



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

UUDEN MYYJÄN PEREHDYTTÄMINEN

Myyjän perehdytyskansio Routa Imports Oy:lle

Mari Rintamäki

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

RINTAMÄKI, MARI:

Uuden myyjän perehdyttäminen
Myyjän perehdytyskansio Routa Imports Oy:lle

Opinnäytetyö 41 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Toukokuu 2016

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia perehdytyskansio tukemaan uuden myyjän perehdyttämistä Routa Imports Oy:ssa. Routa Imports Oy on vuoden 2013 marraskuussa Tampereella perustettu maahantuontiyritys, jonka toiminta laajeni vuoden 2016 alussa Suomen lisäksi Ruotsiin. Laajenemisen myötä heräsi tarve perehdytyskansiolle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia toimeksiantajalle selkeä apuväline perehdytykseen. Perehdytyskansion tarkoituksena oli helpottaa niin myynnin esimiehen kuin uuden työntekijän työtä perehdytysvaiheessa ja sen jälkeen. Tavoitteena oli selkeyttää ja kehittää koko perehdytysprosessia ja luoda järjestelmällisyyttä yrityksen toimintatapoihin.

Opinnäyteprosessi aloitettiin perehdyttämisen ja myyntityön teoriaan tutustuen. Kattavan teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen aloitettiin perehdytyskansion kokoaminen. Kansion tekeminen alkoi toimeksiantajayrityksen ja opinnäytetyöntekijän välisellä palaverilla, jossa tarkennettiin, mitä kansioon halutaan. Tekijä kokosi perehdytyskansion yrityksen toiveiden, kollegan haastattelun ja omien kokemusten perusteella opiskeltuun teoriaan pohjaten. Tekijälle tärkein kriteeri työssä oli, että perehdytyskansio on käyttäjiensä näköinen ja että se palvelisi mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeita ja käytäntöjä tuoden kuitenkin työskentelyyn kaivattua järjestelmällisyyttä. Toimeksiantajayrityksen pyynnöstä varsinaista perehdytyskansiota ei julkaista opinnäytetyössä, mutta sen sisällysluettelo löytyy liitteistä.

Perehdytyskansio onnistui hyvin. Tekijän omat kokemukset toimeksiantajan palveluksessa tekivät kansion kokoamisesta ja palautteen saamisesta vaivatonta. Yrityksen antama palaute oli kansion tekemisen aikana hyvin tärkeää, jotta tekijä pystyi tuottamaan yritykselle työkalun, josta he aidosti hyötyvät. Valmis perehdytyskansio tallennettiin yrityksen Google Drive –kansioon, jossa sitä on helppo säilyttää ja tarpeen mukaan päivittää. Perehdytyskansion käyttöönotto on askel yrityksen toimintatapojen selkeyttämiseen ja järjestelmällisyyden löytymiseen.

Jatkossa tekijä suosittelee yritystä tekemään valmiin perehdytys suunnitelman, jotta rekrytointitilanteessa ollaan valmiita perehdyttämiseen. Tekijä haluaa muistuttaa yritystä perehdytyskansion säännöllisestä päivittämisestä, sillä sen merkitystä ei voi korostaa liikaa. Kun perehdytyskansio saadaan ensimmäistä kertaa käyttöön seuraavassa rekrytoinnissa, yrityksen on tärkeää pyytää perehdytettävältä palautetta kansioista ja kehittää sitä ja perehdytysprosessia edelleen.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytyskansio, myyntityö, rekrytointi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

RINTAMÄKI, MARI:

Orientation of a New Sales Person

An Introduction Guide for the Sales Person of Routa Imports Oy

Bachelor's thesis 41 pages, appendices 1 pages

May 2016

The objective of this practice-based thesis was to create an introduction guide for a new sales person of Routa Imports Oy. Routa Imports Oy is an importing business in Tampere. Because of the expansion from Finland to Sweden in the beginning of the year 2016 a need for an introduction guide appeared. The purpose of the study was to create an explicit tool for orientation and to clarify and improve the whole orientation process.

The process started by studying the theory of orientation and sales. After a comprehensive study of the theory, the process of gathering the data for the introduction guide started. The introduction guide was compiled by using the expectations of the company, an interview of a colleague and the writer's own experiences based on the theory studied. The most important criterion for the writer was to create an introduction guide that meets the company's needs in the best possible way as well as to organize the company's operations. On request of the company, the actual introduction guide is not published in this thesis, but the table of contents can be found in the appendices.

The introduction guide was well welcomed. The feedback from the company throughout the process was important to the writer to be able to produce a beneficial tool for orientation. The introduction guide was saved in the company's Google Drive file, where the company can update it when needed. When orientating a new employee it is important to ask for feedback about the orientation and introduction guide to improve the whole process onwards. The commissioning of the guide is a step towards clarifying the operations of the company.

Key words: introduction, orientation, introduction guide, sales, recruitment

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	7
2.1	Perehdytyksen määritelmä.....	7
2.1.1	Taustat.....	8
2.1.2	Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteet ja merkitys.....	9
2.1.3	Tavoitteet.....	11
2.2	Perehdyttämistapoja.....	13
2.3	Rekrytointi.....	15
2.4	Perehdyttämisen suunnittelu.....	17
2.5	Perehdytys prosessina.....	18
2.5.1	Perehdytysmateriaalit.....	19
2.5.2	Seuranta ja arviointi.....	20
2.6	Perehdyttäjä.....	21
2.7	Työsuojelu, työturvallisuus ja perehdyttäminen.....	23
2.8	Perehdyttämisen hyödyt ja ongelmat.....	24
2.9	Mentorointi.....	24
3	MYYNITYÖ.....	27
3.1	Myyjän rekrytointi, perehdytys ja kouluttaminen.....	27
3.2	Myyjän ominaisuudet.....	28
3.3	Hyvä myyntiprosessi.....	29
3.4	Puhelinkontaktointi ja asiakkaiden tapaaminen.....	30
4	PEREHDYTYSKANSIO TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE.....	33
4.1	Toimeksiantajayritys.....	33
4.2	Opinnäyteprosessin eteneminen.....	34
4.3	Routa Imports Oy:n työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisestä.....	35
4.4	Perehdytyskansion tekeminen.....	36
5	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET.....	41
	Liite 1. Perehdytyskansion sisällysluettelo.....	41

1 JOHDANTO

Uuden työntekijän rekrytoiminen on yritykselle kallista, joten sitä ei kannata pilata huonolla perehdyttämällä. Jos työntekijä jätetään töiden alettua yksin selviytymään, saatetaan hukata hänessä rekrytoinnin yhteydessä nähty potentiaali ja prosessi joudutaan käynnistämään uudelleen. Allekirjoitettu työsopimus on alku työsuhteelle, jonka jälkeen hyvällä perehdytysprosessilla taataan uuden työntekijän kunnollinen ja nopea sopeutuminen uusiin työtehtäviinsä ja työyhteisöön. Näin uudesta työntekijästä saadaan mahdollisimman nopeasti tuottava ja tärkeä osa yrityksen toimintaa. (Häikiö 2015.) Perehdyttämismenettelyä voidaan tukea erilaisin apuvälinein, joista kattavin lienee perehdytyskansio.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia perehdytyskansio tukemaan uuden myyjän perehdyttämistä Routa Imports Oy:ssä. Routa Imports Oy on vuoden 2013 marraskuussa perustettu yritys, jota pyörittää kolme yrittäjää. Yritys tuo yksinoikeudella Suomeen Smarter Surfaces –tuotteita ja myy niitä niin jälleenmyyjille kuin loppukäyttäjillekin. Yritys on toiminut ensimmäiset vuodet yrittäjävetoisesti ja rekrytointi on ollut vähäistä. Yrittäjien lisäksi Routa Imports Oy:ssä on työskennellyt yksi palkallinen työntekijä kerrallaan. Tammikuussa 2016 Routa Imports Oy sai maahantuontioikeudet Ruotsiin Suomen lisäksi, mikä vaati lisätyövoiman rekrytointia. Laajenemisen myötä heräsi tarve perehdytyskansiolle.

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia toimeksiantajalle selkeä apuväline perehdytykseen. Perehdytyskansion on tarkoitus helpottaa niin myynnin esimiehen kuin uuden työntekijän työtä perehdytysvaiheessa ja sen jälkeen. Opinnäytetyöntekijä pystyy käyttämään prosessissa omia kokemuksiaan hyödyksi, sillä hän on työskennellyt itse yrityksessä vuoden. Työn tavoitteena on koota perehdytykseen liittyvät asiat yhteen perehdytyskansioon, jota voidaan jatkossa päivittää vaivattomasti. Tavoitteena on myös selkeyttää ja kehittää koko perehdytysprosessia ja luoda järjestelmällisyyttä yrityksen toimintatapoihin.

Luvussa kaksi syvennyttään perehdyttämiseen ja sen teorioihin. Luvussa käsitellään perehdyttämistä mahdollisimman laajasti, jotta perehdytyskansiosta saadaan kattava ja toimeksiantajayrityksen vaatimuksia vastaava. Kolmannessa luvussa avataan hieman

myyntityön teoriaa, jonka avulla tuetaan toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia ja perehdyttämiskäytäntöjä. Luvussa neljä käsitellään varsinaista perehdytyskansion teko-prosessia. Luvussa esitellään tarkemmin yrityksen taustat, avataan prosessin etenemistä ja lopputuloksen vastaanottoa. Perehdytyskansio laaditaan yrittäjien vaatimusten, uusien työntekijöiden ja opinnäytetyöntekijän omien kokemusten perusteella teoriaan pohjaten. Luku viisi on opinnäytetyön pohdintaa. Varsinaista perehdytyskansiota ei toimeksiantajayrityksen pyynnöstä julkaista, mutta sen sisällysluettelo löytyy liitteistä.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdytyksen määritelmä

Perehdyttäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen sekä työpaikan tavat. Perehdytettävä oppii tuntemaan työtoverinsa ja asiakkaat. Näitä kutsutaan yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämiseksi. Työtehtävien ja työhön kohdistuvien odotusten sekä oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa oppimista kutsutaan työhön perehdyttämiseksi eli työnopastukseksi. (Kangas 2003, 4.)

Kupiaan ja Peltolan (2009, 19-20) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden työntekijän osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työstään itsenäisesti. Yksinkertaisimmillaan perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää myös työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19-20.)

Työntekijän tulevista tehtävistä ja työsuhteen kestosta riippuen perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelevat. Joka tapauksessa työntekijän kanssa tulee käydä läpi yrityksen toiminta-ajatus visioineen ja strategioineen, työpaikan henkilöt ja päivittäiset työyhteisön pelisäännöt sekä tuleviin tehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet. Näitä eri perehdytyksen muotoja kutsutaan yritysperehdyttämiseksi, työpaikkaan perehdyttämiseksi ja työhön perehdyttämiseksi. (Helsilä 2009, 48.)

Perehdyttämisen kohderyhmiä on monia. Uudet työntekijät, kokeneet tai organisaatioon palanneet entiset työntekijät ovat ensimmäisenä mieleen tulevia perehdytyksen kohteita. Kesätyöntekijät ja vuokratyöntekijät tulee perehdyttää tehtäviinsä mahdollisesti lyhyemmällä kaavalla. Tärkeää on perehdyttää myös henkilöt, jotka vaihtavat tehtävää organisaation sisällä tai henkilöt, jotka ovat olleet pitkään poissa esimerkiksi äitiysloman vuoksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166.) Vaikka henkilö palaisi vanhaan tehtäväänsä, tulee hänet perehdyttää ainakin poissaoloaikana tapahtuneisiin muutoksiin. Perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan tarpeen mukaan. Perusrunko voi olla sama, mutta sitä

tulee soveltaa jokaiseen tilanteeseen ja perehdytettävään erikseen. (Hämäläinen & Kangas 2007, 2.)

2.1.1 Taustat

Järjestelmällinen työnopastajakoulutus käynnistettiin Suomessa toisen maailmansodan jälkeen. Tuolloin keskeisin tavoite perehdyttämisessä oli taitava työsuoritus ja häiriötön tuotanto. Sekä työnopastuksen että perehdyttämisen malleihin ovat pitkään vaikuttaneet niin taylorilainen käsitys työstä kuin behavioristisen oppimiskäsityksen oppimiskäytännöt. Näiden mukaan työn toteuttamiseen on löydettävissä yksi, paras malli ja perehdyttämisessä kouluttajalla on aktiivinen rooli, kun taas työntekijä vastaanottaa tiedon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Nykyään perehdyttämisajattelu koskee työn lisäksi työympäristöä, mutta käytännön mallit perehdyttämisessä nousevat edelleenkin vanhasta ajattelusta. Perehdyttämistä ei lähestytä laajalla näkökulmalla, vaan sen avulla tarjotaan yksiselitteisiä toimintamalleja ja opastusta työvälineiden käyttöön. Perehdyttämistä painotetaan usein työnopastusnäkökulmasta, vaikka työnopastus on vain osa perehdyttämisprosessia. Perinteistä perehdyttämismallia kutsutaan säilyttäväksi perehdyttämiseksi. Se korostaa yksipuolisesti jatkuvuutta sen sijaan, että perehdyttämisellä tavoiteltaisiin yksilön taitojen lisäksi kykyä hyödyntää erilaisuutta ja todellisen kilpailu- ja uudistumiskyvyn saavuttamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36-38.)

Kupias ja Peltola (2009, 17) listaavat teoksessaan määreitä ja tarpeita, jotka ovat ohjanneet yrityksiä perehdyttämään työntekijöitään:

- Työn hallinnan edistäminen
- Sopeuttaminen työhön ja työyhteisöön
- Sitouttaminen
- Tuloksellisuus ja kannattavuus
- Työhyvinvointi
- Organisaation uudistaminen
- Työntekijän koko kapasiteetin hyödyntäminen
- Sisäänajo

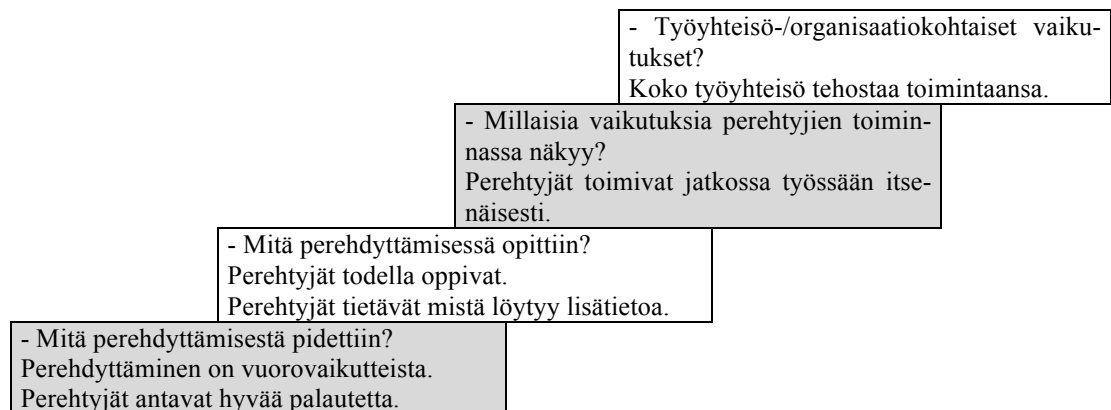
- Organisaation uudistaminen
- Johtamisen väline
- Muutos, kehittyminen
- Säilyttäminen/uudistaminen
- Vähemmän virheitä
- Turvallisuus
- Menestyminen
- Työtehtävien oppiminen
- Osaamisen jakaminen

2.1.2 Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteet ja merkitys

Perehdyttämisellä luodaan perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle. Perehdyttämisen avulla oppiminen tehostuu ja oppiaika lyhenee. Mitä nopeammin uusi työntekijä kykenee itsenäiseen työskentelyyn, sitä enemmän hänestä on yritykselle hyötyä. Huolellinen perehdyttäminen vähentää turvallisuusriskejä. Turvallisuusasiat ovat tärkeä osa perehdyttämistä, sillä aloittelijalta puuttuvat turvallisen työskentelyn perustiedot ja taidot. Hyvä perehdyttäminen säästää kustannuksia, sillä huonosti hoidetun perehdyttämisen seurauksena syntyneiden virheiden korjaus, hävikki, poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus tulevat yritykselle kalliiksi. (Kangas 2003, 5-6.)

Perehdyttämisellä pyritään saamaan uusi työntekijä aikaisemmin tuottavaksi, jotta rekrytointiin investoitu pääoma saataisiin nopeammin takaisin ja lisätuotot tulisivat mahdollisiksi. Organisaation kannalta perehdyttämisessä onkin kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta. Perehdyttämisellä luodaan pohja, jonka avulla uusi työntekijä suuntaa organisaatiossa antaen myös tavoitteen ja vision, jota kohden hän pyrkii kulkemaan. Hyvä perehdyttäminen on ennen kaikkea johtamista, jolla tavoitellaan organisaation päämäärien ja strategian toteutumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14, 49.)

Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä selvitetessä saadaan yleensä hyvin monipuolisia ja kattavia kuvauksia. Osa vastauksista keskittyy perehdyttämisen laadulliseen kuvailuun ja osa taas siihen, mitä perehtyjät oppivat tai oivalsivat perehdyttämisen edetessä. Vastaukset hyvästä perehdyttämisestä kuvaavat usein sitä, millaista toiminnan muutosta perehdyttäminen aikaansaa. Kuvioon 1 on tiivistetty hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä. (Kupias & Peltola 2009, 112-113.)



KUVIO 1. Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä (Kupias & Peltola 2009; Kirkpatrick 1994, mukaillen).

Perehdyttämistä pidetään useimmissa työpaikoissa tärkeänä tehtävänä, mutta silti se on eräs organisaatioiden laiminlyödyimpiä prosesseja. Puutteellinen perehdyttäminen johtaa pahimmillaan reklamaatioihin, asiakkaan menetyksen aiheuttamiin kustannuksiin ja yrityksen vahingoittuneeseen maineeseen. Toistuvat virheet vaikuttavat negatiivisesti yrityksen uskottavuuteen. Uuden työntekijän perehdyttämättä jättämiseen ei siis löydy yhtään loogista, liiketaloudellista perustetta. Mitä paremmin perehdyttäminen toteutetaan, sitä parempi pohja luodaan kestäväälle työsuhteelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14, 20-22, 24.)

Hyvä perehdyttäminen ja työnopastuksen toteutus erottelee hyvät yritykset huonommistaan. Myöhemmin uhratut suuretkaan koulutuspanokset eivät hyödytä yritystä, jos valmennukseen tulee epämotivoituneita, turhautuneita henkilöitä, jotka tietävät, kuinka pieni merkitys yritykselle on uudella tiedolla. Ensivaikutus on perehdyttämisessäkin tärkeä asia. (Helsilä 2009, 50.)

2.1.3 Tavoitteet

Perehdyttämisen keskeisiä tavoitteita ovat sekä yksilön sitouttaminen että organisaation uudistumiskyky. Nämä tavoitteet ovat laajempia kuin pelkkä uuden työntekijän opastaminen työsuhteen alussa, ja ne ovat keskeisiä yrityksen tuloksenteon kannalta. Perehdyttämistä tulisi nykyisin tarkastella kahdensuuntaisena prosessina, jossa sekä uusi työntekijä että organisaatio voivat oppia. Tavoitteet tulee asettaa laajemmaksi kuin yksilöllisen näkökulman mukaisesti: työn hallinnan lisäksi perehdyttämisellä tulee pyrkiä parantamaan organisaation jäsenten keskinäistä luottamusta sekä kykyä oppia ja uudistua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 17, 33.)

Perustavoite perehdyttämisessä on auttaa uusia työntekijöitä tulemaan mahdollisimman pian yhteisön toimiviksi jäseniksi. Tämä ydintavoite koostuu yksilön oppimisesta, työn hallinnasta ja työyhteisöön sosiaalistumisesta. Välitön tavoite perehdyttämisessä on antaa uudelle työntekijälle perusvalmiudet työn suorittamiseen ja tavoitella oppimisen nopeutumista sekä työsuorituksen ja tuottavuuden parantamista. Seuraavassa taulukossa tutkitaan perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteita, ja miten ne vaikuttavat suhteessa toisiinsa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46, 48.)

TAULUKKO 1. Perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteita (Kjelin & Kuusisto 2003).

Perehdyttämisen tavoitteita	Liiketoiminnan tavoitteita			
	Sisäinen tehokkuus	Asiakkaan kokema laatu	Tulokkaan (henkilöstön) hyvinvointi	Tulos
Varmistaa rekrytoinnin onnistumisen	X	X	X	X
Selkiyttää tulokkaan työrooli ja tavoitteet	X	X	X	X
Muodostaa realistinen ja motivoiva kuva työstä			X	X
Edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja tavoitteisiin	X	X	X	X
Ohjata strategian mukaiseen toimintaan	X			X
Nopeuttaa tuottavan työn aloittamista	X		X	X
Vähentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä	X	X	X	X
Vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä	X	X	X	X
Lisätä työturvallisuutta			X	X
Säästää esimiehen ja työkavereiden aikaa	X			X
Edistää työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin	X		X	X
Parantaa työyhteisön yhteistyötä	X	X	X	X
Parantaa työtyytyväisyyttä	X	X	X	X

Liiketoiminnan tavoitteiden lisäksi organisaatiossa on tunnistettava myös työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet. Keskeisiä tavoitteita on saavuttaa työntekijän luottamus itseensä ja työnantajansa. Edistämällä luottamusta esimies tukee tärkeää tehtäväänsä, organisaation yhteistyön rakentamista. Työntekijän luottamus lähtee olettamuksesta, että asioita käsitellään avoimin motiivein ja mahdollisimman läpinäkyvästi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 57, 149.)

2.2 Perehdyttämistapoja

Kupias ja Peltola (2009, 36-42) esittelevät teoksessaan viisi erilaista perehdyttämistapaa: vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Nämä tavat ovat toinen toistaan kehittyneempiä perehdytysmalleja, joissa on otettu oppia niin aikaisemman mallin hyödyistä kuin haitoistakin. (Kupias & Peltola 2009, 36-42.)

Vierihoitoperehdyttäminen

Vierihoitoperehdyttämisessä esimies tai joku muu valittu henkilö toimii uuden työntekijän ohjaajana ja kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja uuden työntekijän työtehtävistä. Perehdyttäminen tapahtuu vähitellen työn tekemisen yhteydessä. Vastuu perehdyttämisestä on yhdellä henkilöllä, joten tämän yksittäiset taidot korostuvat suhteessa perehdyttämisen onnistumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Vierihoitoperehdyttämisen etuja ovat yksilöllisyys ja se, että perehdyttämisessä on selkeä vastuuhenkilö. Vaara on se, että perehdyttämisen laatu on liikaa valitun perehdyttäjän henkilökohtaisen osaamisen ja innostuksen varassa. Pahimmassa tapauksessa perehdyttäjä ei ole tarpeeksi kiinnostunut, osaava tai edes halukas hoitamaan perehdytystä kunnolla. (Kupias & Peltola 2009, 37.)

Malliperehdyttäminen

Kun perehdyttämistä halutaan yhtenäistää, tehostaa tai auttaa yksittäisiä perehdyttäjiä, aletaan luoda erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Malliperehdyttäminen koostuu selkeästä työn- ja vastuunjaon määrittelystä sekä tarpeellisten perehdyttämisen apuvälineiden ja materiaalien tuottamisesta organisaatioiden sisäiseen käyttöön. Usein isomman vastuun yleisperehdyttämisestä ja sen kehittämisestä ottaa henkilöstöosasto. Yleisperehdyttämisellä tarkoitetaan työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttämistä, jotka voidaan toteuttaa samalla tavalla koko organisaatiossa. Työnopastus ja työyhteisöön perehdyttäminen hoidetaan työyksiköissä erikseen. Myös työyksiköiden tasolla suoritetaan mallinnusta laatimalla erilaisia perehdyttäjien ja uusien työntekijöiden oppaita, jotta perehdyttäjien työ helpottuisi. (Kupias & Peltola 2009, 37-38.)

Malliperehdyttämisen eduiksi luetaan perehdyttämisen tasalaatuisuus sekä perehdyttämisen tueksi laaditut valmiit toimintamallit. Vaaroina nähdään huomion kiinnittyminen organisaatiotasoiseen perehdyttämiseen, että ylitason perehdyttäminen ei kiinnity oman työn tekemiseen ja että perehdyttäminen jäykistyy. (Kupias & Peltola 2009, 38-39.)

Laatuperehdyttäminen

Perehdyttämisen kehittyessä keskusjohtoiseksi ja valmiiden mallien mukaan toteutettavaksi, perehdyttäminen saattaa jäykistyä ja tällöin eri kehitystarpeet jäävät huomioitta. Laatuperehdyttämisessä vastuuta perehdyttämisestä siirretään takaisin työyksiköille ja tiimeille. On tärkeää, että tiedetään, kuka on vastuussa ja että yksiköt ja tiimit mieltävät perehdyttämisen prosessina ja ovat halukkaita kehittämään sitä jatkuvasti. Esimies voi nimetä tiimistään perehdyttäjän, jolle hän voi siirtää perehdyttämisvastuutaan. Perehdyttämisprosessi pitää olla hyvin suunniteltu ja sen etenemistä tulee seurata, jotta jatkuva kehittäminen onnistuu. Parhaimmillaan se sisältää hyvän ohjaajuuden vierihoitoperehdyttämisestä sekä malliperehdyttämisen kaikkien perehdyttäjien apuna olevat mallit, apuvälineet ja materiaalit. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

Laatuperehdyttämisessä erityisen hyvää on tiimin yksikölle joustavasti tuottama perehdytys sekä se, että uusi työntekijä voi käyttää osaamistaan laajasti ja tämä otetaan tiimin jäseneksi perehdyttämisen aikana. Vaarana on se, että tiimin vastuuta korostettaessa vastuuta ei varsinaisesti ole kenelläkään. Yksittäinen vastuuhenkilö tulee joka tapauksessa nimetä. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

Räätälöity perehdyttäminen

Räätälöidyssä perehdyttämisessä perehdyttämiseen liittyvät palvelut ja tuotteet koostetaan moduuleiksi ja näistä muotoillaan kunkin uuden työntekijän yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Moduuleja tuottavat eri organisaation osat. Jonkun henkilön on toimittava eräänlaisena uuden työntekijän kokonaisperehdyttämisen koordinoijana. Koordinoijalla tulee olla näkemystä ja taitoa perehdyttämisen osa-alueista ja niiden yhdistelystä, jotta perehdytettävän tarpeisiin pystytään vastata. Koordinoija kytkee eri moduulien perehdyttäjät uuden työntekijän perehdyttämisohjelmaan. Räätälöity perehdyttäminen ottaa huomioon uuden työntekijän tarpeet ja nykyisen osaamisen. Vuoropuhelu perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä nousee tärkeään asemaan. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

Räätälöidyn perehdyttämisen etu on perehtyjän kuunteleminen, sillä se vahvistaa hänen sitoutumistaan ja huomioi hänen osaamisensa. Räätälöidyn perehdyttämisen onnistumisen edellytyksenä on uuden työntekijän sitoutuminen oman perehdyttämishjelmansa laatimiseen, mikä vaatii koordinoijalta monipuolista erityisosaamista. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

Dialoginen perehdyttäminen

Dialogisesta perehdyttämisestä puhutaan silloin, kun esimerkiksi uusi työntekijä ei tule ennalta tarkkaan määritellyyn työtehtävään, vaan jonka hän itse tulee muokkaamaan oman kompetenssinsa ja yrityksen tarpeiden yhteistuloksena. Tällöin perehdyttämisprosessi elää koko perehdyttämisprosessin ajan ja molemmat osapuolet oppivat ja kehittävät prosessin aikana. Suunnitelmat perehdyttämisestä laaditaan yhdessä uuden työntekijän kanssa ja osa vastuusta siirtyy hänelle itselleen. Uuden työntekijän kuunteleminen ja hänen näkemyksiensä hyödyntäminen korostuu. Vastuun siirtymisestä huolimatta on aina tärkeää kertoa organisaation pysyvistä asioista, kuten yrityksen arvoista ja muista vastaavista. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

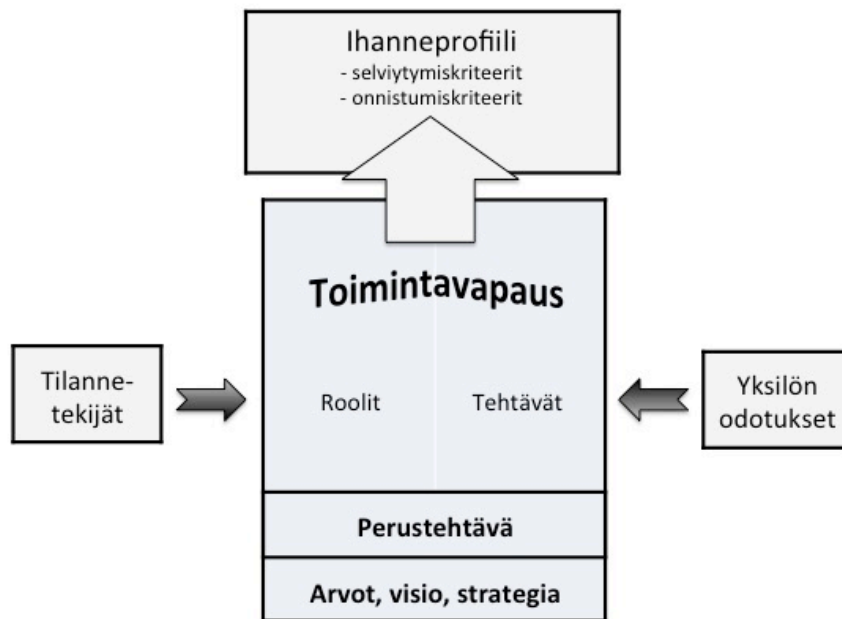
Dialoginen perehdyttäminen ja oppiminen on toimintatapa, joka koko yrityksen on osattava. Perehtymiseen ja perehdyttämiseen osallistuvat kaikki yrityksessä ja sen verkostossa toimivat henkilöt. (Kupias & Peltola 2009, 42.)

2.3 Rekrytointi

Rekrytointia ja perehdyttämistä prosesseina kannattaa tarkastella yhtenäisenä, limittäisenä tapahtumasarjana. Vaikka rekrytointi hoidettaisiin kuinka hyvin tahansa, se voidaan vielä pilata huonolla perehdyttämisellä. Rekrytoiminen on aina kallista, joten se kannattaa suunnitella huolellisesti. Rekrytointiin panostamalla säästetään myös vaihtuvuus- ja perehdyttämiskustannuksissa. Mitä parempi kuva organisaation johdolla on siitä, minkälaista rekrytoinnilla hankittava uusi osaaminen on, miten osaaminen tunnistetaan ja miten sitä yrityksessä tullaan käyttämään, sitä todennäköisempää on onnistunut rekrytointi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73-74.)

Rekrytointikriteerit määritellään usein korostuneesti ihmisestä käsin. Yleisesti arvostettavia piirteitä ovat muun muassa dynaamisuus, yhteistyökyky ja joustavuus. Yhdeltä ihmiseltä pitäisi löytyä kaikki mahdolliset kyvyt eli etsitään työnhakijan sijaan superihmistä. Tavallista on myös etsiä organisaatioon niin kutsuttua Hyvää Tyyppiä, jolloin organisaatiolla on vahva käsitys siitä, millaiset ihmiset sopivat yritykseen. Hyvän Tyyppin etsimisellä ei edistetä organisaation muutosta, sillä häntä pidetään usein henkilönä, joka sopii jo olemassa olevaan ryhmään eli ei aiheuta organisaatiolle painetta muuttua tai kehittyä. Molemmilla tavoilla haettavan henkilön ominaisuudet voivat jäädä yleisiksi, jolloin työssä vaadittavan toimintatavan tunnistaminen voi jäädä pintapuoliseksi ja osin vääräksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 75-76.)

Jokaisessa rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä on tarpeellista työstää työkokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Asian yhteinen tarkastelu ja syvälinen ajattelu organisaatiossa johtaa yleensä sellaiseen ymmärrykseen, jolla saadaan riittävästi pohjaa rekrytointikriteereiden määrittelylle ja perehdyttämisen suunnitteluun. Perehdyttämisen kannalta tärkein osa-alue rekrytoinnissa on työn määrittäminen. Huolellisesti mietitty ja määritelty ihanneprofiili luo pohjan perehdyttämiselle, hyvälle työsuoritukselle ja lopulta jopa onnistuneelle työsuhteelle. Tehtävät ja roolit sekä työntekijän tavoitteet on pystyttävä kytkemään yrityksen tavoitteisiin. On myös tunnistettava tehtävän rajat eli tilanne ja resurssit. Työnhakijan omien tavoitteiden ja odotuksien huomioon ottaminen tekee todennäköisemmäksi kestävästä työsuhteesta. Työn määrittelyä havainnollistetaan kuvassa 1. (Kjelin & Kuusisto 2003, 77-78.)



KUVA 1. Työn määrittely (Kjelin & Kuusisto 2003, 78).

2.4 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnitelmallisuus tuo perehdyttämiseen johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Henkilöstöpolitiikassa määritellään, millaista henkilöstöä ja miten yritykseen palkataan, ja miten henkilöstön perehdyttäminen ja kouluttaminen järjestetään. Erilaisen työkokemuksen ja työtaustan omaavia henkilöitä tulee perehdyttää eri tavoin. Tavoitteet voidaan määritellä yleisesti, mutta usein on tarpeen muodostaa niitä myös eri ryhmien mukaan, jotta perehdyttäminen olisi täsmällistä ja mahdollisimman tehokasta. (Kangas 2003, 7.)

Perehdyttämisen suunnitteluun kuuluu perehdyttämisohjelmien tekeminen. Ohjelmia voi olla erilaisia tiettyjä ryhmiä varten tai sitten yksi yleisluontoinen, eri tilanteisiin sovellettava runko. Laajuus ja sisältö voivat vaihdella, mutta siitä tulee käydä ilmi käsiteltävät asiat, aikataulu ja vastuuhenkilöt. Perehdyttämisohjelmaa voidaan käyttää myös perehdytyksen muistilistana. (Kangas 2003, 7-8.) On ensiarvoisen tärkeää, että perehdyttämissuunnitelma käydään heti alkuvaiheessa läpi uuden työntekijän kanssa. Tällöin voidaan muokata tulevaa perehdytystä hänen tarpeitaan vastaavaksi. (Kjelin & Kuusisto

2003, 198.) Perehdyttämisohjelman rinnalla tulee miettiä, millaista apumateriaalia perehdyttämisessä halutaan käyttää ja kuka ne valmistelee (Kangas 2003, 8).

Perehdyttämistä suunniteltaessa tulee valita vastuuhenkilöt. Perehdyttäjäksi tulee valita henkilö, joka on pätevä ja aidosti innostunut opettamisesta. Jotta perehdyttämisestä tulisi mahdollisimman tehokasta, tulee ajankäytölliset seikat suunnitella tarkasti. On tärkeää pohtia, mitkä asiat on kerrottava ensimmäisenä päivänä ja mitkä voivat odottaa. Uuden työntekijän turha kuormittaminen voi pahimmillaan hidastaa perehdytysprosessia. Ajankäytön suunnittelussa tulee huomioida myös tilanteet, jossa kaikki ei mene suunnitellusti. (Kangas 2003, 7-8.)

Jotta perehdyttämistä voidaan alkaa suunnitella, tulee organisaatiossa miettiä perehdyttämisen kehittymisen tavoitteet valmiiksi. Erilaisia kehittämisen painopisteitä voivat olla esimerkiksi perehdyttäjien ohjaajataitojen kehittäminen, perehdyttämisen systematisointi ja yhtenäistäminen, perehdyttämisen räätälöinti uuden työntekijän osaamisen ja tarpeiden mukaan tai perehdyttämisen kehittäminen yhdessä uuden työntekijän kanssa. Tällaisella suunnittelulla pyritään työyhteisöjen ja organisaatioiden oppimiseen ja kehittymiseen. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

2.5 Perehdytys prosessina

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina. Kupias ja Peltola (2009, 102-110) jakavat perehdyttämisen seuraaviin vaiheisiin: ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä/viikko/kuukausi, koeajan päätyttyä, työsuhteen aikana ja työsuhteen päättymisen. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdyttämisen valmistelu tulee aloittaa jo ennen rekrytointia. On mietittävä tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista. Varsinainen rekrytointiprosessi on erittäin tärkeä perehdyttämisvaihe. Silloin yritys kertoo hakijoille tehtävän ja organisaation vaatimuksista ja saa samalla tietoa hakijoiden potentiaalista ja osaamisesta. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa jo tässä vaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Kun työtehtävään on valittu henkilö, perehdyttämisestä vastaavan henkilön kannattaa ottaa yhteyttä uuteen työntekijään. Näin perehdyttäjä saa tärkeitä tietoja perehdyttämissuunnitelman laatimista varten ja uusi työntekijä saa vastauksia mahdollisiin kysymyksiin esimerkiksi ensimmäisen työpäivän kulusta. Uuteen työpaikkaan on myös mukavampi tulla, kun vastassa on jo ennalta tuttu henkilö. Hyvään vastaanottoon kannattaa muutenkin panostaa, sillä ensivaikutelman voi tehdä vain kerran. Esimiehen olisi hyvä olla vastaanottamassa uutta työntekijää ja mahdollisuuksien mukaan tarjota tälle rauhallinen hetki ennen varsinaisten töiden aloittamista. (Kupias & Peltola 2009, 103-104.)

Ensimmäisenä päivänä on tärkeää, että uudella työntekijällä on riittävästi tekemistä, mutta tietoa ei tule liikaa. Ensimmäiseen päivään liittyy aina jännitystä, joten tiedon omaksuminen ei ole niin helppoa. Ensimmäisenä päivänä tulee hoitaa kiireisimmät käytännön asiat avainten luovuttamisesta työpisteen ja lähimpien työtovereiden esittelyyn. Ensimmäisellä viikolla tärkeintä on, että uusi työntekijä pääsee kiinni työhönsä. Perehdyttämisohjelma voi olla melko tiivis, mutta aikaa on jätettävä varsinaisten töidenkin tekemiselle. Ensimmäisen viikon lopulle on hyvä järjestää palautekeskustelu perehtymisen ja perehdyttämisen ensivaikutelmista, jotta tiedetään, mihin asioihin kannattaa jatkossa panostaa ja mitä voidaan jättää vähemmälle. (Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaan ensimmäisen kuukauden aikana. Päävastuu perehdyttämisestä siirtyy pikkuhiljaa perehtyjälle itselleen. 1-2 kuukauden työskentelyn jälkeen olisi hyvä järjestää toinen palautekeskustelu, jotta työntekijä voi tarvittaessa tehdä muutoksia toimintaansa hyvissä ajoin ennen koeajan päättymistä. Jo ensimmäisen kuukauden aikana on tärkeää, että uudella työntekijällä on mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään ja ne otetaan vakavasti. Näin sekä uudella työntekijällä että koko organisaatiolla on mahdollisuus kehittyä. Perehdyttämisprosessin tavoitteena on, että uusi työntekijä pääsee hyvin alkuun työssään ja hänet on otettu työyhteisönsä jäseneksi, ja että hän tuntee olevansa osa organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 106-109.)

2.5.1 Perehdytysmateriaalit

Perehdyttämisessä kannattaa käyttää erilaisia apumateriaaleja. Apumateriaalit tukevat uusien asioiden omaksumista ja muistamista. Ensimmäisen päivän tietovyöryä voidaan helpottaa jakamalla uudelle työntekijälle materiaaleja jo etukäteen, jolloin hänen on

helpompi omaksua kuulemaansa. Uusi työntekijä voi myös jälkikäteen tarkastaa asioita apumateriaaleista, jolloin oppiminen syvenyy. (Kangas 2003, 10.)

Apumateriaalien tekeminen vie aikaa, mutta säästää varsinaiseen perehdyttämiseen kuuluvaa aikaa. Apumateriaalia suunniteltaessa tulee sopia myös siitä, kuka pitää huolta materiaalien ajantasaisuudesta. Kaikkiin tuotoksiin tulee merkitä valmistuspäivämäärä, jotta uusille työntekijöille annetaan aina uusinta mahdollista tietoa. Alla olevassa taulukossa listataan esimerkkejä perehdyttämisen apumateriaaleista. (Hämäläinen & Kangas 2007, 7.)

TAULUKKO 2. Esimerkkejä perehdyttämisen apumateriaaleista (Hämäläinen & Kangas 2007, 10).

Esimerkkejä perehdyttämisen apumateriaaleista
Tervetuloa taloon –oppaat (jaetaan jokaiselle omaksi)
Muu yritystä koskeva aineisto, toimintakertomus, esitteet jne.
Henkilöstö- ja asiakaslehdet, tiedotteet, kiertokirjeet, muistiot
Perehdyttämisohjelmat, perehdyttämisen tarkistus- ja muistilistat
Perehdyttämiskansiot, asiakaskohtaiset kohdekansiot
Manuaalit (erilaisia toimintaohjeita ja muuta työhön liittyvää tietoa)
Työohjeet, koneiden käyttöohjeet, työturvallisuusohjeet, hygieniaohjeet
Käyttöturvallisuustiedotteet
Ilmoitustaululla oleva aineisto
Video- ja DVD-ohjelmat
Ammattikirjallisuus ja -lehdet

2.5.2 Seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen seuranta ja arviointi on yhtä tärkeää kuin perehdyttämisen suunnittelu ja varsinainen perehdytysprosessi. Seurannalla voidaan selvittää, miten perehdytys-suunnitelma onnistui: Täyttyivätkö tavoitteet? Missä onnistuttiin? Missä on puutteita ja

korjaamisen varaa? (Hämäläinen & Kangas 2003, 16.) Seuranta voidaan tehdä palaute- ja arviointikeskustelujen muodossa, jotka ovat eräänlaisia kehityskeskusteluita. Tällaisissa keskusteluissa tuodaan mahdollisimman tasapuolisesti esiin uuden työntekijän oppiminen ja osaaminen. Palautetta annetaan sekä hyvin sujuvista että kehittämistä vaativista asioista. (Kupias & Peltola 2009, 137.) Yksinkertaisimmillaan seuranta voidaan tehdä tarkistus- ja muistilistojen avulla, johon perehdyttäjä tekee merkinnän käsiteltävään asiaan (Hämäläinen & Kangas 2007, 17).

Sen lisäksi, että arvioidaan perehdytettävän oppimista, on tärkeää kerätä tietoa perehdyttämisen toimimisesta yrityksessä. Perehdyttämisen toteutumista voidaan arvioida esimerkiksi asennemittareilla, joissa esitetään väittämiä perehdyttämisen laadusta ja vastaajan tyytyväisyydestä. Perehdyttämisen laadun arviointia on lähestyttävä myös organisaation tavoitteiden kannalta ja kehittää sitä tarpeen mukaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.) Perehdyttämis- ja opastusvastuussa olevat henkilöt tarvitsevat koulutusta ja valmennusta tehtäviinsä, ja opetuksen määrän tarve selviää perehdytyksen seurannassa ja arvioinnissa (Mäntynen & Penttinen 2006, 7).

2.6 Perehdyttäjä

Perehdyttäjäksi voidaan valita organisaatiosta kuka tahansa pätevä henkilö, mutta viime kädessä vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä. Esimiehen tulee huolehtia seuraavista vastuualueista: varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä, olla mahdollisuuksien mukaan läsnä ensimmäisenä työpäivänä, varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä, sopia oppimisen ja kehittymisen tavoitteista, seurata ja antaa palautetta, pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta, huolehtia turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista sekä tukea perehdyttämistyötä tekeviä. Esimiehen tehtävä on luoda edellytykset perehdyttämiselle, vaikka hän ei itse siihen päätoimisesti osallistuisikaan. (Kupias & Peltola 2009, 62-63.) On tärkeää, että valitulle perehdyttäjälle löytyy perehdytyksen ajalle sijainen, jotta perehdyttäjän motivaatio ja työtyytyväisyys varmistuu (Moisalo 2011, 325).

Oikean henkilön valinta perehdyttäjäksi on tärkeää ja samoin on myös valitun henkilön tukeminen tehtävässään. Perehdyttäjälle on annettava valtuuksia, huolehdittava resursseista, kuunneltava, luotava edellytyksiä, annettava näkemyksiä ja varmistettava. Pereh-

dyttäjä tarvitse kunnon palautetta työstään ja hänen kanssaan on luotava toimintatapa perehdyttämiseen. Parhaimmillaan valitun perehdyttäjän käyttö helpottaa esimiehen työtä. Perehdyttäjän tehtävänä on auttaa uutta työntekijää onnistumaan uudessa työssään ja pääsemään siinä hyvin ja nopeasti alkuun. Perehdyttäjän ei ole tarkoitus tehdä uudesta työntekijästä riippuvaista itsestään, vaan tehdä itsensä tarpeettomaksi perehdytysjakson kuluessa. (Kupias & Peltola 2009, 57, 83, 139, 141.)

Hyvään perehdyttämiseen kuuluu, että jokainen työyhteisön jäsen voi tuntea olevansa vastuussa tulokkaan perehdyttämisestä. Näin jokainen pääsee jo alkuvaiheessa tutustumaan uuteen työntekijään ja uuden työntekijän sopeutumisprosessi nopeutuu. Laajassa perehdyttäjäjoukossa voi kuitenkin piillä ongelmia. Kaikki eivät välttämättä ole tehtävässään ajan tasalla tai ylipäättään kiinnostuneita perehdyttämisestä, jolloin perehdyttämisprosessi voi pitkittyä tai hankaloitua. (Kupias & Peltola 2009, 81-82.)

Esimiehen tavoitteet perehdyttäjänä ovat varmistaa uuden työntekijän kytkeytyminen strategiaan, kartoittaa hänen osaamisensa ja luoda edellytykset yhteistyölle niin ryhmässä kuin uuden työntekijän ja esimiehen kesken. Alun tiiviin perehdytysjakson jälkeen ei saisi unohtaa, että uusi työntekijä on edelleen perehdytettävä, vaan esimiehen tulee järjestää esimerkiksi kerran kuussa yhteisiä arviointi- ja palautekeskusteluja. Näin esimies pitää huolta, että uuden työntekijän perehtymistä tuetaan ja seurataan edelleen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.)

Tärkein ominaisuus perehdyttäjällä on kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonaiskuvan tulevasta perehdytyksestä kertomalla, mitä on suunnitellut, mitä asioita aikoo käydä läpi ja miten tulee sen tekemään. Hyvä perehdyttäjä osaa jaksottaa perehdyttämisen niin, että uusi työntekijä saa tukea ja opastusta sitä mukaa, kun tilanteet niin vaativat. Aluksi käydään yleisemmät ja tutummat asiat läpi ja uuden opettelu säästetään myöhemmälle. Hyvä perehdyttäjä osaa kertoa asioista yksinkertaisesti ja osaa kuunnella perehdytettävää, jotta hyvä ja toimiva vuorovaikutussuhde pääsee syntymään. On tärkeää luoda perehdytettävälle aktiivinen rooli. Kaikkea ei anneta valmiina, vaan uusi työntekijä saa osallistua perehdyttämisen kulun muokkaamiseen ja asettaa itselleen tavoitteita. Taitava perehdyttäjä osaa siirtyä tehtävästään pois, kun perehdyttäminen on loppumassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196-197.) Perehdytettävän tulisi pitää itse huolta, että työntekijän omat tiedon aukkopaikat tulevat täydennettyä. Liian helppo tai kevyt perehtymiskausi ei motivoi perehdytettävää ja vaati-

vankin tehtävän kiinnostus katoaa, jos siitä suoriutumiseen ei saa apua. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

2.7 Työsuojelu, työturvallisuus ja perehdyttäminen

Työnteko ja sen oppiminen on lailla suojattua toimintaa. Lait kiinnittävät erityisesti huomiota työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät muun muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työnlainsäädäntö on usein pakottavaa oikeutta eli oikeuksia ei voida heikentää työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla. Perehdyttäminen ja kouluttaminen kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin. Vähimmäisvaatimuksena kaikille yrityksille on lainsäädännön noudattaminen. Huolella hoidettu perehdyttäminen tuottaa hyvää ja reilua mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.) Juridisesti perehdyttämisellä on merkittävä ulottuvuus. Jokaisessa henkilövahinkotapauksessa, joka jouuu poliisitutkintaan, selvitetään työnantajalta todisteet perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. (Moisalo 2011, 320.)

Työsuojelu on enimmäkseen ennalta ehkäisevää toimintaa. Työsuojelun tarkoituksena on luoda työpaikalle sellaiset olosuhteet, joissa henkilöstö säilyttää niin fyysisen kuin psyykkisen työkykynsä. Tästä huolehditaan ehkäisemällä vaaratilanteita ja kehittämällä työolosuhteita. Työsuojeluasioissa päävastuu on työnantajalla ja työnantajan nimeämillä esimiehillä. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee noudattaa annettuja ohjeita ja raportoida havaitsemistaan puutteista ja vioista. Työsuojeluasioista tulee tiedottaa riittävästi, jotta yhteistyö voi toimia. (Hämäläinen & Kangas 2003, 21.)

Työolosuhteiden tulee olla turvallisia työntekijöille. Työturvallisuuslain mukaisesti työnantajan on huolehdittava, että työnteko on turvallista ja ettei työntekijöiden terveys vaarannu. Työntekijää tulee opastaa ja kertoa riittävästi työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Näitä ovat muun muassa työpaikalla käytettävät koneet ja laitteet. Työnantajan tulee myös taata työntekijälleen riittävä työergonomia eli työpiste tulee räätälöidä uudelle työntekijälle sopivaksi. Työturvallisuus on tärkeä osa hyvää perehdyttämistä. (Hämäläinen & Kangas 2003, 23.)

2.8 Perehdyttämisen hyödyt ja ongelmat

Perehdyttämisen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa ja terveenä, on tyytyväinen ja huolehtii työn tuottavuudesta, joten sen kansantaloudelliset hyödyt ovat suuret (Kupias & Peltola 2009, 20). Perehdyttäminen on vahva perusta yhteistyölle. Mitä nopeammin perehdytettävä oppii uudet asiat, sitä nopeammin hän kykenee itsenäiseen työskentelyyn. Perehdyttämisellä pyritään myös sitouttamaan työntekijä työyhteisöön sekä vahvistamaan tämän työmotivaatiota ja siten vähentää poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden määrää. (Hämäläinen & Kangas 2007, 4-5.) Perehdyttäminen aiheuttaa lisätyötä useammallekin henkilölle työyhteisössä, mutta se on haitta, joka tulee nähdä sijoituksena tulevaisuuteen (Moisalo 2011, 323).

Perehdyttämisessä saattaa ilmetä myös ongelmia. Tavallisin syy perehdyttämisen laiminlyöntiin tai epäonnistumiseen lienee kiire. Väärä ajoitus voi olla päätekijä, jonka vuoksi perehdyttämistä ei voida toteuttaa kunnolla. Työsuhteen alkamisajankohta tulee miettiä tarkkaan ja huomioida perehdyttämissuunnitelmassa, jotta perehdyttäminen voidaan toteuttaa hyvin ja kunnolla. Joskus perehdyttäjän valinta saattaa heikentää perehdytyksen laatua. Jos perehdyttäjä ei ole riittävän osaava tai motivoitunut, perehdytyksen teho voi jäädä olemattomaksi. Myös väärät käsitykset uuden työntekijän valmiuksista voivat johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-242.)

Vastuun määrittelyn ja viestinnän puute ovat syinä moniin organisaatioiden epäselvyyksiin. Vastuu perehdyttämisestä voi olla epäselvästi jaettu, jolloin monet ihmiset organisaatiossa saattavat olettaa jonkun muun huolehtivan perehdyttämisestä tai selvittävän taustat, vaikka todellisuudessa tehtävään ei ole valtuutettu ketään. Tällöin perehdytettävä saattaa saada irrallista, pirstaloitunutta tietoa, josta ei synny kokonaiskuvaa eikä selkeää perustaa työnteon aloittamiselle. Perehdyttäminen on kallista ja sitoo henkilöstöresursseja, joten se tulisi valmistella huolellisesti ja hoitaa kerralla kunnolla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

2.9 Mentorointi

Mentorointi on toimintaa, jossa kokenut mentori ohjaa kokemattomampaa aktoria. Mentorointi perustuu heidän väliseen luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Mentori

sitoutuu auttamaan aktoria tämän ammatillisessa kehittämisessä toimien aktorin luotettavana neuvonantajana ja uskottuna. Aktorin tulee olla valmis vuorovaikutussuhteeseen ja oltava kehittymishaluinen. (Kupias & Salo 2014, 11-12.)

Mentori voi parhaimmillaan tuoda esille omaa osaamistaan, selkiyttää näkemyksiään ja välittää tärkeää kokemustietoa organisaation sisällä. Hän voi saada lisäintoa omaan työhönsä ja kokea arvostusta. Pahimmillaan mentori saattaa välittää tietoa, joka on vanhentunutta ja haitallista. Mentori voi antaa aktorille neuvoja, joita aktori ei pyydä tai halua, mikä sekoittaa mentorointiprosessia turhaan. Mentorikeskeistä mentorointia kutsutaan ensimmäisen sukupolven mentoroinniksi. (Kupias & Salo 2014, 15-16.)

Toisen sukupolven mentoroinnissa painotetaan aktorilähtöistä oppimista ja korostetaan aktorin omia tavoitteita. Parhaimmillaan tällainen mentorointi on erinomaista perehdyttämistä, kun mentori hyödyntää omaa osaamistaan aktorin tavoitteita tukien. Aktorin aktiivisuutta vahvistetaan ja hänen näkökulmiaan huomioidaan enemmän. Pahimmillaan tällainen mentorointi on kuitenkin kapea-alaista, jos mentorin osaaminen ja kokemukset rajaavat keskustelua. Tällöin mentori auttaa aktoria ymmärtämään sen, minkä aktori on jo itse ymmärtänyt. (Kupias & Salo 2014, 16-17.)

Kolmannen sukupolven mentoroinnissa tarkoituksena on auttaa aktoria ymmärtämään ja oivaltamaan asioita yli mentorin kokemusten ja osaamisen. Aktorin omat tavoitteet korostuvat entisestään ja mentori tukee aktoria tämän kehittämisessä. Mentori toimii oppimisprosessin ohjaajana. Parhaimmillaan kolmannen sukupolven mentorointi edistää aktorin aktiivista oppimista nopeasti, mutta pahimmillaan toimintamallissa hukataan mentorin osaamista ja koko mentoroinnin tarkoitus vesittyy. (Kupias & Salo 2014, 17.)

Nykyään mentorointi järjestetään usein vertaismentorointina, jolloin osapuolet kuuntelevat toisiaan ja keskustelevat tasavertaisesti yhdessä. Näin voidaan saavuttaa tasavertainen dialogi, jonka kautta voi syntyä jotain uutta. Parhaimmillaan tämä neljännen sukupolven mentorointi voi tuottaa uudenlaisia innovaatioita. Vertaismentorointi on jo siinä rajoilla, että voidaanko sitä kutsua mentoroinniksi ollenkaan. Kupias ja Salo (2003, 18) ovat sitä mieltä, että hyvää mentorointia voidaan nykypäivänä toteuttaa toisen, kolmannen ja neljännen sukupolven mentorointina. Se voi tukea perehdyttämistä,

mutta pelkästään mentorointi ei riitä yksityiskohtaiseen perehdyttämiseen. (Kupias & Salo 2014, 18-19.)

Mentorointia on monenlaista riippuen painotuksesta ja tavoitteista. Se voi olla perehdytysmentorointia, ongelmanratkaisumentorointia, ammatillisen kasvun mentorointia, työhyvinvointimentorointia, uramentorointia tai hiljaisen tiedon mentorointia. Perehdytysmentorointi alkaa yleensä siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä on saanut perustiedot yrityksestä ja työtehtävästä. Perehdytysmentoroinnissa keskiössä ovat aktorin uusi työ ja työympäristö. Mentorin tulee olla aktoria osaavampi, kun mentorointia käytetään perehdytyksen tukena. On tärkeää siirtää mentorin osaamista ja hiljaista tietoa eteenpäin. Mentorin tulee toimia vastuullisesti ja tunnistaa vanhentuneita toimintatapoja omassa toiminnassaan ja estää niiden välittymistä aktorille. (Kupias & Salo 2014, 33-35.)

Miten tahansa mentorointi organisoidaan, sen tavoitteena on aina edistää ja kehittää osaamista ja oppimista. Usein mentoroinnissa ovat läsnä sekä vanhan säilyttäminen että uuden luominen. Mentorointisuhteissa syntyy aina uusia oivalluksia sekä mentorille että aktorille, vaikka päätavoitteena olisikin hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen. Mentoroinnilla pystytään minimoimaan osaamispaon vaikutuksia ja kustannuksia. Sillä voidaan tuoda esille vaikeasti tavoitettavaa tietoa, joka on yrityksen kannalta elintärkeää. (Kupias & Salo 2014, 45-47.)

3 MYYNNTITYÖ

3.1 Myyjän rekrytointi, perehdytys ja kouluttaminen

Myyntitehtäviin rekrytoidessa tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousee usein hakijan asenne. Hakijalla tulee olla valmiutta, kykyjä ja halua oppia uusia asioita ja toimia muuttuvassa maailmassa. Target Headhuntingin toimitusjohtaja Simo Östermanin mielestä huippumyyjä on asenteeltaan periksi antamaton, nälkäinen ja omaa pelisilmää asiakkaan lukemiseen. Huippumyyjä ottaa vastoinikäymisistä opiksi ja lähtee asiakkaiden luo aina kauppa mielessä. Hyvän myyjän tunnistaa muun muassa olemuksen myönteisestä itsevarmuudesta. (Valkila 2013.) Myynnin parissa työskentelevistä vain murto-osa yltää koskaan huippumyyjäksi, eikä siihen päästä ilman koulutusta, opastusta ja tukea (Laine 2008, 41).

Myyjiä rekrytoidessa kannattaa perehdyttäminen ja sitouttaminen aloittaa jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Niin kutsutussa valmentavassa rekrytoinnissa tuodaan työtehtävä, organisaatio, sen arvot ja strategia tutuksi alkumetreistä saakka. Menetelmä pienentää virherekrytoinnin riskiä, kun hakija tutustuu prosessissa paremmin mahdollisen tulevan työnsä toimintaympäristöön ja osaa näin luoda realistisia odotuksia työpaikasta. (Valkila 2013.) Ohueksi jäänyt perehdytys madaltaa kynnystä vaihtaa työpaikkaa ja yritys joutuu aloittaa koko prosessin uudelleen (Saarikko 2013).

Jotta perehdytys olisi helpompaa, tulisi myyntiprojektit dokumentoida mahdollisimman tarkasti. Dokumentoimattomat projektit ja asiakkuudet ovat iso riski, sillä myynnin kentällä työsuhteet voivat muuttua nopeasti. Jos esimerkiksi yrityksen arvokkain myyjä vaihtaa työpaikkaa, on vaikea tarttua hänen keskenjääneisiin projekteihin, jos niitä ei ole dokumentoitu tarkasti. (Laine 2008, 215-216.)

Uskomus siitä, että myyjäksi synnyttään ja että sitä ei voi opettaa, on väärä. Toisilla on tietenkin enemmän ominaisuuksia ja lahjoja luonnostaan, mutta hyväksi myyjäksi voi oppia, jos on riittävästi tahtoa ja halua. Avoimuus ja vastaanottavaisuus ovat välttämättömiä ominaisuuksia myyntityössä, sillä asiakkaat sekä omat ja kilpailijoiden tuotteet ja palvelut muuttuvat jatkuvasti. Myyjän on oltava kiinnostunut, seurattava muutoksia ja

opittava jatkuvasti lisää. Myyntikoulutus on edelleen Suomessa melko nuorta, mutta sen arvostus kasvaa jatkuvasti. (Hakala & Michelsson 2009, 83, 88-89.)

3.2 Myyjän ominaisuudet

Myyminen ei ole niin vaikeaa kuin aina annetaan ymmärtää. Myyjän pitää vain osata kuunnella, kuunnella ja kuunnella ja sitten tarjota asiakkaalle se, mitä tämä on sanonut. Hyvät myyjät eivät ole toistensa kopioita, vaan eroavat toisistaan suuresti. Jokainen myyjä on yksilö, mutta kaikkia tehokkaita myyjiä yhdistää yksi yhteinen tekijä: huippumyyjät osaavat kuunnella, tehdä vain välttämättömimmät asiat ja karsia pois tarpeettomat. Asiakkaat arvostavat myyjää, jolla on selkeä mielipide ja joka osaa kertoa uusia asioita tai vanhoja asioita uudesta näkökulmasta. Sellaisilla myyjillä on pääsy parhaiden asiakkaiden luo, joilla on jatkuvasti uutta annettavaa. (Laine 2008, 42, 99, 205.)

Myyjän ei tarvitse aina myötäillä asiakasta. Myötäillessään myyjä myötäilee huomauttamattaan myös vastaväitteitä, jonka jälkeen oman tuotteen tarjoaminen on turhaa. Myyjän tulee uskaltaa haastaa asiakasta kyseenalaistamaan rutiinejaan ja näin löytämään parhaat ratkaisut asiakkaalle. (Plavsic 2015.)

Huippumyyjä tietää, mihin aikansa käyttää ja osaa priorisoida asiat tärkeyden mukaan. Huippumyyjä hoitaa rutiinit systemaattisesti, vaikka ei pitäisi niistä. Niitä ovat muun muassa uusasiakashankinta, säännöllinen tapaamisten järjestely, muistioiden kirjoittaminen, tapaamisten vahvistaminen, raportointi sekä dokumentointi. Onnistumiset edellyttävät epämiellyttävienkin asioiden tekemistä. Huippumyyjä pyrkii jatkuvaan suoriutuksen parantamiseen ja tekee tehokkaita päätöksiä. Myyjän on kyettävä tunnistamaan tulosta tuovat hankkeet ja asiakkuudet ja luovuttava kannattamattomista hankkeista. Huippumyyjät tekevät paljon töitä, mutta osaavat laiskotella tarvittaessa. Tämä laiskuus ilmenee kykynä yksinkertaistaa ja pelkistää asioita. Huippumyyjä tekee oikeita asioita ja kantaa vastuun. Hän osaa myös yllättää asiakkaan tavoittelemalla aina hiukan enempää kuin mitä asiakas osaa odottaa ja tuottaa näin tärkeää lisäarvoa. (Laine 2008, 218-237.)

3.3 Hyvä myyntiprosessi

Oikea, hyvin suunniteltu myyntiprosessi johdattaa koko organisaation kurinalaiseen toimintaan. Kun jokainen tietää ennakoon, miten prosessi etenee, on sitä helpompi johtaa, arvioida ja noudattaa. Hyvä myyntiprosessi kuvaa mitä myydään, kuinka asiakas ostaa, mikä on paras tapa myydä, ketkä osallistuvat myyntiin, mitkä ovat kenenkin vastuut ja velvollisuudet ja millä perusteella myyntiennuste tehdään. (Laine 2008, 44, 70.)

Asiakkaat hyötyvät myyntiprosessin noudattamisesta siten, että myyjät ovat valmiimpia tapaamisiin ja he auttavat asiakasta sisäisessä myyntityössä. Samalla myyjä noudattaa mallia, joka on läpinäkyvä myös asiakkaalle. Yrityksen johto hyötyy myyntiprosessista monella tapaa. Siitä on mahdollista tehdä kilpailuetu ja sen avulla voidaan nopeuttaa kommunikaatiota yhteisillä käsitteillä. Myyntiprosessi mahdollistaa myös myynnin ennustamisen ja laatujärjestelmän luomisen. Myyntijohto voi kasvattaa keskimääräisten myyntiprojektien kokoa ja eliminoida ikuisuusprojektit. Myyntiprosessi auttaa systematisoimaan myynnin johtamiskäytäntöjä sekä asiakastyötä. Myyjät saavat myyntityöhön lisää sisältöä sekä apua tunnistamaan väärät hankkeet etukäteen. Prosessin avulla myyntitavoitteet saavutetaan ilman mittavaa lisätyötä ja myyjä saa keinoja olla askeleen edellä asiakkaan tarpeita. (Laine 2008, 44-45.)

Laine (2008, 76-77) jakaa myyntiprosessin viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa myyjän tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet, tavoitteet, motiivit tai ongelmat, eli mitä asiakas haluaa saada aikaiseksi. Myyntihanketta ei ole, jos asiakkaan ja myyjän välille ei löydy yhteistä tavoitetta. Myyjän täytyy löytää asiakkaalta yhteyshenkilö, joka on valmis tekemään kehitystyötä. Toisessa vaiheessa myyjän on tunnistettava syyt, jotka vaikuttavat asiakkaan tavoitteisiin. Myyjän on tiedettävä, mitkä syyt johtavat tavoitteeseen tai mitkä syyt on johdettu tavoitteesta. (Laine 2008, 76.)

Vaiheessa kolme myyjän tulee asemoida oma osaamisensa ja tarjontansa asiakkaan asettamaan tavoitteeseen. Myyjän on ensin ymmärrettävä asiakasta ja sitten löytää ratkaisu tämän ongelmaan. Asiakkaan yhteyshenkilö täytyy saada innostumaan ratkaisusta, jonka jälkeen myyjän tulee selvittää, kelle muulle ehdotus olisi yrityksessä esitettävä. Neljännessä vaiheessa myyjän on saatava vahvistus, että koko organisaatio seisoo ehdotuksen takana. Jos jotkut kaipaavat lisävakuuttelua, myyjän tulee etsiä heidät ja saada heidät vakuutetuksi. Myyntiprojektin edetessä tavoite voi muuttua, mutta tärkeintä on, että

myyjä tunnistaa ja dokumentoi sen ja voi keskustella siitä asiakkaan kanssa. Perinteinen myyntityö alkaa vasta tässä vaiheessa. Jos edellä kuvatut vaiheet toteutuvat ja molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä, todennäköisin vaihtoehto on, että viides vaihe huipentuu yhteiseen sopimukseen. (Laine 2008, 76-77.)

Kun myyjä etsii asiakasorganisaatiosta yhdyshenkilöä, hän todennäköisesti törmää neljään eri tyyppiin. Erityisesti suurissa yrityksissä työskentelee niin kutsuttuja hyväksyjä, jotka eivät yleensä itse tapaa myyjiä, mutta hyväksyvät tai hylkäävät mahdollisen yhteistyön taustalla. Jos hyväksyjä hylkää projektin, on myyjän pyydettävä oman yrityksensä johtoa lähestymään hyväksyjää ja pehmittämään häntä. Päättäjät ovat myyjän tärkeämpiä yhteyshenkilöitä. He päättävät ja allekirjoittavat sopimuksia. Myyjän kannattaa lähestyä myös vaikuttajia, sillä he voivat vaikuttaa positiivisesti päättäjiin. Vaikuttajat vaikuttavat päätöksiin tekemättä niitä kuitenkaan itse. Myyjän kannattaa tutustua myös käyttäjiin ja tekijöihin, jotka työskentelevät konkreettisesti asioiden parissa. Jos myyjä esimerkiksi myy jotain laitetta, on hyvä kuulla laitteen käyttäjien mielipiteitä. (Hakala & Michelsson 2009, 153.)

3.4 Puhelinkontaktointi ja asiakkaiden tapaaminen

Puhelinsoitto kannattaa miettiä etukäteen. Käsikirjoitusta ei kannata opetella ulkoa, mutta se auttaa jäsentämään ajatuksia ja muistamaan sen, mitä on tarkoitus sanoa asiakkaalle. Käsikirjoituksen tarkoitus on kuitenkin vain ohjata puhumaan ja herättämään kiinnostus sisällöstä. Myyjä itse herättää kiinnostuksen itseensä omalla persoonallisella tyylillään. Mitä aktiivisemmin myyjä jaksaa soitella, sitä parempaan tulokseen hänellä on mahdollisuus päästä. (Laine 2008, 89-90, 92.) Kuvassa 2 esitellään soiton suunnittelijan muistilista. Jos myyjä osaa myydä tapaamisen asiakkaalle tärkeänä, pääsee hän tapaamaan ketä tahansa. (Hakala & Michelsson 2009, 105, 111.)

VINKKI: SOITON SUUNNITTELIJAN MUISTILISTA

- Kerää tietoa kohteesta ja ihmisistä.
- Aseta tavoite.
- Mieti vastaväitteet – miksi asiakas ei tapaisi sinua – ja niihin vastaukset.
- Miksi asiakkaan kannattaisi ostaa sinulta?
- Mieti mikä asiakasta eniten kiinnostaa ja tee siitä avauslause.
- Varaa almanakasta kaksi eri aikaa, jotka sopivat sinulle, ja tarjoa ne asiakkaalle.
- Soita!

KUVA 2. Soiton suunnittelijan muistilista (Hakala & Michelsson, 2009, 111).

Uusille, potentiaalisille asiakkaille on aina vaikeampi soittaa kuin vanhoille. Uusien kanssa voi käydä niin, että vaikka tapaaminen saataisiinkin sovittua, syy ei ole asiakkaan kiinnostus, vaan soittajan hiljentäminen. Asiakas haluaa soittajasta eroon ja myöntymällä se käy nopeimmin. Jos asiakas kuitenkin kieltäytyy, tulee myyjän osata tulkita kieltoa ja parhaassa tapauksessa taklata se. Tapaamisia soitellessa myyjät saattavat luovuttaa liian helposti. Myyjän suusta saattaa kuulla seuraavanlaisia tekosyitä: asiakas ei vastaa puhelimeen, asiakas ei vahvista tapaamispäivää tai siirtää sitä jatkuvasti, en pääse päättäjän puheille ja niin edelleen. Jokainen näistä tekosyistä on kuitenkin kierrettävissä, jos asiakas luottaa myyjän kykyyn ratkaista hänelle tärkeä asia. (Laine 2008, 89, 92, 95.)

Soitteleminen ei ole helppoa ja pahimmillaan sen välttely voi johtaa niin sanottuun kahvakammoisuuteen. Ei jakseta tai viitsitään soittaa asiakkaalle ja jos soitetaan, niin mieluummin pikkupomoille kuin varsinaisille päättäjille. Asiakkaille soittamista ja siellä käymistä pitää harjoitella mahdollisimman paljon, jotta kahvakammoisuus ei pääse yllättämään. Pitäisi muistaa, ettei mahdolliset kieltävät vastaukset ole henkilökohtaisia kieltoja myyjää kohtaan, vaan hänen myymäänsä asiaa. Puhelinkontaktointia pitäisikin

painottaa perehdytysvaiheessa kunnolla, jotta myyjä pääsee heti työhön kiinni. (Hakala & Michelsson 2009, 23-24.)

Asiakkaita tavatessaan myyjän tulee herättää neljä eri luottamusta. Ensimmäisenä myyjän astuessa sisään tapaamispaikalle tulee hänen myydä itsensä asiakkaalle, jotta luottamus syntyy. Tämän jälkeen myyjän tulee vakuuttaa asiakas siitä, että myyjän edustama yritys on luotettava. Kolmantena asiakas täytyy saada luottamaan myyjän myymään tuotteeseen tai palveluun. Asiakkaan täytyy tuntea tarvitsevansa juuri tätä tuotetta tai palvelua. Viimeisenä myyjän täytyy saada asiakas luottamaan siihen, että myyjän asettama hinta on oikea ja että hän ei maksa enempää kuin muut asiakkaat. (Hakala & Michelsson 2009, 77.) Myyjä pystyy valita helpommin sen, kenelle myy, kun hän oppii myymään arvoa hinnan sijaan (Laine 2008, 190). Hyväkään tuote harvemmin myy itse itseään. Myyjän lisäarvo syntyy siitä, että hän ymmärtää asiakkaan tarpeet ja tavoitteet sekä asiakkaan yhteistyöstä saaman hyödyn ja sen arvon. (Pitkäpaasi 2015.)

4 PEREHDYTYSKANSIO TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE

4.1 Toimeksiantajayritys

Routa Imports Oy on maahantuontiyritys, joka tuo Smarter Surfaces –tuoteperheen tuotteita Suomeen ja Ruotsiin ja myy niitä niin jälleenmyyjille kuin loppukäyttäjillekin. Idea tuotteiden maahantuonnista ja myynnistä syntyi Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemiassa, jossa opiskelijat perustavat tiimiyrityksiä ja alkavat tehdä töitä eri aloilla oikeiden asiakkaiden kanssa. Heikki Pentti löysi tiimikaverinsa kanssa Smart Wall Paint –tuotteet ja esittivät idean niiden myymisestä tiimilleen Volumille. Volumi osk päätti tilata testimyyntiin kymmenisen pakettia tussitaulumaalia, jotka myytiin saman tien. Tuotteet herättivät paljon kiinnostusta ja suurin osa kontaktoiduista tahoista halusivat tavata ja kuulla tuotteista lisää.

Kysynnän kasvaessa viisi yrittäjää, mukaan lukien Heikki Pentti, Joonas Inha ja Teemu Lipponen, päättivät keskittyä täysin Smart Wall Paint –tuotteiden maahantuontiin ja perustivat oman osakeyhtiön. Osakkaat rahoittivat osakeyhtiön perustamisen itse ja Routa Imports Oy näki päivänvalon vuoden 2013 marraskuussa. Yrittäjät hankkivat yritykselle toimisto- ja varastotilat Tampereelta ja aloittivat vuoden 2014 alussa Smart Wall Paintin yksinoikeutettuina maahantuojin.

Routa Imports Oy toimii pääosin yrittäjävetoisesti ja rekrytointi on ollut vähäistä. Vuonna 2014 kesän lopulla yritys palkkasi ensimmäisen myyjänsä, joka toimi Helsingissä. Yritys hyödynsi myös kontaktejaan Proakatemiassa sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemiassa ja perusti molempiin myyntitiimit. Nämä eivät kuitenkaan tuottaneet riittävästi, joten ne jäivät kokeilun asteelle.

Vuoden 2015 alusta lähtien Routa Imports Oy:n toimintaa on pyörittänyt kolme yrittäjää, Heikki Pentti, Joonas Inha ja Teemu Lipponen. Pentti vastaa hallinnosta ja on hallituksen puheenjohtaja. Inha on myyntijohtaja ja Lipponen markkinointijohtaja. Yrityksessä ei ole yhtä toimitusjohtajaa, vaan kolmikko muodostaa yhdessä päättävän elimen. Routa Imports Oy:ssa vallitsee siis tasainen hierarkia ja päätökset tehdään yhteisymmärryksessä. Tasainen hierarkia korostuu myös työntekijöiden keskuudessa - yrittäjät ja työntekijät ovat samalla viivalla.

Opinnäytetyöntekijä aloitti vuoden 2015 helmikuussa harjoittelussa Routa Imports Oy:ssa, mutta sai huhtikuussa myyjän paikan Helsingissä toimineen myyjän irtisanouduttua. Keväällä 2015 Smart Wall Paint uudelleenbrändättiin Smarter Surfaces – tuoteperheeksi tuotevalikoiman kasvettua. Syksyllä 2015 Routa Imports Oy alkoi neuvottelemaan Smarter Surfaces -tuotteiden maahantuontioikeudesta Ruotsiin ja positiivinen päätös saatiin marraskuun lopulla. Tammikuun alussa 2016 toiminta laajeni Ruotsiin ja tämän vuoksi tarvittiin lisätyövoimaa. Yritys palkkasi vuoden alusta yhden kokopäiväisen myyjän vastaamaan Ruotsin toiminnasta ja ulkopuolisen myyntiedustajan tukemaan Suomen myyntiä.

Routa Imports Oy pyrkii jatkuvasti kasvattamaan toimintaansa ja jakamaan tietoisuutta uusista, innovatiivisista tuotteistaan. Yritys tavoittelee kummassakin maassa tilaa, jossa yritys ei itse ole tekemisissä loppukäyttäjien kanssa, vaan kaikki tuotteet liikkuisivat jälleenmyyjien kautta.

4.2 Opinnäyteprosessin eteneminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia perehdytyskansio tukemaan uuden myyjän perehdyttämistä Routa Imports Oy:ssa. Tammikuussa 2016 Routa Imports Oy sai maahantuontioikeudet Ruotsiin Suomen lisäksi, mikä vaati lisätyövoiman rekrytointia. Laajenemisen myötä heräsi tarve perehdytyskansiolle. Varsinainen idea opinnäytetyölle tuli myyntijohtajalta, joka oli jo pidempään pyöritellyt ajatusta mielessään. Opinnäytteen aihe lyötiin lukkoon helmikuussa 2016 ja opinnäytetyösopimus allekirjoitettiin yrityksen kanssa maaliskuun lopulla.

Opinnäytteen tekijä käytti maaliskuun teorian keräämiseen ja lukemiseen. Lähdemateriaalia löytyi kiitettävästi. Tekijä pystyi tehdä maaliskuun töitä etänä, joka mahdollisti teorian läpikäymisen vaivatta. Huhtikuun alusta tekijä jäi kesälomalle, jonka aikana hän kirjoitti teorian auki opinnäytteeseen ja pääsi aloittamaan perehdytyskansion valmistelun. Perehdytyskansio valmistui nopeasti kattavan suunnittelupalaverin jälkeen. Yhteistyö yrityksen kanssa sujui mutkitta ja kommentteja työstä sai pitkin prosessia.

Valmiin perehdytyskansion on tarkoitus helpottaa niin myyntijohtajan kuin uuden myyjän työtä perehdytysvaiheessa ja sen jälkeen. Opinnäytetyöntekijä pystyi käyttämään prosessissa omia kokemuksiaan hyödyksi työskenneltyään yrityksessä vuoden. Työn tavoitteena oli koota perehdytykseen liittyvät asiat yhteen perehdytyskansioon, jota voidaan jatkossa päivittää vaivattomasti. Tavoitteena oli myös selkeyttää ja kehittää koko perehdytysprosessia ja luoda järjestelmällisyyttä yrityksen toimintatapoihin.

4.3 Routa Imports Oy:n työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisestä

Tekijä haastatteli perehdytyskansion suunnittelupalaverin yhteydessä tammikuussa 2016 Ruotsin myynnistä vastaamaan palkattua Marika Ropasta. Haastattelukysymykset olivat:

1. Miten sinut perehdytettiin?
2. Mikä perehdyttämisessä oli hyvää?
3. Mitä kehitettävää perehdyttämisessä oli?

Ropanen aloitti työt erittäin kiireisessä ja vaativassa vaiheessa, kun Ruotsin myynti käynnistettiin ja kaikki oli siltä osin koko yritykselle uutta. Ropanen aloitti työt kääntämällä suomenkieliset kotisivut ruotsiksi, mikä toimi osittain perehdyttämisenä. Ropanen tutustui saman tien tarkasti tuotteisiin selvittäessään ammattisanastoa. Myös kotisivuilta löytyvien usein kysyttyjen kysymysten kääntämisellä hän oppi tärkeää tietoa huomaamatta. Ruotsi oli yksinkertaisesti otettava haltuun saman tien, joten Ropasen perehdyttäminen perustui enimmäkseen lean-metodiin eli ”tehdään ja korjataan vauhdissa”.

Ensimmäisen viikon aikana myyntijohtaja piti Ropaselle ja samaan aikaan aloittaneelle myyntiedustajalle kaksi myyntikoulutuspäivää, joissa käsiteltiin muun muassa miten puhelinkeskustelut etenevät, miten ”ei” taklataan ja millainen on tapaamisen runko. Taloushallinto-ohjelma Procountorin perusteet käytiin yhdessä läpi. Ropanen huomautti, että Procountorin käytön oppii sitä käyttämällä, mutta perusteiden läpikäynti oli silti hyvä.

Ropanen oli tyytyväinen perehdytyksessään myyntikoulutukseen. Ropanen on tehnyt ennenkin myyntityötä, mutta hän koki tärkeäksi saada vinkkejä ja pointteja juuri näiden tuotteiden myyntiin. Kotisivujen ja muiden suomenkielisten materiaalien kääntäminen

ruotsiksi oli hyödyllistä, sillä teksteihin joutui oikeasti paneutumaan ja samalla oppi paljon niin tuotteista kuin yrityksen käytännöistään. Ropasen mielestä yhdessä myyntijohtajan kanssa tapaamisilla käyminen oli hyödyllistä, sillä alkuun tietoa tuotteista ja muista käytännöistä ei olisi ollut riittävästi, jotta tapaamisella olisi pärjännyt yksin. On kuitenkin tärkeää päästä tapaamisille heti alussa mukaan, joten kokeneemman myyjän kanssa aloittaminen on hyvä tapa. Ropanen kehui eniten soittelupäiviä, joissa myyntijohtajan johdolla soitellaan yhdessä tapaamisten buukkauspuheluita, ja toivoi niitä edelleen lisää säännöllisin väliajoin.

Ropanen toivoi perehdytykseen järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Vaikka myyntityössä on vaikea tehdä aikataulutuksia asioiden ja tilanteiden muuttuessa nopeasti, olisi hyvä, että suurin piirtein tietäisi mitä milloinkin tehdään. Ainakin ensimmäisen viikon ajan olisi hyvä noudattaa valmiiksi suunniteltua aikataulua, jotta aloitus olisi selkeämpi. Ropanen kaipasi myös listaa asioista mitä tulee oppia, jotta voi sanoa olevansa ”valmis”.

Opinnäytteen tekijän kokemukset omasta perehdytyksestään noin vuosi sitten olivat samankaltaiset kuin Ropasella. Varsinaista suunnitelmallista perehdytystä ei ollut, mutta asioita itse ja yhdessä selvittämällä oppi nopeasti. Apu oli myös aina lähellä. Perehdytys tapahtui mentoroivassa hengessä eli uutena myyjänä pystyi tukeutumaan myyntijohtajan kokemukseen ja siten oppimaan paljon. Asioita opetettiin sitä mukaan kun niitä tarvitsi oppia. Yrittäjät Routa Imports Oy:ssä ovat kiinnostuneita työntekijöistään ja muistavat kysyä usein, missä mennään ja mitä kuuluu. Tekijä toivoi perehdytykseen selkeyttä ja järjestelmällisyyttä. Tärkeimmäksi asiaksi tekijä koki sen, että kalenteriin laitetuista suunnitelmista pidettäisiin kiinni, eikä siirrettäisi muiden velvollisuuksien alta pois.

4.4 Perehdytyskansion tekeminen

Perehdytyskansion tekeminen aloitettiin tekijän teoriaan paneutumisen jälkeen suunnittelupalaverilla hallinnosta vastaavan Heikki Pentin ja myyjä Marika Ropasen kanssa. Palaverissa käytiin läpi, mitä kaikkea kansiota toivotaan löytyvän ja kuinka yksityiskohtaisesti mihinkin tarvitsee ja kannattaa paneutua. Tekijä pystyi palaverissa myös tarkentaa sellaisia asioita, joista oma tietämys oli heikompaa. Palaverin lopulla tekijä haastatteli Ropasta ja sai hyviä kommentteja perehdytyskansiota varten. Samanlaiset

kokemukset perehdytyksestä tukivat tekijän ajatusta siitä, millainen kansioista kannattaisi tehdä ja mihin suuntaan perehdyttämisprosessia tulisi lähteä kehittämään.

Perehdytyskansion sisällysluetteloa (liite 1) suunnitellessa tekijä rajasi tärkeimmät asiat, jotka kannattaa käydä läpi kansiossa. Kansiota oli tärkeää tehdä yrityksen toimintatapoja noudattava ja sen vuoksi jokaista asiaa ei ole kirjattu ylös ja avattu laajasti. Tekijä halusi, että perehdytyskansio on käyttäjiensä näköinen ja että se palvelisi mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeita ja käytäntöjä tuoden kuitenkin työskentelyyn kaivattua järjestelmällisyyttä. Perehdytyskansiossa keskityttiin tärkeimpiin tehtäviin, joihin myyjä tarvitsee eniten perehdytystä ja apua, ja joita myyjä voi käydä uudelleen läpi kansion avulla. Kansio toteutettiin niin, että se palvelee sekä Suomen että Ruotsin markkinoilla työskenteleviä myyjiä.

Perehdytyskansion tekoprosessia helpotti hyvä yhteys Routa Imports Oy:n yrittäjiin. Eri versioiden valmistuttua tekijä sai nopeasti palautetta ja korjausehdotuksia, mikä piti prosessin vauhdissa. Toimeksiantajat olivat lopputulokseen erittäin tyytyväisiä. Ensimmäisestä versiosta tekijä sai palautteen Heikki Pentiltä, joka ehdotti muutamia korjauksia ja lisäyksiä sekä täsmensi tekijän pyytämiä kohtia. Tekijä sai korjaukset ja lisäykset nopeasti muutettua, sillä palautteenanto oli hyvin selkeä. Seuraavan version palautteen antoi Joonas Inha, joka oli kokonaisuuteen erittäin tyytyväinen. Inha kertoi palautteessaan, että yritys sai juuri sitä mitä toivoi ja vielä tärkeämpää – juuri mitä tarvitsikin eli vähän enemmän kuin uskalsi toivoa.

Valmis perehdytyskansio lisättiin yrityksen käyttämälle Google Drive –kansiolle, jossa sitä on helppo päivittää. Kansion etusivulla on viimeisin päivityspäivämäärä, joka on tärkeää muistaa vaihtaa aina kansiota päivittäessä. Näin varmistetaan, ettei kansion tieto ole vanhaa ja ettei samoja asioita tarvitse tehdä useampaan kertaan. Perehdytyskansio otetaan heti käyttöön, sillä Inhan mukaan myös nykyiset myyjät saavat omat kappaleet, jotta voivat käyttää kansioon kerättyjä tietoja hyödykseen.

5 POHDINTA

Perehdytystä käsittelevään materiaaliin tutustuttua opinnäytetyöntekijä on entistä vakuuttuneempi perehdytyksen merkityksestä. Tekijä on kokenut aikaisemmassa työpaikassaan vaateliikkeessä perehdyttämisen rajuakin laiminlyömistä ja tämän vuoksi perehdyttäminen on muodostunut kiinnostuksen ja tarkkailun kohteeksi niin nykyisessä työpaikassa kuin yleisestikin. Miten perehdyttämisen tärkeyttä voidaan korostaa ja miten perehdytysprosessia kehittää? Näihin kysymyksiin tekijä sai teorian kautta ja perehdytyskansiota kootessaan paljon vastauksia ja pyrki heijastamaan näitä valmiissa kansiossa.

Opinnäytetyön tavoitteet täyttyivät onnistuneen perehdytyskansion valmistuttua. Jatkossa myyjän perehdytyksessä voidaan käyttää opinnäytetyöntekijän kokoamaa perehdytyskansiota tukemaan perehdyttämistä ja oppimisprosessin jatkumista perehdyttämisen jälkeenkin. Kansio on tallennettu sähköisenä versiona yrityksen käyttämään Google Drive –kansioon, jossa sitä on helppo säilyttää ja tarpeen mukaan päivittää. Kansio voidaan tulostaa ennen perehdytyksen alkua, jolloin esimerkiksi perehdytyksen tarkistuslistan käyttö on konkreettisempaa. Perehdytyskansion valmistuminen on askel yrityksen toimintatapojen selkeyttämiseen ja järjestelmällisyyden löytymiseen.

Tekijän mielestä perehdytyskansio onnistui hyvin. Omat kokemukset toimeksiantajan palveluksessa helpottivat kansion tekemistä ja esimerkiksi sisällysluettelon kokoaminen tapahtui nopeasti. Yhteys yritykseen oli koko prosessin ajan hyvä, joten palautetta oli vaivatonta pyytää ja saada. Yrityksen palaute oli kansion tekemisen aikaan hyvin tärkeää, sillä yksi tärkeimmistä tavoitteista oli tuottaa yritykselle sellainen työkalu, josta he aidosti hyötyvät. Tämä tavoite toteutui yrityksen annettua palautteensa. Toimeksiantajayritys on perehdytyskansion lopputulokseen erittäin tyytyväinen ja uskoo, että kansioista on jatkossa suuri apu perehdyttämisessä. Myös nykyiset myyjät saavat omat kappaleensa, jotta voivat jatkossa käyttää perehdytyskansion tietoja hyödykseen.

Erityisen tyytyväinen tekijä on yleisesti perehdytyskansion rakenteeseen sekä yksityiskohtaisiin taloushallinnon ohjelma Procountorin käyttöohjeisiin. Uusi myyjä voi käyttää ohjeita perehdyttämiskakson jälkeenkin, minkä tekijä kokee tärkeäksi. Tekijää jää harmittamaan se, ettei opinnäytteeseen saada konkreettista näyttöä siitä, miten perehdytys-

kansio toimii käytännössä uuden myyjän perehdyttämisessä. Jos työn aloittaisi nyt uudestaan, pyrkisi tekijä ajoittamaan sen rekrytoinnin kanssa osittain päällekkäin. Näin kansiota pystyttäisiin kokeilla uuden myyjän perehdytyksessä ja sitä pystyttäisiin saman tien kehittämään ja tuloksia saataisiin tuotua opinnäytetyöhön asti. Yrittäjät kuitenkin pystyvät tarvittaessa tekemään kansioon parannuksia. Uudelta työntekijältä onkin tärkeää pyytää perehdytyskansioista palautetta perehdyttämisen jälkeen.

Tekijällä ei ole varsinaisia kehittämis ehdotuksia tai jatkotutkimuskohteita yritykselle perehdytyskansion merkeissä, mutta tietenkin perehdyttämistä itsessään on hyvä kehittää jatkuvasti. Tekijä suosittelee yritystä tekemään valmiin perehdytys suunnitelman, jotta rekrytointitilanteessa perehdyttäminen ei aiheuta lisästressiä, vaan siihen ollaan valmiita. Valmiin suunnitelman kanssa perehdyttämistä ei myöskään niin helposti laiminlyödä. Tekijä haluaa muistuttaa yritystä perehdytyskansion päivittämisestä, sillä sen merkitystä ei voi korostaa liikaa.

Koko opinnäyteprosessi sujui opinnäytetyöntekijältä vaivatta, eikä esimerkiksi aikataulussa pysyminen tuottanut vaikeuksia. Erityisen tyytyväinen tekijä on teorian läpikäynnissä käytettyyn muistiinpanotekniikkaansa, joka teki teorian kirjoittamisesta opinnäytteen nopeaa sekä varsinaisen perehdytyskansion palautteeseen. Vaikka opinnäytetyö on opiskelijalle pakollinen etappi valmistumiseen, on tekijälle tärkeää, että työstä on konkreettista hyötyä tekijälle itselleen ja etenkin toimeksiantajayritykselle.

LÄHTEET

Hakala, P. & Michelsson, L. 2009. Myynninmurtajat. 20 uskomusta B2B-myynnistä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Häikiö, T. 2015. Älä tuhoa hyvää rekrytointia huonolla perehdytyksellä. Lead Way – blogi. Lead Way Oy. Julkaisu 15.04.2015. Luettu 20.04.2016. <http://leadway.fi/ala-ryssi-rekrytointia-huonolla-perehdytyksella/>

Hämäläinen, J. & Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

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

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

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media Oy.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor Oy.

Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Ennakoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Pitkäpaasi, P. 2015. Suomi tarvitsee myyntiosaamista! Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset –blogi. Julkaistu 23.09.2015. Luettu 27.04.2016. <http://www.mma.fi/blogi/suomi-tarvitsee-myyntiosaamista>

Plavsic, J. 2015. Rohkea myyjä rokan syö. Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset –blogi. Julkaistu 03.12.2015. Luettu 27.04.2015. <http://www.mma.fi/blogi/rohkea-myyja-rokan-syo>

Saarikko, S. 2013. Uuden työntekijän perehdytys – näin se käy. Talouselämä. Julkaistu 17.11.2013. Päivitetty 26.08.2015. Luettu 27.04.2016. <http://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyontekijan-perehdytys-nain-se-kay-3447516>

Valkila, O. 2013. Onnistuneessa rekrytinnissa perehdytys on osa kokonaisuutta. Myynti & Markkinointi –näköislehti. Luettu 27.04.2016. <http://willetway.fi/wp-content/uploads/2013/06/Perehdytys-myynti-ja-markkinointi-lehti.pdf>

LIITTEET

Liite 1. Perehdytyskansion sisällysluettelo

Sisällysluettelo

1	ROUTA IMPORTS OY	3
1.1	Myyjän perehdyttäminen Routa Imports Oy:ssä	3
1.2	Yrityksen taustat	3
1.3	Yrityksen arvot ja toiminta-ajatus	5
1.4	Smarter Surfaces Ireland	5
2	TUOTTEET JA JÄLLEENMYynti	6
2.1	Tussitaulumaalit	6
2.2	Pohjamaalit	6
2.3	Magneettiset	7
2.4	Valkokangasmaali	7
2.5	Valkotaulukaivot	7
2.6	Tarvikkeet	8
2.7	Tarvikepaketit	8
2.8	Jälleenmyynti	8
3	KÄYTÄNNÖN ASIAT	9
3.1	Myyjän tehtävät	9
3.2	Tunnukset eri palvelimille	10
3.3	Työaika	10
3.4	Palkanmaksu	10
3.5	Työterveys ja -turvallisuus	10
3.6	Siisteys	11
3.7	Ruokailu	11
3.8	Muut edut	11
4	TÄRKEIMMÄT TEHTÄVÄT	12
4.1	Myyntipuhelun kulku	12
4.2	Tapaamiset	13
4.3	Postitus ja varaston hoito	15
5	MYYJÄN TYÖVÄLINEET SISÄISEEN JA ULKOISEEN VIESTINTÄÄN	16
5.1	Puhelin ja sähköposti	16
5.2	Slack	16
5.3	Google kalenteri	16
5.4	Google Drive	17
5.5	OneDrive	17
5.6	Facebook (sisäinen ja ulkoinen) ja nettisivut	17
6	PROCOUNTOR	19
6.1	Mikä on Procountor?	19
6.2	Tarjouspyöritys	19
6.3	Tarjouksen/laskun tekeminen	20
6.4	Tarjouksesta tilausvahvistukseksi	24
6.5	Tilausvahvistuksesta laskuksi	25
6.6	Laskun lähettäminen postituksen yhteydessä	28
6.7	Laskun mitätöinti	30
6.8	Myynti-välilehti	32
6.9	Matka- ja kululaskut	33
6.10	Varaston hallinta ja inventointi	38
6.11	Palkkatiedot	42
7	PEREHDYTYKSEN TARKISTUSLISTA	44