



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# PEREHDYTYSSUUNNITELMA UUDELLE SISUSTUSMYYJÄLLE

Case: Sotka Lahti

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Tom Tuiskula

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

TUISKULA, TOM:

Perehdytys suunnitelma uudelle  
sisustusmyyjälle  
Case: Sotka Lahti

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 29 sivua, 23 liitesivua

Kevät 2012

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on miten perehdyttää uusi sisustusmyyjä tehokkaasti ja nopeasti? Työn tarkoituksena oli tuoda esille erilaisia perehdytysmenetelmiä ja valita niistä parhaiten soveltuva kohdeyritykseen Sotka Lahteen. Työn tavoitteena oli tehdä käytännön suunnitelma uudelle sisustusmyyjälle ensimmäiseksi työntekokuukaudeksi kohdeyritykseen.

Toteutin työn tutustumalla perehdytystä käsittelevään kirjallisuuteen sekä Sotkan omaan perehdytysohjelmaan. Perehdytys suunnitelmassa hyödynsin oppimaani teoriaa ja käytännön kokemustani kohdeyrityksestä valitessani parhaan mahdollisen perehdytysmenetelmän kohdeyritykseen.

Opinnäytetyön teoriaosassa tutustutaan erilaisiin perehdytysmenetelmiin, perehdyttämiseen liittyvään lainsäädäntöön ja koko perehdytyksen elinkaareen. Työn empiirinen osa koostuu perehdytys suunnitelmasta, jossa teoriaosassa esiteltyjä keinoja on sovellettu kohdeyrityksen käyttöön. Perehdytys suunnitelma kertoo perehdyttäjälle eli kummille miten toimia, ja perehdytys opas on apuväline perehdytettävälle.

Laajemmassa mittakaavassa voi perehdytys suunnitelmaani käyttää kaikkien Sotkien perehdytys suunnitelmana.

Avainsanat: perehdytys, perehdytys suunnitelma, opas, myynti, Sotka



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma ja työn rajaus	1
1.2	Rakenne ja tavoitteet	2
1.3	Sotka / Indoor Group Oy	3
2	UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN	4
2.1	Perehdyttämisen lähtökohdat	4
2.2	Käsityksiä hyvästä perehdyttämisestä	6
2.3	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	8
2.4	Perehdyttämisen organisointi yrityksessä	8
2.5	Esimies perehdyttämisen moottorina	11
2.6	Koko työyhteisö perehdyttäjänä	12
2.7	Nimetty perehdyttäjä	13
2.8	Perehdyttämisen suunnittelu	13
2.9	Perehdyttämisprosessin eteneminen	14
2.10	Perehdyttämistilanteessa toimiminen	18
2.11	Perehdyttäjän rooli perehdyttämisen ohjaajana	19
2.12	Perehdyttämisen työkaluja	21
3	CASE: SOTKA LAHTI	27
3.1	Perehdytys suunnitelma uudelle sisustusmyyjälle	27
3.2	Uuden työntekijän perehdytysopas	28
4	YHTEENVETO	29
	LÄHTEET	30
	LIITTEET	32

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimusongelma ja työn rajaus

Idea opinnäytetyöhön tuli työharjoittelussa kesällä 2011 toimiessani myymäläpäällikön sijaisena Lahden Sotkalla. Sotka sijaitsee kauppakeskus Valossa Lau-neella. Kauppakeskukseen avattiin maaliskuussa 2011 yli kymmenen uutta myymälää, mitä seurasi asiakasvirtojen kasvu sekä kolmen uuden sisustusmyyjän rekrytointi Sotkalle. Provisiopalkkaisen myyjän työ voi olla stressaavaa ja kuluttavaa. Lahden Sotka on tehnyt jatkuvaa nousua ja kamppailee kärkisijoista muiden Sotkien rinnalla. Tämä on lisännyt työn tuottavuutta, ja myyjien työ on entistä nopea-tempoisempaa. Tästä johtuen osa myyjistä on siirtynyt toisiin tehtäviin, mikä on aiheuttanut uusia rekrytointeja.

Kun itse aloitin Sotkalla kesätyöntekijänä toukokuussa 2010, oli oma perehdyttämiseni puutteellinen. Periaatteessa sitä ei ollut ollenkaan. Saman olen huomannut uusien työntekijöiden aloittaessa myyjän tehtävissä jälkeeni. Perehdytys suunnitelma Sotka-ketjulta löytyy, sen käyttö ja toteutus vain on unohdettu. Tästä syystä päätin luoda kokonaan uuden toimintatavan uuden sisustusmyyjän perehdyttämiseksi. Opinnäytetyön tutkimusongelma on: Miten perehdyttää uusi sisustusmyyjä tehokkaasti ja nopeasti?

Aihe rajattiin uusiin sisustusmyyjäisiin, koska heidän perehdytyksessään on eniten parannettavaa. Sotka-ketju myös laajenee erittäin nopeasti, joten uusia työntekijöitä rekrytoidaan tiuhaan tahtiin.

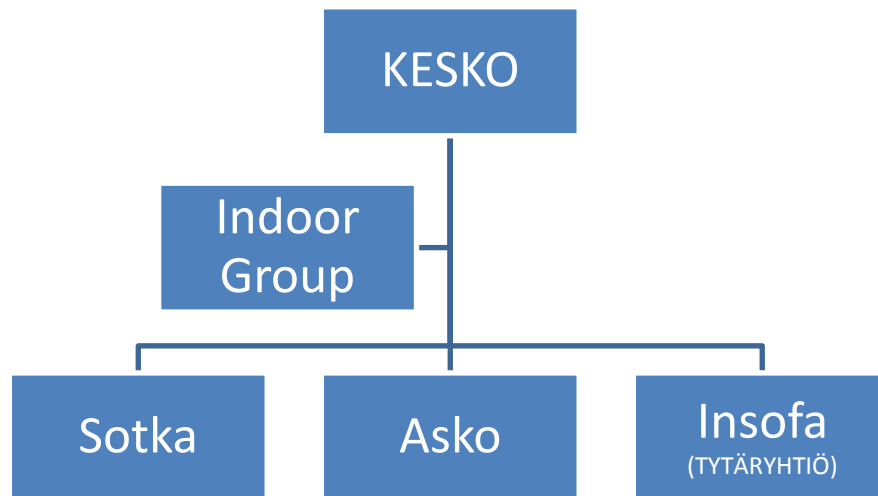
## 1.2 Rakenne ja tavoitteet

Opinnäytetyöni teoriaosassa kerron yleisesti perehdyttämisen tavoitteista, lainsäädännöstä, perehdytysmenetelmistä ja niiden toteuttamisesta. Perehdytysuunnitelma koskee ensisijaisesti vain Lahden toimipisteen sisustusmyyjiä ja perehdytystä joka tapahtuu pääasiassa ensimmäisten työntekokuukausien aikana. Perehdytysoppaasta taas on hyötyä pidemmäksi aikaa, ja se antaa uutta tietoa myös vanhoille myyjille.

Case-osuudesta löytyy käytännön suunnitelma uudelle sisustusmyyjälle Sotka Lahteen. Tähän myös linkittyy perehdytysopas, joka on erittäin tärkeä osa perehdytysprosessia. Perehdytysoppaan tarkoituksena on antaa uudelle myyjälle myyntiargumentteja, tutustuttaa myytäviin tuotteisiin ja palveluihin, perehdyttää kassajärjestelmään ja tutustuttaa talon tavat nopeasti ja helposti. Perehdytysopas ei ole perinteinen raskas ja vaikeasti luettava kansio, vaan helposti taskuun laitettava lehtinen.

Teoriaosuuden tavoitteena on avata perehdyttämisen eri keinoja ja näkökulmia työnantajalle. Case-osuuden tavoite on luoda toimiva ja tehokas suunnitelma uuden sisustusmyyjän perehdyttämiseksi Sotkalle.

### 1.3 Sotka / Indoor Group Oy



Kuvio 1. Indoor Groupin organisaatiokaavio.

Indoor Group Oy on osa Kesko-konsernia. Kesko osti Indoor Groupin osakekannan 2005 tammikuussa. Indoor Group Oy syntyi, kun Sponsor Capital Oy:n hallinnoima pääomarahasto osti huhtikuussa 1999 Askon huonekaluliiketoiminnat. Sotkan rahasto oli hankkinut omistukseensa aiemmin saman vuoden helmikuussa. (Indoor Group 2012.)

Sotkan tuotemerkki tuli markkinoille vuonna 1959. Myöhemmin Sotka Oy:nä toimineella yhtiöllä oli laaja tuotevalikoima, ja se oli 90-luvun vaihteessa Suomen 3. suurin huonekalujen valmistaja. Vuonna 1993 oma henkilöstö osti liiketoiminnat ja jatkoi yhtiön toimintaa Sotka Finland Oy:n nimissä. (Indoor Group 2012.)

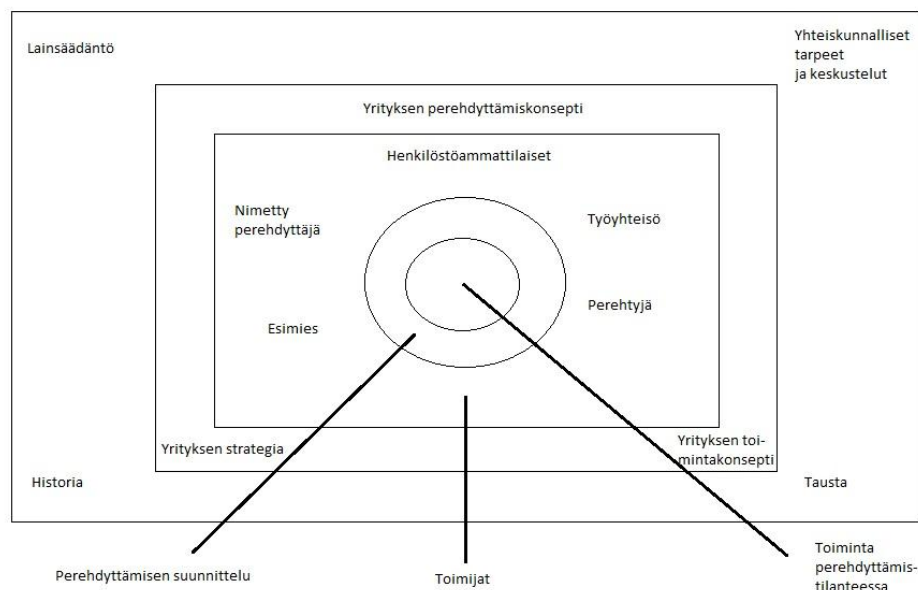
Sotkalla on 51 myymälää Suomessa. Myymälät löytyvät myös Tallinnasta, Tartosta ja Pärnusta. Sotka Lahden noin 1000m<sup>2</sup> myymälä sijaitsee kauppakeskus Valossa Launeella. Henkilöstöstä löytyy noin 10 myyjää (kausivaihtelut), myymäläpäällikkö ja Askon kanssa resursseiltaan jaetut kolme varastomiestä.

## 2 UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN

Tässä osiossa kerron perehdyttämisestä yleisesti ja esittelen kohdeyritykseen so-  
pivia perehdytysmenetelmiä.

### 2.1 Perehdyttämisen lähtökohdat

Hyvänlaatuinen perehdyttäminen ei ole läheskään yhtä varmaa kuin säännöllinen  
palkanmaksu, mutta työlainsäädäntö velvoittaa molempiin. Menevätkö kiireelli-  
semmät työt käytännössä hyvien perehdyttämisspyrkimysten edelle? Mitä yrityk-  
sissä oikein tapahtuu tällä saralla? (Hätönen 1998, 15.)



Kuvio 2. Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot. (Kupias & Peltola 2009, 10.)

Perehdyttämisen keskiössä ovat yksittäiset kehittämis- ja kohtaamistilanteet. Niis-  
sä punnitaan viime tingassa, miten onnistunutta perehdyttäminen on. Lainmukai-  
suus, strategisuus, rakenteet ja suunnitelmallisuus antavat hyvän pohjan, mutta  
todellinen kohtaaminen perehdyttämissitilanteessa ratkaisee perehdyttämisen te-  
hokkuuden ja toimivuuden. (Kupias & Peltola 2009, 11.)



Onko perehdyttäminen organisaatioissa ensisijassa henkilöstöammattilaisten, esimiesten, koko työyhteisön, mentoreiden vai nimettyjen perehdyttäjien vetämää, riippuu organisaation toimintakonseptin lisäksi organisaation historiasta, koosta ja käytettävistä resursseista. (Himberg 2005, 12.)

Perehdyttämisessä oli ennen kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta. Laajempaa perehdyttämistä - yritykseen ja työyhteisöön tutustumista - ei pidetty niin tärkeänä ensin luonnollisesti siitä syystä, että työympäristöt eivät olleet monimutkaisia ja myöhemmin siksi, että tehtävät olivat sen laatuksia, että laajempaa yhteyttä ei työn suorittamiseksi tarvittu. (Sjöholm 2010, 20.)

Organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi. Pelkkä työhön opastaminen ei enää riitä. Työntekijän on yhä paremmin ymmärrettävä, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Perehdyttäminen on tullut monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi.

Uudessa työsuhteessa ja uudenlaisen työn aloittamisessa on paljon hyviä onnistumisen mahdollisuuksia. Työelämään tulevan nuoren työntekijän ensimmäinen työpaikka muovaa käsityksiä siitä miten työmarkkinoilla toimitaan, mitä organisaatiossa vaaditaan ja miten työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä. Ihan aluksi on opittava, miten työpaikalla ylipäätään ollaan. Työpaikkaa tai työpistettä vaihtaneelle henkilölle ympäristön vaihdos tarjoaa mahdollisuuden uuteen rooliin ja parempaan onnistumiseen. Työmarkkinoiden ytimessä olevat työntekijät tuntevat työelämän pelisäännöt jo kohtuullisen hyvin ja voivat keskittyä työhön ja yritykseen liittyvään oppimiseen.

(Harju 2009, 27.)

Hyvän perehdyttämisen määrittelee kuitenkin viime kädessä yrityksen tai organisaation asiakas, kun hän arvioi saamaansa palvelua. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa tietenkin myös työnantajamaineeseen.

## 2.2 Käsitteitä hyvästä perehdyttämisestä

Lainsäädäntö, perinne sekä yhteiskuntavastuun ja järkevyyden periaatteet ovat tuoneet yrityksiä perehdyttämisen polulle. Seuraavat määritteet ja tarpeet ovat ohjanneet yrityksiä perehdyttämään työntekijöitään:

- Työn hallinnan edistäminen
- Sopeuttaminen työhön ja työyhteisöön
- Sitouttaminen
- Tuloksellisuus ja kannattavuus
- Työhyvinvointi
- Organisaation uudistaminen
- Työntekijän koko kapasiteetin hyödyntäminen
- Sisäänajo
- Organisaation strateginen toteuttaminen
- Johtamisen väline
- Muutos, kehittyminen
- Säilyttäminen/uudistaminen
- Vähemmän virheitä
- Turvallisuus
- Menestyminen
- Työtehtävien oppiminen
- Osaamisen jakaminen.

(Juuti 2002, 18.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan, että hän kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan

- työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liike- tai palveluidean sekä sen tavat
- työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat
- omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävänsä.

(Harju 2009, 40.)

Käytännössä perehdyttämisen käsite on usein laajentunut kattamaan sekä työopastuksen että niin sanotun alku- ja yleisperehdyttämisen. Perehdyttämisestä puhutaan usein myös silloin, kun tehtävät muuttuvat osin tai kokonaan, mutta työympäristö pysyy samana. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Hyvä perehdyttäminen käsittää sekä erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista, että tulokkaan osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon tulokkaan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin aikana. Tästä hyötyvät niin työnantaja ja tulokkaan koko työyhteisö kuin tietysti tulokas itse. Hyvä perehdyttäminen auttaa kaikkia näitä tahoja onnistumaan. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Perehdyttämisen kansantaloudelliset hyödyt ovat suuret. Sen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta. (Ahtiainen 2011, 34.)

Työsopimuslaissa sanotaan: "työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi". Edellä mainittu velvollisuus saattaa kuulostaa itsestäänselvyydeltä - ainakin hyvää yrittäjäkansalaisuutta tavoittelevalle työnantajalle. Pyrkimys saattaa jäädä sanahelelinäksi, kun kiireet, poissaolot ja työpaineet ajavat työpaikat pikaperehdyttämiseen tai työntekijä "heitetään suoraan kylmään veteen". Oppiminen on karvasta työntekijälle ja kallista työnantajalle, kun se tapahtuu virheitä korjaamalla. Työstä suoriutuminen muuttuu päivästä toiseen selvitymiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

### 2.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työn tekeminen on lailla suojattua ja valvottua toimintaa. Perehdyttämiselle on työlainsäädännössä annettu paljon painoa. Luotettavalla ja lainmukaisella toiminnalla on positiivinen vaikutus kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. Laittomasta toiminnasta saattaa seurata erityyppisiä vahinkoja, haittoja, tulkinta-erimielisyyksiä, työtaisteluja tai kärhämisiä työpaikoilla. (Sjöholm 2010, 33.)

Perehdyttäminen on usein mainittu työehtosopimuksissa, erityisesti palkkaan liitetyissä pykälissä. Perehdyttäjä voi saada tehtävästään lisäpalkkioita, tai vastuu voi lisätä toimenkuvan vaativuutta ja vaikuttaa palkkauksen määrään. Uuteen tehtävään siirtyvä työntekijä saa monessa tapauksessa uuden tehtävän mukaista palkkaa huolimatta perehdyttämiskaudesta. (Sjöholm 2010, 34.)

### 2.4 Perehdyttämisen organisointi yrityksessä

Perehdyttämisen tarkoituksenmukainen organisointi nojaa paljolti yrityksen senhetkiseen tilanteeseen sekä käytettävissä oleviin resursseihin. Onnistunut organisointi näkyy sujuvina perehdyttämiskäytäntöinä. Valitun tavan ja toimien järjestyminen mitataan yrityksen valitseman toimintakonseptin toteutumisen ja siinä onnistumisen kautta. (Kangas & Hämäläinen 2004, 55.)

Isossa yrityksessä asioita hämmentävät henkilöstöammattilaiset, koulutuksesta ja kehittämisestä vastaava yksikkö, paikalliset esimiehet sekä nimetyt perehdyttäjät. Tarvitaan yhteinen käsitys siitä mikä tyyppinen järjestely perehdyttämisessä tukee yrityksen tavoitteita. Ilman keskustelua ja koordinoitua vaarana on päällekkäinen työ, kirjavat toimintatavat ja katvealueet. (Kangas & Hämäläinen 2004, 56.)

Perehdyttämisen koko prosessissa kehittyvät tulokas ja sen mukana koko työympäristö. Kehittämisen raameina ovat siis tulokas, työ ja työympäristö, mittareina alkuunpääsy ja tarvittava itsenäisyys. Hyvä alkuunpääsy ja tarvittava itsenäisyys vaihtelevat eri organisaatioissa ja työtehtävissä hyvinkin paljon. (Kupias & Peltola 2009, 46.)

Perehdyttämisen organisoinnin pelikentällä päähenkilö on perehtyjä itse. Työhönottopäätös on painava ratkaisu sekä organisaation että työntekijän kannalta, erityisesti kun kyse on vakituisesta työsuhteesta. Toinen tärkeä henkilö on esimies, joka viime kädessä vastaa perehdyttämisestä. Esimies saa usein tukea perehdyttämistyöhönsä nimetyiltä perehdyttäjiltä ja henkilöstöammattilaisilta. Koko työyhteisö on myötävaikuttamassa uuden työntekijän alun onnistumiseen.

Joissain organisaatioissa lähes kaikki vastuu perehdyttämisestä on siirretty esimiehelle. Perehdyttämistyön tuki voi olla laajaa tai vähäistä. Toimiessaan perehdyttäjänä esimies luo parhaimmillaan hyvän suhteen uuteen työntekijäänsä. Parhaimmillaan esimies priorisoi tehtävänsä ja kiireensä siten, että tulokas jää heitteille. Yhä useammassa yrityksessä perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö. Perehdyttäminen kuuluu kaikille ja perehdyttämisprosessin kehittämiseen osallistuvat kaikki. Samoin perehtyjä itse osallistuu yhä useammin aktiivisesti perehdyttämisohjelmansa laatimiseen ja muokkaamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

Yrityksen toimintakonsepti vaikuttaa tarkoituksenmukaisen perehdyttämiskonseptin valintaan. Perehdyttämiskonseptin ja tavan organisoida perehdyttämistä tulisi olla yhteydessä yrityksen toimintakonseptiin. (Kupias & Peltola 2009, 48.)

Näin työt jakautuvat eri perehdyttämiskonsepteissa Kupiaksen ja Peltolan mukaan:

**Vierihoidoperehdyttämisessä** korostuu perehdyttäjän rooli mentorina tai kummina. Tällöin painottuvat myös mentorin/kummin ohjaustaidot hyvän perehdyttämisen järjestelmässä. Pienemmissä yrityksissä esimies toimii mentorina tai kummina.

**Malliperehdyttämisessä** perehdyttämisen työnjako on selkeästi määritelty.

Yleisperehdyttäminen (työsuhde, organisaatio) hoidetaan usein keskitetysti henkilöstöammattilaisten avulla. Työnopastus on työyksikön ja työnopastajien vastuulla. Työnopastajia voi olla yksi tai useampia. Esimiehen rooli on muita konsepteja rajatumpi, usein hänen tehtäväkseen jää varmistaa perehdyttämisen työnjako, ottaa työntekijä vastaan ja kertoa tälle työsuhteen tavoitteista ja odotuksista.

**Laatuperehdyttämisessä** korostuu koko tiimin rooli perehdyttämisessä ja perehdyttämisprosessin kehittämisessä. Kaikki kollegat osallistuvat tavalla tai toisella perehdyttämiseen. Esimiehen erityisenä tehtävänä on koordinoida perehdyttämistä.

**Räätälöidyssä perehdyttämisessä** korostuu perehdyttämisen koordinoijan rooli. Hänellä täytyy olla selkeä käsitys perehdyttämisen olennaisista osa-alueista sekä taitoa muokata näistä osa-alueista tarkoituksenmukainen ja yksilöllinen perehdyttämisohjelma tulokkaan tarpeiden mukaan. Tällä koordinoijalla täytyy olla myös kykyä kytkeä mukaan perehdyttämiseen tarvittavia henkilöitä. Tässäkin tapauksessa tarvitaan monia perehdyttäjiä, joten ohjaajantaidot korostuvat organisaatioissa laajalti. Esimies voi olla koordinoija tai yksi perehdyttämisohjelmaan mukaan kytketyistä henkilöistä. Perehtyjän oma rooli perehdyttämisen suunnittelussa korostuu tässä perehdyttämiskonseptissa.

**Dialoginen perehdyttäminen** liittyy organisaatioihin, jotka perustavat toimintansa yhteiskehittelyn periaatteille. Dialoginen perehdyttäminen edellyttää yhdessä ajattelua ja siihen tarvitaan usein koko työyhteisö. Jokaisella työyhteisön jäsenellä täytyy olla taitoa käydä tasa-arvoista ja aitoa vuoropuhelua tulokkaan kanssa. Tulokkaan oma rooli perehdyttämisohjelmansa laatimisessa on suuri. Tässä konseptissa myös asiakkaan rooli voi tulla voimakkaasti esiin. Asiakas voi olla yksi perehdyttäjistä. (Kupias & Peltola 2009, 49-51.)

## 2.5 Esimies perehdyttämisen moottorina

Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia työntekijän osaamisesta ja myös tehokkaasta perehdyttämisestä. Koko työyhteisön osaamisen kehittäminen on tärkeä osa esimiestyötä. Arki lannistaa monen esimiehen parhaimmatkin pyrkimykset ja usein tämä vastuu jää vähemmälle huomiolle. Aikaa on niukasti, kun on priorisoitava, suunniteltava, tavattava asiakkaita ja edustettava organisaatiota eri kokouksissa. Aikaa varsinaiselle esimiestyölle ei ehkä jääkään enää kovin paljon. (Hätönen 1998, 64.)

Perehdyttämisen panokset ja painotukset vaihtelevat organisaatiosta, senhetkisestä tilanteesta, valitusta toimintakonseptista ja esimiehestä riippuen. Kupias ja Peltola määrittelevät esimiehen tärkeimmät vastuualueet näin:

- 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 & Peltola 2009, 62.)

Edellä mainitut asiat voi varmistaa monin eri tavoin, omista henkilökohtaisista vahvuuksista, perehdyttämiskonseptista ja muista perehdyttämisen toimijoista riippuen. Tärkeää on miettiä, miten yrityksen tämänhetkiset haasteet ja toiminta linkittyvät valittuun perehdyttämiskonseptiin? (Kupias & Peltola 2009, 63.)

Esimies ei ole se joka kädet savessa perehdyttää, vaan hän luo edellytyksiä. Nämä edellytykset pohjautuvat organisaation tilanteeseen, suuntaan, ja tavoitteisiin. Tämän lisäksi on otettava huomioon oma osaaminen ja ajankäyttö. Delegointi ja organisointi auttavat viimeksi mainitun osalta. On viisasta antaa muillekin työyhteisön jäsenille

teisössä mahdollisuus turvata uuden työntekijän hyvä alku työssään ja oppia samalla itse. (Kupias & Peltola 2009, 65)

Esimiehen tehtävä on kertoa, miten tulokkaan työtehtävä tukee koko yrityksen menestymistä ja mitä tuloksia yksittäisen työntekijän on saatava aikaan. Useimmiten työtehtävä on selkeä, etukäteen määritelty ja muun työyhteisön tiedossa. Joskus tehtävä muotoutuu perehtymisen myötä, perehtyjän osaamisen ja kokemuksen perusteella. Työntekijää helpottaa, jos tärkeimmät työhön liittyvät asiat löytyvät helposti kirjallisina esimerkiksi perehdytyskansiosista, jolloin niitä voi omaksua silloin kun on aikaa tai palata tarkistamaan niitä pitkin matkaa. (Kupias & Peltola 2009, 69-70.)

## 2.6 Koko työyhteisö perehdyttäjänä

Yksittäinen työntekijä ei opi ja perehdy tyhjiössä. Koko työympäristö vaikuttaa aina voimakkaasti oppimiseen ja perehtymiseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että koko työyhteisö kytketään tavalla tai toisella perehdyttämiseen oli perehdyttämiskonsepti mikä tahansa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 64.)

Ajoissa hoidettu ja selkeä viestintä takaa sen, että työyhteisö virittäytyy ottamaan vastaan uuden työntekijän. On kerrottava kuka on tulossa, mitä tekemään ja miten perehdyttäminen hoidetaan. Työyhteisöllä pitää olla tilaisuus keskustella tulokkaan työtehtävästä ja tarvittavista järjestelyistä sekä saada alustavat tiedot henkilöstä ennen hänen saapumistaan.

Työtehtävän ilmoittamisen lisäksi muun työyhteisön on usein hyvä saada tietää miksi juuri kyseinen henkilö on valittu tehtävään. Valintaan vaikuttaneet seikat on syytä selvittää erityisen avoimesti silloin, jos samaa paikkaa on hakenut joku tai jotkut työyhteisön sisältä. Muun henkilöstön epätietoisuutta on helppo vähentää huolehtimalla jo etukäteen siitä, että työntekijät tuntevat henkilöstöä koskevat yleiset suunnitelmat ja kussakin tehtävässä tarvittavat tiedot ja taidot. Silloin, kun tulokkaan osaaminen on ratkaisevampi tekijä kuin tietyn tehtävän vaatimukset, myös tämä tulee avoimesti kertoa muulle henkilöstölle ja tuoda esille, miten tu-



lokkaan osaamisen on ajateltu täydentävän muun työyhteisön osaamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 68.)

## 2.7 Nimetty perehdyttäjä

Monissa organisaatioissa on nimetty erikseen henkilöt, joiden työtehtäviin perehdyttäminen kuuluu. Yleensä tämä perehdyttäjän työ tehdään muun toimen ohella, mutta perehdyttämisen osuus työtehtävistä voi olla hyvinkin suuri. Näin on erityisesti organisaatioissa, joissa vaihtuvuus on suurta.

Nimetyt perehdyttäjät toimivat työyksiköissä yhteistyössä esimiesten kanssa. Vastuu perehdyttämisestä on viime kädessä esimiehellä, mutta hän on delegoinut osan vastuusta nimetyille perehdyttäjälle. Tämä vastuunjako kannattaakin sopia tarkkaan ja aina tapauskohtaisesti, vaikka se olisi mainittu nimetyn perehdyttäjän ja esimiehen tehtäväkuvauksessa. Perehdyttäjällä ei yleensä ole työnjohdollista valtaa ja silloin hänellä ei myöskään voi olla sitä vastaavaa vastuuta. (Viitala 2003, 43.)

## 2.8 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttäminen pitää sisällään ainakin sekä tulokkaan osaamisen kehittämisen että käytännön toimet, jotka helpottavat tulokkaan alkuun pääsemistä työssään. Perehdyttäminen voi pitää sisällään myös tulokkaan osaamisen hyödyntämisen sekä työyhteisön ja toimintatapojen kehittämisen perehdyttämisen yhteydessä. Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää sitä, että kehittymisen tavoitteet on mietitty organisaatiossa. Tarkoituksenmukainen suunnittelu ottaa huomioon tavoitellun toimintakonseptin, nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit. (Työturvallisuuskeskus 2000, 76)

Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa toisistaan perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattista suunnittelua tapahtuu, kun perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation tai työyksikön tasolla ja laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia sekä materiaalia perehdyttämisen tueksi.

Toisissa organisaatioissa näitä keskitetysti laadittuja perehdyttämisohjelmia ja materiaalia voidaan käyttää hyväksi laajemmin ja toisissa suppeammin. Laajemmin niitä voidaan hyödyntää organisaatioissa, joissa iso joukko työntekijöitä tekee samoja määriteltyjä työtehtäviä. Esimerkkinä voidaan mainita siivoajat ja kassahenkilöt. Kuitenkin kaikenlaisissa organisaatioissa ja kaikenlaisiin tehtäviin perehdytettäessä näitä keskitetysti laadittuja suunnitelmia tulee yksilöllistää ainakin jossakin määrin, sillä tulokset poikkeavat osaamiseltaan ja taustoiltaan toisistaan ja yksilöllinen tausta tulee joka tapauksessa ottaa huomioon, jos haluaa perehdyttää hyvin ja tuloksellisesti. (Työturvallisuuskeskus 2000, 78)

## 2.9 Perehdyttämisprosessin eteneminen

Kupias ja Peltola jakavat perehdyttämisen vaiheet seuraavanlaisesti:

### **Ennen rekrytointia**

Perehdyttäminen tai perehdyttämisen valmistelu alkaa jo ennen rekrytointia. Tällöin mietitään tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista. Joskus tehtävä on valmiina ja sen rajat ovat selkeät ja organisaatioissa tiedetään melko tarkkaan millaisia henkilöitä haetaan. Joskus taas haetaan pikemminkin "hyvää tyyppiä" täydentämään organisaation osaamista, eikä kovin selkeää määritelmää voikaan tehdä etukäteen. Perehdyttämisen painopiste määräytyy tästä tilanteesta. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

### **Rekrytointivaihe**

Rekrytointiprosessi on erittäin tärkeä perehdyttämisvaihe. Rekrytointivaiheessa hakijoille kerrotaan sekä tehtävän, työyhteisön että organisaation erityispiirteistä ja vaatimuksista. Samalla organisaatio saa tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta. Haastattelujen aikana alkaa uuden työntekijän osaamisen kehittäminen. Jatkoperehdyttämiselle voidaan hyvillä rekrytointikäytännöillä taata erinomainen pohja. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

### **Ennen töihin tuloa**

Kun valittu henkilö on tiedossa, on helpompi alkaa suunnata tulevaa perehdyttämistä. Jos tulokas perehdytetään tiettyyn selkeärajaiseen tehtävään, painopiste on tehtävän vaatimuksissa ja niihin perehdyttämisessä, eli sopeuttavassa perehdyttämisessä. Jos tulokas tulee organisaatioon sen osaamista täydentävänä henkilönä, painopiste perehdyttämisessä on sen varmistaminen, että organisaatio saa tulokkaasta irti kaiken mahdollisen täydentävän osaamisen. Tällöin painopiste on dialogisessa perehdyttämisessä. Molemmista tapauksista tarvitaan kuitenkin perusperehdyttämistä, joka sisältää työsuhteen alkuun liittyvien käytännön asioiden hoitamisen, työyhteisön voimassaoleviin pelisääntöihin perehdyttämisen, työtovereihin tutustuttamisen ja organisaation arvojen ja strategioiden läpikäymisen.

Vaikka asiat eivät olisikaan kiveen kirjoitettuja ja vaikka tulokkaan olisi tarkoitus esittää niihin muutoksia, se ei poista olemassa oleviin pelisääntöihin, taustatietoihin ja käytäntöihin perehdyttämisen tarvetta. Valinnan jälkeen tulokkaan perehdyttämistä koordinoivan henkilön kannattaa ottaa yhteyttä tulokkaaseen. Yhteydenotto tapahtuu luontevimmin puhelimitse, jolloin koordinoija saa tärkeitä tietoja perehdyttämissuunnitelman laatimista varten. Tulokkaalla on mahdollisuus kysyä epäselviä asioita ennen työn aloittamista, ja perehdyttäjä voi kertoa ensimmäisestä työpäivästä sekä antaa tarvittaessa viime hetken ohjeita. Näin uusi työntekijä saa jo ennen töihin tuloaan kontaktin henkilöön, joka todennäköisesti on häntä vastassa ja huolehtii pääosin hänen perehdyttämisestään. Uuteen työhön on helpompi ja mukavampi tulla, kun vastassa on tuttu henkilö. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

### **Vastaanotto**

Painotimme jo aiemmin hyvän vastaanoton tärkeyttä. Siinä tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä, ja hyvä alku kantaa pitkälle. Huonoa alkua taas on vaikea paikata myöhemmin. Tämän vuoksi vastaanottoon kannattaa satsata. Tärkeintä siinä on, että tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Mikäli mahdollista, on vastaanottamassa hyvä olla tulokkaan oma esimies. Rauhallinen ja ystävällinen vastaanotto esimerkiksi kahvikupin äärellä antaa hyvän alun varsinaiselle työlle. (Kupias & Peltola 2009, 104.)

### **Ensimmäinen päivä**

Ensimmäisen päivän aikana hoidetaan kiireisimmät käytännön asiat kuten avainten luovuttaminen ja kulkuluvat sekä muut tärkeät työn aloittamista helpottavat luvat tai käytännöt. Kaikki ne luvat ja työvälitteet, jotka voi hankkia etukäteen, on syytä hoitaa jo hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän aloittamista. Ensimmäisen päivän aikana tulokkaalle esitellään hänen työpisteensä, lähimmät työtoverit sekä työtilat. Itse työhön liittyviä asioita käydään myös läpi. On tärkeää, että tulokkaalla on riittävästi tekemistä, mutta tietoa ei tule niin paljon ettei sitä pysty omaksumaan. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

### **Ensimmäinen viikko**

Ensimmäisen viikon aikana on tärkeää, että tulokas pääsee kiinni työhönsä. Tätä auttaa kokonaiskuvan saaminen uudesta työstä sekä tutustuminen työyhteisöön ja organisaatioon. Työn, työyhteisön ja organisaation luonteesta riippuen perehdyttäminen tulee järjestää niin, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukaista. Ensimmäisen viikon aikana tulokas saa parhaimmillaan "ensiapupakkauksen", jonka avulla hän pääsee hyvin työn alkuun. Jokainen tulokas haluaa olla hyödyksi uudessa työssään, ja tämän vuoksi on hyvä päästä kiinni "oikeisiin töihin" mahdollisimman pian. Näin tulokas voi linkittää perehtymistä omiin työtehtäviinsä ja tarkastella asioita konkreettisten työtehtävien kautta. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Todellisen ensiapupakkauksen sisältö on tarkkaan harkittu, ja sen avulla päästään alkuun hoidettaessa hätätilannetta. Näin pitäisi olla myös työpaikan ensiapupakkauksen laita. On kysyttävä, mistä tiedosta ja taidosta on hyötyä sekä yrityksen että tulokkaan kannalta? Minkälaisella pakkauksen sisällöllä uusi työntekijä saa parhaimmat onnistumisen elämykset? Ja toisaalta, millä vältetään pahimmat virheet?

Ensimmäisen viikon aikana on selvitettävä tulokkaan kokemus ja osaaminen, ja tämän pohjalta laatia tai täsmentää hänen oppimistaan tukeva perehdyttämissuunnitelma. Toki yrityksessä on hyvä olla perehdyttämissuunnitelmapohjia, joita voi tietyissä tapauksissa käyttää sellaisenaan, mutta usein niitä kannattaa muokata tulokkaan tarpeita vastaaviksi. Näin uudelle työntekijälle syntyy kuva siitä, mihin hänen tulee perehtyä selvittääkseen työstään riittävän itsenäisesti. Ensimmäisen

työviikon lopulla on hyvä järjestää lyhyt palautekeskustelu perehtymisen ja perehdyttämisen ensivaikutelmista. Samalla voidaan arvioida, mihin asioihin pitää erityisesti jatkossa panostaa ja mitä voidaan jättää vähemmälle.

Ensimmäisen viikon perehdyttämisohjelma voi olla melko tiivis, mutta on syytä huomioida, minkä verran kukin henkilö voi omaksua lyhyessä ajassa. Perehdyttämisohjelmasta ei kannata laatia liian tiivistä. Tärkeää on opastaa, mistä löytyy lisätietoa. Kaikkia yksityiskohtia ei voi millään pitää mielessä ja työn alussa kannattaakin keskittyä ennemmin kokonaisuuksien hahmottamiseen kuin pieniin yksityiskohtiin. Perehdyttämisohjelmaa voi pitää liian tiiviinä, jos tulokas ei ehdi tehdä yhtään omia tulevia töitään. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

### **Ensimmäinen kuukausi**

Ensimmäisen viikon jälkeen on tarkoitus, että tulokas pääsee kiinni tuottavaan työhön ja sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin. Perehdyttämisen ei tarvitse mennä vain niin päin, että tulokas sopeutuu. Ensimmäisen kuukauden aikana on jo oltava mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään, jotka parhaimmillaan johtavat uusiin ideoihin toimintatapojen kehittämiseksi. Vastaanottavalla esimiehellä ja koko työyhteisöllä pitää olla vilpitön halu ja kyky ottaa vastaan palautetta sekä into kehittää omaa toimintaansa. Muuten voi käydä niin, että tulokasta kyllä yllytetään kertomaan omia näkemyksiään, mutta ollaan kiusaantuneita ja ärtyneitäkin, jos toimintaa kritisoidaan. Toki tulokkaiden tavoissa antaa palautetta on eroja. Toiset ovat taitavampia kuin toiset. Toiset saavat kriittisenkin palautteen kuulosamaan hyvältä idealta ja toiset taas tungettelevalta kritisoinnilta. Organisaation toimintatapa vaikuttaa paljon siihen, millainen liikkumisvara perehdyttämisessä on ja millainen tasapaino sopeuttavan ja dialogisen perehdyttämisen välillä vallitsee.

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaan. Usein päävastuu perehdyttämisestä siirtyy vähitellen perehtyjälle itselleen. Tulokas osallistuu yleensä ensimmäisen kuukauden aikana tervetuloa taloon -tilaisuuteen, jos sellainen on tarjolla. 1-2 kuukauden työssäolon jälkeen olisi hyvä käydä perehdyttäjän kanssa palautekeskustelu, jossa arvioidaan sekä perehtymistä että perehdyttämistä. Näin tarkistetaan, onko tulokkaalla organisaation puolesta riittävät mahdollisuudet onnistua työssään ja onko perehdyttäminen järjestetty riittävän tasokkaasti. Tässä palautekeskustelussa tulokas voi saada palautetta

omasta toiminnastaan, ja hän voi tarvittaessa tehdä muutoksia siihen hyvissä ajoin ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 2009, 108.)

### **Koeajan kuluessa**

Koeaika on usein lain sallimat neljä kuukautta. Perehdyttämiseen liittyvä kehittämisprosessi on mahdollisesti lyhyempi. Sen tavoitteena on, että tulokas pääsee hyvin alkuun uudessa työssään ja selviytyy työtehtävistään riittävän itsenäisesti sekä osaa hankkia lisää tietoa työstään. Hänet on otettu työyhteisönsä jäseneksi, ja hän itse tuntee kuuluvansa työyhteisöönsä ja olevansa osa organisaatiota, jossa työskentelee. Perehtyminen jatkuu suunnitelman tai tarpeen mukaan. Ennen koeajan päättymistä pidetään esimiehen johdolla koeaikakeskustelu, jossa voidaan molemmin puolin arvioida perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista ja jatkotarvetta. Tällöin punnitaan myös rekrytoinnin onnistumista ja työsuhteen jatkumista. Moniin tehtäviin perehdyttäminen jatkuu pidempään kuin neljä kuukautta. Perehdyttäminen suunnitellaan aina tarpeen mukaan riittävän pitkäksi tai esimerkiksi kesä- ja kausityöntekijöiden kohdalla riittävän lyhyeksi. Pääasia on, että perehtyjä saa riittävän hyvän alun työlleen. Kaikkea ei voi ja tarvitse saada selville yksin, yrityksen ja erehdyksen kautta. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

### 2.10 Perehdyttämistilanteessa toimiminen

Hyvä perehdyttäminen punnitaan viime kädessä yksittäisissä perehdyttämistilanteissa. Tarkoituksenmukaiset rakenteet ja puitteet luovat hyvät edellytykset laadukalle perehdyttämiselle, mutta jos kohtaaminen oppimis- ja ohjaustilanteissa epäonnistuu, perehdyttäminenkin epäonnistuu. Toisaalta, vaikka perehdyttämisen rakenteet olisivatkin yrityksessä kehittymättömät, yksittäiset perehdyttäjät voivat edistää perehdyttämistä paljon yksittäisten kohtaamisten aikana. (Harju 2009, 60-62.)

Perehdyttämisen organisaatio- ja työyhteisökohtaiset vaikutukset vaikuttavat aina taustalla, kun perehdyttämistä lähdetään suunnittelemaan ja toteuttamaan. Nämä toivotut organisaatio- ja työyhteisökohtaiset vaikutukset vaihtelevat perehdyttä-

miskonseptin mukaan. Perehdyttämisen pitääkin tuottaa lisäarvoa koko organisaatiolle ja omalle työyhteisölle.

(Harju 2009, 63-65.)

## 2.11 Perehdyttäjän rooli perehtymisen ohjaajana

Perehdyttäminen tähtää siihen, että tulokkaasta tulee itsenäinen toimija omassa työssään. Itsenäisyys tarkoittaa tässä työyhteisön täysvaltaisena jäsenenä toimimista ja voi näyttäytyä eri organisaatioissa eri tavalla. Perehdyttäjän tehtävänä on tehdä itsensä tarpeettomaksi perehdyttämiskokouksen kuluessa. Toki hän voi jäädä tulokkaalle eräänlaiseksi luottohenkilöksi jatkossakin, mutta kollegoiden kesken perehdytettäessä on tarkoitus, että suhde muuttuu tavalliseksi kollegasuhteeksi ja esimiehen kanssa tavalliseksi esimies-alaisuudeksi. Perehdyttäjän tarkoituksena ei siis ole tehdä tulokkaasta itsestään riippuvaista. Tämän kaiken aikaansaaminen edellyttää perehdyttäjältä sekä ymmärrystä oppimisesta että omien ohjaajantaitojensa ja ohjaamiseen liittyvien työkalujensa kehittämistä. (Harju 2009, 77.)

Alkuvaiheessa perehdytettävä voi tarvita hyvinkin paljon tietoa, tukea, neuvoja ja ohjeita. Hiljalleen vastuu perehtymisestä siirtyy kuitenkin tulokkaalle itselleen. Perehdyttäjän on hyvä tiedostaa tämä oman roolinsa muuttuminen ja tukea tulokasta itseohjautuvuuteen. Eri organisaatioiden toiminta- ja perehdyttämiskonseptit voivat poiketa luonnollisesti hyvin paljon toisistaan. Tämän vuoksi erilaisiin organisaatioihin ja tehtäviin tulevilla henkilöillä voi olla hyvin eri tavalla vastuuta omasta perehdyttämisestään jo alusta alkaen. Toisissa tilanteissa perehdyttäminen on suunniteltu hyvin tarkkaan etukäteen ja toisissa taas tulokas muokkaa itse oman perehdyttämissuunnitelmansa työsuhteen alussa. Voi olla, että kukaan ulkopuolinen ei pysty tekemään perehdyttämis- tai oikeammin perehtymissuunnitelmaa, sillä tulokas luo itse oman toimenkuvansa. Kuitenkin kaikki tarvitsevat tukea ja joiltakin osin myös suoria neuvoja ja ohjeita työsuhteen alussa. (Harju 2009, 77-78.)

### **Perehdyttäjän asema**

Perehdyttämisen onnistuminen tai epäonnistuminen punnitaan lopullisesti vasta yksittäisissä perehdyttämistilanteissa. Vaikka organisaation perehdyttämisyjärjestelmä, työnjaot, perehdyttämismateriaalit ja muut perehdyttämisen apuvälineet olisivat pitkälle mietittyjä ja hiottuja, viimeinen lenkki perehdyttämisen ketjussa on kuitenkin aina yksittäinen perehdyttämistilanne. Perehdyttäjän taitamaton toiminta yksittäisessä perehdyttämistilanteessa voi vesittää hyvin mietityn ja rakennetun perehdyttämiskonseptin. Toisaalta yksittäisen perehdyttäjän taitava toiminta voi pelastaa huonosti johdetun tai organisoidun perehdyttämisen. (Hätönen 1998, 56.)

Perehdyttäjän tehtävä on auttaa tulokasta onnistumaan uudessa työssään ja pääsemaan siinä hyvin alkuun. Perehdyttäjä on palvelutehtävässään ja parhaimmillaan hän omaa asemaansa ja ohjaustyyliään säätelällä auttaa tulokasta kohti asetettuja tavoitteita. Tässä tehtävässään suorat ohjeet ja neuvot ovat usein paikallaan, mutta joskus tarvitaan tasavertaista keskustelua ja ymmärtävää kuuntelua.

Yleensä meille on jostain syystä helpompi ohjata asiantuntijan positiosta. Asiantuntijan roolia ei yleensä tarvitse kovin paljon harjoitella, vaan se tulee luonnostaan. Yllättäen ei-tietämisen positio vaatii eniten harjoittelua. On vaikea heittäytyä aidosti ja ennakkoluulottomasti kuuntelemaan ohjattavaa. Alamme helposti analysoimaan ohjattavan sanoja, jolloin aito kuuntelu ja ihmettely katoavat. Emme myöskään malta antaa hänen itse ratkaista ongelmiaan, vaan tuputamme liian hätäisesti omia ratkaisujamme. Joskus kuitenkin ehdottomasti paras tapa perehdyttää on kysellä ja kuunnella antaen tulokkaan itse oivaltaa ja keksiä ratkaisu johonkin pulmaansa. (Hätönen 1998, 55-58.)

### **Mentorointi**

Mentorointi on perinteinen tapa perehdyttää, jolloin kokeneempi ohjaa kokemattomampaa. Perinteinen oppipoika-kisälli-malli perustui mentoroinnille. Nykyään mentorointi onkin ohjausmuoto, jossa kokenut seniorikollega (mentori) ohjaa nuorempaa tai kokemattomampaa kollegaa (aktori). Mentorointi perustuu mentorin ja aktorin luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen.



Mentori on luotettava neuvonantaja, uskottu. Hän sitoutuu auttamaan aktoria tämän ammatillisessa kehittämisessä ja/tai työuralla etenemisessä. Aktori puolestaan on kehittämishaluinen henkilö, joka on valmis luottamukselliseen ohjaussuhteeseen. Mentorilta ei edellytetä erityistä koulutusta mentorin tehtävään. Tärkeintä on, että mentori tuo kokemuksensa, osaamisensa ja joskus myös kontaktinsa käytettäväksi mentoroinnissa. Usein kuitenkin organisaatioissa, joissa lähdetään kehittämään mentorointi-ohjelmia, myös mentorit saavat koulutusta tai opastusta ohjaajana toimimiseen. Tämä auttaa mentoreita hahmottamaan ja jäsentämään omaa rooliaan ohjaajina. Usein koulutusohjelmissa ovat mukana sekä mentorit että aktorit. Tällöin parit yhdessä kehittävät omaa toimintaansa.

Organisaatioiden mentorointiohjelmat voivat olla hyvinkin erilaisia. Joissakin organisaatioissa ollaan huolestuneita työntekijöiden ikääntymisestä ja eläkkeelle siirtymisestä. Mentorointia aletaan kehittää "hiljaisen tiedon" siirtämiseksi. Tällöin kokeneille työntekijöille hankitaan sopivat aktorit. Toisissa organisaatioissa taas kehitetään mentor-ohjelmia perehdyttämisen tueksi. Tällöin tulokkaat tai uusiin tehtäviin siirtyvät muodostavat työpareja kokeneiden ammattilaisten kanssa ja oppivat työt oppipoikamenetelmällä. Myös tällöin ajatellaan, että hiljaista tietoa saadaan siirretyksi.

Perehdyttäminen on nykyään harvemmin yksinomaan mentoroinnin varassa, vaan tämän luottohenkilön lisäksi perehdyttämiseen kuuluu muitakin, riippuen organisaation perehdyttämiskonseptista. Hiljaisen tiedon siirtämistä ei useinkaan haluta jättää pääasiallisesti vain yhden henkilön tehtäväksi. Vaarana on tällöin, että tieto on yksipuolista, vanhentunutta tai väritettyä. (Kupias & Peltola 2009, 139-151.)

## 2.12 Perehdyttämisen työkaluja

Yksinkertaisimmillaan perehdyttämisen voi nähdä toimeksiantona, jossa perehdyttäjä informoi kuuntelevaa tulokasta. Perehdyttäjän perustehtävänä on kuitenkin myös auttaa tulokasta oppimaan perehdytettävät asiat sekä tukea työssä onnistumisessa. Näin ollen perehdyttämiseen liittyy koko työyhteisön ja organisaation tarpeiden huomioiminen.

Olipa kyse sopeuttavasta tai dialogisesta perehdyttämisestä, tarvitaan oppimisen tapahtumiseksi tulokkaan aktiivista asioiden työstämistä. Tällöin pelkkä asioiden

kertominen tai niistä informoiminen ei riitä. Perehdyttäjä tarvitsee oppimisen edistämisen tueksi erilaisia perehdyttämismenetelmiä tai työkaluja erilaisiin tilanteisiin. (Kupias & Peltola 2009, 151-152.)

### **Kysymykset**

Perehdyttäjä voi käyttää kysymyksiä perehdyttämisessä hyvin monella tavalla. Hän voi esittää kysymyksiä suullisesti tai kirjallisesti. Kysymysten avulla perehdyttäjä voi saada selville perehtyjän ajatuksia, osaamista ja näkemyksiä tai hän voi saada perehtyjän oivaltamaan ja ymmärtämään asioita aktivoivien kysymysten avulla. Kysymysten avulla perehdyttäjä saa myös aivan uusia näkemyksiä, oppii itsekin ja voi tuoda näitä näkemyksiä myös muun organisaation omaksuttavaksi. Kysymyksiä voidaan käyttää perehdyttämisen alussa aktivoimaan perehdyttäjän aikaisempaa osaamista ja nostamaan pintaan hänen kokemuksiaan. Perehdyttäjä voi esimerkiksi kysyä: "Oletko aikaisemmin työssäsi tehnyt matkalaskuja?" tai "Millaista mielestäsi on hyvä asiakaspalvelu?" Koska perehtyjä peilaa uutta vanhojen kokemusten kautta, kannattaa aiemmat kokemukset nostaa esiin ja verrata uutta näihin näkemyksiin.

Perehdyttämisen kuluessa voidaan perehtyjää ohjata miettimään koko ajan kysymysten avulla, miten käsitellyt asiat näyttäytyvät hänelle ja miten perehdyttäminen etenee perehtyjän näkökulmasta. Perehdyttäjä voi kysyä esimerkiksi: "Miten arvelet tämän näyttäytyvän tulevassa työssäsi?" tai "Poikkeako tämä jotenkin siitä, miten olet tottunut tekemään tämän aikaisemmassa työssäsi?" (Kupias & Peltola 2009, 152.)

### **Testit ja kokeet**

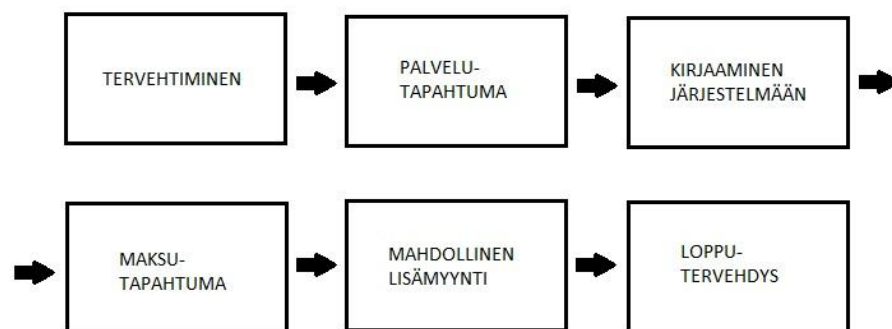
Erilaisia testejä ja kokeita voidaan myös käyttää hyväksi perehdyttämisessä. Niitä voidaan käyttää jo rekrytoinnin yhteydessä tai perehdyttämisen alussa. Niiden avulla sekä perehdyttäjä että perehtyjä itse voivat testata perehdyttämisen kannalta tärkeää osaamista, tietoa tai näkemyksiä. Alkukoetta tai -testiä voidaan käyttää auttamaan oppijoita muodostamaan käsitystä tämänhetkisestä osaamisestaan sekä perehtymis- ja oppimistarpeestaan. Osaamista ja perehtymistarvetta verrataan tehtävän ja organisaation osaamistarpeeseen. Tehtävässä ja organisaatiossa tarvittava osaaminen voi olla tiukemmin tai väljemmin määritelty etukäteen, riippuen organisaation ja perehdyttämisen toimintakonseptista.

Alkukokeen tai -testin ensisijainen tavoite on aktivoida perehtyjää. Käsitys omasta osaamisesta motivoi osaamisaukkojen paikkaamiseen. Perehdyttäjä saa samalla arvokasta tietoa perehtyjien osaamisesta. Usein perehdyttäjän ei edes tarvitse nähdä alkukokeen tai -testin tulosta. Riittää, että perehtyjä on tehnyt testin, pystynyt testaamaan omaa osaamistaan ja huomannut omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa testin avulla. (Kupias & Peltola 2009, 153-154.)

### **Kokonaiskuvan hahmottaminen ja jäsentely**

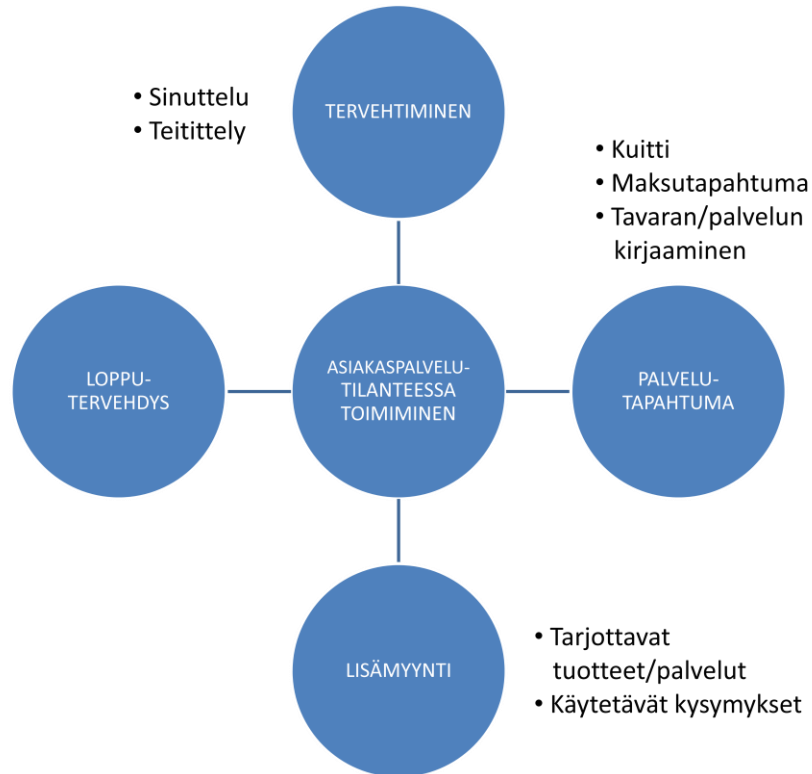
Kun tulokas tulee uuteen työpaikkaan, hänellä on usein hyvin paljon erilaista opittavaa ja omaksuttavaa. Voi olla, että hänellä ei ole edes aikaisempaa kokemusta työelämästä ja monista asioista täytyy rakentaa näkemys alusta asti. Jos uudet asiat tulevat yksittäisinä, niitä kaikkia on mahdoton omaksua ja pitää mielessä. Perehdyttäjä voikin edistää näiden asioiden oppimista auttamalla hahmottamaan uusia asioita mielekkäinä kokonaisuuksina.

Perehdyttäjä voi perehdyttäessään käyttää myös erilaisia kaavioita ja kuvioita hahmottamaan asioiden kokonaisuuksia ja suhteita. Esimerkiksi organisaatiokaaviosta voi olla huomattavaa hyötyä, kun hahmotetaan organisaatiota kokonaisuutena ja perehtyjän omaa paikkaa kokonaisuudessa. Myös erilaisia prosessikuvauksia voidaan käyttää menestyksellisesti monenlaisten kokonaisuuksien hahmottamiseen. Jos valmiit organisaatio- ja prosessikaaviot tuntuvat liian yksityiskohtaisilta ja tarkoilta, voi niistä tehdä yksinkertaistettuja kokonaishahmotuksia perehdyttämistä varten. (Kupias & Peltola 2009, 154-155.)



Kuvio 3. Kokonaishahmotus prosessina (Asiakaspalvelutilanteessa toimiminen). (Kupias & Peltola 2009, 155.)

Perehdyttämisessä voidaan myös käyttää miellekarttoja (mind map) hahmottamaan kokonaisuuksia ja niihin liittyviä asioita.



Kuvio 4. Miellekartta (Asiakaspalvelutilanteessa toimiminen).

### Lukutehtävät

Perehtyjälle voidaan antaa luettavaksi ennen perehdytystä tai sen aikana lukutehtäviä, joiden tarkoituksena on antaa kuva perehdytysteemaan liittyvistä keskeisistä asioista ja saada hänet miettimään myös omaa asiaan liittyvää osaamistaan. Parhaimmillaan orientoivat lukutehtävät tuottavat perehtyjälle tunteen: "Tämähän on mielenkiintoista, tästä asiasta pitää ottaa lisää selvää" tai "Tämä onkin laaja alue, en tiedä tästä vielä tarpeeksi".

Organisaatioissa on usein tarjolla valmista käyttökelpoista materiaalia, jota voidaan käyttää orientoivana lukumateriaalina. Valmiin materiaalin valinta täytyy kuitenkin tehdä huolella ja sen määrä pitää mitoittaa oikein.

Lukumateriaalin tulee sisällöltään antaa kuva edessä olevan perehdytyksen keskeisistä sisällöistä. "Mukava tietää" -materiaali on tässä vaiheessa hyvä unohtaa. Perehtyjällä on muutenkin niin paljon uutta opittavaa, että lukeminen kannattaa keskittää todella olennaiseen. Materiaali on parhaimmillaan sellaista, että se tuo lukijan ajatteluun jotain uutta. Se ei siis saa olla liian helppoa ja itsestään selvää, eikä myöskään liian vaikeaa ja monimutkaista. Hyvä materiaali auttaa tunnistamaan siinä käsiteltyjä asioita omassa työssä ja sitä kautta samaistumaan tulevaan perehdytykseen.

Myyjien perehdyttämisessä voidaan esimerkiksi käyttää asiakaspalvelua käsittelevää materiaalia. Lukutehtävään voidaan liittää muutamia kysymyksiä, joihin perehtyjä vastaa lukemisen jälkeen ja joista keskustellaan perehdyttäjän kanssa.

Myyjän perehdyttämisessä lukutehtävän kysymykset voivat olla esimerkiksi:

- Millaisia ajatuksia nousi pintaan materiaalin lukemisen jälkeen?
- Mitkä materiaalissa esitetyt asiat olivat sinulle ennestään tuttuja?
- Millaisia uusia ajatuksia sinulle heräsi myyjän työstä?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet omassa myyjän työssäsi?
- Mihin erityisesti kaipaavat tukea tai ideoita perehdyttäjältä?

(Kupias & Peltola 2009, 161-163.)

### **Perehtymispäiväkirja**

Perehtymispäiväkirja on perehtyjän oppimisen ja kehittymisen väline. Sen avulla hän voi pohtia ja arvioida opittavaa asiaa, jäsentää sitä sekä lisätä omaa ymmärrystään opitusta. Perehtymispäiväkirjan avulla hän voi myös pohtia omaa suhdettaan uuteen työhönsä ja työorganisaatioonsa. Varsinaisen perehtymisen lisäksi perehtymispäiväkirjan avulla voi pohtia omaa osaamistaan yleisestikin ja havaita siinä olevia vahvuuksia ja kehittämisalueita. Sen avulla voidaan pohtia myös uuteen työhön ja työorganisaatioon liittyviä ihmettelyn aiheita ja mahdollisia kehittämisideoita.

Sen lisäksi, että perehtymispäiväkirja on perehtyjien itsearvioinnin sekä henkilökohtaisen kehittymisen ja oppimisen väline, sitä voidaan käyttää myös ulkopuolisen arvioinnin välineenä. Tässä tapauksessa perehtymispäiväkirja annetaan perehdyttäjän luettavaksi ja arvioitavaksi.

Perehtymispäiväkirja voi olla vihko, johon kirjoitetaan muistiinpanoja käsin, ja se kulkee aina tarvittaessa mukana. Se voi olla myös tietokoneelle kirjoitettu muistio tai sähköposti itselle. Muistio täydentyy perehtymisen aikana ja sähköpostit itselle eri aikoina muodostavat oppimistarinan. Kirjoitettua päiväkirjaa puoltaa se, että kirjoitetusta jää jälki ja dokumentti, johon voi palata myöhemmin ja jonka avulla omaa perehtymis- ja oppimisprosessia voi seurata. Jos vapaa kirjoittaminen tuntuu vaikealta, kirjoittamista voidaan helpottaa pyytämällä perehtyjä vastaamaan säännöllisin väliajoin tiettyihin kysymyksiin. Tällaisia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi "Mitä opin tämän päivän/viikon aikana?", "Miten olen pystynyt soveltamaan oppimaani työtehtävissäni?", "Miten osaamiseni on kehittynyt tämän päivän aikana?", "Mitkä ovat vahvuuteni uudessa työssäni?" tai "Missä asioissa minun pitää erityisesti kehittää itseäni?" (Kupias & Peltola 2009, 163-164.)

### 3 CASE: SOTKA LAHTI

#### 3.1 Perehdytysuunnitelma uudelle sisustusmyyjälle

Liitteenä myyjän perehdytysuunnitelma (liite 1.), johon myymäläpäällikkö valitsee vähintään kaksi vanhempaa sisustusmyyjää kummihenkilöiksi. Kummihenkilöt opastavat uudelle työntekijälle kaikki tarvittavat asiat ja toimenpiteet perehdytysohjelman mukaisesti. Ennen perehdytyksen aloittamista on myymäläpäällikön opastettava kummit päteviksi perehdyttäjiksi. Kaikilla perehdyttäjillä on oltava samanlaiset toimintatavat opastaa uutta työntekijää.

Runko perehdytysuunnitelmassa on kaikille sama, ja perusasiat käydään kaikkien kanssa läpi. Lisäksi suunnitelmaan voi lisätä tai poistaa kohtia perehdytjän ennakkotietojen perusteella.

Perehdytysten välissä myymäläpäällikkö käy uuden tulokkaan kanssa välikeskusteluja, minkä tarkoituksena on kartoittaa työntekijän sopeutumista työympäristöönsä sekä annettujen työtehtävien hallintaa. Keskusteluissa saadaan myös tärkeää tietoa mahdollisista puutteista perehdytyksessä.

### 3.2 Uuden työntekijän perehdytysopas

Liitteenä on uuden työntekijän perehdytysopas (liite 2.). Perehdytysopas on tarkoitettu uudelle myyjälle mukaan kannettavaksi. Se toimii uuden työntekijän tukena perehdyttämisvaiheessa, mutta myös siirryttäessä hiljalleen itsenäisempään työskentelyyn. Oppaasta löytyvät vastaukset hektisimpiin kysymyksiin, ja se opastaa uuden myyjän alkuun myyntityössä.



#### 4 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli: Miten perehdyttää uusi sisustusmyyjä tehokkaasti ja nopeasti?

Perehdyttämisestä on työlainsäädännössä samanlaiset säännökset kuin esimerkiksi palkanmaksusta. Silti perehdytys surkastuu yhä useammalta yritykseltä pikaperehdytykseksi, jonka seurauksena uusi työntekijä heitetään kylmään veteen. Kun kyse on hektisestä provisiopalkkaisesta myyntityöstä, joutuu uusi myyjä usein oppimaan kaiken vaikeimman kautta.

Kasatessani perehdytysuunnitelmaa ja perehdytysopasta haastattelin Sotkalle kolmea viimeisimpänä rekrytoitua sisustusmyyjää. Kaikilla heillä oli erilaiset taustat, ja he antoivat hyviä mielipiteitä molempiin osioihin.

Työn teoriaosassa tutustuttiin erilaisiin perehdytysmenetelmiin ja metodeihin. Teoriaosio onkin tarkoitettu esimiehelle, joka viimekädessä vastaa perehdyttämisestä ja sen vastuun jakamisesta. Työn empiirisen osan on tarkoitus olla mahdollisimman käytännönläheinen, ja sitä käyttävät nimetyt perehdyttäjät sekä perehtyjä itse.

Koen, että tekemästani perehdytysuunnitelmasta on hyötyä toimeksiantajayritykselle ja kokoamastani teoriaosasta on hyötyä myös muille perehdytyksen kanssa kamppaileville. Hieman muunneltuna voi koko opinnäytetyötäni käyttää koko Sotka-ketjun perehdytyksen apuna.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Ahtiainen, O., Alhanen, K., Kangas, M., Kansanaho, A., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Harju, T. 2009. Työnohjauksen käytännön polkuja. Eura: Eura Print Oy.

Himberg, T. 2005. Perehdytysopas uudelle työntekijälle. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tumma-  
vuoren Kirjapaino Oy.

Juuti, P., 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki: PS-kustannus.

Kangas, P., Hämäläinen, J. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työ-  
turvallisuuskeskus.

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

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes  
Print.

Sjöholm, H. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoiminnan suunnittelu. Tam-  
pere: Swot Consulting Finland

Työturvallisuuskeskus. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki.

Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Vaasan yliopisto,  
johtamisen laitos.

## Elektroniset lähteet

Indoor Group. 2011. [viitattu 5.4.2012] Saatavissa:  
<http://www.indoorgroup.fi/historia.php>.

## LIITTEET

Liite 1. Perehdytysuunnitelma

Liite 2. Perehdytysopas

# MYYJÄN PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Perehdytettävä

.....

Kummihenkilö(t)

.....

Perehdyttämisen ajanjakso

/ - /

-----

Perehdytyksen väli- ja palautekeskusteluissa perehdytettävä tarkastaa esimiehensä kanssa perehdytetyt asiat ja esimies merkitsee asiat opastetuiksi. Perehdytysjakson lopussa lomake allekirjoitetaan kummankin osapuolen osalta.

## Ennen työntekijän aloittamista

Tehtävä	Asianhoitaja	Hoidettu
Perehdytysaikojen varaaminen työvuoroihin		
Työasu, nimikyltti ja muu materiaali		
Tarvittavat kulkuluvat ja tunnukset		

## Ensimmäisenä työpäivänä

Perehdytettävä asia	Perehdyttäjä	Perehdytysaika	Opastettu
<b>Yritys ja organisaatio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesko</li> <li>- Indoor Group Oy</li> <li>- Asko/Sotka, oma toimipiste</li> <li>- Insofa</li> </ul>			
<b>Yleiset asiat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visio</li> <li>- Missio</li> <li>- Arvot</li> <li>- Asiakaslupaus</li> </ul>			
<b>Työsopimus (Läpikäynti ja allekirjoitus)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työsuhde</li> <li>- Palkkaus (Peruspalkka, lisät, palkkiot)</li> </ul>			
<b>Koeaika ja työsuhteen päättymisen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkitys</li> <li>- Irtisanomisajat</li> </ul>			
<b>Materiaalin jako</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työasu ja nimikyltti</li> <li>- Kulkuavaimet</li> <li>- Henkilöstökorttihakemus</li> <li>- Tietoturvapassi</li> <li>- Esitteet ja niiden läpikäynti</li> </ul>			
<b>Yleiskuva työstä ja talon tavat</b>			
<b>Työympäristö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulkutiet ja varauuskäynnit</li> <li>- Pukukaapit</li> <li>- Sosiaalitilat</li> <li>- Poistumistarkastukset</li> <li>- Valvojakäytäntö</li> </ul>			

Perehdytettävä asia	Perehdyttäjä	Perehdytysaika	Opastettu
<b>Työaika ja -vuorot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työajat ja -vuorot</li> <li>- Tauot ja niiden määrä</li> <li>- Ruokatunti</li> <li>- Poissaolot ja ilmoitusvelvollisuus</li> <li>- Lomat ja niiden kertyminen</li> </ul>			
<b>Sairastuminen ja sairauspoissaolot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sairastuminen ja siitä ilmoittaminen</li> <li>- Työterveysasema ja työterveyshuollon palvelut ja puhelinnumerot</li> <li>- Sairaus- ja tapaturmakorvaukset</li> </ul>			
<b>Työturvallisuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Turvalliset työtavat omassa tiimissä</li> <li>- Työsuojelupäällikkö ja -valtuutettu</li> <li>- Ensiapuohjeet ja -välineet</li> <li>- Uhkatilanteet</li> <li>- Paloturvallisuus</li> <li>- Poistumistiet, kokoontumispaikat</li> </ul>			
<b>Sisäinen tiedottaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ilmoitustaulu</li> <li>- Sähköposti</li> <li>- Intranet</li> <li>- Oxaposti</li> <li>- KK-infot ja palaverit</li> </ul>			
<b>Muut asiat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alennusoikeus ja omat ostot</li> <li>- Luottamusmies</li> </ul>			

### 1. Perehdytyksen välikeskustelun ajankohdasta sopiminen:

**PVM:** \_\_\_\_\_ **klo:** \_\_\_\_\_ **Paikka:** \_\_\_\_\_

Perehdytyksen väli- ja palautekeskusteluiden tarkoituksena on kartoittaa työntekijän sopeutumista työympäristöönsä ja kuinka hän hallitsee annetut työtehtävät. Keskusteluiden tarkoituksena on myös saada tietoa mahdollisista puutteista perehdytyksessä sekä lisäperehdytyksen tarpeista.

Perehdytyksen välikeskustelu pidetään noin kahden (2) kuukauden kuluttua työntekijän taloon saapumisesta ja palautekeskustelu perehdytysjakson loppupuolella, ennen koeajan päättymistä.

## Toisena työpäivänä

Perehdytettävä asia	Perehdyttäjä	Perehdytysaika	Opastettu
<b>Työhön opastus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oma toimenkuva, työtehtävät ja vastualueet</li> <li>- Muiden työntekijöiden toimenkuvat</li> <li>- Yksikön pelisäännöt</li> <li>- Oman työn tavoitteet ja laatu</li> <li>- Oman työn merkitys kokonaisuuteen</li> </ul>			
<b>Työasemat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työpisteet ja niihin tutustuminen</li> <li>- Tarvittavien laitteiden ja koneiden esittely</li> <li>- Turvalliset työtavat omalla työasemalla</li> <li>- Työasennot ja -liikkeet</li> </ul>			
<b>Työympäristö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuoteryhmien myyntialueet</li> <li>- Varaston sijainti</li> <li>- Muu henkilökunta ja oman talon organisaatio</li> <li>- Ympäristöasiat ja jätehuolto</li> </ul>			
<b>Asiakaspalvelu ja aktiivinen myyntityö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Myyntikonseptin läpikäynti (Suden strategia)</li> <li>- Asiakaspalaute, reklamaatiot</li> <li>- Plussa - kanta-asiakasjärjestelmä</li> <li>- Asiakasryhmät</li> </ul>			
<b>Monikanavaisuus myyntityössä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkkopalveluiden esittely</li> <li>- Verkkopalveluiden hyödyntäminen myyntityössä</li> <li>- Tuotetiedot, takuut</li> </ul>			
<b>Kassatoiminnot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kassatoimintojen ohjeen läpikäynti</li> <li>- Kassatoiminnot <b>Liite1</b></li> </ul>			



## 1. ja 2. kuukauden aikana

Perehdytettävä asia	Perehdyttäjä	Perehdytysaika	Opastettu
<b>Työhön opastus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Yksikön yleiset asiat</li><li>- Ketjun toiminta-ajatus ja tavoitteet</li><li>- Työpisteen tavaroiden sijainti</li><li>- Käyttäjätunnukset ja salasana</li><li>- Yhteistyö muiden osastojen kanssa</li></ul>			
<b>Tuotetuntemus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tuotetietouden merkitys myyntitilanteessa</li><li>- Tuotetietouden kehittäminen</li><li>- Tuoteryhmät</li><li>- Tavaratoimitukset</li><li>- Varastointi</li><li>- Hinnanmuutokset</li><li>- Koulutukset</li></ul>			
<b>Myymälämarkkinointi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tuotteiden sijoittelu ja esillepano</li><li>- Konseptikäsikirja -kansion läpikäynti</li><li>- Hintalaput</li></ul>			
<b>Kehittyminen ja koulutukset</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Omalle yksikölle kuuluvat koulutukset</li><li>- Tuotekoulutukset</li><li>- Mestari- ja koulutus</li></ul>			
<b>Osaston työskentely</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Myyntibudjetit ja tavoitteet</li><li>- Kannattavuus ja hävikki</li><li>- Inventoinnit</li><li>- Kampanjat</li></ul>			
<b>Muut työsuhte- ja henkilöstöasiat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Työsuojelu</li><li>- Työilmapiiri</li><li>- Henkilöstötutkimukset</li><li>- Henkilöstöedut</li></ul>			

### 1. Perehdytyksen välikeskustelu:

PVM: \_\_\_\_\_ klo: \_\_\_\_\_ Paikka: \_\_\_\_\_

Esillenneuseet asiat: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 2. Perehdytyksen palautekeskustelusta sopiminen:

PVM: \_\_\_\_\_ klo: \_\_\_\_\_ Paikka: \_\_\_\_\_

### 3. ja 4. kuukauden aikana

Perehdytettävä asia	Perehdyttäjä	Perehdytysaika	Opastettu
<b>Omat työtehtävät</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Osaamisen kartoittaminen ja sen kehittäminen</li><li>- Oman vastualueen tiedostaminen ja sen hoitaminen</li><li>- Myymälän yhteisten työtehtävien hoitaminen</li><li>- Yhteistyö muiden osastojen ja varaston kanssa</li></ul>			
<b>Tuotetuntemus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tavarantoimittajat ja yhteistyö</li><li>- Osto-organisaatio</li><li>- Ketju- ja myymälätoiminta</li><li>- Verkon hyödyntämisen kehittäminen</li></ul>			
<b>Myymäläkohtaiset asiat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Reklamaatioiden käsittely</li><li>-</li><li>-</li><li>-</li><li>-</li></ul>			
<b>Muut asiat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Harrastus- ja virkistystoiminta</li><li>- Työkyvyn ylläpito</li><li>- Yhteiset koulutukset</li></ul>			

#### 2. Perehdytyksen palautekeskustelu:

PVM: \_\_\_\_\_ klo: \_\_\_\_\_ Paikka: \_\_\_\_\_

Esille nousseet asiat: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Olen saanut opastuksen edellä mainittuihin asioihin ja olen käynyt keskustelut esimieheni kanssa.

\_\_\_\_\_  
Aika ja paikka

\_\_\_\_\_  
Perehdytettävän allekirjoitus

\_\_\_\_\_  
Aika ja paikka

\_\_\_\_\_  
Esimiehen allekirjoitus

## Liite 1.

### Asiakaspalveluun ja kassalle perehdytettävän henkilön muistilista

#### Kassatoiminnot

Perehdytettävä asia	Perehdyttäjä	Perehdytysaika	Opastettu
<b>Käteisrahastus</b>			
<b>Korttirahastus</b> - Käyvät kortit - Varmentaminen - Point-päätteen toimivuus			
<b>Plussakortti</b>			
<b>Plussa-pistesetelit</b>			
<b>Henkilökuntaedut</b>			

#### Asiakaspalvelutoiminnot

Perehdytettävä asia	Perehdyttäjä	Perehdytysaika	Opastettu
<b>Palautukset</b> - Käteispalautukset - Korttipalautukset (pankki ja luotto)			
<b>Vaihdot ja muut reklamaatiot</b>			
<b>Reklamaatioiden tekeminen OXA järjestelmään</b>			
<b>Laskutukset</b>			
<b>Tax Free</b>			
<b>Lahjakortit</b>			
<b>Turvallinen maksaminen (TuMa)</b>			
<b>Kassatilitysten tekeminen</b>			
<b>Plussa MasterCard</b>			
<b>Kassakäsikirja</b>			

# PEREHDYTYSOPAS

Sotka Lahti 2012

## Sisällysluettelo

Myyntiprosessin vaiheet	3
Tietoa tuotteista	4
Kaupan tekeminen oxaan	6
Oxa-opas	7
Toimitusaikataulukko	8
Lahjakortit	10
Laskutusmyynti	12
Plussakortti & K-Plussa Mastercard	13
Tuotereklamaatio	14
Puhelinnumeroita	16

## **Myyntiprosessin vaiheet**

### **1. Tervehtiminen**

- Asiakasta tervehditään reippaasti heti hänen tultuaan myymälään.
- Annetaan tutkia tuotteita muutaman minuutin.

### **2. Palvelutapahtuma**

- Kysytään voidaanko olla avuksi.
- Kartoitetaan asiakkaan tarpeet.
- Esitellään sopivat tuotteet.

### **3. Ylösmyynti**

- Esitellään kalliimpi ja parempi tuote ja perustellaan hinta asiakkaalle.

### **4. Kaupanteko**

- Ohjataan asiakasta koko myyntiprosessin ajan kohti kauppaa ja lopuksi kysytään rohkeasti, että tehdäänkö kaupat.

### **5. Lisämyynti**

- Myydään asiakkaalle hänen jo valitsemaansa tuotteen liittyviä tarvikkeita (esim. sänkyihin peitto & tyyny tai sohvaan puhdistus- ja suoja-aine).

### **6. Kaupan päättäminen**

- Otetaan asiakkaan yhteystiedot, rahastetaan ja annetaan tarvittavat dokumentit/ohjeet.

## Tietoa tuotteista

Verhoillut (sohvat & lepotuolit)

Pohjanmaankalusteelta, Insofalta ja Sofacon tehtaalta tulevilla sohvilla on aina noin 1kk toimitusaika ja ne ovat kotimaisia.

Poka: Poet, Sambuca, Lario, Bari, Alex, Celia, Mari, Nostalgie, Roma, Multico, Beat ja Tempo

Insofa: Sandra ja Zon

Sofaco: Alisa ja Seleste

Näihin tuotteisiin tehtävä aina erillinen tilaus!!!

Tuotteisiin saa useita eri kangas- ja nahkavaihtoehtoja. Kan-  
kaista saatavilla seuraavat testitulokset:

Martindale: kuinka paljon kangas kestää hankausta? (50 000  
julkisiin tiloihin eli erittäin hyvä)

Valonkesto: Kuinka nopeasti kangas haalistuu valon altista-  
mana? (mitta-asteikko 1-6)

Asiakas saa myös itse valita puuosien värin ja sisuspehmu-  
s-teen kovuuden. Joihinkin tuotteisiin saatavilla lisähintaan  
myös vuodemekanismi.

Kaikilla muilla verhoilluilla on noin kolmen arkipäivän toimi-  
tusaika ja ne tulevat kevasta (ulkomailta). Poisluettuna merk-  
kikankaat joilla on noin 1kk toimitusaika.

## Patjat ja sängyt

### Pussi- ja bonneljousituksen erot

Pussijouset ovat kiinni toisissaan kankaalla (pussilla). Näin jouset myötäilevät paremmin kehoa ja antavat mukavamman ja pehmeämmän nukkumisasennon.

Bonneljouset ovat kiinnittyneet toisiinsa metallilla (toisilla jousilla). Bonneljousisto ei anna periksi niin paljon kuin pussijousitus ja sopiikin hyvin napakan sängyn ystävälle.

### Vyöhykejousitus

Vyöhykejousituksessa jouset ovat useammassa kerroksessa. Alempana on useammin tukeva bonneljousitus ja ylempänä kehoa myötäilevä pussijousitus. Vyöhykejousitus antaa parhaan mahdollisen nukkumisasennon.

### Petauspatjat

Profiloitu vaahtomuovi: Yleisin ja edullisin petauspatjavaihtoehto. Profiloitu puoli tukee selkää.

Vanu: Pehmein petauspatja. Hengittää hyvin.

Luonnonkumi: Erittäin viileä. Soveltuu hikoilevalle nukkujalle.

Relax: Kimmoisa ja pehmeä. Pintapehmyyttä hakevalle nukkujalle.

Formax: Todella napakka. Kovan sängyn ystävälle.



## **Kauppan tekeminen oxaan**

### 1. Myyntitoiminnot

### 2. Uusi sopimus

#### a) Uusi

- tuotenimike/koodi
- myyntivarasto (saatavuus)

#### c) Tarvittava kommentti

- "viesti kun tullut"
- "jakelu 25.8. ke klo 13-22"

#### d) Asiakkaan yhteystiedot

- noutaa itse: nimi & puh. nro.
- jakeluun: nimi, puh. nro & osoite

#### e) Toimitustiedot

- toimituserä
- pvm (toimitusaikataulukko)

#### f) valmis

- lopullinen (alennettu) hinta
- (mahdollinen käsiraha)

### 3. Maksutapa

- kortti/käteinen/koroton maksuaika
- plussakortti

## Oxa-opas

### Myyntivarastot

Oma myymälä	6638
Hakonen/Pava	6692
Keva	6820
Tehtaan varasto	3200

### Tehtyjen sopimusten lyhenteet

Toimittamatta	T
Osatoimitus	O
Vastaanotettu	P
Selvä	S

### Toimitustavat

1 NO	Noutaa tuotteen myymälästä myöhemmin
2 HM	Ottaa tuotteen heti mukaansa myymälästä
3 LA	Noutaa tuotteen paikallisvarastosta
5 AS	Tuotteet menevät jakeluun paikallisvarastosta
6 KH	Jakelupäivä sovitaan myöhemmin

## Toimitusaikataulukko

## myymälä

HETI-MUKAAN ja TOIMITUSTUOTTEIDEN (eli toimittajan varastoitujen tuotteiden) tilaus-toimitusprosessi

Toimittajat	Tilauspäivä	Toimitus myymälässä
Lahden toimitukset (Indoor rahti)		
KEVA Thomart Eureka		
Myllymäki Melwood Vivaldo		
Insofa Tilaus/ merkkituotteiden saapumispäivät		
Niemi		
Vilbel		
Toimittajan oma rahti		
Novaterra		
Unituli		
Finlayson		
Unico		
Recticel		
Kalusteteam		
30.09.2011		=yksi viikko Myymälä: 6638 Sotka Lahti

## Toimitusaikataulukko

## varasto/jakelut

HETI-MUKAAN ja TOIMITUSTUOTTEIDEN (eli toimittajan varastoitujen tuotteiden) tilaus-toimitusprosessi

Toimittajat	Tilauspäivä	Toimitus myymälässä
<b>Lahden toimitukset (Indoor rahti)</b>		
KEVA	PE LA SU	KE TO PE MA TO LA TI PE MA KE MA KE TO TI TO
Thomart Eureka		KE MA KE TO PE LA SU KE PE MA TI PE TI
Niemi		KE TO PE LA SU MA TI MA KE
Myllymäki Melwood Vivaldo		TI MA KE KE TO KE PE PE LA SU MA PE TI
Vilbel	PE LA SU MA TI KE TO	PE TI MA
<b>Toimittajan oma rahti</b>		
Novaterra	PE LA SU MA TI KE TO	TI TO
Unituli	TO PE LA SU	PE TI MA TI KE KE PE
Finlayson	KE TO PE LA SU	KE PE MA TI PE TI
Unico	TI KE TO	KE PE PE LA SU MA MA KE
Recticel	KE TO PE LA SU MA TI	PE TI
Kalusteteam	MA TI KE TO PE LA SU	MA KE
=yksi viikko		
<b>07.03.2011</b>		<b>6692 Sotka Lahti jakelut</b>

## Lahjakortit

### Lahjakortin myyminen oxasta

1. Lahjakortti myydään kassakoneella "lahjakortin myynti" kohdassa.
2. Erittelyriville lahjakortin myyneen myymälän numero sekä lahjakortin numero.

### Lahjakortin täyttäminen

1. Merkitse lahjakorttiin summa numeroin sekä kirjaimin, voimassoloaika, myymälännumero ja allekirjoitus.

soitka.fi

No 002475

Voimassa 31/1 20 10 asti.

Arvo 500,00 €

Viihoisataa euroa \_\_\_\_\_

(oyy kirjain)

Allekirjoitus ja lehti: *Matti Mäkelä*

Päiväys: 31.8.2009

Myyvälännumero: 6601

### Lahjakortilla maksaminen

1. Asiakkaan maksaessa lahjakortilla syötä kassaan sen myymälän numero mikä lahjakortissa lukee ja lahjakortin numero. Lahjakortti pitää lyödä oxaan sen suuruisena kuin se on.

2. Kaikkiin lahjakortteihin tulee kirjata vastaanottopäivämäärä, vastaanottavan myymälän numero sekä lahjakortin vastaanottajan nimikirjaimet. Kuten alla olevassa esimerkissä.

solka.fi

N<sup>o</sup> 002471

Voimassa 31/3 2010 asti.

Arvo 100,00€

V.O. 10.9.09  
6601/1111

sata euroa

[aino kirjain]

Matti Hyytiäinen  
Allekirjoitus ja leima

31.8.2009 6601  
Päiväys Myymälännumero

## Keskon lahjakortit

Keskon lahjakorttia vastaanottaessa kirjataan kassatapahtumassa erittelyriveille K+ lahjakortin numero. Kaikkiin lahjakortteihin tulee kirjata vastaanottopäivänmäärä, vastaanottavan myymälän numero sekä lahjakortin vastaanottajan nimikirjaimet. Alkuperäiset Keskon lahjakortit lähetetään Tampereelle myynnintäsmäykseen.

## Alennuskortti

Alennuskortti on myymäläpäällikön tekemä lahjakortti hyvikseksi pieleen menneistä kaupoista. Alennuskortin summaa ei käsitellä kassalla rahana, vaan se hyvitetään alennuksena. Esim. Jos kortin summa on 30€ ja ostoksen summa 80€, tulee sopimuksen loppusummaksi 50€.

## **Maksaminen pankin kautta**

Poikkeustilanteessa asiakas voi maksaa ostoksensa pankin kautta. Tällöin maksun on oltava kokonaan maksettu ennen toimitusta. Laskuun kohdistuva viitenumero löytyy tulostetulta kauppakirjalta ja pankkitilinumero kassalta (tarrat).

## **Laskutusmyynti**

Laskutusmyyntiä voidaan tehdä vain yritys- ja yhteisöasiakkaille. Laskua tehdessä annetaan eräpäivä, joka pitää tarkastaa ennen sopimuksen selväksi kirjaamista. Laskutusmyynnissä käytettävät maksuehdot ovat:

- 1) Valtion virastot, kaupungit ja kunnat 30 pv netto
- 2) Muut yritykset ja yhteisöt 14 pv netto

Oxaan "asiakas" kohtaan tallennetaan asiakkaan omat tiedot ja laskutustiedot (huom y-tunnus). Lasku joko annetaan asiakkaalle käteen tai lähetetään postissa asiakkaan toiveiden mukaisesti.

## **Plussakorttien myynti**

Plussakortille on omissa oma koodi, joka on 999PLUS. Täytetään K-Plussakortti-hakemus. Hakemus lähetetään Plussa-palveluun ja väliaikainen kortti annetaan asiakkaalle. K-Plussa-kortin hinta on 8,40€.

## **K-Plussa Mastercard -luotot**

Korttia voi hakea mikäli on Suomen kansalainen, ei ole luottohäiriöitä ja on vakituiset tulot.

- Luottoraja 1000 - 6000 €
- Ei avaus- eikä vuosimaksuja
- Tilinhoitomaksu 4€/kk

Korotonta maksuaikaa saa 10 tai 24 kk kyseessä olevan kampanjan mukaan.



## Tuotereklamaatio

Yleisiä ohjeita:

- Kuljetusvaurioista ei tehdä oxa-reklamaatioita vaan ne lähetetään ohjeen mukaan Jyrki Mikkaselle.
- Jokainen tuotereklamaatio tehdään kirjallisena oxan reklamaatio-ohjelmaan. Ei siis puhelimitse tai faxilla.
- Tarkista aina reklamaation aiheellisuus! Reklamaatiota ei tule tehdä, jos tuote on hajonnut asiakkaan kasatessa sitä väärin tai hän on puukolla viiltänyt tuotteen rikki pakettia avatessaan.
- Kaikki kevan tuotereklamaatiot lähetetään Juha Forströmille (oxa-numero 6036). Juha lähettää varaosat tuotteisiin jos mahdollista, ja muut reklamaatiot hän välittää niitä käsitteleville tahoille.
- Reklamaation liitteeksi tarvitaan valokuvat vian toteamiseksi ja ne tulee lähettää JPG-muodossa sähköpostin liitteenä. Postissa tulee ilmetä reklamaation numero, johon kuvat kuuluvat.

## Reklamaation tekeminen:

- Valitse reklamaatioon oikea koodi.
- Merkitse oikea syykoodi (valikosta).
- Merkitse oikea kustannuskoodi ja summa (oma lisätyö ja 7€).
- Kirjoita reklamaation syy ja tuotteen vika mahdollisimman selkeästi ja asiallisesti. Pelkkä maininta "tuote rikki" ei riitä (huomioi, että jotkin toimittajat vaativat oxa-reklamaation itselleen).
- Merkitse tuotteen ostoajankohta.
- Merkitse valmiste/tunnistenumero, jos sellainen löytyy tuotteesta. Nämä numerot ovat toimittajalle tärkeitä ja monesti asian käsittely ei etene ilman niitä.
- Kirjoita reklamaatioon myymälän/asiakkaan ehdotus asian korjaamiseksi.
- Kirjoita reklamaatioon yhteystietosi, nimi ja suora puhelinnumero.

## Puhelinnumeroita

### Ketjun johto

Johdon assistentti	Päivi Hurri	040 5606 050
Aluejohtaja/Etelä-Suomi	Kari Kivistö	050 5474 449
Toimitusjohtaja	Sami Tyven	040 5814 577

### Tuotehallinta

Matot ja kesäkalusteet (A)	Sari Hauhia	050 3246 614
Verhoillut tuotteet (A)	Miikka Heino	040 5037 344
Patjat ja tekstiilit (A)	Anu Järvinen	050 5752 264
Verhoillut tuotteet (T)	Satu Paajanen	040 5343 931
Patjat ja tekstiilit (T)	Jari Paalijärvi	050 5745 769
Matot ja kesäkalusteet (T)	Anne Pajunkallio	050 4093 033
Kovat tuotteet (A)	Pasi Pykälistö	050 5721 073
Kovat tuotteet (T)	Marko Ratia	040 0872 372

### Markkinointi

Markkinointipäällikkö	Juha Hongisto	040 1767 507
Markkinointiassistentti	Minna Kauria	050 3523 411

### Taloushallinto

Konttoristi	Kaija Halme	050 3641 146
Palkkayhdysenkilö	Jaana Tuominen	041 4348 555

### Muut

Reklamaatiohoitaja	Juha Forström	040 7179 827
Tieto, asiakastuki		020 7268 777
OKO asiakaspalvelu		010 2527 181

### Sotka Lahti

Myymläpäällikkö	Kimmo Sormunen	040 0338 080
Myymläpäällikön sijainen	Tom Tuiskula	050 4666 776
Myymlän vaihde		020 7455 780

(A = assistentti ja T = tuotepäällikkö)