miten yhteisö ja sen yksilöt johtavat omaa psykologista

kokonaisuuttaan. Psykologinen pääoma muodostuu ihmisen itseluottamuksesta, uskosta tulevaisuuteen, optimismista ja sinnikkyydestä. (Leppänen ym. 2012, 49-50.)

Psykologisella pääomalla on erittäin suuri vaikutus myös yrittäjähenkisyyteen. Stylehunter Oy:n arjessa yrittäjäyys korostuu erittäin paljon. Jo rekrytointivaiheessa yritykseen haetaan yrittäjähenkisiä työntekijöitä. Perehdytyksessä korostetaan vahvasti sitä, että vaikka yritys on osa isoa ketjua, toimii se pienen yrityksen lailla. Perehdyttämällä on suuri merkitys siihen, kuinka arvot ja asenteet saadaan opetettua uudelle työntekijälle niin, että hän toimisi aina yrittäjämäisesti.

Amerikkalainen Fred Luthans on tutkinut psykologisen pääoman ja organisaatioiden menestyksen yhteyttä. Näiden tutkimusten mukaan yksilön ja yhteisön korkea psykologinen pääoma on yhteydessä työn iloon eli myönteisiin tunteisiin, työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Henkilö on myös joustavampi muutostilanteissa. (Leppänen ym. 2012, 49-50.)

Mitä korkeampi tulevaisuudenusko ihmisillä on, sitä parempia ratkaisuja he löytävät eteen tuleviin ongelmiin. Tämä näkyy myös taloudellisessa tuloksessa. Työntekijöiden tyytyväisyys on korkeampi ja vaihtuvuus vähenee. Lisäksi esimiesten optimismi on suoraan yhteydessä siihen, miten projekteja johdetaan ja miten niissä onnistutaan. Työteho on parempi ja se lisää sisäistä yrittäjäyhtä ja yrittäjähenkisyyttä. (Leppänen ym. 2012, 50.) Stylehunterilla tämä ajatusmalli vaikuttaa suuresti uusien perehdyttämiskäytäntöjen onnistumiseen ja niihin sitoutumiseen. Esimiesten sitoutuminen ja usko antaa paremmat edellytykset uuden toimintamallin toteuttamiseen.

### **8.3 Persoonallisuuspsykologia**

Persoonallisuuspsykologia tutkii persoonallisuutta, sen kehittymistä ja sen vaikutusta ihmisen elämään. Persoonallisuuden piirteiden kautta erotumme toisistamme. Tutkimuksissa on tunnistettu viisi ydinpiirrettä, jotka pysyvät suhteellisen pysyvinä koko elämän.

1. miten ulospäinsuuntautuneita ja seurallisia olemme
2. miten reagoimme tunteisiimme
3. miten yhteistyökykyisiä ja myöntäväisiä olemme
4. miten tunnollisia ja tarkkoja olemme

## 5. miten avoimia olemme uusille kokemuksille

(Leppänen ym. 2012, 55.)

Hyvä johtaminen lähtee asenteesta. Johtajaksi ei synnytä vaan siihen kasvetaan ja opitaan. Johtajan tulee haluta olla johtaja. Käytännön työssä meidän tulee erottaa toisistaan persoonallisuus ja luonteenpiirteet sekä tunne ja mielentilamme. Luonteenpiirteet ovat kehitettävissä, helpompaa on tulla tietoisiksi mielentiloistamme. Tunteet vaikuttavat jokapäiväiseen toimintaamme ja tunteisiin pystymme vaikuttamaan erilaisilla mielenhallinnan menetelmillä. (Järvinen 2008, 139-145.)

Perehdyttämisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että johtajana meidän on tiedostettava omat tapamme reagoida asioihin ja osata hallita omia tunteitamme. Perehdytystilanteessa oma sitoutumisemme ja suhtautumisemme asioihin näkyy uudelle työntekijälle erilaisina tunteina. Jos suhtaudumme negatiivisesti johonkin asiaan, emmekä osaa hallita omia tunteitamme, saamme todennäköisesti myös uuden työntekijän suhtautumaan siihen negatiivisesti.

Tunteet tarttuvat myös helposti toiseen. Tämän tiedostamme kaikissa arkipäivän tilanteissa. Tunnetilat vaihtuvat nopeasti, mutta onneksi voimme vaikuttaa niihin hyvällä omien tunnetilojen johtamisella. Oppimalla tuntemaan omat reagoitavat, voimme oppia hallitsemaan niitä paremmin. Esimiehen psykologinen pääoma tarttuu johdettaviin joko tietoisesti tai tiedostamatta. Organisaatio on johtajan näköinen. (Leppänen ym. 2012, 59-60.)

Havainnoinnin ja haastatteluiden pohjalta on selkeästi havaittavissa, että Stylehunterin perehdyttäminen on hyvin paljon johtajansa näköinen. Tämä ”tekemällä oppii” perehdyttämismalli on vaikuttanut vahvasti perehdyttämiseen yrityksessä. Perehdyttämiseen on käytetty hyvin vähän aikaa ja uusi työntekijä on hyvin pian laitettu itsenäiseen työhön. Valitettavasti tällainen perehdyttäminen on johtanut siihen, ettei uuden työntekijän osaaminen kehity riittävän nopeasti ja sitoutuminen yritykseen laskee.

## **9 ITSENSÄ JOHTAMINEN**

Saku Tuominen on analysoinut johtamista erittäin osuvasti:

Huonosta johtamisesta puhutaan paljon, mutta ehkä kaikkien suurin johtamisongelma on jokaisen työtä tekevän korvien välissä. Harva osaa johtaa itseään.

Luulemme usein olevamme huomattavasti parempia itsemme johtamisessa ja tuntemisessa. Kun tapaamiset on merkitty kalenteriin ja maanantaina olemme merkinneet viikon aikana tehtävät asiat ylös, luulemme olevamme hyviä itsemme johtamisessa. Usein emme osaa hallita ajankäyttöämme, tehtävistä puolet siirtyy seuraavalle viikolle ja kalenteri täyttyy viikon aikana enemmän kuin siellä olisi tilaa. Tämäkin on tosin sellainen asia, mikä hyväksytään, sillä tästä on tullut yleinen trendi kaikkialla. Kiirehän jokaisella aina on joka paikkaan ja työelämä on kaottista. Toisin sanoen tällekään asialle ei tarvitse tehdä mitään.

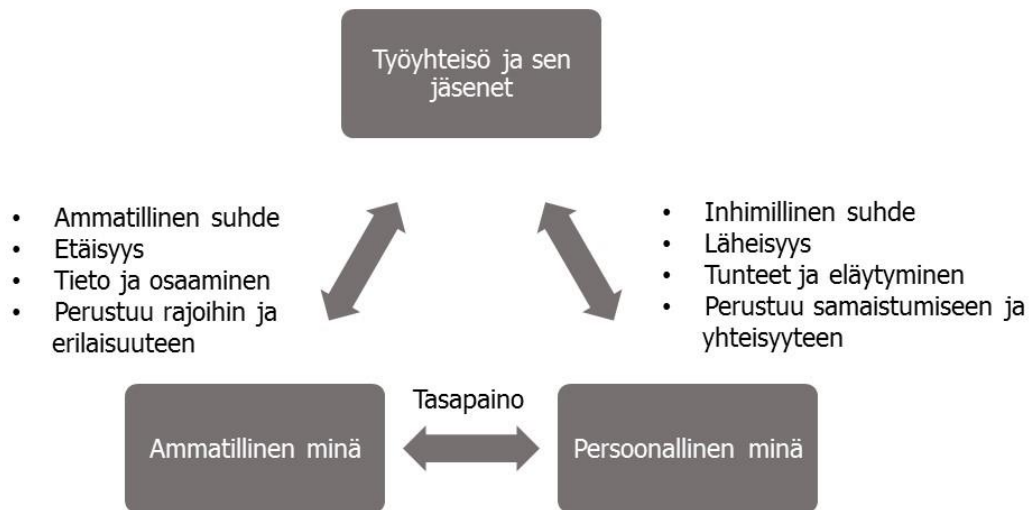
Stylehunter Oy:ssa itsensä johtamisen puute on selvästi havaittavissa. Jatkuva kiire ja kaottinen ilmapiiri ovat aiheuttaneet myös perehdyttämisen laiminlyömisestä. Jotta suunnitelmallisuus, jaksaminen ja työn organisointi saadaan kuntoon, tulee aloittaa oman itsensä johtamisesta.

Itsensä johtaminen on tärkeää nostaa esille yrityksessä myös siitä syystä, että myymäläpäälliköiden ja henkilökunnan vaihtuvuus yrityksessä on ollut suuri ja työuupumustakin on ollut.

Olemme kaikki erilaisia persoonallisuuksia. Itsensä tunteminen tarkoittaa sitä, että ihminen tuntee, hyväksyy ja kykenee hyödyntämään kaikkia puoliaan elämässään ja työssään. Persoonan eri puolet ja osa-alueet täytyy saada keskustelemaan keskenään. (Leppänen ym. 2012, 125.)

Ihmisen kyky kehittyä ja oppia uusia asioita on lähes rajaton. Usein kyse onkin halusta oppia. Yksilö kehittyy niillä elämän osa-alueilla joihin hän suuntaa huomionsa. (Leppänen ym. 2012, 126.)

Järvinen kuvaa kirjassaan hyvin esimiehen elämän tasapainoilun kenttää (kuvio 1.). Esimiehen roolissa toimitaan yhtä aikaa ammatillisen ja persoonallisen minuuden varassa. Näiden kahden tasapainosta riippuu paljon esimiehen onnistuminen työssään.



Kuvio 1. Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino. (Järvinen 2007, 139-140.)

### 9.1 Mielen organisointi ja läsnäolo

Jokainen on enemmän hyvällä tuulella kuin huonolla tuulella. Ajattelun ja mielen valmentaminen johtavat positiivisiin tunteisiin ja sitä kautta laajempaan ajatteluun, empaattisuuteen ja luovuuteen (kuviokuva 2.). Omaa mieltään valmentava on sopeutuvampi tunnevaihteluihin ja pystyy paremmin säätelemään tunnetilojaan. (Leppänen ym. 2012, 85.)



Kuvio 2. Oman ajattelun ja mielen valmentamisen malli. (Leppänen ym. 2012, 86.)



Mieltä tulee treenata jatkuvasti, sillä vain niin se kehittyy. Oman mielen valmentaminen parantaa myös toisen yksilön johtamista, kehittää tunneälyä ja empatiaa. Tunneälykäs ihminen on sinut itsensä kanssa ja pystyy jakamaan omaa hyvinvointiaan myös muille. Hän näkee asioiden suuren kuvan eikä hän syytä muita omasta negatiivisuudestaan. (Leppänen ym. 2012, 87.)

Tietoisella läsnäololla on tutkimusten mukaan vaikutusta tehokkaampaan oppimiseen ja parempaan keskittymiskykyyn. Tietoinen läsnäolo on paras tapa kehittää tunneälyä. Näin saamme myös lisää tilaa impulssin ja reaktion välille. Se siis kehittää suoraan sitä taitoa miten reagoimme asioihin. Pystymme kontrolloimaan paremmin ja hillitsemään itsensä esimerkiksi ärsyttävissä tilanteissa. Johtajana tällaista taitoa tarvitaan paljon jokapäiväisessä työssä. (Leppänen ym. 2012, 88.)

## **9.2 Läsnäolon merkitys**

Hetkessä oleminen on johtamisessa olennaista. Silloin huomio on tässä ja nyt-hetkessä, omilla ajatuksilla ja tunteilla. Vuorovaikutus vaatii aina läsnäoloa. Läsnäolo edellyttää pysähtymistä ja sitä etteivät ajatukset vaella missään muualla. (Ristikangas 2011, 49.)

Varsinkin Stylehunterilla, jossa toimitaan pienissä tiimeissä, läsnäololla on erittäin suuri merkitys. Esimies on näkyvässä työssä jatkuvasti. Hänen tulee rakentaa luottamussuhdetta työntekijöiden kanssa ensimmäisestä päivästä lähtien. Tämä ei onnistu jos esimies ei ota luottamussuhteen rakentamiselle aikaa. Esimiesten tulee ottaa vastuu omasta käyttäytymisestä ja osata pysähtyä kun tilanne sitä vaatii. Esimerkiksi työntekijän kuulumisia kysyttäessä, tulee aidosti kiinnostua kuuntelemaan vastaus. Valitettavan usein törmää kuitenkin tilanteisiin, joissa kuulumisia kysytään vain kysymisen ilosta.

Yrityksessä vallitsee hyvä työilmapiiri ja tämän hyvän työilmapiirin säilyttäminen vaatii jatkuvaa työtä. Pelkästään hyvällä fiiliksellä ei mielestäni luoda pitkäaikaista ja sitoutunutta suhdetta. Tämä sitoutumisen ja luottamussuhteen rakentamisen puute näkyykin liian suurena vaihtuvuutena. Lisäksi haastatteluiden ja havaintojen perusteella tuli esille mielestäni hyvin huolestuttava piirre johtamisen puutteesta. Esimiestä ei aina esimerkiksi kehdata häiritä, koska hänellä on aina niin kiire.

Johtaminen on vaikuttamistyötä, jonka perustana ovat vuorovaikutussuhteet. Käyttäydymme erilaisilla eri tilanteissa. Jokainen tietää, että oma käyttäytyminen muokkautuu sen mukaan mikä tilaisuuden luonne on tai kenen kanssa ollaan tekemisissä. Jos keskustelemme tutun kanssa, ovat tunteetkin enemmän tilanteessa läsnä. (Ristikangas 2011, 49.)

Johtajien ei tarvitse olla supermiehiä tai naisia. Meiltä ei odoteta mitään supervoimia, millä teemme aina asiat mahdollisiksi ja taioimme vaikeudet pois. Valmentava johtaja tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Hän on tavallinen ihminen ja se näkyy suhtautumisessa toisiin ihmisiin. Johtaminen perustuu suhteiden lujittamiseen ja vahvaan keskinäiseen luottamukseen. (Ristikangas 2011, 51-52.)

Tavallisuus on myös nöyryyttä ja vaatimattomuutta. Nöyrät johtajat ovat niitä, jotka ovat lopettaneet itsensä korostamisen ja pettämisen. He ovat aidosti rehellisiä niin itsellensä kuin muillekin. Nöyrillä johtajilla ei ole pienen lapsen uhmaikää, jossa itsensä asetetaan etusijalle. Nöyrillä johtajilla hyvä itsetunto ja itsevarmuus nousevat nimenomaan omasta itsetuntemuksesta. Näin nöyrä johtaja saa tapahtumaan johdettavissaan oppimista ja vastuullisuudentunnetta. (Ristikangas 2011, 53.)

Nöyrille johtajille kerrotaan enemmän, koska he ovat vastaanottavaisempia. Nöyrät johtajat osoittavat halukkuutta kuulla mielipiteitä ja ovat avoimia myös erilaisille ja vastakkaisille ajatuksille. Pitää muistaa, että nöyryys on eri asia kuin nöyristely. Nöyryys kertoo henkisestä kasvusta, nöyristely siitä, että ei osaa antaa tervettä arvostusta itsellensä. (Ristikangas 2011, 54.)

Tavallisuuden nostaminen esiin on mielestäni oleellista Stylehunter Oy:llä. Yrityksessä suurin osa on erittäin nuoria johtajia. Usein johtajan alkutaival on kivikkoinen, koska haetaan omaa paikkaa ja yritetään hoitaa työ mahdollisimman hyvin. Juuri siinä hetkessä tulisikin pysähtyä ja antaa itsellensä aikaa. Olla hyvällä tavalla nöyrä ja ansaita paikkansa tiimin johtajana ajan kanssa. Itseltään ei tule vaatia liikoja, sillä se usein ajaa työuupumukseen. Haastattelujen ja havaintojen perusteella työtä yrityksessä on paljon, mutta tulisi muistaa, ettei kaikkea tarvitse kantaa yksin ja saada asioita valmiiksi hetkessä.

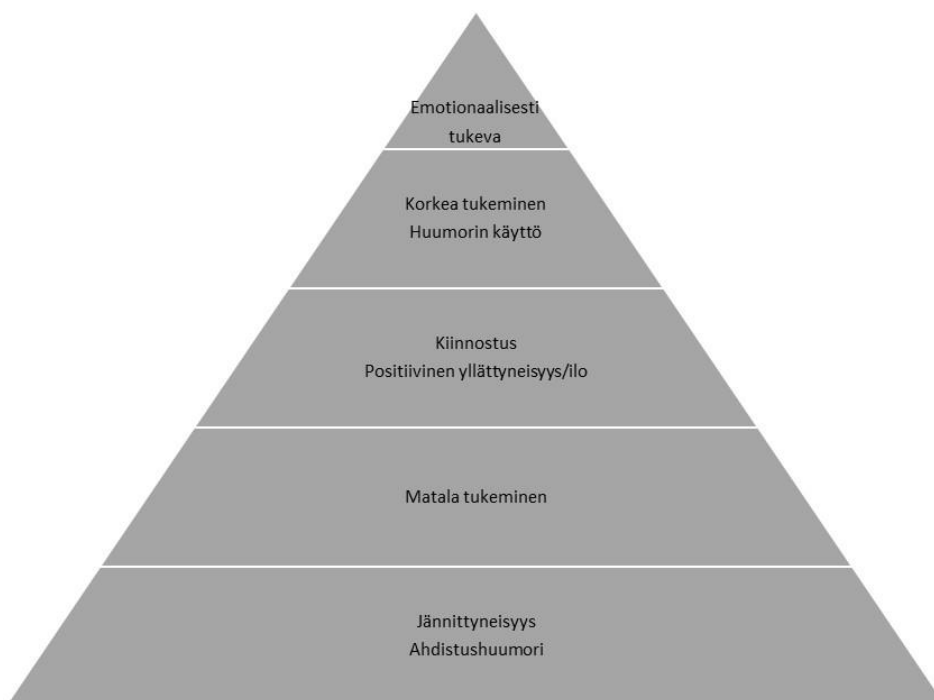
### 9.3 Luovuuden synnyttäminen

Mieleen tulee tilaa uudelle kun rentoutuu, lopettaa suorittamisen tai luovuttaa. Syntyy ratkaisuja ja uusia oivalluksia. Kun mieli on vapaa, syntyy luottamusta, oikeaa oppimista ja yhteistyötä. (Ristikangas 2011, 63-64.)

Johtamisessa meidän tulisi saada aikaan lapsenomainen tila, jossa uusien asioiden oppiminen ja kokeileminen on helppoa. Keskusteluissa ja kohtaamisissa keskittyminen tulisi olla hetkessä. Näin on mahdollisuus luoda uutta. Aktiivinen kuuntelu, kiinnostus toisesta ja osuvat kysymykset ovat tapoja synnyttää tilaa spontaanisuudelle. (Ristikangas 2011, 63-64.)

Kuten jo aikaisemmin olen tässä työssä todennut, yrityksessä on usein kiire ja ”kaos”. Vaikka työilmapiiri yrityksessä on hyvä ja rento niin kiire syö tilan luovuudelta. Tämä on harmi, sillä ideoita ja luovuutta tällaisesta joukosta varmasti löytyisi enemmän. Tästä kaaoksesta tulisi päästä eroon paremman johtamisen ja suunnittelun avulla.

Pauli Aalto-Setälän kirja toteaa osuvasti, että pääosin työpaikoilla käydyt keskustelut esimiehen ja alaisen välillä ovat innostamattomia. Parhaimmillaankin niissä päästään vain oheisen pyramidimallin keskiosaan (kuvio 3.). (Aalto-Setälä ym. 2014, 90.)



Kuvio 3. Positiivinen pyramidimalli (Aalto-Setälä ym. 91, 2014.)

Tämä pitää niin paikkansa. Tällaisista innostamattomista keskusteluista ei ole kenellekään mitään hyötyä. Ne voitaisiin yhtä hyvin jättää käymättä kokonaan. Valitettavasti olen itse ollut myös alaisena osallisena näissä keskusteluissa ja kuullut samaa viestiä monelta muulta suunnalta. Keskusteluiden jälkeen tulee usein tunne siitä, että tämäkin aika olisi voitu käyttää esimerkiksi työn tekoon. Tällöin on jokin pahasti pielessä.

Positiivisen tunnevuorovaikutuksen havainnointijärjestelmä on hierarkkinen siinä suhteessa, että yksikin negatiivinen ilmaus, ele tai äänenpaino jyrää alleen kaikki positiiviset merkit, vaikkapa hymyn. Toimivan yhteyden uudelleen rakentaminen vaatii viisinkertaista positiivista panostamista. (Aalto-Setälä ym. 2014, 90.) Toisin sanoen, kyllä on aivan valtava työ tehtävänä joka päivä jos emme ota vastuuta omasta käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksesta.

#### Innostavan kulttuurin elementit

1. Lupa olla oma itsensä
2. Vastuun lisäksi myös valtaa on delegoitu
3. Yhteisöllä on aidosti jäsenten toimintaa ohjaavat arvot
4. Ihmiset pääsevät yllättävän hyvin tavoitteisiin kun he tietävät mitkä ne ovat ja kokevat ne omikseen
5. Tiedetään mitä odotetaan ja miten sitä mitataan.
6. Tiedetään kuinka voi itse vaikuttaa tuloksiin ja kuka on esimies
7. Ei käskytystä, useita tapoja päästä yhteiseen päämäärään
8. Innostus on energiaa

(Aalto-Setälä ym. 2014, 129-132.)

Innostavan työyhteisön arvoja ovat esimerkiksi avoimuus, rohkeus, tasa-arvoisuus, luottamus ja arvostus. Luovuus tulee parhaiten esille tuen, vapauden, kannustuksen ja arvostuksen ilmapiirissä. Parhaiten luovuutta ja innovaatioita saadaan esille, jos työympäristössä annetaan niin positiivista, negatiivista kuin rakentavaakin palautetta. Ilman palautetta ei tapahdu kehitystä. (Ristikangas 2011, 66.)

Luovuuden esteinä voivat olla monet pelot ja ennakkoluulot. Luovuuden tuhoajia ovat:

- ennakkoluulot
- liian tiukka normittaminen: mikä on sopivaa ja mikä ei
- kiire
- liiallinen tulokseen tuijottaminen
- täydellisyyden tavoittelu
- pakko ja vaatimukset

(Ristikangas 2011, 68.)

Haastatteluiden ja havaintojen perusteella Stylehunter Oy:n myymälöissä yksi heikkous on palautteen anto. Kiire aiheuttaa sen, että seuranta unohtuu ja palautetta annetaan liian vähän. Varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa palautetta tulisi antaa reilusti enemmän. Silloin sitä erityisesti tarvitaan ja kaivataan. Lisäksi negatiivisen palautteen antaminen koetaan yrityksessä usein vaikeana. Johtuuko tämä siitä, että pelätään hyvän ilmapiirin kärsivän vai siitä, että johtajat pelkäävät siitä aiheutuvia reaktioita? Oli perimmäinen syy mikä tahansa, tulisi palautteenantoa harjoittaa huomattavasti enemmän. Näin johtajat pääsisivät harjoittelemaan omaa tunnevuorovaikutusta, palautteenannon kynnyks madaltuisi ja luovuuden esteet vähenisivät.

## **10 TIIMIN JOHTAMINEN**

Valmentava johtaminen on yksi tämän hetken trendeistä ja pinnalla olevista asioista. Pitäisi muistaa, että onnistunutta valmentavaa johtamista ei synnytetä hetkessä ja vain sillä, että esimies muuttuu käskävästä esimiehestä kyseleväksi esimieheksi. Johdettaville pitää antaa valmennusta ja auttaa ymmärtämään mikä on päämäärä mitä kohti kuljetaan. Ihannetilanne on se, jossa esimies luo yritykseen sellaista kulttuuria, jossa kannustetaan toinen toistaan, käydään jatkuvaa keskustelua ja treenataan ajattelua pienissä ryhmissä. Ryhmän ja tiimin valmentamisessa päämääränä on auttaa ihmisiä johtamaan ja valmentamaan toisiaan. (Leppänen ym. 2012, 265-268.)

Kuten olen jo aikaisemmin kertonut, yrityksessä on hyvä me-henki ja ”filis”. Tämä voisi antaa sellaisen kuvan, ettei neuvoja tiimin johtamisesta tarvita yrityksessä. Valitettavasti haastatteluiden ja havaintojen perusteella asia ei ole näin mustavalkoinen.

Hyvä ”fiilis” on mielestäni erittäin hyvä lähtökohta, mutta se ei tarkoita suoraan, että johtaminen olisi hyvää. Hyvä ”fiilis” ei yksinään riitä tehokkaaseen ja sitoutuneeseen tiimiin. Havaintojeni perusteella se on hieman sokaiseva asia. Huono tiimin johtaminen näkyy mm. perehdyttämisessä, osaamisen johtamisessa, vaihtuvuudessa ja ajankäytön hallinnassa.

Suurin ongelma on se, että valmentavan johtamisen näkökulma on keskittynyt liikaa yksilöiden valmentamiseen. Suurin tulos saadaan kuitenkin aikaan tiimin valmentamisella. (Leppänen ym. 2012, 265-268.)

Tiimin voiman ja sen valmentamisen onnistumisen näkee suoraan käytännön työssä. Jos koko tiimi saadaan asiasta innostuneeksi, se innostus kantaa pitkälle. Jokainen ruokkii päivittäisellä tekemisellä toinen toistaan ja innostus pysyy yllä. Jos onnistumme valmentamaan vain yhden työntekijän innostumaan, ei hänen innostuminen kannata kovinkaan pitkälle ryhmässä, jos hän ei saa vastakaikua omalle innostukselleen ja sitoutuneisuudelleen. (Leppänen ym. 2012, 270.)

Hyvin suoriutuvat tiimit omaavat tiimin sisällä paremman yhteyden toisiinsa. Huipputiimeissä keskustelu on avointa ja se virtaa eteenpäin luontevasti. Ihmiset osaavat ottaa huomioon muiden näkökulmat, ideat ja ajatukset. Uusia ideoita otetaan helpommin vastaan ja keskusteluissa tulee enemmän positiivisia kommentteja ja tunteita. Huonosti toimiva tiimi on täysin huipputiimin vastakohta. (Leppänen ym. 2012, 270.)

Pitäisi muistaa, että kaikkien ideoita tarvitaan jatkuvasti. Yhdessä tekeminen on rikkaus, joista syntyy uusia innovaatioita. Yksilön haasteena on oppia ajattelemaan muiden kanssa. Usein olemme oman kuplan sisäpuolella ja meidän on vaikeaa päästä sieltä ulos. Tämä johtuu siitä, että olemme tottuneet ajattelemaan yksin ja tästä syystä meidän on haastavaa käydä dialogia. Haluamme väkisin saada omat ajatuksemme läpi ja tämä voi tehdä keskusteluista raskaita ja pitkiä. (Leppänen ym. 2012, 272.)

Stylehunterilla työilmapiiri on hyvä, mutta tiimin voimaa ja sen valmentamista ei hyödynnetä tarpeeksi. Tiukat tuntibudjetit ja resurssien puute on aiheuttanut sen, että tiimin yhteistä valmentamista on yrityksessä hyvin vähän tai sitä ei käytetä tehokkaasti. Aikaa koko tiimin valmentamiselle pitäisi ottaa enemmän ja tätä kautta kasvattaa koko

tiimin osaamista. Tässä olisi koko yrityksellä käytettävissään valtava potentiaali.

## **10.1 Luottamuksen rakentaminen**

Kuten jo aikaisemmin työssä on tullut ilmi, johtaminen on luottamusbisnestä. Ilman luottamusta johtajuuteen liittyvä vaikuttamistyö jää vajaaksi. Johtaja luo myös omalla toiminnallaan luottamusta tiimin sisällä. Luottamus pitää ansaita ja sen rakentaminen vaatii aikaa ja panostusta yhteistyösuhteisiin. Luottamus ansaitaan teoilla ja osoittamalla, että on luottamuksen arvoinen. (Ristikangas 2011, 163.)

Luottamuksen eteen tulee tehdä työtä ja se vaatii yhteistä aikaa, jossa sillä on tilaa kasvaa ja vahvistua. Tässä tarvitaan kärsivällisyyttä, sillä luottamus ei todellakaan tule yhden tai kahden teon seurauksena. (Ristikangas 2011, 166.) Luottamuksen rakentaminen aloitetaan jo työntekijän ensimmäisenä päivänä ja tästä syystä johtajan tulisi valmistautua perehdyttämiseen kunnolla.

Luottamus on kaiken vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen taustalla. Ihmiset toimivat hyvin ryhmässä jos he tuntevat olonsa turvalliseksi, luottavaiseksi ja oikeudenmukaisesti kohdelluksi. Tämä kaikki edellyttää myös yhteisiä normeja ja arvoja. Tällaisessa tiimissä sovitut asiat hoidetaan ja niistä pidetään kiinni. On pystyttävä luottamaan siihen, että ihmiset tekevät sen mitä sanovat. Ilman tätä luottamusta, on erittäin raskasta tehdä töitä. Näiden edellytysten luominen on suurelta osin johtajan tehtävä. Ne eivät synny itsestään. (Lundberg ym. 2014, 94.)

Uuden perehdytysoppaan kautta rakennettavien yhteisten toimintatapojen on tarkoitus lujittaa luottamusta koko yrityksessä. Tällä hetkellä yhteisten toimintatapojen puuttuminen luo epävarmuutta ja hämmennystä. Johtajien tehtävänä on jalkaannuttaa yhteiset toimintatavat ja osaaminen näytetään mielestäni siinä kuinka hyvin näistä sovitusta asioita pidetään kiinni.

Tuottava yhteisö rakentuu luottamuksen varaan. Jos luottamusta ei ole, menee ihmisillä turhaa aikaa ja energiaa toisten epäilyyn ja tulkintoihin. Ei siis ole lainkaan sama minkälaisessa ilmapiirissä töitä tekee. Kun luottamusta on riittävästi, keskitytään oikeisiin asioihin ja tehdään tulosta. (Ristikangas 2011, 166.)

Tutkimuksen mukaan suurin syy irtisanomisiin ja työpaikanvaihtoihin on tyytymättömyys esimiesten tai johdon toimintaan. Työpaikalla vietetään suuri osa valveillaoloajasta ja jos siellä vallitsee epäluottamuksen ilmapiiri, ei siellä kukaan voi pitkällä tähtäimellä hyvin. (Ristikangas 2011, 167.)

Luottamus suuntaa tulevaisuuteen, liittyy käsitteisiin toisesta henkilöstä ja osaamisesta. Asenteen lisäksi osaaminen vaikuttaa koettuun luottamukseen. Luotetulla tulee olla hyvät aiheet ja tehtäväkohtaista osaamista. Luottava uskoo, että luotettu henkilö toimii hänen parhaakseen tai ainakin hänen etunsa huomioiden. Jos epäilee aikeita, luottamusta ei synny. (Ristikangas 2011, 167.)

Luottamusvaade ei koske vain esimiehiä. Sitä tarvitaan joka tasolla organisaatiossa. Alaisilla on oltava riittävästi osaamista työnsä osaamiseen ja oikeanlaista suhtautumista kollegoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. (Ristikangas 2011, 167.)

Työntekijä kokee onnistumista työstä ja olevansa luottamuksen arvoinen vain jos hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Jos esimies vain sanelee miten työt on hoidettava, jää työntekijöiden harteille vain suorittaminen. Näin ei synny luottamusta eivätkä esimiehen resurssitkaan ole tuottavimmassa käytössä. (Ristikangas 2011, 167.)

Stylehunnerin uudessa perehdyttämismallissa (liite 3 ja 4.) esimies jakaa vastuuta perehdyttämisestä vanhan työntekijän kanssa. Jakamalla vastuuta uuden työntekijän perehdyttämisestä toiselle työntekijälle, luottamus ja osaaminen kasvavat.

Luottamus lisää luottamusta, jonka kautta motivaatio ja sitoutuminen vahvistuvat. Epäluottamus taas aiheuttaa turhautumista, pelkoa, sitoutumattomuutta ja pahoinvointia. Jos tällainen jatkuu pitkään, aiheuttaa se myös työtuloksen laskua, uupumista ja sairaslomia. Luottamuksen kautta uskallus riskinottoon ja uusien asioiden kokeilemiseen lisääntyy. On uskoa siihen, että yhdessä tekemällä päästään haluttuun lopputulokseen. Kun esimies luottaa työntekijöihinsä, hän voi innostaa heitä laajentamaan kykyjään ja taitojaan sekä saamaan myös itsestään esille parhaat puolet. Innostunut ja luottava saa huomattavasti enemmän tulosta aikaan. (Ristikangas 2011, 170.)

Luottamus vaikuttaa merkittävästi tiimin toimintaan. Se lisää keskustelua, voimistaa



positiivisia asenteita, vahvistaa tiimin sisäistä yhteistyötä ja auttamisen halua. Luottamusrikkaassa tiimissä aletaan huomaamatta tukea ja auttaa toisia työhön liittyvissä kysymyksissä. Uskalletaan sanoa ääneen omat vahvuudet ja heikkoudet. Annetaan toisten myös nähdä oman työn jälki ja antamaan palautetta. Luottamus mahdollistaa myös virheiden tekemisen, koska ne nähdään askeleina kohti yhteistä päämäärää. Esimiehen on helpompaa antaa rakentavaa palautetta työntekijöilleen kun heidän välillään on keskinäinen luottamus. Luottamukseen panostaminen lisää myös työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja on sen kautta taloudellisesti kannattavampaa.

(Ristikangas 2011, 171-177.)

Selkeät toimintaohjeet ja vastuut helpottavat suuresti arkipäivän työtä. Esimiehen tulisikin aina miettiä ovatko roolit ja vastuut työpaikalla selkeät? Mitä asioita työpaikalla mitataan ja miten työtä arvioidaan? Ovatko kaikilla riittävät resurssit töiden suorittamiseksi? Työntekijöiden on myös tiedettävä tarkasti mitä heiltä odotetaan. Esimiehen tulisi myös kysyä mitä työntekijät häneltä odottavat. (Ristikangas 2011, 176.)

## **10.2 Palautteen merkitys**

Palaute on todella tehokas työväline. Erityisesti mahdollisuudet luottamuksen vahvistamiseen on silloin kun palaute annetaan negatiivisista asioista. Palautteen tarkoitus on aina saada aikaan toisessa kasvua ja kehittymistä toivottuun suuntaan. Palautteen tulisi aina auttaa palautteen saajaa. Palaute on ainutlaatuinen mahdollisuus ja sen käyttämättä jättäminen on typeryyttä ja huonoa johtamista. (Ristikangas 2011, 193-194.)

Usein esimiehet pelkäävät palautteen antamista ja siksi se myös erittäin usein jää antamatta. Silti esimiehet toivovat itse saavansa palautetta. Tämä on erittäin ristiriitaista, sillä jos esimies ei itse anna palautetta, ei hän voi odottaa sitä myöskään saavansa. (Ristikangas 2011, 194.) Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan.

Työtyytyväisyyskyselyissä ja työilmapiiritutkimuksissa usein nousee esille palautteenannon riittämättömyys. Henkilökunta kokee, ettei saa palautetta joko riittävästi tai pahimmassa tapauksessa ollenkaan. Tämä aiheuttaa sen, ettei henkilökunta koe itseään ja työtään tarpeelliseksi. Tämä laskee motivaatiota ja vaikuttaa suoraan työn tehokkuuteen. (Rauramo 2008, 152-153.)

Meillä johtajilla on usein erittäin suuri taipumus tulla ratkaisemaan työntekijöiden ongelmia. Valitettavan usein haluamme suoraan kertoa työntekijälle valmiin vastauksen tai korjata asia heidän puolestaan. Tässä kohtaa valitettavasti ammuimme itseämme jalkaan. Näin varmistamme sen, että työntekijämme ei kehity. Jos puutemme yksityiskohtiin ja korjailemme, tukahdutamme itseluottamuksen ja luovuuden. Viestimme samalla, etteivät heidän ratkaisunsa olleet riittävän hyviä. (Lundberg 2014, 250-251.)

Kuten jo aikaisemminkin kerroin, palautteenanto on yksi yrityksen heikko kohta. Palautteenannon riittämättömyys tulee esille Stylehunnerin työhyvinvointikyselyssä ja haastatteluissa. Yrityksessä sallitaan virheitä, mutta usein niistä unohdetaan antaa palautetta. Korjataan pahimmassa tapauksessa virhe itse, koska koetaan se nopeammaksi tavaksi toimia. Edellisen kappaleen tilanne koetaan yrityksessä hyvin usein. Tällaiset tilanteet tapahtuvat usein tiedostamatta ja siitä jää helposti toimintatapa. Stylehunnerilla on osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä, jotka janoavat palautetta esimieheltä. He haluavat niin rakentavan kuin positiivisenkin palautteen, jotta voivat kehittyä työssään. Jos he eivät tätä saa, laskee sitoutuneemmankin työntekijän motivaatio ja kynnys vaihtaa yritystä kasvaa.

Jälleen kerran törmäämme tässäkin asiassa sanaan kiire. Työn ja tehokkuuden lisääntyessä palautteenannolle ei tunnu olevan riittävästi aikaa. On totta, että palautteenannolle tulee usein ottaa aika ja paikka. Palautteen antaminen helpottuu harjoittelemalla ja on helpompaa kerta kerran jälkeen. Palautteenannon tarkoitus on kuitenkin aina kehittää työtä ja toimintatapoja yhdessä. Mielestäni kiire on tässä asiassa vain tekosyy välttää mahdollisia ikäviä tilanteita. Esimiesten tulisi nähdä riittävän selkeästi palautteenannon hyödyt, jotta tämä resurssi käytettäisiin oikein. (Rauramo 2008, 153.)

Valmentava johtaja laittaa itsensä likoon antaessaan palautetta. Työntekijät tarvitsevat jatkuvasti arviota onnistumisestaan ja tekemisestään vaikka sitä ei ääneen arjessa sanottaisikaan. Palautteen ja keskustelun merkitys näkyy sitoutuneisuudessa. Sitoutuminen kasvaa sitä mukaa, mitä enemmän esimies huomioi työntekijöiden suoritukset. (Ristikangas 2011, 195.)

Palautteenanto edellyttää selkeitä tavoitteita. Kun tavoitteet ovat selkeät ja palaute seuraa välittömästi, tapahtuu kehitystä. Ne työntekijät, jotka haluavat kehittyä työssään ja kohentaa työilmapiiriä, tarvitsevat palautetta. Valmentavan johtajan huomio on toisten kehittämisessä ja sitä ei voi luonnollisestikaan tehdä ilman arviointia. Palaute on työkalu arvioinnin toteuttamisessa ja siinä tarvitaan välillä myös rohkeutta. (Ristikangas 2011, 238.) Uudessa perehdyttämisosopissa (liite 4, 7, ja 8.) tullaan antamaan esimiehille selkeät työkalut palautteenantoon ja tavoitteiden asettamiseen. Vain harjoittelemalla rohkeus kasvaa ja näistäkin asioista saadaan yritykseen toimintatapa.

Palautteen antamisessa on Ristikankaan mukaan Kolmen Koon-sääntö. Palautteesta tulee olla vähintään kaksi kolmasosaa myönteistä palautetta, jotta korjaava olisi hyödyllistä. Sama sääntö pätee myös toisinpäin. Yksi kolmannes tulee olla kehittävää, korjaavaa tai rakentavaa, jotta myönteisyydestä saadaan paras teho irti.

- Kiitä
- Kannusta
- Kehitä

Pitää myös muistaa ihmisten yksilöllisyys palautteen annossa. Palaute tulee sopeuttaa vastaanottajan mukaan. Jollekin korjaavaa palautetta tulee antaa hyvinkin hellävaraisesti, jollekin palaute tulee antaa mahdollisimman suoraan. Sama sääntö pätee positiivisen palautteen kanssa. Joku nauttii ylitsevuotavista sanoista ja mahdollisesti koko tiimin kuulleen, toiset haluat palautteen asiallisesti kahden kesken. Esimiehen tulee tuntea oma henkilökuntansa, jotta osaa antaa palautteen jokaiselle oikein. (Ristikangas 2011, 242.)

Ilman palautetta, ei tapahdu kehittymistä. Palautteen tarkoitus on ruokkia oppimista tiimissä. Tärkeintä ei ole virheettömät suoritukset vaan se, että tehdään oikeita asioita ja mennään oikeaan suuntaan. (Ristikangas 2011, 246.)

Virheitä tapahtuu aina ja se kuuluu elämään. Pitää muistaa, että mitä aikaisemmin asioihin puututaan, sitä paremmat mahdollisuudet on päästä haluttuun lopputulokseen. Myönteinen ja kannustava palaute antavat pohjaa puuttua myös ei-toivottuun käytökseen. Esimerkiksi tiimihenkeä tai yritystä vahingoittavaan toimintaan tulee puuttua. (Ristikangas 2011, 247.)

### 10.3 Toiminta muutostilanteissa

Muutokset ovat tämän päivän elämää ja työelämää. Jatkuvat muutokset ovat tulleet jäädäkseen ja niihin on vain sopeuduttava.

Muutoksissa ihmisiä täytyy auttaa hyväksymään se, ettei kaikkea voi aina hallita. Muutostilanteissa johtajan tulee löytää tasapaino kaaoksen ja järjestyksen välillä. Muutosten keskellä toimiminen ei onnistu, jos esimies ei tunne tai ota riittävästi huomioon sitä miten muutos vaikuttaa ihmisiin. Usein esimies itsekin on muutoksen kohteena. Tässä tilanteessa pitää toisten lisäksi tuntea myös itsensä ja omat tapansa reagoida asioihin. (Järvinen 2008, 97.)

Muutoksien jalkauttaminen on usein organisaatiossa vaikeaa. Muutosvastarinta on kaikille tuttua. Taustalla tähän muutosvastarintaan on pelko uudesta tilanteesta, epävarmuuden sietokyvyn heikkoutta tai haluttomuutta hypätä mukavuusalueelta epämukavuusalueelle. (Leppänen ym. 2012, 103.)

Perehdyttämiskäytäntöjen muuttaminen Stylehunter Oy:ssa on yksi iso muutos, jonka jalkauttaminen tulee yrityksessä vaatimaan varmasti aikaa. Vanhoista, totutuista tavoista on usein vaikeaa päästä eroon.

Jotta muutos saadaan onnistumaan, on suuri merkitys tässä tapauksessa yrityksen ylimmällä johdolla, eli omistajalla. Omistajan tulee antaa täysi tuki uudelle perehdyttämiskäytännölle. Omistajan tulee myös antaa resurssit muutoksen toteuttamiseen. Toisin sanoen, esimiehille tulee antaa valtuudet siihen, että perehdyttämiseen saa käyttää aikaa. Esimiehet tulee myös perehdyttää kunnolla uuteen käytäntöön ja toimintatapoihin. Heille tulee käydä läpi mitä muutos tuo sisällään, mitä hyötyjä siitä on ja kuinka se vaikuttaa tulevaisuudessa. Toteuttamista tulee myös seurata, valvoa ja antaa palautetta säännöllisesti. Samalla pitää muistaa, että muutos ei varmastikaan tapahdu hetkessä vaan sille pitää antaa aikaa.

Yhtälailla kun esimiehet perehdytetään uuteen perehdyttämiskäytäntöön, tulee heidän jalkauttaa asia omalle henkilökunnalleen. Perehdyttäminen kun ei ole vain se hetki kun henkilö tulee aloittaa työsuhteessa vaan jatkuu hänen koko työsuhteensa ajan. Nämä

uuden käytännön myötä tulevat toimintatavat tulee kertoa jo olemassa olevalle tiimille. Lisäksi uusi perehdyttämismateriaali (liite 3.) sisältää yrityksen yhteisiä toimintatapoja joiden käytäntöön vieminen vaatii kaikkien sitoutumista. Yhteisten toimintatapojen saaminen kirjalliseen muotoon oli yksi haastatteluissa esille tulleista toiveista.

Usein muutosten ja uudistusten perusongelma on juuri se, kuinka esimiehet osaavat kertoa henkilökunnalle selkeästi ja ymmärrettävästi muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet. Tämä vaatii esimiehiltä kiinnostusta ja valmistautumista muutoksen läpiviemiseen. Muutoksista ei voi mennä kertomaan ihmisille ohimennen valmistautumatta ja perehtymättä itse kunnolla siihen mistä on kysymys. (Järvinen 2008, 97.) Näin myös Stylehunterilla.

Kun muutostilanne on yrityksen kannalta tärkeässä vaiheessa, pitää ihmiset vain saada toimimaan. Muutosten kriittisissä vaiheissa ihmiset usein lamaantuvat ja sanovat etteivät voi tehdä työtään koska tehtäväkuva on epäselvä. Ihmiset tulisi vain saada näkemään muutoksesta seuraava innostava tulevaisuudenkuva, vaikka tämä ei ihan heti toteutuisikaan. Tilanne muutoksen jälkeen vakiintuu pikkuhiljaa ja toiminta alkaa sujua. (Leppänen ym. 2012, 112-113.)

Organisaatiota ja ihmistä on hyvä auttaa elämään erilaisten tilanteiden kanssa. Heitä tulee siis totuttaa siihen, että muutokset ovat pysyvä olotila. Joskus on järjestystä ja joskus täyttä kaaosta. Joskus on kiire ja joskus on aikaa. Ihmisten itseluottamusta ja selviytymiskykyä on siis hyvä vahvistaa. Heitä on hyvä auttaa näkemään, että pahemmastakin on selvitty. Maailma ei lopu siihen, että yrityksen omistaja tai rakenne muuttuu. Ihmisiä on hyvä auttaa näkemään, että muutos on lopulta kaikille hyvä mahdollisuus synnyttää jotakin uutta. Muutoksissa on tärkeää saada ihmisten ajatukset muuttumaan, ilman sitä toiminta jatkuu entisellään. (Leppänen ym. 2012, 105-118.)

Pitäisi kuitenkin aina mielestäni muistaa se, että vaikka opetamme työyhteisön jatkuvan muutoksen sietämiseen, tulee meidän kuitenkin aina käsitellä jokainen muutos tapauskohtaisesti. Vaikka muutoksiin olisi totuttu, eivät kaikki loksahda paikoilleen itsekseen. Perehdyttämisoas antaa työkaluja myös parempaan muutoksen hallintaan. Viestintä ja ajankäytön hallinta ovat tärkeitä asioita muutoksen hallintaan arjessa.

## 10.4 Tiimin tunteminen

Jos haluaa johtaa toista ihmistä, on otettava selville, mitä hän haluaa ja mihin hän pyrkii. Pitää yrittää ymmärtää mitä henkilö on kokenut ja mikä on tehnyt hänestä sellaisen mikä hän on nyt. (Leppänen ym. 2012, 181.)

Ratkaisevaa on arkipäivän johtaminen, joka tapahtuu yksittäisten sekuntien aikana. Jokainen haluaa arvostusta ja kuulla olevansa tärkeä osa tiimiä. Tutustuminen tulee aloittaa työntekijän ensimmäisestä päivästä lähtien. Perehdyttäminen on ainutlaatuinen tilaisuus päästä rakentamaan luottamusta ja oppia mitkä henkilön motiivit ja tarpeet ovat. Olikin erittäin huolestuttavaa huomata haastatteluiden ja havaintojen perusteella se ettei uuden työntekijän tutustumiseen alussa käytetty yrityksessä juuri lainkaan aikaa.

Esimiehen työ olisi usein huomattavasti helpompaa, jos kaikki vain toimisivat sillä tavoin kun esimies haluaa. Valitettavasti käsitykset asioista eivät aina ole samat ja tulee vastaan tilanteita, joissa joudumme miettimään, miten joku on voinut tehdä jonkun asian tietyllä tavalla. Usein se tapa on meidän mielestämme väärä. Omien tunteiden hallinta on avainasemassa näissäkkin tilanteissa. (Järvinen 2008, 22-23.)

Usein konfliktitilanteet johtuvat siitä, että haluamme voittaa ja olla oikeassa. Syytämme toista ja haluamme, että toinen muuttaa mielipiteensä. Jokainen tietää, ettei tällainen käytännössä toimi. Voimme muuttaa vain itseämme ja omaa asennettamme. Kaikki lähtee siitä, että alamme kunnioittamaan toista ja yritämme nähdä myös toisen näkökulman. Syyttelykeskeisyys johtaa nopeasti organisaatiossa syö innostusta ja tappaa motivaatiota. Edelläkävijä on se, jolla on tarpeeksi itsetuntoa ja nöyryyttä antaa periksi. (Leppänen ym. 2012, 190-191.)

Uuden työntekijän kohdalla tällaisia tilanteita tulee useita. Esimiehen tehtävänä on suhtautua uuden työntekijän tekemiin virheisiin oikein. Esimiehen tulee pysähtyä ja osata hallita omaa käytöstä. Harvoin kukaan tekee virheitä tahallisesti, taustalla on usein väärinymmärrys. Tässä kohtaa esimiehen tulisi olla se esimerkki, joka osaa hoitaa tilanteen kärsivällisesti oikein. (Leppänen ym. 2012, 190-191.)

## 10.5 Kuuntelun ja kysymisen merkitys

Ristikangas puhuu kirjassaan erittäin osuvasti kuuntelun merkityksestä. Esimiehillä on usein olevinaan niin kiire, ettei ehditä tai ymmärretä kuunnella. (Ristikangas 2011, 104.) Kuuntelemattomuus tuntuu erittäin pahalle toisesta ihmisestä. Perehdyttämisessä voimme helposti sortua kuuntelemattomuuteen. Selitämme putkeen kaiken minkä koemme tärkeäksi ja unohtamme kuunnella. Perimmäinen tarkoituksemme on hyvä, koska haluamme kertoa uudelle työntekijälle kaiken hänen uudesta työpaikastaan. Haluamme hänen pian oppivan oman työnsä. Arvokkaat mielipiteet ja kysymykset voivat kuitenkin jäädä huomaamatta. Tämä vaikuttaa suoraan henkilön oppimiseen ja kiinnostukseen.

Kun kuunnellaan aidosti, siirtyy myös keskittyminen automaattisesti toiseen. Kun valmennamme ja aloitamme dialogin toisen kanssa, opimme näkemään ja kuulemaan toisilta asioita ja näkökulmia, jotka ovat usein omia ajatuksia merkittävämpiä. Kuuntelemalla saamme uutta näkemystä ja laajennamme omia ajatuksiamme. (Ristikangas 2011, 104.)

Kun aidosti ja aktiivisesti kuunnellaan toista ihmistä, hän saa meiltä jakamattoman huomion. Kuunteleminen vaatii keskittymistä ja kokonaisvaltaista toisen huomioimista. Aidolla kuuntelulla osoitamme arvostusta ja kunnioitusta toista kohtaan. (Ristikangas 2011, 105.)

Kuuntelun tasoja on erilaisia. Valitettavasti kaikkia kuuntelun tasoja näkee päivittäisessä työelämässä hyvin usein ja jokainen osaa tunnistaa monta tällaista tilannetta arkipäivästä. Perehdytysopas ottaa kantaa myös kuunteluun, kysymiseen ja niiden merkitykseen erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa.

### Kuuro

Huomio on muualla ja kuuntelu on näennäistä. Hänellä ei ole mitään tietoa siitä mistä on keskusteltu ja hän innostuu omista ajatuksistaan, toisen puheista huolimatta. Hän kuulee vain mieluisat asiat.

### Tietäjä

Huomio on itsessä. Ajatukset ovat vain omassa tietämyksessään ja itsevarmuudessaan.

Vähättelee mielessään puhujaa ja etsii hänen sanomisista virheitä.

#### Tuomari

Huomio on itsessä. Hän voi omia keskustelun itsellensä ja on hyvin mustavalkoinen. Toisen sanominen joko hyväksytään tai hylätään. Kritisoi ja puhuja ei koe tulleeensa kuulluksi.

#### Tulkki

Huomio on toisessa. Kyselee ja tekee tulkintoja. Vaarana on, että tulkinnat eivät pidä paikkaansa.

#### Ymmärtäjä

Huomio on 100 % toisessa. Ymmärtäjä pyrkii ymmärtämään toisen maailmaa ja ajatuksia. Valmentavalla johtajalla ymmärtäminen ei ole koko ajan päällä koska aina johtajan työ ei ole ymmärtämistä. Valmentava johtaja kertoo myös omat ajatuksensa. Puhuja kokee tulleeensa kuulluksi.

(Ristikangas 2011, 107-109.)

Monen johtajan ongelma on se, ettei osata kuunnella. Hankalaa siitä tilanteesta mielestäni tekee erityisesti se, että moni ei itse tunnista sitä ettei todellisuudessa ole tilanteessa läsnä. Ollaan kuuntelevinaan, mutta ei kuunnella. Hetken päästä jo kerrotaan omia ideoita ja ajatuksia. Toisen ajatuksiin ei koskaan palata. Olen itse havainnut ja kokenut tämän tilanteen viimeisten parin vuoden aikana valitettavan monta kertaa juuri opinnäytetyön kohteena olevassa yrityksessä. Ja kuten Ristikankaan (2011.) kirjassakin todetaan, tämä tuntuu pahalta.

Onneksi kuuntelemisen taitoa voi kehittää. Arjessa on jatkuvasti tilanteita, joissa omaa kuuntelua voi tarkkailla ja harjoitella. Kuuntelemaan oppii vain kuuntelemalla. Pitää olla aidosti kiinnostunut puhujasta ja siitä mitä hän haluaa kertoa. Kuuntelemattomuudesta jää aina kiinni, sillä puhuja aistii sen helposti. (Ristikangas 2011, 110-111.)

Kuuntelemisen lisäksi pitää osata myös kysyä, sillä silloin keskittyminen pysyy asiassa. Kysymiseenkin harjaantuu ja sitä voi opetella. (Ristikangas 2011, 111.) Kysyminen on pyyntö saada kuulla ja kuunnella. Kysymys laittaa parhaimmassa tapauksessa



miettimään, kyseenalaistamaan, oivalluttamaan ja saamaan aikaan uusia näkökulmia. Kysymisellä osoitetaan kiinnostusta toisen asiaan. (Leppänen ym. 2012, 192.)

## 10.6 Tavoitteiden merkitys johtamisessa

Ilman tavoitteita itsensä ja toisten johtaminen on mahdotonta. Vain asettamalla tavoitteita voimme saavuttaa ja mitata jotain. Myös perehdytyksessä tavoitteet ovat erittäin tärkeitä. Osaamiselle tulee asettaa tavoitteita heti perehdytyksen alusta lähtien, aiheuttamatta kuitenkaan paineita työntekijälle. Työntekijän on helpompi aloittaa oppiminen, kun hänellä on tiedossa heti perehdytyksen alkuvaiheesta lähtien mitä hänen tulee oppia ja missä aikataulussa nämä asiat käydään.

Työntekijät, jotka kokevat työssään merkityksellisyyttä, itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta, viihtyvät paremmin, ovat tehokkaampia ja omaavat paremman itsetunnon. Esimiehen tulisi herättää työntekijässä innostusta, sillä näin työn tekeminen saa merkityksen. Innostuksen myötä myös pienet asiat saavat aikaan mielekkyyttä. (Lundberg 2014, 85.)

Moni työskentelee nk. Z-sukupolven kanssa. He ovat 1990-luvulla syntyneitä nuoria. Myös Stylehunterilla suuri osa työntekijöistä edustaa Z-sukupolvea. Heille raha ja palkkiot eivät ole ainoita motivoivia tekijöitä vaan työn haasteellisuus. Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen ja jatkuvaan kehittymiseen ovat suuressa roolissa. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on noussut yhdeksi tärkeäksi tekijäksi työpaikkaa valittaessa. Uusi sukupolvi haluaa enemmän henkilökohtaisuutta, yksilöllistä ja inhimillisempää johtamista. Nykyään työpaikkoihin ei mennä ollakseen siellä eläkeikään saakka. Jos johtaminen ei miellytä, uusi sukupolvi vaihtaa työpaikkaa pianikin. Kynnys vaihtaa organisaatiota on entistä matalampi. (Leppänen ym. 2012, 246-247.)

Leppänen ja Rauhala ovat määritelleet hyvin kuusi yksilöä ohjaavaa asiaa työpaikalla.

1. Tunne kuulumisesta porukkaan ja yhteisöön.
2. Tunne, että on tekemässä jotain merkityksellistä.
3. Tunne haastavista töistä ja kehittymisestä.
4. Tunne, että voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöön sekä riittävä

hallinnan tunne.

5. Tiedän mitä minulta odotetaan.
  6. Tunne, että minua arvostetaan ja saan palautetta työstäni.
- (Leppänen ym. 2012, 247-248.)

Kaikki kuusi kohtaa kuulostavat helpoilta ja suhteellisen yksinkertaisilta toteuttaa. Miksi nämä sitten usein ovat käytännössä vaikeita asioita? Kiire ja näennäinen suorittaminen on myös Stylehunnerilla aiheuttanut sen, että tavoitteiden asettaminen on jäänyt satunnaiseksi. Pehdytysopas (liite 4.) tulee sisältämään yksinkertaiset työkalut tavoitteiden asettamiseen jatkossa.

Kuten edellisessä luvussa todettiin, ilman tavoitetta on hankalaa johtaa itseään ja toisiaan. Ilman selkeää ja mitattavissa olevaa tavoitetta on vaikeaa myös päästä haluttuun lopputulokseen. Tähän tilanteeseen törmää moni arkipäivän työelämässä. Tehdään paljon, tietämättä mitä tehdään ja miksi tehdään. Lopulta kurssi onkin aivan väärä ja osa työstä on valunut hukkaan. Tämä jos mikä on turhauttavaa.

Ristikangas kuvaa hyvin kirjassaan yksinkertaista työkalua nimeltään SMART, joka on yleisesti tunnettu työkalu tavoitteiden asetannassa. Tavoitteeseen pääsy edellyttää konkreettista ja mitattavissa olevaa suunnitelmaa toimenpiteistä, joita voidaan seurata ja arvioida. (Ristikangas 2011, 219.)

**S** = Saavutettavissa

**M** = Mitattavissa

**A** = Aikaan sidottu

**R** = Rajattu

**T** = Tärkeä

S, R ja T varmistavat, että suunniteltu tekeminen on saavutettavissa, riittävän rajattu ja tavoitteen asettajalle tärkeä. Vastaukset näihin ovat joko kyllä tai ei. M ja A varmistavat, että tekemiselle on omat mittarit, joilla tekemistä voidaan arvioida. (Ristikangas 2011, 219.) SMART on mielestäni erittäin yksinkertainen ja helppo työkalu tavoitteiden asettamisessa. Sillä tarkistetaan nopeastikin, onko tavoitteen asettaminen ajateltu loppuun saakka. SMARTia on myös helppo soveltaa lähes kaikkeen.

Tavoitteita voi tarkastella myös innostavuuden näkökulmasta. Ekonomiliiton näkemys innostavista tavoitteista on mielestäni myös erittäin käyttökelpoinen arjessa.

**Voimaannuttavia**

→ tunteet mukana

**Onnistumisen elämyksiä tarjoavia**

→ pienet askeleet ja palkitsevat välietapit

**Innostavan välittömän palautteen mahdollistavia**

→ palaute voi tulla itse suorituksesta, asiakkaalta, kollegalta tai esimieheltä

**Myönteisiä**

→ tavoitteet kohti jotain, ei pois jostakin

**Arvojen mukaisia**

(Suomen Ekonomiliitto 2013.)

Tiimin tavoite alkaa automaattisesti ohjata toimintaa kun se on riittävän selkeä ja siihen on yhdessä luotu yhteinen ymmärrys. Tätä kautta tiimi myös sitoutuu ja ottaa vastuuta yhteisestä tekemisestä. Esimiehen tehtävä on valvoa tavoitteen toteutumista. Esimies pitää huolen siitä, että tavoitteet tulevat sovittua, niihin sitoudutaan ja niitä myös arvioidaan. Jos arviointia ei tehdä, myös tavoitteet menettävät merkityksensä. (Ristikangas 2011, 218.)

## **10.7 Unelmatiimi**

Pauli Aalto-Setälän Innostus kirjassa (Aalto-Setälä ym. 2014,) on mahtava esimerkki elämämme tiimistä. Kaikki eivät jaksa olla jatkuvasti innostuneita, saati innostua toisista. Joidenkin tehtävä on tiimissä täysin päinvastainen. Innostus on taito, joka sitoo erilaiset ihmiset yhteen yhteisen asian äärelle. Pointti on nimenomaan se, että kaikkia näitä tiimiläisiä tarvitaan.

### **Aloittaja**

Hän tarttuu toimeen, analysoi tiedon ja tekee ensimmäisen siirron. Tönnii myös toiset liikkeelle. Hänet täytyy pitää inspiroituna sillä hän on inspiraation ääni.

## **Epäilijä**

Tärkeä tiimiläinen, joka etsii ongelmia ja haasteita jo etukäteen ennen kuin mitään pahempaa tapahtuu. Hän ei kuitenkaan voi aina toimia tiimin vetäjänä, koska pahimmillaan hän on innostuksen latistaja.

## **Cheerleader**

Häneltä saa varauksetonta ihailua ja arvostusta aina kun haluaa. Hän on fanittaja.

## **Toteuttaja**

Äänekkäs ja vaativa jäsen, joka pitää kiinni deadlineista, vahtii ja vaatii, että tavoitteisiin päästään. Ilman häntä ei saada mitään valmiiksi.

## **Yhdistäjä**

Erikoistunut löytämään uusia liittolaisia ja kumppaneita saadakseen asiat tapahtumaan. Hän pääsee sinnekin minne itse et pääse.

## **Mentori**

Jäsen jonka haluaa olevan minusta ylpeä. Hän on auktoriteetti ja sähköistää koko porukan. Muistuttaa siitä, että pystyt mihin vain.

Hyvä esimies kannustaa muita keksimään uusia asioita ja antaa siitä kiitokset tiimin ja organisaation jäsenille. Tällainen toiminta lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhdessä tekemisen ilmapiiriä. Tämä myös sitouttaa yksilöitä yhteisiin tavoitteisiin ja vastuun ottamiseen yhteisistä asioista. (Leppänen ym. 2012, 271.)

Uuden perehdyttämisoppaan (liite 3 ja 4.) kautta Stylehunterin esimiehet pääsevät rakentamaan entistä tehokkaammin itsellensä unelmatimiä. Jo rekrytointivaiheessa on mietittävä, minkälaisen tiimin jäsenen sillä hetkellä tarvitsee ja rekrytoida sen mukaan. Huipputiimi auttaa myös uuden työntekijän kouluttamisessa ja pääsemisessä osaksi tiimiä. Hänestä halutaan mahdollisimman pian huippuosaaja ja tätä kautta hänelle annetaan kaikki mahdollinen oppi päivittäisessä työssä.

Toimivan tiimin ominaisuuksia on tutkittu ja yleisesti tunnustettuja toimivan tiimin tunnusmerkkejä ovat

1. Yhteinen tavoite, johon tiimi on aidosti sitoutunut. Huomio on tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. Kaikki kantavat oman kortensa kekoon ja tiimillä on yhteinen tapa toimia.
2. Osaaminen on laajalti käytössä. Tiimi nähdään paikkana jonne sulautuvat useiden henkilöiden taidot, kokemukset ja tiedot.
3. Kyky iloita saavutuksista. Arjessa otetaan aika ja paikka onnistumisille. Kun tiimin sisäinen vuorovaikutus on arvostavaa, tilaisuuksia ja aiheita juhliin riittää. (Ristikangas 2011, 216.)

Huipputiimissä tehdään töitä pitkäjänteisesti kestävänsä menestyksen eteen. Todellisen huipputiimin työskentely pohjautuu tavoitteisiin ja tiimiläisten motivaatiotekijöiden tietoiseen hyödyntämiseen. Tällöin huomio on:

1. saavutusten korostamisessa
2. arvostuksen antamisessa
3. vastuun jakamisessa
4. eteenpäin suuntautumisessa ja visioinnissa
5. tavoitteellisuudessa

(Ristikangas 2011, 217.)

## **11 HAASTATTELUT**

Haastattelut on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Heti kehittämistyön alusta saakka oli selvää, että haastattelut tulevat olemaan työn yksi keskeinen osa. Haastattelut olivat paras tapa saada tietoa siitä, mitkä olivat keskeisimpiä ja merkittävimpiä asioita kehittämistyön kannalta.

Ennen haastatteluja oli tarkkaan mietittävä, mitkä ovat oleelliset teemat juuri tämän kehittämistyön kannalta. Avaintemojen ja kysymysten asettelun tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava kuva perehdytyksestä niin perehdytettävän kuin perehdyttäjänkin näkökulmasta.

## Haastattelijan rooli

Tutkimushaastattelussa on erityinen tarkoitus ja keskusteluroolit: haastattelija on tietämätön osapuoli ja tieto ovat haastateltavalla. Lisäksi haastatteluun on ryhdytty tutkijan aloitteesta ja tutkija ohjaa keskustelua tiettyihin puheenaiheisiin. (Ruusu vuori ym. 2009, 22.)

Haastatteluilla on aina tietty päämäärä, johon haastattelun kautta pyritään. Haastattelijalla on tiedon halu, jonka vuoksi hän esittää kysymyksiä ja aloitteita, kannustaa haastateltavaa vastaamaan ja ohjaa keskustelua. Tässä tapauksessa haastattelua ohjasivat aiemmin esitetyt haastattelun avainteemat.

(Ruusu vuori ym. 2009, 23.)

Neutraalius on ollut perinteinen haastattelijan tärkeä ominaisuus. Haastattelijan tulee minimoida oma osuus ja olla puolueeton. Haastattelijan tehtävänä on kysymysten esittäminen ja jatkamiseen kehottavia tai vastauksen riittävyttä kommentoivia lyhyitä palautteita. Varsinaisia kommentteja pyritään välttämään tai ainakin tekemään ne erittäin neutraalisti. (Ruusu vuori ym. 2009, 44-45.)

Haastattelujen käytännön toteuttaminen vaati pitkän ajatusprosessin ja mielipiteiden vaihtamisen erilaisten sidosryhmien kanssa. Suurimpana käytännön ongelmana mietitytti oma rooli haastatteluiden tekijänä. Toimin yrityksessä itse esimiesasemassa ja haastatteluissa arvioidaan suoraan myös esimiehen työtä.

Pohdin pitkään sitä, tulisiko haastattelut teettää ulkopuolisella henkilöllä, jolloin ei olisi sitä vaaraa, että haastattelusta tulisi epäluotettava. Kävin asiasta myös keskusteluja usean eri tahon kanssa ja sain arvokkaita näkökantoja asiaan. Ulkopuolisen haastattelijan käyttäminen vähentäisi johdattelun vaaraa. Mietin myös, osaisinko olla riittävän neutraali ja olla ohjaamatta keskustelua väärällä tavalla. Toisaalta ulkopuolinen henkilö ei tuntisi alaa ja yrityksen kulttuuria niin hyvin, joka taas aiheuttaisi mahdollisesti köyhän keskustelun. Lisäksi luottamuksen rakentaminen olisi haastavaa lyhyessä ajassa.

Lopulta päädyin tekemään haastattelut itse, sillä oma tietämys yrityksen kulttuurista ja siellä työskentelevistä henkilöistä oli niin vahva, että uskon sen tuoneen enemmän

rikasta ja rehellistä keskustelua ryhmähaastatteluun.

### Haastatteluun valmistautuminen ja haastattelutilanne

Haastatteluun valmistautuminen piti tehdä erittäin huolella. Tutkin laajasti haastattelun tekemisen metodeja ja onnistumisen kannalta tärkeitä näkökulmia kirjallisuuden avulla. Tutkijana minun oli ennen haastattelua pyrittävä jättämään oletukset ja mielikuvat takalalle ja annettava haastateltaville tilaa. Tilanteeseen oli lähdettävä täysin ennakkoluulottomasti ja jatkuvasti muistuttaa itseään siitä, ettei lähde ohjaamaan keskustelua itse haluamaan suuntaan. Tällä tavoin onnistuin saamaan ryhmähaastatteluista erittäin tärkeää ja tutkimukselle olennaista tietoa.

Haastattelutilanne täytyy aloittaa ja lopettaa erityisillä toimilla. Haastattelutilanteen voi aloittaa rikkomalla jää keskustelemalla neutraaleista arkiasioista. Sen jälkeen haastattelijan on hyvä kertoa haastateltaville oma rooli ja tehtävä, kertomalla tutkimuksesta ja sen tavoitteista. Lisäksi haastattelijan tulee kysyä lupa haastattelun tallentamiseen. Haastattelu on hyvä lopettaa kiitokseen ja kertomalla kuinka tutkimus tästä etenee. (Ruusuvuori ym. 2009, 25-26.)

Tutkimushaastattelu rakentuu kysymysten ja vastausten varaan. Kysymys toimii velvoitteena vastaajalle. Vastauksen jälkeen kysyjä kiittää vastauksen ymmärretyksi. Oli haastattelu kuinka suunniteltu tai avoin tahansa, ne ovat aina vuorovaikutustilanteita, joissa haastateltava ja haastattelija toimivat suhteessa toisiinsa, ja kaikki haastatteluaineisto on osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa tuotettua verbaalista materiaalia. (Ruusuvuori ym. 2009, 29.) Haastatteluiden kysymyksien (liite 1 ja 2.) laadinta tuli tehdä huolella, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman paljon tutkimuksen kannalta oleellista tietoa.

Luottamus on yksi avainasia haastatteluita tehtäessä. Haastattelijan on kerrottava haastateltavilleen totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta, pidettävä saamiaan tietoja luottamuksellisina ja varjeltava haastateltavien anonymiteettiä. Lisäksi on erittäin tärkeää osoittaa kiinnostusta haastateltavaan ja tämän sanomisiin. (Ruusuvuori ym. 2009, 41.)

Tämä vaikutti päätökseeni haastatella itse yrityksen henkilöstön, koska uskoin jo aikaisemmillä teoilla rakentaneeni luottamuksen osittain jo valmiiksi.

Omalla kohdallani jään rikkominen ja luottamuksen rakentaminen oli haastattelijana helppoa, sillä tunsin etukäteen lähes kaikki haastateltavat. Kerroin tarkasti mikä on työn tarkoitus ja minne sitä teen. Korostin haastateltaville, että olen tässä tilanteessa tutkijan roolissa haastattelijana ja heidän pitää unohtaa haastattelun ajaksi normaali päivittäinen roolini esimiehenä.

Lisäksi kerroin haastateltaville, että he saavat haastattelun jälkeen kysymykset vielä kirjallisena. Kerroin, että tarkoituksena on, että jos haastattelussa jää jotain sanomatta tai haastateltava ei halua kertoa jotain asiaa muiden haastateltavien kuullen, on se mahdollista tehdä kirjallisesti anonyyminä.

Näiden asioiden lisäksi oli tärkeää kertoa, että tätä haastattelumateriaalia purkaa vain minä tutkijana eikä sitä näe kukaan muu henkilö. Tein myös selväksi sen, ettei kenenkään yksittäisiä vastauksia tulla erittelemään niin, että puhuja selviäisi. Kerroin, että haastattelu tultaisiin esittämään analyysin muodossa ja kommentit tulevat esille anonyymeinä. Haastattelun lopuksi kerroin, kuinka tutkimusprosessi tästä etenee, mikä on aikataulu ja mitä se tulee sisältämään.

### Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelun ja ryhmäkeskustelun ero on joissain tapauksissa erittäin pieni. Myös omassa tutkimuksessa on haastavaa sanoa suoraan, kumpaa metodologia se tarkalleen on. Ryhmähaastatteluissa pätevät haastattelulle tyypilliset ominaisuudet, mutta vapaamuotoisuutensa ja vuorovaikutuksensa puolesta tilanne muistuttaa enemmän ryhmäkeskustelua.

Ryhmäkeskustelu noudattaa samoja lainalaisuuksia kuin haastattelukin, mutta ryhmäkeskustelussa on tiettyjä erityispiirteitä, jolloin haastattelusta tulee keskustelu. Ryhmähaastattelun ja keskustelun ominaisuuksiin kuuluu luonnollisesti se, että osallistujia on useita. Etuna on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Ryhmän jäsenet aktivoivat ja auttavat toisia muistamaan asioita. (Ojasalo ym. 2010, 100.)

Ryhmän vetäjä ohjaa keskustelua ja varmistaa, että kiinnostuksen kohteena olevat



aihepiirit käydään läpi ryhmässä. Yksi tilaisuus kestää yleensä 1-3 tuntia. (Ojasalo ym. 2010, 101.)

Ryhmäkeskustelu eroaa ryhmähaastattelusta siinä, että vetäjä pyrkii tietoisesti saamaan aikaan osallistujien välistä vuorovaikutusta. Vetäjä antaa keskustelijoille teemoja keskusteltavaksi ja kommentoitavaksi. Tämä voi tapahtua kysymysten tai erilaisten muiden virikkeiden kautta. (Ruusuvuori ym. 2009, 224.)

Ryhmäkeskustelusta pyritään saamaan rennompi ja enemmän kahvipöytäkeskustelun omainen. Ideaalitilanne on, että kaikki ryhmäkeskusteluun osallistuvat saadaan mukaan keskusteluun. Valitettavasti tämä ei kuitenkaan aina onnistu. Raja keskustelun ja haastattelun välillä on hiuksenhieno ja välillä keskustelu voikin saada hyvin haastattelumaisia piirteitä. (Ruusuvuori ym. 2009, 236.)

## **12 RYHMÄHAASTATTELU HENKILÖKUNTA**

### **Kohderyhmä ja otanta**

Haastattelun kohderyhmänä toimi Stylehunter Oy:n viiden myymälän henkilökunta. Henkilökunnalla tarkoitetaan tässä työntekijätason henkilöitä, jotka työskentelevät asiakaspalvelutyössä yrityksen myymälöissä. Myymälät sijaitsevat Tampereella, Lempäälässä, Jyväskylässä, Kuopiossa ja Joensuussa. Haastatteluihin osallistui yhteensä 19 henkilöä. 15 henkilöä oli mukana haastattelutilanteessa ja 4 osallistui haastatteluun kirjallisesti.

Haastateltujen henkilöiden ikäjakauma on 18-

### **Työtehtävä ja yrityksessä työskentelyaika**

Vastaajista puolet olivat työskennelleet Stylehunterin palveluksessa alle vuoden ja puolet 1,5 vuodesta 4 vuoteen.

Selkeästi on havaittavissa, että vastuutehtävissä (ykkösmyyjä, visualisti) toimivat henkilöt ovat olleet työsuhteessa pisimpään. Vastaajista kaikilla on työkokemusta ennen Stylehunteria.

## **Haastattelun avainteemat**

1. Kuinka toimiva on nykyinen perehdytysmalli ja minkälaisena perehdytys koetaan?
2. Minkälaiset ovat työntekijän odotukset perehdyttämisestä?
3. Minkälaisena koetaan yrityksen perehdytysmateriaali?
4. Minkälainen on perehdytyksen elinkaari ja mikä on vastuunjako perehdytyksessä?
5. Missä yrityksellä olisi kehitettävää?

### **1. Kuinka toimiva on nykyinen perehdytysmalli ja minkälaisena perehdytys koetaan?**

#### **Minkälaisena koit oman perehdyttämisesi?**

Suurin osa vastaajista on saanut hyvin vähän perehdytystä aloittaessaan. Työskentely on aloitettu keskellä kiirettä eikä perehdytystä ole ollut juuri ollenkaan. Asiat on opittu käytännön kautta ajan kanssa. Olisi ehdottomasti kaivattu huolellisempaa ja suunnitelmallisempaa perehdytystä.

Alkuperehdytys on suoritettu nopeasti ja käytännössä työntekijä on laitettu suoraan myymälään oppimaan asiat käytännön kautta.

Ilmapiiri on koettu kannustavaksi ja auttavaiseksi. Aina on saanut apua kun sitä on tarvittu. Vanhat työntekijät ovat olleet suurena apuna uudelle työntekijälle.

Työntekijät, jotka ovat työskennelleet myymälässä sen avauksesta saakka, ovat saaneet hyvän perehdytyksen. Asiat on käyty huolellisesti läpi ja koulutukset ovat olleet hyödyllisiä. Heidän mielestään on ollut erittäin hyödyllistä päästä seuraamaan kokeneita myyjiä työssään ja oppia heiltä.

Perehdytys sekä Ideaparkin että Tampereen myymälässä koettiin hyväksi. Oli hyödyllistä oppia heti alusta molempien myymälöiden tavat.

*Koin, kyllä että vähän sillain itseoppimalla suurin osa meni. Olisin toivonut huolellisempaa perehdytystä.*

*Ikinä ei tullut sellaista tilannetta ettei voinut kysyä, vaikka olisi jo kysynyt miljoona*

*kertaa.*

### **Minkälaisia hyviä asioita muistat omasta perehdyttämisestäsi?**

Yhteishenki ja hyvä ilmapiiri huokui heti. Kaikki olivat erittäin ystävällisiä ja valmiita auttamaan uutta työntekijää.

Positiivisena asiana koettiin se, että pääsi hyvin pian harjoittelemaan myymälässä oloa asiakkaiden kanssa eikä uutta työntekijää piilotettu asiakkailta. Käytännön kautta sai pikku hiljaa paljon tietoa myymisestä.

Työntekijät, jotka olivat olleet töissä myymälän avauksesta saakka, pitivät koulutuksia (Objectin farkkukoulutus, myyntikoulutus, kassakoulutus) erittäin tärkeinä ja hyödyllisinä.

Ne työntekijät, jotka eivät joutuneet myymälässä toimimaan heti yksin kokivat erittäin hyödylliseksi sen, että ensimmäisissä aamu- ja iltavuoroissa oli toinen työntekijä. Näin sai oppia kunnolla heti alusta saakka ja tuki oli lähellä.

*Oli ihana, kun se mitä painotettiin heti oli, että mene myymälään ja opettele olemaan asiakkaiden kanssa. Oli ihanaa, että se oli tärkeä juttu.*

*On ollut hyvä kun on työkavereiden kautta saanut neuvoja ja apuja siihen miten lähestyä asiakasta.*

### **Mitä asioita olisi voinut olla lisää tai jäit kaipaamaan?**

Yleisesti toivottiin, että perehdytykseen olisi käytetty huomattavasti enemmän aikaa ja sen olisi pitänyt olla suunnitelmallista. Kunnon perehdytys olisi antanut varmemman olon myymälään ja olisi pärjännyt paremmin yksin.

Lähes kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että kassakoulutusta olisi saanut olla enemmän. Lisäksi palautuksiin ja reklamaatioihin olisi kaivattu huomattavasti enemmän koulutusta. Työaikaa on mennyt kyselyyn ja soitteluun (myymäläpäällikölle tai toiselle myyjälle kotiin) kun on tullut ongelmatilanne kassan, palautuksen tai reklamaation

kanssa. Tämä on myös aiheuttanut pelkoa näitä ongelmatilanteita kohtaan.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että toisen myyjän kanssa oleminen ensimmäisissä vuoroissa olisi ollut hyödyllistä. Näin olisi saanut heti alussa huomattavasti enemmän oppia ja neuvoja.

Lähes kaikki vastaajista kaipasivat materiaalikoulutusta. Asiakkaat ovat entistä enemmän tietoisia ja tarkempia tuotteiden materiaaleista. Tieto auttaisi myynnissä ja toisi entistä vakuuttavamman kuvan asiakkaan silmissä.

Lisäksi moni vastaajista kaipasi enemmän keinoja lisämyyntiin. Myyntiä pitää tehdä ja sitä painotetaan, mutta enemmän kaivataan keinoja ja vinkkejä siihen, miten sitä tehdään.

*Selkeät kassaohjeet paperille. Omatehdyt ohjeetkaan eivät toimi kun sieltä puuttuu asioita eikä ole selkeä.*

*Se oli aina paniikin paikka jos joku tuli palauttamaan jotain ja tuli erilaisia tilanteita. Oli aina jotain outoa ja ei osannut. Siihen olisi kaivannut apua. Vasta paljon myöhemmin selvisi monia asioita.*

*Olisi varmaan sen viikon vaatinut siihen, että olisi samassa vuorossa tai opettaisi intensiivisemmin. Ei niin, että menet sinne myymälään ja tulet kysymään jos tulee jotain.*

**Oliko jotain mitä et olisi tarvinnut perehdytyksessä tai mikä oli mielestäsi turhaa tai siihen käytettiin liikaa aikaa?**

Kaikkien vastaajien mielestä perehdytyksessä ei ollut mitään turhaa. Kaikki tieto ja oppi on otettu ilolla vastaan. Oltiin iloisia siitä vähäisestäkin tiedosta mikä perehdytyksessä tuli, koska osan perehdytys on jäänyt erittäin vajavaiseksi.

*Ei mikään ollut turhaa. Aina tulee jotain uutta.*

## 2. Minkälaiset ovat työntekijän odotukset perehdyttämisestä?

**Kun tulet uuteen työpaikkaan, mitä työsuhteen alkuvaiheessa ja perehdytyksessä odotat omalta työyhteisöltä? Esimieheltä, työkavereilta..**

Vastaajat olivat hyvin samoilla linjoilla odotuksien suhteen. Kaikki odottavat hyvää esimerkkiä, ymmärtäväisyyttä ja kärsivällisyyttä työyhteisöltä. Odotetaan, että ymmärretään uuden työntekijän asema ja se, ettei hän osaa ja tiedä vielä kaikkea.

Alussa toivotaan paljon neuvoja ja sitä, että kerrotaan uudelle työntekijälle myös itsestänselvyydet. Tärkeää on, että aina uskaltaa kysyä neuvoa jos sitä tarvitsee.

Palaute, tsemppaus ja kannustavuus koettiin myös erittäin tärkeiksi asioiksi.

Tärkeänä asiana koettiin yhtenäisyys myymälöiden välille. Alussa työntekijä odotti, että kaikki myymälät toimivat samoilla säännöillä ja jos näin ei ollut, koettiin se hämmentäväksi.

*Hyvää esimerkkiä. Uutena seuraa miten muut toimii ja tekee. Näin ei lähde itse tekemään ihan muuta vaan saa esimerkin kautta ne toimintatavat.*

*Kärsivällisyyttä, helposti lähestyttävyyttä, pitää tarkoittaa todella sitä, että jos tulee joku ongelma niin voi soittaa.*

## 3. Minkälaisena koetaan yrityksen perehdytysmateriaali?

**Mitä tietoja sait työnantajalta ennen ensimmäistä työpäivääsi? Aloitettiinko perehdytys jo ennen 1. työpäivää?**

Yli puolet vastaajista ei saanut mitään perehdytysmateriaalia ennen ensimmäistä työpäivää. Loput olivat saaneet kirjallisen materiaalin tutustuttavaksi ennen ensimmäistä päivää.

*Siinä kun oli niin into pinkeenä aloittamassa, niin olisihan se ollut hyvä saada jotain ennakkomateriaalia. Olisi voinut tutustua etukäteen. Myyntivinkkejä, tuotetietoa, mitä*

*myydään eniten.. se olisi helpottanut sitä kun tulee ensimmäisen kerran myymälään kun olisi joku tietotaito tuotteista.*

*Olisi ollut hyvä saada jotain etukäteen. Enemmän VILAsta, Stylehunterista, käytännön asiat sitten erikseen. Toisaalta jos olisi ollut kunnon perehdytys, niin sulta olisi odotettu paljon enemmän. Nyt pysty tulemaan vaan niin, että ”en minä osaa mitään, minä vaan tulin töihin”.*

**Mitä perehdytysmateriaalia sait? Jos sait perehdytysmateriaalia, koitko sen tarpeelliseksi? Jos et, olisitko halunnut kirjallista perehdytysmateriaalia?**

Yli puolet vastaajista ei saanut mitään perehdytysmateriaalia ennen ensimmäistä työpäivää.

Muutama vastaaja oli saanut Tervetuloa-oppaan tai Stylehunter Brand bookin ennen ensimmäistä työpäivää kotiin tutustuttavaksi.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että jotain etukäteistietoa olisi ollut hyvä saada. Uuteen työpaikkaan ja työtehtävään olisi näin voinut valmistautua paremmin.

Kaikki ketkä saivat perehdytysmateriaalia etukäteen, olivat siihen tyytyväisiä, koska näin saivat hieman tietoa toimintatavoista etukäteen.

*Positiivista on nyt huomata, että uudet työntekijät ovat saaneet materiaalia. Homma on parantunut ja on tapahtunut kehitystä.*

*Se oli hyvä, että paketti oli enemmän sellainen, että se kertoi Stylehunterista ja yleisistä toimintatavoista. En todellakaan olisi kaivannut mitään kassaohjeita tai mitään käytännön juttuja. Se oli hyvä yleiskatsaus, koska et sä ensimmäisenä ala ehkä kertomaan mitään siitä yrityksestä kun tulee perehdytykseen. Siinä vaiheessa mä ainakin koen, että olisi tärkeämpi just mennä niihin käytännön juttuihin miten toimitaan. Ei siihen, että meidän visio yrityksessä on...*

*Kirjallinen materiaali olisi hyvä kaikille, myös uusille harjoittelijoille. Perusasiat miten töissä käyttäytyään. Kaikille itsestänselvydet ei ole itsestänselvyksiä.*

#### **4. Minkälainen on perehdytyksen elinkaari ja mikä on vastuunjako perehdytyksessä?**

##### **Kauanko perehdytyksesi kesti?**

Suurin osa vastaajista oli saanut 1-3 päivään kestäväen perehdytyksen. Muutamana perehdytys on kestänyt viikon. Muutamalla vastaajista perehdytystä ei ollut ollenkaan vaan asiat opittiin työn ohessa käytännön kautta.

Työntekijät jotka olivat olleet myymälässä sen avauksesta saakka, olivat saaneet yli viikon kestäväen perehdytyksen.

##### **Kuka sinut perehdytti?**

Kaikkia vastaajia oli perehdyttänyt oma esimies ja kollega/kollegat.

Työntekijät, jotka olivat olleet myymälässä avauksesta saakka, olivat lisäksi saaneet koulutusten kautta usean eri kouluttajan perehdytyksen.

##### **Oletko itse toiminut perehdyttäjänä?**

Vain kolme vastaajaa oli toiminut varsinaisena perehdyttäjänä uusille työntekijöille.

Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että perehdyttäminen olisi mukava haaste omaan työhön, sillä näin oppisi itsekin paljon.

Kaikki vastaajat olivat auttaneet ja neuvoneet uusia työntekijöitä ja harjoittelijoita työn ohessa.

*On haastavaa kun perehdyttää, kun itselle on jotkut asiat itsestäänselvyyksiä niin niitä ei huomaa sanoa toiselle. Sitä kuvittelee vaan, että muut osaa lukea ajatuksia.*

*Perehdyttäjänä toimimisessa olisi se hyvä puoli, että sitten tulisi itsekin panostettua enemmän. Välillä tulee itsekin sanottua vain tehtäviä ja olettaa että toinen osaa.*

**Oliko sinulle ”kummityöntekijä” tai oma sparraaja? Joku muu kuin esimies.  
Jos ei, minkälaisena kokisit sen?**

Kenelläkään vastaajista ei ollut omaa kummityöntekijää tai nimettyä sparraajaa perehdytyksessä. Kaikki tukeutuivat siihen henkilöön, joka oli samaan aikaan työvuorossa. Avoin ja auttava ilmapiiri on mahdollistanut tämän.

Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että oma nimetty vastuuhenkilö olisi hyvä. Hän olisi tietoinen siitä mitä perehdytyksessä on jo opittu ja mitä opetellaan seuraavaksi.

*Kummityöntekijä voisi olla hyvä. Oppii esimerkin kautta. Saisi toisen tyyppistä näkökulmaa.*

*Ei ollut mitään nimettyä henkilöä. Se auttoi joka oli samassa vuorossa töissä.*

*Olisi hyvä jos ensimmäisen viikon olisi se yksi henkilö joka kertoisi, koska silloin hän myös tietäisi mitä on jo opetettu. Koska itekin yrittää uudelle henkilölle mahdollisimman paljon jakaa sitä tietoa, mutta ei välttämättä tule itsellekään niitä itsestäänselvyyksiä mieleen. Tai jos ajattelee, että on jo kerrottu. Helpompi yhden henkilön pitää kirjata siitä mitä on käyty läpi. Tulisi tätä kautta kaikki jutut selväksi.*

**5. Missä yrityksellä olisi kehitettävää?**

**Mitä kehitysideoita sinulla olisi perehdytykseen? Mihin asioihin kiinnittäisit huomiota?**

Yleisesti oltiin sitä mieltä, että uuden työntekijän perehdyttämiseen pitää varata aikaa. Alkuun pitää kiinnittää enemmän huomiota, jotta uusi työntekijä pääsee paremmin kiinni työhön ja saa varmuutta tekemiselleen. Perehdytys tulisi myös aloittaa jo ennen työntekijän ensimmäistä päivää, jotta hän saisi rauhassa tutustua esimerkiksi yrityksen perusarvoihin ja toimintatapoihin.

Uuden työntekijän perehdyttämiseen tulisi olla selkeä suunnitelma, aikataulu ja nimetyt perehdyttäjät. Nämä tulisi selkeästi kertoa myös uudelle työntekijälle, jotta hän tietää mitä perehdytys sisältää ja mitä häneltä odotetaan.



Perehdytykseen tulee sisällyttää tuote- ja materiaalitietous. Päätuoteryhmistä yleisimmät myyntiargumentit auttaisivat myyntityössä alkuun pääsemistä.

Toivottiin, että uutta työntekijää ei jätettäisi heti yksin myymään vaan hänellä olisi nimetty henkilö tietyn aikaa samassa työvuorossa, joka on vastuussa perehdytyksestä. Näin uusi työntekijä saisi oppia, varmuutta ja esimerkkiä toiselta henkilöltä.

Selkeitä kassa-, reklamaatio- ja palautusohjeet toivottiin jokaisesta myymälästä. Kaikki tulisi olla kirjallisena ja ne pitää käydä läpi myös käytännössä.

Lisäksi kaikki toivoivat perehdytykseen palautetta ja välitsekkauksia. Olisi hyödyllistä perehdyttäjän kanssa käydä läpi jo opitut asiat ja sellaiset joissa kaipaa vielä tukea.

*Välitsekkaukset olisi hyviä. Katsottaisiin tietyin väliajoin missä mennään ja mitä on opittu ja mitä halutaan vielä oppia. Seurattaisiin sitä kehitystä.*

*Ensimmäisenä päivänä heti puolen tunnin alkuperehdytyksen jälkeen laitettiin heti myymään. Tuli sellainen olo, että enhän mä voi mitään myydä kun en mä tiedä edes mitä meillä on. Oli todella epävarma siitä, että miten täällä toimitaan ja se, että jos sä et tunne tuotetta niin eihän sitä kukaan osta. Olisi toivonut sitä, että olisi saanut olla hetken taustalla ja ottaa mallia. Oli kyllä myös kiva saada heti vastuuta eikä uutta myyjää piiloteltu.*

*Aikaa uudelle ihmiselle. Vaikkei mullekaan nyt mitään traumoja jäänyt omasta perehdyttämisestä. Mutta kokee, että ihminen saa varmemman olon kun on aikaa kertoa ne asiat kunnolla. Ei suoraan ytimeen, koska ihmiset tulevat aina eri taustoista ja eri yrityksistä. Rauha ja aika ovat todella tärkeitä.*

Kun tulee uusi, niin on selkeästi hänelle osoitettu hänen perehdyttäjänsä. Ja perehdyttäjä ottaa myös vastuun siitä, että se tulee perehdytettyä kunnolla.

Työntekijöiden haastattelut sujuivat haastattelijan näkökulmasta erittäin hyvin. Ilmapiiri oli hyvä ja haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluihin hyvin. Koin, että onnistuin rakentamaan luottamuksen haastateltavien kanssa, jolloin sain rehellisiä vastauksia.

Haastattelut antoivat erittäin paljon ideoita perehdyttämisoppaaseen ja tätä kautta oppaasta voidaan tehdä juuri yrityksen tarpeisiin sopiva.

## **13 RYHMÄHAASTATTELU JOHTORYHMÄ**

### **Kohderyhmä ja otanta**

Haastattelun kohderyhmänä toimivat Stylehunter Oy:n johtoryhmän jäsenet. Johtoryhmään kuuluvat myymäläpäälliköt, yrityksen omistaja ja partner visualisti. Otanta oli 4 henkilöä. Valitettavasti yksi myymäläpäällikkö ei osallistunut ryhmähaastatteluun.

### **Työtehtävä ja yrityksessä työskentelyaika**

Kolmella johtoryhmän jäsenellä on yli 5 vuoden kokemus esimiehenä toimimisesta ja yksi on toiminut esimiehenä 5 kuukautta.

Johtoryhmän ikäjakauma on 28–39 vuotta.

### **Haastattelun avainteemat**

1. Minkälaiset ovat perehdyttäjän valmiudet toimia perehdyttäjänä?
2. Minkälainen on perehdytyksen elinkaari ja mikä on vastuunjako perehdytyksessä?
3. Minkälainen perehdytysmateriaali tukisi sinua perehdyttämisessä?
4. Minkälainen on perehdyttäjän rooli yrityksessä?
5. Missä yrityksellä olisi kehitettävää?

## **1. Minkälaiset ovat perehdyttäjän valmiudet toimia perehdyttäjänä?**

**Minkälaista opastusta olet itse saanut perehdyttämisestä ennen kuin toimit perehdyttäjänä?**

Kaikki ovat saaneet itse todella vähän opastusta siitä, kuinka toimia perehdyttäjänä ja miten perehdytyksessä edetään. Asiat on opittu matkan varrella ja itseoppimalla.

Moni on tottunut kaaokseen ja siihen, että asiat opitaan pikkuhiljaa. Perustilanne vain on se, että kaikkea ei tiedä. Ajatellaan, että kun on itse lähtenyt oppimisessa nollasta, niin kyllä ne muutkin niin oppii. Vasta viime aikoina on aloitettu kiinnittämään huomiota siihen, että kaikki eivät opi samalla lailla.

*Mutta kyllä se koko ajan on sitä, että kun ongelma tulee niin kysyn neuvoa ja hirveen paljon perustuu omaan maalaisjärkeen. Todella pieni perehdytys.*

*Aika vähän. En muista annettiinko silloin mitään perehdytystä kun tulin. Se oli vaan ohje, että kun uusi tyttö tulee töihin niin yksi ilta ja yksi aamu ja sitten yksin myymälään. Se oli hyvin lyhyt perehdytys.*

*Tässä matkan varrella on itse oppinut paljon sitä, että kaikki ei ole ihan saman tyyppisiä ihmisiä kun minä olen. Osa kokee sen tosi ahdistavana jos mä sanon, että tehdään se palautus sitten kun se tulee vastaan. Ja sitten niillä on hirveä pelko koko myyntipäivän, että apua milloin se tulee se palautus. Sitten se kaikki muu myyntityö kärsii.*

## **2. Minkälainen on perehdytyksen elinkaari ja mikä on vastuunjako perehdytyksessä?**

**Mitä asioita mielestäsi pitäisi kertoa uudelle työntekijälle ensimmäisinä päivinä?**

Kaikille vastaajille oli tärkeää kertoa kokonaiskuva yrityksestä, sen tarina ja arvomaailma. Samoin ensimmäisinä päivinä esitellään uusi henkilö koko tiimille ja aloitetaan tutustuminen. Työntekijälle kerrotaan myös mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat hänen työtehtävänsä. Samoin painotetaan vahvasti myyntiä ja asiakaspalvelua.

Materiaalina ensimmäisinä päivinä kaikki käyttivät Tervetuloa Stylehunterille-materiaalia ja yrityksen Brand bookia.

Yhden vastaajan mukaan ensimmäisinä päivinä ehtii käymään lähes kaikki perusasiat läpi. Aina yrityksen kokonaiskuvasta myyntiin saakka.

*Arvomaailma on tosi tärkeä, koska siinä on se selkeästi minkälaisia työntekijöitä me haetaan ja halutaan ja mitä arvoja me kunnioitetaan kun me ollaan siellä myymälässä. Jos on hyvä asenne, niin muu tulee itsestään, mutta asennetta ei voi opettaa.*

*Haluan käydä sen kokonaiskuvan läpi. Stylehunter tarina ja arvomaailma. Avoimuus, rehellisyys, sellainen rehti tekeminen sekä myynti ja asiakaspalvelu. Ne on varmasti ne kolme asiaa mitkä aina tuun sanomaan.*

### **Kuinka nopeasti uuden työntekijän pitäisi pystyä työskentelemään itsenäisesti?**

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta vastaajat olivat sitä mieltä, että uuden työntekijän pitäisi pystyä työskentelemään itsenäisesti 1-2 päivän perehdytyksen jälkeen tai saman tien. Yksi vastaaja antaisi kaksi päivää enemmän aikaa harjoitella ennen kuin jättäisi yksin myymälään vastaamaan myynnistä.

Itsenäiseen työskentelyyn ajaa vastaajien mukaan usein kiire. Perehdytykseen ei ole aikaa ja työntekijä on usein rekrytoitu paikkaamaan äkillistä henkilökuntavajetta. Näin ollen hänet pitää saada heti tuottavaan työhön.

Yhden vastaajan kohdalla oli selkeä poikkeus. Hänen mielestään perehdytykseen tulisi käyttää aikaa ja siihen pitäisi panostaa. Opettamisen ja esimerkin kautta työntekijä kehittyy nopeammin ja oppii hänelle osoitetut työtehtävät. Esimiehen tehtävänä on antaa varmuutta työntekijälle ennen kuin hän työskentelee itsenäisesti.

*Pari päivää. Yksi vuoro muitten kanssa ja sitten pitää pystyä olemaan jo yksin. Se on niin tapauskohtaista. Monesti rekrytinkin on niin, että on tarve saada työntekijä niin sitten se helposti voi jäädä heitteille. Sit se jää niin, että laitetaan suoraan kentälle.*

*Se lyhyt perehdytys kostautuu. Aika pitäisi ottaa, koska rekrytointi maksaa ja vie aikaa. Sun pitää sitoutua itse perehdyttäjänä myöskin siihen perehdytykseen. Ei ole vain eka viikko ja muutama päivä.*

### **Mitkä ovat omasta mielestäsi sellaisia asioita, joiden kertomista voi siirtää hieman myöhemmäksi?**

Asiat, jotka vastaajien mielestä voi siirtää myöhemmin perehdytettäväksi ovat esillepanolliset asiat. Perussäännöt uudelle työntekijälle kerrotaan, jotta hän osaa esimerkiksi täyttää myymälän ja huolehtia sen siisteydestä. Muut asiat tulevat myöhemmin.

Lisäksi takatietokoneen käyttö opetellaan vastaajien mielestä vasta myöhemmin.

*Uuden tuotteen sijoittaminen. Siitä perusasiat, jotta se osaa sen käsitellä ja laittaa paikoilleen, mutta ei mitään visualistisia asioita. Ne jäävät automaattisesti myöhäisemmälle. Sitten vasta kun tuntuu, että se myynti sujuu ja muuten osaa toimia tiimissä.*

### **Mikä on mielestäsi sopiva aika käytettäväksi alkuperehdytykseen?**

Kiire, tehokkuus ja uuden työntekijän saaminen tuottavaan työhön näyttää vaikuttavan lähes kaikkien vastaajien suhtautumiseen siihen, mikä on sopiva aika käytettäväksi alkuperehdytykseen. Osan mielestä aikaa toisaalta pitäisi käyttää enemmän, mutta käytettävissä olevat resurssit eivät anna tälle mahdollisuutta. Tähän toivottiinkin selkeää ohjeistusta siitä, kauanko uutta työntekijää saa yrityksessä perehdyttää.

Vastaajien mielestä on selvää, että jos uusi henkilö on ollut ennen vaatekaupassa töissä, ei hän tarvitse laajaa perehdytystä. Asiat ovat hänelle tuttuja jo entuudestaan.

Yksi vastaajista käyttää alkuperehdytykseen enemmän aikaa, koska uskoo ajan tulevan takaisin henkilön osaamisena.

Vastaajien mielestä myymälässä suoritettava perehdytys on hyvin paljon siellä toimivan esimiehen näköinen.

*Mulla ainakin tulee aina se rahan pelko kun teen rekrytointia. Ja aina kun mä perehdytän, niin mä ajattelen, että kaksi päivää menee tähän. Vaikka se on hyvä ja se pitäisi ajatella pitkällä tähtäimellä. Tuottaa sitten myöhemmin hedelmää.*

*Riippuu ihmisestä ja oppimistavasta. Joku oppii nopeasti ja haluaa jo toimimaan myymälään pian. Toiset taas kaipaa hirveästi alkuperehdytystä.*

**Kumpi on mielestäsi parempi, sama perehdyttäjä koko ajan, vai useampi perehdyttäjä perehdyttämisjakson aikana? Mitä ajatuksia herättää ”kummityöntekijän” nimeäminen perehdytettävälle?**

Kaikkien vastaajien mielestä ”kummityöntekijän” nimeäminen olisi hyvä ajatus perehdyttämisessä. Kaikki olivat yhteisesti sitä mieltä, että perehdyttäjiä tulisi olla enemmän kuin yksi, sillä perehdytystä voisi jakaa tiimin kesken vastuualueen ja osaamisen mukaan. Esimiehen ei tule perehdyttää yksin, sillä on paljon asioita, jotka voi helposti delegoida toiselle perehdyttäjälle.

Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että tämä edellyttäisi suunnitelmallisuutta perehdyttämiseen ja yhteisiä toimintatapoja. Lisäksi positiivisena asiana nähtiin vanhojen työntekijöiden oppiminen. He kokevat itsensä tärkeiksi kun saavat perehdyttää ja oppivat siinä itse samalla.

*Kummityöntekijä on hyvä idea. Tutustuminen on hyvä asia ja samalla vanhat työntekijät saa vastuuta ja heille on hieno asia perehdyttää. Käytännön asiat (kassa, roskien vieminen..) voi hyvin delegoida jollekin muulle.*

*Meillä ei ole selkeitä yhteisiä toimintatapoja ja tämä on haaste.*

*Meidän heikkous on tämä hallittu kaaos.*

### **3. Minkälainen perehdytysmateriaali tukisi sinua perehdyttämisessä?**

**Kuinka kirjallinen materiaali tukisi sinua perehdyttämisessä?**

Kaikki vastaajista oli sitä mieltä, että selkeä perehdyttäjän muistilista olisi hyvä apu

perehdyttämisessä. Listasta näkisi kaikki asiat, jotka uudelle työntekijälle on käytävä läpi. Näin mikään asia ei unohdu kertoa. Tämän lisäksi olisi hyvä olla suunnitelma siitä kuinka perehdytysprosessi kokonaisuudessaan etenee. Mitä asioita uudelle työntekijälle käydään ensimmäisten päivien aikana, mitä viikon aikana ja milloin pidetään palautekeskustelu. Tätä kautta saataisiin myös eri myymälöiden välille yhteiset toimintatavat.

*Perehdyttäjän muistilista on hyvä. Siinä saisi olla kaikki perusasiat.*

#### **4. Minkälainen on perehdyttäjän rooli yrityksessä?**

##### **Mitä itse saat perehdyttäjänä toimimisesta?**

Lähes kaikkien vastaajien mielestä perehdyttäessä uutta työntekijää tulee asioita katsottua aina hieman eri kantilta ja opittua itsekin lisää. Usein uusilta työntekijöiltä tulee hyviä ideoita ja näkökulmia mitä tulisi hyödyntää paremmin.

Perehdyttäessä tulisi ottaa huomioon erilaiset ja eri-ikäiset oppijat. Kaikki eivät opi samalla tavalla.

*Mä olen huono perehdyttäjä. Ei ole kärsivällisyyttä ja kerralla pitää tulla valmista. Tarvitsisi ottaa kahden keskistä aikaa oppia tuntemaan toinen ihminen. Pitäisi järjestää se rauhallinen aika.*

*Itse oppii aina uutta. Pitää ottaa huomioon erilaiset oppijat.*

##### **Minkälaista palautetta olet saanut perehdyttämisestä?**

Lähes kaikki vastaajista kokivat, että palautetta perehdyttämisestä saa hyvin vähän. Kukaan ei anna palautetta kun sitä kysyy perehdytyksen jälkeen. Toisaalta oltiin myös sitä mieltä, että yrityksen avoin ilmapiiri mahdollistaa sen, että palautetta tulee lähes päivittäin työpaikan arjessa.

Perehdytyksestä saatu palaute on ollut kritiikkiä siitä, että perehdytykseen olisi pitänyt



olla enemmän aikaa ja asioita olisi pitänyt käydä perusteellisemmin. Tämä on aiheuttanut ahdistusta ja epävarmuutta työskentelyssä.

*Jos kysyy palautetta, niin sitä ei osata antaa sillä hetkellä.*

*Perinpohjaisemmin pitäisi kertoa, luo ahdistusta kun ei tiedä asioita.*

### **Minkälaista tukea saat perehdyttämiseen kollegoiltasi tai esimieheltäsi?**

Kaikki vastaajista olivat yhtä mieltä siitä, että apua saa aina kun sitä tarvitsee. Tätä tukee yrityksen avoin kulttuuri. Jos vastausta ei ole antaa sillä hetkellä niin asiaan pohditaan ratkaisu yhdessä.

Yrityksen Brand book ja Tervetuloa-kansio tukee perehdyttämistä, mutta rakenteellista apua perehdyttämiseen kaivataan.

*Apua saa aina kun sitä tarvitsee. Yhdessä voidaan pohtia sopivaa ratkaisua.*

### **5. Missä yrityksellä olisi kehitettävää?**

#### **Minkälaisia haasteita tai vaikeuksia olet kohdannut toimiessasi perehdyttäjänä?**

Kaikki vastaajat olivat erittäin yksimielisiä siitä, että kiire aiheuttaa eniten haasteita perehdyttämiseen. Tämän seurauksena myös oppimisen seuranta unohtuu ja perehdytettävä jää oman onnensa nojaan.

Lisäksi perehdytyksen rakenteellisen ohjeistuksen puuttuminen vaikeuttaa suuresti perehdyttämistä.

*Seurannan unohtuminen, runko auttaisi siinä. Esimiehen tärkein työkalu on palaute, ja jos seuranta unohtuu niin miten sitä palautetta voi sitten antaa.*

*Kiire, selkeän rungon puuttuminen ja seuranta pitkällä tähtäimellä. Pitäisi muistaa palata asioihin, kerrata, muistuttaa ja kysellä.*

*Paljonhan me ollaan aloitettu kaikkia eri juttuja. Ne on vaan aina jääneet kesken.*

**Mitä kehitysideoita sinulla olisi perehdytykseen? Mihin asioihin kiinnittäisit erityisesti huomiota tulevaisuudessa?**

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että jatkossa pitäisi olla selkeä, suunnitelmallinen runko perehdyttämiseksi. Tämän kautta saataisiin perehdyttämiseen hyvät työkalut, jolla olisi helppo seurata työntekijän kehittymistä ja antaa palautetta.

Ajan hallintaan, oman itsensä johtamiseen ja organisointiin pitää kaikkien vastaajien mielestä jatkossa kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota.

*Tietty manuaali ja perehdyttäjän lista. Se säästää aikaa perehdyttäjältä kun voi sieltä suoraan katsoa mitä asioita pitää käydä läpi. Sen jälkeen pitää vain tehdä aikataulus.*

*Myös työntekijälle materiaali josta voi seurata mitä on opittu ja mitä sitten opetellaan. Otetaan vastuuta myös itse oppimisesta.*

Johtoryhmän haastattelu meni hyvin ja tunnelma haastattelussa oli vapautunut ja rento. Uskonkin saaneeni rehellisiä vastauksia, jotka auttoivat selventämään entisestään perehdyttämisen nykytilaa ja kehittämiskohteita. Haastattelu vahvisti entisestään sitä, että perehdyttämisoppaalle on tilaus. Työni ei rajoitu pelkästään perehdyttämisoppaan tekoon vaan siihen sisältyy myös opas esimiehille. Lisäksi haastatteluissa toivottu perehdyttämisen muistilista on jatkossa apuna perehdyttämisessä.

## **14 TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa yrityksen uusien työntekijöiden perehdyttämistä laadukkaamman johtamisen avulla. Ensin tuli selvittää, minkälaisia kokemuksia Stylehunnerin esimiehillä ja henkilökunnalla on yrityksen perehdyttämisestä ja miten he sitä haluaisivat kehittää. Tarkoituksena on luoda yritykselle perehdyttämistyökalu tämän taustatyön pohjalta. Tutkimus suoritettiin ryhmähaastattelujen ja havainnointien avulla. Ryhmähaastattelut olivat tutkimuksen tärkein ja keskeisin osa.

Yrityksessä ei ole tällä hetkellä yhtenäistä perehdyttämismallia tai ohjeistusta jota hyödynnettäisiin suunnitelmallisesti. Perehdytyksestä puuttuu suunnitelmallisuus ja perehdyttäminen tehdään yrityksessä usein kiireellä. Esimiehet eivät ole myöskään saaneet koulutusta tai ohjeistusta perehdyttämiseen. Suurin osa on itseoppineita ja asioita opetellaan matkan varrella.

Perehdyttämisen suunnitelmallisuuden puute on havaittavissa mielestäni suoraan johtoryhmän vastauksista siinä, mitä työntekijälle missäkin vaiheessa perehdyttämistä tulisi opettaa. Vastaukset kysymykseen olivat erittäin suppeita, eikä näitä asioita osattu kuvata.

Haastatteluiden ja havainnointien perusteella uusia työntekijöitä oli perehdytetty vähän tai ei olleenkaan. Sellaiset työntekijät, jotka olivat aloittaneet työsuhteensa täysin uudessa, avattavassa myymälässä, olivat saaneet perusteellisemman perehdytyksen ja pitäneet sitä erittäin hyvänä asiana. Perehdyttämiseen on käytetty pääsääntöisesti 1-3 päivää. Hyvin nopeasti uusi työntekijä oli jätetty yksin myymälään vastaamaan myynnistä. Johtoryhmän haastatteluista kävikin selkeästi ilmi se, että työntekijän koetaan olevan valmis myyntityöhön jo hyvin pian lyhyen alkuperehdytyksen jälkeen. Esimiehet painottavat perehdytyksessä aluksi yrityksen arvomaailmaa, myyntiä, asiakaspalvelua sekä tiimiin tutustumista. Esimiehet olettavat, että jos työntekijä on ollut aikaisemmin töissä vaatekaupassa, ovat asiat hänelle jo entuudestaan tuttuja.

Työntekijät kokivat positiiviseksi sen, että uutta työntekijää ei piiloteltu asiakkailta vaan työtä pääsi pian käytännössä opettelemaan. Toisaalta koettiin, että perusasioita olisi pitänyt käydä enemmän läpi, ennen kuin uusi työntekijä laitettiin vastaamaan myynnistä. Tämä aiheutti usein työntekijässä ahdistusta asiakaspalvelutilanteissa, kun ei osattu edes perusasioita. Koettiin, että monia asioita pidettiin luultavasti esimiesten tai vanhojen työntekijöiden mielestä liian itsestäänselvyyksinä ja tästä johtuen ne jätettiin kertomatta uudelle työntekijälle.

Osa työntekijöistä kokee ahdistavana puutteellisen perehdytyksen, sillä se aiheuttaa epävarmuutta myymälätyöskentelyssä ja asiakaspalvelussa. Puutteellinen perehdyttäminen näytti haastatteluiden perusteella aiheuttavan kaikissa myymälöissä sen, että uusi työntekijä on usein soittamassa neuvoja puhelimitse jäädessään yksin myymälään. Tämä voi olla hyvin stressaavaa niin vuorossa olevalle työntekijälle

itsellensä kuin puhelimessa neuvovalle vapaalla olevalle työntekijällekkin. Vapaa-aika on kuitenkin työntekijän omaa aikaa ja tarkoitettu palautumiseen eikä työasioiden tulisi tätä keskeyttää. Lisäksi tämä antaa asiakkaalle huonon kuvan yrityksestä.

Perehdyttäjän roolia ei yrityksessä ole juuri mietitty. Perehdyttäjä on usein vain esimies. Muutama työntekijä oli päässyt perehdyttämään jonkin osa-alueen työntekijälle, mutta perehdyttämisvastuuta ei varsinaisesti ollut kuin esimiehellä. Muiden työntekijöiden rooli keskittyy lähinnä auttamiseen ja opastamiseen oman työn ohessa. Työntekijöillä olisi halukkuutta päästä perehdyttämään, sillä moni haastatelluista kokee sen kehittävän myös omaa osaamista. Kummityöntekijän käyttämistä perehdyttämiseen kannattivat niin esimiehet kuin työntekijät.

Työntekijöiden tai esimiesten haastatteluiden perusteella perehdyttämisessä ei uudelle työntekijälle aseteta tavoitteita tai suunnitelmallisesti seurata oppimista. Tässä näkyy jälleen perehdyttämismallin puute.

Yritys on hyvin paljon omistajansa näköinen. Omistajan oma toimintamalli heijastuu myös perehdytyksen toteuttamiseen yrityksessä. Omistaja on itse hyvin itseoppinut ja tekee asioita hyvin intuitiivisesti. Samanlainen kulttuuri heijastuu niin perehdyttämiseen kuin johtamiseenkin läpi koko yritykseen. Johtamisesta puuttuu suunnitelmallisuus ja oletetaan, että työntekijä oppii tekemällä eikä perehdyttämistä juuri tarvita.

Yrityksen perehdytysmateriaali on osittain vanhentunutta. Olemassa olevaa materiaalia myös hyödynnetään huonosti tai ei ollenkaan. Sellaiset työntekijät, jotka olivat saaneet työsuhteen alussa edes jotain perehdytysmateriaalia, kokivat sen hyödylliseksi. Työntekijät haluaisivat tutustua yrityksen perehdytysmateriaaliin jo ennen työsuhteen alkua, jotta saisivat varmuutta työn aloittamiseen. Heillä on myös vahva motivaatio työsuhteen alussa.

Työntekijät toivovat selkeitä kirjallisia ohjeita erityisesti kassatoimintoihin, palautuksiin, reklamaatioihin sekä tuotteiden materiaaleihin. Yleisimmät lisämyyntiargumentit toivottiin myös kirjallisena. Koettiin, että esimiehet odottavat työntekijältä lisämyyntiä, mutta keinoja sen tekemiseen ei anneta riittävästi. Vanha perehdytysmateriaali miellettiin liian suppeaksi.

Yrityksestä puuttuu myös yhtenäiset toimintaohjeet, joka aiheuttaa hämmennystä niin asiakkaissa kuin työntekijöissä. Yhtenäiset toimintaohjeet helpottaisivat joka päiväistä työtä sekä työntekijöiden liikkuvuutta toimipaikasta toiseen.

Haastatteluiden ja havainnointien perusteella on selkeästi havaittavissa myymäläpäälliköiden kiire. Oman itsensä johtamisen ja organisoinnin puute heijastuu suuresti myös perehdyttämiseen ja tiimin johtamiseen. Uusi työntekijä tulee usein paikkaamaan työntekijävajetta ja on kiire saada hänet pian tuottavaan työhön. Tästä syystä perehdyttämistä ei ehditä suunnitella eikä antaa kunnollista perehdyttämistä.

On havaittavissa, että esimiehet ymmärtävät perehdytyksen olevan puutteellinen ja halua kunnolliseen perehdyttämiseen olisi. Myönnetään, että kiireen vuoksi uusi työntekijä jää usein heitteille ja perehdyttäminen pintapuoliseksi. Näkemykseni mukaan omaa työtä ei osata organisoida niin, että perehdyttämiseen jäisi aikaa ja se olisi suunnitelmallista. Lisäksi pelko perehdyttämiseen menevistä kustannuksista ajaa siihen, että työntekijälle ei anneta kunnon perehdytystä.

Yrityksessä on totuttu siihen, että siellä vallitsee ns. hallittu kaaos. On hyväksytty se, että asiat tehdään kiireellä. Suunnitelmallisuuden ja organisoinnin puute myönnetään johtoryhmässä avoimesti. Tätä kautta myös seuranta ja palautteenanto kärsivät. Työntekijöiden haastatteluissa nimenomaan toivottiin enemmän palautteen antoa ja oppimisen seuranta.

Niin esimiehet kuin työntekijätkin kokivat, etteivät saa palautetta. Mielestäni tämä voi johtua siitä, että esimiehet eivät anna työntekijöilleen riittävästi palautetta. Lisäksi esimiesten jatkuva kiire voi aiheuttaa sen, etteivät työntekijät halua häiritä esimiestä palautteenannolla eivätkä esimiehet kiireeltään ymmärrä tai ehdi antaa palautetta. Palautteenanto kun usein aiheuttaa positiivisen kierteen.

Yrityksessä on erittäin hyvä henki ja työilmapiiri. Uusi työntekijä otetaan erittäin hyvin vastaan ja hän tuntee itsensä hyvin tervetulleeksi. Uutta työntekijää myös neuvotaan ja ymmärretään, että hän tarvitsee tukea. Työntekijät kokevat, että aina voi kysyä apua kun sitä tarvitsee. Myös esimiehet kokevat saavansa tukea ja apua kollegoiltaan.

Työntekijät toivovat perehdyttämiseen ennen kaikkea aikaa ja rauhaa. Koetaan, että

kunnollisen perehdyttämisen kautta työntekijä saisi varmuutta omalle työlleen. Lisäksi työntekijät toivovat, ettei uutta työntekijää jätetä myymälään heti ensimmäisen päivän jälkeen vastaamaan yksin myynnistä. Nimetyn perehdyttäjän olisi hyvä olla uuden työntekijän kanssa esimerkiksi viikon ajan, jotta kaikki asiat tulisi opetettua kunnolla. Perehdytyksen tulisi olla suunniteltua ja aikataulutettua.

Esimiehet ovat samoilla linjoilla työntekijöiden kanssa. Heidän mielestään perehdyttämiselle tulisi olla selkeä runko ja työkalut. Suunnitelmallisuus ja aikataulutus auttaisivat esimiehiä myös oman työn suunnittelussa.

## **15 POHDINTA**

Työ oli erittäin opettavainen prosessi heti aiheen miettimisestä lähtien. Oli erittäin mielenkiintoista ja samalla haastavaa tehdä kehittämistyö sille yritykselle, jossa itse työskentelee. Erityisen haastavaksi aiheen teki se, että se käsittelee myös omaa päivittäistä työtä eli johtamista. Jotta pystyi säilyttämään objektiivisen näkökannan läpi koko työn, piti siitä itseään tasaisin väliajoin muistuttaa.

Pohdin pitkään sitä, voinko tehdä ylemmän ammattikorkean opinnäytetyön aiheesta perehdyttäminen. Perehdyttäminen kun on varmasti yksi käytetyimmistä opinnäytetyön aiheista, eikä se siitä syystä ole tällä hetkellä se hohdokkain aihe. Käytäntö ajoi kuitenkin hohdokkuuden edelle. Kun tarkastelin yritystä, jossa työskentelen, oli perehdyttäminen aiheena se ainoa oikea aihe tälle yritykselle.

Haastatteluja lähdin tekemään avoimin mielin maaliskuussa. Haastatteluiden pohjalta huomasin, ettei pelkkä perehdyttäminen kehittämiskohteena riitä. Mukaan oli otettava johtaminen, koska lopullinen syy ja seuraussuhde löytyivät johtamisesta.

Yrityksessä on erittäin hyvä henki. Tämä näkyy myös työtyytyväisyystutkimuksista. Päällisin puolin moni asia on hyvin. Kun asiaa tarkastellaan pintaa syvemmälle, löytyy kehittämiskohteita sekä aika- ja resurssisyöppöjä. Perehdyttäminen ja esimiesten oman työn hallinta ovat osa-alueita, joissa on paljon tehtävää. Paremman perehdyttämisen kautta uusi työntekijä saataisiin tuottavaan työhön aikaisemmin. Lisäksi suunnitelmallinen perehdyttäminen sitouttaisi paremmin yritykseen ja rekrytointi vähenisi.

Parempi suunnittelu ja organisointi antaisivat esimiehille enemmän aikaa omaan työhön, johtamiseen. Aikaa jäisi työntekijöiden perehdyttämiseen ja kouluttamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan. Esimiesten tulisi voida olla myös aidosti läsnä ja työntekijän saatavilla. Tällä hetkellä aikaa menee liikaa tulipalojen sammuttamiseen ja arjen rutiineista selviämiseen. Hallittu kaaos ei tule menestymään pidemmän päälle.

Ensimmäinen askel kohti kunnollista perehdyttämistä Stylehunter Oy:ssä ovat mielestäni johtoryhmän arvojen ja asenteiden muuttuminen perehdyttämisen tärkeyttä kohtaan. On ymmärrettävä, että perehdyttämiseen käytettävä aika tulee takaisin työntekijän osaamisena ja sitoutumisena. Suurin merkitys ja painoarvo ovat nimenomaan omistajalla, sillä asian jalkauttaminen lähtee ylimmästä johdosta. Omistaja on yrityksessä se, joka antaa ns. antaa luvan kunnollisen perehdyttämisen toteuttamiselle.

Uuden perehdyttämismallin käyttöönotto vaatii kaikilta aikaa ja sitoutumista. Perehdyttämismalli tulee ottaa kokonaisvaltaisesti käyttöön kaikissa myymälöissä samanaikaisesti. Näin sen toimivuus päästään heti näkemään käytännössä ja sitä päästään myös kehittämään.

Uuden työntekijän perehdyttäminen maksaa työsuhteen alussa. Tärkeintä onkin nyt saada johtoryhmä ymmärtämään, että työsuhteen alussa käytetty aika tulee moninkertaisesti takaisin työntekijän osaamisena.

Yrityksessä on suuri halu päästä nousemaan asiakaspalvelussa aivan uudelle tasolle. Yritys haluaa palvella asiakkaita entistä paremmin ja erottua tällä tavoin kilpailijoista. Myös tämä vaatii kunnollista perehdyttämistä ja työntekijöiden sitoutumista yritykseen.

Toimiva perehdytysmalli tulee helpottamaan myymäläpäälliköiden johtamista jatkossa. Jokaista perehdyttämistä ei tarvitse miettiä joka kerta uudelleen kun on selkeät toimintaohjeet siitä kuinka perehdyttäminen yrityksessä hoidetaan. Tämä helpottaa myös oman työn suunnittelua, kun tiedetään kuinka kauan esimerkiksi alkuperehdytykseen menee aikaa. Materiaali sisältää kaiken tiedon, mitä uuden työntekijän tulee tietää ja toimii myymäläpäällikön apuna koko työsuhteen ajan.

Perehdytysmalli antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää toimintaansa jatkossa. Kun kaikissa myymälöissä toimitaan saman mallin mukaan, saadaan arvokasta tietoa asioiden toimivuudesta. Näin perehdyttämistä voidaan aina kehittää parempaan suuntaan ja osaaminen yrityksessä kehittyy.

Kunnollinen perehdyttäminen maksaa itsensä takaisin työntekijän osaamisena. Se maksaa itsensä takaisin myös työntekijän sitoutumisena ja rekrytoinnin vähentymisenä. Osaaminen yrityksessä kasvaa, kun asioita päästään kehittämään sen sijaan, että keskittyminen on aina uusien työntekijöiden opettamisessa.

Tämän työn liitteenä olevat perehdyttämisoppaat ovat vain tekstiversioita. Liitteistä näkee tulevan asiasisällön. Oppaiden visuaalinen toteutus tullaan toteuttamaan opinnäytetyön tekijän toimesta vielä vuoden 2014 puolella. Oppaat nimetään innostavalla tavalla ja niiden kuvituksen kautta niistä saadaan mielenkiintoiset. Esimiesten opas nimetään ”Loistopomo – uuden työntekijän rekrytointi ja perehdyttäminen” ja työntekijöiden perehdyttämisoppaan nimeksi tulee ”Huippumyyjän selviytymisopas”.

Uudet työkalut eivät ainoastaan helpota yritystä perehdyttämisessä, vaan ne sisältävät yritykselle tärkeitä yhteisiä toimintatapoja ja sääntöjä. Selkeät yhtenäiset toimintaohjeet helpottavat yrityksen välistä kommunikointia, kun asiat tehdään samoilla säännöillä. Näiden noudattaminen jokaisessa myymälässä heti alusta saakka on tärkeää, jotta kaikkiin myymälöihin saataisiin mahdollisimman pian yhtenäiset toimintatavat. Tämä helpottaa kaikkien työskentelyä jatkossa.

Onnistumisen kannalta on tärkeää, että uusien toimintamallien noudattamista valvotaan. Yrityksessä on moni hyväkin hanke epäonnistunut siksi, koska kukaan ei ole valvonut toteuttamista. Tällaiselle negatiiviselle kierteelle pyritään nyt laittamaan piste.



## LÄHTEET

- Aalto-Setälä P. & Saarinen M. 2014. Innostus: myötämanipuloinnin aakkoset. Helsinki: Talentum.
- Bestseller A/S. 2014. www-sivu. Luettu 01.03.2014.  
<https://www.bestseller.com/en/About-content/OurCompany.aspx>
- Haslam A., Reicher S. & Platow M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Suom. Ahokas M. Helsinki: Gaudeamus.
- Järvinen P. 2006. Onnistu esimiehenä. 6. painos. Juva: WS Bookwell.
- Kangas P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.
- Kjelin E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Leppänen M. & Rauhala I. 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Lundberg T. & Berggren O. 2013. Apinajohtajan käsikirja: esimiestaitoja simpanssien tapaan. Suom. Immonen A. Jyväskylä: Atena.
- Luoto L. 2012. Ajattele perehdytys uudelleen. Blogi. Luettu 19.08.2014.  
<http://www.psycon.fi/fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>
- Luukka P. Olet tervetullut ja odotettu - perehdytys Suomen parhaissa työpaikoissa. Blogi. 09.08.2012. Luettu 01.06.2014  
<http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/621>
- Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY
- Penttinen A. & Mäntynen J. Työturvallisuuskeskus TTK. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Luettu 02.06.2014.  
[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen200.9..pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen200.9..pdf)
- Puustinen T. & Mäkeläinen M. 2013. Taivas+helvetti. Porvoo: Bookwell Oy.
- Queens University. 2013. Orientation toolkit: how to successfully onboard your new employee. Luettu 15.08.2014.  
<http://www.queensu.ca/humanresources/managers/orientationtoolkit/OrientationToolkit.pdf>
- Rauramo P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Ristikangas M-R & Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY.

Ruusuvuori J. & Tiittula L. 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen M. 2010. Haastattelun analyysi. Helsinki: Infor.

Suomen Ekonomiliitto. 2013. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen. Luettu 25.06.2014. <http://www.slideshare.net/Ekonomiliitto/itsetuntemus-ja-itsens-johtaminen>

VILA Brandbook. 2014. Inside Fashion. Luettu 01.03.2014. <https://www.bestseller.com/Webshop/WebForms/Catalogue/IPaperCatalogue.aspx>

VILA Clothes. 2014. www-sivu. Luettu 01.03.2014. <http://www.vila.com>

Wallace K. 2007. Creating an Effective New Employee - Orientation Program. Luettu 15.08.2014.

<https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/viewFile/1802/1077>

## LIITTEET

### Liite 1. Ryhmähaastattelu lomake työntekijät

1. Esittele itsesi lyhyesti
  - työtehtävä ja kauanko olet ollut töissä Stylehunter Oy:lla
  - onko tämä ensimmäinen työpaikkasi?
2. Minkälaisena koit oman perehdyttämisesi?
3. Minkälaisia hyviä asioita muistat omasta perehdyttämisestäsi?
4. Mitä asioita olisi voinut olla lisää tai jäit kaipaamaan?
5. Oliko jotain mitä et olisi tarvinnut perehdytyksessä tai mikä oli mielestäsi turhaa tai siihen käytettiin liikaa aikaa?
6. Kun tulet uuteen työpaikkaan, mitä työsuhteen alkuvaiheessa ja perehdytyksessä odotat omalta työyhteisöltä? Esimieheltä, työkavereilta..
7. Mitä tietoja sait työnantajalta ennen ensimmäistä työpäivääsi? Aloitettiinko perehdytys jo ennen 1. työpäivää?
8. Mitä perehdytysmateriaalia sait? Jos sait perehdytysmateriaalia, koitko sen tarpeelliseksi? Jos et, olisitko halunnut kirjallista perehdytysmateriaalia?
9. Kauanko perehdytyksesi kesti?
10. Kuka sinut perehdytti?
11. Oletko itse toiminut perehdyttäjänä?
12. Oliko sinulle "kummityöntekijä" tai oma sparraaja? Joku muu kuin esimies. Jos ei, minkälaisena kokisit sen?
13. Mitä kehitysideoita sinulla olisi perehdytykseen? Mihin asioihin kiinnittäisit huomiota?

## Liite 2. Ryhmähaastattelu lomake johtoryhmä

1. Esittele itsesi lyhyesti
  - työtehtävä, myymälä jossa toimit ja kauanko olet ollut töissä Stylehunter Oy:lla
  - kuinka kauan olet toiminut esimiehenä?
2. Minkälaista opastusta olet itse saanut perehdyttämisestä ennen kuin toimit perehdyttäjänä?
3. Mitä asioita mielestäsi pitäisi kertoa uudelle työntekijälle ensimmäisinä päivinä?
4. Kuinka nopeasti uuden työntekijän pitäisi pystyä työskentelemään itsenäisesti?
5. Mitkä ovat omasta mielestäsi sellaisia asioita, joiden kertomista voi siirtää hieman myöhemmäksi?
6. Mikä on mielestäsi sopiva aika käytettäväksi alkuperehdytykseen?
7. Kumpi on mielestäsi parempi, sama perehdyttäjä koko ajan, vai useampi perehdyttäjä perehdyttämisjakson aikana? Mitä ajatuksia herättää "kummityöntekijän" nimeäminen perehdytettävälle?
8. Kuinka kirjallinen materiaali tukisi sinua perehdyttämisessä?
9. Mitä itse saat perehdyttäjänä toimimisesta?
10. Minkälaista palautetta olet saanut perehdyttämisestä?
11. Minkälaista tukea saat perehdyttämiseen kollegoiltasi tai esimieheltäsi?
12. Minkälaisia haasteita tai vaikeuksia olet kohdannut toimiessasi perehdyttäjänä?
13. Mitä kehitysideoita sinulla olisi perehdytykseen? Mihin asioihin kiinnittäisit erityisesti huomiota tulevaisuudessa?

### Liite 3. Perehdytysopas henkilökunta

## **1 Paikoillanne, valmiit, hep!**

Tervetuloa Stylehunterille!

Mahtavaa saada Sinut tänne meidän tiimiin!

Tässä sinulle loistava lukupaketti auttamaan tulevassa työssäsi.

Tämä opas antaa sinulle paljon käytännön tietoa tulevaan työhösi ja työsuhteeseesi. Stylehunter Brand Book, toinen opas jonka tulet saamaan, kertoo sinulle enemmän yrityksemme kulttuurista ja arvoista.

Muista, että koko tiimi on tukenasi auttamassa ja opastamassa.

Olet kuitenkin myös itse vastuussa omasta oppimisestasi. Muista siis kysyä ja kyseenalaistaa, kuunnella ja olla avoin uusille asioille. Näin saat parhaan mahdollisen opin tielläsi huippumyyjäksi!

Kipuaminen huippumyyjän portaalle alkaa NYT. Oletko valmis?

## **2 Yritys**

### **2.1 Bestseller**

Tanskalainen vaatetusalan perheyhtiö, joka on perustettu vuonna 1975.

Merkit

Junarose, Object collectors item, Only, Outfitters nation, Pieces, Selected, Vero Moda, Vila Clothes, Mamalicious, Jack&Jones, Name it

Bestseller tarjoaa muotia naisille, miehille, teineille ja lapsille. Tuotteita on myynnissä verkkokaupoissa, oman yrityksen liikkeissä, tavarataloissa ja multibrand-myymöissä.

Bestseller A/S käytännön asioita Suomessa hoitaa Helsingin Ruoholahdessa toimiva yritys nimeltä Bestseller Wholesale Finland Oy, joka on perustettu vuonna 1990.

Bestsellerin arvot

1. Olemme rehellisiä
2. Olemme ahkeria
3. Olemme lojaaleja
4. Olemme yhteistyöhaluisia
5. Olemme yrittäjähenkisiä
6. Haluamme nähdä tuloksia
7. Haluamme yksinkertaisia ratkaisuja
8. Emme pidä mitään itsestään selvänä
9. Pidämme lupauksemme
10. Haluamme olla parhaita

Bestseller arvostaa toimivaa ja pitkää yhteistyökumppanuutta niin kauppiaiden kuin muunkin henkilökunnan kanssa. Bestseller ja yhteistyökumppanit toimivat Bestsellerin perusarvojen ja yhteistyösopimuksen mukaisesti. Bestseller kohtelee yhteistyökumppaneita – partnereita, tavarantoimittajia ja henkilökuntaa samalla tavoin kuin toivoisi itseään kohdeltavan.

Bestsellerin maailma on reilu ja täynnä mahdollisuuksia. Kulttuurierot ovat rikkaus, jotka antavat mahdollisuuden tarjota laatua, tuloksia ja hyviä arvoja.

Bestsellerin arvot eivät ole vain hienosti kirjoitettuja lauseita vaan ne näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa. Arvot heräävät eloon joka päivä ja tämä on yksi Bestsellerin menestystekijöistä.

Bestsellerin jokapäiväisestä toiminnasta näkyy perhekeskeinen, välittävä ja ihmisläheinen tunnelma. Tämä tunnelma välittyy aina johtoportaan asiakkaille saakka.

## **2.2 VILA Clothes**

VILA on Bestsellerin ainoa merkki, jota ei ole kokonaan itse luotu, vaan ostettu muualta. Vila on perustettu vuonna 1994. Tällä hetkellä VILAlla on yli 200 liikettä ja yli 1500 tukkumyymälää ympäri Eurooppaa.

Suomeen VILA Clothes tuli vuonna 2002. Tällä hetkellä liikkeitä on jo 19. Lisäksi VILAn vaatteita myydään mm. Stockmanneissa, Kekäleessä ja MODA-liikkeissä ympäri Suomea.

Mallisto

VILA tarjoaa trendikästä ja naisellista pukeutumista. VILA uskoo naisellisuuteen ja mallisto on täydellinen yhdistelmä hentoutta, kauneutta ja itsevarmuutta.

Vilan mallisto jakaantuu kolmeen eri kategoriaan. City, pure ja feminine. Asiakkaalle nämä näkyvät eri tyyleinä. Cityn painopiste on trendikkäässä pukeutumisessa, feminine korostaa naisellisuutta ja pure-malliston vahvuus on ajattomuudessa ja klassisuudessa.

## **2.3 Stylehunter Oy**

Stylehunterin tarina on lähtenyt liikkeelle vuonna 2006. Yrityksen omistaa toimitusjohtaja Suvi Widgren.

Ajatus VILAn perustamisesta Jyväskylään tuli kun, Suvi 22v. tajusi valmistuvansa pian Tiimiakatemiasta ja halusi toteuttaa pitkäaikaisen unelmansa eli perustaa oman vaateliikkeen.

VILA tuntui oikealta vaihtoehdolta, sillä Jyväskylä on kasvava opiskelijakaupunki ja sieltä puuttui trendikkään nuorekas liike, joka tarjoaa edullisesti muotia naisille, jotka eivät enää ole teinejä eivätkä vielä täysin aikuisiakaan. Pian sen jälkeen löytyikin oiva liikepaikka Torikeskuksesta.

Tämän jälkeen yritys on kasvanut lähes yhden myymälän vuosivauhtia ja tällä hetkellä liikkeitä on yhteensä 5.

Jyväskylän VILA elokuussa 2006  
Tampereen VILA maaliskuussa 2008  
Ideaparkin VILA syyskuussa 2008  
Joensuun VILA syyskuussa 2011  
Kuopion VILA marraskuussa 2012

## Oma myymälä

Nimi	Vila Matkus
Osoite	Matkuskentie 60
70800 Kuopio	
Puhelin	+358509110750
Sähköposti	bsfin303675@bestseller.com

Avausvuosi 2012

### Sijainti

Myymälä sijaitsee Kuopiossa, Kauppakeskus Matkuksessa. Matkaa Kuopion keskustasta Matkukseen on noin 11 kilometriä. Saman katon alla on myös Ikea, joka tuo paljon asiakkaita Matkukseen.

Matkus on suoraan moottoritien varrella, joten tänne on helppo tulla erityisesti autolla. Kuopiosta kulkee myös suora bussiyhteys ja lähipaikkakunnilta järjestetään tänne bussikuljetuksia.

### Kuopio

Kuopiossa on asukkaita noin 106 000. Muuttoliike on positiivista, eli asukkaita tulee lisää kasvavaa vauhtia. Kuopio on ystävällinen ja ajan hermolla oleva kaupunki ja mukana monenlaisissa hankkeissa. Kuopion tunnettu tori on ollut muutaman vuoden remontin alla, mutta on nyt lähes valmis, mikä lisää kaupungin viihtyisyyttä.

Kuopio itsessään sekä lähellä oleva Tahko, tuovat tänne paljon turisteja. Ja sehän on tunnetusti hyvää kaupankäynnin kannalta.

### Tavoitteet

Myyntitavoite kuukaudessa 50 000 €, vuodessa 600 000 €.

BQ 2

BS 45

### Asiakaskunta

Kuopiossa käy hyvin erilaisia asiakkaita. Asiakaskunnassa on paljon nuoria tyttöjä, jotka hakevat myymälästä erityisesti housuista ja neuleista pienet koot. Aikuinen nainen on kuitenkin kasvava asiakaskunta ja tämä näkyy myös vaatteiden koko-toiveissa ja menekissä. Kysyntää on enemmän ja enemmän myös XL-kokoisille vaatteille.

Naiset haluavat trendikkäitä, mutta ajattomia ja tyylikkäitä vaatteita. Myös äitiyslomalaisia ja äitiyslomalta töihin palaavia on asiakkaissa paljon. Heille pyrimme tarjoamaan helppoa ja käytännöllistä, mutta silti tyylikästä työvaatetusta.

### Vahvuudet

Vahvuutena meidän henkilökunnassamme on mukautuvuus ja muuntautumiskyky. Pystymme astumaan eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien asiakkaiden saappaisiin ja hakemaan heille sopivia asukokonaisuuksia.

Asiakkailta tulee paljon kiitosta myyjien halusta auttaa ja palvella. Saamme positiivista palautetta siitä, kuinka pystymme hakemaan jokaiselle toimivia kokonaisuuksia. Löydämme nimenomaan niitä vaihtoehtoja, joita asiakas ei itse olisi välttämättä osannut hakea.

Myyvälässä mennään ja myydään todella hyvällä hengellä! Meille on tärkeää, että myyjät ovat ammattitaitoisia ja asiakaspalveluhenkisiä. Myös terve kilpailuhenki on hyvästä, se tsemppaa meitä aina vain parempaan. BQ 2 on avainluku, mitä kohti kuljemme. Se on hyvä ja selkeä tavoite, jonka avulla saadaan myyntiä kasvatettua.

Matkuksen Vila-tytöt hymyilevät ja ovat aina täydellä sydämellä töissä!

Mallisto

Meidän myymälässämme mallisto pyritään pitämään enemmän basic-linjaisena, kuin super-trendikkäänä. Meillä Kuopiossa liikkuvat tunikat, housut, neuleet ja paitapuserot.

Hyvin istuvia, helppohoitoisia, naisellisia ja ajattomia vaatteita ja asusteita myydään paljon. Juhlakautena myymme erittäin hyvin mekkoja ja niihin kuuluvia asusteita.

Hyvin erikoiset vaatteet ja asusteet eivät liiku. Kuopio ei trendikkyudessa mene Helsingin tasolle. Täällä otetaan trendeistä mieluummin pieniä yksityiskohtia kuin liian isoja ja huomiota herättäviä juttuja.

Pitää kuitenkin muistaa, ettei Kuopio sentään ole mikään takapajula. Kuopio on täynnä nuoria ja trenditietoisia naisia, jotka haluavat olla muodikkaita ja ajan hermolla. Mallistomme onkin tästä syystä klassinen ja ajaton, pienillä trendeillä maustettuna!

#### **4 Myyjän toimenkuva**

Myyjä vastaa siitä, että omalla toiminnallaan tukee parhaan asiakaspalvelun toteutumista ja toimii Stykehunter Oy:n arvojen mukaisesti.

Hän myös kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan ja on aina valmis oppimaan uutta.

#### **ASIAKASPALVELU**

- on valmis aina ylittämään itsensä parhaan myynnin saavuttamiseksi
- ymmärtää Customer Clubin tärkeyden ja esittelee sen kaikille asiakkaille
- osaa esitellä, järjestää ja emännöidä Private Shopping-illan
- osaa hoitaa reklamaatiotilanteen itsenäisesti
- osaa vastaanottaa palautetta asiakkailta ja hoitaa sen asianmukaisesti eteenpäin
- osallistuu aktiivisesti asiakastytyväisyyden kehittämiseen ja noudattaa kuukausipalavereissa yhteisesti sovittuja asioita
- tuntee vartalotyyppit ja värit sekä osaa kertoa niistä asiakkaille
- tuntee myymälän kaikki tuotteet ja osaa myydä asiakkaille settejä
- seuraa aktiivisesti myymälän viestintää ja edistää näin omaa osaamistaan ja hyvää asiakaspalvelua
- noudattaa tarkkuutta ja huolellisuutta kassatoiminnoissa

#### **TIIMI**

- antaa palautetta ja pyrkii omalla toiminnallaan kehittämään koko tiimin osaamista
- noudattaa yhteisiä toimintatapoja ja rutiineja



- edistää omalla toiminnallaan ja käytöksellään hyvää tiimihenkeä
- noudattaa aina sovittua roolitusta myymälässä ja edistää näin myös hyvää asiakaspalvelua
- on tietoinen päivittäisistä tavoitteista ja auttaa koko tiimiä pääsemään niihin yhdessä
- on avoin uusien asioiden toteuttamiseen
- jakaa aktiivisesti tietoa ja osaamistaan koko tiimille ja edistää näin hyvää yhteishenkeä

## **MYYMÄLÄ JA VARASTO**

- hallitsee tuotteiden esillepanon ja myymäläkunnan ylläpitämisen
- noudattaa tarkkuutta ja huolellisuutta tuotepuutteiden haussa
- huolehtii joka päivä myymälän, varaston ja takatilojen siisteydestä
- osaa vastaanottaa tuotteet ja purkaa sen yhteisten toimintatapojen mukaisesti
- osaa sijoittaa uuden tuotteen myymälään
- tuntee meneillään olevan kampanjan ja noudattaa sen ohjeita
- huolehtii kaluston ja tarvikkeiden riittävydestä ja kunnosta. Informoi tarvittaessa niistä vastaaville henkilöille.

## **5 Henkilökuntaedut**

### **5.1 Vaate-etu**

Koska työaikana ei käytetä muita vaatteita kuin VILAn vaatteita, saa henkilökunta ostaa omista VILA-liikkeistä (Tampere, Ideapark, Kuopio, Joensuu, Jyväskylä) normaalihintaisia tuotteita omaan käyttöönsä alennuksella.

- alennus omaan käyttöön tulevista vaatteista ja asusteista -50%.
- alennus lahjaksi tulevista tuotteista -20%
- alennusta ei anneta lahjakorteista
- henkilökuntaetu on käytössä niinä kuukausina kun tuntimäärä on vähintään 10 h.
- ALENNUS ON HENKILÖKOHTAINEN!
- Jos alennusta käytetään väärin, lähtee etu pois kaikilta.

Koskaan ei rahasteta itseä, vaan sen tekee aina toinen myyjä. Kuittiin laitetaan puumerkit ja kuitti toimitetaan myymäläpäällikölle. Kuitit laitetaan arkistoon talteen. Vaatteet ostetaan aina ennen kuin ne viedään kotiin.

### **5.2 Liikuntaetu**

Jokainen Stylehunterin työntekijä saa, koeajan jälkeen treenata ILMAISEKSI SATS-Elixia-liikuntakeskuksessa.

Myymälapäällikkö ilmoittaa aina uudet työntekijät liikuntakeskuksen listoille.

Myymälätyö on fyysisesti kuormittavaa työtä. Uskomme liikunnan tuovan jaksamista päivittäiseen työhön ja ehkäisevän työperäisissä sairauksissa.

### **5.3 Myyntibonus**

Myyjätkin saavat meillä bonukset, jos tiiminä onnistumme. Vain myynnillä ja myynninkasvulla on merkitystä!

- Bonusta saavat kaikki tiimin jäsenet, joilla kuukausituntimäärä ylittyy 55h kuukaudessa.
- Sairaslomia ei lasketa tunteihin.
- Bonus maksetaan vaatelahjakortein omaan käyttöön.
- Bonus tulee lunastaa seuraavan kuukauden aikana.

Myymläpäällikkö tarkistaa bonukset ja niitä ei voi itsenäisesti lunastaa, vaan ne lunastetaan aina myymäläpäällikön läsnä ollessa.

Bonus lasketaan alemman tason ylityksen mukaan. eli siis niin, että jos indexi oli 109, niin bonusta tulee 105€. Jos indexi oli 124, niin bonusta tulee 120€.

Myyjien bonustaulukko alkaen 1.9.2014

INDEXI	BONUS
100	100€
105	105€
110	110€
115	115€
120	120€
125	125€
130	150€

#### 5.4 Myyntikisat

Myymlässä on myös usein myyntikisoja. Voittaja palkitaan ja myymäläpäällikkö ostaa juuri hänelle sopivan palkinnon motivoimaan työssä. Myös ketjumme järjestää kilpailuja, joissa usein upeita palkintoja!

#### 6 Palkka ja työsuhde

##### Palkanmaksu

Palkka maksetaan aina kuukauden 10. päivä. Tuntilistat kerätään kuun viimeinen päivä. Jokainen työntekijä pitää itse kirjaa tekemistään tunneista.

##### Työvuorot

Työvuorolistat annetaan aina kuukausi kerrallaan. Myymäläpäälliköllä on kuitenkin oikeus muutoksiin työntekijän suostumuksella.

Työntekijällä on oikeus esittää 2 toivetta kuukaudessa työvuorojen sijoitteluun, mutta esimies katsoo voidaanko toiveita toteuttaa. Pyrkimyksenä on saada jokaiselle työntekijälle 1 viikonloppuvapaa (LA – SU) kuukaudessa.

Työvuorolistoja noudatetaan, koska se on tärkeä osa budjetissa pysymistä.

Jos haluat vaihtaa työvuoroasi, tulee sinun aina sopia siitä ensin myymäläpäällikön kanssa.

##### Tasoiusjärjestelmä

Työpaikalla sovelletaan 6 viikon tasoiusjärjestelmää, jonka aikana työsopimuksen mukaiset tunnit tulee täyttää.

##### Tauot

Työaika yli 7 -8h: tauko 55 min (30 min ruokatauko + kahvitaumat)  
Työaika yli 6 -7h: tauko 30 min  
Työaika yli 4 -6h: tauko 15 min  
Työaika 4h: ei taukoja

30 minuutin pakollinen ruokatauko on palkaton, mutta kahvitaumat ovat palkallisia.

Lisät:

Ilta = arkipäivä klo 18 jälkeen (Kaupan TES)  
La = lauantaina klo 13 jälkeen (Kaupan TES)  
Su = sunnuntaina koko päivä (100%)

Koeaika

Koeaika on 4kk tai puolet määräaikaisen työsuhteen kestosta. Palkka määräytyy työkokemuksen mukaan (Kaupan TES). Harjoittelijan palkka on 85% minimipalkasta koeajan aikana, ellei työntekijällä ole lainkaan kaupanalan työkokemusta.

Lomat

Lomaa ansaitaan joko 14 päivän tai 35h mukaan. Lomaa ansaitaan 35 tunnin säännön perusteella työntekijän työskennellessä työsuhteen mukaan alle 14 päivää kuussa.

Päivärahat ja matkakorvaukset

Kokopäiväraha (34€/pvä)

Reissu kestää yli 10 tuntia (jos työnantaja on tarjonnut 2 ateriala, silloin maksetaan puolet kokopäivärahan määrästä).

Jokainen matka sovitaan erikseen, millä tavalla se kuljetaan. Työnantaja pystyy sopimaan kulukorvaukset joko julkisen tai oman kulkuneuvon mukaan. Oma kulkuneuvoa käyttäessä on mahdollista sopia vain kulojen (bensojen) kattamisesta työntekijän tähän suostuessa.

Pyhäpäivät

Pyhäpäivät, jolloin liike on kiinni. Päivät lyhentävät työaika.

Alle 37,5 tuntia tekeväälle annetaan arkipyhäviikon työajanlyhennys: rahakorvauksena tehtyjen työtuntien lisäksi lyhennysjakson tilissä tai palkallisena vapaana lyhennysjakson aikana.

Rahakorvaus tai työajan lyhennys lasketaan jakamalla työsuhteen sovittu viikkotyöaika 5:llä.

Työajan lyhennys toteutetaan antamalla vapaapäivä arkipyhäviikolla, kahdella edeltävällä viikolla, kahdella seuraavalla viikolla tai tasoittumisjärjestelmän aikana.

- Uudenvuodenpäivä
- Loppiainen
- Pitkäperjantai
- Pääsiäismaanantai
- Helatorstai
- Vapunpäivä
- Juhannuspäivä
- Itsenäisyyspäivä

- Jouluaatto
- Joulupäivä
- Tapaninpäivä

#### Yksin työskentely

Työntekijä voi työskennellä yksin liikkeen ollessa auki enintään 4 tuntia. Yhdessä sovittaessa on mahdollista olla pidempikin aika yksin myymälöissä, esim. sunnuntaisin. Kokonaistyöaika voi ylittyä esim. siivouksen tai sulkemisen vuoksi.

#### Sairauspoissaolot

Työntekijän sairastuessa tulee hänen esittää työnantajan hyväksymä sairastajan todistus. Työnantajalla on oikeus pyytää lääkärintodistus. Terveystoimittaja voi kirjoittaa sairauslomaa enintään 3 päiväksi, jonka jälkeen on haettava lääkärintodistus. Ilman todistusta ei työntekijä saa palkkaa poissaolosta. Palkka maksetaan niiltä päiviltä, jolloin työntekijällä olisi ollut työvuorolistojen mukaan töitä.

Työntekijän sairastuessa tulee hänen viipymättä ilmoittaa sairastumisestaan esimiehelleen tai sillä hetkellä vastuussa olevalle myyjälle puhelimitse. Tekstiviestejä ei hyväksytä.

#### Työasut

Jokainen työntekijä saa 50%:n alennuksen ostaessaan vaatteita liikkeistämme omaan käyttöön. Työaikana tulee käyttää 100% oman merkin vaatteita (Pieces, Object, VILA)

Suosituksena on myös, että vaatteet löytyvät sillä hetkellä myymälästä. Vanhoja, jo myynnistä poistuneita tuotteita ei käytetä. Onhan työntekijä paras käyntikortti yritykseltä.

Jokainen huolehtii vaatteiden huollon itsenäisesti. Työvaatteiden vaihto kuuluu omalle ajalle, kun työaika alkaa on myyjän oltava valmiina ja huoliteltuna liikkeen puolella!

#### Kuukausipalaverit

Kuukausipalaverit pidetään joka kuukausi, ja ne merkitään työvuorolistoihin. Palaveriajasta maksetaan työntekijälle hänelle kuuluva palkka. Palaverit pidetään yleensä kuun alussa ja ne kestävät n. 1½h. Poikkeuksista sovitaan erikseen. Palaverit ovat erittäin tärkeitä työpaikan viestinnän kannalta. Jokaisen palaverin sisältö on luottamuksellista.

## 7 Myymälätoiminnot

### 7.1 Tavarantoimitus

Kuljettaja tuo aina tavarantoimitukseen tai varastoon saakka.

- Varmista, että tavara on oikea ja oikeassa paikassa, ettet vastaanota jonkun toisen liikkeen tavaroita
- Näet tiedot aina laatikon kyljessä olevista merkinnöistä, ja laatikossa kiinni olevasta lähetyslistasta
- Tarkista, että laatikot ovat ehjiä ja niitä on oikea määrä.
- Lähetyslistat viedään aina myymäläpäällikölle niille sovittuun paikkaan. Laskujen hyväksymisen jälkeen lähetyslista voidaan heittää roskeen.

#### Laatikot avataan

- Lasketaan tuotteiden määrä ja tarkistetaan täsmäkö se lähetyslistan kanssa
- Myös tuotteiden sarjat/lajitelmat on hyvä tarkistaa, ettei esim. 60% lähetyksestä

- ole L-kokoa.
- Jos tuotteita puuttuu, tai muuta ilmenee, niistä ilmoitetaan myymäläpäällikölle.
  - Kirjoita myymäläpäällikölle menevään lähetyksistään aina vian syy. Vajaista tai virheellisen lajitelman omaavista bokseista saamme hyvityksen!
- Jos huomaat tuotteissa jotain laadullista vikaa, muista ilmoittaa myös tästä myymäläpäällikölle.

## 7.2 Esillepano ja somistus

Houkuttelevat esillepanot ja nukkejen stailaus ovat tärkeä osa hyvää tulosta. Siinä annetaan asiakkaille vinkkejä kuinka voi yhdistellä eri värejä ja tyylejä sekä esitellään uutuustuotteita trendikkäästi.

Myymälässä on aina visualisti, joka vastaa myymälän ilmeestä, esillepanosta ja siisteydestä.

Partnervisualistimme Senja käy kaksi kertaa kuukaudessa laittamassa liikkeen kokonaan uuteen uskoon myymälän oman visualistin kanssa. Ikkunoiden tuotteet vaihdetaan vähintään kaksi kertaa kuukaudessa.

Myymälän oma visualisti on vastuussa myymälän visuaalisesta ilmeestä ja kaupallisuudesta, mutta kaikkien myyjien tehtävänä on huolehtia yleisestä siisteydestä ja tuotteiden esillepanosta.

Uuden tuotteen saapuminen

- Uudet tuotteet laitetaan heti esille myymälään, kun tuotteet on ensin bokseista laskettu ja lajitelma tarkastettu.
- Jokaisesta tuotteesta otetaan aluksi ”ykköset” eli yksi tuote kaikissa väreissä.
- Kun tuotteelle on löydetty liikkeessä paikka minne se sijoitetaan, haetaan tuotteesta määrä eli kaikki koot (etupiikkiin mahtuu usein tuplat kaikista koista). Loput viedään varastoon ja puretaan siististi niille tarkoitetuille hyllyille.

Tuotteiden esille laitto

- pöydille aina volyymia eli sama tuote useassa värissä ja isoilla pinoilla
- rekeillä on määrää ja hintavetoista
- ulkorekkiin laitetaan sisäänheittotuote, johon asiakkaat tarttuvat ja tulevat myymälään ilman palveluakin
- seinillä näytämme settejä ja luomme mielikuvaa asukokonaisuuksista
- Uudet tuotteet tulee sijoittaa aina A-alueelle
- Liikkeen ensimmäiset rekit ns. golden racksit antavat ensivaikutelman myymälästä. Niiden tulee olla harmonisia kokonaisuuksia. Näihin ei laiteta vain hintavetoisia tuotteita, vaan esimerkiksi shortsipaita – neule = setti.
- Ajankohtaisuus tulee muistaa aina koko liikkeessä.
- Päivittäin tehdään tarvittaessa pieniä muutoksia. Aina pitää reagoida jos
  - tuote ei myy
  - rekki on vajaa
  - seinällä on vajaita piikkejä
- Ota aina myös sää huomioon. Kylmällä viikolla neuletta esille tms. Ole rohkea ja mene aina myynti edellä.

Muistamme reagoida päivittäin myymälän visuaalisiin tarpeisiin: tyhjiä piikkejä ei saa olla, rekkien tulee olla runsaat ja kokonaisuuden olla myyvä ja toimiva. Vaikka liike

näyttäisi hyvältä, mutta ei myy emme tyydy siihen vaan pyöräytämme myymälää uusiksi.

Tärkeintä on, että tuotteet myyvät ja liike näyttää selkeältä!

### **7.3 Ikkunat ja nuket**

Ikkunat ovat tärkeä myynninedistäjä ja ne tuovat meille asiakkaat sisälle myymälään. Tästä syystä on tärkeää, että ilme muuttuu mahdollisimman usein, ikkunat ovat siistit, trendikkäät ja mielenkiintoiset.

Ikkunoiden asukokonaisuudet vaihdetaan vähintään kaksi kertaa kuukaudessa sekä kampanjoiden mukaan. Kampanjoissa on tärkeää noudattaa ketjulta tulevaa kampanjaohjeistusta.

Kaikki nukeille puettavat vaatteet ja asusteet höyrytetään aina. Myös esimerkiksi ulkotakit höyrytetään. Poikkeuksena sellaiset materiaalit, jotka eivät kestä höyryttämistä.

Vaatteista ei saa näkyä hintalappuja ja ne on puettava nukeille huolella. Ikkunaan laitetaan usein M-kokoisia tuotteita, sillä niitä on yleensä boksilajitelmassa eniten. Ainoa xs-koon paitaa ei ikkunaan kannata laittaa sillä se on aina pois myynnistä.

Ikkunoista tulee aina vaihtaa pois sellaiset tuotteet, jotka alkavat loppua myymälästä. Tuotetta ei kannata "mainostaa" parhaalla paikalla jos sitä on jäljellä enää muutama.

Ikkunoissa on oltava aina tuotteiden hinnat. Hinnat merkitään hinnannäyttöön pukemisjärjestyksessä.

Ikkunoiden siisteydestä tulee muistaa huolehtia. Ikkunoiden pesu ja lattioiden imurointi on tärkeitä huoltotoimenpiteitä, sillä pölypallot ja sormenjäljet näkyvät kauas ja ovat huono käyntikortti yritykselle.

### **7.4 Siisteys**

**Myymälä**

Liikkeen siisteys on ehdotonta niin kaikkialla myymälässä, varastossa, toimistossa kuin taukahuoneessakin. Kaikille tavaroille ja tuotteille on oma paikkansa. Muista siis aina viedä ottamasi tavarat siististi omalle paikalleen ja huolehtia aina omat jälkesi.

Vaatteista tulee yllättävän paljon pölyä, joten siivouksen tulee olla jatkuvaa. Imurointi, pölyjen pyyhintä ja peilien pesu tehdään päivittäin. Liikettä tulisi aina tarkkailla asiakkaan silmin. Muista pyyhkiä pölyt niin kassalta, bodiumeilta, hyllyiltä kuin lampuistakin.

Työvuoron aikana tulee aina hiljainen hetki, jolloin on aikaa siivoukselle. Pölyjen pyyhintäkään ei vie kuin muutaman minuutin!

Muista pitää myös kassan alue siistinä. Sinne kertyy helposti ylimääräistä tavaraa eikä sotkuinen kassa-alue näytä hyvältä asiakkaille!

Kaikille tavaroille on oma paikkansa. Helpoimmalla pääsee kun tavarat laittaa aina omille paikoilleen takaisin. Se vie saman verran aikaa kuin tavarain laittaminen sille

kuulumattomalle paikalle. Jätä työpiste aina siistiksi. Mieti aina millaiseen työpisteeseen sinä haluaisit tulla?

Muista tarkistaa myös valojen toimivuus. Myymälän oikea valaistus vaikuttaa suoraan myyntiin. Palaneet lamput tulee vaihtaa heti.

Myymälän takatilat

Takatilat eivät näy asiakkaille, mutta ovat tärkeitä tiloja itsesi ja muiden tiimiläisten viihtyvyyden kannalta. Niin toimisto kuin taukokuonekin on pidettävä kunnossa ja tavarat niille kuuluvilla paikoilla. Näin kaikkien on mukavampi tehdä töitä ja viettää ansaittua kahvitaukoa kun paikat ovat siistit.

Varasto

Jokaisella myymälällä on omat ohjeet varaston järjestyksestä ja logiikasta. Noudata siis aina oman myymäläsi sääntöjä. Tärkeintä varastossa on, että kaikilla tuotteilla on oma paikkansa, jokainen työntekijä löytää sieltä kaiken ja kaikki tuotteet ovat järjestyksessä. Varaston siisteydellä on suora vaikutus myyntiin ja varaston kiertoon.

Epäsiististä varastosta on vaikea hakea puutteita myymälään ja näin tuotteita vahingossa jäädä huomaamatta. Lisäksi aikaa puutteiden hakuun menee huomattavasti kauemmin.

## **8 Asiakaspalvelu**

### **8.1 Step by step**

Esivalmistele

- Myymälän tulee olla aina siisti.
- Kierrä aina liike kun tulet töihin, katso uutuudet, värit ja kampanjat, osaat näin palvella paremmin. Muista myös lukea takatiloissa olevat tiedotteet.
- Katso ulos! Sataako vai paistaako? Vastaavatko A-alueen tuotteet keliä? Jos eivät, tee muutos.
- Mitä paremmin tiedät tuotteet, sitä paremmin pystyt myymään.
- Jokainen työntekijä on kuin kävelevä mallinukke.
- Myyjien tulee olla iloisia ja aktiivisia toimijoita myymälässä, saat yksinkin aikaan ihanan ja tervetulleen tunnelman liikkeeseen.

Kontaktoidu asiakas

- Jokainen asiakas tervehditään reippaasti ja iloisesti.
- Vaikka olet palvelemassa muita, anna vähintään katsekontakti ja hymy tervehdykseksi.
- Tarjoa palvelua ja rupattele, höpötys asiakkaan kanssa on tärkeää!
- Pyri kehittämään monia kysymyksiä, joilla otat kontaktin – voinko auttaa? On kulunut ilmaus jota kannattaa muutella! Jakakaa muiden myyjien kesken ideoita asiakkaan kontaktointiin.

Kartoita tarve

- Muista: Sinä olet asiantuntija.
- Tarjoa aina vaihtoehtoja ja uusia ideoita, muista aina tarjota asiakkaalle kokonaisuuksia, ei vain yhtä tuotetta.
- Muista kanta-asiakkaat ja kerro heille uutuuksista, mainitse aina eri värit tuotteista.
- Katsele, kysele ja kuuntele aktiivisesti.

Myy aina lisää!

- Yritykselle ja myynnille elintärkeää!
- Ei tyrkyttämistä vaan palvelemista.
- Sovitusaika on parasta lisämyyntiaikaa, asiakkaat ihastuvat kun viet heille vielä uuden ehdotuksen koppiin.
- Myy niin kauan, kunnes asiakas sanoo ei. Älä koskaan ajattele asiakkaan lompakkoa.
  - "Tähän kävisi loistavasti tämä koru, vyö.."
  - "Nyt on tullut, just sun näköinen paita, kokeilepas.."

#### Sovituskopilla

- Asiakas, joka sovittaa on jo kiinnostunut
- Ole makutuomari, kysele, anna ideoita, vie oikeat koot.. PALVELE!
- Uskalla tehdä päätös asiakkaan puolesta.
- Älä unohda asiakasta koppiin, vaikka itse lähdet tauolle/kotiin.

#### GOOD JOB piste

- Palvele kassalla asiakkaasi loppuun saakka
- Hymyile ja anna pesuohjeita. Toivota tervetulleeksi uudelleen.
- Anna leimakortti ja liitä asiakas Customer Clubiin.
- Suurten ostosten yhteydessä voit antaa jotain extraa esim. sateenvarjon, lehden..
- Poistu kassalta vasta asiakkaan jälkeen.

## 8.2 Private Shopping

Private Shopping illat ovat meille loistava myynnin väline. Saamme lisää myyntiä ja mahdollisesti myös uusia kanta-asiakkaita. Muista aina kertoa tästä mahdollisuudesta asiakkaille.

Illan aikana myymälä on suljettu muilta asiakkailta, joten private shopping porukka saa rauhassa nauttia illasta omalla porukalla.





**Onko oma aika kortilla, eikä koskaan ehdi vaateostoksille tai muuten vain vaatehankinnat tuntuvat haastavilta?**

- Privashoppailu on loistava vaihtoehto päivittää vaatekaapin sisältö ja vieläpä omien ystävien seurassa!

Tilaisuuden aikana on mahdollisuus tutustua syvemmin trendeihin, liikkeen toimintaan sekä kurkistaa muodin tuleviin tuulahduksiin ennen muita.

**Mitä tilaisuus sisältää?**

- Sesongin uusimmat trendivinkit
- Lasin kuohuvaa
- Henkilökohtaisen palvelun, stailauksen sekä myyjien ammattitaidon lähes kahdeksi tunniksi
- Shoppailun aikana saat lisäksi -15% ostoedun

**Kuinka saan oman privashoppailun?**

Sinun tarvitsee vain kerätä 10 hengen ennakkoluuloton porukka ja sopia aika lähimpään VILA myymälään, me hoidamme loput! Tilaisuus on täysin maksuton ja on mahdollista järjestää mikä tahansa arki-ilta klo 19-21 tai vaikka arkiamu klo 8-10

**Kutsumme  
sinut Vilan  
Priva-  
shoppailuun!**

**VILA**  
C L O T H E S

VILA TAMPERE • Hämeenkatu 14 • p. 045-128 0812  
VILA IDEAPARK • Lempäälä • p. 045 137 3210  
VILA JYVÄSKYLÄ • Torikeskus -p. 045 112 0607  
VILA JOENSUU • Isomyy • p. 050 447 4543  
VILA KUOPIO • Matkus • p. 050 911 0750

### **8.3 Customer Club**

Customer Club on tärkein myynnin kanavamme. Muista tarjota kanta-asiakkuutta kaikille asiakkaille. Asiakas hyötty jäsenyydestä, sillä näin hän saa ensimmäisenä tietää eduista ja uutuuksista. Kannattaa myös korostaa, että usein myymälän edut ovat vain kanta-asiakkaille, eivät kaikille asiakkaille.

Ketjutasoisen kanta-asiakasjärjestelmän kautta lähetämme asiakkaille sähköpostia ja tekstiviestejä. Asiakkaat saavat tätä kautta mm. kutsuja tapahtumiin (alennusmyynnit, VIP-illat..) ja tietoa uutustuotteista.

Jokaisella myymälällä tulisi olla 10000 kanta-asiakasta.

Asiakkaille Customer Club on ilmainen eikä se sido asiakasta mihinkään. Clubista ei myöskään tule korttia vaan edut lunastetaan näyttämällä sähköpostia tai tekstiviestiä kassalla maksun yhteydessä.

Customer Clubin jäsenyys on aina myymäläkohtainen. Asiakas voi itse valita mihin myymälään haluaa liittyä. Asiakas saa aina ketjun ja oman myymälän viestit. Kanta-asiakkaaksi voi liittyä myymälässä ja VILAn internetsivujen kautta.

Kanta-asiakkaaksi voi liittyä jokainen 18 vuotta täyttänyt henkilö. Alle 18-vuotias voi liittyä holhoojan suostumuksella.

### **8.4 Leimakortti**

VILAlla on oma leimakortti, joka käy kaikissa VILA-myymöissä. Leimakortin piiriin eivät kuulu VILA-tuotteita myyvät liikkeet kuten Kekäle ja Moda-myymälät.

Leimakortti on tärkeä sitouttamisen ja lisämyynnin väline. Muista tarjota sitä jokaiselle asiakkaalle.

Asiakas saa leiman aina kun ostokset ylittävät 25 euroa. 10 leimalla asiakas saa seuraavasta ostoksestaan 15 euron alennuksen. Leimakortti on voimassa vuoden.

### **8.5 Palautukset ja reklamaatiot**

Kun asiakas tuo tuotteen, jossa on jotain vikaa, käsittelemme reklamaatiota. Reklamaation käsittelyssä todellinen asiakaspalvelu mitataan. Annamme Suomen parasta palvelua, jotta asiakas palaa meille uudelleen ja uudelleen.

Tarkastamme tuotteen aina myyntivaiheessa, että se on kunnossa. Jos tuotteessa on jo ostovaiheessa vikaa, annetaan alennus eikä asiakkaalla ole enää oikeutta reklamoida. Tästä tulee aina tehdä merkintä ostokuittiin.

Reklamaatioissa tärkeintä on nopeus ja asiantuntemus. Mitä nopeammin saat ratkaisun asiakkaalle sitä nopeammin on asiakas tyytyväinen. Rohkeutta tähän! Vain tekemällä näitä voi oppia. Käytä maalaisjärkeä ja ajattele kuinka sinä haluaisit toimittavan, jos olisit asiakkaan saappaissa.

Ihmisiä on erilaisia, siksi jokainen reklamaatiotapaus on uniikki ja perustuu neuvotteluun, aivan kuten myyntitilannekin. Täysin oikeita vastauksia ei ole. Tärkeintä on, että asiakas ja sinä olette tyytyväisiä.

Asiakkaalla ei tarvitse olla kuittia reklamoidessa tuotetta, mutta jos se on niin se auttaa asiaa. Kysy aina asiakkaalta mistä ja mihin hintaan hän on ostanut tuotteen, jos kuitti puuttuu! Näin saamme selville onko tuote ollut Alessa. Reklamaatiotapauksissa meidän tulee aina arvioida onko tuotteessa itsessään ollut vikaa vai onko asiakas aiheuttanut vian itse esim. pesemällä tai käyttämällä tuotetta viallisesti.

Lähtökohtaisesti emme ole hyvitysvelvollisia jos vika on aiheutettu itse. Tilanteissa on aina sana sanaa vastaan ja siksi kyseessä on aina uniikki neuvottelu, jossa yritetään löytää yhteinen ratkaisu.

Kysy aina asiakkaalta kuinka hän toivoisi reklamaation hoidettavan? Millaiseen hyvitykseen hän olisi tyytyväinen?

## 8.6 Tunnusluvut

Luvut ovat tärkeitä myynnin ja osaamisen mittareita. Lukuja ei seurata vain lukujen vuoksi. Hyviä tuloksia syntyy hyvästä työstä ja hyvien myyntitaitojen kehittämisestä. Muista, että luku itsessään ei kerro kaikkea, sen takaa löytyy aina tarina.

BQ = kuinka monta tuotetta asiakas on keskimäärin ostanut

BS = kuinka paljon asiakkaan ostokset ovat keskimäärin maksaneet

Hitrate = kuinka moni meillä käynyt asiakas on ostanut jotain

Kate = kuinka paljon meille on jäänyt katetta tuotteen myynnistä

Myynti-index = myynnin suhde edellisen vuoden vastaavaan päivään/viikkoon/kuukauteen/vuoteen

## 9 Tärkeät tuoteryhmät

### 9.1 Vilan NOOS-tuotteet

Noos = Never out of stock = aina saatavilla

Noos-tuotteet vaihtelevat kausittain ja myymälöiden valikoimat vaihtelevat. Ajantasaisen NOOS-tuotteiden listan löydät omasta myymälästä.

NOOS-tuotteilla on kaksi sesonkia, kevät (tammikuu-kesäkuu) ja syksy (heinäkuu-joulukuu) Joka sesonkiin tulee sen hetken värit ja mallit.

Noos tuotteiden hyviä puolia myymälän kannalta on, että ne tulevat heti toimituksella, niissä on hyvä kate (60%) ja ne ovat "helppoa" myytävää.

Myymälässä puhutaan usein ns. basic-tuotteista. Nämä ovat myös NOOS-tuotteita. Nämä tuotteet muodostavat ns. vaatekaapin perustan. Se sisältää yleensä perustopit, peruspaidat, housut, neuletakit ja leggingsit. Tuotteet ovat klassisia ja hyvälaatuisia. Yleensä tuotteista löytyy aina värit musta ja valkoinen. Muita värejä tulee aina sesongin mukaan.

VILAlla on paljon kanta-asiakkaita, jotka hakevat meiltä nimenomaan basic-malliston tuotteita niiden laadun ja helppouden vuoksi.

Kestosuosit

Surface Strap Top

- loistava laatu, kestää pitoa ja pesua
- ehdoton kaikkien läpinäkyvien vaatteiden alle
- toimii alustoppina kiiltävän pinnan ja istuvuuden ansiosta. Paita laskeutuu topin ansiosta täydellisesti.
- säädettävät olkaimet
- kaksinkertainen kangas yläosassa tekee topista ryhdikkään ja aluspaitamaisuus häviää
- jokaisella on oltava kaapissaan vähintään yksi musta, yksi valkoinen ja yksi luonnonvalkoinen

#### Seam leggings

- hyvä laatu
- ei näy läpi
- korsettimainen, leveä vyötärönauha → ei näy muista vaatteista läpi
- loistavat tunikoiden kanssa

#### Officiel

- basic-malliston laadukkain (48 % puuvillaa, 48 % modaaliala, 4 % elastaania)
- kestää pitoa ja pesua
- erittäin miellyttävä materiaali päällä
- siisti perusvaate tilanteeseen kuin tilanteeseen

## 9.2 Object

Object on erittäin laadukas farkkumerkki. Ne tehdään laadukkaasta farkkukankaasta ja viimeistelyssä käytetään erilaisia tekniikoita. Melkein kaikki OBJECT:in farkut valmistetaan Euroopassa (Italia & Turkki)

#### Italiassa valmistajana Blueline

- Mm. kaikki NOOS-farkut
- Suunnittelu ja pesu tapahtuvat Italiassa
- Ompeluvaihe Romaniassa (made in Romania) Tästä syystä
- farkuissa on kankainen label, jossa lukee "Designed and washed in Italy"
- Vyötärössä metallinen niitti, jossa Italian lipun värit
- Vyölenkissä nahkainen merkki, jossa on kirjailtuna Italian lipun värit

#### Turkissa uusi valmistaja Big Blue

#### Tuotteen nimessä pesumerkintä

OBL = Italiassa/Romaniassa valmistettu

OBB = Turkissa valmistettu

#### Myyntiargumentit

##### 1) Valmistus Euroopassa

##### 2) Italiassa valmistajana Blueline

- Yksi parhaimpia farkunvalmistajia koko maailmassa
- Sama ammattitaito ja samat materiaalit käytössä kuin kalliimmilla farkkubrändeillä
- Hyvä hinta-laatusuhde kilpailijoihin verrattuna
  - Diesel 119-229€, Levi's 79-109€, Nudie jeans 99-179€

##### 3) Loistavat farkkurungot – istuvuus huippuluokkaa!

- UP-C (ollut jo 10 vuotta markkinoilla!)

- LINDA
- LIVA

#### 4) Viimeistelyt

- Suuri osa viimeistelyistä tehdään manuaalisesti käsin
- Parhaimmillaan yhtä farkkuparia käsittelee yli 50 käsiparia ennen kuin se saapuu myymälään
- Uutuutena syksystä 2014 REDUCED JEANS – linja:
  - kulutukset tehty laserilla
  - kuluttaa vähemmän energiaa ja vettä (esim. LIVA R.D. SUPER SLIM NOOS)

#### 5) Materiaalit:

- Kaikissa farkuissa 1-3% stretchiä
- Super stretch -laadussa jeggingsin mukavuus, mutta farkun ulkonäkö

#### HUOM!

Muista, että farkun tuntu on erilainen riippuen materiaalin paksuudesta (oz) ja sille tehdyistä käsittelyistä. Vaikka kaksi eri farkkua sisältäisi saman verran elastaania, voi kangas tuntua aivan toiselta. Ohjeista siis asiakasta aina kokeilemaan farkut, vaikka malli olisikin jo tuttu.

#### Farkun huolto

##### Pese mahdollisimman harvoin:

- Farkkusi säilyy näin pidempään parempana, sillä jokainen pesukerta kuluttaa farkkua
- Se on ekologisempaa

##### Sen sijaan:

- Tuuleta
- Pyyhi kosteuspyyhkeellä liat pinnasta
- Pakasta

##### Pesuohje ensimmäinen kerta:

Lisää ensimmäisen pesun yhteydessä pesuveteen etikkaa – se sitoo sinisen värin denim-kankaaseen:

- pese farkut kylmässä vedessä
- kaada koneeseen yksi kupillinen viinietikkaa
- sammuta kone/ohjelma ja anna farkkujen rauhassa imeä vesi ja etikka (esim. yön yli)
- käynnistä kone ja anna sen käydä läpi koko pesuohjelma

##### Pesuohjeet jatkossa:

- Pesu 30-40 asteessa
- Käsin tai hienopesu koneessa
- Sulje vetoketjut ja käännä farkut nurinpäin, suorista puntit
- Ei huuhteluainetta
- Ei rumpukuivausta
- Käytä (mieluiten nestemäistä) pesuainetta, jossa ei ole valkaisuainetta
- Muista pestä riittävän väljässä pesuvedessä (erityisesti tummat farkut, e.g. rinse wash)

#### Yleisimmät reklamaatiot farkuista

## Lahje kiertää

- Ongelma esiintyy erityisesti kapeissa stretch-farkuissa
- Mitä joustavampi materiaali, sitä enemmän kangas kiertyy
- Tarkasta lahkeen ja kankaan kappaleiden leveys – ovatko yhtenevät?
- Todennäköisesti käyttäjän jalat ovat erikokoiset ja siitä syystä toinen kiertää
- Mieti, miten ilmaiset tämän asiakkaalle, mutta muista: asiakas on aina oikeassa!

## Materiaali repeää

- Onko sillä kohtaa kulutuksia?
- Mitä ohuempi, joustavampi, kulutetumpi ja pestympi laatu, sitä herkempi se on
- Tästä syystä osaan farkuista on lisätty polyesteriä (esim. OBL 339)
- Tekokuitu antaa kestävyyttä materiaalille
  - Jos edellä mainitut ei syny, kyseessä voi olla kangasvirhe. Ota yhteys edustajaan, erityisesti, jos useammassa kappaleessa sama virhe.

## Vetoketju rikki/tikkaukset irtoavat

- Yksittäisiä maanantaikappaleita aina löytyy, mutta jos useammassa ilmenee sama virhe, ota heti yhteyttä edustajaasi

## Värivirheet/eroavaisuudet kulutuksissa

- Koska käsittelyt/pesut ovat suurimmaksi osaksi käsityötä, on kukin kappale yksilö.
- Pesut/viimeistelyt voivat siis vaihdella per farkku.
- Jos kuitenkin kyse ei ole edellä mainitusta, ota yhteys edustajaan!

## Väriin irtoaminen

- Tämä on farkulle luonteenomaista, sillä denim sisältää indigoväriä, joka päästää väriä
- Uudet farkut voivat siksi "kuivavärjätä" ja värjätä vaaleita materiaaleja (erityisesti hyvin tummissa pesuissa, esim. Rinse wash)
- Ohjeista asiakasta olemaan käyttämättä alussa hyvin vaaleita vaatteita/asusteita yhdessä uusien tummien farkkujen kanssa

## 10 Materiaalit

### 10.1 Luonnonkuidut

#### **Puuvilla** - *Puuvilla, bomull, cotton, Baumwolle, cotone, coton*

- + suhteellisen luja ja kestävä kuitu
- + ei sähköisty
- + helppo värjätä
- + hyvä kosteudenimukyky
- + hyvä taivutuslujuus
- + hyvä hankauslujuus
- + ei nyppyyntä helposti

- taipumus likaantua helposti
- saattaa kutistua pesussa → voidaan vähentää viimeistyskäsittelyillä ja sekoitteilla
- joustamaton kuitu → taipumus rypistyä

#### **Puuvillatuotteen hoito**

Itse puuvillan kuitu puhdistuu vasta 60°C:ssa, mutta noudata aina tuotteessa olevaa lämpötilaa. Puuvillatuotteet saattavat päästää väriä, jos ne pestään liian alhaisessa lämpötilassa. Väriin haalistumiseen vaikuttaa auringon, ilman ja pesemisen

yhteisvaikutus. Väriin lähtemisen syynä on myös väriin kiinnittyminen. Hoitamalla tuotetta oikein ja huolella autetaan vaatetta pysymään kauemmin kauniin värisenä.

Heti pesun jälkeen kannattaa puuvillatuote oikoa ja asetella kuivumaan. Näin voidaan vähentää rypistymistä ja kosteana voidaan puuvillavатteen kutistumista hieman palauttaa. Vaikka vaalea puuvillatuote kellastuu käytössä, ei valkaisu ole suositeltavaa. Valkaisuaineet haurastuttavat puuvillaa. Kuivaaminen auringonpaisteessa ei ole suositeltavaa.

### **Pellava** - *lin, linen (aivina), flax (rohdin, kasvi), Flachs / Leinen, lin, lino*

- + hyvä lämmönjohtokyky → tuntuu lämpimällä säällä viileältä
- + kiiltävä ja luja kuitu
- + imee hyvin kosteutta
- + ei sähkösty
- + ei likaannu helposti

- rypistyy helposti
- voi tulla pesussa pysyviä pesuryppyjä.
- jäykkä ja joustamaton kuitu → rypistyvät helposti
- taivutus- ja hankauslujuus ovat huonot
- kutistuu pesussa

### **Pellavatuotteen hoito**

Pellavatuotteen pesulämpötila on 40°C tai 60°C, erityisesti uusien, kirkkaan väristen tekstiilien pesu erillään muusta pyykistä, ei linkousta, kuosittelu mittoihin kosteana, ei rumpukuivausta, silitys (200°C) tai mankelointi kosteana. Pesujen myötä luonnonväriset pellavat muuttuvat valkoisemmiksi.

### **Villa** - *ull, wool, Wolle, laine, lana*

- + lämmin materiaali
- + imee hyvin kosteutta
- + joustava kuitu → rypyt oikenevat helposti
- + joustava kuitu
- + hyvä taivutuslujuus

- huono hankauslujuus → voidaan parantaa sekotteilla kuten polyamidi ja polyesteri
- voi vanua, joka on vaatteessa huono ominaisuus
- alltiita koiperhosille

### **Villatuotteen hoito**

Villaa ei tule pestä yli 40 °C:ssa, kovaa mekaanista muokkausta tulisi välttää. Pesuaineena pitäisi käyttää erityisiä villan pesuaineita. Villatuote kannattaa viedä kostealla ilmalla ulos tuulettumaan, jolloin kuidut turpoavat ja tuotteesta poistuu epäpuhtauksia ja hajuja. Villatuote kannattaa pestä vain, kun siihen on tullut tahroja. Tuote kannattaa pestä heti, monilla tahroilla on taipumus kiinnittyä kuituun lujasti reagoidessaan villan kanssa.

Konepestävän tuotteen voi laittaa koneeseen hieno- tai villapesuohjelmaan. Käsien pestessä veden lämpötilan pitäisi koko ajan pysyä samana vanumisen estämiseksi. Villatuotetta ei saa liottaa vaan se on puristeltava puhtaaksi mahdollisimman pian. Hankkaamista ja voimakasta vääntöä pitää välttää.

Villatuotetta ei saa rumpukuivata eikä kuivata suorassa auringonvalossa. Pesun jälkeen villaneule kuositellaan ja kuivataan mielellään vaakatasossa venymisen estämiseksi. Villatuotteen viimeistely tulisi tehdä nurjalta puolelta kostean liinan avulla korkeintaan 150 °C:ssa tai höyryraudalla.

Puhtaat villatuotteet tulisi säilyttää ilmavasti, hyvällä vaatepuulla, kuivassa ja viileässä tilassa.

### **Silkki**

- + luja kuitu
- + hyvä joustavuus
- + kestää paremmin lämpöä kuin villa
- + imee kosteutta → ei sähköisty

- hiki voi tuhota silkkiä, lujuus alenee ja väri muuttuu
- jotkut deodorantit muuttavat silkin väriä
- auringonvalo heikentää silkkiä
- johtaa huonosti lämpöä

### **10.2 Synteettiset kuidut**

**Polyesteri** - *Coolmax, Dacron, Quallofil, Terinda, Terylene, Trevira, Trevira CS*

Polyesteri on tärkein, eniten käytetty ja tuotettu tekstiilikuitu. Polyesteri soveltuu mitä erilaisimpiin käyttötarkoituksiin, vaatetukseen, sisustukseen sekä teknisiin käyttökohteisiin. Sitä käytetään sellaisenaan sekä erityisesti sekoitteina, joissa se lisää lujuutta, mitta- ja muotopysyvyyttä, oikenevuutta sekä helppohoitoisuutta. Polyesteriä käytetään sekoitteina erityisesti villan, puuvillan ja viskoosin kanssa, myös muiden synteettisten kuitujen kanssa.

- + rakenteeltaan tiivis
- + kestävä eri käyttöolosuhteissa
- + kestää myös erilaisia kemikaaleja
- + konepestävä
- + nopeasti kuivuva
- + voi käyttää usein silittämättä

**Polyamidi** - *Enkalon, Meryl, Meryl Microfibre, Nylon, Tactel, Tactel Micro*

Polyamidi on toiseksi eniten käytetty synteettinen kuitu. Polyamidia voidaan käyttää sellaisenaan tai sekoitteissa muiden kuitujen kanssa. Villaan polyamidia sekoitetaan parantamaan veto- ja hankauslujuutta.

- + konepestävä
- + nopeasti kuivuva
- + voi käyttää usein silittämättä
- + antaa hyvän joustavuuden

- menettävät lujuuttaan ja kellastuvat voimakkaassa auringonvalossa
- ei kestä korkeita lämpötiloja
- valkoiset polyamidituotteet tai tuotteen osat (pitsit, kuminauhat) ottavat pyykissä helposti väriä värillisistä tuotteista, joten valkoiset tuotteet pitää pestä vain valkoisten kanssa



## **Polyakryyli**

Akryyliä käytetään nimenomaan neuleissa. Voidaan sekoittaa mm. villaan, puuvillaan sekä polyesteriin. Polyakryyli antaa tuotteelle kuohkeutta, keveyttä ja villamaista tuntua. Akryyli nyppyyntyy helposti ja kestää huonosti lämpöä. Akryylistä valmistetaan lähes pelkästään katkekuituja. Neuleitten lisäksi akryyliä käytetään tekoturkiksiin, peitteisiin, päällysvaatekankaisiin, sisustusankkaisiin.

## **Elastaani – Lycra**

Elastaanin tärkein ominaisuus on joustavuus. Se voi venyä jopa kolme kertaa oman pituutensa ja palautuu taas alkuperäiseen pituuteensa. Sekoitteena jo muutaman prosentoin lisäys antaa tuotteelle joustavuuden.

Kudottujen kankaiden joustavuutta voidaan parantaa kude- tai loimisuunnassa lisäämällä elastaania. Hiki, merivesi, auringonvalo ja kloori haurastuttavat elastaania. Pesuohjeet määräytyvät yleensä tuotteen muiden raaka-aineiden mukaan. Silitys ei ole suositeltavaa, koska elastaani silloin menettää kimmoisuuttaan. Elastaani kellastuu ajan myötä. Huuhteluaineen käyttöä elastaania sisältäville tuotteille ei suositella.

## **10.3 Muuntokuidut**

### **Viskoosi**

- + kestää korkeita lämpötiloja
- + imee hyvin kosteutta
- + hyvä lämmönjohtokyky
- + ei sähköisty
  
- huono hankauslujuus
- rypistyvyys
- heikko oikenevuus
- huono muoto- ja mittapysyvyys

### **Modaali**

Modaalin ominaisuudet ovat paremmat kuin viskoosilla.

- + kestää korkeita lämpötiloja
- + imee hyvin kosteutta
- + hyvä lämmönjohtokyky
- + ei sähköisty
- + ei kutistu eikä rypisty kuten viskoosi

Modaalikuitua käytetään puuvillan kanssa sekoitteena erityisesti trikootuotteissa.

Modaali antaa tuotteelle kiiltoa, sileyttä ja kampapuuvillamaista tuntua. Mikromodaalituotteet ovat erityisen kauniita, tunnultaan sileitä ja keveitä.

Tuotekehityksen myötä näitä muuntokuitujen ominaisuuksia on voitu parantaa ja erityisesti kuitusekoituksia käytettäessä viskoosin ja modaalin hyvät ominaisuudet on saatu esille.

## **Lyocell – Tencel**

Lyocellia käytetään kudottuina kankaina denim-tyyppisissä tuotteissa, jakuissa, housuissa, hameissa, puseroissa. Siitä voidaan valmistaa myös ohutta, silkkiä jäljittelevää materiaalia. Lyocellia voidaan käyttää sellaisenaan tai sekoitettuna puuvillaan tai synteettisiin kuituihin.

- + hyvä kuiva- ja märkäljuuus
- + laskeutuva ja hengittävä kuitu
- + ei kutistu paljon
- + ei nyppyynny
- + pesun jälkeen jäykkä → silityksen jälkeen miellyttävän tuntuinen

### **Lyocell tuotteen hoito**

Lyocellia voidaan pestä jopa 60 °C:ssa värjäyksestä riippuen. Voimakkaat värit saattavat päästää irtoväriä sekä kuivana että märkänä. Uusi tuote yleensä pestäänkin väljässä vedessä yksistään nurinpäin käännettynä, jolloin väri säilyy tasaisempana tuotteen pinnassa. Valmistajan antamia pesuohjeita kannattaa noudattaa. Tahranpoistoaineet saattavat irrottaa lyocellista väriä, varsinkin jos tahrakohtaa hangataan. Tahran ilmestyttyä vaate kannattaa pestä heti, jotta vaate säilyy kauemmin hyväkuntoisena. Pesty tuote oiotaan kosteana ja silitetään hieman kosteana nurjalta puolelta.

## **11 Vartalotyypit**

Vartalotyypin määrittelyssä tärkeimpiä mitoja ovat hartioiden leveys, vyötärön ympärys ja lantion ympärys sekä niiden suhteet toisiinsa nähden. Vartalotyyppiin vaikuttavat myös luuston rakenne sekä vartalon pyöreys, kaarevuus tai kulmikkuus. Vartalon mittasuhteita tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota myös selän, jalkojen, käsien ja kaulan pituuksiin sekä olkapäiden, rintojen, rintakehän ja lantion leveyksiin ja muotoihin.

Vartalotyyppistä riippumatta seuraava ohje on kultaakin kalliimpi:  
Toimivan vaatekaapin rakentamisen kaava on  $4+2+5=40$ .

4 yläosaa; esim. jakkua, neuletakkia, boleroa, villapaitaa, mitä tahansa --> oman vartalotyypin ja värien mukaisia  
2 alaosaa; esim. housut ja hame --> oman vartalotyypin ja värien mukaisia  
5 puseroa, toppia, pukeutumispaitaa, kauluspaitaa ym. Nämä voivat olla eri värisiä tai kuvioituja, kunhan ovat ne ovat vartalotyypin mukaisia. Värit tulee olla omasta värikartasta.

### **11.1 A-vartalotyyppi**

ns. päärynä vartalo  
lantio hartiaseutua selvästi leveämpi  
rinnat usein pienehköt  
kehon painopiste selkeästi vartalon alaosassa  
reidet usein voimakkaat  
lantio ja vyötärö muodostavat kauniin kaaren

### **Pukeutuminen**

Korosta yläosaa, selkeyttä alaosaa!

A-vartalaisen naisen kannattaa kiinnittää huomionsa lanteiden sijasta kaula-aukkoon, näin tekevät silloin muutkin. Kaula-aukon korostaminen ei tarkoita kuitenkaan liian avonaista pukeutumista. Esim. veneaukkoinen pääntie korostaa yläosaa ja tätä tasapainotusta tämä vartalotyyppi juuri pukeutumisessaan kaipaa.

Päärynävartalaisen naistyyppin kannattaakin kumota alaosan runsaus selkeydellä. Pukeutumisessa tulee korostaa yläosaa ja hartioita, ja häivyttää reisien yläosaa sekä lanteita. Alaosaksi kannattaa siis valita selkeä yksivärinen mattapintainen materiaali, ettei kiilto korosta vartaloasi ongelmakohtaa. Suora lahje ja hyvin istuvat tummat housut luovat hyvän pohjan pukeutumiselle.

Hameista A-linjainen on päärynävartaloliselle paras valinta. Kietaisumekko kuuluu joka naisen vaatekaappiin, koska sen malli sopii kaikille vartalotyypeille. Kietaisumekko sopiikin täydellisesti peittämään ongelmakohtia, joista vartalotyyppi A kärsii. Hyvin istuva kietaisumekko paitsi erottaa yläosan ja korostaa povea, myös kapenee vyötäröltä ja luo kantajalleen tiimalasivartalon. Täydellinen kietaisumekko käy erilaisilla asustevalinnoilla niin juhliin kuin rennompaankin lomapäivään.

## **11.2 H-vartalo**

poikamainen, suora vartalo  
vartalossa on hyvin vähän muotoja  
pienirintainen  
ylä- ja alavartalo ovat samankokoiset

### **Pukeutuminen**

H-vartalon keskeisin asia tasapainottamisessa on vartalon pehmentäminen ja muotojen luominen. Jos niitä ei muuten ole, voi niitä luoda optisilla harhoilla. Huomio tulee viedä hartioihin ja lantioon korostamalla niitä ja povea erilaisilla yksityiskohdilla ja näyttävillä yksityiskohdilla.

Tähän tarkoitukseen käyvät hyvin olkatoppaukset, puffihihat tai vaikkapa huivit, rintakorut tai rintataskut. H-vartalon tulee valita vaatteita, joissa on kurvikkaita leikkauksia, jolloin luodaan mielikuva kurvikkaasta vartalosta. Hyvä konsti tähän on esim. vartalonmyötäinen liivi tai jakku.

H-vartalotyyppisen naisen ei kannata turhaan korostaa vyötärön suoraa siluettia, vaan nimenomaan vetää katse sieltä muualle. Vyötäröllä olevat huomiota herättävät vyöt tai leikkaukset kannattaa jättää muille – jos kuitenkin haluat käyttää vyötä asusteena, pitää ne laskea lantiolle. Näin luodaan illuusiota vyötäröstä.

Lantiolle ulottuva jakun malli on H-vartalolisille imartelevin. Housuista kannattaa suosia suoraa, tai jopa hieman leveitä malleja.

## **11.3 X-vartalotyyppi**

ns. tiimalasivartalo  
hartiat ja lantionalue ovat samalla tasolla  
vyötärö selkeästi kapeampi  
rinnat keskikokoiset tai kookkaat  
reidet pyöreät

## **Pukeutuminen**

Tiimalasivartalon selkeänä etuna on vartalon tasapainoisuus; useimmat vaatteet istuvatkin tälle vartalolle hyvin. Vaatteiden on hyvä olla linjoiltaan ja leikkauksiltaan kaarevia, esim. pääntie ja kaulukset voivat olla pyöreitä. Materiaalit kannattaa pitää laskeutuvina ja pehmeinä.

Kapeaa vyötäröä kannattaa tässä vartalotyypissä korostaa, jotta ei näytä todellisuutta isommalta ja paksummalta. Yläosassa kannattaa välttää lepattavia, väljiä paitoja tai jakkua. Naiselliset topit ja jakut saivat pysyä lyhyenä, päättyen heti vyötärön alle tai kohdalle.

Alaosaksi kannattaa valita malli, jossa on tilaa lantiolle ja takapuolelle. Housuista suoralahkeiset, ehkä jopa hieman levenevät antavat alakropallesi tarpeeksi tilaa. Esim. tulppaaninmallinen hame korostaa naisellisia muotoja sopivasti.

X-vartalon kannattaa korostaa kapeaa vyötäröä esim. naisellisilla muotoon ommelluilla vaatteilla. Muotoon ommeltu tai vartalonmyötäinen ei kuitenkaan tarkoita liian tiukkaa tai paljastavaa.

### **11.4 Y vartalotyyppi**

ns. uimarivartalo  
leveät hartiat  
hieman "miehekäs" vartalo  
hartiansseutu lantiota selvästi leveämpi  
vyötärö ei erotu  
jalat usein pitkät ja hoikat  
takamus litteä

## **Pukeutuminen**

Koska Y-vartalo on kulmikas, ja selvästi toiseen puoleen painottuva vartalomalli, pitää yläosan keventämiseksi ja tasapainon saavuttamiseksi viedä huomiota pois ylhäältä ja korostaa alaosaa. Yläosa kannattakin pitää mahdollisimman simppeleinä, jopa tummana ja yksivärisenä.

Yläosan näyttävät printit ja kuosit, sekä suuret napit, huomiota keräävät kaulukset ja taskut kannattaa siis jättää suosiolla muille. Myös venepääntie korostaa hartialinjaa liikaa. Halterneck-kaulus näyttää erikoisen hyvältä juuri Y-vartalotyyppin päällä; se katkaisee pitkää olkalinjaa. Myös V-pääntie sopii hyvin Y-vartalosiselle.

Y-vartalomallisen kannattaa suosia enemmän rannekoruja, kuin näyttäviä kaulakoruja, jotka veisivät katseen jo ennestäänkin huomion keräävään yläosaan. Kaulakoruista Y-vartalolle sopivat pitkänmalliset riipukset. Ne luovat ylävartaloon toivottuja pituussuuntaisia linjoja.

Alaosaa kannattaa korostaa ja mahdollisesti jopa leventää vaakaraidoilla, sekä voimakkailla väreillä ja katseen kiinnittävillä yksityiskohdilla. Myös rypytykset lantiolla tai vekilliset housut ovat hyvät – alosaan kun tarvitaan lisää volyymin tasapainon saavuttamiseksi. Alaosan näyttävät kuosit ja kangasvalinnat, esim. pallot, ruudut ja satiini ovatkin Y-vartalosiselle hyviä valintoja.

Usein Y-vartalosisella naisella on kauniit kapeat sääret, joita kannattaakin tuoda esille.

Upeita sääriä voit korostaa lyhyellä, kapealla hameella.

Vaikka vaalealla ja valuvalla vaatevalinnalla välillä pelotellaankin olevan ryhdytön vaikutelma, ovat kauniisti laskeutuvat materiaalit useille vartalomalleille sopivia. Y-vartalaisen naisen peilikuva nauttiikin laadukkaista ja valuvista materiaaleista.

### **11.5 O-vartalotyyppi**

ns. omenavartalo  
pyöreyttä vyötäröllä ja yläselässä  
jalat, nilkat, ranteet ja kädet usein hoikat  
rinnat usein suuret  
vyötärö ei erotu

#### **Pukeutuminen**

Muodokkaampikin nainen saa rohkeasti ja pää pystyssä pukeutua väreihin ja muotoon leikattuihin, vartaloa myötäileviin vaatteisiin. Omenavartalotyyppin omaavan naisen kannattaa aina välttää liian pieniä ja kireitä vaatteita. Pidemmän ja kapeamman figuurin luomisessa auttavat myös siististi laskeutuvat ja joustavat materiaalit.

Omenavartaloisella naisella on usein myös isohkot rinnat, kaula-aukon malliksi kannattaa siis ennemmin valita reilusti V-aukkoinen. Näin luodaan pidempiä linjoja koko vartalolle, eikä liian tiukka kaula-aukko kiinnitä rintoihin tarpeetonta huomiota. Jos ongelma vatsanseutu, vene- tai vesiputouspääntiet ovat usein toimivia. Ne ovat useina malleina laskeutuvuutensa takia keskivartalolle armollisia.

Kietaisupaita ja –mekko luovat illuusion kapeammasta vartalosta sekä peittävät ongelmakohtia. Eläväinen kuosi peittää pienet virheet ja on armollisempi vatsalle. Kasvojen lähelle valittu rohkeampi väri tai kuviollinen yksityiskohta vie katseen omenavartaloisen vatsakummusta ja tuo sen iloisein kasvoihin.

Väljä yläosa ei kiinnitä liikaa huomiota omenavartaloisen ongelmakohdalle. Ei kuitenkaan liian isoa, jotta vaate ei näytä äitiysmekolta. Vyötärölinja kannattaa valita ennemminkin hiukan tavallista alemmaksi. Liian ylhäällä oleva vyötärölinja, esim. empiremallinen mekko, korostaa helposti vatsaa. Kasvojen lähelle tulee valita väriä, kuvioita tai yksityiskohtia. Näin katse kiinnittyy väistämättä sinne.

Niukka kapea alaosa korostaa hyvän näköisiä sääriä. Pukeutumisen tärkein sääntö onkin kääntää huomio hyviin ominaisuuksiin vartalossa, ja häivyttää niitä osia, joihin ei halua huomion kiinnittyvän. Tunikamalli sopii omenavartaloisille usein hyvin. Se antaa säärien loistaa, ja toisaalta peittää vatsakummun. Tyypillistä tälle vartalotyyppille ovat kapeat nilkat ja ranteet. O-vartalon kannattaa suosia näyttäviä rannekoruja isojen kaulakorujen sijaan.

### **12 Värit**

#### **KEVÄT**

Kevät naisen- ja miehen lämpimässä ihossa on kultaa, pisamia ja punaista pigmenttiä. Iho on usein norsunluunvärinen. Vaaleissa hiuksissa on kultaa ja punapigmenttiä. Metallin väri koruissa on melko usein kulta.

Kevät naisen- ja miehen lämpimän hehkun kasvoissa tuo parhaiten esiin keltapohjaiset kirkkaat, vaaleat, eloisat ja heleät värit kuten koivun vihreä, aurinkoinen oranssi, kulta,

shampanja, koralli ja välimeren vihreä.

## KESÄ

Suomalaisessa ihotyypissä esiintyy paljon värivuodenaika kesää. Kesäihmisen iho on hyvin vaalea ja ohut, jopa hiukan sinertävä. Vaaleista keskiruskeisiin hiuksiin silmiinpistävin tunnusmerkki on tuhkan sävy. Metallina on kesäihmisellä usein hopea.

Ihon ja hiukset saa kesänaisella ja -miehellä hehkumaan sinipohjaiset, kylmät, utuiset värit, kuten vaaleanpunainen, kyyhkynsininen, siniharmaa, kaikki sinisen sävyt ja vanha roosa. Myös talven kirkas ja puhdas värikartta sopii mainiosti kesäihmiselle.

## SYKSY

Syysnaisen- ja miehen värikarttaan kuuluvat lämpimät keltapohjaiset syvät, murrettut, mausteiset ja täyteläiset ruskan sävyt.

Ihossa on kuparia, pronssia ja usein pisamia. Ruskeissa hiuksissa on myös kuparia ja pronssia ja punaista pigmenttiä.

Silmistä saattaa löytyä pähkinää ja korut ovat mahdollisesti kultaa.

Myös kullan ja shampanjan sävyt puukevat kauniisti syysnaista kuin myös -miestäkin.

## TALVI

Etenkin talvinaisen on helppo näyttää todella dramaattiselta ja voimakkaalta. Talvi-ihmisen väritys on samanlainen kuin tuntemallamme Lumikilla eli iho on maidonvaalea ja hiukset ovat korpin mustat tai hyvin tumman ruskeat. Harmaita raitoja esiintyy usein jo varhain.

Koruissa talvinaisten olen nähnyt käyttävän metallina yksinomaan hopeaa mikä luontaisesti kuuluukin talvimaiseman kylmään värimaailmaan.

Pukeutumisväreissä talvi-ihminen saa koko voimansa näkyviin pukeutumalla kylmiin sinipohjaisiin vahvoihin, puhtaisiin ja kirkkaisiin väreihin kuten sähkönsininen, fuksia, sinipohjainen punainen (verenpunainen, vadelma), mäntymetsän vihreä (tumma sinivihreä) ja jään sininen. Myös musta ja valkoinen kuuluvat talven värikarttaan poiketen muista värityypeistä.

## LÄHTEET

<https://www.bestseller.com/Webshop/WebForms/Catalogue/IPaperCatalogue.aspx>

<http://www.vila.com>

<http://toimivatyyli.blogspot.fi/>

<http://naistenhaku.fi/blogi/pauliina/vartalon-eli-paarynavartalon-pukeutumisohjeet>

[http://www.klingel.fi/Tyylineuvonta.a1267.0.html?utm\\_source=Naisten%20haku&utm\\_medium=Blogpost&utm\\_campaign=Pauliina\\_09.11.13](http://www.klingel.fi/Tyylineuvonta.a1267.0.html?utm_source=Naisten%20haku&utm_medium=Blogpost&utm_campaign=Pauliina_09.11.13)

<http://iltamakasiini.fi/vareja-vuodenaikojen-mukaan/>

<http://www.modelia.fi/hoito-ohjeet/sisallys.htm>

Liite 4. Rekrytointi ja perehdyttämisopas esimiehille

## LOISTOPOMO

Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdyttäminen  
Stylehunter Oy

Yksi varimmista onnistumisiin johtaneista  
neuvoista on se, että kun autat ihmisiä  
onnistumaan, he tuottavat haluamasi tulokset.  
Keskity ihmisiin, älä tuloksiin.

## 1 Loistopomolle

Tiedetään, päivästä loppuu tunnit joka kerta. Viikossa on vain maanantai ja perjantai. Mutta usko pois, maailmaa et saa valmiiksi päivässä, eikä sinun tarvitsekaan.

Suunnittelu ja organisointi ovat avainasemassa rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä. Alussa käytetty aika maksaa moninkertaisena itsensä takaisin oikeina valintoina.

Sinun tehtäväsi on johtaa osaamista ja olla tiimiäsi varten. Tämä opas auttaa sinua hieman lähemmäksi maalia.

## 2 Rekrytointi

Vaikka usein rekrytointitarve saattaa tulla yllättäen, tulee rekrytointi siitä huolimatta hoitaa hyvin ja suunnitellusti alusta loppuun. Seuraavat ohjeet auttavat sinut alkuun.

### 2.1 Määrittele tarve, toimenkuva ja vaatimustaso

Ennen rekrytoinnin käynnistämistä, on mietittävä, minkälaisen henkilön tarvitset tiimiin. Minkälaista osaamista tiimi juuri tällä hetkellä tarvitsee ja minkälaiseen toimenkuvaan häntä ollaan palkkaamassa.

Mieti tarkkaan mitä vaadit uudelta henkilöltä, mitä osaamista ja henkilökohtaisia ominaisuuksia häneltä vaaditaan. Näin kriteerit tulevat ohjaamaan prosessia aina rekrytointi-ilmoituksesta uuden henkilön palkkaamiseen saakka.

Tässä vaiheessa tulee miettiä myös milloin uuden henkilön tulisi aloittaa ja minkälaisen sopimuksen pystyt uudelle työntekijälle tarjoamaan.

Muista huomioida myös tulevaisuuden tarpeet. Tarvitsetko vain yhden vai useamman henkilön? Jos esimerkiksi loma-ajat ovat kohta edessä, mieti voisitko hakea samalla jo useampaa henkilöä.

Ennen rekrytoinnin käynnistämistä, muista ottaa huomioon myös nykyisen tiimisi tämän hetkiset työsopimukset. Voitko tarjota lisää tunteja jo olemassa oleville työntekijöille ja jättää mahdollisesti rekrytoinnin tekemättä?

#### **DREAM TEAM**

##### **Mieti ketä tarvitset tiimiisi juuri nyt?**

##### **Aloittaja**

Hän tarttuu toimeen, analysoi tiedon ja tekee ensimmäisen siirron. Tönnii myös toiset liikkeelle. Hänet täytyy pitää inspiroituna sillä hän on inspiraation ääni.

##### **Epäilijä**

Tärkeä tiimiläinen, joka etsii ongelmia ja haasteita jo etukäteen ennen kuin mitään pahempaa tapahtuu. Hän ei kuitenkaan voi aina toimia tiimin vetäjänä, koska pahimmillaan hän on innostuksen latistaja.

##### **Cheerleader**

Häneltä saa varauksetonta ihailua ja arvostusta aina kun haluaa. Hän on fanittaja.

#### **Toteuttaja**

Äänekäs ja vaativa jäsen, joka pitää kiinni deadlineista, vahtii ja vaatii, että tavoitteisiin päästään. Ilman häntä ei saada mitään valmiiksi.

#### **Yhdistäjä**

Erikoistunut löytämään uusia liittolaisia ja kumppaneita saadakseen asiat tapahtumaan. Hän pääsee sinnekin minne itse et pääse.

#### **Mentori**

Jäsen jonka haluaa olevan minusta ylpeä. Hän on auktoriteetti ja sähköistää koko porukan. Muistuttaa siitä, että pystyt mihin vain.



## 2.2 Rekrytointi-ilmoitus

Kun tiedät minkälaista henkilöä tiimiin haet, on sinun helppo laatia rekrytointi-ilmoitus.

Stylehunterilla on valmiina hyvä pohja ilmoitukselle, sinun tarvitsee vain muokata sitä vastaamaan tämän hetken rekrytointitarvetta. Hakemuksen tulee olla huomiota herättävä, meidän näköinen ja realistinen.



**Nyt etsimme innostuneeseen myyntitiimiimme uutta huippumyyjää!**

**H**aluatko myynnin idoliksi? Oletko todellinen tiimipeluri ja valloittava persoona? Onko myyntityö lähellä sydäntä ja olet tavoitteellinen? Nyt etsimme innostuneeseen myyntitiimiimme uutta huippumyyjää!

**M**eidän myyjiltämme vaaditaan työkokemusta sekä dynaamista myynnin osaamista. Olet positiivinen ja oma-aloitteinen sekä nautit myynnistä ja asiakaspalvelusta. Palava intosi vähittäiskauppaan ja myyntiin luovat liikkeeseen ilmapiirin, jossa sekä työkaverit että asiakkaat viihtyvät. Hyvä kommunikointi, joustavuus sekä tiimityöskentelytaidot ovat näkyvä osa persoonaasi.

**E**tsimme joustavaa iloista persoona, joka pystyy tekemään kaikkia vuoroja maanantaista sunnuntaihin, 3-5 vuoroa viikossa, työaika vaihdellen 20-35h/vko. Työpaikkana toimii sekä Ideaparkin että Tampereen keskustan myymälät

**J**os haluat meidän vahvaan tiimiin mukaan sekä osaksi Stylehunterin menestystarinaa, niin säväytä meitä persoonallisella hakemuksella ja työntäyteisellä CV:llä 24.8 mennessä [rekry@stylehunter.fi](mailto:rekry@stylehunter.fi)  
Katja Elo 044-9677 444

**VILA**  
CLOTHES

## 2.3 Rekrytointikanava

Mieti mistä tavoitat tämän uuden tiimiläisen parhaiten?

- myymälän sovituskoppi
- te-palvelujen avoimet työpaikat
- facebook
- jokin muu rekrytointisivusto

## 2.4 Rekrytoinnin aikataulutus

Mieti tarkkaan milloin ja miten haastattelet. Suunnittele päivät kalenteriisi jo etukäteen ja mahdollisuuksien mukaan ilmoita haastattelupäivät jo rekrytointi-ilmoituksessa. Varaa haastatteluille riittävästi aikaa. Mieti voisitko haastatella jonkun toisen henkilön kanssa, jotta saisit rekrytointiin toiset silmät ja korvat.

Muista aina pitää työhaastattelussa työkoe, sillä usein käyttäytyminen myymälässä asiakkaiden kanssa antaa työnhakijasta enemmän kuin pelkkä haastattelu. Näin uusi työntekijä pääsee valloittamaan sinut jo tositilanteessa!

## 2.5 Oman tiimin informoiminen

Muista kertoa omalle tiimille, että aloitat rekrytoinnin. Kerro miksi uutta henkilöä haetaan ja minkälaista henkilöä haet. Muista näyttää tiimille myös laatimasi rekrytointi-ilmoitus. Myymälässä käy paljon hakijoita kyselemässä paikasta ja oma tiimi on avainasemassa antamassa lisätietoja.

Pyydä tiimiläisiä tekemään ”pikahaastatteluja” hakemuksen tuoneilta henkilöiltä ja kertoamaan sinulle oma mielipiteensä. Saat loistavaa apua rekrytointiin!

## 2.6 Hakemusten läpikäyminen

Varaa riittävästi keskeytyksetöntä aikaa hakemusten läpikäyntiin. Pidä kirkeana mielessä rekrytoinnin alkuvaiheessa asettamasi vaatimukset uudelle työntekijälle. On hyvä muistaa, että paperit kertovat aina vain osan hakijasta. Rekrytoinnissa usein tärkeimpiä ominaisuuksia ovat oikea asenne ja kyky oppia.

Työntekijöiden googlettaminen tai profiilin katsominen facebookista on laissa kiellettyä, mutta sen sijaan kukaan ei estä soittamasta edellisille työnantajille. Soita entisille työnantajille jo ennen haastattelukutsua.

## 2.7 Haastatteluihin kutsuminen

Suunnittele haastattelupäivät ja kullekin haastateltavalle varattu aika. Aika riippuu suuresti siitä pidätkö samalla kertaa sekä haastattelun että työkokeen.

Tee kutsuminen mielellään aina puhelimitse. Ensimmäinen kerta hakijan kanssa puhelimesta antaa sinulle jo tärkeää tietoa.

## 2.8 Haastattelu ja työkoe

Haastattelu on tärkeä osa rekrytointiprosessia. Muista valmistautua siihen hyvin. Haastattelun tavoitteena on saada tietoa hakijasta ja siitä, kuinka tämä menestyisi ja onnistuisi tehtävissään.

Haastattelussa huomioon otettavia perusasioita ovat valmistautuminen, puitteet, osallistujat ja haastatteluilmapiiri. On hyvä muistaa, että haastattelija omistaa tilanteen, mutta haastateltavan on saatava ottaa "lava haltuun".

Haastattelu tulisi käyttää niiden asioiden läpikäyntiin, joita haastateltavasta ei vielä tiedetä. On turhaa todeta yhteisesti sellaisia asioita, jotka näkyvät jo haastateltavan hakemuksesta tai cv:stä. Olennaista on myös selvittää, onko hakijalla oikea käsitys työtehtävästä. Väärä rekrytointi on meille kallista.

Pitää muistaa, että yhtäläillä kun me haluamme löytää oikean työntekijän, hakija haluaa löytää oikean työpaikan. Molempipuolinen hyvä ensivaikutelma on tärkeää.

Myös työnhakija panostaa oikean työpaikan löytymiseen. Hakijan panostus tilanteeseen kertoo paljon. Etukäteen hankittu tieto meistä, esimerkiksi yrityksen nettisivujen kautta, kertoo aidosta kiinnostuksesta paikkaa kohtaan. Haastattelu puolestaan antaa arvokasta tietoa haastateltavalle organisaatiosta ja työtehtävästä.

Työkokeessa hyväkin tyyppi voi mennä lukoon. Muista antaa hänelle aikaa ja mahdollisuus. Usein myyntivinkkien antaminen avaa mahdolliset lukot ja myynti alkaa sujua. Tämä on hyvä tapa testata hakijan mukautumista ja neuvojen vastaanottavuutta.

## 2.9 Valinta

Valitse tehtävään sopiva henkilö. Voi olla, että tehtävään olisi monta sopivaa hakijaa, tai voi olla, että kukaan hakijoista ei täytä tehtäväprofiilia. Jos epäröit valintaa, kannattaa valinta jättää tekemättä ja toteuttaa uusi rekrytointikierrös. Tehtävään sopimattoman henkilön valinta vie moninkertaisesti enemmän resursseja kuin lopulta hyvän työntekijän löytäminen.

Jos hyviä ehdokkaita on useita, muista tallettaa heidän tietonsa vastaisuuden varalle. Kysy myös hakijalta, saako häneen ottaa myöhemmin yhteyttä jos töitä on tarjota. Koskaan ei tiedä milloin seuraava tarve tulee itselläsi tai kollegallesi. Näin ei rekrytointia tarvitse välttämättä aloittaa joka kerta alusta.

Suunnittele valmiiksi perehdytyksen aikataulu ja varaa riittävästi aikaa kalenteristasi jo ennen työntekijälle ilmoittamista. Tässä kohtaa ei kannata säästää, sillä hyvä perehdyttäminen kantaa hedelmää uuden henkilön oppimisena.

Ilmoita uudelle työntekijälle valinnasta puhelimitse. Kerro, että laitot perehdyttämismateriaalia ja työvuorot vielä sähköpostitse. Muista kertoa, että ensimmäisenä päivänä tulee olla mukana verokortti, tilinumero sekä työ- ja koulutodistukset.

Muista ilmoittaa myös kaikille ei-valituille henkilöille puhelimitse tai sähköpostilla.

### 3 Perehdyttäminen

Uudessa työsuhteessa ja uudenlaisen työn aloittamisessa on paljon onnistumisen mahdollisuuksia. Joidenkin tutkimusten mukaan uuden työntekijän sitoutuminen yritykseen on suurimmillaan silloin, kun työsopimus solmitaan, minkä jälkeen se alkaa laskea. Sinun tehtäväsi on esimiehenä kääntää tämä kehitys ja sitouttaa hyvällä perehdyttämällä uusi työntekijä yritykseen.

Perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi työntekijä aikaisemmin tuottavaksi, jotta rekrytointiin investoitu raha tulisi mahdollisimman nopeasti takaisin. Organisaation kannalta perehdyttämisessä on lopulta kyse kannattavuuden ja organisaation strategian toteuttamisesta.

Taloudellisesti ei ole yhtään perustetta sille, että henkilö jätetään perehdyttämättä tai perehdyttämistä laiminlyödään. Perehdyttämisestä aiheutuvat välittömät kustannukset eivät riitä perusteeksi, sillä välilliset kustannukset ovat isommat kun perehdytys jätetään tekemättä.

Sinun ydintehtäväsi perehdyttämisessä

- varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä
- olla läsnä ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisimman pian sovittuna ajankohtana
- varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä
- sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista
- seurata ja antaa palautetta
- huolehtia koeaikakeskusteluista
- pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta
- huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista
- tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä

#### 3.1 Uuden työntekijän tuloon valmistautuminen

Kerro tiimillesi uuden työntekijän valinnasta. Kerro miksi juuri hän oli huippulisä tiimiin ja minkälainen tausta uudella henkilöllä on. Kerro myös milloin uusi henkilö aloittaa.

Suunnittele perehdytyksen aikataulu ja nimeä kummityöntekijä uudelle työntekijälle. Muista perehdyttää myös kummityöntekijä ja informoida perehdytyksestä koko tiimille. Käy kummityöntekijän kanssa läpi perehdytyksen kulku ja kummityöntekijän rooli perehdytyksessä.

#### 3.2 Tiimipäivä

Järjestä yhteinen illanvietto jo uuden työntekijän ensimmäisen kahden viikon aikana. Et tarvitse isoa juhlatilaa ja kalleinta shampanjaa. Riittää kun saat koko tiimin kokoon kahittelun tai illallisen merkeissä. Näin uusi tiimiläinen pääsee tutustumaan kaikkiin työpaikan ulkopuolella rennossa ilmapiirissä. Näin lujitat koko tiimin yhteishenkeä!

#### 3.3 Ensimmäinen päivä

Ensimmäisen työpäivän merkitys on tärkeä ja näin ollen perehdyttämiseen on kaikkien osapuolien varattava riittävästi aikaa. Ensimmäisen päivän perusteella uusi työntekijä luo mielikuvansa uudesta työpaikastaan ja sen toimintatavoista. Ensimmäisten päivien

aikana on korostettava erityisesti meidän kulttuuria, ilmapiiriä ja asiakaspalvelun tärkeyttä.

Uudelle työntekijälle tulee ensimmäisten päivien aikana paljon tietoa sisäistettäväksi. Jotta uusi työntekijä ei saa informaatioahkyä, on ajoitus tärkeä. Käy asiat pala palalta, suunnitelman mukaisesti läpi. Muista kuunnella ja kysyä. Saat varmasti myös mahtavia uusia näkemyksiä asioihin.

1. työsopimuksen kirjoittaminen ja kopiot työ- ja koulutodistuksista
2. avaimet
3. perehdyttämisen muistilista kohdat 1-4
  - a. Tervetuloa Stylehunterille opas
  - b. Stylehunter Brand book

Myymläpäällikön tulee varata aikansa kokonaan perehdytykselle. Myymälän tulee pyöriä täysin myyjien voimin. Ensimmäisenä päivänä on hyvä aloittaa tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen rauhassa uuden työntekijän kanssa.

Perehdyttämisen muistilistan tarkoitus on ohjata perehdyttämistä ja sitä, että kaikki työsuhteeseen liittyvät asiat tulee käytyä läpi. Kehota työntekijää tekemään muistiinpanoja, pitämään lista tallessa ja seuraamaan opittavia asioita listan avulla.

#### **Tärkeät asiakirjat**

- työsopimus (yksi työnantajalle, yksi työntekijälle ja yksi sähköisenä palkanlaskentaan)
- verokortti palkanlaskentaan
- palkkatietolomake

### **3.4 Toinen päivä**

Myymläpäällikön tulee varata aikansa kokonaan perehdytykselle. Myymälän tulee pyöriä täysin myyjien voimin. Kun perehdyttämisen muistilistan kohdat 5-8 on käyty läpi, on hyvä aloittaa tutustuminen myymälään, myyntiin ja asiakkaisiin. Myymäläpäällikkö antaa esimerkkiä, myyntivinkkejä ja seuraa sivusta. Tämä on erittäin hyvä päivä nähdä millä tasolla uusi työntekijä on ja miten häntä lähdetään kouluttamaan.

1. perehdyttämisen muistilista kohdat 5-8
  - a. Tervetuloa Stylehunter opas
  - b. Stylehunter Brand book
2. myyntiharjoittelu myymälässä myymäläpäällikön kanssa

### 3.5 Kolmas päivä

Tähän väliin on hyvä antaa työntekijälle vapaapäivä. Ensimmäiset päivät uudessa työpaikassa ovat raskaita ja energiaa vieviä, koska uutta tietoa tulee niin paljon. Vapaa-päivänä ehtii hengähtää ja sisäistää oppimaansa. Kysymyksiä uusista asioista tulee myös varmasti.

### 3.6 Neljäs päivä

1. tilitys yhdessä myymäläpäällikön kanssa
2. myymälän aamurutiinit myymäläpäällikön kanssa
3. kassaperehdytys kummityöntekijän kanssa
4. myynti- ja kassaharjoittelu
5. palautekeskustelu

Aamurutiineille tulee muistaa varata enemmän aikaa kuin normaalisti. Varaa siis reilusti aikaa, jotta ehdit kiireettömästi opettaa kaikki aamurutiinit ennen avausta. Aamuvuoron myymäläpäällikkö ja uusi työntekijä tekevät yhdessä. Tässä on taas hyvä tilaisuus antaa esimerkkiä, palautetta ja myyntivinkkejä.

Aamurutiinien jälkeen kummityöntekijä aloittaa kassaperehdytyksen. Myymäläpäällikkö hoitaa asiakkaat sillä aikaa kun kassatoimintoja käydään läpi.

Päivä jatkuu myynti- ja kassaharjoittelulla.

Päivän loppuun pitää varata aikaa (0,5-1 h) palautekeskustelulle alkupäivistä. Näin uudella työntekijällä on mahdollisuus kysyä rauhassa jo esiin tulleita kysymyksiä, kertoa fiiliksiä ja sinulla esimiehenä antaa palautetta.

### 3.7 Viides päivä

1. tilitys itsenäisesti (myymäläpäällikkö seuraa sivusta)
2. myymälän aamurutiinit myymäläpäällikön avustuksella
3. myyntivuoro kummityöntekijän kanssa

Aamurutiineille tulee muistaa varata vielä hieman enemmän aikaa kuin normaalisti, koska uusi työntekijä tarvitsee vielä ohjausta. Pyri siihen, että olet apuna ja tukena, mutta uusi työntekijä saa itsenäisesti miettiä ja muistella oppimaansa. Näin hän oppii parhaiten.

Myyntivuoro kummityöntekijän kanssa antaa uudelle työntekijälle uutta esimerkkiä ja uusia vinkkejä myyntiin.

### **3.8 Kuudes päivä**

1. myyntivuoro
  - a. roolituksen tärkeys
  - b. lauantain ero arkipäiviin
2. iltarutiinit

Uudelle työntekijälle on hyvä ensimmäisen viikon aikana laittaa lauantavuoro, sillä se on luonteeltaan hyvin erilainen kuin arkivuorot. Näin työntekijä oppii toimimisen kii-reessä, roolituksen tärkeyden ja lauantapäivän erilaisuuden arkipäiviin verrattuna.

Hänet on hyvä laittaa samaan vuoroon jälleen kummityöntekijän kanssa, sillä hän on perillä uuden työntekijän oppimisesta. Päivän loppuksi opetellaan iltarutiinit kummityöntekijän kanssa.

Seuraavan viikon alkuun on hyvä varata aikaa palautekeskustelulle myös kummityöntekijän kanssa. Yhdessä on hyvä käydä läpi kuinka perehdytys on sujunut, missä menee hyvin ja mitkä asiat erityisesti vaativat harjoitusta.

### **4 Perehdyttämisen seuranta ja palautekeskustelu**

Perehdyttämistä seurataan koko perehdytyksen ajan: onko edetty suunnitelman mukaisesti, mitä uusi työntekijä on oppinut, mitä tulee vielä kerrata, ovatko menetelmät olleet oikeita jne. Perehdytystä arvioivat esimies ja perehdytettävä yhdessä, mukana voi olla myös työntekijälle nimetty kummityöntekijä.

Ensimmäinen palautekeskustelu käydään jo ensimmäisellä viikolla ja jo silloin on tärkeää asettaa työntekijän oppimiselle jokin tavoite.

Perehdyttämisen muistilista on yksinkertainen ja hyvä seurantyökalu, sillä siihen voivat molemmat merkata mitä asioita on käyty läpi. Sen avulla on hyvä myös palata asioihin, jos jokin asia on epäselvä.

Käy palautekeskustelu parin viikon päästä uuden työntekijän aloittamisesta. Käytä keskustelussa apuna palautekeskustelulomaketta. Keskustelun tulisi olla rento, vapaamuotoinen ja avoin. Viereinen kahvila voisikin olla inspiroivampi ympäristö kuin myymälän takahuone!

Muista myös etteivät erikseen sovitut palautekeskustelut ole ainoita paikkoja antaa ja saada palautetta. Ole aidosti läsnä työntekijöillesi niin palautteen antaminen puolin ja toisin on helpompaa!

#### **4.1 Palautteen anto**

Muista, että palautetta et voi antaa koskaan liikaa!

Älä keskity ongelmiin, keskity aina ratkaisuihin!

Työntekijät tarvitsevat jatkuvasti arviota onnistumisestaan ja tekemisestään vaikka sitä ei ääneen arjessa sanottaisikaan. Palautteen ja keskustelun merkitys näkyy sitoutunei-

suudessa. Sitoutuminen kasvaa sitä mukaa, mitä enemmän huomioit työntekijöidesi suoritukset.

Käytä palautteen annossa kolmen koon sääntöä. Palautteesta tulee olla vähintään kaksi kolmasosaa myönteistä palautetta, jotta korjaava olisi hyödyllistä. Yksi kolmannes tulee olla kehittävä, korjaavaa tai rakentavaa, jotta myönteisyydestä saadaan paras teho irti.

- Kiitä
- Kannusta
- Kehitä

Muista myös yksilöllisyys palautteen annossa. Palaute tulee sopeuttaa vastaanottajan mukaan. Jollekin korjaavaa palautetta tulee antaa hyvinkin hellävaraisesti, jollekin palaute tulee antaa mahdollisimman suoraan. Sama sääntö pätee positiivisen palautteen kanssa. Joku nauttii ylitsevuotavista sanoista ja vieläpä mahdollisesti muiden kuullen, toiset haluavat palautteen asiallisesti kahden kesken. Sinun pitää tuntea oma tiimisi, jotta osaat antaa palautteen oikein.

## 4.2 Tavoitteet

Ilman tavoitteita itsensä ja toisten johtaminen on mahdotonta. Vain asettamalla tavoitteita voimme saavuttaa ja mitata jotain. Myös perehdytyksessä tavoitteet ovat erittäin tärkeitä. Osaamiselle tulee asettaa tavoitteita heti perehdytyksen alusta lähtien, aiheuttamatta kuitenkaan paineita työntekijälle.

Työntekijän on helpompaa aloittaa oppiminen, kun hänellä on tiedossa heti perehdytyksen alkuvaiheesta lähtien mitä hänen tulee oppia ja missä aikataulussa nämä asiat käydään.

Käy tavoitekeskustelu työntekijän kanssa väh. 1 krt/2 vko.

Mieti tavoite aina SMART-työkalun kautta. Tavoitteen tulee olla aina...

**S** = Saavutettavissa

**M** = Mitattavissa

**A** = Aikaan sidottu

**R** = Rajattu

**T** = Tärkeä

Miksi tavoitteet ovat tärkeitä yksilölle?

1. Tunne kuulumisesta porukkaan ja yhteisöön.
2. Tunne, että on tekemässä jotain merkityksellistä.
3. Tunne haastavista töistä ja kehittymisestä.
4. Tunne, että voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöön sekä riittävä hallinnan tunne.
5. Tiedän mitä minulta odotetaan.
6. Tunne, että minua arvostetaan ja saan palautetta työstäni.



## **5 Seuraavat viikot ja kuukaudet**

Perehdyttäminen on aina prosessi. Se ei ole päivän, viikon tai kuukauden kestävä periodi vaan se kestää aina työntekijän tulosta lopettamiseen saakka.

Perehdyttämisen muistilista seuraa työntekijää pitkään työsuhteen alusta lähtien.

Seuraavien viikkojen ja kuukausien aikana uuden työntekijän kanssa käydään läpi kohdat 9-11. Aikataulu riippuu siitä, minkälaiseen tehtävään uusi työntekijä on palkattu ja kuinka pitkä hänen työsuhteensa on.

Uuden työntekijän kanssa tulee keskustella säännöllisesti yleisistä toimintatavoista, siitä miten työ sujuu ja miten hän kokee oman toimenkuvansa.

Perehdyttämisprosessia tulee jatkaa useiden kuukausien ajan, jotta uusi työntekijä sosiaalistuu yritykseen ja kykenee suoriutumaan työstään. Palautekeskustelulomaketta on hyvä käyttää apuna keskusteluissa. On tärkeää saada palautetta perehdytysprosessista sillä vain sitä kautta pääsemme sitä kehittämään. Ensimmäisen puolen vuoden jälkeen työntekijällä tulisi olla perustiedot omasta roolistaan, työyhteisöstä, työpaikasta sekä koko organisaatiosta.

Perehdyttämisprosessin arviointi ja työntekijältä saatu palaute on tärkeää, sillä arvioinnin ja siitä saatavan palautteen kautta yritys voi kehittää perehdytysprosessia.

### **LÄHTEET**

Kaisa Värelä. 2014. Johtaminen on perehdytyksen tärkein työkalu. Opinnäytetyö.

## LIITTEET

### Rekrytointi-ilmoitus



rekryilmoitus  
stylehunter.pdf

### Palautekeskustelulomake



palautekeskustelu.  
doc

### Uuden työntekijän viikko



esimerkiviikko  
Tavoitekeskustelulomake

### Seuranta- ja tavoitekeskustelu



seuranta ja  
tavoitekeskustelu.doc

### Perehdyttämisen muistilista



perehdyttämisen  
muistilista.doc

### Perehdyttämisen muistilista – kassatoiminnot



PEREHDYTTÄMISEN  
MUISTILISTA\_kassatc

## Liite 5. Perehdyttämisen muistilista

### PEREHDYTTÄMISEN MUISTILISTA

Muistilista on tarkoitettu läpikäytäväksi uuden työntekijän kanssa ensimmäisten työssäolo kuukausien aikana. Listan avulla esimies ja työntekijä voivat yhdessä tarkistaa, että työsuhteeseen kuuluvat keskeiset asiat on käyty läpi ja samalla voidaan käydä palautekeskustelu opituista asioista.

Molemmilla, esimiehellä ja työntekijällä, on oma kappaleensa perehdyttämisen muistilistasta. Listassa on tilaa myös omille muistiinpanoille.

Nimi: \_\_\_\_\_

Työsuhde alkoi: \_\_\_\_\_

Koeaika: \_\_\_\_\_ päättyy \_\_\_\_\_

Työtehtävä: \_\_\_\_\_

Lähin esimies: \_\_\_\_\_

Perehdyttäjä: \_\_\_\_\_

Laita rasti kun asia on käsitelty.

#### 1. Työsuhdeasiat

- työsuhteen laatu (määräaikainen/toistaiseksi voimassaoleva, koeaika, työsuhteen päättymisen) \_\_\_\_\_
- työsopimus, työehtosopimus \_\_\_\_\_
- palkka (palkanmaksun perusteet, ylityöt, palkkapäivä, sairausajan palkka) \_\_\_\_\_
- työvuorot, työaika, tauot, tuntiastian ylläpito, vapaa-toiveet \_\_\_\_\_
- lomien (loman kertyminen, loma-ajoista sopiminen) \_\_\_\_\_
- poissaolo, sairastuminen, myöhästyminen (ilmoitusvelvollisuus, sairauslomatodistus) \_\_\_\_\_
- pukeutumishjeistus, työasu ja sen huolto \_\_\_\_\_
- työterveyshuolto ja työhöntulotarkastus \_\_\_\_\_
- työsuojeluvaltuutettu, henkilöstöedustaja \_\_\_\_\_
- henkilökunta-alennukset (rahastaminen) \_\_\_\_\_
- henkilökunta edut, yhteistyökumppanit \_\_\_\_\_
- virkistystoiminta \_\_\_\_\_
- koulutukset \_\_\_\_\_
- työsuhteen päättymisen \_\_\_\_\_

## 2. Yritykseen liittyvät asiat

- Bestseller Oy
- VILA Clothes
- Stylehunter Oy
- Yrityksen arvot ja toimintatavat

## 3. Myymälään tutustuminen

- töihin saapuminen ja töistä poistuminen (ovet, avaimet)
- taukotilat (ruokailu, tupakointi)
- varasto
- tuotteiden vastaanotto
- siisteys ja roskat
- kauppakeskuksen käytännöt
- rahojen yösäilö ja vaihtorahat
- varauuskäynnit ja sammuttimet
- puhelimen käyttö ja tärkeät numerot
- kiinteistön huolto

## 4. Oma tiimi

- omaan tiimiin tutustuminen
- työntekijän vastuut ja velvollisuudet (toimenkuva)
- työtehtävät
- roolitus

## 5. Asiakaspalvelu

- tuote- ja hintatiedot, varasto, hälyttäminen
- kassatoiminnot
- materiaalit, vartalotyypit, värit
- asiakaspalvelu
- myymäläkunto
- asiakaspalvelun periaatteet
- asiakaspalautteiden käsittely

- reklamaatioiden hoito
- customer club ja private shopping

## 6. Viestintä

- palaverikäytäntö
- ilmoitustaulu
- sähköposti
- WhatsApp
- oma lokerikko
- extranet
- markkinointi

## 7. Yleiset toimintatavat ja mitä sinulta odotetaan

- avoimuus ja rehellisyys
- käytös ja oma olemus (siisteys, työasu)
- oman puhelimen käyttö
- omien asioiden hoito, vaatteiden sovitus ja ostosten tekeminen
- taukokäytännöt
- vaitiolovelvollisuus
- oma-aloitteisuus, palautteen anto, aktiivisuus ja vastuu
- osaamisen seuranta, palaute ja luvut (bq, bs, myynti, kate)

## 8. Työturvallisuus

- työturvallisuus, työsuojelu
- ensiapuvälineet ja ensiaputaito
- ryöstö
- sähkökatko
- tulipalo
- pommiuhka
- varauloskäytävät, ensisammutusvälineet

## 9. Raportointi

- hitrate
- lakana
- tuotemotorola
- palkat
- kk- vaihde
- maanantairaportointi
- avainlukutaulukko

## 10. Takakone

- tuotehyvityspyynnöt ketjulle
- inventaario
- hintakylttien teko
- hinnanmuutokset
- aletarrat
- top-listat
- varaston arvo
- stock age
- siirrot
- laskujen hyväksyminen
- myynti, kate, kierto
- clubilaisten syöttö
- lisätilaukset
- ostotilaukset

## 11. Myymälän esillepano

- A-, B- ja C-alueet
- uuden tuotteen sijoittaminen
- kampanjan rakentaminen
- ikkunat
- kaupallinen esillepano pöydät, rekit, saarekkeet

---

## 12. Muut kirjalliset materiaalit

- Stylehunter Brand Book
- Tervetuloa Stylehunterille!
- Kassaohjeet
- tilitysohje
- aamu- ja iltarutiinit
- extranet-ohje
- kuukaudenvaihde
- maanantairaportointi

Olen saanut perehdytyksen Stylehunterin perehdyttämiskäytännön mukaisesti.

---

Allekirjoitus

Pvm

## Liite 6. Perehdyttämisen muistilista kassatoiminnoista

### PEREHDYTTÄMISEN MUISTILISTA – KASSATOIMINNOT

#### PÄIVÄN ALOITUS

- Kassan tilitys \_\_\_\_\_
- Kassan avaus \_\_\_\_\_
- Myyjännumero \_\_\_\_\_
- Maksukorttitositteiden ja palautuskuittien käsittely \_\_\_\_\_

#### KASSATOIMINNOT

- Alennukset % ja € \_\_\_\_\_
- Hinnan muutos \_\_\_\_\_
- Kuitin keskeytys/mitätöinti \_\_\_\_\_
- Edellisen rivin korjaus \_\_\_\_\_
- Kuittikopio \_\_\_\_\_
- Henkilökunnan ostokset \_\_\_\_\_

#### MAKSUTAVAT

- Maksukortit \_\_\_\_\_
- Käteinen \_\_\_\_\_
- Setelien aitous \_\_\_\_\_
- Maksaminen käteisellä ja maksukortilla \_\_\_\_\_
- OneCard-lahjakortti \_\_\_\_\_
  - saldon tarkistus
  - lahjakortille hyvittäminen
  - lahjakortilla maksaminen
  - lahjakortin myynti
- Tuotteen palautus, hyvitys \_\_\_\_\_
- Alennuskuponit \_\_\_\_\_

Muistiinpanot:

---

---

---

#### KASSAPISTE

- Kassan siisteys \_\_\_\_\_
- Vaihtoraha \_\_\_\_\_
- Henkariteline \_\_\_\_\_
- Hälypoistaja \_\_\_\_\_
- Hälyttimet \_\_\_\_\_
- Kuittikone ja kuitin vaihto \_\_\_\_\_
- Korttimaksupäätte \_\_\_\_\_
- Varauskirja \_\_\_\_\_
- Asiakkaiden toiveet-kirja \_\_\_\_\_
- Give aways \_\_\_\_\_

#### POIKKEUSTILANTEITA

- It-tuki \_\_\_\_\_
- Manison \_\_\_\_\_

#### TURVALLISUUS

- Hälyportit \_\_\_\_\_
- Haastavat asiakastilanteet \_\_\_\_\_
- Isojen setelien vastaanotto (max. 100 €) \_\_\_\_\_
- Käteisen rahan käsittely \_\_\_\_\_
- Kassaerot \_\_\_\_\_
- Kassavirheet ja niiden selvittäminen \_\_\_\_\_

#### PÄIVÄN LOPETUS

- Kassaraportti \_\_\_\_\_
- Kassan sulkeminen \_\_\_\_\_
- Kassan jättäminen siistiksi, roskat roskiin ja ylimääräiset tavarat paikoilleen \_\_\_\_\_
- Päivän kuitit siististi, muista selitykset \_\_\_\_\_

Muistiinpanot:

---

---

---



## **SEURANTA- JA TAVOITEKESKUSTELU**

### **STYLEHUNTER OY**

#### **LUVUT**

Oma ja liikkeen keskiarvo viimeiseltä täydeltä kuukaudelta

Oma BQ \_\_\_\_\_  
Oma BS \_\_\_\_\_  
Liikkeen hitrate \_\_\_\_\_

Liikkeen BQ \_\_\_\_\_  
Liikkeen BS \_\_\_\_\_

#### **NYT**

Mitkä ovat fiilikset tällä hetkellä?

---

---

---

Mitkä ovat vahvuuteni myyntityössä?

---

---

---

Missä asioissa on kehitettävää?

---

---

---

Missä olemme tiiminä onnistuneet?

---

---

---

#### **TULEVAISUUS**

Mitkä ovat tavoitteeni seuraavalle kuukaudelle?

---

---

---

Missä asioissa haluan kehittyä?

---

---

---

Mihin asioihin meidän tiiminä tulisi kiinnittää huomiota?

---

---

---

## **PALAUTEKESKUSTELU PEREHDYTTÄMINEN**

### **STYLEHUNTER OY**

1. Mitkä ovat fiilikset nyt?
2. Onko tämä työ vastannut odotuksiasi? Miten?
3. Miten sinut on otettu vastaan tiimissä?
4. Miten yhteistyö on sujunut oman tiimin ja muiden myymälöiden henkilökunnan kanssa?
5. Perehdytys
  - mikä perehdytyksessä on auttanut työn oppimista?
  - oliko perehdytyksessä jotain sellaista, jonka olisi voinut tehdä toisin? Olisitko kaivannut jotain oppia lisää?
  - oletko saanut oppimiseesi riittävästi tukea? Esimieheltä? Tiimiltä?
6. Oma osaaminen
  - missä koet, että sinulla olisi kehitettävää?
  - kuinka hyvin pystyt toimimaan itsenäisesti?
  - miten ja missä osa-alueilla haluaisit jatkossa kehittyä?
  - miten koet lukujen seuraamisen yrityksessämme?
7. Kun olet katsonut toimintaamme uusin silmin, onko mieleesi tullut jotain työhömmme tai työskentelytapoihimme liittyviä kehitysajatuksia? Onko esimerkiksi aikaisemmissa työpaikoissasi ollut joitakin hyviä käytäntöjä joita kaipaat?
8. Onko sinulle jotakin sellaista osaamista, mitä haluaisit jakaa tiimissämme muille?

### **LÄHTEET**

[http://www.ilmarinen.fi/Production/motivo1/materiaalit/01\\_tyoeikalut/Kysymyspatteristo\\_perehdytys.pdf](http://www.ilmarinen.fi/Production/motivo1/materiaalit/01_tyoeikalut/Kysymyspatteristo_perehdytys.pdf)  
[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)

Liite 9. Uuden työntekijän esimerkkiviikko

UUDEN TYÖNTEKIJÄN ENSIMMÄINEN TYÖVIIKKO							
Ennen ensimmäistä päivää	Ensimmäinen päivä	Toinen päivä	3. päivä	4. päivä	5. päivä	6. päivä	7. päivä
	Välivuoro	Välivuoro	Vapaapäivä	Aamuvuoro	Aamuvuoro	Lauantai-iltavuoro	Vapaapäivä
Tarkan perhdytys-suunnitelman laatiminen kummityöntekijän perhdyttäminen	Työsopimus avainet	Perhdyttämisen muistilista kohdat 5-8	Annetaan aikaa sisäistä ensimmäisten päivien informaatio	Tilitys myymälän aamurutiinit	Tilitys myymälän aamurutiinit	Myynti: samassa vuorossa kummityöntekijän kanssa	
Henkilökunnan informoinen	Perhdyttämisen muistilista kohdat 1-4	Myyntiharjoittelu myymälässä myymäläpäällikön kanssa		Kassaperhdytys: kummityöntekijä	Myyntiharjoittelu: samassa vuorossa kummityöntekijän kanssa	Itärutiinit	
Työntekijälle tulusstuvaksi: Tervetuloa Stylehunterille opas Stylehunten Brand Book perhdytyksen aikataulu työvuorot	Stylehunten Brand book Tervetuloa Stylehunterille opas			Myyntiharjoittelu: samassa vuorossa kummityöntekijän ja myymäläpäällikön kanssa			
Työntekijälle muistutus verkkortista, työ- ja koulutodistuksista				Palauttekeskustelu myymäläpäällikön kanssa			