



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Perehdyttäminen

- investointi yritykselle ja mahdollisuus työntekijälle

Ninni Pahkala

2015 Tikkurila



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

Perehdyttäminen  
- investointi yritykselle ja mahdollisuus työntekijälle

Ninni Pahkala  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2015

Ninni Pahkala

Perehdyttäminen - investointi yritykselle ja mahdollisuus työntekijälle

Vuosi 2015 Sivumäärä 50

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa perehdytysopas toimeksiantaja yrityksen, Motonet Oy:n, kassa-toimintoihin perehdytettävälle uudelle työntekijälle. Ohjeet toimivat sekä perehdyttäjälle että perehtyjälle tukimateriaalina perehdytyksen aikana. Ohjeista pyrittiin tekemään mahdollisimman kattavat ja yksityiskohtaiset, käyden läpi kaikki mahdolliset tilanteet jotka kassatyöskentelyssä voivat tulla vastaan.

Toimeksiantajayritys on kotimainen autovaraosien ja -tarvikkeiden myyntiin erikoistunut tavaratalo, jonka myymälä voidaan jakaa neljään eri toimipisteeseen. Opinnäytetyön tuotos keskittyy ainoastaan kassaosaston perehdytysprosessin kehittämiseen, mistä johtuen siitä on jätetty pois sekä liikkeen yleinen että osastokohtainen perehdyttäminen. Perehdytysmateriaali on luotu opinnäytetyön tekijän työkokemuksen ja aiemmin käytössä olleen perehdytysmateriaalin perusteella.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tarkastelee perehdyttämistä monesta eri näkökulmasta. Perehdyttäminen on työhön opastamista, jossa uusi työntekijä opastetaan uuteen työtehtäväänsä sisälle huomioiden yrityksen visiot, arvo ja strategiat. Teoriassa on tuotu esille perehdyttäminen yleisellä tasolla, työlainsäädännön puitteissa sekä jaoteltuna erilaisiin perehdytysmalleihin. Lisäksi teoria käsittelee perehdytysprosessin toteutusta ja siinä vastaan tulevia haasteita, sekä perehdytysprosessin seuranta. Lisänäkökulman perehdyttämiseen antaa esimiehen roolin tarkastelu sekä mentorointi perehdyttämisen keinona.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytysmateriaali, kaupan ala, perehdytysmallit

Ninni Pahkala

Orientation - investment for a business and possibility for the employee

Year	2015	Pages	50
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to produce induction guidelines aimed at new employees who will be employed as cashiers at Motonet Ltd. The induction guidelines act as a tool for both the employee and the orientation instructor. The guidelines were made as comprehensive and as specific as possible, covering all possible scenarios a new employee might encounter at work on a day to day basis.

The company in question is a domestic auto parts store, which specializes in auto parts and accessories. The store is divided into four separate units. This thesis only focuses on improving the orientation process for a new cashier. The new orientation guidelines are based on the researcher's own experience and findings, as well as material from the store's existing induction guidelines.

The theoretical frames of the thesis examine orientation from many different angles. Orientation is about inducting a new employee on how to work in a new environment. It also informs an employee about the company's visions, values and strategies. The theory also covers general information about orientation, regulations and labour law guidance, as well as different orientation models. The execution of the orientation process, the challenges that might arise and the monitoring of the entire process, also form part of the theory. The supervisor's role and mentoring, highlight a new point of view regarding the orientation process. As a result of this thesis, new induction guidelines were created for Motonet Ltd.

Keywords: orientation, orientation material, retail sector, orientation models

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Perehdyttäminen.....	6
2.1	Perehdyttämisen lähtökohdat ja lainalaisuudet.....	7
2.2	Perehdyttämisen tavoitteet.....	8
2.3	Perehdyttämismallit.....	11
2.3.1	Vierihoitoperehdyttäminen.....	11
2.3.2	Malliperehdyttäminen.....	12
2.3.3	Laatuperehdyttäminen.....	13
2.3.4	Räätälöity perehdyttäminen.....	13
2.3.5	Dialoginen perehdyttäminen.....	14
2.4	Systemaattinen perehdyttäminen.....	15
3	Mentorointi.....	16
4	Perehdyttämisprosessi.....	19
4.1	Perehdyttämisen suunnittelu.....	20
4.2	Perehdyttämisen työkalut.....	24
4.3	Perehdyttämisen haasteet.....	25
4.4	Perehdyttämisen seuranta.....	26
5	Esimiehen rooli perehdyttäjänä.....	27
6	Lopputulokset.....	28
	Lähteet.....	33
	Kuvat.....	34
	Liitteet.....	35

## 1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee työntekijän perehdyttämistä uuteen työtehtävään. Opinnäytetyössä perehdytään perehdyttämiseen käsitteenä, sen toteutuksen eri osa-alueisiin ja työkaluihin, perehdytysmalleihin, haasteisiin ja perehdyttämisen seurantaan. Case - yrityksenä toimii Motonet Oy ja Vantaan toimipiste.

Motonet Oy on kotimainen autonvaraosien ja -tarvikkeiden sekä työkalujen erikoisliike. Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Vantaan myymälän kassaosaston esimiehen kanssa. Opinnäytetyön tuotoksena syntyvät uudet perehdytysohjeet kassatyöskentelyyn perehdyttävälle työntekijälle. Ohjeet toimivat tukena sekä perehdyttävälle työntekijälle että perehdyttäjän muistilistana perehdytyksen aikana takaamaan tasalaatuista ja kattavaa perehdytystä.

Opinnäytetyön teoria käsittelee perehdyttämistä yleisellä tasolla, työlainsäädännön puitteissa sekä erilaisia perehdyttämiskeinoja ja -malleja. Kohdeyrityksen perehdytystoiminnan kartoitukseen on käytetty vanhaa perehdytysmateriaalia ja opinnäytetyöntekijän omaa kokemusta perehdyttämisestä kassatyöhön. Yrityksellä oli olemassa aiemmin käytössä ollut perehdytysmateriaali kassatyöhön. Tuotoksena syntynyt perehdytysohje on kuitenkin yksityiskohtaisempi ja pyrkii käymään asiakohteisesti läpi kaikki mahdolliset kassatyössä eteen tulevat tilanteet.

## 2 Perehdyttäminen

Työ on merkittävässä osassa ihmisten arkea. Ihminen tarvitsee opastusta aloittaessaan uuden työn tai työtehtävän. Perehdyttäminen on työhön opastamista. Sen tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle riittävät välineet uudesta työtehtävästään suoriutumiseen, sekä tutustuttaa työntekijä työpaikan toimintaan, työturvallisuuteen ja työvälineisiin. Se myös auttaa uutta työntekijää tutustumaan työkaluunsa ja organisaation asettamiin työhönsä liittyviin odotuksiin. (Työterveyslaitos 2014; Kupias & Peltola 2009: 13.)

Tänä päivänä pelkkä työhön opastaminen ei enää yksinään riitä, vaan uuden työntekijän on päästävä paremmin sisälle yrityksen visioihin, arvoihin ja sen strategiaan. Tämä on muokannut perehdyttämistä kattavammaksi ja monipuolisemmaksi prosessiksi. Perehdyttämiseksi lasketaan kaikki ne toimet jotka helpottavat uuden työntekijän työn aloitusta, kehittävät hänen oppimistaan sekä tutustuttavat työntekijän yritykseen sekä sen työtehtävään ja -ympäristöön. (Kupias, ym. 2009: 13, 19.)

Perehdytys - käsitteen alle usein liitetään kaikki työssä tapahtuva opastus. Käsite kattaa uuden työntekijän perehdytyksen yritykseen ja sen toimintatapoihin, pitkään poissaolleen työn-

tekijän mahdollisen uudelleen opastamisen sekä työtehtävien muuttuessa tarvittavan opastuksen. (Kupias, ym. 2009:18.)

Perehdyttämisen ja työnohjauksen tulee alusta asti tukea avointa vuorovaikutusta perehdyttäjän, perehtyjän sekä yrityksen johdon välillä, sillä sen aikana monesti tulevat ilmi työntekijöiden vahvuudet ja yrityksen kehittymismahdollisuudet. (Alanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011: 19-20.)

Kupiaisen ja Peltolan (2009: 43) mukaan perehdyttämisessä onkin tärkeää asettaa yksilön ja yrityksen tarpeet rinnakkain. Nykypäivänä hyvä työssä onnistuminen vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä, tiedon löytämistä ja sen soveltamista käytäntöön sekä vanhoista tavoista poisoppimista (Kupias, ym. 2009: 56).

## 2.1 Perehdyttämisen lähtökohdat ja lainalaisuudet

Työsopimuslaissa oleva yleisvelvoite on pakottavaa oikeutta, jota työnantajan tulee noudattaa. Yleisvelvoite koskee sekä vanhoja, että uusia työntekijöitä. (Kupias ym. 2009: 21.)

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai menetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi”

(Työsopimuslaki, 2 luku, 1§ Yleisvelvoite.)

Perehdytyksen aikana tulee käydä läpi työsuhteen perusasiat. Näihin kuuluvat muun muassa työsopimuksen läpikäynti kirjallisena, palkka ja sen maksu, työaika, työpaikka ja työntekijän toiminta sairastapauksessa. Perehdytyksessä työntekijälle tulee kertoa yleiset puhelinnumerot, ja missä tilanteissa hän saattaa näitä tarvita. (TJS 2009.)

Perehdyttämisen tulee kattaa myös kaikki ne asiat, jotka liittyvät työn tekemiseen; työpaikkaan ja työtovereihin tutustuminen, työtehtävän ja siihen liittyvien odotuksien oppiminen sekä yrityksen liikeidean ja tapojen sisäistäminen. Perehdyttäjällä on myös velvollinen kertoamaan ja ohjeistamaan työssä käytettävistä koneista ja laitteista sekä millaisia terveys- ja turvallisuusvaaroja työssä saattaa ilmetä. Työturvallisuus kuuluu olennaisena osana hyvään perehdyttämiseen. (Työterveyslaitos 2014; Työturva 2009; Kangas 2003: 4.) Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan pitämään huolta työnteon ja työntekijän turvallisuudesta (Kupias, ym. 2009: 23).

”Työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta niin kuin työturvallisuuslaissa säädetään.” (Työ-sopimuslaki, 2 luku, 3§ Työturvallisuus.)

Työturvallisuuden piirin kuuluu myös henkinen turvallisuus ja hyvinvointi. Joillain aloilla saattaa olla uhkaavia tilanteita, joissa esimerkiksi asiakas hyökkää sanoilla työntekijää kohtaan. Henkinen hyvinvointi voi olla myös uhattuna toisen työntekijän toimesta. Perehdytyksessä tulee käydä läpi myös tällaisten tilanteiden hoitaminen sekä tilanteen aikana, että sen jälkeen. Henkinen hyvinvointi työssä on tärkeää työntekijän jaksamisen kannalta. Jokaisella työntekijällä tulee olla oikeus tuntea työympäristönsä turvalliseksi. (Kupias 2009: 24.)

## 2.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Uudelle työntekijälle täytyy aluksi synnyttää motivaatio, halu ja tahto tehdä hänen vastuulleen annettavaa työtä. Tämä on esimiehelle sekä haaste, että mahdollisuus. Perehdyttämisen aikana on tuettava uuden työntekijän itsenäistä ja oma-aloitteista oppimista ja ajattelua. Perehdyttämällä pyritään synnyttämään työntekijässä myönteinen asenne yritystä ja työyhteisöä kohtaan. Perehdyttämiseen kannattaa käyttää aikaa, sillä hyvin hoidettu perehdyttäminen maksaa itsensä takaisin; mitä nopeammin työntekijä pääsee työhön sisälle, sitä nopeammin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti. Täytyy kuitenkin muistaa, että uudella työntekijällä vie aina oma aikansa päästä työtehtävään sisälle niin, että hän voi antaa täyden työpanoksen omassa tehtävässään. Itsenäinen työssä onnistuminen toimii kuitenkin aina positiivisena kannustimena, joka kasvattaa työntekijän työmotivaatiota ja jaksamista. Perehdyttäminen lisäksi selkeyttää työntekijälle, millaisia odotuksia työnantajalla on hänelle osoitettua työtehtävää kohtaan. (Piili 2006: 47; Kangas 2003: 5; Kauhanen 2006: 144.)

Uusi työntekijä ei tunne vielä työpistettään ja -ympäristöä, eikä hän osaa samanlailla välttää työssään mahdollisesti esiin tulevia vaaratilanteita. Perehdyttäjän vastuulla on opastaa uudelle työntekijälle tarvittavat turvatoimet, ja huolehdittava tämän kyvystä reagoida mahdollisiin vaaratilanteisiin ja onnettomuuksiin. Pelastustoimilaki edellyttää työnantajaa kertomaan uudelle työntekijälle yrityksen pelastussuunnitelmasta. Pelastussuunnitelman tarkoituksena on kehittää kykyä ennaltaehkäistä onnettomuuksia sekä neuvoa henkilöstöä, kuinka reagoida mahdollisissa onnettomuustilanteissa. Huonon perehdyttämisen seurauksena saattaa syntyä helposti virheitä, ja näiden korjaaminen voi tulla kalliimmaksi, kuin kerralla hyvin hoidettu perehdyttäminen. (Työterveyslaitos 2014; Työturva 2009; Kangas 2003: 4, 6, 22.)

Hyvä perehdyttäminen ja työvalmiuden nopea oppiminen voidaan nähdä myös investointina, joka parantaa henkilöstön osaamista ehkäisten näin työtapaturmia ja niistä johtuvia poissa-

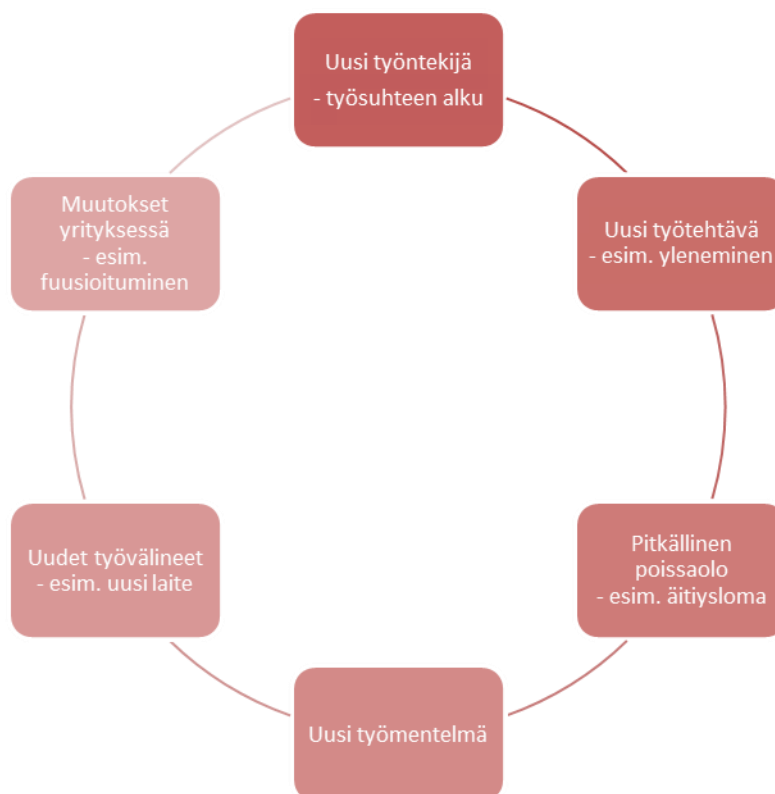
oloja, lisää työn tehokkuutta sekä parantaa työnlaatua. Osaaminen syntyy kokemuksen, tiedon ja taidon pohjalta. (Työterveyslaitos 2014.)

Hyvä ja huolellinen perehdyttäminen on tietoinen valinta. Huono ja puutteellinen perehdytys, pakon sanelemana tai ei, on Kupiaisen ja Peltolan (2009: 54) mukaan myös tietoinen valinta, joka sisältää enemmän riskejä työntekijän ja työnantajan tulevaisuutta ajatellen ja saattaa kostautua myöhemmin. Perehdyttämisen tarkoituksena on tehdä perehdyttäjistä tarpeeton uudelle työntekijälle tukien tämän itseohjautuvuutta. (Kupias, ym. 2009, 139).

Työntekijän omat valmiudet ja osaaminen ovat suuressa roolissa motivaation syntymisessä. Työntekijän osaamista lähempänä olevat konkreettiset ja saavutettavissa olevat tavoitteet motivoivat paremmin, kun niiden saavuttaminen on todennäköistä, eikä mahdotonta tai liian vaikeaa. Työntekijän täytyy uskoa mahdollisuuksiinsa saavuttaa asetetut tavoitteet, mikäli näin ei ole, on tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyys melko huono. Työntekijän motivaation ylläpitämiseksi hänen on tärkeä saada riittävästi palautetta esimieheltään ja työyhteisöltä. Näin työntekijälle välittyy tieto siitä, onko oman toiminnan suunta ja tapa oikea, jotta niillä saavutettaisiin haluttuja tuloksia. Työntekotavan ollessa väärä, voidaan palautteen avulla myötävaikuttaa sen muuttamiseksi oikeaan suuntaan. (Piili 2006: 47-48.)

Työpaikalla perehdyttäminen ei koske pelkästään uusia työntekijöitä, sillä myös vanhat työntekijät saattavat tarvita perehdyttämistä esimerkiksi työtehtävän muuttuessa tai työntekijän palatessa takaisin töihin pitkällisen poissaolon jälkeen. Perehdyttäminen on jatkuvaa ja sitä tulisi kehittää työpaikan ja -tehtävien sekä henkilöstön tarpeen mukaan. Perehdyttäminen tulee ajankohtaiseksi myös silloin, kun työvälineet, työtehtävät tai -menetelmät muuttuvat. (Työterveyslaitos 2014; Työturva 2009; Kangas 2003: 20.)

Alla oleva kuva havainnollistaa yrityksessä mahdollisia esiin tulevia tilanteita, joissa työntekijöiden perehdyttäminen tulee tarpeeseen. Yleisimmin tarve syntyy silloin, kun yritykseen rekrytoidaan uusi työntekijä. Vanhan työntekijän perehdyttäminen tulee kysymykseen esimerkiksi äitiys- tai sairausloman aiheuttaman pitkällisen poissaolon jälkeen sekä työntekijän toimenkuvan muuttuessa, esimerkiksi ylennyksen tai osaston vaihdon takia. Myös uusien työvälineiden sekä -laitteiden käyttöönotto vaatii työntekijöiden perehdytyksen näiden toimintaan työtapaturmien ja vahinkojen ennaltaehkäisemiseksi. Kahden yrityksen fuusioituessa joutuvat ne yhteen sovittamaan työtapojaan ja -tehtäviään. Tämä saattaa muuttaa työntekijöiden toimenkuvaa ja työtehtävää, mikä edellyttää yrityksen reagoitua henkilöstön perehdyttämisen suhteen.



Kuva 1 Perehdyttämisen tarpeet

Yrityksen mukautuminen muutokseen tapahtuu jo työyhteisön tasolla. Muutokseen mukautuminen, ja uusien käytäntöjen opetteleminen on myös työntekijän itsensä vastuulla. Hänen tulee huomioida, kuinka tehdyt muutokset vaikuttavat hänen omaan työhönsä ja kuinka hänen tulee omia toimintatapojaan muuttaa. Yrityksen kannattaa ottaa henkilökuntansa mukaan tapahtuvien muutosten suunnitteluun ja ennakointiin. Osallistavassa kehittämisessä henkilökunnan mielipiteitä kuunnellaan muutostarpeiden arvioinnissa sekä ratkaisuiden pohtimisen aikana. Erityisesti niiden työntekijöiden näkemykset, jotka työskentelevät konkreettisesti yrityksen tuotanto-, asiakas- ja palvelutoimintojen parissa, kannattaa ottaa huomioon jo uusien toimintatapojen suunniteltaessa. Työnkehittäminen on olennainen osa kaikkien työtä. (Työterveyslaitos 2014.)

Yrityksen halukkuuteen ottaa henkilöstönsä mukaan suunnitteluun vaikuttaa usein työntekijöiden muutosvastarinta, jonka taustalla ajatellaan yleensä olevan yksilöiden vääränlainen asenne muutokseen ja kehitykseen. Muutosvastarintaa voidaan kuitenkin tulkita myös toisin: muutokseen niin myönteisesti kuin kriittisestikin kantaa ottava työntekijä työstää tapahtumassa olevaa, ja yrittää suhteuttaa omaa toimintaansa kehittyvään tilanteeseen. Täydellinen välinpitämättömyys olisi kehittämisen kannalta huomattavasti haitallisempaa. (Työterveyslaitos 2014.)

Muutosvastarintaa vähentää työntekijöille ajoissa tullut tieto työtapoja tai -tehtäviä koskevista tulevista muutoksista. Mitä pienempi muutosvastarinta työntekijällä on, sitä parempi motivaatio ja oppimiskyky hänellä on uusia asioita kohtaan. Muutoksiin perehdyttämisen edellytyksenä on, että esimiehet ja perehdyttäjät ovat itse tutustuneet riittävästi muuttuviin menetelmiin ja työtapoihin. Aina muutosvastarinta ei kuitenkaan ole pahasta, sillä sen aikaansaa- ma negatiivinen palaute saattaa herättää uusia ideoita. Muutokseen kantaa ottava työntekijä yrittää suhteuttaa omaa toimintaansa tapahtuviin muutoksiin. Muutosvastarinnan herättämäl- lä kyseenalaistavalla näkökulmalla kehityslinjojen suhteen on tärkeä rooli, silloin kun kartoitetaan vaihtoehtoja ja kehittämisen suuntaa. Kaikki muutoksesta heränneet ajatukset kannattaakin nähdä resursseina, joiden avulla voidaan kehittyä. Henkilöstön täydellinen välinpi- tämättömyys kehitykseen olisi yritykselle huomattavasti haitallisempaa, kuin muutosvastarin- ta. (Työterveyslaitos 2014; Työturva 2009; Kangas 2003: 20.)

### 2.3 Perehdyttämismallit

Perehdyttämismalli voidaan jakaa useampaan erilaiseen malliin; vierihoidoperehdyttämi- nen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen sekä dialogi- nen perehdyttäminen. Yrityksen toimintatapa ja käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat merkittävästi siihen, mikä perehdyttämismalli kyseisessä yrityksessä toimii käytännössä par- haiten. Perehdyttämismallin valintaan vaikuttaa myös sen työtehtävän luonne, johon työntekijä ollaan perehdyttämässä. Esimerkiksi kassatyöhön perehdytettäessä kannattaa valita eri- lainen perehdyttämismalli kuin esimerkiksi johdon esimiestehtäviin. Yrityksessä saattaa olla käytössä useita eri toimintamalleja ja käytäntöjä tulokkaan uudesta työtehtävästä riippuen. Myös yrityksen käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat voimakkaasti perehdytysmallin valin- taan. Perehdytyksen tulee aina olla hyvää, käytettävästä toimintamallista riippumatta. Käy- tettävästä perehdytysmallista riippuen päävastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, nimetyllä perehdyttäjällä tai henkilöstöhallinnon väellä. (Kupias, ym. 2009: 48.)

#### 2.3.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttäminen perustuu Kupiaisen ja Peltolan (2009: 36) mukaan kokeneemman työntekijän toiminnan seuraamiseen ja tätä kautta oppimiseen. Perehdytys pääsääntöisesti tapahtuu työnteon ohessa kokeneemman työntekijän avustaessa. Vierihoidoperehdyttämisessä lähtökohtaisesti esimies ottaa uuden tulokkaan vastaan ja kertoo tälle yrityksen visioista, ar- voista ja tavoitteista, työyhteisöstä sekä hänelle tulevasta työtehtävästä. Vierihoidoperehdyt- tämisessä perehdyttäjän rooli on samankaltainen kuin mentorilla tai nimetyllä kummilla, mi- käli yrityksellä on käytössään kummitoiminta. (Kupias, ym. 2009:36, 49.)

Perehtyminen tapahtuu työn ohella tulokkaan työskennellessä omassa työtehtävässään. Jokainen uusi perehtyjä on yksilö, ja perehdyttäminen tulee aloittaa jokaisen uuden työntekijän kohdalla alusta tämän taidot ja lähtötason huomioon ottaen. Perehdyttämismallin vahvuus onkin nähdä tulokas yksilönä, ja perehdyttää hänet työtehtävään hänen omat henkilökohtaiset heikkoutensa ja vahvuutensa huomioiden. Tulokas saa lisäksi heti kontaktin työyhteisöönsä ja työkaveriinkin vanhemman kollegan kautta. (Kupias, ym. 2009:37.)

Onnistunut vierihoito-perehdyttäminen vaatii perehdyttäjältä hyvää paneutumista uuden työntekijän auttamiseen. Tämä on mahdollista vain jos perehdyttäjä itse osaa perehdyttämänsä asian hyvin. Työnantajan onkin valittava vierihoidoperehdyttäjäksi sellainen ihminen, jolla on riittävä ammattitaito ja kyky ohjata tulokasta oikein. Vierihoidoperehdyttämisessä perehdyttäjän omat taidot korostuvat, kun tulokas seuraa hänen tekemisiään ja ottaa oppia niistä. Huonosti hoidetussa vierihoidoperehdyttämisessä perehdyttäjä ei neuvo uutta työntekijää tarpeeksi, vaan tämä joutuu oppimaan omatoimisesti ja omien virheidensä kautta. Myöskään omassa tehtävässään vielä epävarma työntekijä ei ole hyvä perehdyttäjä. (Kupias, ym. 2009: 37.)

Kupias ja Peltola (2009: 37) painottavatkin tässä perehdyttämismallissa perehdyttäjän taitoa nähdä monipuolisesti sekä yrityksen että uuden työntekijän tarpeet. Lisäksi perehdyttäjän täytyy osata jättää omat mielipiteensä ja asenteensa perehdyttämisen ulkopuolelle, jotta nämä eivät heijastuisi uuden työntekijän oppimiseen haitallisesti. (Kupias, ym. 2009: 37.)

### 2.3.2 Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttäminen perustuu Kupiaisen ja Peltolan (2009: 37) mukaan perehdyttämisen yhtenäistämiseen ja tehostamiseen. Yhtenäisen perehdyttämisen tukena käytetään erilaisia toimintamalleja, materiaaleja sekä suunnitelmia. Malliperehdyttämisen mukana tuoma yhtenäinen käytäntö auttaa perehdyttäjää jäsentelemään työtään. Malliperehdytyksessä työnjako ja roolien jako määritellään selkeästi ja perehdytyksen tukimateriaali laaditaan keskitetysti tukemaan koko yrityksessä tapahtuvaa perehdytystä. Perehdytysmateriaalit auttavat perehdyttäjää työssään ja myös linjaavat yrityksen perehdytyksen laadun. (Kupias, ym. 2009: 38.)

Malliperehdytyksessä perehdytys usein jakaantuu monille osapuolille, esimerkiksi henkilöstöosastolle ja uuden tulokkaan tulevan työyksikön hoidettavaksi. Henkilöstöosasto saattaa hoitaa yleisen perehdyttämisen sekä kantaa päävastuun perehdyttämisen järjestämisestä, jolloin esimiehelle jää tulokkaan perehdyttäminen käytännön työhön. Malliperehdytyksessä käytännöntyöhön perehdyttävällä työntekijällä tulee olla yhtäläillä edellytykset perehdyttää uusi työntekijä kuin vierihoidoperehdyttämisessä. Perehdytysmateriaalit toimivat perehdyttäjälle ainoastaan tukena ja muistilistana. Malliperehdyttämisen vahvuutena pidetään perehdyttämi-

sen apuna käytettävien materiaalien yhtenäistävä vaikutusta, joka pyrkii takaamaan tasalaatuisen perehdytyksen uusien työntekijöiden kohdalla. (Kupias, ym. 2009: 38.)

### 2.3.3 Laatuperehdyttäminen

Kun perehdyttämisessä aletaan seurata liikaa valmiita perehdytysmalleja ja toiminta-ohjeita, jää perehdyttämisen kehittäminen helposti olemattomaksi. Laatuperehdyttämisestä puhuttaessa vastuuta perehdyttämisestä siirretään johdolta takaisin käytännön tasolle, esimiehelle ja työyksikölle, jotta perehdyttämistä voitaisiin jatkuvasti muuttaa ja kehittää työyksikön tarpeiden mukaan. (Kupias, ym. 2009: 39.)

Perehdyttämisen laadun parantaminen lähtee käytännötasolta. Yrityksen johdon tehtäviin kuuluu päättää kuka ottaa vastuun perehdyttämisestä. Vastuu voi jakautua joko esimiehelle, esimiehelle sekä erilliselle perehdyttäjälle yhdessä tai koko työtiimille. Päävastuu perehdyttämisen järjestämisestä, organisoinnista ja kehittämisestä kuitenkin jää esimiehelle. Ideaalitulanteessa koko työporukka osallistuu uuden työntekijän perehdyttämiseen enemmän tai vähemmän. Päävastuu perehdyttämisestä on kuitenkin säilytettävä yhdellä henkilöllä, jotta perehdyttämisen etenemistä voidaan seurata. Huolellinen perehdyttämisen seuranta on edellytys perehdyttämistoiminnan kehittämiselle. Perehdytysprosessin tulee olla selvästi kuvattu ja sen etenemistä on pystyttävä seuraamaan tarkasti. (Kupias, ym. 2009: 39.)

Kupiaisen ja Peltolan (2009: 40) mukaan jatkuvasti kehittyvän ja toimivan perehdyttämisen tulee pitää sisällään osia muista perehdytysmalleista; esimerkiksi vierihoitoperehdyttämisestä sekä malliperehdyttämisestä. Vierihoitoperehdyttämisestä kannattaa siirtää laatuperehdyttämiseen yksilökeskeisyys ja yksilöllinen ohjaus. Malliperehdyttämisestä mukaan kannattaa ottaa erilaisten tuki- ja perehdytysmateriaalien käyttö.

Laatuperehdyttämisen vahvuutena nähdään perehdytysprosessin jatkuva kehitys tiiminjäsenten avustuksella. Uusi tulokas myös pääsee helposti mukaan työyhteisöön, kun koko tiimi on mukana perehdytyksessä. Tämän perehdytysmallin heikkoutena on vastuuhenkilön puute, jolloin perehdytys voi jäädä puutteelliseksi, kun siitä vastuussa on koko tiimi, jos ei sen välinen kommunikointi perehdytystä koskien toimi. (Kupias, ym. 2009: 40.)

### 2.3.4 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöidyssä perehdyttämisessä perehdyttämiseen kuuluvat eri osa-alueet jaetaan osiin henkilöstöhallinnon ja oman työyksikön välillä, ja muotoillaan näistä uudelle työntekijälle hänen tarpeitaan vastaava perehdytyskokonaisuus. Räätelöidyssä perehdytysmallissa tulee jonkun osa-alueen esimiehen hoitaa uuden työntekijän kokonaisperehdytyksen koordinointi ja suun-

nittelu. Koordinoivalla osastolla tulee olla taitoa yhdistellä eri osa-alueet uuden työntekijän tarpeita vastaaviksi, järkeväksi ja johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi, jossa tietyn osa-alueen perehdyttäjänä toimii oikeanlainen henkilö. (Kupias, ym. 2009: 40.)

Räätälöity perehdytys on jokaisen työntekijän kohdalla erilainen, sillä se ottaa huomioon uuden työntekijän lähtötason ja taustan sekä kehitettävät tarpeet. Näiden pohjalta räätälöidään perehdytysuunnitelma. Tulokkaan lähtötason arviointi onkin suuressa roolissa silloin, kun käytetään räätälöityä perehdyttämismallia. Räätälöidyn perehdytyksen onnistuminen vaatii kuitenkin myös perehtyjältä itseltään vahvaa sitoutumista. (Kupias, ym. 2009: 41.)

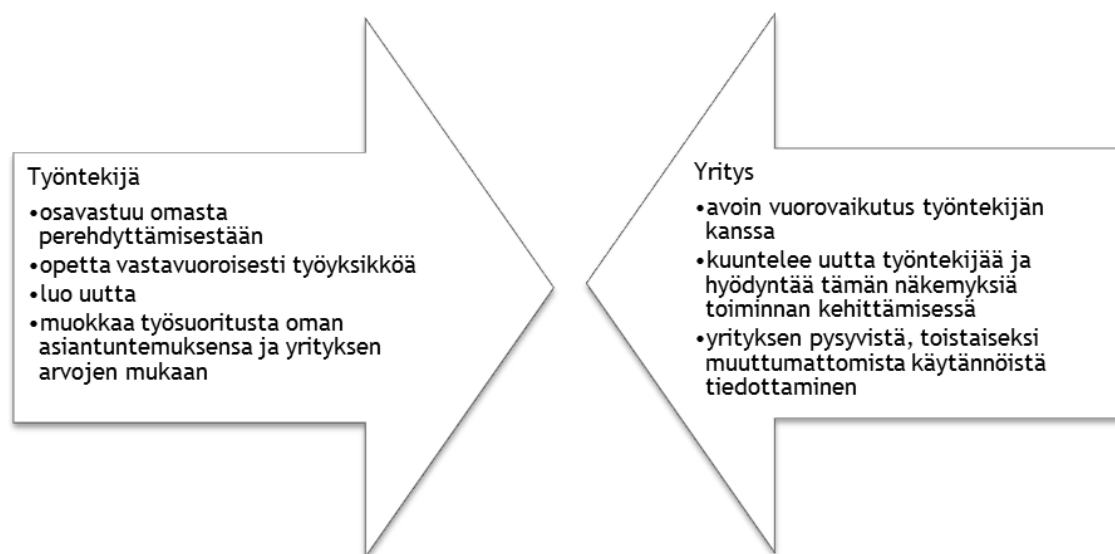
Kupiaisen ja Peltolan (2009: 41) mukaan räätälöidyn perehdytyksen edellytyksenä on että yrityksessä perehdyttäminen on jo hyvin jäsennetty ja sitä kehitetään jatkuvasti yhteistyössä koko työyhteisön kanssa. Räätälöity perehdytys pitää sisällään osia monista muista eri perehdytysmalleista. Siihen liitetään vierihoitoperehdytyksen henkilökohtainen ohjaus, sekä malli-perehdytyksessä käytettävät perehdytys- ja tukimateriaalit. Onnistuneen räätälöinnin tulee pitää myös sisällään laatu-perehdyttämisessä esiin tuleva perehdytyksen jatkuva kehitys ja jäsentely kyky.

### 2.3.5 Dialoginen perehdyttäminen

Dialoginen perehdyttäminen toimii kahteen suuntaan, ja mukautuu koko perehdytysprosessin ajan. Dialoginen perehdyttäminen perustuu molemminpuoliseen oppimiseen ja edellyttää yhteistä ja avointa ideointia työntekijän ja työyhteisön välillä. Dialogisen perehdyttämisen malli tukeekin sitä, että sekä työntekijä että työyhteisö kehittyvät ja oppivat prosessin aikana. Perehdyttämisen jälkeen uusi työntekijä saattaa muokata työsuoritustaan oman kokemuksensa mukaan huomioiden yrityksen tarpeet. Uudella työntekijällä saattaa olla ennestään tietynlainen tapa toimia, jota hän saattaa soveltaa uudessa työtehtävässä jos katsoo tämän hyödyttävän yritystä ja edesauttavavan työtehtävässä suoriutumista. Tällöin muut samassa tehtävässä olevat kollegat voivat ottaa oppia ja soveltaa uutta ratkaisumallia. Dialoginen perehdyttämismalli onkin tehokkain esimerkiksi kehittämis- ja asiantuntijatehtävissä, joissa työntekijä pystyy itse vaikuttamaan työtehtäväänsä omia vahvuuksiaan hyödyntäen. (Kupias, ym. 2009: 41, 43.)

Dialogisen perehdyttämisen lähtökohtana on avoin vuorovaikutus työntekijän ja yrityksen välillä. Alla oleva kuva havainnollistaa perehdyttämisen vastavuoroisuutta. Työntekijällä itsellään on osavastuu omasta sekä työyksikön vastavuoroisesta oppimisesta. Työnantaja ja perehdytettävä tekevätkin suunnitelman perehdytyksen toteutuksesta. Työntekijän tulee osata muokata omia toimintatapojaan hyödyntäen aikaisemmin oppimaansa kuitenkin kunnioittaen yrityksen toimintamalleja. Esimerkiksi yrityksen arvot ovat muuttumattomia, ja työntekijän

tulee sitoutua niihin. Yritys kuitenkin kuuntelee vastavuoroisesti uuden työntekijän näkemyksiä, ja hyödyntää näitä omien toimintamalliensa kehittämisessä. Dialogisuus, perehdyttämisen ja vastavuoroisen oppimisen tulee olla toimintatapa, jolla tavoitellaan koko yrityksen henkilöstön osallistumista perehdytykseen ja vastavuoroiseen oppimiseen. (Kupias, ym. 2009: 43.)



Kuva 2 Dialoginen perehdyttäminen

## 2.4 Systemaattinen perehdyttäminen

Systemaattisella perehdytyksellä tarkoitetaan järjestelmällistä toimintaa, joka etenee tietyn ohjeistuksen mukaan jokaisen uuden työntekijän kohdalla. Systemaattinen perehdytys helpottaa yrityksen henkilöstöä toimimaan sen asettamien tavoitteiden mukaisesti ja noudattamaan toimintatapoja. Hyvä perehdytys luo myös pohjaa työtyytyväisyydelle ja työyhteisön keskinäiselle yhteistyölle.

(Piili 2006: 125.)

Uutta työntekijää ei pidä kuormittaa liikaa ensimmäisinä päivinä, sillä hänen on mahdoton vastaanottaa ja muistaa liian suurta tietomäärää kerralla. Oppiminen on pysyvää muutosta yksilön tavoissa toimia, ajatella ja kehittää taitojaan. Uusien taitojen oppiminen voi tapahtua joko tiedostamattomasti tai tietoisesti. Oppimisen pääedellytyksenä on oma motivaatio. Aiemmin opitut asiat voivat sekä hyödyttää, että jarruttaa uuden oppimista. Aikuisen ihmisen

itseohjautuvuus on melko kehittynyt, ja hän pystyykin arvioimaan paremmin omaa toimintaansa sekä sen tuloksia, mikä sitouttaa oppimiseen ja vastuunottoon omasta oppimisestaan. Oppiminen lähtee opeteltavan asian sisäistämisestä. (Kangas 2003: 28; Itä-Suomen yliopisto 2014.)

Systemaattisessa perehdytyksessä opetettavat asiat on priorisoitu, ja tärkeimmät niistä opetellaan ensin. Sen jälkeen uuden työntekijän osaamista laajennetaan askel askeleelta. Perehdyttäjän ja perehdytettävän on hyvä käyttää perehdyttämisen apuna tukimateriaalia. Materiaali helpottaa perehdyttäjää seuraamaan, missä vaiheessa uuden työntekijän perehdyttäminen on. Materiaalien käyttö takaa myös perehdyttämisen paremman kattavuuden. (Piili 2006: 124.)

Mikäli yrityksessä on tilanne, jossa rekrytoidaan kerralla useampi työntekijä, esimerkiksi kesätyöntekijät, voidaan heille järjestää myös ryhmäperehdytystä. Tällaisessa tilaisuudessa voidaan käsitellä esimerkiksi työpaikan yhteisiä asioita, tavoitteita ja menettelytapoja, jotka tulevista työtehtävistä riippumatta koskevat jokaista uutta työntekijää. Työhön perehdyttäessä on tärkeää harjoitella työtehtäviä sekä käytännössä että teoriassa, mielikuvatasolla. Työntekijän aloittaessa itsenäisen työnsä, tulee vastaavan turvata riittävä palautteen ja tuen saanti mahdollisuus uudelle työntekijälle. Häntä ei tule rangaista alussa virheistään ja vaikeuttaa näin oppimisprosessia. Työtehtävän syvällinen osaaminen rakentuu vasta oman kokemuksen kautta. (Työterveyslaitos 2014.)

### 3 Mentorointi

Mentorointisuhde on tavoitteellinen, kahden henkilön välinen vuorovaikutussuhde. Siinä keskeisinä elementteinä toimivat avoimuus, mentoroinnin henkilökohtaisuus, luottamus, sitoutuminen sekä vapaaehtoisuus. Sen tavoitteena on siirtää kokeneemman työntekijän osaamista ja kokemusta kokemattomammalle työntekijälle. Mentorointia on käytetty hyväksi jo keski-ajalla, kun nuoret pojat lähetettiin mestarille oppiin. Suomeen mentorointi on rantatutunut 1980 - luvulla. (Juusela 2010: 5.)

Mentorin tarkoituksena ei ole täyttää esimiehen paikkaa perehdyttämisessä, vaan hän auttaa uutta työntekijää lähinnä kehittymään kokonaisvaltaisemmin ja pidemmällä aikavälillä. Mentorointi perustuu vuorovaikutukseen kokeneen ja kokemattoman henkilön välillä. Yrityksessä näitä henkilöitä kutsutaan mentoriksi ja aktoriksi. Mentori ja aktori muodostavat yhdessä niin kutsunut kehitysparin. He jakavat kokemuksen kautta tullutta tietoa ja taitoa, niin kutsuttua sosiaalista pääomaa, avoimesti niiltä osa-alueilta, joita uuden työntekijän kohdalla halutaan kehittää. Mentorointi tähtää aina aktorin ammatilliseen kehitykseen, ja liikkeelle lähdetään hänen ammatillisista toiveista ja tarpeista. Mentorointia pidetäänkin parhaana kei-

nona kehittää henkilökohtaista osaamista. (CxOMentor 2014; Opetushallitus; Suomen ekonomiliitto.)

Hyvä mentori on osaava, kokenut ja arvostettu työntekijä, joka haluaa jakaa osaamistaan ja tietoa nuoremmille ja kehittymishaluille kollegoilleen. Aktori on kehittymishaluinen, vastaanottavainen ja aktiivinen oppija. Mentorointi on hyvä keino siirtää osaamista vanhemmalta sukupolvelta nuoremmalle. Näin pyritään säilyttämään osaaminen ja hiljainen tieto edelleen työyhteisössä. (Juusela 2010: 5, 7.)

lääkällä mentorilla voi olla aktorille enemmän annettavaa ja hänen arvostuksensa voi olla suurempi. Eri-ikäisiä ihmisiä tulee pitää yrityksen voimavarana ja rikkautena. Ikääntymiseen liitettyjä arvostettuja tekijöitä ovat esimerkiksi sitoutuneisuus ja työkokemus. Alla olevaan kuvaan on koottu hyvältä mentorilta vaadittavia ominaisuuksia. Hyvän mentorin tulee sitoutua mentorointi - suhteeseen sekä henkisesti että ajallisesti, sillä oppiminen ei tapahdu hetkessä. Mentorin täytyy olla oman alansa osaava työntekijä, jolla on halu ja valmius tukea aktoria avoimessa vuorovaikutussuhteessa kehittymään itsenäiseksi osaajaksi. Hyvän mentorin tulee myös itse pystyä vastavuoroisesti vastaanottamaan tietoa ja näin kehittämään itseään mentorointisuhteen aikana. (Juusela 2010: 7.)



Kuva 3 Millainen on hyvä mentori?

Mentorointi hyödyttää myös mentoria itseään, sillä se pitää yllä hänen suhdettaan yrityksen käytännön asioihin ja työtehtäviin sekä auttaa häntä ymmärtämään uuden työntekijän kohtaamia ongelmia. (CxOMentor 2014.)

”Paras tapa oppia on opettaa itse muita” (Kupias & Peltola 2009: 57).

Mentoroinnin hyötyjen tultua ilmi, on se viime aikoina lisääntynyt yritysmaailmassa. Menetelmän on havaittu nopeuttavan uuden työntekijän oppimista ja urakehitystä sekä parantavan työmotivaatiota. Mentoroinnissa ennen vallinnut mielikuva vanhemman työntekijän mentroinnista nuorempaa kollegaa kohtaan on nykypäivänä väistynyt. Iältään nuorempi työntekijä voi olla iältään vanhempaa työntekijää kokeneempi työn tietyillä osa-alueilla. Osa yrityksistä käyttää myös ulkopuolisia, koulutettuja mentoreita. (CxOMentor 2014; Opetushallitus.)

Mentroinnin aikana mentori ja aktori työskentelevät yhdessä, pyrkien tunnistamaan aktorin kyvyt ja voimavarat. Mentorin tehtävä on opettaa aktoria hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja kehittämään niitä. Mentorointi suhteen kesto on yleensä puolesta vuodesta vuoteen, koska aktorille ei haluta synnyttää riippuvuussuhdetta mentoriin. (Juusela 2010: 11-12.)

Yhtenä mentoroinnin muotona on myös vertaismentorointi. Vertaismentoroinnissa kaksi henkilöä on vuorollaan mentorin ja akrotin asemassa, ja opettavat tasapuolisesti ja -vertaisesti vuorotellen toinen toisiaan. Tällainen mentorointi voi olla käytössä esimerkiksi yrityksessä, jossa kaksi henkilöä haluaa laajentaa osaamiskenttäänsä toistensa työtehtäviin. (Kupias, ym. 2009: 151.)

Mentorointi voidaan jakaa toteuttamisen ja lähtökohtien perusteella eri osa-alueiksi. Näitä ovat tilannekohtainen, epävirallinen, suunniteltu ja ryhmämentorointi. Tilannekohtainen mentorointi on spontaania, usein kaverillista avunantoa, jolla ei pyritä kokonaisvaltaisesti muuttamaan toisen ihmisen tapaa toimia vaan pelkästään vaikuttamaan sen hetkiseen tilanteeseen. Tilannekohtainen mentorointi voi tapahtua koska tahansa, jopa niin etteivät osapuolet tiedosta sitä tapahtuma hetkellä. (Juusela 2010: 9.)

Epävirallinen mentorointisuhde syntyy ilman organisaation päätöstä vastaamaan oppijan tarpeita, on yleisin mentoroinnin muoto. Kumpi tahansa suhteen osapuolista voi tehdä aloitteen epävirallisen mentorointisuhteen synnyttämiseen nähdessään sen tarpeelliseksi. Epävirallinen mentorointisuhde on vapaamuotoisempi, eikä sille määritellä kestoja. Mentorina toimii usein työntekijän ”opettaja”, esimerkiksi esimies, jonka tulee tarkastella tilannetta asettuen pehdytettävän työntekijän rooliin ja huomioida hänen tarpeensa. Epäviralliseenkin mentorointisuhteeseen on sen vapaamuotoisuudesta huolimatta hyvä asettaa tavoitteet ja palautteen anto on tärkeässä osassa, jotta aktori voi kehittyä osajana. (Juusela 2010: 9.)

Suunnitelmallinen mentorointisuhde on ennalta sovittu mentorin ja akrotin välinen opetus-suhde, jossa mentori jakaa osaamistaan systemaattisesti huomioiden organisaation tarpeet. Tällaisella suhteella pyritään kehittämään aktorista kehittyvä osaaja, joka vastaa organisaation tarpeita. Suunnitelmalliselle mentorointisuhteelle määritellään yleensä kesto ja selkeät tavoitteet, joiden toteutumista seurataan säännöllisin väliajoin. Suunnitelmallisella mento-roinnilla pyritään päivittämään organisaation osaamista tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. (Juusela 2010: 9.)

Ryhmämentorointia voi tapahtua kahdella tavalla. Ryhmämentoroinnissa yhdellä mentorilla voi olla monta aktoria, jotka muodostavat ryhmän tai kaksi erillistä ryhmää, jotka tapaavat. Aktorit voivat jakaa tietoa keskenään sekä tukea toisiaan mentoroinnin aikana, myös ryhmäs-sä esiin tulevat erilaiset näkökulmat mahdollistavat laaja-alaisemman oppimisen. Tämä men-toroinnin muoto perustuu hiljaisen tiedon ja kokemusten jakamiseen. Ryhmämentoroinnin heikkoutena on usein se, ettei mentorin ja aktorin välinen suhde pääse yhtä yksilölliselle ja luottamukselliselle tasolle, kuin muissa mentoroinnin malleissa. Moni ei koe henkilökoh-taisten asioidensa jakamista ryhmässä yhtä mukavaksi, kuin mitä kahdenkeskisissä mentoroin-tisuhteissa. Ryhmämentorointi on kuitenkin kustannustehokkaampi tapa opettaa, sillä useam-pi oppija pääsee hyötymään ja hyödyntämään mentorin osaamista. (Juusela 2000: 9, 10.)

#### 4 Perehdyttämisprosessi

Työsuojelulainsäädäntö sisältää useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä koskien perehdyt-tämisen järjestämistä. Johdon ja esimiesten tulee pitää organisaation rakenne sellaisena, et-tä uuden työntekijän sitouttaminen on mahdollista. Onnistunut sitouttaminen vaatii organi-saatiolta selkeää rakennetta. Johdon tehtävänä on huolehtia eri osastojen perehdytyskäytän-töjen vastaavuudesta toisiinsa nähden. Tällä varmistetaan esimiesten perehdyttämiskäytän-töjen yhtäläisyys ja yrityksen linjauksien noudatus. Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että työpaikalla sovitaan selkeästi kuka uuden työntekijän perehdyttää, ja mihin asioihin. (TJS 2009.)

Uuden työntekijän perehdytyksessä vastuu sen toteuttamisesta ja valvomisesta on aina esi-miehellä, vaikka käytännönläheinen perehdyttäminen tehtävään olisi kokonaan tai osittain delegoitu työhön opastamiseen koulutetulle työkaverille. Perehdyttäjänä toimiva henkilö te-kee prosessin ajan yhteistyötä esimiehen kanssa ja toimii myös tämän tukena. Hyvin usein perehdyttämiseen osallistuvat myös uuden työntekijän työtoverit ja asiakkaat, vaikkei heillä olekaan vastuuta perehdyttämisestä. Mahdollisuuksien mukaan kannattaa kaikki ne ihmiset, joiden kanssa uusityöntekijä tulee työskentelemään, ottaa mukaan perehdyttämisprosessiin

tavalla tai toisella. Näin työyhteisö pääsee tutustumaan uuteen työkaveriinsa jo heti alussa. (Työterveyslaitos 2014; Työturva 2009; Kupias, ym. 2009: 81.)

Perehdyttäjän tulee aluksi käydä perehdyttämisen kulku pääpiirteittäin läpi uuden työntekijän kanssa. Mikäli työympäristö ja työnkuva ovat tulijalle aivan vieraita, tulee se huomioida perehdytyksessä niin, ettei ota liikaa uutta asiaa käsittelyyn kerralla, jolloin osa asioista väkisinkin unohtuu. (Kangas 2003: 9.)

Yrityksestä riippuen perehdytettävä ei voi, eikä hänen tarvitsekaan oppia kerralla kaikkia käytäntöjä ja työtapoja. Osa oppimisesta on perehtyjän omalla vastuulla. Ne asiat, jotka käydään vain pikaisesti ja pääpiirteittäin läpi, tulee hänen opiskella itsenäisesti ja kerrattava, jotta ne jäisivät mieleen. (Kangas 2003: 17.)

Yrityksestä riippuen perehdytys voi alkaa joko ensimmäisenä työpäivänä kokeneen työntekijän parina, tai pelkästään taloon ja sen tapoihin tutustumisena. Itse työhönopastus keskittyy työn tekemisen valmiuksien kasvattamiseen, ja pyrkii antamaan eväät itsenäiseen työskentelyyn. Mikäli opastus on tehokasta, oppii työntekijä suorittamaan työtehtävät nopeasti ja oikein, ja ajan myötä myös laatu ja tehokkuus kehittyvät. (Kangas 2003: 9, 13.)

#### 4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Yrityksen henkilöstöpolitiikka määrittää monesti perehdyttämisen ja uusien työntekijöiden palkkaamisen peruslinjaukset. Jotta yritys voisi suunnitella perehdyttämistään, tulee sen olla selvillä siitä mihin suuntaan se itse haluaa kehittyä. Perehdytyksen on sekä pystyttävä vastaamaan nykypäivän vaatimustasoon että varauduttava tulevaisuuden muutoksiin. Yrityksen palkatessa alalta jo kokemusta omaavia työntekijöitä, voidaan perehdyttämisessä keskittyä enemmän yrityksen omiin käytäntöihin, kuin palkattaessa kokematonta väkeä, jolloin on varattava aikaa laajamittaisempaan perehdyttämiseen. (Kangas 2003: 7; Kupias, ym. 2009: 51, 87.)

Perehdyttämisen suunnittelu voidaan jaotella systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattisesta suunnittelusta puhutaan kun perehdyttämisen suunnittelu tapahtuu koko yrityksen tasolla erilaisia tukimateriaaleja hyödyntäen. Yksilöllisistä perehdyttämisen suunnittelua voidaan verrata räätälöityyn perehdyttämismalliin, jossa perehdytysuunnitelma tehdään yksilön lähtökohdat huomioiden, käyttäen hyväksi tämän ennako-osaamista. (Kupias, ym. 2009: 88.)

Kausityöntekijöiden työsuhde on usein lyhyt, vain muutamia kuukausia, jolloin hyvin laajamittainen perehdyttäminen saattaa olla tarpeeton, eikä tähän välttämättä ole aikaa. Tällöin tulee korostaa perehdyttämisen tehokkuutta, jotta kausityöntekijä pääsee nopeasti sisälle työtehtäviinsä. Kaikissa tapauksissa hyvä suunnittelu ja valmistautuminen työntekijän tulon säästävät itse perehdyttämisen toteutukseen tarvittavaa aikaa. (Kangas 2003: 11, 14.)

Jokainen perehdytettävä on yksilö, joka oppii erilailla. Tämä tulee ottaa huomioon uuden työntekijän kohdalla, ja mahdollisuuksien mukaan suunniteltava perehdytystä perehdytettävän oppimisvalmiuksien mukaan. (Kangas 2003: 13.) Perehdyttämisessä onkin kyse perehtyjän osaamisen kehittämisestä sekä aiemmin opittujen taitojen hyödyntämisestä. Kupiainen ja Pelto (2009: 89) kehottavatkin jäsentelemään perehtyjän aikaisemman osaamisen tehtäväkohtaiseen osaamiseen, työyhteisölliseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, ennakkotietoihin ja kokemukseen toimialasta, sosiaaliseen osaamiseen sekä yleisosaamiseen. Jäsentely helpottaa perehdyttäjän työtä hahmottaa mahdolliset puutteet ja kehittämiskohteet. (Kupias, ym. 2009: 89.)

Tehtäväkohtainen osaaminen	• Osaaminen kyseistä tehtävää kohtaan
Työyhteisö osaaminen	• Osaaminen toimia tiiminjäsenenä tai työyhteisössä
Organisaatio-osaaminen	• Tietystä yrityksessä työskentelyyn tarvittava osaaminen
Toimialaosaaaminen	• Ennako osaaminen, työkokemus, tietyltä toimialalta
Työsuhdeosaaminen	• Tietoisuus omasta työsuhteesta ja -sopimuksesta
Perusosaaminen	• Välttämätön osaaminen työntöon mahdollistamiseksi. Esim. kielitaito.

Kuva 4 Perehtyjän osaamisalueet

Yllä olevassa kuvassa on jaettu perehdytettävän työntekijän osaaminen erilaisiin aihepiireihin. Tehtäväkohtaisessa osaamisessa otetaan huomioon työntekijän aikaisempi kokemus vastaavanlaisesta työtehtävästä, ja kuinka sitä voidaan hyödyntää. Toimialaosaaaminen pitää sisällään työntekijän aikaisemman osaamisen kyseisestä toimialaa kohtaan, kun taas organisaatio-

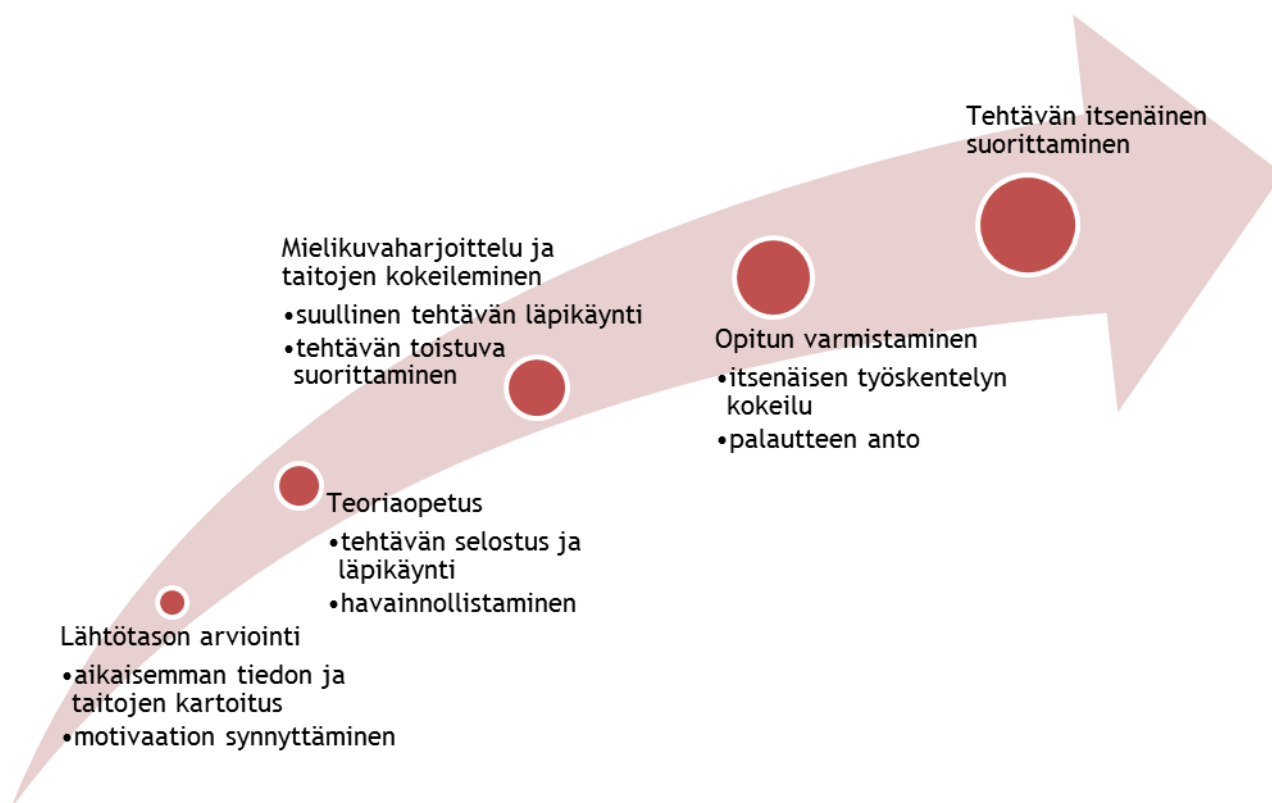
tio-osaaminen keskittyy yrityksen arvoihin ja sen toimintatapakohtaiseen osaamiseen. Työyhteisöosaamisessa keskitytään yksilön valmiuksiin toimia työyhteisön tai tiimin jäsenenä. Työsuhteosaaminen ja perusosaaminen pitävät sisällään työsuhteen edellyttämät perustaidot, esimerkiksi tiedon työsopimuksen sisällöstä sekä riittävän kielitaidon tehtävästä suoriutumiseen.

Perehdyttäjän tärkeimmät ominaisuudet ovat taito ja panostus perehdyttämiseen. Pelkkä työnkuvan hyvä hoitaminen ei tee hyvää perehdyttäjää, vaan täytyy myös osata, ja haluta opastaa. Jotkut yritykset käyttävät niin kutsuttua kummitoimintaa, jolloin uudelle työntekijälle tulee kummista jonkinasteinen tukihenkilö uudessa työpaikassa. (Kangas 2003: 14.)

Hyvä perehdyttäjä arvioi perehdytettävän lähtötasoa. Perehdyttäjän on hyvä kartoittaa työntekijän nykyinen osaaminen aiemman työkokemuksen pohjalta ja selvittää näin suurimmat mahdolliset koulutustarpeet. Perehdytettävälle tulee kertoa mitä ollaan opettelemassa ja minkälainen kokonaisuus opetettava asia tulee olemaan. Opetettavan kokonaisuuden ollessa laaja, kannattaa se jakaa osiin, niin ettei perehdytettävä joudu käsittelemään kaikkea uutena tulevaa informaatiota kerralla. Mielikuvaharjoittelua kannattaa käyttää apuna, esimerkiksi perehdyttäjä voi pyytää uutta työntekijää kuvaamaan äsken oppimansa asian vaihe vaiheelta. Näin opittu jää paremmin mieleen ja mielikuvaharjoittelu auttaa keskittämään ajatukset työn suorittamiseen. (Kangas 2003: 15; TJS 2009.)

Työtehtävän varsinainen oppiminen tulee vasta varsinaisen työtehtävän hoitamisen kautta. Työtehtävää tulee harjoitella perehdytettävän tahtiin, kunnes taidot harjaantuvat työtehtävän itsenäiseen suorittamiseen. Perehdytettävää ei saa jättää yksin, ennen kuin molemmat osapuolet kokevat taitojen itsenäiseen työstä suoriutumiseen olevan riittäviä.

Perehdyttäminen toteutetaan vaiheittain. Perehdyttämisen tarve arvioidaan aina perehdytettävän lähtötason mukaan. Työntekijän aikaisempi kokemus vastaavanlaisista työtehtävistä tulee huomioida sekä synnyttää uudelle työntekijälle motivaatio hänelle annettavan työtehtävän suorittamiseen. Tehtävän oppimiselle välttämätön teoriaopetus tulee käydä läpi ennen kuin uusi työntekijä pääsee kokeilemaan taitojaan käytännössä. Käytännön harjoittelu voidaan aloittaa mielikuvaharjoittelulla, jossa oppija käy ensin tehtävän suorittamiseen liittyvät vaiheet suullisesti läpi, ja siirtyy sen jälkeen tehtävän konkreettiseen suorittamiseen. Kun tehtävää on harjoiteltu tarpeeksi, annetaan perehdytettävälle mahdollisuus tehtävän itsenäiseen suorittamiseen. Tässä kohtaa perehdyttäjän on ensiarvoisen tärkeää antaa palautetta perehdytettävälle, jotta tätä tietää kuinka suoriutui työstään. Perehdyttämisen viimeinen vaihe on perehdyttäjän jääminen tarpeettomaksi, sillä työntekijä suoriutuu työtehtävästään itsenäisesti. Alla olevassa kuvassa on esitetty perehdyttämisen tarpeet ja jaoteltu ne kokonaisuuksiksi.



(Kangas 2003: 15.)

Kuva 5 Perehdyttämisen vaiheet

Mikäli työpaikalla työskentelee ulkopuolisia työntekijöitä, tulee työnantajien edustajien sopia keskenään kuinka perehdytys toteutetaan. Edustajat ovat yhteysvastuussa ulkopuolisten työntekijöiden perehdyttämisestä. Tilapäiset ja lyhytaikaisen työsuhteen omaavien henkilöiden kanssa, tulee perehdyttämisessä keskittyä ainoastaan tärkeimpiin asioihin, sillä perehdyttämiselle ei yleensä ole varattu kauheasti aikaa työsuhteen keston ollessa muutenkin lyhyt.

(Työturva 2009, Kangas 2003: 5.)

Vuokratyöntekijöiden yleinen perehdytys ja opastus on henkilöstöään vuokraavalla työnantajalla. Hänen tehtäviinsä kuuluu varmistaa vuokrattavan työntekijän soveltuvuus hänelle annettavaan työhön. Vuokratyövoimaa käyttävän yrityksen tehtäviin kuuluu työntekijän perehdyttäminen juuri heidän talossaan oleviin työolosuhteisiin ja käytäntöihin. (Kangas 2003: 22.)

## 4.2 Perehdyttämisen työkalut

Monissa yrityksissä on sekä perehtyjällä että perehdyttäjällä käytössään erilaisia työkaluja, joiden avulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman kattava ja hyvin hoidettu perehdytys. Kun työntekijä saapuu uuteen työpaikkaan tai aloittaa uudessa työtehtävässä on hänen usein omaksuttava lyhyessä ajassa paljon uusia tietoja ja taitoja. Yritys pyrkii usein helpottamaan uusien asioiden omaksumista erilaisilla perehdytysmateriaaleilla. Monissa yrityksissä on todettu toimivaksi käytännöksi perehdyttämisen muistilista tai perehdytyskansio. Lista voidaan esimerkiksi merkitä opeteltavat työtehtävät, sekä päivämäärät jolloin ne on työntekijälle opetettu. Näin sekä perehtyjä että perehdyttäjä pysyvät paremmin ajan tasalla oppimisen kulussa.

Perehdytysmateriaalin toimiessa perehdytyksen runkona takaa se tasalaatuisen perehdytyksen jokaiselle työntekijälle. Listaa voidaan käyttää esimiehen tukena, mikäli työntekijälle pidetään perehdytyksen seurantakeskustelu oppimisen varmistamiseksi. Kupias ja Peltola (2009: 70) sanovatkin kirjallisten ohjeiden löytymisen helpottavan työntekijää omaksumaan uusia asioita.

Uudelle työntekijälle voi monen uuden asian omaksuminen samanaikaisesti olla haastavaa. Kupiaan ja Peltolan (2009: 155) mukaan perehdyttäjä voi edesauttaa työntekijän oppimista järjestämällä opeteltavat asiat mielekkäiksi kokonaisuuksiksi pääkohtien mukaan. Erilaisilla kaavioilla on helppo kuvata asioiden syy- ja seuraussuhteita toisiinsa ja hahmottaa näin suurempia kokonaisuuksia.



Kuva 6 Perehdyttämisen kokonaisuuksia

Opinnäytetyön produkti voidaan jakaa kokonaisuuksiksi esimerkiksi edellä olevan yksinkertaisen esimerkki kuvion tavoin. Kokonaisuudet voidaan käydä läpi yksitellen kunkin perehtyjän tarpeiden ja oppimisvalmiuksien mukaan.

Hyvänä perehdytyksen keinona toimivat myös mahdollisimman realistiset työtehtävää kuvaavat harjoitteet. Perehdyttäjä voi antaa työntekijälle palautetta tehtävien suorittamisesta.

Tehtävät ja harjoitteet auttavat perehtyjää pääsemään työtehtäviin paremmin sisälle, sillä hän joutuu soveltamaan oppimaansa käytännössä. Perehdytyksen alussa tehdyt harjoitteet toimivat sitä vastoin perehdyttäjälle apuna hänen kartoittaessaan työntekijän aiempaa osaamista. (Kupias, ym. 2009: 159.)

#### 4.3 Perehdyttämisen haasteet

Uusi työntekijä luo ensimmäisinä päivinään pohjan työpaikkaan liittyviin asenteisiin, joiden muuttaminen jälkikäteen on vaikeaa. Se, kuinka uusi työntekijä on kokenut hänet otettavan vastaan, on mielessä pitkään. Uusi työntekijä muodostaa ensivaikutelman työpaikastaan jo muutaman sekunnin jälkeen. Hyvä ensivaikutelma vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta, sillä myös työpaikalle lähteminen mieltäisempää ja siellä viihtyminen parempaa, jos työpaikka ja sen ilmapiiri ovat viihtyisiä. Perehdyttäjällä on tärkeä rooli uuden työntekijän ensivaikutelman muodostumisessa. (Kangas 2003: 6; Piili 2006: 124.)

Yrityksen tulee valmistautua uuden työntekijän saapumiseen sopimalla kuka hänet ottaa vastaan, ja tämän varata työntekijälle kaikki hänen tarvitsemansa työasut ja välineet (Kangas 2003: 9). Kun työntekijä tulee hänelle uuteen työympäristöön ja -tehtävään, tulee perehdyttäjän huomioida tämä perehdyttämisessä. Yrityksessä täysin uuden työntekijän kohdalla ei voida käyttää samanlaista perehdyttämismallia kuin vanhan työntekijän, joka perehdytetään vain uuteen tehtävään tai työnteko menetelmään. Perehdyttäjän on muistettava aina ottaa huomioon se tosiasia, että hänelle itsestään selvät asiat eivät ole sitä perehtyjälle. Jotkut asiat saattavat jäädä vähemmälle huomiolle niiden ollessa perehdyttäjälle itsestään selviä. (Kupias, ym. 2009: 119.)

Työntekijää on mahdoton kehittää vastoin tämän omaa tahtoa. Jotta perehdyttäminen voisi onnistua, tulee uuden työntekijän itse olla halukas oppimaan ja käyttämään saamaansa tietoa hyödyksi. Lopulta vastuu omasta oppimisesta ja kehittymisestä on työntekijällä itsellään. Esimiehellä on kuitenkin tärkeä rooli suotuisan perehdyttämisilmapiirin muodostuksessa. Ilmapiirin tulee olla turvallinen, sellainen jossa uusi työntekijä uskaltaa kokeilla omia taitojaan. Ilmapiirin luomiseen voivat myötävaikuttaa esimiehen lisäksi muu työyhteisö esimerkiksi kertomalla omasta perehtymisestäään. (Kupias, ym. 2009: 59, 135.)

Uuden yrityksen aloittaessa toimintaansa, olisi henkilökunta mahdollisuuksien mukaan perehdytettävä jo ennen sen avaamista. Perehdyttäminen tulee monesti eteen myös yritysten fuusioituessa, kun kaksi yritystä sovittaa toimintatapansa yhteen. Kun henkilöstö otetaan mukaan asioiden pohtimiseen ja niistä puhumiseen, vähentää tämä monesti muutosvastarintaa. Uuden menettely- tai työtavan opetteleminen on työntekijälle kaksisuuntainen oppimisprosessi. Hän

joutuu sekä opettelemaan uuden toimintatavan, että opetella jättämään vanha menettelytapa pois toiminnastaan. (Kangas 2003: 5; Kupias, ym. 2009: 119.)

#### 4.4 Perehdyttämisen seuranta

Työntekijän perehtymisen onnistumista on hyvä seurata esimerkiksi haastatteleamalla henkilöä oppimastaan käyttäen apuna perehdytysmateriaalia. Materiaalia voidaan käyttää myös esimerkiksi jo opeteltujen asioiden kirjaamiseen. Perehdyttäminen viedään yleensä loppuun perehdyttämisen arviointikeskustelulla. Tässä käydään läpi kuinka perehtyjä mielestään on asiasta sisäistänyt ja kuinka perehdyttäjä kokee hänen ne oppineen. Perehdyttäjä ja perehtyjä voivat tällöin huomata mikäli jokin osa-alue tai asia on jäänyt oppimatta. Vastaavan kannattaa aina kuunnella perehdytetyn työntekijän palaute, sillä jokainen ihminen oppii, sisäistää ja näkee asiat eritavalla. Perehdytetty voi tuoda esiin uusia näkökulmia, joista voi olla apua kehitettävässä jatkossa yrityksen toimintaa ja siellä tehtävää perehdytystä.

(Piili 2006: 126; Kangas 2003: 16.)

Molemmin puolinen palautteen anto on tärkeässä osassa perehdyttämistä. Perehdyttäjän täytyy kertoa perehdytettävälle reilusti kun tämä tekee virheen, ja kuinka sen voi korjata. Palautetta antamalla on mahdollisuus kehittää työntekijää, sillä hän ei välttämättä aina itse huomaa tekemiään virheitä. Virheellisten toimintatapojen hahmotuttua voidaan jatkossa perehdyttäminen keskittää niihin. Palautteen antoa ei pidä jättää odottamaan koeaika- tai kehityskeskusteluun asti, vaan se annetaan mielellään mahdollisimman reaaliaikaisesti, jotta virheelliset toimintatavat voidaan korjata ja tukea näin oppimista. Palautetta on annettava sekä sujuvissa että opettelua tarvitsevista jutuista, jotta se tukisi perehtyjän oppimista parhaalla mahdollisella tavalla. Virheellisiä työskentelytapoja ei voi oikaista, jos ei niitä tiedosta. (Kupias, ym. 2009: 137.)

”Työntekijän on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin työpaikalla olevien muiden työntekijöiden turvallisuudesta.”

(Työsopimuslaki, luku 3, 2 § Työturvallisuus.)

Perehdytettävällä on osavastuu omasta oppimisestaan. Hänellä on velvollisuus hoitaa työnsä esimieheltä tulleiden ohjeiden mukaan, ja vältettävä työssään työnantajalle vahinkoa aiheuttavia menettelytapoja. Perehdyttäminen työtehtäviin on ollut riittävää silloin, kun sekä opastaja, esimies sekä työntekijä katsovat osaamisen täyttävän työpaikan laatimat kriteerit. Työntekijän tulee omaksua asiakokonaisuudet, ja pystyä soveltamaan saamaansa tietoa työn vaatimissa tilanteissa. Työntekijällä on myös itsellään tärkeä rooli perehtymisessä; hänen tu-

lee olla valmis myös itse aktiivisesti ottamaan asioista selvää ja etsimään tietoa, jota hän pystyy työssään soveltamaan. (Työterveyslaitos 2014; Työturva 2009; TJS 2009.)

Perehdytys voi olla myös puutteellista, ja jotta perehdyttämistä voitaisiin lähteä kehittämään, tulee lähtötilanteen olla selvillä. Nykyisessä perehdytysmallissa olevat epäkohdat ja puutteet tulee selvittää, jotta niitä voidaan korjata. Jokainen osapuoli on kokenut perehdyttämisen erilalla, ja on tärkeä kuunnella esimiehen, perehdyttäjän sekä perehtyjän mielipide ja kommentit. Näiden selvittyä voidaan määrittää tavoitteet, joita kohti perehdyttämistä pyritään kehittämään. (Kangas 2003: 23.)

## 5 Esimiehen rooli perehdyttäjänä

Esimiehen tehtävänä on johtaa ja perehdyttää alaisensa niin, että työnteko tukee organisaation perustarpeita. Esimiehen tehtäviin kuuluu ohjata työntekijöiden suuntaa organisaation linjauksen mukaisesti kohti sen asettamia tavoitteita. Esimies vastaa henkilöstön kehittymisestä ja ottaa vastuun perehdyttämisestä. Hänen tehtäviinsä kuuluu seurata tavoitteiden toteutumista unohtamatta henkilöstön hyvinvointia. Työntekijää kohtaan oleva ohjaus ja opastamisvelvollisuus jatkuvat koko hänen työuransa ajan, eikä rajoitu pelkästään perehdyttämisen aikaan. (Alanen ym. 2011; 168, 175 & Kupias, ym. 2009: 56.)

Esimiehen olisi hyvä olla läsnä jo tulokkaan ensimmäisenä työpäivänä, vaikkei hän toimisikaan uuden työntekijän perehdyttäjänä. Hänen vastuullaan on järjestää työntekijälle koeaikakeskustelu, ennen koeajan päättymistä, riippumatta siitä toimiiko hän itse perehdyttäjänä vai ei. Koeaikakeskustelu on hyvä paikka arvioida perehdytyksen onnistumista molemmin puolin, sekä mahdollista lisäopastamisen tarvetta. Esimiehen tulee huolehtia myös uuden tulokkaan pääsystä sisälle työyhteisöön. Esimiehen avoimuus työsuhteen alkuvaiheessa helpottaa uutta työntekijää synnyttämään luottamuksen esimiestään kohtaan. (Kupias, ym. 2009: 62, 67.)

Esimiehen toimiessa uuden työntekijän perehdyttäjänä hän saa parhaimmassa tapauksessa luotua jo alusta asti hyvän suhteen uuteen työntekijäänsä ja hyvän pohjan tulevalle yhteistyölle. Kupias ja Peltola (2009: 47) kuitenkin varoittavat esimiestä priorisoimasta omia työtehtäviään ja kiireitään uuden tulokkaan perehdyttämisen kustannuksella.

Johtamiskyvyiltään vahva esimies pystyy ottamaan uuden työntekijän vastaan ja huomioimaan hänet yksilönä, ja kartoittamaan tämän osaamista ja tarpeita. Vaikka uuden työntekijän perehdyttäminen olisi delegoitu jollekin kolmannelle osapuolelle, on esimies-alaisuhde sellainen jota ei voida kenenkään toimesta kenellekään ulkoistaa. (Kupias, ym. 2009: 58.)

Hyvä esimies kykenee johtamaan sekä asioita että ihmisiä. Hyvän perehdyttämisen onnistumiseksi tarvitsee esimies molempia näkökulmia omasta työstään. Hänen tehtävänä on huolehtia että perehdytys noudattaa sovittua kaavaa ja on järjestelmällistä sekä siitä että henkilöä ohjataan uudessa työyhteisössä oikealla tavalla. Esimiehen on käytävä uuden alaisensa kanssa vuoropuhelua, ja kerrottava tälle omista odotuksistaan ja vaatimuksistaan. Asettamalla tietynlaiset pelisäännöt esimies viestii työntekijälleen välittävänsä ja toivovansa tämän onnistuvan tehtävässään. Yleisen perehdyttämisen tai opastussuunnitelman lisäksi jokaisen perehdyttäjän ja opastajan tulee tehdä oma suunnitelmansa käytännön toteutuksesta. Sen hän aloittaa selvittämällä itselleen ketä, miksi, mitä ja miten hän perehdyttää ja opastaa.

(Kupias, ym. 2009: 55, 58.)

Perehdytystä suunniteltaessa esimiehen tulee huomioida uuden työntekijän kohdalla tämän mahdollisesti ensimmäinen työsuhde tai erilainen kulttuuritausta. Nämä saattavat asettaa erilaiset lähtökohdat perehdyttämiselle. Esimiehen tulee pyrkiä kohtelemaan kaikkia tasapuolisesti. Perehdyttämistä määrittelevät yrityksen visiot, strategia ja arvot tulee avata ja selvittää työntekijälle tämän tarpeen vaatimalla tavalla ja kertoa kuinka nämä vaikuttavat juuri hänen työkuvaansa, eli mitä häneltä käytännössä odotetaan. Erilaisen kulttuuritaustan omaavan työntekijän kanssa tulee selvittää mahdolliset eroavaisuudet esimiestyössä hänen entisen ja nykyisen työskentelykulttuurinsa välillä. Alusta asti avoin vuorovaikutussuhde helpottaa hyvän yhteistyön muodostamista. (Kupias, ym. 2009: 60, 61.)

Työvuorosuunnittelusta lähtien esimiehen tulee arvioida myös työvuorossa olevien työntekijöiden ammatillinen osaaminen, pelkästään määrä ei ratkaise. Täytyy katsoa, että tarvittava määrä osaamista eri osa-alueilta sisältyy jokaiseen työvuoroon. Ei pidä esimerkiksi laittaa samaan työvuoroon pelkästään uusia, kokemattomia työntekijöitä, vaan huolehtia että joukossa on myös kauemmin työskennellyttä, osaavaa työvoimaa. Näin työn laatua pysyy tasaisena ja kokemattommilla työntekijöillä on vuorossaan kollegoita joilta pyytää tarvittaessa apua. (Kangas 2003: 18.)

## 6 Lopputulokset

Perehdyttäminen perustuu yrityksen tarpeeseen opettaa työntekijälle työtehtävän oikeaoppinen suorittaminen. Esimerkiksi yrityksen rekrytoidessa uuden työntekijän, joka taidoiltaan ja työkokemukseltaan vastaa heidän tarpeitaan, syntyy perehdyttämisen tarve. Perehdyttäminen on ajankohtaista myös silloin kun vanhan työntekijän työnkuvaa tai -tehtävää muutetaan.

Perehdyttäminen on työntekijän ensimmäinen askel yrityksen sisällä kehittämisessä. Esimiehen tehtävänä on herättää uudessa työntekijässä halu tehdä työnsä. Työyhteisön myönteinen vastaanotto ja hyvin hoidettu perehdyttäminen auttavat synnyttämään uudelle työntekijälle myönteisen asenteen yritystä ja työtehtävää kohtaan.



Kuva 7 Yhteenveto

Perehdyttäminen on työnantajalle paitsi laissa määrätty velvollisuus, myös investointi työntekijän parempaan tuottavuuteen. Yllä oleva kuva kuvaa hyvin pelkistetysti työntekijän matkan työnhakijasta yrityksen tarpeita vastaavaksi osaajaksi. Perehdytys on matkan tärkein vaihe, sillä se opettaa työntekijälle kuinka toimia tasa-arvoisena ja tuottavana työyhteisön jäsenenä. Hyvän perehdytyksen avulla työntekijä pääsee nopeammin työtehtäväänsä sisälle ja pystyy aloittamaan itsenäisen työskentelyn. Huonosti hoidettu perehdytys voi altistaa työntekijän työtapaturmille ja virheille, joiden korjaaminen voi tulla kalliimmaksi kuin kerralla hyvin hoidettu perehdytys.

Päävastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä, joka voi kuitenkin halutessaan delegoida perehdyttämisen esimerkiksi nimetylle perehdyttäjälle, mentorille tai kummille. Esimies on vastuussa kummien ammattitaidosta ja heidän sopivuudestaan perehdyttäjiksi. Esimiehen tehtäväksi jää aina varmistaa, että perehdytys on ollut riittävää ja työntekijä on oppinut tarvittavat asiat hänelle annetun työtehtävän laadukkaaseen suorittamiseen.

”Perehdyttäminen on ovi, jonka kautta onnistuminen ja menestyminen työelämässä voi alkaa” (Kupias, ym. 2009: 101).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kirjalliset ohjeet toimeksiantaja yrityksen kassaosaston perehdytystarpeisiin. Perehdytysmateriaali on yksityiskohtainen, ja sen tarkoituksena on taa-ta tasalaatuinen ja kattava perehdytys jokaiselle työntekijälle. Ohjeissa on pyritty huomioimaan kaikki mahdolliset tilanteet, joita kassatyöskentely voi sisällään pitää.

Yritys toimii kaupanalalla, jossa erityispiirteenä kannattaa jo perehdytyksessä huomioida asiakaspalvelukeskeisyys. Toimivimpana perehdytysmallina näkisin olevan vierihoitoperehdyttämisen, jossa perehdytettävä työntekijä seuraa kokeneemman työntekijän työskentelyä. Monet kaupan työtehtävistä ovat hyvinkin käytännönläheisiä, jolloin oppiminen tapahtuu työtehtäviä konkreettisesti harjoittelemalla. Jokainen uusi perehtyjä on yksilö, ja perehdyttäminen tulee aloittaa jokaisen uuden työntekijän kohdalla alusta tämän taidot ja lähtötason huomioiden ottaen. Tämän perehdyttämismallin vahvuus onkin nähdä tulokas yksilönä, ja perehdyttää hänet työtehtävään huomioiden hänen omat henkilökohtaiset heikkoutensa ja vahvuutensa. Toimeksiantaja yrityksessä perehdyttäjänä toimii joko osaston esimies tai kokenut kollega, jolloin tulokas saa heti kontaktin työyhteisöönsä ja työkavereihin. Vierihoitoperehdytyksen onnistumisen edellytyksenä kuitenkin on, että perehdyttäjä on itse hyvin sisällä työtehtävässään, sillä uusi työntekijä oppii perehdyttäjän työtapoja seuraamalla.

Tiesin jo ennen opinnäytetyön tekemistä perehdytyksen olevan tärkeässä osassa uuden työtehtävän aloittamisessa. Opinnäytetyön tekemisen myötä sen monialaisuus ja tärkeys kuitenkin korostui aivan erilailla.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää perehdytysohjeet kassatyöhön perehtyvälle työntekijälle. Ohjeiden suunniteluun minulla oli vapaat kädet. Olisin mielelläni tehnyt kirjallisten ohjeiden tueksi jonkinlaisen listan, johon perehdyttäjä voisi merkitä milloin opetettu asia on käyty läpi. En kokenut tätä kuitenkaan mielekkäänä, sillä ohjeiden asiat tullaan käymään perehdytettävän kanssa lävitse kauttaaltaan heti perehdytyksen alussa. Perehdytetty työntekijä voi kuitenkin käyttää ohjeita apunaan päivittäisen kassatyönsä tukena itsenäisen työnsä alku metreillä. Tämän takia ohjeista luotiin reilu kymmensivuinen tietopaketti. Ohjeiden seuranta ja työntekijän oppimista seurataan kokeneemman kollegan avustuksella ensimmäisinä päivinä kassatyöskentelyn alkaessa. Oppimista seurataan ja perehdytettävän apuna ollaan kunnes hän itse kokee pärjäävänsä työtehtävässä itsenäisesti. Perehdyttäjä antaa rakentavasti palautetta työntekijälle opetuksen aikana, mikäli jokin toimintatapa on virheellinen. Kassatyössä harvemmin eteen tuleviin myyntitilanteisiin perehdytettävän kannattaa hyödyntää opinnäytetyönä tehtyjä ohjeita, tai vanhemman kollegan apua. Työntekijöille pidetään koeai-

kakeskustelu noin neljän kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta, jolloin työntekijän kanssa käydään läpi kuinka hän on mielestään oppinut työtehtävänsä ja kuinka työt ovat läheneet sujumaan.

Opinnäytetyön aiheen valinta oli selvä jo pitkään. Perehdyttämisen prosessi ja sen merkitys kiinnostivat opinnäytetyöntekijää aikaisemman työhistorian takia. Työntekijällä oli ennakkoon kokemus Motonet Oy:n kassatyöskentelystä ja hänen itsensä perehdyttämisestä tähän työhön. Ohjeiden tekeminen oli helppoa oman osaamisen pohjalta. Opinnäytetyön tekeminen kehitti erityisesti tekijän osaamista perehdyttämisen lainalaisuuksia ja perehdyttämismalleja koskien. Opinnäytetyön valmistumiselle suunniteltu aikataulu piti paikkansa pitkälle talveen. Opinnäytetyö oli alun perin suunniteltu valmistuvaksi joulukuun-tammikuun aikana, mutta todellinen palautus tapahtui vasta helmikuussa. Itse produkti, perehdyttämisohjeet, valmistuivat aikataulussa jo loppu syksystä. Tähän vaikutti paine työnantajan suunnalta uusien perehdytysten alkaessa. Opinnäytetyön muille osioille ei ollut määritelty tiukkaa valmistumista aikataulua tai järjestystä. Työlle oli alun perin asetettu hieman liian tiukka aikataulu, ja laadukkaamman työn jäljen takaamiseksi palautusta siirrettiin suosiolla loppu talveen.

Koen olevani tyytyväinen opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kattavuuteen ja tuottamaani perehdytysmateriaaliin. Tunnen oppineeni paljon itsenäisestä työskentelystä isomman projektin parissa, sekä oman työmäärän jaottelusta ja organisoinnista. Perehdyttäminen on auennut suurempana kokonaisuutena, ja vaikuttanut omaan näkemykseeni.

Perehdytysmateriaalia voidaan hyödyntää yleisten perehdytysohjeiden rinnalla kassatyöhön palkatun työntekijän perehdyttämisessä. Motonetilla on käytössään perehdyttämisen muistilista, joka käy kattavasti läpi yrityksen toiminnan, arvot ja vision sekä kaupan alan työehtosopimuksen pääkohdat. Tästä syystä opinnäytetyön produktista jätettiin pois kaikki yleiset perehdytysohjeet, ja keskityttiin ainoastaan kassatyöhön ja sen toimintaan. Perehdytysohjeisiin on helppo jälkepäin lisätä tietoa, mikäli kassatoiminnot lisääntyvät tai muuttuvat.

Perehdytysohjeisiin on koottu kaikki kassalla yleisimmin vastaantulevat tilanteet ja työntekijä voikin kerrata oppimiaan asioita itsenäisesti ohjeiden avulla, mikäli kokee sen tarpeelliseksi. Ohjeiden olemassa olo ei kuitenkaan saa syrjäyttää käytännön opetusta, ja perehdyttäjän tulee käydä kaikki tilanteet perehtyjän kanssa läpi oikeassa työskentely-ympäristössä.

Motonetille luovutettiin opinnäytetyön produktina laaditut perehdytysohjeet, joita voidaan käyttää hyväksi uusien kassatyöntekijöiden tasalaatuisen perehdytyksen takaamiseksi. Kassavastaavalla ja muilla esimiehillä on täydet oikeudet ohjeiden muokkaamiseen.

Perehdyttämistä voitaisiin toimeksiantaja yrityksessä edelleen kehittää esimerkiksi luomalla kassaosaston yhteydessä toimivalle info - pisteelle omat ohjeensa. Tämä helpottaisi kassa-työntekijöiden perehtymistä info -pisteen toimintaan. Kassavastaava ottaa uudet työntekijät vastaan ja käy näiden kanssa perusasiat läpi. Tämän jälkeen käytännön perehdytys siirtyy usein työntekijöille. Perehdyttäminen kannattaisi keskittää nimetyille perehdyttäjäille perehdytyksen tasalaatuisuuden takaamiseksi, vaikka tähän pyritäänkin perehdytysohjeiden avulla. Jokaiselle työntekijälle on kuitenkin kehittynyt oma tapansa tehdä työnsä, ja monen erilalla toimivan henkilön työtapojen ja opettamisen seuraaminen saattaa hankaloittaa uuden työntekijän oppimista.

## Lähteet

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

CxOMentor. Mentorointi. Viitattu 1.11.2014  
<http://www.cxomentor.fi/mentorointi/>

Itä-Suomen yliopisto, Oppiminen; oppimistyyli ja strategiat. Viitattu 4.2.2015  
<http://www.uef.fi/fi/aducate/oppiminen>

Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä. Edita Prima Oy.

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

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

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

Luhtanen, R. 2012. Työelämän lait 2012. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Opetushallitus. Menetelmiä ja työvälineitä, Mentorointi. Viitattu 1.11.2014  
[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/mentorointi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi)

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomen Ekonomiliitto, Mentorointi. Viitattu 1.11.2014  
<http://www.sefe.fi/mentorointi>

TJS Opintokeskus, Perehdyttämisen toimivat käytännöt. Viitattu 3.11.2014  
[http://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/perehdyttamisen\\_toimivat\\_kaytannot\\_nettesite2.pdf](http://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/perehdyttamisen_toimivat_kaytannot_nettesite2.pdf)

Työterveyslaitos. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen. Viitattu 17.2.2015  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/osallista\\_va\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallista_va_kehittaminen/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. Työyhteisö ja esimiestyö, Perehdyttäminen. Viitattu 12.9.2014  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx)

Työturva. Työhön perehdyttäminen. Viitattu 12.9.2014  
[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)

## Kuvat

Kuva 1 Perehdyttämisen tarpeet.....	10
Kuva 2 Dialoginen perehdyttäminen.....	15
Kuva 3 Millainen on hyvä mentori?.....	17
Kuva 4 Perehtyjän osaamisalueet.....	21
Kuva 5 Perehdyttämisen vaiheet.....	23
Kuva 6 Perehdyttämisen kokonaisuuksia.....	24
Kuva 7 Yhteenveto.....	29

## Liitteet

Liite 1 Perehdytysohjeet kassatyöskentelyyn .....	28
---	----

Liite 1 Perehdytysohjeet kassatyöskentelyyn

**Motonet Oy**  
- perehtyminen kassatyöskentelyyn

## Sisällys

1	Kassatoiminta .....	3
1.1	Perustoiminnot .....	3
1.1.1	Kassan toiminta aamulla .....	4
1.1.2	Kassan toiminta illalla .....	4
1.2	Asiakaspalvelu .....	4
2	Käteismaksut .....	5
3	Korttimaksut .....	5
3.1	Kortilla maksaminen .....	5
3.2	Ongelmatilanteet .....	5
4	Laskulle myynti .....	5
5	Lahjakortti .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
5.1	Lahjakortin myynti .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
5.2	Lahjakortilla maksu .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
6	Hyvityskuitti .....	7
7	Rahanpalautus .....	7
8	Virhekuitti .....	8
9	Kassasta maksu .....	8
10	Lahjoitus, hävikki ja oma käyttö .....	9
11	Henkilökunta .....	9
12	Tuotteet .....	10
12.1	Viivakoodittomat tuotteet .....	10
12.2	Painavat tuotteet .....	11
12.3	Tarjoukset .....	11
13	Manuaalinen alennus .....	12
14	Työturvallisuus .....	12
14.1	Tuotesuojaportti .....	12
14.2	Hälyttimet .....	12

## 1 Kassantoiminta

## 1.1 Perustoiminnot

Yllä olevassa kuvassa on esitetty kassan perusmyyntinäkömä. Kassalla on käytössä sama ohjelmisto, kuin muissakin työkoneissa. Kirjautuminen tehdään henkilökohtaisella käyttäjätunnuksella. Kassa -välilehti aukeaa F5 - näppäimellä. Välilehden ”alla” on kaksi muuta välilehteä; myynti ja kuitit. Myyntivälilehteä käytetään myynti -tilassa ja kuitit - välilehdeeltä voidaan hakea edellisiä kuitteja. Kuitit -välilehdeeltä voidaan hakea kuitteja pidemmänkin ajan takaa päivämäärän mukaan. Mikäli kassalta tulostetaan asiakkaalle kassakuitista kopio, tulee tähän laittaa mustekynällä merkintä: ”kopio”.

Pvm	Kassa	Kuitti	Myyntitapa	Aika	Summa	Pyöristys	Veloitettu	Myyjä	Nimi	Viite tai selite
5.2.2015	1	1	Kassamyynni	09:19:36	6,90 €	0,00 €	6,90 €			
5.2.2015	2	1	Kassamyynni	08:54:08	2,00 €	0,00 €	2,00 €			#
5.2.2015	1	2	Kassamyynni	10:44:19	3,90 €	0,00 €	3,90 €			
5.2.2015	3	2	Kassamyynni	10:05:04	56,40 €	0,00 €	56,40 €			
5.2.2015	2	2	Kassamyynni	08:57:20	15,41 €	-0,01 €	15,40 €			#
5.2.2015	4	2	Kassamyynni	10:40:17	107,55 €	0,00 €	107,55 €			
5.2.2015	1	3	Kassamyynni	11:37:12	38,80 €	0,00 €	30,90 €			
5.2.2015	2	3	Kassamyynni	09:02:44	2,86 €	-0,01 €	2,85 €			

Kassalippaan saa auki tarvittaessa manuaalisesti, mikäli se tarvitsee avata muuten kuin myyntitilanteessa. Lipas ei kuitenkaan aukea kesken korttimaksun.

Kun kaikki tuotteet ja mahdolliset palautukset on luettu kuittiin, painetaan insert - näppäintä. Näppäimen käyttö näyttää sekä asiakkaalle että myyjälle ostosten lopullisen summan. Korttimaksutapahtuman saa käyntiin painamalla insert - näppäimen jälkeen home - näppäintä.

Joissakin tilanteissa voi olla tarvetta asettaa käsittelyssä oleva kuitti pitoon. Esimerkiksi jos asiakkaalla on unohtunut lompakko autoon, tai hän menee liittymään kanta-asiakkaaksi. Kuitti asetetaan pitoon ctrl - painikkeella ja X - näppäimellä. Kuitin saa takaisin pidosta menemällä kuitit välilehdelle F9-näppäimellä ja painamalla nuoli - näppäintä ylöspäin. Tällöin näkyy -1 kuitti. Kuitin saa takaisin käsittelyyn painamalla uudestaan ctrl ja X - näppäintä. Mikäli kassalla on asetettu useampi kuitti pitoon, tulee olla tarkkana että ottaa oikean kuitin käsittelyyn.

#### 1.1.1 Kassan toiminta aamulla

Ennen avaamista kassatyöntekijät huolehtivat että tietokoneet on aukaistu, kassaohjelma laitetaan päälle, puhelimet avataan, tuotesuojaportit testataan ja roskikset lasketaan takaisin niiden omille paikoilleen. Nimetty henkilö hoitaa kassan tuonnin.

Aamutoimiin kuuluu virvoitusjuomakaapin täydennys, edellisen päivän hälyttimien vienti paikoilleen ja kassahihnojen puhdistus. Lisäksi muovikassien ja kuittirullien mahdollinen tarve on hyvä tarkistaa ennen kiireen alkamista. Kesäisin aamutoimiin kuuluu myös jäätelöaltaan lämpötilan tarkistus.

#### 1.1.2 Kassan toiminta illalla

Iltavuorossa olevien kassatyöntekijöiden tehtäviin kuuluu huolehtia että kassapiste jää siistiksi. Hälyttimet kerätään yhteen ja nostetaan kassahihnalle aamuvuorolaisille valmiiksi. Korit ja hälytinlaatikot viedään paikoilleen ja puhelimet suljetaan. Roskikset nostetaan pöydän alta aamutyhjennystä varten valmiiksi. Perjantai- ja lauantai - iltaisina tulee roskat itse kerätä jätesäkkiin. Aamuvuoro huolehtii roskien viennistä. Liikkeen sulku toteutetaan yhdessä päivystäjän ja infon henkilökunnan kanssa.

### 1.2 Asiakaspalvelu

Asiakkaan saapuessa kassalle häntä tervehditään ja kysytään kanta-asiakkuutta. Kanta-asiakkuus on usein liitetty ajo-, kela- tai henkilökorttiin. Kanta-asiakas kortin voi lukea missä tahansa vaiheessa asiakaspalvelu tilannetta. Uusissa ajokorteissa on monesti lyhyempi viivakoodi, jota ei pysty kunnolla lukemaan muulla kuin käsiskannerilla. Skanneri lukee pääsääntöisesti ajokortin viivakoodin myös lompakon muovitaskun läpi. Kanta-asiakkuutta ei voida hakea järjestelmästä pelkän nimen perusteella, mutta sosiaaliturvatunnuksella asiakkuus löytyy, mikäli se on liitetty henkilön ajo-, kela- tai henkilökorttiin.

Jos asiakas on käynyt asioimassa vara-osatiskillä, on todennäköistä että kanta-asiakkuus on jo luettu siellä, ja se näkyy valmiina kun luetaan ensimmäisen varaosan palvelutarra. Kanta-asiakkuus siirtyy uuteen kassatapahtumaan myös hyvityskuitin tai rahanpalautuksen kautta, jos kyseisessä kuitissa on kanta-asiakkuus tunnistettu.

Korjaamoasiakkailta on omat korttinsa. Heillä on käytössään korjaamoalennukset, mikäli kuukausittaiset ostorajat ovat täyttyneet. Ostorajat ovat viisisataa euroa kuussa, tai tuhatviisisataa euroa kolmen kuukauden aikana. Korjaamoasiakkuuden pystyy hakemaan myös manuaalisesti, mutta nykyään vaaditaan aina korjaamokortin mukana oloa. Alennusta ei siis suostuta antamaan ilman korjaamokorttia. Tavaratalopäällikkö myöntää ja tulostaa korjaamokortit, muilla ei ole tähän oikeuksia. Korjaamokorttia haetaan erillisellä kaavakkeella.

Asiakailta ei tarvitse ottaa vastaan mitään lahjoja ja esimiehelle tulee ilmoittaa, mikäli asiakas käyttäytyy epäasiallisella tavalla. Keneltäkään ei tarvitse kuunnella solvauksia eikä asiakkailta ole oikeutta mennä henkilökohtaisuuksiin.

## 2 Käteismaksut

Kassaohjelma näyttää lopullisen summan kun tuotteiden ja mahdollisten palautusten jälkeen painetaan insert - näppäintä. Ohjelma siirtyy kenttään, johon syötetään asiakkaan antama käteissumma. Summa hyväksytään painamalla enter - näppäintä.



Vaihtorahat on kohteliasta antaa asiakkaalle niin, että ensin annetaan kolikot käteen ja sen jälkeen kuitti ja setelit yhdessä. Asiakkaan on helpompi laittaa kolikot lompakkoonsa kun ne ovat kädessä, eivätkä epävakaasti seteli- ja kuittinipun päällä, josta ne usein saattavat pudota lattialle.

Viidestäkymmenestä eurosta viiteensataan euroon asti setelit on tunnistettava setelintunnistuslaitteella. Laite sytyttää vihreän valon, kun on tunnistanut setelin aidoksi. Mikäli laite ei heti tunnista seteliä, tulee se syöttää uudestaan, ja esimerkiksi kääntää seteliä. Jos laite ei tämänkään jälkeen tunnista seteliä aidoksi, voi sitä koittaa toisessa setelintunnistuslaitteessa. Mikäli raha osoittautuu väärennetyksi, ei sitä anneta asiakkaalle takaisin, vaan kutsutaan poliisi. Asiakasta ei kuitenkaan voi pakottaa jäämään paikalle.

### 3 Korttimaksut

#### 3.1 Kortilla maksaminen



Kun korttimaksu on valittu home - näppäimellä, aukeaa ohjelmaan yllä oleva korttimaksu ruutu. Motonetin kassalla voi maksaa yleisimmillä maksukorteilla; visa, visa electron, maestro, mastercard sekä käyttöluotto. Korttimaksu aktivoidaan painamalla ensin insert - näppäintä ja sen jälkeen home - näppäintä. Asiakas syöttää itse kortin maksupäätteeseen. Etäluku toiminto ei tällä hetkellä ole päätteissä käytössä. Asiakas valitsee laitteesta itse, mikäli hänellä on kortissaan sellainen mahdollisuus, haluaako maksaa credit- vai debit-puolella. Valinta onnistuu esimerkiksi numeroilla yksi ja kaksi.

Mikäli asiakkaalla on siruton kortti, lukee hän itse kortin magneettijuovan maksupäätteessä. Ostosten loppusumman ylittäessä viisikymmentä euroa, tulee asiakkaalta kysyä henkilöllisyystodistus, ja kirjoittaa henkilötunnuksen loppuosa kassalle jäävään kuittiin. Tämä tehdään myös silloin, kun asiakkaalla on tarve ohittaa PIN - koodi. Maksukortissa olevan nimen on täsmättävä henkilöllisyystodistukseen.

Motonet -kassaohjelma mahdollistaa yhdellä kortilla ja käteisellä maksun samalle ostokuitille. Ensin valitaan haluttu käteismaksusumma, jonka jälkeen siirrytään normaalisti korttimaksuun home -näppäimellä.

### 3.2 Ongelmatilanteet

Mikäli korttimaksupääte ei meinaa käynnistyä, vaan käynnistysruutu jää odottelemaan laitteen löytymistä, kannattaa tapahtuma sulkea ja käynnistää uudelleen, niin kauan että laite yhdistyy kassaohjelmaan ja korttimaksu alkaa toimia.

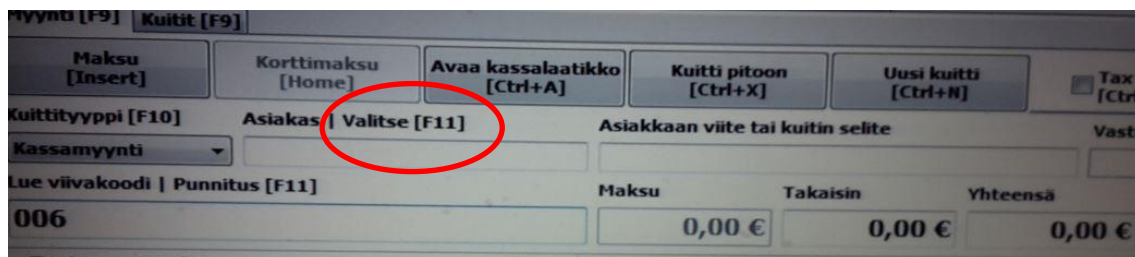
Silloin kun kassaohjelma ilmoittaa korttimaksun aikana ”ei myyntilupaa”, ei korttimaksu mene läpi. Asiakkaan tilillä ei mahdollisesti ole katetta, ostoraja on ylittynyt tai jokin muu yhteys pankin välillä ei toimi. Maksua ei saa yrittää uudelleen debit - korteilla, sillä ne eivät varmenna reaaliaikaisesti, ja asiakkaan tili saattaa mennä miinukselle, mikäli katevaraus menee tuplana.

Kassaohjelma saattaa joskus varmentaa korttia pitkää tai toisen kerran. Tämä johtuu usein pankin yhteyksistä, eikä tällöin voida tavaratalon päässä edesauttaa korttimaksujen läpivientiä millään tavoin. Mahdollisten ”varmennuskatkosten” aikana ainut maksutapa on käteinen.

Vaikka asiakas olisi laittanut kortin lukijaan, saattaa lukija jäädä kohtaan ”syötä kortti”. Tällöin kone ei tunnista sirua, ja asiakasta kannattaa kehottaa poistamaan kortti ja kokeilemaan uudestaan.

Jos lukija ei tunnista sirua, voi se luulla maksukortin olevan siruton ja pyytää asiakasta käyttämään magneettijuovaa. Kortin pitäisi uudella yrittämällä mennä normaalisti sirumaksun kautta. Mikäli magneettijuovaa käytetään, tulee asiakkaalta pyytää allekirjoitus tulostuneeseen kuittiin.

## 4 Laskulle myynti



Osalla yrityksistä on mahdollisuus ostaa laskulle. Yritys valitaan ”asiakas” - valikosta näppäimellä F11. Jos yritystä ei löydy, voi kokeilla avata ”koko motonet” - valikon painamalla uudestaan F11 - näppäintä.

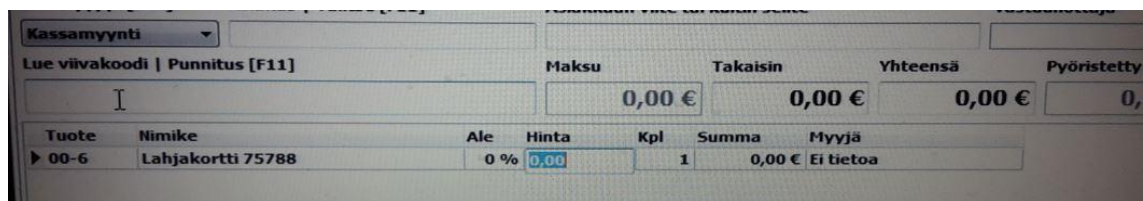
Ohjelma kertoo huomautuksella mitä tietoja laskulle myynti ostajalta vaatii. Mikäli ehdot eivät täyty, ei laskulle saa myydä. Ostajilla on monesti paperinen ostolomake mukanaan. Mikäli tällainen löytyy jää se kassalle ja se nidotaan yhteen kassakuitin kanssa.

Laskulle myynti voidaan valita F10 - valikosta vasta kun yritys on valittu ja voimassaoleva laskutusasiakkuus löytynyt. Myynti tapahtuu normaaliin tapaan, ja kun kaikki tuotteet on luettu, tulostuu kassalta vain asiakkaan allekirjoitettava kuitti, joka jää kassalle.

## 5 Lahjakortti

### 5.1 Lahjakortin myynti

Asiakas pystyy ostamaan Motonet - lahjakortin haluamalleen summalle. Osassa lahjakorteista löytyy valmis viivakoodi, jolloin tuoterivi siirtyy automaattisesti kuitille, ja tähän voidaan määrittää asiakkaan haluama arvo, ja veloittaa se. Lahjakortit, joissa ei ole valmista viivakoodia, myydään kassasta näppäilemällä tuoteriville koodi 006. Kone kysyy lahjakortin numeroa, joka löytyy kortin alareunasta. Kun numero on näppäilty, voidaan lahjakortille asettaa haluttu arvo.



Lahjakortteihin kirjoitetaan sen arvo sekä numeroin, että kirjaimin. Lisäksi korttiin tulee ostopäivämäärä ja liikkeen leima. Lahjakortti on voimassa yhden kalenterivuoden ostopäivästä ja käy maksuvälineenä jokaisessa Motonet - tavaratalossa.

### 5.2 Lahjakortilla maksu

Viivakoodillinen lahjakortti luetaan normaalin tuotteen tavoin lukijalla sillä maksettaessa. Viivakooditon lahjakortti lyödään ohjelmaan 006-koodilla ja näppäilemällä lahjakortin numero. Lahjakortti ilmestyy ruudun alareunaan, ja vähentyy ostosten loppusummasta automaattisesti. Ylijääneestä lahjakortista tulostuu asiakkaalle hyvityskuitti, jota ei vaihdeta rahaksi. Motonet -liikkeestä ostetut pahiset lahjakortit voidaan heittää roskiin maksun jälkeen. Paperiset netistä tulostetut lahjakortit säästetään kassalippaaseen.

## 6 Hyvityskuitti

Asiakkaan palauttaessa myymälään myyntikuntoisen tuotteen, tehdään hänelle joissakin tapauksissa tuotteesta hyvitys hyvityskuittia käyttäen. Asiakas saa infopisteeltä tai varaosastikiltä viivakoodillisen palautustarran. Tarra liimataan usein kuitille, jossa palautettu tuote on tai vaihtoehtoisesti paperilapulle, mikäli vanhaa kuittia ei ole saatavilla.

Myyjän lukiessa palautustarran kassalla, tulostaa kassaohjelma ulos hyvityskuitin normaalin kuitin tavoin. Kuittiin kirjataan ylös hyvitetty summa, päivämäärä sekä myyjän nimikirjaimet. Hyvityskuittiin ei tarvita asiakkaan kuittausta. Hyvityskuitti tulee toimimaan asiakkaalle niin sanottuna lahjakorttina, joka ei vanhene, eli on voimassa niin kauan, ennen kuin asiakas on kuitille hyvitetyn summan käyttänyt. Hyvityskuitin vaihtaminen rahanpalautukseksi on mahdollista niissä tapauksissa, kun neljäntoista vuorokauden palautusoikeus ei ole ylittynyt, eikä tuotteessa ole ollut rahanpalautusta estävää vikaa/käyttäjälkiä.

Asiakkaan maksaessa ostoksensa lahjakortilla, ja summan jäädessä alle lahjakortin arvon, tulostuu tässäkin tapauksessa kassasta ulos hyvityskuitti. Lahjakortin erotuksesta jäänyt hyvityskuitti toimii samanlailla kuin palautuksesta saatu.

Ostoksen yhteydessä näytetty kanta-asiakaskortti säilyttää hyvityskuitin tiedot asiakkaan kanta-asiakastilillä. Kanta-asiakastilin mahdollinen saldo näkyy myyjälle kassatapahtuman yhteydessä, kun kanta-asiakaskortti on luettu.

## 7 Rahanpalautus

Rahanpalautus hoidetaan aina erillisellä rahanpalautuslapulla, johon tulee kahden työntekijän allekirjoitus. Mikäli asiakkaalla on vanha kuitti mukana rahanpalautustilanteessa, voidaan palautettu tuote yliviivata kuitilta. Rahanpalautuksen edellytyksenä on myyntikuntoinen, neljäntoista vuorokauden sisällä ostopäivästä palautettu tuote.

Kassaohjelma pyytää rahanpalautustilanteessa syöttämään asiakkaan nimen ohjelmaan, ellei hän ole palautettua tuotetta ostaessaan tunnistautunut kanta-asiakkaaksi. Kassalta tulostaa rahanpalautuskuitti, johon pyydetään asiakkaalta kuittaus ylimmälle allekirjoitusriville. Kassatyöntekijä laittaa oman nimikirjoituksensa kuittiin nimensä kohdalla olevalle riville. Rahanpalautuslappu nidotaan kiinni kassalta tulleeseen, asiakkaan allekirjoittamaan kuittiin ja laitetaan kassalippaaseen. Asiakkaalle ei jää kuittia rahanpalautuksesta.

Mikäli asiakkaalla on uusia ostoksia, joiden summa ylittää rahanpalautuksen summan, muuttaa järjestelmä rahanpalautuksen hyvitykseksi, eikä rahanpalautuslappua ole tarvetta säätää. Mikäli ostosumma ei kokonaan täytä rahanpalautuksen määrää, tulostuu kassaohjelmasta ensin rahanpalautuskuitti, jonka kanssa toimitaan edellä mainittujen ohjeiden mukaan, ja sen jälkeen ohjelma tulostaa asiakkaalle uuden ostokuitin uusista tuotteista. Jälkimmäinen kuitti myös näyttää asiakkaalle erotuksena palautettavan summan.

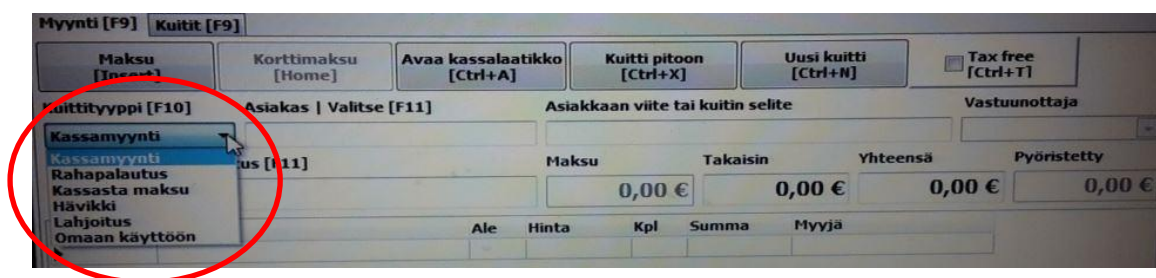
Takuuvaihtotapauksissa kun palautustarra luetaan, tulee näytön alareunaan ikkuna, samoin kuin hyvitys- ja rahanpalautus - kuiteissa. Rivillä lukee tällöin takuuvaihto. Mikäli tuote on luettu jo kassaan, tulee sen tuoterivi poistaa, jolloin vaihto menee oikein. Takuuvaihto ei mene kassasta läpi, mikäli asiakas ei vaihdakaan tuotettaan vastaavaan, vaan ottaa eri tuotteen. Tällaisessa tapauksessa tulee takuuvaihto muuttua hyvitykseksi.

## 8 Virhekuitti

Tätä käytetään koko ostokuitin ollessa virheellinen. Virhekuitti mahdollisuus löytyy ”kuitit” - välilehdeltä. Kaikilla kassahenkilöillä ei välttämättä ole oikeuksia tehdä virhekuittia.

Esimerkki virhekuitista: asiakas olisi halunnut käyttää kymmenen prosentin alennuksen, eikä ole mielekästä tehdä hyvityskuittia kaikista tuotteista. Virhekuitti mitätöi aiemman tapahtuman ja asiakas voi maksaa tuotteensa uudestaan alennusta käyttäen. Jos asiakas on maksanut kortilla, tehdään korttihakutus. Korttihakutus valitaan samalta välilehdeltä. Asiakas laittaa kortin maksupäätteeseen ja saa tositteen rahojen palautuksesta.

## 9 Kassasta maksu



Kassasta maksua käytetään hyvin harvoin. Yllä oleva kuva osoittaa kuinka tämä toiminto on mahdollista valita. Tämä saattaa tapahtua työntekijän käydessä ostamassa jotain tarvikkeita yhteiseen käyttöön talon ulkopuolelta tai joissain takuutapauksissa. Ennen summan kirjaimista valitaan valikosta F10 - näppäimellä kassasta maksu. Kassasta maksuun valitaan asiakkaaksi se työntekijä, jolle rahaa palautetaan.

## 10 Lahjoitus, hävikki ja oma käyttö

Kassasta pystyy lyömään tuotteita lävitse lahjoituksena, hävikkinä tai omaan käyttöön. Toimintojen valinta - valikko on esitetty luvun 9 kuvassa.

Lahjoitus saattaa tulla kysymykseen silloin, jos asiakkaalle hyvitetään esimerkiksi liikkeen toiminnasta aiheutunutta mielipahaa. Lahjoitusta käytetään myös mahdollisessa kaupanpäällis -kampanjassa, jossa järjestelmä ei pysty huomioimaan kaupanpäällistä suoraan varsinaisen tuotteen myyntihinnassa.

Hävikkiin lyödään tuotteet joita ei voida enää myydä eteenpäin sekä varastetut tuotteet. Hävikin lyöntiin tarvitaan aina vastuunottaja. Omaan käyttöön lyödään tuotteet, jotka tulevat työntekijöiden tai työpisteiden käyttöön työnteon tukemiseksi.

Lahjoitus, hävikki tai oma käyttö valitaan ohjelmasta näppäimellä F10, ja se tulee valita ennen kuin lyödään kuitille ensimmäinen tuote. Toimintoja tehtäessä järjestelmä vaatii viitteeseen selityksen, miksi näin on tehty sekä vastuunottajan nimen. Lahjoitus - toiminto vaatii myös asiakkaan nimen. Kassasta tulostuu lahjoituskuitti, johon tulee toiminnosta riippuen asiakkaan, vastuunottajan sekä kassahenkilön allekirjoitus. Asiakkaalle ei jää lahjoitus tapahtumasta kuittia, vaan molemmat lahjoituskuittit jäävät kassalle.

## 11 Henkilökunta

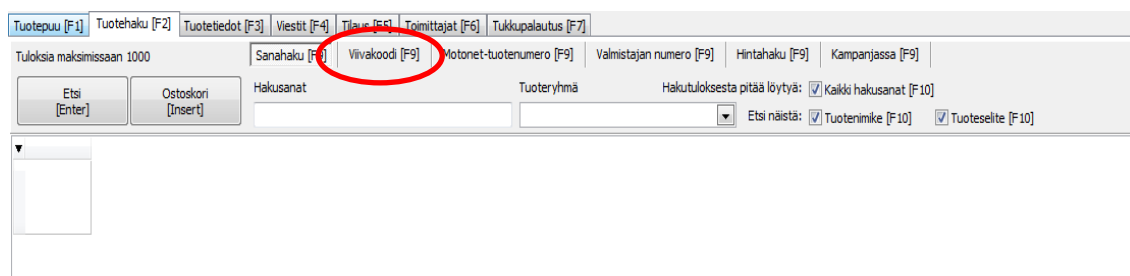
Henkilökunnan jäsenen pystyy valitsemaan painamalla näppäintä F11. Henkilökunnanjäsenet löytyvät sukunimellä. Jos ostajana on muu, kuin oman Motonet - myymälän henkilökunta, painamalla F11 - näppäintä toistamiseen, vaihtuu asiakasvalikko kohdasta ”oma motonet” kohtaan ”koko motonet”.

Henkilökunnan perheenjäsenillä ja puolisoilla on lupa ostaa tuotteita henkilökuntahintaan. Alennukset saattavat tulla suoraan asiakkaan näyttäessä omaa ajokorttiaan, mikäli hänen henkilötunnuksensa on annettu työpaikan tietoon, perheenjäsenien ilmoituksen yhteydessä. Asiakasvalikosta valitaan normaalisti työntekijän nimi. Kun työntekijä on valittu, aukeaa monesti pieni ponnahdusikkuna jossa lukee muiden alennuksiin oikeutettujen perheenjäsenten nimet. Alennuksiin oikeutetut henkilöt voi myös tarkistaa asiakasohjelman kautta, etsimällä työntekijän nimellä. Huomiokentässä lukee alennuksiin oikeutettujen henkilöiden nimet.

## 12 Tuotteet

### 12.1 Viivakoodittomat tuotteet

Kun asiakas tulee kassalle tuotteen kanssa, josta puuttuvat sekä viivakoodi että tuotenumero, tulee tuotteelle etsiä hinta muuta kautta. Jos kassatyöntekijä tietää, mikä tuote on kyseessä sen voi etsiä menemällä F2 - välilehdelle ja tuotehakuun. Kun oikea tuote löytyy, saa sen siirrettyä kassaohjelmaan shift ja F5 - painikkeella. Jos tuotteessa on viivakoodi, eikä kassa syystä tai toisesta suostu sitä lukemaan, kannattaa kokeilla vielä lukea se F2 - välilehden viivakoodihaussa.



The screenshot shows a software interface for product search. At the top, there are several menu items: Tuotepuu [F1], Tuotehaku [F2], Tuotetiedot [F3], Viestit [F4], Tilaus [F5], Toimitajat [F6], and Tukkipalautus [F7]. Below these, there are search filters: Tuloksia maksimissaan 1000, Sanahaku [F8], Viivakoodi [F9] (circled in red), Motonet-tuotenumero [F9], Valmistajan numero [F9], Hintahaku [F9], and Kampanjassa [F9]. There are also buttons for 'Etsi [Enter]' and 'Ostoskori [Insert]'. Below the buttons, there are input fields for 'Hakusanat' and 'Tuoteryhmä'. On the right, there are checkboxes for 'Hakutuloksesta pitää löytyä: Kaikki hakusanat [F10]' and 'Etsi näistä: Tuotenimike [F10] Tuoteselite [F10]'. A dropdown menu is visible on the left side of the interface.

Jos ei tiedä mikä tuote on, voi käydä pyytämässä infosta apua tuotenumeron etsintään. Tuotteelle voi mennä myös katsomaan tuotenumeron suoraan hyllystä.

Poikkeus: Letkun ja pakoputken kiristimet tulevat kassalle aina ilman viivakoodeja. Letkun kiristimet lyödään kuitille koodilla 4500??. Kaksi viimeistä numeroa tulevat letkunkiristimen koon mukaan. Pakoputken kiristimet syötetään kuitille koodilla 4501??. Myös tässä kaksi viimeistä numeroa tulevat kiristimen koon mukaan.

Varaosat myydään palvelutarroja apuna käyttäen. Ne on tuotteen koosta riippuen joko liimatut pakettiin, tai paperiselle lapulle. Kun myyjä lukee ensimmäisen palvelutarran, avautuu näytön alareunaan ikkuna, palvelukori. Sitä mukaan kun varaosat luetaan, muuttuu palvelukorin keltainen rivi valkoiseksi. Kun kaikki varaosat on luettu, palvelukori häviää. Mikäli koriin jää jokin varaosa keltaiselle myyntiriville, eikä sitä löydy asiakkaan tavaroista, tulee ottaa yhteys varaosatiskille. Tällaisissa tapauksissa on hyvä mainita infon henkilökunnalle, kun lähtee selvittämään ostoskori puutosta.

## 12.2 Painavat tuotteet

Kassalinjan päädyssä on kyltti, joka kehottaa asiakasta olemaan nostamatta hinnalle painavia tuotteita, kuten akut ja jarrulevyt.

Jokaisen myytävän akun päällä on tuotenumero tarra, joka helpottaa akkujen lyömistä kuitille. Akut on tuotenumeroitu aina alkamaan 90-.

Jarrulevyjen, sekä muiden painavien tai isojen varaosien lyöminen kuitille on helpotettu siten, että palvelutarra on laitettu erilliselle paperille.

## 12.3 Tarjoukset

Kanta-asiakkaille tarjouksessa olevat tuotteet vaihtuvat kuukausittain ja kassoilta löytyy mainokset kampanjassa olevista tuotteista. Lisäksi on viikkomainoksissa alennettuja tuotteita ja kampanjoita. Näistä löytyy myös tieto kassalta. Tarjoukset voi tarkastaa myös tuotehaun kautta, hakemalla tuotteen ja menemällä tuotetiedot - välilehden kautta alavälilehdelle ”tarjoukset”.

The screenshot shows a software interface with a search bar at the top. The search bar contains the text "koukkuun ja nyppää takaisin onjaamoon ja keraa iisa". Below the search bar, there are several buttons: "Uusi [Ctrl+N]", "Poista [Ctrl+D]", "Muuta [Ctrl+E]", and "Tallenna [Ctrl+S]". Below these buttons, there are several tabs: "Myyntihistoria [F9]", "Ennakkovaraukset [F9]", "Tilaukset [F9]", "Viivakoodit [F9]", "Originellinumerot [F9]", "Hintamuutos [F9]", "Sinnakkaistuotteet [F9]", "Sivutuoteryhmät [F9]", "Tuotelinkit [F9]", "Tuotekuvat [F9]", "Varaus [F9]", and "Kampanjat [F9]". The "Kampanjat [F9]" button is highlighted with a red circle. Below the tabs, there is a checkbox labeled "Näytä kaikkien Motonetien kampanjat [F11]". At the bottom, there is a table with columns: "Alkaa", "Loppuu", "Tuote", "Nimike", "Hinta", "Kpl", "Kytkeytin", "Kpl", "Nimike", "Voimassa", "Koko", and "Motonet". The first row of the table shows the following data: "12.12.2015", "12.12.2015", "E3-1022", "LEGO City 60050 Autokuljetus", "10,00 €", "1", "1", "1", "MOTONET".

Mikäli myymälään on jäänyt tieto jo päättyneestä tarjouksesta, on liike velvoitettu myymään tuotteen asiakkaalle esillä olleen hinnan mukaan. Tämä hinta voidaan muuttaa esimerkiksi käyttämällä manuaalista alennuskoodia.

Kaupapäällis - tarjouksissa kone pääsääntöisesti ottaa kaupapäällisen automaattisesti huomioon ja huomioi sen loppusummassa. Mikäli näin ei ole, lyödään kaupapäällinen lahjoituksena tai toimitaan mahdollisen erillisen ohjeen mukaan.

### 13 Manuaalinen alennus

Kassaohjelmassa on mahdollisuus antaa manuaalinen alennus käyttäen 002- koodia. Kun tämän näppäilee kassaan, voi valita alennuksen summan. 002- koodia käytetään esimerkiksi tuotteissa, jotka on alennettu ja joissa alennettu summa ei automaattisesti tule koneelle. Koodia käytetään myös esimerkiksi silloin, kun mallina olleista tuotteista annetaan kymmenen prosentin mallialennus.

002- tuoteriville tulee kirjoittaa alennetun tuotteen tuotenumero, sekä syy, miksi alennus on annettu.

### 14 Työturvallisuus

Infon henkilökunta on kassatyöntekijöiden apuna mahdollisissa uhkaavissa tilanteissa. Sekä kassalta että infosta on vartijan kutsuntamahdollisuus.

Kassoilla on käytössä aikaviiveboksi ylimääräisen rahan säilyttämiseen. Aikaviiveboksin avaamista ei voi nopeuttaa. Jokaisena päivänä on nimetty henkilöt, jotka hoitavat rahojen liikuttelun myymälässä.

Perehdyttäjät kertoo enemmän aikaviiveboksin käytöstä sekä rahojen tuonti- ja vienti - käytännöistä.

#### 14.1 Tuotesuojaportti

Kassoilla ja sisääntulossa on tuotesuojaportit, jotka hälyttävät kun hälytintä aktivoi. Kassan tuotesuojaportin hälyttäessä kuuluu infon henkilökunnan reagoida heti, ja selvittääkseen mistä hälytys johtuu. Kassatyöntekijä voi tässä vaiheessa tarkistaa oliko asiakkaan ostamissa tuotteissa hälyttimiä. Mikäli hälytys todetaan aiheettomaksi, on se ilmoitettava infon henkilökunnalle. Jos ei hälytyksen syy löydy välittömästi, tulee infon työntekijä etsimään hälytyksen aiheuttajan.

Perehdyttäjät kertoo yleisemmin hälytetyistä tuotteista.

#### 14.2 Hälyttimet

Tekstiilihälytint

Myymälässä on monissa eri tuoteryhmissä hälyttimet. Tekstiileissä ja kengissä käytetään niin kutsuttua tekstiilihälyä, joka poistetaan kassaan integroidulla magneetilla.

#### Lenkkihälytin

Lenkkihälyttimiä on pitkää ja lyhyttä mallia. Tämä on yleisimmin käytetty hälytin. Hälytin poistetaan magneettiavaajalla, joka löytyy jokaiselta kassalta. Hälytintä käytetään yleisimmin varaosissa, jotka eivät mahdu hälytinlaatikkoon.

Siimoissa ja työkaluissa käytetään myös eräänlaista pienempää lenkkihälytintä, joka poistetaan integroidulla magneetilla.

#### Hälytinlaatikot

Hälytinlaatikot on yleisimmin käytetty varaosatiskin tuotteisiin. Laatikot avataan magneettiavaajalla. Ne kerätään muovisiin laatikoihin kassan viereen lattiatasolle, joista ne kerätään kassan edessä olevaan kärryyn. Kärry toimitetaan varaosatiskille sen ollessa täynnä.

Perehdyttävä kertoo tarrahälyttimistä.