



Perehdytysohjelman kehittäminen Jumbon Suomalaiseen Kirjakauppaan



Hytönen, Anna

2009 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Perehdytysohjelman kehittäminen Jumbon Suomalai- seen Kirjakauppaan

**Anna Hytönen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2009**

Anna Hytönen

Perehdytysohjelman kehittäminen Jumbon Suomalaiseen Kirjakauppaan

Vuosi 2009 Sivumäärä 70

Opinnäytetyö oli projektimuotoinen ja sen aiheena oli kehittää uusien myyjien perehdytysohjelma Suomalaisen Kirjakaupan Vantaanportin myymälälle. Perehdyttäminen on yksi laiminlyödyimpiä prosesseja yrityksissä, vaikka tosiasiaa laadukkaalla perehdytyksellä voidaan saavuttaa monia hyötyjä. Näitä hyötyjä ovat muun muassa positiivinen vaikutus uuden työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon, poissaolojen ja vaihtuvuuden väheneminen sekä myönteinen vaikutus yrityskuvaan.

Projektin tarkoituksena oli kehittää selkeä ja johdonmukainen perehdytysohjelma. Projekti oli hyödyllinen ja ajankohtainen kohdeyritykselle. Kohdeyrityksellä ei aikaisemmin ole ollut käytössään perehdyttämisohjelmaa eikä perehdyttäminen ole ollut kaikille työntekijöille yhdenmukaista. Lisäksi kohdeyrityksessä oli havaittu jo aikaisemmin tarve perehdyttämisen kehittämiseksi. Projektin päätavoitteena oli kehittää perehdytysohjelma, jonka avulla perehdyttämisen laadun tasaisuus saadaan varmistettua.

Tiedonhankintamenetelminä nykytilanteen kartoituksessa käytettiin haastatteluja, vuoden 2008 alussa tehtyä kyselyä, omia havaintoja sekä kirjallisuutta ja muuta aiheeseen liittyvää materiaalia. Haastatteluja käytettiin kartoittamaan myymäläpäällikön, osastovastaavien ja kahden työntekijän mielipiteitä ja ajatuksia perehdyttämisestä. Nykytilanteen kartoituksessa saatujen tietojen perusteella rakennettiin uusi perehdytysohjelma vastaamaan myymälän tarpeita. Suurimmiksi kehityskohteiksi perehdytyksessä nousivat perehdytykseen käytetyn ajan vaihtelevuus sekä perehdytyksen tason vaihtelevuus, jotka johtivat moniin pienempiin ongelmiin perehdytysprosessissa.

Projektin tuotoksina syntyi erillinen perehdytysohjelma kokoaikaisille ja 30-tuntisille työntekijöille sekä erillinen perehdytysohjelma osa-aikaisille työntekijöille. Lisäksi projektissa syntyi uusi perehdytyksen muistilista korvaamaan aikaisemmin käytettyä listaa, joka ei ollut kohde- myymälän tarkoituksiin soveltuva eikä ajantasainen.

Asiasanat: perehdyttäminen, työnopastus, oppiminen

Anna Hytönen

Development of an orientation programme for Suomalainen Kirjakauppa

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2009 | Pages | 70 |
|------|------|-------|----|

The purpose of this Bachelor's thesis was to develop an orientation programme for the target company Suomalainen Kirjakauppa, situated in Jumbo shopping mall. The aim of the project was to create a functional and logical programme for the new salespeople. Orientation is one of the most neglected processes in companies. With the high quality of the orientation process a company can maintain various benefits.

The project was important and useful for the target company because the company has not earlier had an orientation programme. The orientation process has not been standardized and for this reason the orientation has varied among new employees.

At the beginning of the project the current situation of the orientation was surveyed by themed interviews. A questionnaire was used in the beginning of 2008 to clarify the thoughts about orientation. The questionnaire was handed out to the employees of the Suomalainen Kirjakauppa store in Jumbo. Literature and electronic sources were used to obtain the adequate information in order to develop a functional orientation programme.

The results of the interviews and the questionnaire show that the biggest area of development was the varying level of the orientation. This problem was solved by creating a detailed programme which guides the orientation trainer through the orientation process. Other aims were to clarify the responsibilities during orientation and to ensure the sufficient time for orientation. The clarifying of the responsibilities was solved by defining the trainer for each area of the orientation. By following the structure of the orientation programme the sufficient time for orientation is ensured.

Key words: orientation, occupational instruction and guidance, learning

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 7 |
| 2 | Kohdeyritys..... | 8 |
| 3 | Oppimisenäkemykset | 10 |
| 3.1 | Behavioristinen oppimisenäkemys | 10 |
| 3.2 | Kognitiivinen oppimisenäkemys | 10 |
| 3.3 | Humanistinen oppimisenäkemys | 10 |
| 3.4 | Konstruktivistinen oppimisenäkemys..... | 11 |
| 4 | Oppiminen..... | 12 |
| 4.1 | Oppimisen lajit | 12 |
| 4.2 | Oppimistyylit..... | 13 |
| 4.3 | Osaamisen johtaminen | 13 |
| 4.4 | Ammatillinen osaaminen..... | 14 |
| 5 | Perehdyttäminen..... | 15 |
| 5.1 | Perehdyttämisen osa-alueet | 15 |
| 5.2 | Perehdyttämisen hyödyt | 17 |
| 5.3 | Vastuunjako | 19 |
| 5.3.1 | Esimies | 19 |
| 5.3.2 | Perehdyttäjät | 19 |
| 5.3.3 | Tulokas..... | 20 |
| 5.4 | Perehdyttämisen tukimateriaali..... | 21 |
| 6 | Työnopastus..... | 22 |
| 6.1 | Viiden askeleen työnopastusmalli | 22 |
| 6.2 | Neljän askeleen työnopastusmalli..... | 23 |
| 6.3 | Työnopastusmallien vertailua..... | 24 |
| 7 | Projektin taustaa..... | 25 |
| 7.1 | Tiedonkeruun toteuttaminen | 25 |
| 7.2 | Perehdyttämisen nykytila Suomalaisessa Kirjakaupassa | 26 |
| 7.3 | Perehdyttämisen kehityskohteet | 28 |
| 7.4 | Tavoitteet | 29 |
| 7.5 | Projektin rajaus | 31 |
| 7.6 | Projektin riskit..... | 31 |
| 8 | Projektin toteutus | 32 |
| 8.1 | Perehdytysohjelman suunnittelu | 32 |
| 8.2 | Perehdytysohjelman apumateriaali..... | 34 |
| 9 | Oman oppimisen arviointi | 35 |
| | Lähteet | 36 |
| | Kuvat..... | 37 |

Liitteet..... 38

1 Johdanto

Perehdyttäminen on tärkeä panostus uuden työntekijän tulevaisuuteen yrityksessä. Valitettavasti se on kuitenkin yksi organisaatioiden laiminlyödyimpiä prosesseja. Hyvällä perehdyttämällä voidaan motivoida uutta työntekijää sekä edesauttaa hänen sitoutumistaan yritykseen. Hyvällä perehdyttämällä ennen kaikkea vältetään virheitä, jotka voivat johtaa välittömiin kustannuksiin esimerkiksi asiakasreklamaatioiden myötä. Pahimmissa tapauksissa puutteellisesta perehdyttämisestä johtuvat virheet voivat johtaa asiakkaan menettämiseen tai yrityksen tahriintuneeseen maineeseen. Huolellinen perehdyttäminen on siis hyödyksi sekä yritykselle että uudelle työntekijälle.

Valitsin aiheekseni kehittää perehdyttämisohjelman Jumbon Suomalaiseen Kirjakauppaan, koska olen itse siellä työskennellessäni huomannut puutteen tällä alueella. Myös myymäläpäällikkö ja muu henkilökunta, kuten osastovastaavat, ovat tiedostaneet, että myymälään pitäisi saada toimiva ja selkeä perehdytysohjelma. Perehdytys myymälässä on tähän mennessä hoidettu perehdytysmuistilistojen pohjalta, mutta esimerkiksi ei ole suunniteltu tai määritelty perehdytykseen käytettävää aikaa. Koska puhetta perehdyttämisen kehittämisen tarpeesta oli ollut jo aikaisemmin, oli ajoitus tällaiselle projektille opinnäytteeni loistava ja myymäläpäällikkö otti idean innostuneesti vastaan.

2 Kohdeyritys

Suomalainen Kirjakauppa on perustettu vuonna 1912 ja se on ollut Rautakirjan omistuksessa vuodesta 1924. 1990-luvulla Suomalainen Kirjakauppa kasvoi Suomen suurimmaksi kirjakauppaketjäksi. Suomalaisen Kirjakaupan emoyhtiö Rautakirja perustettiin vuonna 1910 ja vuodesta 1999 Rautakirja on ollut osa SanomaWSOY-konsernia, jonka nimi sittemmin muuttui Sanomaksi. Sanomalla on toimintaa yli 20 Euroopan maassa ja se on Pohjoismaiden johtava viestintäkonserni. Suomalaisen Kirjakaupan yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2007 oli 130 miljoonaa euroa, josta noin 70 % on kirjamyyntiä ja loput koostuu tavaroista, kuten toimistotarvikkeista, kalentereista, laskimista ja paperitavarasta. Suomalaisen Kirjakaupan myymälöitä on yhteensä 44 paikkakunnalla. Suomalaisen Kirjakaupan myymälöitä on 63, Ylipistokirjakauppoja neljä sekä Reader's-myymlöitä kaksi. Lisäksi Suomalaiseen Kirjakauppaan kuuluu lukiolaisia suoraan palveleva Lukiolaisten Kirjakauppa. (Suomalainen Kirjakauppa 2008a.)

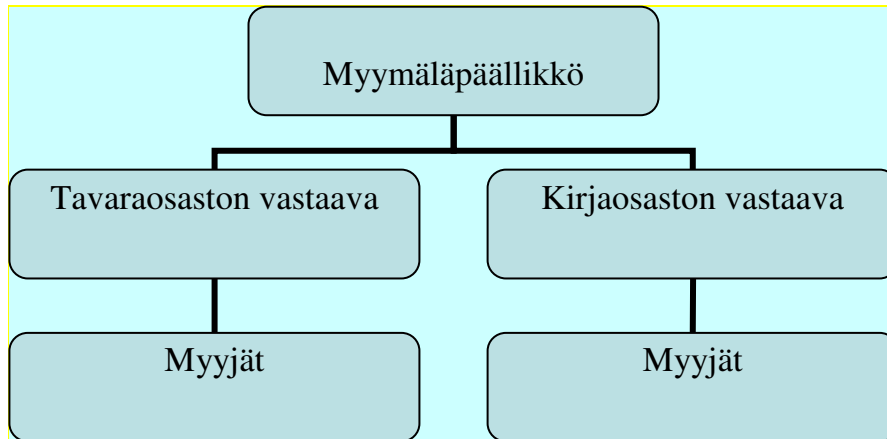
Missiona Suomalaisella Kirjakaupalla on tarjota asiakkailleen elämyksiä, hyötyä ja sisältöä elämän kaikissa vaiheissa ja tilanteissa. Yrityksen arvoja ovat luotettavuus, tuloksellisuus, uudistuminen ja vastuullisuus. Vastuullisuutta Suomalainen Kirjakauppa kantaa muun muassa osallistumalla Pelastakaa Lapset ry:n Eväitä elämään -ohjelmaan. Ohjelma auttaa suomalaisia vähävaraisia perheitä nuorten oppikirjahankinnoissa. Suomalainen Kirjakauppa tukee myös muilla tavoilla Pelastakaa lapset ry:tä, esimerkiksi useissa myymälöissä on ympäri vuoden tapahtumia tukien teemaa lasten oikeuksien esillä pitämisestä. Vastuullisuus näkyy yrityksen toiminnassa myös tunnetulla Roosa nauha -kampanjalla. Joka syksyisellä Roosa nauha -kampanjalla kerätään varoja rintasyövän vastaiseen taisteluun. (Suomalainen Kirjakauppa 2008b.)

Suomalaisen Kirjakaupan Vantaanportin myymälä sijaitsee kauppakeskus Jumbon ensimmäisessä kerroksessa. Myymälässä on 458 neliometriä ja siellä työskentelee sesongin mukaan noin 15 työntekijää. Jumbon kauppakeskus on avattu vuonna 1999, jolloin myös Suomalainen Kirjakauppa avattiin Jumboon. (Suomalainen Kirjakauppa 2008c.)

Jumbon myymälässä toiminta on jaettu kahteen eri osastoon: kirjaosastoon ja tavaraosastoon. Kun uusi työntekijä aloittaa myymälässä, hänet sijoitetaan tarpeen mukaan jomman kumman osaston työntekijäksi. Kirjaosaston vastuualueeseen kuuluvat luonnollisesti kaikki kirjat. Kirjat jakaantuvat seuraavanlaisiin alaryhmiin: koti- ja ulkomainen kaunokirjallisuus, oppikirjat, tietokirjat sekä lasten- ja nuortenkirjat. Tavarapuolen työntekijöiden vastuulla ovat sen sijaan toimistotarvikkeet, kalenterit, laskimet, paperitavarat ja pelit.

Käytännössä kaikki myyjät tarvitsevat tietoutta kummastakin osastosta, mutta toiminta on selkeämpää, kun kaikki tietävät, mikä oma vastuualue on. Jokaiselle myyjälle on myös jaettu

pienempi vastuualue, josta hän pitää huolen. Pienempien vastuualueiden jakamisella on tarkoituksena, että yksi myyjä on tarkemmin perehtynyt tähän tiettyyn alueeseen ja siten jokaisesta osa-alueesta löytyy syvällisempää tietoa myymälän henkilökunnan joukosta. Myymälän henkilökuntaan kuuluu myymäläpäällikkö, kaksi osastovastaavaa ja myyjiä. Jumbon myymälän hierarkiakaavio on kuvattu seuraavassa taulukossa (kuva 1).



Kuva 1: Vantaanportin myymälän hierarkiakaavio

3 Oppimisenäkemykset

Perehdytysprosessiin liittyy läheisesti termi oppiminen, sillä perehdytyksessä uudelta työntekijältä vaaditaan jatkuvaa oppimista. Kjelin & Kuusisto (2003, 40-42) ovat kuvanneet teoksesaan Tulokkaasta tuloksentekijäksi erilaisia oppimisenäkemyksiä. He ovat kertoneet näiden oppimisenäkemyksien vaikutuksesta perehdyttämiseen.

3.1 Behavioristinen oppimisenäkemys

Kjelinin & Kuusiston mukaan (2003, 40-41) suurin osa perehdyttämisestä on jo pitkään organisoitu behavioristiseen tapaan. Tällaisessa perehdyttämisessä kouluttaja on tiedon jakaja ja oppija on tiedon vastaanottaja. Behavioristisessa oppimisenäkemysessä ei kiinnitetä huomiota oppijan yksilöllisyyteen ja aikaisempiin kokemuksiin, vaan huomio kiinnitetään opetuksen suunnitteluun ja oppimistavoitteiden määrittelyyn. Tässä oppimissuuntauksessa oppimisen ohjaaja on kiinnostunut käyttäytymisestä, lopputuloksesta ja sellaisista oppijan ulkoisista reaktioista, jotka ovat annettujen ärsykkeiden seurauksia. Behavioristisessa suuntauksessa ei kiinnitetä huomiota yksilön tiedon muodostamiseen, tunteisiin, historiaan, arvoihin ja ymmärrykseen.

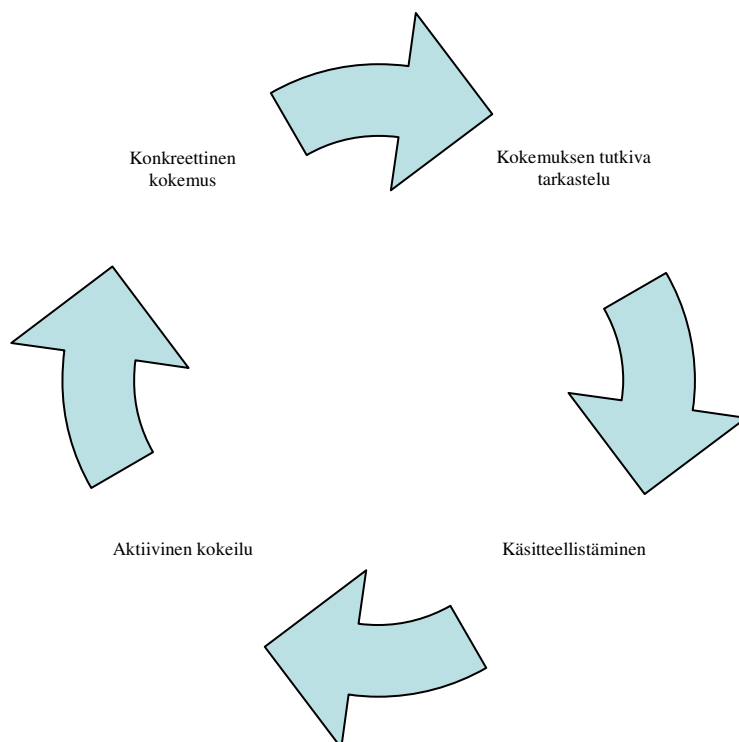
3.2 Kognitiivinen oppimisenäkemys

Kognitiivinen oppimisenäkemys korostaa muistin ja ajattelun, eli kognitiivisten toimintojen, merkitystä yksilön oppimisessa. Kognitiivisessa suuntauksessa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka yksilö havaitsee ja oivaltaa asioita sekä siitä, miten opittava asia ymmärretään. Tässä mallissa oppija nähdään itsenäisenä toimijana. Kognitiivista suuntausta toteuttava perehdyttäjä pyrkii luomaan uudelle työntekijälle kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta, jotta tulokas pystyy ymmärtämään yksityiskohtia orientaatioperustan avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41.)

3.3 Humanistinen oppimisenäkemys

Humanistisessa suuntauksessa korostetaan ihmisen ainutlaatuisuutta ja kokemuksen merkitystä oppimisessa. Yksilön motivaatio, tarpeet, arvot ja itsetuntemus kuuluvat humanistiseen terminologiaan. Työelämässä humanistinen oppimisenäkemys painottaa kokemuksesta oppimista. Tätä suuntausta toteuttava perehdyttäjä kohtelee tulokasta yksilönä sekä on kiinnostunut uuden työntekijän aikaisemmasta työkokemuksesta. Kokemuksellisen oppimisen suosiminen perehdytyksessä näkyy työssä oppimisen painottamisena. Kolbin kokemuksellisen oppimisen

sykli on yksi tunnetuimpia kokemuksellisen oppimisen malleja (kuva 2). (Kjelin & Kuusisto 2003, 41-42.)



Kuva 2: Kolbin kokemuksellisen oppimisen sykli pelkistettynä (Kjelin & Kuusisto 2003, 42).

3.4 Konstruktivistinen oppimisenäkemys

Konstruktivistisen oppimisenäkemyksen lähtökohtana on oppijan tapa hahmottaa maailmaa. Oppija rakentaa eli konstruoi tiedon itse valikoimalla ja tulkitsemalla informaatiota sekä jäsentämällä tietoa aiemman tietonsa pohjalta. Uuden oppiminen ei koskaan ala alusta, vaan taustalla on aina oppijan aikaisempaa tietoa ja kokemuksia. Konstruktivistisessa oppimiskäsitteessä kiinnitetään huomiota siihen, millaisen tiedon pohjalta ja millaisin odotuksin oppija ryhtyy opittavaan tehtävään, ja millaisin keinoin hän pyrkii kyseistä tehtävää opettelemaan. (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 162-164.)

Perehdyttämisessä konstruktivistinen suuntaus näkyy siten, että uuden työntekijän yksilölliset lähtökohdat ja henkilökohtainen tausta vaikuttavat voimakkaasti perehdytystilanteeseen. Konstruktivistista suuntausta toteuttava perehdyttäminen keskittyy yksityiskohtien sijaan kokonaisuuksiin ja asioiden välisiin suhteisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 43-44.)

4 Oppiminen

”Elämän varhaisvaiheista saakka taltioimme ja tulkitsemme uutta informaatiota, rakennamme alati jäsentyvää ja rikastuvaa kuvaa siitä fyysisestä ja sosiaalisesta maailmasta, jossa elämme, ja itsestämme tämän maailman osana. Tätä prosessia kutsumme oppimiseksi.” (Raustevon Wright ym. 2003, 50.)

Oppimisella tarkoitetaan suhteellisen pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia oppijan tiedoissa, taidoissa, asenteissa, ajattelussa ja toiminnassa. Oppiminen on monimutkainen tapahtumasarja, joka liittyy ihmisen aivoissa tapahtuvaan toimintaan sekä yksilön ja yhteisön väliseen vuorovaikutukseen. (Kangas 2000, 27.)

Työnopastus on ennen kaikkea oppimistapahtuma. Uusi työntekijä tarvitsee opettelua, kokeilua sekä toimintaa, jotta hän voisi saada kokemuksia ja oppia näistä kokemuksista. On tärkeää arvioida omaa toimintaansa sekä yksin että esimiehen kanssa, jotta saadaan tietoa siitä, mitä osataan, mikä on mennyt hyvin ja missä pitäisi vielä kehittyä. Tällaisen toiminnan kautta tulokas oppii ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimukset. Kun uusi työntekijä soveltaa opitua ja oivallettua tietoa, hänen tietonsa ja käsityksensä työtehtävistä laajenevat, joka johtaa siihen, että henkilö on jälleen valmis uuden oppimiseen. Työnopastuksen tuleekin olla vaihteista ja tarjota mahdollisuuden esimiehen ja työntekijän välisiin keskusteluihin tulokkaan kokemuksista ja opeista. (Helsilä 2002, 53.)

Räsänen (1994, 77) määrittelee oppimisen tarkoittavan henkiseksi pääomaksi, tiedoksi tai taidoksi ottamista. Oppimista tapahtuu läpi elämän eri tavoin: saamalla opetusta, lukemalla, tekemällä, havainnoimalla, kokemalla, matkimalla, ajattelemalla ja tuntemalla. Ruohotie (1998b, 77) tähdentää, että oppimaan oppimisen merkitys on korostunut tiedon räjähdysmäisen kasvun myötä. Oppimaan oppimisen voi määritellä myös tavoitteelliseksi oppimiseksi. Keskeinen käsite oppimaan oppimisessa on itse-reflektio eli itsearviointi. Itsearvioinnilla tarkoitetaan muun muassa yksilön valmiuksia hankkia tietoa omista sisäisistä psyykkisistä prosesseista. Näitä prosesseja ovat muun muassa yksilön kyky nähdä, mitä hän ei ymmärrä ja mitä ymmärtää. Itsearviointi merkitsee oppijan taitoa säädellä omaa sisäistä toimintaansa. Toisin sanoen yksilö osaa sovittaa toiminnot vastaamaan kyseessä olevan tehtävän vaatimuksia.

4.1 Oppimisen lajit

Oppiminen voidaan jakaa vastaanottavaan oppimiseen ja keksivään oppimiseen. Jaottelu voidaan tehdä yhtä lailla mielekkään oppimisen sekä ulkoa oppimisen eli mekaanisen oppimisen välillä. Vastaanottavassa oppimisessa oppijalle tarjotaan tieto sen lopullisessa muodossa, kun

taas keksivässä oppimisessa oppijan täytyy itse löytää ja oivaltaa opittavan aineksen sisältö. Kumpikin näistä muodoista voi olla joko mielekästä tai mekaanista. Mielekkääksi oppimiseksi kutsutaan sitä, kun oppijalla itsellään löytyy halu oppimiseen ja hän yhdistää uusien sisältöjen merkitykset aikaisempiin kokemuksiinsa. Ulkoa oppimista eli mekaanista oppimista on nimensä mukaisesti sellainen oppiminen, jossa oppija yrittää oppia sisällöt miettimättä niiden merkitystä. (Räsänen 1994, 87.)

4.2 Oppimistyylit

Oppimista on sekä pintasuuntautunutta että syväsuuntautunutta. Pintasuuntautunut opiskelija yrittää painaa mieleensä mahdollisimman paljon tietoa, mutta hän ei yhdistä tätä tietoa kokonaisuuksiin tai aikaisempiin kokemuksiinsa. Pintasuuntautunut opiskelija saattaa muistaa yksittäisiä tietoja hyvin, mutta hän ei opi opittavan asian sisältöä ja tiedostaa oman oppimisensa heikosti. Tällä tavalla opitut asiat unohtuvat helposti ja myöhemmin niiden muistiin palauttaminen voi olla vaikeaa. Syväsuuntautunut oppija sen sijaan yrittää ymmärtää kokonaisuuksia ja uuden tiedon yhteyksiä vanhaan tietoon ja kokemuksiin. Syväsuuntautuneesti opitut asiat tallentuvat pitkäaikaiseen muistiin, joten niiden mieleen palauttaminen on suhteellisen helppoa. (Räsänen 1994, 88-89.)

4.3 Osaamisen johtaminen

Viitala (2005, 31) kertoo teoksessaan Johda osaamista, että ydin osaamisen johtamisen ajattelussa on säilynyt näihin päiviin asti kolmenkymmenen vuoden takaa. Tuolloin Simon, March ja Cyert esittivät, että organisaatioiden kehittyminen on oppimisprosessi, jossa kokemus näyttelee keskeistä sijaa. Organisaation sopeutuminen ympäristön muutoksiin samaistettiin oppimiseen. Tärkeimpänä organisaation sopeutumisessa eli oppimisessa nähtiin kokemusten hyödyntäminen ja toimintaa koskevan palautteen hyödyntäminen päätösten teossa. Viitala (2005, 14) määrittelee osaamisen johtamisen yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamiseksi ja varmistamiseksi osaamis pohjan avulla. Osaamisen johtamisessa yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla.

Ruhotien (2000, 65-66, 297) mukaan osaamisen johtamista arvostavassa ja toteuttavassa organisaatiossa sen rakenteet luodaan sellaisiksi, että ne helpottavat ammatillista kasvua, innovatiivisuutta ja kilpailua. Lisäksi henkilöstöpolitiikassa korostuu henkilöstön kehittäminen sekä organisaation arvot tukevat laadun parantamista. Esimiehen tehtävänä on antaa oppimisen toiminnoille merkitys, etteivät ne katoaisi arkisten rutiinien sekaan.

Piili (2006, 112) luettelee teoksessaan kolme osaamisen johtamisen pääkeinoa:

- tiedon käsittely ja sen avulla tietoisuuden luominen
- keskustelun synnyttäminen
- oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien kehittäminen

4.4 Ammatillinen osaaminen

Tietojen ja taitojen nopean vanhenemisen myötä jokaisen työntekijän on otettava itse vastuu omasta osaamisestaan. Ammatillista uusiutumista ja kasvua vaaditaan läpi elämän ja uusiutumisen onkin nähtävä läpi elämänkaaren jatkuvana prosessina. Ammatillinen pätevyys muodostuu entistä useammasta osa-alueesta. Aikaisempien osaamisten ja taitojen lisäksi sosiaaliset valmiudet luetaan nykyään omaksi osaamisalueekseen. Ammatilliseen pätevyyteen vaikuttavat ympäristön muutos, organisaation ilmapiiri, työn luonne sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. (Ruohotie 1998b, 57-62.)

Kjelin & Kuusisto (2003, 18-19) kirjoittavat tietotyön lisääntymisestä ja siitä, kuinka yhä useammassa tehtävässä tarvitaan tiedon löytämisen, yhdistämisen ja hyödyntämisen taitoa. Asiantuntijuutta tarvitaan yhä useammissa ammateissa, myös sellaisissa, joita ei välttämättä aikaisemmin olisi katsottu niin sanotuiksi asiantuntijatehtäviksi. Tietotyössä toimivat työntekijät on jaettu kahteen eri ryhmään: perinteiseen asiantuntijatyöhön ja tietopainotteiseen työhön. Myös myyjän ammattiryhmä kuuluu tietopainotteisen työn piiriin. Kjelin & Kuusisto ovat määritelleet tietotyön kaikeksi sellaiseksi työksi, jossa tietoa käsitellään ja käytetään siten, että päätöksenteko, ongelmien ratkaisu sekä toiminnan ymmärtäminen, suuntaaminen ja kehittäminen helpottuvat.

5 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän kykenee ottamaan ohjaket omiin käsiinsä uudessa tehtävässään. Perehdyttäminen on tutustuttamista uuteen organisaatioon ja uusiin tehtäviin. Uusi työntekijä tutustutetaan yrityksen tavoitteisiin, toimintatapaan ja tulevaisuuden näkyymiin. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii saamaan uuden työntekijän sopeutumaan mahdollisimman nopeasti ja joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. (Helsilä 2002, 52; Viitala 2003, 259-260.)

Perehdyttämisessä on pohjimmiltaan kyse siitä, että uusi työntekijä saataisiin mahdollisimman nopeasti omillaan pärjääväksi ja tuottavaksi työntekijäksi. Se on prosessi, johon liittyy aina muutos. Perehdyttäminen alkaa uuden työntekijän ensimmäisistä kontakteista organisaatioon, mutta on vaikeampaa määritellä, milloin se tarkalleen loppuu. Tähtäimenä on, että tulokas omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin, jotta organisaation yhteiset käytännöt ja toiminnan selkeys onnistutaan säilyttämään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14-15.)

Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi jopa saavuttaa kilpailuetua, mutta yksinkertaisimmillaan on kyse siitä, että perehdyttämisen avulla pyritään vähentämään virheitä. Riittämättömästä perehdyttämisestä johtuvat virheet voivat johtaa reklamaatioihin ja aiheuttaa välittömiä kustannuksia. Puutteellinen perehdyttäminen voi pahimmillaan johtaa myös asiakkaan menettämiseen ja siitä johtuviin kustannuksiin sekä yrityksen vahingoittuneeseen maineeseen. Toistuvat virheet ja puutteet asiakaspalvelussa vaikuttavat uskottavuuteen niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.)

5.1 Perehdyttämisen osa-alueet

Perehdyttäminen voidaan yksinkertaisimmillaan jakaa kahteen alueeseen: työyhteisöön perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen. Tämän jaottelun mukaan työyhteisöön perehdyttäminen pitää sisällään seuraavat asiat:

- yrityksen normit
- sopimukset ja määräykset
- noudatettavat työhön liittyvät säännöt
- tietoa työyhteisöstä, sen toiminnasta ja palveluista
- toimintaperiaatteet ja työyhteisön henkilöstöpolitiikka
- henkilöstön kehittämisen mahdollisuudet yrityksessä: työkierto, urakierto, koulutus, opiskelun tukeminen ja opiskelumatkat

- henkilöstöpalvelut ja -edut, kuten terveydenhuolto, virkistystoiminta ja henkilöstön alennukset
- työturvallisuusasiat
- henkilöstön oikeudet ja velvollisuudet (Åberg 2000, 203-204.)

Åberg (2000, 204-205) lähestyy työyhteisöön perehdyttämistä viestinnän näkökulmasta. Keino- ja työyhteisöön perehdyttämiseen ovat

- työpaikkailmoitus ja työhönottohaastattelu
- perehdyttämiskoulutus ja perehdyttäjät
- tervetuloa taloon -opas
- henkilöstölehti
- intranet
- työryhmän jäsenet

Työhön perehdyttäminen on yksityiskohtaisempaa kuin työyhteisöön perehdyttäminen eikä työhön perehdyttäminen kohdistu ainoastaan yrityksen uusiin tulokkaisiin. Työhön perehdyttämisen kohteina uuden tulokkaan lisäksi ovat työkierrossa tai urakierrossa olevat työntekijät, työntekijät, joiden työmenetelmät tai työt muuttuvat tai työntekijät, joilla työyhteisön tapoja toimia muuttuu. (Åberg 2000, 206.)

Perehdyttämisen voi jakaa myös useampaan osa-alueeseen. Viitala (2005, 356) on jakanut perehdyttämisen peräti neljään osa-alueeseen, joita ovat tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen sekä työnopastus. Viitalan mukaan perehdyttäminen tulisi aloittaa jo rekrytointivaiheessa. Viitala kutsuu tätä yritysmarkkinoinniksi eli hakijalle välitetään tietoa yrityksestä sekä työstä jo työhaastattelussa. Joissakin yrityksissä valittu työntekijä pyydetään ennen varsinaisen työn aloittamista tulevan esimiehensä luo, jolloin tiedottamista ennen ensimmäistä työpäivää voidaan jatkaa. Tulevan työntekijän kanssa voidaan tällöin keskustella käytännön järjestelyistä sekä jakaa hänelle yritystä koskevaa materiaalia, johon hän voi etukäteen tutustua. Kaikki tämä sisältyy perehdyttämisen ensimmäiseen vaiheeseen eli tiedottamiseen ennen työhön tuloa.

Yritykseen perehdyttäminen sisältää tutustumisen organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Lisäksi yritysperehdytyksessä käydään läpi työyhteisön jäseniin tutustuttaminen, toimintatapoihin, tiloihin ja järjestelmiin sekä käytäntöihin perehdyttäminen. (Viitala 2005, 357.)

Työsuhdeperehdyttäminen pitää sisällään nimensä mukaisesti työsuhteeseen liittyviä asioita. Seuraavat asiat kuuluvat työsuhdeperehdyttämiseen:

- työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoittaminen
- työajat ja aikataulut
- palkkaukseen liittyvät seikat ja rutiinit
- poissaolosäännökset
- ruokailu- ja taukotilat sekä muut sosiaalilat
- tietoturva-asiat
- työterveyshuolto
- työsuhde-edut
- virkistyspalvelut. (Viitala 2005, 359.)

5.2 Perehdyttämisen hyödyt

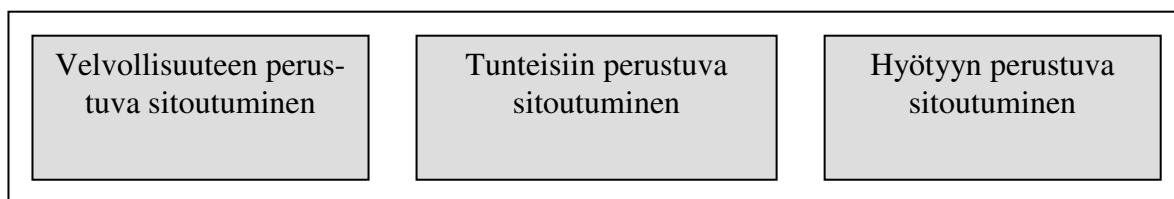
Perehdyttäminen on tärkeää yritykselle, koska hyvä perehdyttäminen takaa sen, että uudesta työntekijästä saadaan mahdollisimman nopeasti tuottava työntekijä. Perehdyttäminen on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle sekä yrityskualle. Organisaation on käytännöllistä ja laatua varmistavaa luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä. Siinä tulee määritellä kuka, miten, missä ja millä väleillä uusi työntekijä perehdytetään. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan myös tukea tulokkaan sitoutumista organisaatioon ja työtehtävään. (Viitala 2003, 259-261.)

Perehdyttämisellä on tarkoituksena luoda pohja työn tekemiselle sekä hyvälle työyhteisölle. Perehdyttämisen hyötyjä on, että uusi työntekijä oppii työnsä nopeasti ja oppii sen oikein eli toisin sanoen välttämään virheitä. Onnistuneessa perehdyttämisessä oppiminen tehostuu ja sitä mukaa oppiaika lyhenee. Uusi työntekijä kokee pystyvänsä nopeammin itsenäiseen työskentelyyn ja tarvitsee yhä vähemmän muiden apua ja neuvoja. Tulokkaan sopeutuminen mahdollisimman nopeasti työympäristöön hyödyttää koko työyhteisöä ja johtaa työn sujumiseen joustavammin. Kaikki tämä vaikuttaa myönteisesti tulokkaan mielialaan, jaksamiseen ja motivaatioon. (Kangas 2000, 5.)

Motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jonka motiivit ovat saaneet yksilössä aikaan. Motiivit ovat yksilön tarpeita, haluja, viettejä, sisäisiä yllykkeitä sekä palkkioita ja rangaistuksia. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa ja ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaatioilmiötä voidaan luonnehtia kolmella eri tavalla. Ensinnäkin motivaatio on vireystila, joka saa yksilön käyttäytymään tietyllä tavalla. Toiseksi motivaatio on kyse toiminnan päämääräsuuntautuneisuudesta eli siitä, että yksilön käyttäytyminen on suunnattu jotakin kohti. Määriteltäessä motivaation käsitettä on nostettava esiin myös systeemiorientoituminen. Systeemiorientoituminen viittaa yksilössä ja hänen ympäristössään oleviin voimiin, jotka palauteprosessin kautta joko vahvistavat hänen energiansa suuntaa tai

saavat hänet luopumaan toimintansa suunnasta ja suuntaamaan ponnistuksensa muualle. Motivaatio voidaan edelleen jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon sekä tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. (Ruohotie 1998a, 36-41.)

Menestyksekkäällä perehdyttämisellä onnistutaan luomaan myönteistä asennoitumista sekä työyhteisöä että työtä kohtaan ja sitouttamaan tulokas työyhteisöön. Sitoutuminen merkitsee työelämässä sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai yritystä. Sitoutuminen yritykseen, työn tavoitteisiin sekä työyhteisöön tekee mahdolliseksi hyvän työn tuloksen. Kjelín & Kuusisto (2003, 26-27) kertovat Allenin ja Meyerin erottelimesta eri sitoutumisen lajeista. Näitä ovat velvollisuuteen perustuva sitoutuminen, tunteisiin perustuva sitoutuminen ja hyötyyn perustuva sitoutuminen (kuva 3). Kaikista voimakkain näistä on tunteisiin perustuva sitoutuminen, jolloin työntekijä kokee organisaation tarkoituksen, arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi. (Kangas 2000, 5; Viitala 2003, 162.)



Kuva 3: Sitoutumisen lajit Allenin ja Meyerin mukaan (Kjelín & Kuusisto 2003, 27.)

Perehdyttämisen muita hyötyjä ovat turvallisuusriskien väheneminen, poissaolojen ja vaihtuvuuden väheneminen, kustannuksien säästäminen sekä yrityskuvaan vaikuttaminen. Yleensä työtapaturmia ja onnettomuuksia sattuu uutta tehtävää aloittavalle. Turvallisuusasiat ovatkin tärkeä osa perehdyttämistä, koska aloittelijalta puuttuu turvallisen työskentelyn perustiedot ja -taidot. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä on vaikutusta poissaolojen ja vaihtuvuuden vähentymiseen. Hyvällä perehdyttämisellä luodaan myönteinen ensivaikutelma ja työntekijä saadaan tuntemaan jo ensimmäisestä päivästä lähtien, että hän on tärkeä osa työyhteisöä. Mikäli tässä epäonnistutaan, voi tulokas helpommin jäädä töistä pois tai vaihtaa kokonaan työpaikkaa. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie toki oman aikansa, mutta siihen käytetty aika tulee monin verroin takaisin. Huonosti hoidetun perehdyttämisen seurauksena syntyneiden virheiden korjaus, tapaturmat, poissaolot ja vaihtuvuus tulevat kalliiksi. Onnistuneella perehdyttämisellä näitä kustannusten aiheuttajia saadaan vähennettyä ja sitä kautta kertyy säästöä. Perehdyttämisellä on myös vaikutusta yrityskuvaan. Yrityskuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, mikä ihmisillä on yrityksestä. Mikäli yrityksen perehdytysprosessi on hoidettu kovinkin huonosti, vaikuttaa se omalta osaltaan työntekijän siitä muodostamaan kuvaan, josta hän kertoo eteenpäin lähimpiirilleen. (Kangas 2000, 5-6.)

5.3 Vastuunjako

Lähin esimies on aina viime kädessä vastuussa perehdyttämisestä. Hän voi nimetä avukseen koulutetut perehdyttäjät. Perehdyttäjät on valittava huolellisesti, sillä heillä on suuri vastuu ensivaikutelman luomisessa. Perehdyttäjillä on suuri merkitys sille, miten tulokas kokee uuden työpaikan ja oman asemansa yrityksessä. (Viitala 2005, 252-253.)

5.3.1 Esimies

Esimies on aina vastuussa perehdytyksen onnistumisesta eli perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön organisoinnista. Esimiehen ei kannata siirtää perehdyttämisen läpikäyntiä itseltään kokonaan pois. Esimies voi hyödyntää mahtavan tilaisuuden suunnata työntekijän työskentelyä kohti organisaation tavoitteita, koska uusi tulokas on vastaanottavaisimmillaan perehdyttämisvaiheessa. Esimiehen tavoite perehdyttäjänä on varmistaa tulokkaan kytkeytyminen yrityksen strategiaan sekä kartoittaa hänen osaamisensa. Esimiehen tehtävä on myös luoda edellytykset keskinäiselle yhteistyölle niin ryhmässä kuin tulokkaan ja esimiehen kesken. Perehdytyksen loputtua esimies ei välttämättä ole enää kovin läheisissä tekemisissä työntekijän kanssa. Siksi esimiehen on tärkeää järjestää uuden työntekijän kanssa tapaaminen hänen ensimmäisenä työpäivänään, jotta yhteistyösuhteen luominen esimiehen ja työntekijän välillä saadaan luotua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186-190.)

Suomalaisessa Kirjakaupassa on siis myös tärkeää, että myymäläpäällikkö ottaa tulokkaan vastaan, sillä näin hän viestittää siitä, että on kiinnostunut uudesta työntekijästä. Näin tulokas tuntee helpommin itsensä tervetulleeksi. Myymäläpäällikön on tärkeää antaa tälle ensimmäiselle kanssakäymiselle riittävästi aikaa, jotta edellä mainittu viesti ei vesity kiireellisen tunnelman vuoksi. On hyvä, että myymäläpäällikkö käy läpi työsuhteeseen liittyviä asioita sekä kertoo yrityksestä, koska hän on parhaiten perillä juuri näistä osa-alueista. Jotta välttyään aikaisemmin esiintyneiltä väärinkäsityksiltä siitä, kuka kertoo mitään, määritellään jokaisen perehdytykseen osallistuvan osa-alueet tarkoin perehdytysohjelmaan. Esimiehen vastuu perehdyttämisestä tulee myös esille tässä vaiheessa. Hän aloittaa perehdytysprosessin sekä palaa siihen vielä perehdytysohjelman lopussa käymällä tulokkaan kanssa palautekeskustelun.

5.3.2 Perehdyttäjät

Useissa organisaatioissa esimiehen rinnalle nimetään perehdyttäjä. Perehdyttäjän rooli on toimia tukihenkilönä tulokkaalle sekä peilinä työympäristössä ja yhteistyöverkossa. Hyvä pe-

rehdyttäjä on yleensä kokenut työntekijä, mutta ei kuitenkaan niin kauan talossa ollut, että olisi itse unohtanut, millaista on aloittaa uutena tulokkaana. Perehdyttäjäksi kannattaa valita sellainen henkilö, joka on motivoitunut ja pitää omasta työstään. Tärkein ominaisuus hyvällä perehdyttäjällä on kiinnostus ja halu toisen auttamiseen ja opastamiseen. Hyvän perehdyttäjän muita tärkeitä ominaisuuksia ovat kyky kertoa asioista yksinkertaisesti ja kyky kuunnella. Hyvä perehdyttäjä osaa liittää yksityiskohdat kokonaisuuksiin ja kertoa asiat siten, että tulokas ymmärtää opastettavien asioiden yhteyden kokonaisuuteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 187-197.)

Hyvä perehdyttäjä osaa aloittaa perehdyttämisen luomalla ensin kokonaiskuvan ja käymällä tulokkaan kanssa läpi pääpiirteittäin tulevaa perehdytystä ja läpikäytäviä asioita. On tärkeää pystyä jaksottamaan perehdyttäminen, jotta tulokkaalle ei annettaisi aluksi valtavaa tietomäärää, jota hänen on mahdoton omaksua. Perehdyttäjän olisi hyvä aloittaa kertominen tuimmista asioista ja edetä lopulta asioihin, jotka vaativat uuden opettelua ja suurempaa keskittymistä. On muistettava, että jo kerran kuultu ja kerrottu asia voi vaatia kertaamista myöhemmin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-197.)

Työnopastajan tulee osata opastettava työ riittävän hyvin. Hyvän työnopastajan ei kuitenkaan tarvitse olla oman työnsä huippuosaja. Ensiluokkaisen hyvin suoriutuva työntekijä voi olla niin rutinoitunut työssään, että työnopastajana hän ei pystyisi kertomaan tärkeitä asioita ja tekijöitä työnopastuksen kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-196.)

Osastovastaavat ovat hoitaneet kohdeyrityksessä työnopastuksen ja tulevat myös uuden perehdytysohjelman mukaan hoitamaan sen. Kummatkin osastovastaavat ottavat vastuun omalle osastolle tulevan uuden työntekijän työnopastuksesta. Osastovastaava seuraa perehdytysohjelmaa ja etenee työnopastuksessa sen mukaan. Toisen osaston osastovastaava hoitaa kuitenkin aina oman osastonsa läpikäymisen uuden työntekijän kanssa, koska hän tietää siitä kaikista eniten. Osastovastaavat pitävät myös huolen siitä, että myymäläkäsikirja tulee luettua siihen määriteltyinä ajankohtina sekä tarjoavat mahdollisuuden lukemisen lomassa herääviin kysymyksiin. Mikäli perehdyttäjälle tulee ongelmia tai kysymyksiä perehdyttämisestä, niin hän kääntyy luonnollisesti myymäläpäällikön puoleen, sillä hän on viime kädessä vastuussa perehdyttämisen onnistumisesta.

5.3.3 Tulokas

Perehdyttämisessä tulokkaan tehtävänä on omaksua organisaation toimintatavat ja kulttuuri. Usein tulokas kohtaa uudessa työpaikassaan tilanteen, jossa tulevaisuuden tavoite ja arkitodellisuus eroavat toisistaan. Johdon strategiassa määrittelemä tavoitetodellisuus sekä arjen

kulttuuri eivät aina kohtaa yrityksissä, mutta tulokkaan tulee kuitenkin omaksua nämä kummatkin todellisuudet. Tulokkaan on sitouduttava yhteisöön saadakseen mahdollisuuden tulevaisuudessa uudistavaan toimintaan. Tulokkaalle ei ole hyväksi omaksua kaikkia vallitsevia ajattelumalleja, koska silloin kyseenalaistaminen ja uudistaminen muuttuvat vaikeiksi. Perehdyttämisen prosessissa uusi työntekijä siirtyy ulkopuolisuudesta ja irrallisuudesta omaan rooliinsa työyhteisön jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14-17.)

5.4 Perehdyttämisen tukimateriaali

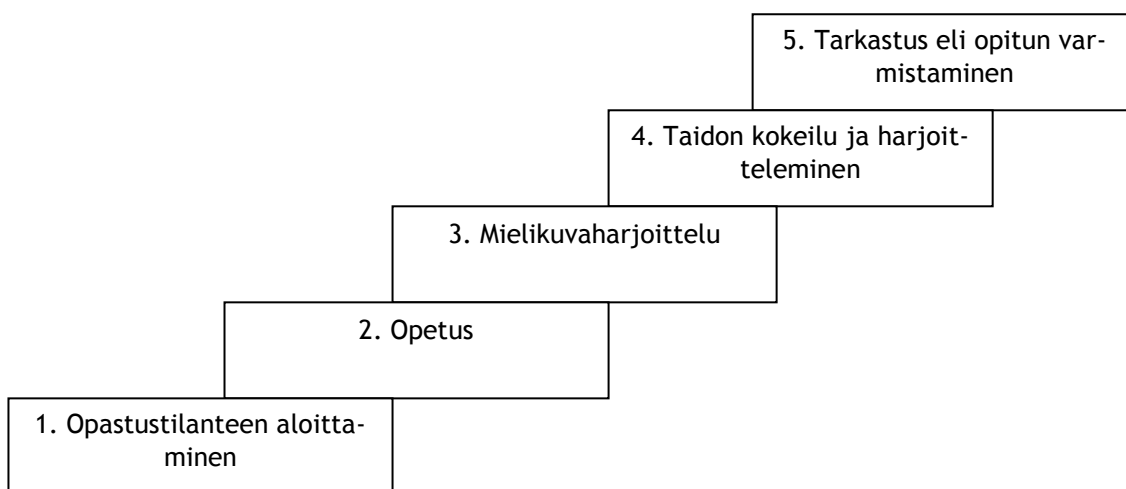
Kjelin & Kuusisto (2003, 206-207) kirjoittavat, että perehdytyksessä käytettävä tukimateriaali tulisi pitää mahdollisimman vähäisenä. Perehdytysmateriaalin tulisi olla helppoa käyttää ja sen päivittämisen vastuu on ratkaistava jo perehdytyksen suunnitteluvaiheessa. Perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää yrityksessä jo olemassa olevaa materiaalia, kuten asiakas- ja henkilöstölehtiä, vuosikertomuksia, henkilöstö- ja asiakastutkimuksia sekä organisaation toiminnasta tehtyjä yhteenvetoja ja selvityksiä. Yrityksen intranetiä kannattaa hyödyntää perehdyttämisessä, mutta kuitenkin pitäen mielessä, että intranet ei korvaa muuta perehdytystä.

6 Työnopastus

Työnopastus on työntekoon perehdyttämistä. Työnopastuksessa tavoitteeksi tulisi määritellä uuden työntekijän kokonaiskuvan hahmottamisen sekä eri työtehtävien osien hallinnan Työnopastuksessa varmistetaan, että tulokas saa riittävän varmuuden toimia uudessa työssään. (Viitala 2005, 359-340.)

6.1 Viiden askeleen työnopastusmalli

Yksi tunnetuimmista työnopastukseen käytetyistä malleista on viiden askeleen työnopastusmalli (kuva 4), joka pitää sisällään seuraavat askeleet: valmistautuminen, opetus, mielikuva-harjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu sekä tarkastus (Kjelin & Kuusisto 2003, 234).



Kuva 4: Viiden askeleen työnopastusmalli (Kangas 2000, 14).

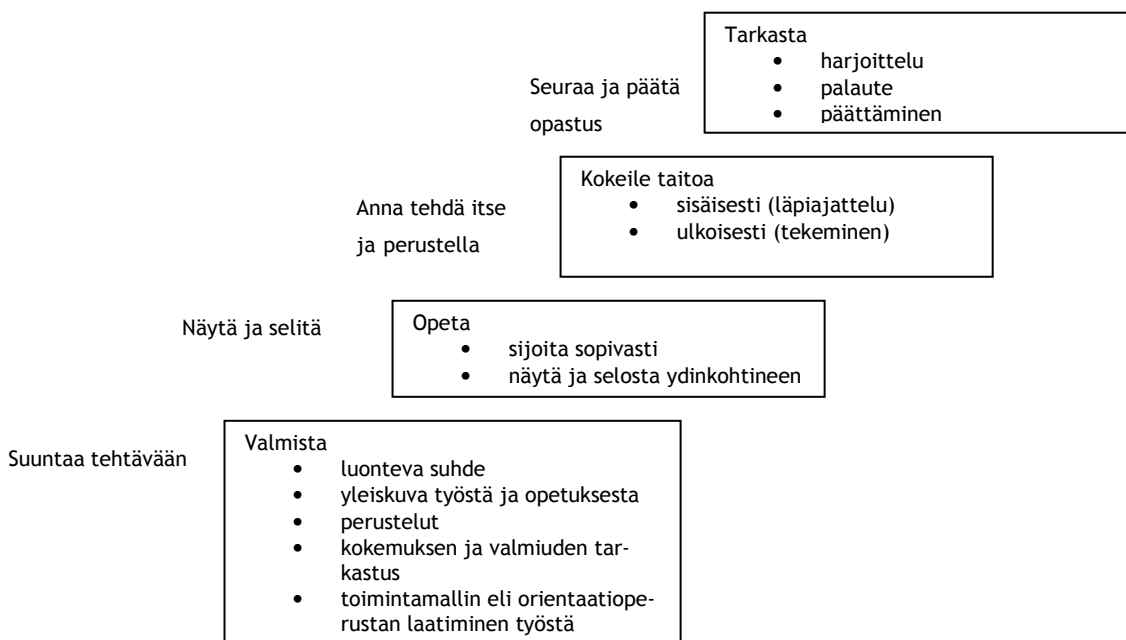
Ensimmäiseen vaiheeseen eli valmistautumiseen sisältyy lähtötason arviointi ja oppimistavoitteiden selvittäminen. Tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat uusi työntekijä jo osaa ja mitkä asiat on vielä opittava. Seuraava askel on opetus, jossa tulokas saa kokonaiskuvan opetettavasta tehtävästä tai asiasta sekä sen tekemiseen liittyvistä ohjeista. Tärkeää tässä vaiheessa on muistaa vuorovaikutus, jotta perehdytettävä voi ilmaista, mikäli ei pysy mukana tai ymmärrä kaikkea. (Kangas 2000, 14-15.)

Kolmannen askeleen eli mielikuvaharjoittelun tarkoituksena on sisäisten mallien viimeistelemine. Mielikuvaharjoittelu voidaan toteuttaa muun muassa siten, että tulokas kuvailee omin sanoin perehdyttäjän juuri opettaman tilanteen. Tällä tavoin tulokas joutuu itse miettimään, miksi ja miten työsuoritus etenee, millaisia välineitä hän käyttää ja mikä on missäkin vaiheessa tärkeää. Neljäs askel on taidon kokeilu, jossa työntekijä tekee opastettavan työvaiheen

alusta loppuun. Viimeinen askel pitää sisällään opitun varmistamisen, jossa varmistetaan, että tulokkaalla on riittävät tiedot ja taidot hoitaa opastettu tehtävä itsenäisesti. (Kangas 2000, 14-15.)

6.2 Neljän askeleen työnopastusmalli

Pirneksen vuonna 1984 kehittämä malli kuvaa työnopastusta neljän askeleen opastusohjelmalla (kuva 5). Mallin avulla voidaan vahvistaa tulokkaan sisäistä mallia uudesta työstä. Pirneksen mallissa painotetaan oppijan oman prosessoinnin merkitystä sekä tunnustetaan puhumisen ja ajattelun merkitys uuden oppimisessa. Mallissa myös painotetaan rohkaisevan palautteen antamista, minkä tavoitteena on oppijan itseluottamuksen vahvistaminen. (Viitala 2003, 263-264.)



Kuva 5: Pirneksen neljän askeleen työnopastusmalli (Viitala 2003, 263).

Ensimmäisessä vaiheessa eli valmistamisessa on tarkoitus luoda pohja opastustapahtumalle. Tässä vaiheessa työnopastajan ja tulokkaan välille on tarkoitus syntyä luonteva suhde. Opastaja ottaa selvää uuden työntekijän aikaisemmin kertyneistä tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Työnopastaja myös kertoo yleiskuvauksen työstä ja työnopastuksesta muun muassa herättääkseen opastettavan kiinnostuksen ja tarkkaavuuden sekä edesauttaakseen opastettavan kokonaiskäsitelmän syntymistä. (Viitala 2003, 263-264.)

Toisessa vaiheessa työnopastaja selostaa ja näyttää työtehtävän tulokkaalle. Opastajan on tärkeää pystyä perustelemaan, miksi tietty tehtävä hoidetaan juuri näin. On tärkeää, että

opetusvaiheessa edetään riittävän rauhallisesti, jotta uudella työntekijällä on aikaa omaksua mahdollisimman paljon uutta tietoa. (Viitala 2003, 263-264.)

Kolmannessa askeleessa tullaan taidon kokeilemisen vaiheeseen. Opastettavan annetaan itse kokeilla hänelle opetettua taitoa ja on suositeltavaa, että hän selittää ainakin pääpiirteittäin työtehtävän olennaiset asiat. Työnopastajan tulee tarkkailla tulokkaan työskentelyä sekä oikaista välittömästi mahdolliset virheet. Opastajan on tärkeää muistaa kannustavan ja rohkaisevan palautteen antaminen. (Viitala 2003, 263-264.)

Neljännessä vaiheessa opastettava siirtyy itsenäisempään työskentelyyn. Opastaja kuitenkin seuraa riittävästi uuden työntekijän työskentelyä ja käy aika ajoin tarkastamassa tilanteen, mikäli opastettava työskentelee erillään opastajasta. Työnopastajan tehtävä tässä vaiheessa on rohkaista tulokasta esittämään kysymyksiä epäselvistä asioista sekä neuvoa, mistä tarvittaessa löytyy apua. Edelleenkin kannustaminen on tärkeää eli opastajan tulee kertoa tulokkaalle hänen menestyksestään ja edistymisestään. (Viitala 2003, 263-264.)

6.3 Työnopastusmallien vertailua

Huomattavin ero näissä kahdessa mallissa on se, että viiden askeleen mallissa mielikuvaharjoittelua painotetaan enemmän, sillä se on erotettu aivan omaksi askeleekseen. Myös neljän askeleen malliin sisältyy mielikuvaharjoittelua, mutta ei niin ilmiselvästi. Neljän askeleen mallissa mielikuvaharjoittelu on sisällytetty kolmanteen askeleeseen, jossa uusi työntekijä kokeilee opastettua taitoa. Ensin työntekijän on tarkoitus käydä opastettu taito mielessään läpi ja mahdollisesti selostaa työvaiheen pääkohdat työnopastajalle. Tämän jälkeen tulokas kokeilee itse taitoa. Uskoisin neljän askeleen työnopastusmallin soveltuvan paremmin ainakin tältä osin kohdeyrityksen käyttöön, koska työssä tekeminen ja siinä oppiminen on juurtunut melko syväälle henkilökunnan ajatuksiin. Erillinen mielikuvaharjoittelu voi tuntua vieraalta, ja mielikuvaharjoittelun sisältäminen huomaamattomammin työnopastukseen tuntuu parhaalta ratkaisulta.

Neljän askeleen mallissa korostetaan rohkaisevan palautteen antamista itseluottamuksen vahvistamisessa. Viiden askeleen mallissa tulokkaan kannustamiseen on kiinnitetty huomiota ensimmäisessä askeleessa eli opastustilanteen aloittamisessa neuvomalla työnopastajaa kannustavan ja luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen. Neljän askeleen malli ottaa kuitenkin selvemmin kantaa kannustavan ja rohkaisevan palautteen merkitykseen, ja osoittaa selvästi kohdan rohkaisevalle palautteelle työnopastuksessa. Kummassakin mallissa on huomioitu puheen ja ajattelun tärkeys uusien asioiden oppimisessa.

7 Projektin taustaa

”Projektin on kestoltaan rajallinen, ainutkertainen ja muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka tarkoituksena on resursseja ohjailmalla saavuttaa tietty päämäärä” (Karlsson & Marttala 2001, 11).

Karlsson & Marttala (2001, 11-18) kyseenalaistavat yllä olevan määritelmän, jota kovin usein käytetään projektikirjallisuudessa ja projekti-käsitettä määriteltäessä. Se kuitenkin kuvaa lyhykäisyydessään projektin ydinajatuksen. Projektin lähtökohtana on aina tarve muutokselle; nykytilanne ei vastaa toivottua tilannetta. Karlsson & Marttala ovat määritelleet projektille viisi vaihetta: selvittäminen, suunnan valinta, toteutuksen suunnittelu, toteuttaminen ja projektin tuloksen luovuttaminen.

Projektin voidaan jakaa myös seuraavanlaisiin vaiheisiin:

1. Muutostarve ja analyysit
2. Projektin määrittäminen
3. Tavoitteiden asettaminen
4. Projektin suunnittelu
5. Ohjaus ja seuranta
6. Kehittämistoimenpiteet
7. Päättyminen ja arviointi

(Kehittäjän karttakirja 2007.)

Toimin tämän projektin projektipäällikkönä ja olin vastuussa projektin suunnittelusta ja toteutuksesta. Projektin toimeksiantajana oli Suomalaisen Kirjakaupan Vantaanportin myymälän myymäläpäällikkö Helena Ikonen, jolle vastasin projektin toteuttamisesta.

7.1 Tiedonkeruun toteuttaminen

Nykytilanteen kartoittamiseen käytin teemahaastatteluja sekä vuoden 2008 alussa tehtyä pienimuotoista kyselyä. Teemahaastattelut ovat kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen välineitä. Lähtökohtana tämän kaltaisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ihmistä suositaan tiedonkeruun instrumenttina. Laadullista tutkimusta suorittavan tutkijan tavoitteena on paljastaa odottamattomia seikkoja; tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää. Tavoitteena tutkijalla ei siis ole todistaa tai testata jotakin teoriaa, vaan tarkastella hankittua aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen kohdejoukkoa ei kvali-

tatiivisessa tutkimuksessa valita satunnaisotoksen menetelmää käyttäen, vaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156-160.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä on haastattelu. Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään: strukturoituun eli lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen ja kysymysten ja väittämien järjestys sekä muoto ovat ennalta määriteltäviä, eikä niistä poiketa. Toisessa ääripäässä eli avoimessa haastattelussa tutkija selvittää haastateltavan ajatuksia ja mielipiteitä siinä järjestyksessä kuin ne haastattelutilanteessa tulevat. Avoin haastattelu onkin kaikista haastattelumuodoista lähimpänä keskustelun omaista tapahtumaa. Teemahaastattelu, jota käytin nykytilanteen kartoitukseen, on välimuoto näistä kahdesta haastattelutavasta eli lomakehaastattelusta ja avoimesta haastattelusta. Tyypillistä teemahaastattelulle on, että tutkija on etukäteen pohtinut aihepiirit eli teema-alueet. Sen sijaan kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2007, 200-205.)

Nykytilanteen kartoitusta tehdessäni haastattelin myymäläpäällikköä, kahta osastovastaavaa sekä kahta vuoden 2008 aikana tullutta työntekijää. Myymälän esimies on vastuussa koko myymälästä ja niin myös perehdyttämisestä, ja siksi oli tärkeää tiedustella hänen ajatuksiaan perehdytyksestä. Osastojen vastaavat toimivat perehdyttäjinä, joten halusin kuulla heidän mielipiteitään perehdyttämisen nykytilasta ja toiveita uudelle perehdyttämisohjelmalle. Lisäksi halusin kuulla uusimmilta työntekijöiltä, millaiseksi he ovat kokeneet perehdyttämisen tullessaan hiljattain yrityksen palvelukseen. Kyselyn avulla minulla oli jo melko hyvä kuva siitä, millaiseksi vanhemmat työntekijät ovat perehdytyksen kokeneet.

7.2 Perehdyttämisen nykytila Suomalaisessa Kirjakaupassa

Suomalaisella Kirjakaupalla ei ole minkäänlaista ketjun yhteistä perehdytysohjelmaa. Perehdytys ketjussa on tarkoitus hoitaa kussakin myymälässä yksilöllisellä ja myymälän tarpeisiin muokatulla tavalla. Suomalaisen Kirjakaupan intranetissä on saatavilla perehdytyksen apuvälineeksi perehdytysmuistilista, mutta se on alun perin suunniteltu toisen myymälän tarpeisiin, eikä siis sovellu sellaisenaan kaikkiin myymälöihin. Suomalaisen Kirjakaupan myymälät vaihtelevat suuresti koon ja sijainnin mukaan. Pienemmät myymälät toimivat yhtenä yhtenäisenä osastona siten, että tavara- ja kirjaosasto ei ole jaettu erilleen. Suuremmissa myymälöissä sen sijaan on usein erilliset osastot kirja- ja tavarapuolelle. Koska myymälät voivat olla kovin erilaisia toisistaan, on tärkeää, että jokaisella myymälällä on juuri sen tarpeita parhaiten vastaava perehdytysohjelma.

Suomalaisen Kirjakaupan Jumbon myymälän perehdyttämisen nykytila on melko heikko, sillä perehdytys on hoidettu hyvin vaihtelevasti tilanteen mukaan. Jos on ollut kiireistä, niin pe-

rehditykselle ei ole ehditty uhrata kovinkaan paljon aikaa. Työntekijän ensimmäisen viikon ajan myymälän miehityksessä on yksi ylimääräinen työntekijä, jotta perehdytykseen voitaisiin käyttää aikaa. Perehdytystä ei kuitenkaan ole jatkettu systemaattisesti koko ensimmäisen viikon ajan, vaan joissakin tapauksissa se on voinut jäädä muutamaankin ensimmäiseen päivään. Suurin ongelma nykytilanteessa lienee perehdytyksen laadun ja keston vaihtelevuus. Ilman suunniteltua ja selkeätä runkoa perehdytykselle jää perehdytyksen taso liiaksi riippuvaiseksi muun muassa siitä, millainen sesonki myymälässä on.

Aina ei ole myöskään voitu varmistaa sitä, että yksi ihminen olisi vastuussa perehdytyksen läpiviemisestä. Kun perehdytyksen vastuualueita ei ole määritelty tarkkaan ja useampi ihminen on hoitanut perehdytystä, on saattanut tulla tilanteita, jolloin uudelle työntekijälle ei ole kerrottu tärkeitä asioita, koska perehdyttäjät eivät ole kommunikoineet keskenään siitä, mitä he ovat omalta osaltaan käyneet läpi. Perehdyttäjien tiedot ja tavat tehdä asioita eivät ole myöskään aina kohdanneet ja tämä on saattanut sekoittaa tulokkaan kykyä hahmottaa kokonaisuutta ja yksittäisiä työvaiheita. Kommunikointi on ollut puutteellista myös perehdyttäjän ja tulokkaan kesken. Osastovastaavien haastatteluissa kävi ilmi, että he eivät olleet saaneet uusilta työntekijöiltä juuri mitään palautetta perehdytyksen onnistumisesta..

Perehdytyksen ensimmäisen päivän vastaanotto on myös vaihdellut suuresti. Osalla työntekijöistä myymäläpäällikkö on ollut ottamassa vastaan uuden työntekijän, osalla oman osaston vastaava on ollut vastaanottamassa ja osalla peräti toisen osaston vastaava on hoitanut ensimmäisen päivän vastaanoton ja aloittanut perehdytyksen.

Perehdytyksen apuvälineinä ovat toimineet perehdytysmuistilista ja myymäläkäsikirja. Perehdytysmuistilista, joka on saatavilla yrityksen intranetistä, ei täysin sovellu Jumbon myymälän tarpeisiin. Se on toiminut perehdyttäjän apuvälineenä muistutuksena siitä, mitä asioita perehdytyksessä tulisi käydä läpi. Puutteellista muistilistan käytössä on ollut, että sitä ei ole päivitetty ajan tasalle, joten siitä löytyy useita kohtia, joiden läpikäyminen on tarpeetonta. Esimerkiksi monet myymälässä käytetyt tietokoneohjelmat ovat poistuneet käytöstä, mutta ne edelleenkin ovat lueteltuina perehdytyksen muistilistassa. Perehdytysmuistilista pitäisi muokata siten, että se on ajantasainen sekä soveltuu kaikilta osiltaan juuri Jumbon myymälän toimintaan ja tarkoituksiin.

Myymäläkäsikirja sisältää yritysperehdytyksen asioita. Se on jaettu kaikkiin Suomalaisen Kirjakaupan myymälöihin ja jokaisen työntekijän tulisi lukea se läpi. Myymäläkäsikirjassa on kattavasti kerrottu yritystietoutta ja se on todella hyödyllinen paketti, josta voi myös tarpeen tullen kerrata asioita. Ongelmana sen käytössä on ollut, että käsikirjan lukemiselle ei ole määritelty omaa aikaansa, vaan jokaisen oletetaan lukevan sen silloin, kun ehtii. Käytännössä monella jää käsikirja lukematta, koska harvoin myymälän vilskeestä tulee lähdettyä varta

vasten käsikirjaa lukemaan. Siksi myymäläkäsikirjan lukeminen tuleekin sisällyttää selkeästi perehdytysohjelmaan. Myymäläkäsikirjassa käsitellään muun muassa seuraavia asioita:

- yritysesittely, visio, tavoitteet ja arvot
- asiakaspalvelu
- tuotteet ja logistiikka
- markkinointi
- myymäläkonsepti ja ympäristöasiat
- tuloksekas toiminta
- työsuhdeasiat
- henkilöstön kehittäminen
- turvallisuus

Perehdyttämisessä ei myöskään näy kaikki Suomalaisen Kirjakaupan arvot, joita ovat tuloksellisuus, luotettavuus, vastuullisuus ja uudistuminen. Jotta jokainen voi omaksua nämä arvot omikseen, pitäisi niihin kiinnittää huomiota jo työntekijän ensimmäisinä päivinä eli perehdyttämisessä. Luotettavuus on mielestäni arvoista sellainen, joka on jäänyt unohduksiin perehdytyksen yhteydessä. Suomalaisen Kirjakaupan arvona luotettavuus merkitsee sitä, että asiakas voi luottaa siihen, että hänen asiansa hoidetaan joka kerta yhtä mallikkaasti, ja että hän kokee Suomalaisen Kirjakaupan luotettavana paikkana asioida. Kuitenkaan perehdytykseen panostamattomuus ei viestitä sitä, että tämä arvo olisi omaksuttu kovin hyvin. Jotta asiakas voi luottaa saamansa palvelun tasoon, täytyy perehdytyksessä varmistaa, että uusi työntekijä oppii tarvittavat asiat, jotta asiakkaalle ei välity virheitä ja pettymyksiä riittämättömän perehdytyksen johdosta.

Myymälässä on selvästikin ollut valloillaan käsitys, että itse työn tekeminen on paras opettaja. Osa työntekijöistä on sysätty suoraan työn tekoon ilman kunnollista ohjeistusta edes tärkeimmistä asioista. Osa työntekijöistä tämä ei ole juurikaan haitannut, mutta moni työntekijä olisi kaivannut hyvää opastusta tiettyihin työvaiheisiin ennen asiakkaiden eteen joutumista. Jos jokin työvaihe käydään läpi ainoastaan silloin, kun se tulee eteen asiakkaita palvellessa, ei sen opastamiseen ehditä käyttää riittävästi aikaa. Näin sama työvaihe joudutaan opastamaan yhä uudestaan ja uudestaan, ja siltikään työntekijä ei välttämättä koe hallitsevansa sitä.

7.3 Perehdyttämisen kehityskohteet

Kehitettäviä kohteita Suomalaisen Kirjakaupan Jumbon myymälän perehdytysprosessissa on useita. Ensinnäkin tällä hetkellä ei ole minkäänlaista suunniteltua runkoa perehdytykselle, joka jo itsessään siis on suuri kehityskohde ja lähtökohtana tälle projektille. Nykyisessä pe-

rehdityksessä on muun muassa seuraavia puutteita: kommunikaation vähäisyys, perehdytysmuistilistoja ei seurata tarkkaan, perehdytyksen vastuunjaon epäselvyys ja riittämätön aika perehdytykselle.

Osittain kommunikaation vähäisyys ja katkonaisuus johtuu siitä, että useampi ihminen saattaa toimia perehdyttäjänä eikä vastuunjako perehdytyksessä ole riittävän selvä. Pyrkimyksenä myymälässä on ollut, että osastovastaava ottaa vastuun yhden ihmisen työnopastuksesta, mutta toisinaan se ei ole ollut mahdollista. Tilanteessa, jossa useampi kuin yksi ihminen hoi-
taa perehdyttämistä ja jopa työnopastus pirstaloituu usean ihmisen hoidettavaksi (esimerkiksi sairastumisen vuoksi), tulisi varmistaa tiedon kulkeminen ensimmäiseltä perehdyttäjältä toiselle, jotta perehdyttämisen prosessiin ei tulisi merkittäviä puutteita.

Seuraaviin asioihin ei ole perehdytyksessä kiinnitetty riittävästi huomiota:

- turvallisuusasiat
- kassatyöskentelyssä: lähetemyynti, alennukset
- naapuriosaston esittely
- SIPI:n käyttö

Turvallisuusasiat osoittautuivat alueeksi, joita perehdytyksessä ei liiemmin ole käsitelty.

Vaikka moni myymälän työntekijä onkin aikaisemmin työskennellyt vastaavanlaisissa tehtävissä, ei silti voida olettaa, että kaikille turvallisuuden liittyvät asiat olisivat entuudestaan selviä, eikä uusi työntekijä luonnollisesti ole tietoinen yrityskohtaisista turvallisuusmääräyksistä.

Naapuriosaston läpikäymiseen ei tähän asti ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Käytännön asiakaspalvelutilanteissa myyjä tarvitsee yhtäläisesti tietoa niin kirjapuolen kuin tavarapuolenkin tuotteista. Tarkoituksena on ollut, että tavarapuolen myyjällä on yksityiskohtaisempaa ja syvempää tietoutta tavaroista ja vastaavasti kirjapuolen myyjällä kirjoista. Perustietous pitäisi kuitenkin löytyä kaikilta myyjiltä kummastakin osastosta. Perehdytysohjelman kehittämisessä tulee siis kiinnittää huomiota siihen, että myös naapuriosasto käydään huolellisesti läpi ja tarjotaan riittävästi mahdollisuuksia kertaukseen.

7.4 Tavoitteet

Tavoitteena perehdytysohjelman kehittämisessä oli saada luoduksi toimiva, johdonmukainen ja selkeä ohjelma. Tavoitteena oli, että perehdyttämisen taso on tasalaatuista riippumatta siitä, aloittaako uusi työntekijä myymälässä sesonkiaikaan vai hiljaisempaan aikana. Tarkoituksena oli, että yksi ihminen ottaa vastuun työnopastuksesta ja pitää huolen sen läpiviemisestä. Tavoitteena oli luoda selkeä ohjelma perehdytykselle, josta ilmenee mitä minäkin päi-

vänä tulee käydä läpi. Kommunikoinnin lisääminen perehdytysvaiheessa kuului myös tämän projektin tavoitteisiin. Siksi suunnitelmiin kuului, että perehdytysohjelmaan sisällytetään jonkinlainen palautekeskustelu, koska aikaisemmin palautteen saaminen ei ollut riittävällä tasolla. Ajallisesti projekti oli tarkoitus saada valmiiksi kolmessa kuukaudessa. Projektin aloitus tapahtui lokakuun lopussa ja valmiiksi se oli tarkoitus saada tammikuun loppuun mennessä.

Tavoitteena oli myös selkeyttää perehdytyksen vastuunjako. Tarkoituksena oli, että myymäläpäällikkö aloittaa perehdyttämisen työntekijän ensimmäisenä työpäivänä toivottamalla hänet tervetulleeksi ja käymällä hänen kanssaan läpi työsuhteeseen ja yritykseen liittyviä asioita. Tämän jälkeen vastuun työnopastuksesta ottaa joko kirjaosaston vastaava tai tavaraosaston vastaava riippuen siitä kummalle osastolle uusi työntekijä on tullut. Työnopastuksen ohessa osastovastaava varmistaa, että uusi työntekijä käyttää hänelle varatun ajan myymäläkäsikirjan läpikäymiseen, jossa käsitellään yritysperehdytyksen asioita. Perehdytysohjelma päättyy myymäläpäällikön pitämään palautekeskusteluun.

Koska perehdytyksessä ja erityisesti työnopastuksessa on kyse ennen kaikkea oppimistapah- tumasta, on tärkeää myös määritellä oppimisen tavoitteet. Tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii perehdytyksen aikana työskentelemään sujuvasti ja vaivattomasti yleisimpien päivittäisten työtehtävien parissa ja pärjää itsenäisesti työssään. Perehdytyksen aikana uudesta myyjästä tulee työyhteisön täysivaltainen jäsen. Sujuvan ja itsenäisen työskentelyn kannalta työntekijän tulee hallita seuraavat kohdat perehdytyksen listasta (liite 1):

- yritykseen perehdyttämisen kohdat
- tiedottaminen
- myymäläkierros
- kirjaosasto
- tavaraosasto
- lehdet
 - vastuuhenkilö
 - lähetysten tarkastus, eroihin reagointi
- kassatyöskentely
- asiakaspalvelu
- turvallisuus
- varasto

Liitteessä 1 on tarkemmin määritelty, mitä mikäkin näistä otsikoista pitää sisällään.

Myyjän osaamistavoitteisiin kuuluu luonnollisesti myös myyntityö. Tulokkaan tulee osata perehdytyksen jälkeen seuraavat myymisen perusasiat:

- Kuinka asiakasta lähestytään?
- Miten tehdään asiakkaan tarvekartoitus?
- Kuinka tehdään lisämyyntiä myymälän puolella ja kassalla?
- Kuinka myyntitilanne päätetään?

7.5 Projektin rajaus

Projekti on rajattu siten, että perehdytysohjelma on suunnattu uusille myyjille Jumbon Suomalaisessa Kirjakaupassa. Perehdytysohjelma rakennetaan siten, että sitä voidaan käyttää sekä tavara- että kirjapuolelle tuleville myyjille. Ohjelmaan on tarkoitus sisällyttää työyhteisöön perehdyttäminen sekä työhön perehdyttäminen. Perehdytysohjelma otetaan käyttöön Jumbon Suomalaisessa Kirjakaupassa, mutta sen käyttöönotosta ja käytännön toteutumisesta ei raportoida tämän opinnäytetyön yhteydessä, koska opinnäytetyön toteuttaminen venyisi ajallisesti liian pitkälle ajanjaksolle. Tämä opinnäytetyö siis käsittelee perehdytysohjelman kehittämisen vaihetta.

7.6 Projektin riskit

On tärkeää määritellä projektia mahdollisesti uhkaavat riskit, jotta ne pystytään mahdollisimman hyvin ennaltaehkäisemään. Mikäli jokin riskeistä kuitenkin toteutuu, on hyvä olla valmiina suunnitelma, miten toimitaan, jotta tilanne saadaan korjattua ja haitat minimoitua. Projektimuotoisessa työssä on aina riskinä aikataulun epäonnistuminen, joka löytyy riskitaulukon ensimmäisestä kohdasta (taulukko 1). Muita tämän projektin riskejä olivat projektin toimeksiantajan sitoutumattomuus, jonkin oleellisen osan pois jääminen perehdytysohjelmasta, motivaatiopula ja riittämätön tiedon saanti haastateltavilta.

| Riski | Miten vältetään? | Miten toimitaan, jos toteutuu? |
|--|---|--|
| Aikataulussa ei pysytä | Suunnitellaan huolellisesti ja realistisesti sekä pitäydytään tarkasti valmiiksi määritellyissä välietapeissa ja aikatavoitteissa. | Reagoidaan välittömästi mikäli jotakin välietapeista ei saavuteta ajallaan. Muokataan projektin loppuaikataulu siten, että lopullinen valmistumisajankohta ei siirry. |
| Projektin toimeksiantaja ei sitoudu toimintaan | Pitämällä säännöllisiä välipalavereita. | Lisätään toimeksiantajan osallistumista projektiin. Keskustellaan projektin hyödyistä kohdeyritykselle. |
| Jokin oleellinen osa jää pimentoon => jää pois perehdyttämisohjelmasta | Suoritetaan tarpeeksi laaja tiedonhankinta. Pidetään välipalavereita riittävän usein myymäläpäällikön kanssa. | Laajennetaan tiedonhankintaa. |
| Motivaatiopula | Pysymällä aikataulussa ja pohtimalla projektin hyötyä itselle sekä kohdeyritykselle. | Mietitään projektin hyötyä kohdeyritykselle ja itselle. |
| Haastateltavilta ei saada riittävästi tietoa | Haastatellaan riittävän useita henkilöitä sekä kysytään monipuolisia kysymyksiä. Luodaan haastattelussa avoin tunnelma, jotta haastateltava uskaltaisi olla mahdollisimman avoin. | Pohditaan haastateltavien määrän riittävyttä ja mahdollisesti haastatellaan lisää ihmisiä. Myös pohditaan, onko kysymyksissä tai itse haastattelutilanteessa ollut jotain vikaa ja toimitaan näiden päätelmien pohjalta. |

Taulukko 1: Projektin riskit.

8 Projektin toteutus

Perehdytysohjelma luotiin nykytilan kartoituksessa hankittujen tietojen pohjalta. Tutustumalla perehdytykseen liittyvään materiaaliin ja kohdeorganisaation nykytilaan sekä tulevaisuuden toiveisiin ja tarpeisiin saatiin riittävä pohja uuden perehdytysohjelman suunnittelun kannalta.

8.1 Perehdytysohjelman suunnittelu

Perehdytysohjelma on suunniteltu käyttäen tukena neliportaista työnopastusmallia. Perehdytysohjelman rungon ja etenemisen rakensin taulukkomaisen viikko-ohjelman ympärille. Siinä on määritelty viikoittain ja päivittäin seuraavat asiat:

- mitä asioita käydään läpi
- missä järjestyksessä perehdytettävät asiat käydään läpi
- kuinka paljon jokaisen osa-alueen läpikäyntiin on varattu aikaa
- kuka on osa-alueen vastuuhenkilö

Lisäksi perehdytysohjelmassa on kohta perehdyttäjän kuittaukselle ja päivämäärälle. Näin on tarkoitus seurata sitä, että jokainen osa-alue todellakin tulee käytyä läpi. Kun perehdyttäjä on käynyt yksittäiset kohdat läpi, hän kuittaa sen päivämäärän kera perehdytysohjelmaan. Päivämäärämerkinnän avulla voidaan myöhemmin tarkistaa, milloin jokin tietty asia on käyty läpi. Nykytilanteen kartoituksen vaiheessa yksi perehdytyksen ongelmista oli ollut se, että vastuunjako ei ole selkiytetty. Siitä syystä on tärkeää, että uudessa ohjelmassa on määriteltävä jokaiselle alueelle vastuuhenkilö. Näin ei tule epäselvyyksiä siitä, kenen on tarkoitus hoitaa mikäkin asia.

Perehdytyksessä läpikäytävät asiat on sijoitettu ohjelmaan siten, että kaikista välttämättömmimmät ja tutuimmat asiat on sijoitettu ensimmäiseen päivään ja vasta myöhempinä päivinä edetään niin sanottuihin hankalampiin asioihin. Ensimmäisen päivän eteneminen on suunniteltu siten, että myymäläpäällikön vastaanoton jälkeen uudelle myyjälle esitellään yleisimmät myymälän tuntemiseen ja toimintaan liittyvät asiat ennen kassatyöskentelyyn siirtymistä. Kassatyöskentelyssä tarvitaan sekä myymälän järjestyksen tuntemista että SIPI:n käytön tuntemusta kassatoimintojen tuntemisen lisäksi, sillä monet asiakkaat suuntaavat suoraan kassalle kysymään neuvoa. Ensimmäisenä päivänä kassatyöskentelystä opastetaan tärkeimmät asiat ja sen jälkeen uusi myyjä saa harjoitella kassatyöskentelyä toisen myyjän läsnä ollessa.

Uuteen perehdytysohjelmaan on sijoitettu kahdelle eri päivälle kohdat, jolloin kerrotaan aktiivisesta myyntityöstä (ASKO). Tämän tarkoituksena on, että tulokas saisi entistä enemmän opastusta myymiseen ja asiakaspalveluun. Toiseen aktiivista myyntityötä koskevaan kohtaan on lisätty kohdat lisämyynnistä ja kassamyynnistä, jotta nämä asiat muistettaisiin käsitellä perehdytyksen yhteydessä.

Päädyin rakentamaan kokoaikaisille ja 30-tuntisille työntekijöille oman ohjelman ja osa-aikaisille oman ohjelman. Kokoaikaisten ja 30-tuntisten viikko-ohjelma on rakennettu sen verran väljällä aikataululla, että kumpiinkin ryhmään pystytään käyttämään sitä. Ei olisi kuitenkaan mielekästä ja tarkoituksenmukaista käyttää tätä samaa ohjelmaa osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla, jotka työskentelevät keskimäärin 15 tuntia viikossa.

Osa-aikaisten perehdytysohjelman suunnittelu oli huomattavasti vaativampaa, sillä pieni viikkoittainen tuntimäärä asettaa tarkat rajoitteet sille, mitä on mahdollista käydä läpi. Osa-aikaisten perehdytysohjelma ei ole määritelty viikoittain, vaan ainoastaan työpäivien mukaan, sillä osa-aikaisten viikossa tekemien päivien määrä saattaa vaihdella. Osa-aikaisten perehdytysohjelma sisältää yhtälailla 12 päivää, jolloin perehdytettäviä asioita käydään läpi ja se päättyy myymäläpäällikön palautekeskusteluun. Osa-aikaisilla myyjillä on noin 2-3 vuoroa viikossa eli perehdyttämisen läpikäyminen kestää 4-6 viikkoa.

Perehdytysohjelmasta syntyi kokoaikaisille kolmiviikkoinen ohjelma, jonka alkupäähän painottuu suuri osa perehdyttämisestä. Kolmen ensimmäisen päivän aikana käydään suuri osa työpastuksen asioista läpi, sillä ne ovat välttämättömiä ja tärkeitä alueita, joita uusi myyjä tarvitsee uudessa tehtävässään. Perehdytyksen edetessä edetään asioihin, joiden esitteleminen heti ensimmäisinä päivinä ei ole välttämätöntä. Toisella viikolla tarjotaan mahdollisuuksia kertaukseen, sekä syvempää tietoa myynnistä ja tulokas lukee myymäläkäsikirjan loppuun. Myymäläkäsikirjan eri lukujen lukeminen on sijoitettu siten, että niiden yhteydessä käydään läpi kyseessä olevaan lukuun läheisesti liittyviä asioita. Luvun 6 lukeminen on sijoitettu vasta viimeiseen perehdytyspäivään, sillä se on luvuista raskain ja vaikein ymmärtää. Myymäläkäsikirjan lukeminen on jaettu monelle eri päivälle siten, että kerrallaan luetaan enintään kaksi lukua. Käsikirjassa on melkoinen määrä uutta tietoa ja siksi oli tärkeää jakaa sen lukeminen usealle päivälle, jotta uusi myyjä pystyisi omaksumaan tästä tietomäärästä mahdollisimman paljon.

Nykytilanteen kartoituksessa ilmeni, että palautteen saanti perehdytyksen aikana ei ole ollut riittävää ja palautteen saamisen lisääminen olikin yksi projektin tavoitteista. Ratkaisin tämän ongelman sisällyttämällä perehdytysohjelmaan kaksi palautekeskustelua, jotka käydään oman osaston vastaavan kanssa. Näissä keskusteluissa työntekijällä on mahdollisuus ilmaista, mikäli jokin asia kaippaa vielä kertaamista ja yleisesti kertoa ajatuksiaan perehdytyksestä ja työskentelyn sujumisesta. Perehdytyksen loppuun sijoitin palautekeskustelun myymäläpäällikön kanssa.

8.2 Perehdytysohjelman apumateriaali

Apuvälineinä uudessa ohjelmassa toimivat perehdytysohjelman runko, joka on eri osaikaisille ja kokoaikaisille. Liite 2 sisältää kokoaikaisten perehdytysohjelman rungon ja liite 3 sisältää osa-aikaisten perehdytysohjelman rungon. Uusi myyjä saa omaksi apuvälineekseen perehdytyksen muistilistan, jossa on selkeästi lueteltu perehdytyksessä läpikäytävät asiat. Tämän muistilistan avulla uusi työntekijä voi kerrata jo läpikäytyjä asioita ja miettiä kohtia, joihin hän tarvitsee kertausta.

9 Oman oppimisen arviointi

Tämän projektin toteuttaminen on ollut haasteellinen ja erittäin opettavainen kokemus. Haasteellisuutta projektiin toi suurien kokonaisuuksien hallinta ja aikataulussa pysyminen. Haastetta loi osaltaan teorian tiedon soveltaminen käytäntöön. Oli haastavaa sovittaa yhteen käytännön todellisuus ja teorian tietoa perehdytysohjelmaa suunniteltaessa. Alkuperäiset aikataulutavoitteet eivät toteutuneet, mutta projektin laadukas lopputulos olikin aikataulussa pysymistä tärkeämpää.

Projektimuotoinen opinnäytetyö opetti projektin hallintaa ja sitä, kuinka tärkeää projektin perusteellinen suunnittelu on. Projektin jakaminen pienempiin ja selkeisiin osiin auttaa aikataulussa pysymiseen. Pienempiin osiin tarttuminen on helpompaa ja niiden toteuttaminen auttaa suurempien kokonaisuuksien hahmottamisessa.

Laaja nykytilanteen kartoitus ja erityisesti perusteellinen teorian tietoon tutustuminen auttoivat suuresti projektin toteutuksessa. Luonnollisesti perehdytykseen liittyvä tietous lisääntyi huomattavasti projektin aikana. Oli mielenkiintoista huomata, kuinka perehdytyksen osa-alueista ja yksityiskohdista muotoutui pala palalta kokonaisuus. Erityisesti perehdytyksen hyötyihin tutustuminen sai projektin onnistumisen tuntumaan entistä tärkeämmältä.

Lähteet

Kirjallisuus:

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kangas, P. 2000. Pehdyttämisen palvelualueilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Karlsson, Å & Marttala, A. 2001. Projekti kirjja: onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Kjelin, E & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. 9. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P. 1998a. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 1998b. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.

Räsänen, J. 1994. Työvalmennus: opetus ja oppiminen käännekohdassa. Porvoo: WSOY.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2-3. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Åberg, L. 1993. Viestintä - tuloksen tekijä. 8. painos. Helsinki: Tietopaketti.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otava.

Elektroniset lähteet:

Suomalainen Kirjakauppa 2008a. Yrityksemme. Viitattu 19.9.2008.
<http://www.suomalainenkirjakauppa.fi/yrityksemme/>

Suomalainen Kirjakauppa 2008b. Arvot ja yhteiskuntavastuu. Viitattu 19.9.2008.
<http://www.suomalainenkirjakauppa.fi/Yrityksemme/Arvotjayhteiskuntavastuu/tabid/364/Default.aspx>

Suomalainen Kirjakauppa 2008c. Vantaa- Vantaanportti, Jumbo. Viitatti 19.9.2008.
<http://www.suomalainenkirjakauppa.fi/Myym%C3%A4%C3%A4t/VantaaVantaanporttiJumbo/tabid/204/Default.aspx>

Julkaisemattomat lähteet:

Kehittäjän karttakirja. 2007. Tietokoneohjelma.

Kuvat

| | |
|--|----|
| Kuva 1. Vantaanportin myymälän hierarkiakaavio | 9 |
| Kuva 2. Kolbin kokemuksellisen oppimisen sykli pelkistettynä | 11 |
| Kuva 3. Sitoutumisen lajit Allenin ja Meyerin mukaan | 18 |
| Kuva 4. Viiden askeleen työnopastusmalli..... | 22 |
| Kuva 5. Pirneksen neljän askeleen työnopastusmalli..... | 23 |
| Taulukko 1. Projektin riskit..... | 31 |

Liitteet

- Liite 1. Perehdytyksen muistilista työntekijälle
- Liite 2. Perehdytysohjelma (koko-aikaiset)
- Liite 3. Perehdytysohjelma (osa-aikaiset)

Perehdytyksen muistilista työntekijälle

Yritysesittely

- Suomalaisen Kirjakaupan arvot
- Organisaatiokaavio
- Ympäristöpolitiikka
- SK:n palvelulupaukset
- Työterveyshuolto
- Henkilökuntaedut
- Työajat
 - Työvuorosunnittelusta vastaava henkilö
 - Tauot
 - Työvuorolistat ja muutokset
 - Vapaatoiveet, lomat
 - Tasoittumisjaksot
 - Sairastuminen, poissaolot
- Palkanmaksu
- Työvaatteet, nimineula
- Avaimet, avainten kuittaus
- Sosiaalitulat, poistumistie, lukitus
 - Ensiapuvälineet
- Yleiset käyttäytymissäännöt
 - Vieraat myymälässä
 - Vaitiolovelvollisuus
 - Kirjalainat
- Myymäläpäällikön toimenkuva ja tärkeimmät tehtävät
- Osastovastaavan toimenkuva ja tärkeimmät tehtävät

Tiedottaminen

- Sisäinen tiedottaminen (Raitti)
- Internetin käytösäännöt
- Sähköposti
- Palaverikäytännöt
 - Ketjupalaverit
 - Myymäläpalaverit
 - Myry-palaverit
 - Myyntivalmennus
 - Osastopalaverit
 - Palaverimuistiot (mistä löytyy, kuittaaminen)
- Palautekeskustelut
- Kehityskeskustelut
- Ilmoitustaulut
- Myymäläkäsikirja
- Tuote-esitteet
- Kirja- ja tavaraosaston kansiot
- APR
 - Ulkomaiset / yhteyshenkilö
 - Kotimaiset / yhteyshenkilö
 - Miten kysely tehdään?
 - Aikataulu, joka luvataan asiakkaalle
 - Seuranta
 - Vastaukset APR:stä
 - Vastauksesta ilmoitus asiakkaalle

Myymäläkierros

- Myyjän toimenkuva ja tärkeimmät tehtävät
- Osastoesittelyt
- Kulku roska-/lastauslaiturille
- Aukioloajat
- Myymälän kunnossapito
 - Siivous
- Aamutoimet myymälässä
- Iltatoimet myymälässä

Kirjaosasto

- Vastuuhenkilöt, sisäinen työnjako
- Isbn
- Kirjastoluokat
- Valikoimat nv/ ov
- Automaattinen täydennys (TÄTI)
- Muun valikoiman tilaaminen
- Saatavuus
- Toimitusajat
- Hyllytysperiaatteet
- Esillepanon peruseriaatteet
- Kirjan ”elinkaari”
- Myyntikalusteet
- Suosittelemme - hylly
- Kanta-asiakasesittely
- Top-ten
- Toimittajien yhteystiedot
- Yhteyshenkilöt pääkonttorilla
- Hinnanmuutokset, kansio
- Saldovirheisiin reagointi, ilmoitus osastovastaavalle

Tavaraosasto

- Osaston vastuualuejako
- Valikoimat: laaja + perus
- ”Vaikeat”- tuoteryhmät
- Tuotetietous, takuut
- Esillepanot: perus + kampanja
- Asiakastilaukset
- Toimittajien yhteystiedot
- Toimittajien nettisivut
- Yhteyshenkilöt pääkonttorilla
- Hinnanmuutokset
- Automaattinen täydentäminen
- Laajan valikoiman tilaaminen
- Toimitusajat
- Palautukset: defektit + toimit. palautukset
- Saldovirheisiin reagointi

Lehdet

- Vastuuhenkilö
- Myymälän valikoima
- Kalusteet
- Lähetysten tarkastus, eroihin reagointi
- Palautukset
- Lehtipisteen internetsivut

- Kassatyöskentely**
- Puhelimen käyttö
- Myynti (toimintajärjestys)
- Tuotehaku kassajärjestelmästä / SIPIstä
- Maksutavat
- Henkilöllisyyden tarkastaminen
- Vaihtorahat / pohjakassa
- Lähetemyynti
- Maksusitoumus -asiakkaat
- Alennukset
- Lahjakortit
- Asiakaspalautukset /tuotteiden vaihdot
- Virheen korjaukset
- Asiakastilauksen myyminen kassalla
- Asiakasvaraukset
- Kassasta otot / välitilitykset
- Tilitykset
- Rahan aitoustunnistus
- Rahan käsittely myymälässä

Asiakaspalvelu

- Aktiivinen myyntityö = ASKO
- Kanta-asiakkuus: pelisäännöt ja liittymisprosessi
 - Yritysiasiakas
- Kassamyynti
- ASKO-seuranta ja -merkintä
- Nollatoleranssit
- Asiakaspalautteiden käsittely

SIPI

- Tuotehaku ja hakukriteerit
- Saatavuus, hinta, kustantaja
- Toimitusnopeus kustantajittain
- Saldotiedot: oma myymälä, muut myymälät
- Asiakkaan tiedot
- Myyjän, myymälän tiedot
- Tilauksen vahvistaminen
- Tilauksen tulostus
- Muutokset tilaukseen / peruminen
- Tilauksen vastaanotto, haku, tulostus
- Asiakkaalle ilmoittaminen
- Tilauksen poistaminen järjestelmästä

Turvallisuus

- Riskit ja uhat, hätänumerot
- Toiminta porttien hälyttäessä
- Toiminta myymälävarkauksapauksessa
- Toiminta erilaisissa hätätilanteissa: tulipalo, pommiuhka, ryöstö jne.
- Kassakaappi
- Vartiointi

Varasto

- Lähetysten purku, listojen tarkistus

- Toimituseroihin reagoiminen
- Hinnoitteluohjeet
- Vastaanotot
 - Asiakastilaukset
- Hinnoitteluohjeet
- Hintalappujen ja etikettien tekeminen
- Toimimattoman viivakoodin ilmoittaminen -> ohje Raitilla
- Tuotesuojaus
- Kustantaja- ja tavarantoimittajapalautukset
- VVS-siirrot
 - omakäyttö
 - ketjun toisiin myymälöihin
 - toisista myymälöistä
 - kustantajat, AAA
- Arkistointi
- Postin käsittely
 - Lähtevä / saapuva
 - Oskari

- Koulutukset**
- ESKO 1
- ESKO 2
- ASKO
- UHK (uhkaavan henkilön kohtaaminen)
- EAT; kaupan esimiestutkinto (oppisopimus)
- Merkonomin tutkinto
- JET -koulutus
- Libristi - tutkinto
- Tavarantoimittajien koulutus
- Kustantajaillat

SUOMALAINEN KIRJAKAUPPA, JUMBON MYYMÄLÄ
PEREHDYTYSOHJELMA (kokoaikaiset & 30-tuntiset)

Perehdytettävä_____

Sisällys

| | | |
|----------|--|----|
| 1..... | Perehdytyksen vastualueet | 45 |
| 1.1..... | Esimies | 45 |
| 1.2..... | Perehdyttäjä (osastovastaava) | 45 |
| 1.3..... | Tulokkaan tehtävänä | 45 |
| 2..... | Perehdytyksen tavoitteet | 45 |
| 3..... | Ohjeita perehdytysohjelman käyttöön | 45 |
| 3.1..... | Palautekeskustelut | 46 |
| 3.2..... | Vinkkejä | 46 |
| 3.3..... | Myymäläkäsikirjan lukeminen | 46 |
| 4..... | Perehdytyksessä käytettävä apumateriaali | 46 |
| 5..... | Perehdytysprosessi kaaviona | 47 |
| 6..... | Perehdytyksen viikko-ohjelma | 49 |

10 Perehdytyksen vastualueet

10.1 Esimies

- Vastuussa perehdytyksestä
- Tavoite perehdyttäjänä
 - Luoda edellytykset keskinäiselle yhteistyölle niin ryhmässä kuin tulokkaan ja esimiehen kesken
 - Luoda avoin ja luottavainen ilmapiiri
 - Varmistaa tulokkaan kytkeytyminen yrityksen strategiaan
 - Kartoittaa tulokkaan osaamista

10.2 Perehdyttävä (osastovastaava)

- Roolina toimia
 - tukihenkilönä tulokkaalle
 - peilinä työympäristössä ja yhteistyöverkostossa
- Ottaa vastuulleen omalle osastolleen tulevan työntekijän työnopastus
- Pitää huolen myymäläkäsikirjan lukemisesta
- Varmistaa, että uusi myyjä osaa työn itsenäiseen suorittamiseen vaadittavat tehtävät
- Luoda avoin ja luottavainen suhde itsensä ja uuden myyjän välille

10.3 Tulokkaan tehtävänä

- Ottaa vastuu omasta oppimisestaan
- Omaksua organisaation toimintatavat ja kulttuuri
- Olla motivoitunut ja innokas uusiin tehtäviin
- Kysellä ja antaa palautetta
- Siirtyä mielikuvista toiminnan tilaan

11 Perehdytyksen tavoitteet

Tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii perehdytyksen aikana työskentelemään sujuvasti ja vaivattomasti yleisimpien päivittäisten työtehtävien parissa ja pärjää itsenäisesti työssään. Perehdytyksen aikana uudesta myyjästä tulee työyhteisön täysivaltainen ja osaava jäsen.

Uusi myyjä:

- tuntee organisaation tavoitteet, toimintatavat ja tulevaisuuden näkymät
- pärjää itsenäisesti jokapäiväisissä työtilanteissa
- on oppinut tuntemaan työympäristön, työyhteisön ja yleisimpien työtehtävien perusteet

12 Ohjeita perehdytysohjelman käyttöön

Perehdytysohjelmaan on määritelty kunkin osion kohdalle vastuuhenkilö, jonka on tarkoitus hoitaa kyseisen alueen opastaminen. Mikäli kuitenkin tiedät, että et tule olemaan paikalla, varmista, että joku toinen asian hyvin hallitseva myyjä ottaa tämän tietyn osion vastuulleen. Ohjeista häntä käyttämään perehdytysohjelmaa apuna sekä kuittaamaan käydyt osa-alueet ohjelmaan. Mikäli et ehdi käymään ohjelmaan määriteltyjä asioita niille asetettuina päivinä,

on ohjelmasta kuittauksen ansiosta helppoa seurata, mitkä asiat on jo käsitelty. Näin pystyt perehdyttäjänä toimiessasi varmistamaan, että kaikki asiat tullaan varmasti jossakin vaiheessa käsittelemään.

12.1 Palautekeskustelut

Palautekeskustelujen ajatuksena on tarjota mahdollisuus molemminpuoliselle palautteen antamiselle. On tärkeää, että tulokas saa rohkaisevaa palautetta. Palautekeskustelu on loistava tilaisuus saada uudelta myyjältä palautetta siitä, miten perehdyttäminen on hänen kohdallaan onnistunut.

Ensimmäisen ja toisen viikon palautekeskustelut ovat uuden työntekijän ja hänen osastovastavansa välisiä keskusteluja. Niissä on tarkoitus käydä läpi perehdytysohjelmasta ensimmäisillä viikoilla käsitellyt asiat. Näin uudelle työntekijälle tarjotaan mahdollisuus ilmaista, mikäli jokin yksittäinen asia tai osa-alue tarvitsisi hänen mielestään kertausta. On myös tärkeää luoda avoin ilmapiiri ja kysellä tulokkaan tuntemuksia ja kokemuksia ensimmäisen viikon jäljiltä.

12.2 Vinkkejä

Opastaessasi SIPI:n käyttöä, muista näyttää uudelle myyjälle, mitä eri kaikkia hakutekijöitä voi hyödyntää ja kuinka eri hakutekijöitä yhdistelemällä voi rajata haun tuloksia. Varmistaaksesi tulokkaan oppimisen anna hänen kokeilla taitojaan. Esitä itse asiakkaan roolia ja pyydä myyjää etsimään hänelle jokin tietty teos, josta sinulla on rajalliset tiedot.

Esimerkkejä:

- Haluaisin löytää Jari Tervon uusimman kirjan, mutta en muista sen nimeä.
- Etsin sellaista valokuvakirjaa, johon on kuvattu lastenkodin tyttöjä. Kirjan nimi oli jostain ihanista tytöistä, mutta en muista sitä tarkkaan. (Miina Savolainen: Maailman ihanin tyttö)

Ensimmäisenä työpäivänä uudelle myyjälle tulee luoda mahdollisimman selkeä kokonaisuus tulevasta perehdytyksestä. Uudelle myyjälle tulee kertoa:

- kuinka kauan perehdytys tulee kestämään
- pääpiirteittäin perehdytyksen sisältö
- tarkemmin ensimmäisenä päivänä käytäviä asioita.

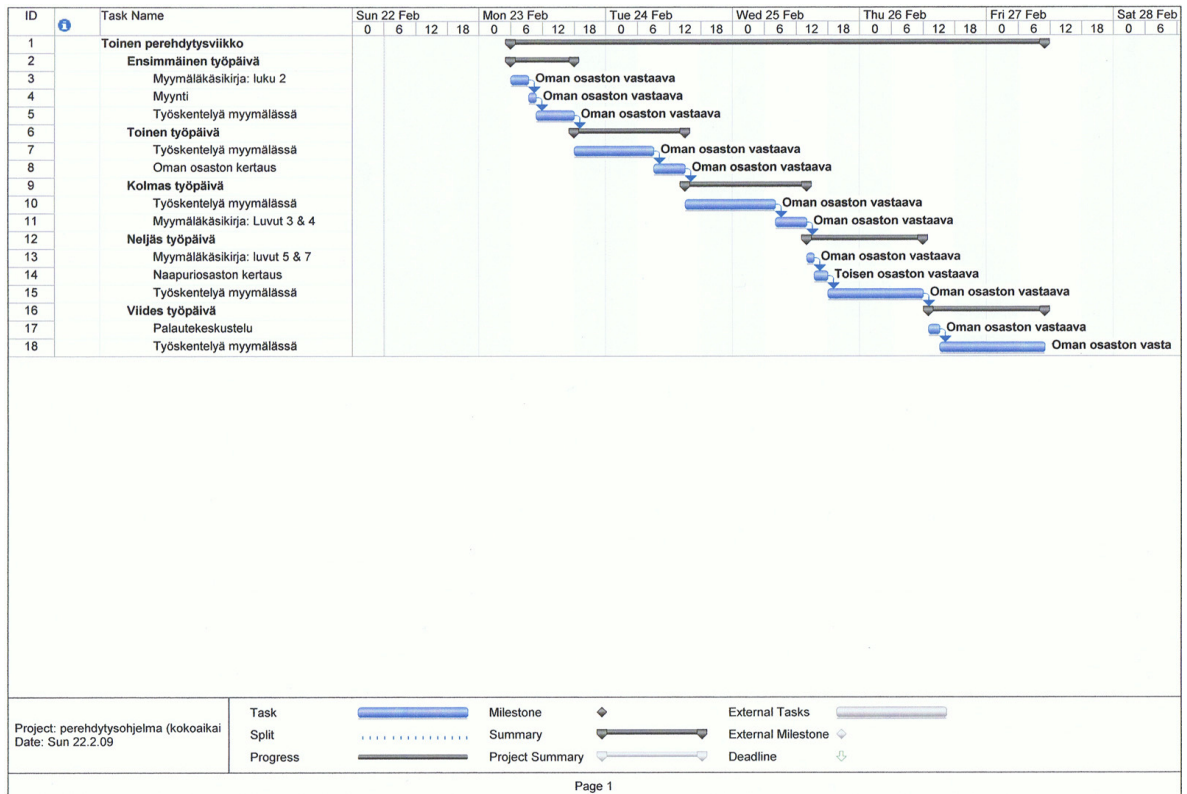
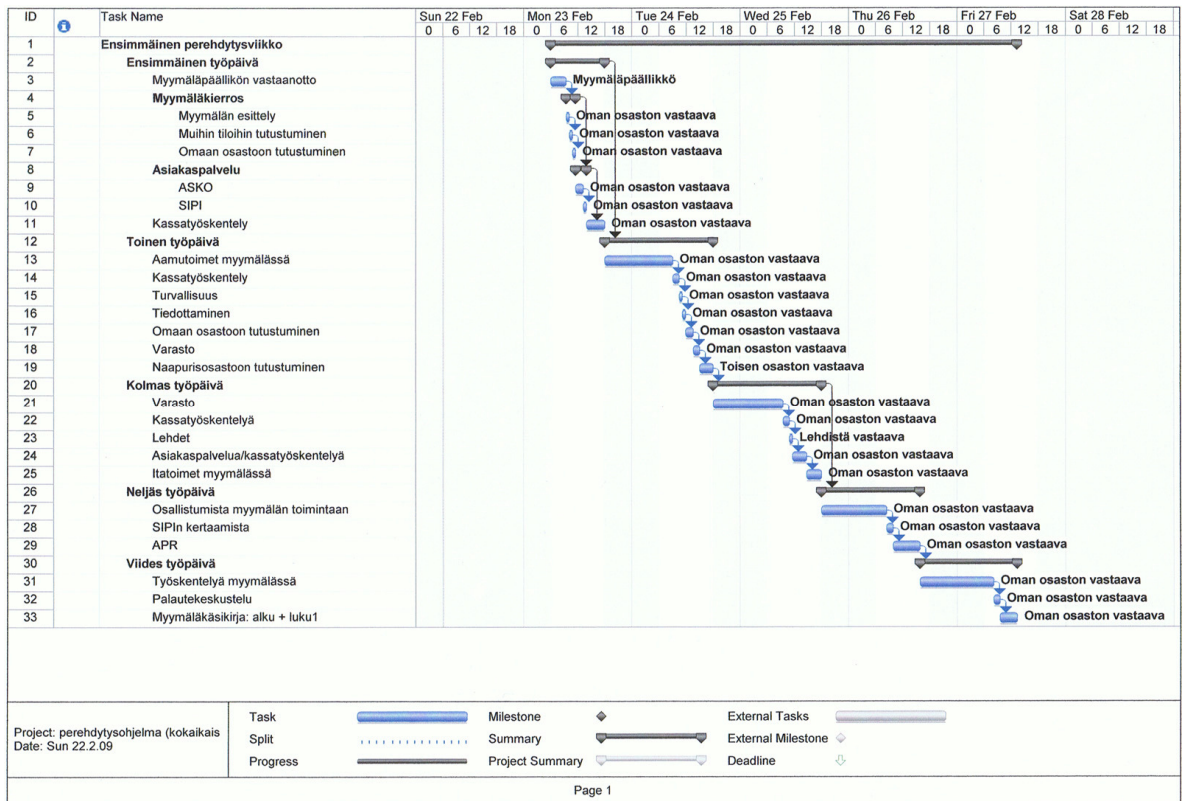
12.3 Myymäläkäsikirjan lukeminen

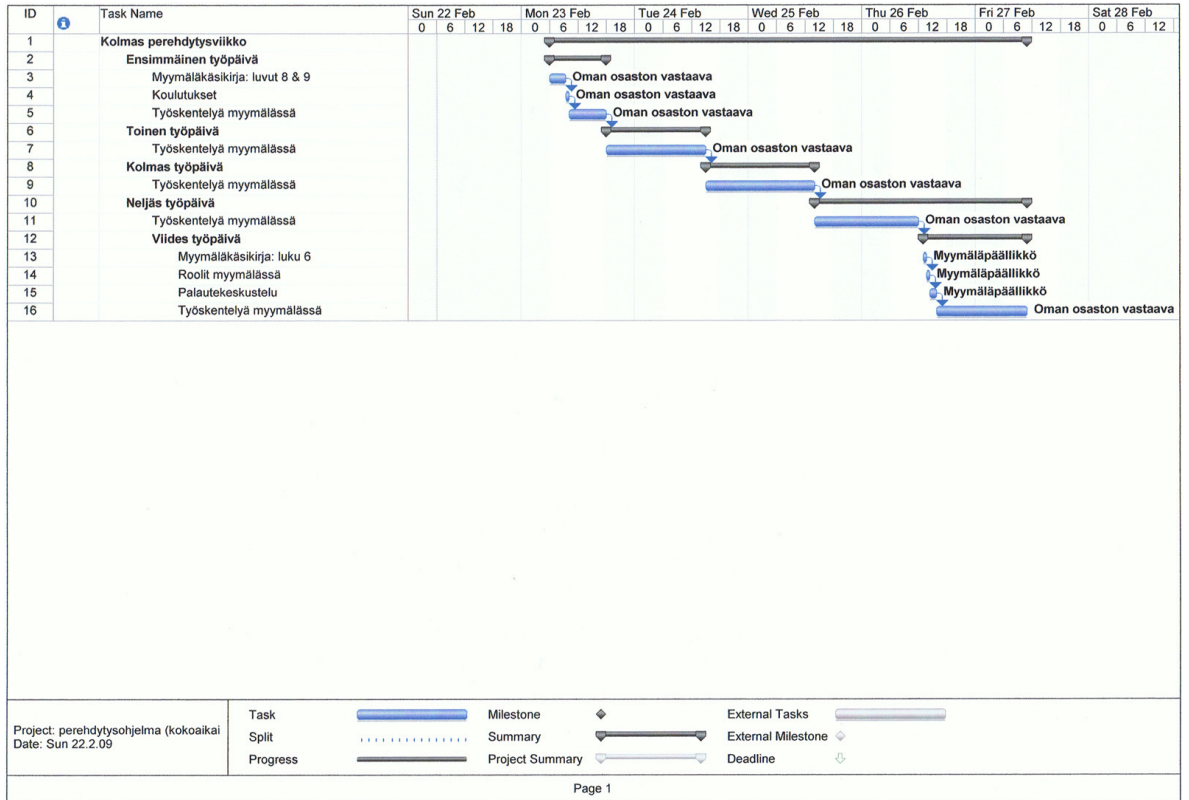
Myymäläkäsikirjan lukemiseen on varattu perehdytyksessä melko runsaasti aikaa. Syynä tähän on jokaisen lukijan yksilöllisen lukunopeuden lisäksi se, että perehdyttäjän on tarkoitus uhrata hetki lukemisen jälkeen, jolloin uudella myyjällä on mahdollisuus keskustella ja kysyä lukemistaan asioista.

13 Perehdytyksessä käytettävä apumateriaali

- Perehdytysohjelma
- Myymäläkäsikirja
- Perehdytyksen muistilista
- Intranet

14 Perehdytysprosessi kaaviona





15 Perehdytyksen viikko-ohjelma

VIIKKO 1

ENSIMMÄINEN TYÖPÄIVÄ

| | Suunniteltu kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------------------|-----------------|------------------------|-----|
| Myyäläpäällikön vastaanotto | 2 h | Myyäläpäällikkö | | |
| Yritysesittely | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Suomalaisen Kirjakaupan arvot | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Organisaatiokaavio | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Ympäristöpolitiikka | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> SK:n palvelulupaukset | | | | |
| Työsuhde | | Myyäläpäällikkö | | |
| Työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoittaminen | | | | |
| Työterveyshuolto | | | | |
| Henkilökuntaedut | | | | |
| Työajat, alkamisaika/lopetusaika | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Työvuorosunnittelusta vastaava henkilö | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Tauot | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Työvuorolistat ja muutokset | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Vapaatoiveet, lomat | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Tasoitumisjaksot | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Sairastuminen, poissaolot, poissaoloista ilmoittaminen | | | | |
| Palkanmaksu | | | | |
| Työvaatteet, nimeula | | | | |
| Avaimet, avainten kuittaus | | | | |
| Sosiaalililat, poistumistie, lukitus | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Ensiapuvälineet | | | | |
| Yleiset käyttäytymissäännöt | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Vieraat myymälässä | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Vaitiovelvollisuus | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Kirjalainat | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Internetin käytösäännöt | | | | |
| Kehityskeskustelut | | | | |

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|-----------------------|------------------------|-----|
| Myyäläkierron | 1 h | Oman osaston vastaava | | |
| Myyjän toimenkuva ja tärkeimmät tehtävät | | | | |
| Aukioloajat | | | | |
| Myyälän esittely | | | | |
| Myyälän kunnossapito | | | | |
| Kulku roska- / lastauslaiturille | | | | |
| Omaan osastoon tutustuminen | | | | |
| Kirjaosasto | | | | |
| Vastuuhenkilöt, sisäinen työnjako | | | | |
| Isbn | | | | |

| | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|
| Kirjastoluokat | | | | |
| Automaattinen täydennys | | | | |
| Hyllytysperiaatteet | | | | |
| Esillepanon perusperiaatteet | | | | |
| Kirjan "elinkaari" | | | | |
| Myyntikalusteet | | | | |
| Suosittelumme - hylly | | | | |
| Kanta-asiakasesittely | | | | |
| Top-ten | | | | |
| Tavaraosasto | | | | |
| Osaston vastuualuejako | | | | |
| Valikoimat: laaja + perus | | | | |
| "Vaikeat tuoteryhmät" | | | | |
| Tuotetietous, takuut | | | | |
| Esillepanot: perus + kampanja | | | | |
| Asiakastilaukset | | | | |

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|---|-------|---------------|---------------------------|-----|
| Asiakaspalvelu | 1 h | | | |
| Aktiivinen myyntityö = ASKO | | | | |
| ASKO-seuranta ja -merkintä | | | | |
| Kanta-asiakkuus: pelisäännöt ja liittymisprosessi | | | | |
| • Yritysasiakas | | | | |
| Nollatoleranssit | | | | |
| Asiakaspalautteiden käsittely | | | | |
| SIPI | | | | |
| Tuotehaku ja hakukriteerit | | | | |
| Saatavuus, hinta, kustantaja | | | | |
| Toimitusnopeus kustantajittain | | | | |
| Saldotiedot: oma myymälä, muut myymälät | | | | |
| Asiakkaan tiedot | | | | |
| Myyjän, myymälän tiedot | | | | |
| Tilauksen vahvistaminen | | | | |
| Tilauksen tulostus | | | | |
| Muutokset tilaukseen / peruminen | | | | |
| Tilauksen vastaanotto, haku, tulostus | | | | |
| Asiakkaalle ilmoittaminen | | | | |
| Tilauksen poistaminen järjestelmästä | | | | |

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|---|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Kassatyöskentely | 3 h | Oman osaston vastaava | | |
| Puhelimen käyttö | | | | |
| Myynti (toimintajärjestys) | | | | |
| Tuotehaku kassajärjestelmästä / SIPIstä | | | | |
| Maksutavat | | | | |
| Henkilöllisyyden tarkastaminen | | | | |
| Alennukset | | | | |
| Lahjakortit | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Asiakaspalautukset /tuotteiden vaihdot | | | | |
| Virheen korjaukset | | | | |
| Asiakastilauksen myyminen kassalla | | | | |
| Asiakasvaraukset | | | | |
| Rahan aitoustunnistus | | | | |
| Rahan käsittely myymälässä | | | | |
| Kassatyöskentelyä | | | | |

TOINEN TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|-------------------------------|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Aamutoimet myymälässä | 1 h | Oman osaston vastaava | | |
| Tilitykset | | | | |
| Kassojen valmiiksi lataaminen | | | | |
| Lehtien nouto | | | | |
| Myymälän siistiminen | | | | |

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|------------------------------|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Kassatyöskentely | 1 h | Oman osaston vastaava | | |
| Vaihtorahat / pohjakassa | | | | |
| Lähetemyynti | | | | |
| Maksusitoumus - asiakkaat | | | | |
| Kassasta otot / välilitykset | | | | |
| Kassatyöskentelyä | | | | |

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|------------------|---------------------------|-----|
| Turvallisuus | ½ h | Myymäläpäällikkö | | |
| Riskit ja uhat, hätänumerot | | | | |
| Toiminta porttien hälyttäessä | | | | |
| Toiminta myymälävarkauksissa | | | | |
| Toiminta erilaisissa hätätilanteissa: tulipalo, pommiuhka, ryöstö jne. | | | | |
| Kassakaappi | | | | |
| Vartiointi | | | | |
| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
| Tiedottaminen | ½ h | Myymäläpäällikkö | | |
| Palaverikäytännöt | | | | |
| Ketjupalaveri | | | | |
| Myymäläpalaverit | | | | |
| Myry-palaveri | | | | |
| Myyntivalmennus | | | | |
| Osastopalaverit | | | | |
| Palaverimuistiot, mistä löytyy, kuittaminen | | | | |
| Palautekeskustelut | | | | |

| | | | | |
|--------------------|--|--|--|--|
| Kehityskeskustelut | | | | |
|--------------------|--|--|--|--|

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Omaan osastoon tutustuminen | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| Kirjaosasto | | | | |
| Valikoimat nv / ov | | | | |
| Automaattinen täydennys | | | | |
| Muun valikoiman tilaaminen | | | | |
| Saatavuus | | | | |
| Toimitusajat | | | | |
| Toimittajien yhteystiedot | | | | |
| Yhteyshenkilöt pääkonttorilla | | | | |
| Hinnanmuutokset, kansio | | | | |
| Saldovirheisiin reagointi, ilmoitus osastovastaavalle | | | | |
| Tavaraosasto | | | | |
| Toimittajien yhteystiedot | | | | |
| Toimittajien nettisivut | | | | |
| Yhteyshenkilöt pääkonttorilla | | | | |
| Hinnanmuutokset | | | | |
| Automaattinen täydentäminen | | | | |
| Laajan valikoiman tilaaminen | | | | |
| Toimitusajat | | | | |
| Palautukset: defektit + toimitt palaut. | | | | |
| Saldovirheisiin reagointi -> ilmoi- tus osastovastaavalle | | | | |

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Varasto | 2 h | Oman osaston vastaava | | |
| Lähetysten purku, listojen tarkistus | | | | |
| Vastaanotot | | | | |
| • Asiakastilaukset | | | | |
| Hinnoitteluohjeet | | | | |
| Hintalappujen ja etikettien teke- minen | | | | |
| Tuotesuojaus | | | | |
| Arkistointi | | | | |
| Työskentelyä lähetysten kanssa | | | | |

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|----------------------------------|-------|----------------------------|---------------------------|-----|
| Naapuriosaston esittely | 1 h | | | |
| Kirjaosasto | | Kirjaosaston vas- taava | | |
| Vastuhenkilöt, sisäinen työnjako | | | | |
| Isbn | | | | |
| Kirjastoluokat | | | | |
| Automaattinen täydennys | | | | |
| Hyllytysperiaatteet | | | | |
| Esillepanon perusperiaatteet | | | | |

| | | | | |
|-------------------------------|--|---------------------------|--|--|
| Kirjan "elinkaari" | | | | |
| Myyntikalusteet | | | | |
| Suosittelomme - hylly | | | | |
| Kanta-asiakasesittely | | | | |
| Top-ten | | | | |
| Tavaraosasto | | Tavaraosaston vastaava | | |
| Osaston vastuualuejako | | | | |
| Valikoimat: laaja + perus | | | | |
| "Vaikeat tuoteryhmät" | | | | |
| Tuotetietous, takuut | | | | |
| Esillepanot: perus + kampanja | | | | |
| Asiakastilaukset | | | | |

Päivästä jäljelle jäävä aika kassatyöskentelyä

KOLMAS TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Varasto | 2 h | Oman osaston vastaava | | |
| Toimituseroihin reagoiminen | | | | |
| Toimimattoman viivakoodin ilmoittaminen -> ohje Raitilla | | | | |
| VVS - siirrot | | | | |
| • omakäyttö | | | | |
| • ketjun toisiin myymälöihin | | | | |
| • toisista myymälöistä | | | | |
| • kustantajat, AAA | | | | |
| Postin käsittely | | | | |
| • lähtevä / saapuva | | | | |
| • Oskari | | | | |
| Työskentelyä lähetysten purkamisen / hinnoittelun / hyllyttämisen kanssa | | | | |

| | | | | |
|-------------------|-----|--|--|--|
| Kassatyöskentelyä | 1 h | | | |
|-------------------|-----|--|--|--|

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|---|-------|-------------------|---------------------------|-----|
| Lehdet | 1 h | Lehdistä vastaava | | |
| Vastuuhenkilö | | | | |
| Myymälän valikoima | | | | |
| Kalusteet | | | | |
| Lähetysten tarkastus, eroihin reagointi | | | | |
| Palautukset | | | | |
| Lehtipisteen Internet-sivut | | | | |

| | | | | |
|-------------------------------------|-----|--|--|--|
| Asiakaspalvelua / kassatyöskentelyä | 2 h | | | |
|-------------------------------------|-----|--|--|--|

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|---------------|---------------------------|-----|
| | | | | |

| | | | | |
|----------------------|-----|--|--|--|
| Illtoimet myymälässä | 1 h | | | |
|----------------------|-----|--|--|--|

NELJÄS TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|---|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| APR | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| ulkomaiset / yhteyshenkilö | | | | |
| kotimaiset / yhteyshenkilö | | | | |
| • miten kysely tehdään? | | | | |
| • aikataulu, joka luvataan asiakkaalle | | | | |
| • seuranta | | | | |
| vastaukset APR:stä | | | | |
| • vastauksesta ilmoitus asi- akkaalle | | | | |
| • tilaaminen | | | | |

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|-------------------|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| SIPIn kertaamista | ½ h | Oman osaston vastaava | | |

Loppupäivä osallistumista myymälän normaaliin toimintaan: kassatyöskentelyä, asiakaspalvelua, lähetysten purkamista, hyllyttämistä jne.

VIIDES TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Myymäläkäsikirjan lukemista: Alku & 1. luku: Suomalainen Kirjakauppa | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| Ensimmäisen viikon palautekes- kustelu | 1 h | Oman osaston vastaava | | |

VIIKKO 2**ENSIMMÄINEN TYÖPÄIVÄ**

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Myymäläkäsikirjan lukemista: Luku 2. Myynti ja asiakaspalvelu | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| ASKO | 1 h | Oman osaston vastaava | | |
| Lisämyynti | | | | |
| Kassamynti | | | | |

TOINEN TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän | Pvm |
|--|-------|--------------|---------------|-----|
|--|-------|--------------|---------------|-----|

| | | | | |
|----------------------|-----|-----------------------|----------|--|
| | | | kuittaus | |
| Oman osaston kertaus | 1 h | Oman osaston vastaava | | |

KOLMAS TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|-----------------------|------------------------|-----|
| Myymääläkäsikirjan lukemista: 3. luku Tuotteet ja logistiikka & 4. luku Markkinointi | 1 h | Oman osaston vastaava | | |

NELJÄS TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|---|-------|-------------------------|------------------------|-----|
| Myymääläkäsikirjan lukemista: 5. luku Myymälä & 7. luku Työsuhdeasiat | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| Naapuriosaston kertaus | 1 h | Naapuriosaston vastaava | | |

VIIDES TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|---------------------------------|-------|-----------------------|------------------------|-----|
| Toisen viikon palautekeskustelu | ½ h | Oman osaston vastaava | | |

VIIKKO 3

ENSIMMÄINEN TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|-----------------------|------------------------|-----|
| Myymääläkäsikirjan lukemista: 8. luku Osaava henkilöstö & 9. luku Turvallisuus | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| Koulutukset | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| ESKO 1 | | | | |
| ESKO 2 | | | | |
| ASKO | | | | |
| UHK (uhkaavan henkilön kohtaaminen) | | | | |
| SK2 uudelle työntekijälle | | | | |
| Osastovastaavien koulutus | | | | |
| UPO -koulutus | | | | |
| EAT; kaupan esimiestutkinto (op- | | | | |

| | | | | |
|------------------------------|--|--|--|--|
| pisopimus) | | | | |
| Merkonomi tutkinto | | | | |
| JET -koulutus | | | | |
| Libristi- tutkinto | | | | |
| Tavarantoimittajien koulutus | | | | |
| Kustantajaillat | | | | |

VIIDES TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|-----------------------|---------------------------|-----|
| Myymläkäsikirjan lukemista: 6. luku Tuloksekas toiminta | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| Roolit myymälässä | ½ h | Myymläpäällikkö | | |
| Myymläpäällikön toimenkuva ja tärkeimmät tehtävät | | | | |
| Osastovastaavan toimenkuva ja tärkeimmät tehtävät | | | | |
| Myymläpäällikön palautekeskustelu | 1 h | Myymläpäällikkö | | |

SUOMALAINEN KIRJAKAUPPA, JUMBON MYYMÄLÄ
PEREHDYTYSOHJELMA (osa-aikaiset)

Perehdytettävä _____

Sisällys

| | | |
|----------|--|----|
| 1..... | Perehdytyksen vastualueet | 59 |
| 1.1..... | Esimies | 59 |
| 1.2..... | Perehdyttäjä (osastovastaava) | 59 |
| 1.3..... | Tulokkaan tehtävänä | 59 |
| 2..... | Perehdytyksen tavoitteet | 59 |
| 3..... | Ohjeita perehdytysohjelman käyttöön | 59 |
| 3.1..... | Palautekeskustelut | 60 |
| 3.2..... | Vinkkejä | 60 |
| 3.3..... | Myymäläkäsikirjan lukeminen | 60 |
| 4..... | Perehdytyksessä käytettävä apumateriaali | 60 |
| 5..... | Perehdytysprosessi kaaviona | 61 |
| 6..... | Perehdytyksen päivittäinen ohjelma | 63 |

16 Perehdytyksen vastualueet

16.1 Esimies

- Vastuussa perehdytyksestä
- Tavoite perehdyttäjänä
 - Luoda edellytykset keskinäiselle yhteistyölle niin ryhmässä kuin tulokkaan ja esimiehen kesken
 - Luoda avoin ja luottavainen ilmapiiri
 - Varmistaa tulokkaan kytkeytyminen yrityksen strategiaan
 - Kartoittaa tulokkaan osaamista

16.2 Perehdyttävä (osastovastaava)

- Roolina toimia
 - tukihenkilönä tulokkaalle
 - peilinä työympäristössä ja yhteistyöverkostossa
- Ottaa vastuulleen omalle osastolleen tulevan työntekijän työnopastus
- Pitää huolen myymäläkäsikirjan lukemisesta
- Varmistaa, että uusi myyjä osaa työn itsenäiseen suorittamiseen vaadittavat tehtävät
- Luoda avoin ja luottavainen suhde itsensä ja uuden myyjän välille

16.3 Tulokkaan tehtävänä

- Ottaa vastuu omasta oppimisestaan
- Omaksua organisaation toimintatavat ja kulttuuri
- Olla motivoitunut ja innokas uusiin tehtäviin
- Kysellä ja antaa palautetta
- Siirtyä mielikuvista toiminnan tilaan

17 Perehdytyksen tavoitteet

Tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii perehdytyksen aikana työskentelemään sujuvasti ja vaivattomasti yleisimpien päivittäisten työtehtävien parissa ja pärjää itsenäisesti työssään. Perehdytyksen aikana uudesta myyjästä tulee työyhteisön täysivaltainen ja osaava jäsen.

Uusi myyjä:

- tuntee organisaation tavoitteet, toimintatavat ja tulevaisuuden näkymät
- pärjää itsenäisesti jokapäiväisissä työtilanteissa
- on oppinut tuntemaan työympäristön, työyhteisön ja yleisimpien työtehtävien perusteet

18 Ohjeita perehdytysohjelman käyttöön

Perehdytysohjelmaan on määritelty kunkin osion kohdalle vastuuhenkilö, jonka on tarkoitus hoitaa kyseisen alueen opastaminen. Mikäli kuitenkin tiedät, että et tule olemaan paikalla, varmista, että joku toinen asian hyvin hallitseva myyjä ottaa tämän tietyn osion vastuulleen. Ohjeista häntä käyttämään perehdytysohjelmaa apuna sekä kuittaamaan käydyt osa-alueet ohjelmaan. Mikäli et ehdi käymään ohjelmaan määriteltyjä asioita niille asetettuina päivinä, on ohjelmasta kuittauksen ansiosta helppoa seurata, mitkä asiat on jo käsitelty. Näin pystyt

perehdyttäjänä toimiessasi varmistamaan, että kaikki asiat tullaan varmasti jossakin vaiheessa käsittelemään.

18.1 Palautekeskustelut

Palautekeskustelujen ajatuksena on tarjota mahdollisuus molemminpuoliselle palautteen antamiselle. On tärkeää, että tulokas saa rohkaisevaa palautetta. Palautekeskustelu on loistava tilaisuus saada uudelta myyjältä palautetta siitä, miten perehdyttäminen on hänen kohdallaan onnistunut.

Ensimmäisen ja toisen viikon palautekeskustelut ovat uuden työntekijän ja hänen osastovastavansa välisiä keskusteluja. Niissä on tarkoitus käydä läpi perehdytysohjelmasta ensimmäisillä viikoilla käsitellyt asiat. Näin uudelle työntekijälle tarjotaan mahdollisuus ilmaista, mikäli jokin yksittäinen asia tai osa-alue tarvitsisi hänen mielestään kertausta. On myös tärkeää luoda avoin ilmapiiri ja kysellä tulokkaan tuntemuksia ja kokemuksia ensimmäisen viikon jäljiltä.

18.2 Vinkkejä

Opastaessasi SIPI:n käyttöä, muista näyttää uudelle myyjälle, mitä eri kaikkia hakutekijöitä voi hyödyntää ja kuinka eri hakutekijöitä yhdistelemällä voi rajata haun tuloksia. Varmistaaksesi tulokkaan oppimisen anna hänen kokeilla taitojaan. Esitä itse asiakkaan roolia ja pyydä myyjää etsimään hänelle jokin tietty teos, josta sinulla on rajalliset tiedot.

Esimerkkejä:

- Haluaisin löytää Jari Tervon uusimman kirjan, mutta en muista sen nimeä.
- Etsin sellaista valokuvakirjaa, johon on kuvattu lastenkodin tyttöjä. Kirjan nimi oli jostain ihanista tytöistä, mutta en muista sitä tarkkaan. (Miina Savolainen: Maailman ihanin tyttö)

Ensimmäisenä työpäivänä uudelle myyjälle tulee luoda mahdollisimman selkeä kokonaisuus tulevasta perehdytyksestä. Uudelle myyjälle tulee kertoa:

- kuinka kauan perehdytys tulee kestämään
- pääpiirteittäin perehdytyksen sisältö
- tarkemmin ensimmäisenä päivänä käytäviä asioita.

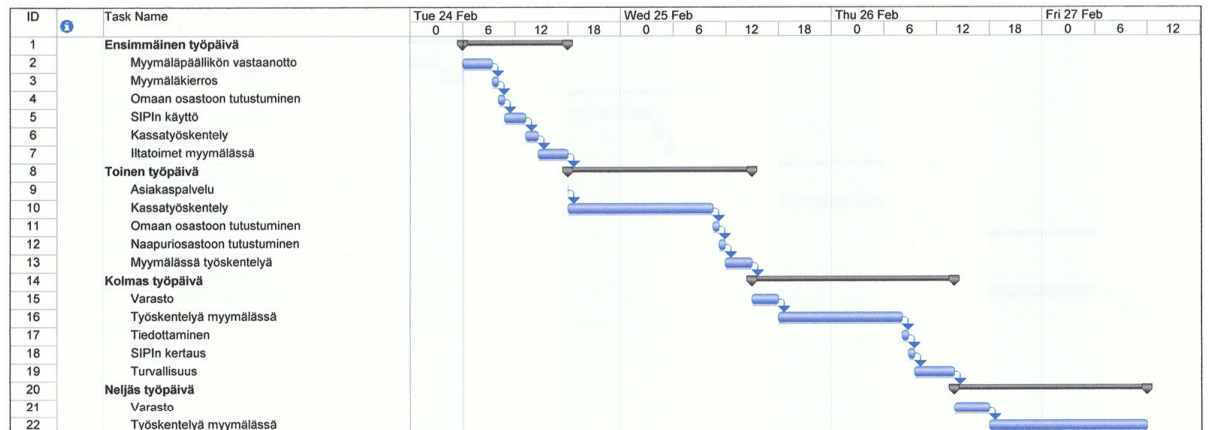
18.3 Myymäläkäsikirjan lukeminen

Myymäläkäsikirjan lukemiseen on varattu perehdytyksessä melko runsaasti aikaa. Syynä tähän on jokaisen lukijan yksilöllisen lukunopeuden lisäksi se, että perehdyttäjän on tarkoitus uhrata hetki lukemisen jälkeen, jolloin uudella myyjällä on mahdollisuus keskustella ja kysyä lukemistaan asioista.

19 Perehdytyksessä käytettävä apumateriaali

- Perehdytysohjelma
- Myymäläkäsikirja
- Perehdytyksen muistilista
- Intranet

20 Perehdytysprosessi kaaviona



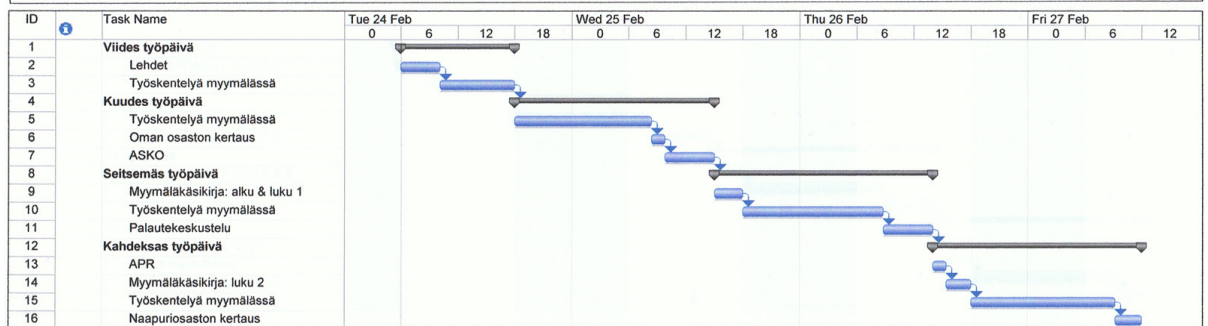
Project: perehdytysohjelma, osa-aikainen
Date: Tue 24.2.09

Task: Milestone: External Tasks:

Split: Summary: External Milestone:

Progress: Project Summary: Deadline:

Page 1



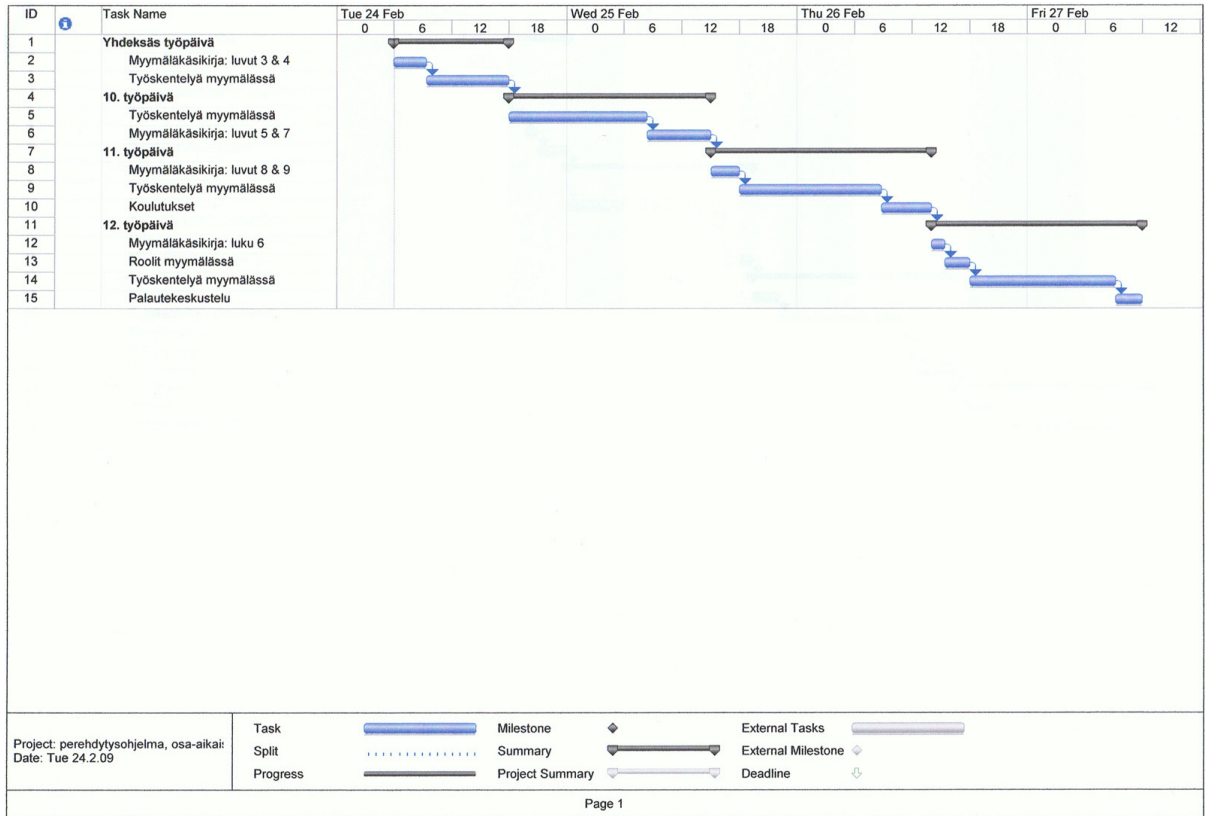
Project: perehdytysohjelma, osa-aikainen
Date: Tue 24.2.09

Task: Milestone: External Tasks:

Split: Summary: External Milestone:

Progress: Project Summary: Deadline:

Page 1



21 Perehdytyksen päivittäinen ohjelma

ENSIMMÄINEN TYÖPÄIVÄ

| | Suunniteltu kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------------------|-----------------|------------------------|-----|
| Myymläpäällikön vastaanotto | 2 h | Myymläpäällikkö | | |
| Yritysesittely | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Suomalaisen Kirjakaupan arvot | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Organisaatiokaavio | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Ympäristöpolitiikka | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> SK:n palvelulupaukset | | | | |
| Työsuhde | | Myymläpäällikkö | | |
| Työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoittaminen | | | | |
| Työterveyshuolto | | | | |
| Henkilökuntaedut | | | | |
| Työajat, alkamisaika/lopetusaika | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Työvuorosunnittelusta vastaava henkilö | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Tauot | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Työvuorolistat ja muutokset | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Vapaatoiveet, lomat | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Tasoitumisjaksot | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Sairastuminen, poissaolot, poissaoloista ilmoittaminen | | | | |
| Palkanmaksu | | | | |
| Työvaatteet, nimeula | | | | |
| Avaimet, avainten kuittaus | | | | |
| Sosiaalililat, poistumistie, lukitus | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Ensiapuvälineet | | | | |
| Yleiset käyttäytymissäännöt | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Vieraat myymälässä | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Vaitiolovelvollisuus | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Kirjalainat | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Internetin käytösäännöt | | | | |
| Kehityskeskustelut | | | | |

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|-----------------------|------------------------|-----|
| Myymläkierrros | 1 h | Oman osaston vastaava | | |
| Myyjän toimenkuva ja tärkeimmät tehtävät | | | | |
| Aukioloajat | | | | |
| Myymlän esittely | | | | |
| Myymlän kunnossapito | | | | |
| Kulku roska- / lastauslaiturille | | | | |
| Omaan osastoon tutustuminen | | | | |
| Kirjaosasto | | | | |
| Vastuuhenkilöt, sisäinen työnjako | | | | |
| Isbn | | | | |
| Kirjastoluokat | | | | |

| | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|
| Automaattinen täydennys | | | | |
| Hyllytysperiaatteet | | | | |
| Esillepanon perusperiaatteet | | | | |
| Kirjan "elinkaari" | | | | |
| Myyntikalusteet | | | | |
| Suosittelomme - hylly | | | | |
| Kanta-asiakasesittely | | | | |
| Top-ten | | | | |
| Tavaraosasto | | | | |
| Osaston vastuualuejako | | | | |
| Valikoimat: laaja + perus | | | | |
| "Vaikeat tuoteryhmät" | | | | |
| Tuotetietous, takuut | | | | |
| Esillepanot: perus + kampanja | | | | |
| Asiakastilaukset | | | | |

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|---|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| SIPIn käyttö | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| Tuotehaku ja hakukriteerit | | | | |
| Saatavuus, hinta, kustantaja | | | | |
| Toimitusnopeus kustantajittain | | | | |
| Saldotiedot: oma myymälä, muut myymälät | | | | |
| Asiakkaan tiedot | | | | |
| Myyjän, myymälän tiedot | | | | |
| Tilauksen vahvistaminen | | | | |
| Tilauksen tulostus | | | | |
| Muutokset tilaukseen / peruminen | | | | |
| Tilauksen vastaanotto, haku, tulostus | | | | |
| Asiakkaalle ilmoittaminen | | | | |
| Tilauksen poistaminen järjestelmästä | | | | |

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|---|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Kassatyöskentely | 2 h | Oman osaston vastaava | | |
| Puhelimen käyttö | | | | |
| Myynti (toimintajärjestys) | | | | |
| Tuotehaku kassajärjestelmästä / SIPIstä | | | | |
| Maksutavat | | | | |
| Henkilöllisyyden tarkastaminen | | | | |
| Alennukset | | | | |
| Lahjakortit | | | | |
| Asiakaspalautukset /tuotteiden vaihdot | | | | |
| Virheen korjaukset | | | | |
| Asiakastilauksen myyminen kassalla | | | | |
| Asiakasvaraukset | | | | |
| Rahan aitoustunnistus | | | | |
| Rahan käsittely myymälässä | | | | |
| Kassatyöskentelyä | | | | |

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|------------------------|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Illtatoimet myymälässä | 1/2 h | Oman osaston vastaava | | |

TOINEN TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Asiakaspalvelu | 1/2 h | Oman osaston vastaava | | |
| Aktiivinen myyntityö = ASKO | | | | |
| ASKO-seuranta ja -merkintä | | | | |
| Kanta-asiakkuus: pelisäännöt ja liittymisprosessi | | | | |
| • Yritysassiakas | | | | |
| Nollatoleranssit | | | | |
| Asiakaspalautteiden käsittely | | | | |

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--------------------------------|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Kassatyöskentely | 1 h | Oman osaston vastaava | | |
| Vaihtorahat / pohjakassa | | | | |
| Lähetemyynti | | | | |
| Maksusitoumus - asiakkaat | | | | |
| Kassasta otot / välitilitykset | | | | |

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Omaan osastoon tutustuminen | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| Kirjaosasto | | | | |
| Valikoimat nv / ov | | | | |
| Automaattinen täydennys | | | | |
| Muun valikoiman tilaaminen | | | | |
| Saatavuus | | | | |
| Toimitusajat | | | | |
| Toimittajien yhteystiedot | | | | |
| Yhteyshenkilöt pääkonttorilla | | | | |
| Hinnanmuutokset, kansio | | | | |
| Saldovirheisiin reagointi, ilmoitus osastovastaavalle | | | | |
| Tavaraosasto | | | | |
| Toimittajien yhteystiedot | | | | |
| Toimittajien nettisivut | | | | |
| Yhteyshenkilöt pääkonttorilla | | | | |
| Hinnanmuutokset | | | | |
| Automaattinen täydentäminen | | | | |
| Laajan valikoiman tilaaminen | | | | |
| Toimitusajat | | | | |
| Defektit | | | | |
| Saldovirheisiin reagointi -> ilmoi- tus osastovastaavalle | | | | |

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|-------------------------------------|-------|----------------------------|---------------------------|-----|
| Naapuriosastoon tutustuminen | 1 h | | | |
| Kirjaosasto | | Kirjaosaston vas- taava | | |
| Vastuuhenkilöt, sisäinen työnjako | | | | |
| Isbn | | | | |
| Kirjastoluokat | | | | |
| Automaattinen täydennys | | | | |
| Hyllytysperiaatteet | | | | |
| Esillepanon perusperiaatteet | | | | |
| Kirjan "elinkaari" | | | | |
| Myyntikalusteet | | | | |
| Suosittelumme - hylly | | | | |
| Kanta-asiakasesittely | | | | |
| Top-ten | | | | |
| Tavaraosasto | | Tavaraosaston vastaava | | |
| Osaston vastuualuejako | | | | |
| Valikoimat: laaja + perus | | | | |
| "Vaikeat tuoteryhmät" | | | | |
| Tuotetietous, takuut | | | | |
| Esillepanot: perus + kampanja | | | | |
| Asiakastilaukset | | | | |

Loppupäivä työskentelyä kassalla ja asiakkaita palvellen. Illalla kertausta myymälän iltatou-
mista.

KOLMAS TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Varasto | 2 h | Oman osaston vastaava | | |
| Lähetysten purku, listojen tarkistus | | | | |
| Vastaanotot | | | | |
| • Asiakastilaukset | | | | |
| Hinnoitteluohjeet | | | | |
| Hintalappujen ja etikettien teke- minen | | | | |
| Tuotesuojaus | | | | |
| Arkistointi | | | | |

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|------------------|---------------------------|-----|
| Turvallisuus | ½ h | Myymäläpäällikkö | | |
| Riskit ja uhat, hätänumerot | | | | |
| Toiminta porttien hälyttäessä | | | | |
| Toiminta myymälävarkaus- tapauksessa | | | | |
| Toiminta erilaisissa hätätilanteis- sa: tulipalo, pommiuhka, ryöstö jne. | | | | |
| Kassakaappi | | | | |

| Vartiointi | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|---|-------|------------------|---------------------------|-----|
| Tiedottaminen | ½ h | Myymäläpäällikkö | | |
| Palaverikäytännöt | | | | |
| Ketjupalaveri | | | | |
| Myymäläpalaverit | | | | |
| Myry-palaveri | | | | |
| Myyntivalmennus | | | | |
| Osastopalaverit | | | | |
| Palaverimuistiot, mistä löytyy, kuittaaminen | | | | |
| Palautekeskustelut | | | | |
| Kehityskeskustelut | | | | |

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--------------------------|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| SIPIn kertaamista | ½ h | Oman osaston vastaava | | |

NELJÄS TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Varasto | 2 h | Oman osaston vastaava | | |
| Toimituseroihin reagoiminen | | | | |
| Toimimattoman viivakoodin il- moittaminen -> ohje Raitilla | | | | |
| VVS - siirrot | | | | |
| • omakäyttö | | | | |
| • ketjun toisiin myymälöihin | | | | |
| • toisista myymälöistä | | | | |
| • kustantajat, AAA | | | | |
| Postin käsittely | | | | |
| • lähtevä / saapuva | | | | |
| • Oskari | | | | |
| Työskentelyä lähetysten purkami- sen / hinnoittelun / hyllyttämisen kanssa | | | | |

VIIDES TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|-------------------|---------------------------|-----|
| Lehdet | 1 h | Lehdistä vastaava | | |
| Vastuuhenkilö | | | | |
| Myymälän valikoima | | | | |
| Kalusteet | | | | |
| Lähetysten tarkastus, eroihin reagointi | | | | |
| Palautukset | | | | |
| Lehtipisteen Internet-sivut | | | | |

KUUDES TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|----------------------|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Oman osaston kertaus | 1 h | Oman osaston vastaava | | |

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|-------------|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| ASKO | 1 h | Oman osaston vastaava | | |
| Lisämyynti | | | | |
| Kassamyynti | | | | |

SEITSEMÄS TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Myymläkäsi kirjan lukemista: Alku & 1. luku: Suomalainen Kirjakauppa | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| Ensimmäinen palautekeskustelu | 1 h | Oman osaston vastaava | | |

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|-------------------|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Palautekeskustelu | ½ h | Oman osaston vastaava | | |

KAHDEKSAS TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| APR | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| ulkomaiset / yhteyshenkilö | | | | |
| kotimaiset / yhteyshenkilö | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> miten kysely tehdään? | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> aikataulu, joka luvataan asiakkaalle | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> seuranta | | | | |
| vastaukset APR:stä | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> vastauksesta ilmoitus asiakkaalle | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> tilaaminen | | | | |

| | Kesto | Vastuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|--------------|---------------------------|-----|
| | | | | |

| | | | | |
|---|-----|--------------------------|--|--|
| Myymääläkäsikirjan lukemista: Luku 2. Myynti ja asiakaspalvelu | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
|---|-----|--------------------------|--|--|

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|------------------------|-------|----------------------------|---------------------------|-----|
| Naapuriosaston kertaus | 1 h | Naapuriosaston vastaava | | |

YHDEKSÄS TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Myymääläkäsikirjan lukemista: 3. luku Tuotteet ja logistiikka & 4. luku Markkinointi | 1 h | Oman osaston vastaava | | |

10. TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|---|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Myymääläkäsikirjan lukemista: 5. luku Myymälä & 7. luku Työsuh- deasiat | ½ h | Oman osaston vastaava | | |

11. TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän kuittaus | Pvm |
|--|-------|--------------------------|---------------------------|-----|
| Myymääläkäsikirjan lukemista: 8. luku Osaava henkilöstö & 9. luku Turvallisuus | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| Koulutukset | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| ESKO 1 | | | | |
| ESKO 2 | | | | |
| ASKO | | | | |
| UHK (uhkaavan henkilön kohta- minen) | | | | |
| SK2 uudelle työntekijälle | | | | |
| Osastovastaavien koulutus | | | | |
| UPO -koulutus | | | | |
| EAT; kaupan esimiestutkinto (op- pisopimus) | | | | |
| Merkonomin tutkinto | | | | |
| JET -koulutus | | | | |
| Libristi- tutkinto | | | | |
| Tavarantoimittajien koulutus | | | | |
| Kustantajaillat | | | | |

12. TYÖPÄIVÄ

| | Kesto | Vastuuhenkilö | Perehdyttäjän | Pvm |
|--|-------|---------------|---------------|-----|
|--|-------|---------------|---------------|-----|

| | | | kuittaus | |
|--|-----|-----------------------|----------|--|
| Myymläkäsikirjan lukemista: 6. luku Tuloksekas toiminta | ½ h | Oman osaston vastaava | | |
| Roolit myymälässä | ½ h | Myymläpäällikkö | | |
| Myymläpäällikön toimenkuva ja tärkeimmät tehtävät | | | | |
| Osastovastaavan toimenkuva ja tärkeimmät tehtävät | | | | |
| Myymläpäällikön palautekeskustelu | 1 h | Myymläpäällikkö | | |