



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Myyntisihteerien perehdytysuunnitelma Case: Huoneistokeskus Oy

Harju, Tiina

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Myyntisihteerien perehdytysuunnitelma Case: Huoneistokeskus Oy

Harju, Tiina
Palvelujen tuottamisen ja johtami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Harju, Tiina

Myyntisihteerien perehdytysuunnitelma Case: Huoneistokeskus Oy

Vuosi 2013 Sivumäärä 66

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena oli perehdytysuunnitelman kehittäminen Huoneistokeskus Oy:n myyntisihteereille. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Huoneistokeskus Oy, joka on kiinteistönvälitys- ja arviointipalveluita tarjoava suomalainen yritys. Perehdytysuunnitelman kohderyhmä oli Huoneistokeskus Oy:n uudet myyntisihteerit ja sen käyttäjät olivat heitä perehdyttävät myyntisihteerit. Myyntisihteerien perehdytykselle ei aikaisemmin ollut suunnitelmaa, mistä johtuen perehdytys oli puutteellista, sen lopputulos vaihteli ja sisältö jäi kokonaan perehdyttäjän vastuulle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa sekä käyttäjiä että kohderyhmää palveleva perehdyttämissuunnitelma ja selvittää millainen sen tulisi olla. Työn tavoitteena oli yhtenäistää myyntisihteereiden perehdyttämistä ja saamaan sen laatu samanlaiseksi jokaisen uuden myyntisihteerin perehdytysprosessissa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui monipuolisesti perehdyttämiseen liittyvästä kirjallisuudesta, jossa pääpaino oli kuitenkin Työturvallisuuskeskuksen julkaisuilla. Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään aluksi perehdyttämiseen yleisesti, minkä jälkeen siirrytään perehdyttämistä koskevaan lainsäädäntöön, jonka huomioiminen on välttämätöntä onnistuneen perehdytysuunnitelman kannalta. Tämän jälkeen perustellaan perehdyttämisen merkitys, ja lopuksi keskitytään perehdyttämisen suunnitteluun, johon koko perehdytysuunnitelma pohjautui. Seuraavaksi kuvattiin perehdytysprosessi, koska perehdytysuunnitelma rakentui sen mukaan. Lisäksi tutkimusmenetelmiin ja niiden analysointiin liittyvä teoria esiteltiin erikseen niitä koskevissa luvuissa.

Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja benchmarkingia. Teemahaastatteluissa haastateltiin kahta perehdytysuunnitelman käyttäjää sekä kahta sen kohderyhmän edustajaa. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää millainen perehdytysuunnitelma palvelisi käyttäjiä ja kohderyhmää parhaiten sekä kartoittaa nykyisen perehdytysprosessin kulku benchmarkingia varten. Lisäksi benchmarkingia varten toteutettiin ryhmähaastattelu kahdelle Huoneistokeskus Oy:n myyntineuvottelijalle. Benchmarkingin tarkoituksena oli hyödyntää yrityksestä valmiiksi löytyvää myyntineuvottelijoiden perehdytysuunnitelmaa.

Tutkimusmenetelmien sekä teoreettisen viitekehysten avulla kehitettiin perehdytysuunnitelma, jonka kuka tahansa Huoneistokeskus Oy:n perehdyttävistä myyntisihteereistä tai myyntijohtajista saa käyttöönsä yrityksen Intranetistä. Perehdytysuunnitelmaa tullaan hyödyntämään jokaisen uuden myyntisihteerin perehdyttämisessä ja sitä tullaan päivittämään tarpeen mukaan.

Asiasanat perehdyttäminen, perehdytysprosessi, työnopastus, yritysperehdyttäminen

Harju, Tiina

The Induction Program for Sales Secretaries Case: Huoneistokeskus Oy

Year	2013	Pages	66
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to develop an induction program for the sales secretaries of Huoneistokeskus Oy. This study was commissioned by Huoneistokeskus Oy that provides real estate and home assessment services. The target group was the sales secretaries of the company. The lack of an induction program for the target group caused defective orientation with varying results. In addition, the responsibility of the induction was entirely delegated to the experienced sales secretaries. The purpose of this study was to create an induction program that serves both the users and target group. The other purpose was to standardize the induction process and to ensure standard quality in the induction process of every new sales secretary.

The theoretical section of the thesis was based on a variety of induction-related literature. The focus of the literature was on the publications of the Centre of Occupational Safety. Firstly, the theoretical section focuses generally in induction. Secondly, the focus shifts to legislation. The legislation of the subject has to be observed for the purpose of creating a functional induction program. Next, the theoretical section argues the need of induction. Arguments are followed by a section of planning that is the base for the induction program. Finally, the progress of the induction process has been described, since the whole induction program bases on it.

The empirical section includes theory about the research methods that were theme interview and benchmarking. Two users of the induction program and two spokesmen representing the target group were theme interviewed. One objective of the interviews was to discover what type of induction program would serve its users and the target group best. The other objective was to clarify the current induction process of the sales secretaries for benchmarking. In addition, one theme interview was conducted as a group interview with two sales negotiators, for the purpose of benchmarking. The objective of the benchmarking was the utilization of the current induction program of the sales negotiators of Huoneistokeskus Oy.

By exploiting the theoretical section and research methods, an executable induction program was drawn up as a result. This program is found and regularly updated on the company intranet. It will be used by all inductive sales secretaries and sales directors in the induction of new sales secretaries of Huoneistokeskus Oy.

Key words business orientation, induction, induction process, supervision of work

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristö	7
2.1	Huoneistokeskus Oy	7
2.2	Myyntisihteerit	7
3	Perehdyttäminen	8
3.1	Lainsäädäntö	9
3.2	Merkitys	11
3.3	Suunnittelu	12
3.4	Perehdytysprosessi	17
4	Hankekuvaus ja tutkimusmenetelmät	19
4.1	Haastattelu	19
4.1.1	Teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus	20
4.1.2	Aineiston analyysi ja tulokset	21
4.2	Benchmarking	25
4.2.1	Benchmarking-tyypit	26
4.2.2	Benchmarking prosessi	27
4.3	Perehdytys suunnitelman toteutus	35
5	Yhteenveto ja loppupäätökset	38
	Lähteet	41
	Kuviot	43
	Taulukot	43
	Liitteet	44
	Liite 1: Teemahaastattelu 1	44
	Liite 2: Teemahaastattelu 2	45
	Liite 3: Ryhmähaastattelu	46
	Liite 4: Myyntisihteerien perehdytys suunnitelma	47

1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena oli perehdytysuunnitelman kehittäminen Huoneistokeskus Oy:n myyntisihteereille. Koska hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen tukee koko organisaation menestystä, on erittäin tärkeää että Huoneistokeskus Oy:ssä perehdytetään järjestelmällisesti myös yrityksen myyntisihteerit. Aiheen valintaan vaikutti toimeksiantajan toive laatia myyntisihteereille käyttökelpoinen perehdytysuunnitelma, jota yritys voisi hyödyntää uusia myyntisihteereitä perehdyttäessään. Opinnäytetyöntekijä työskenteli koko hankkeen ajan Huoneistokeskus Oy:ssä myyntisihteerinä.

Työn tarkoituksena oli kehittää sekä käyttäjiä että kohderyhmää palveleva perehdytysuunnitelma, jonka avulla Huoneistokeskus Oy:n myyntijohtajat ja myyntisihteerit voisivat yhteistyössä perehdyttää uusia myyntisihteereitä. Huoneistokeskus Oy:llä ei ollut aikaisemmin minikäänlaista perehdytysuunnitelmaa myyntisihteereille vaan myyntijohtajat delegoivat perehdyttämisen kokeneille myyntisihteereille, jotka perehdyttivät tulokkaat parhaalla katsomallaan tavalla. Perehdyttäminen oli tästä syystä vaihtelevaa sekä aikataulun että lopputuloksen kannalta. Opinnäytetyön tavoitteena oli yhtenäistää myyntisihteereiden perehdyttämistä ja saada sen laatu samanlaiseksi jokaisen uuden myyntisihteerin perehdytysprosessissa.

Opinnäytetyöraportin rakenne muodostuu siten että luvussa kaksi käsitellään opinnäytetyön toimintaympäristöä, jonka muodostavat sen toimeksiantaja Huoneistokeskus Oy sekä opinnäytetyön kohderyhmä myyntisihteerit. Luvussa kolme esitellään perehdyttämiseen liittyviä teoreettisia lähtökohtia usealta eri kannalta, jotta perehdyttämisestä muodostuisi kattava kokonaiskuva. Tätä seuraa luku neljä, jossa kuvataan hankkeen eteneminen, siinä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä niiden analysointi ja tulokset. Lisäksi siinä kuvataan opinnäytetyön tuotoksen toteutus. Lopuksi luvussa viisi tehdään yhteenveto, arvioidaan tulokset ja tehdään loppupäätökset.

2 Toimintaympäristö

Tämän opinnäytetyön toimintaympäristön muodostavat sen toimeksiantaja, kohderyhmä ja käyttäjät. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Huoneistokeskus Oy ja kohderyhmä yrityksen myyntisihteerit. Lisäksi myyntisihteerit olivat opinnäytetyön käyttäjiä.

2.1 Huoneistokeskus Oy

Huoneistokeskus Oy on Veijo Merjamaan ja Eila Merjamaan vuonna 1953 perustama kiinteistönvälitys- ja arviointipalveluita tarjoava suomalainen yritys. Huoneistokeskus Oy on tuonut nykyaikaisen kiinteistövälityksen Suomeen ja ollut mukana suomalaisissa asuntokaupoissa enemmän kuin mikään muu yritys. Huoneistokeskus Oy:n toiminnan neljä kivijalkaa ovat suomalaisuus, asiantuntemus, asiakaslähtöisyys ja nykyaikaisuus. Sen arvot ovat ehdoton rehellisyys, korkea ammattitaito, aktiivisin palvelu sekä asiakkaiden ja työtovereiden arvostaminen. Huoneistokeskus Oy työllistää noin 350 henkilöä ja sillä on 62 toimipistettä ympäri Suomea. Yrityksen toimitusjohtaja on Antti Asteljoki. (Huoneistokeskus Oy 2013a.)

Huoneistokeskus Oy on pyrkinyt perustamisestaan lähtien olemaan kiinteistönvälitysalan korkeakoulu, joka kouluttaa uusia myyntineuvottelijoita ja kokeneita kiinteistönvälittäjiä alan parhaiksi asuntokaupan asiantuntijoiksi. Yritys tarjoaa myyntineuvottelijoiden ja kiinteistönvälittäjien työn lisäksi useita eri uravaihtoehtoja. (Huoneistokeskus Oy 2013b.)

Huoneistokeskus Oy on Realia Group-konsernin tytäryhtiö. Realia Group on pohjoismaiden suurin kiinteistökauppaa ja kiinteistöjohtamisen palveluita tarjoava yhteenliittymä, joka työllistää lähes 2000 työntekijää. Realian ammattilaiset välittävät joka neljännen suomalaisen asunnonvaihdon ja isännöivät yli 135000 huoneistoa Suomessa. Huoneistokeskus Oy:n lisäksi muita Realia Groupin tytäryhtiöitä ovat SKV Kiinteistönvälitys Oy, Huoneistomarkkinointi Oy, Realia Isännöinti Oy, Realia Management Oy ja Ober-Haus -konserni. (Huoneistokeskus Oy 2013a.)

2.2 Myyntisihteerit

Myyntisihteerit toimivat Huoneistokeskus Oy:ssä pääsääntöisesti sisäisinä asiakaspalvelijoina, joilla tarkoitetaan asiakaspalveluhenkilökuntaa tukevia muita yrityksen työntekijöitä ja toimintoja (Huoneistokeskus Oy 2012; Grönroos 2009, 413). Myyntisihteerien työssä toimitaan itsenäisesti lainsäädännön, Huoneistokeskus Oy:n ohjeiden sekä myyntijohtajien ohjeistuksen mukaan. Lisäksi heillä tulee olla tuntemusta kiinteistövälityksestä ja sen toimintatavoista. Myyntisihteereiden toimien tarkoitus on omalta osaltaan avustaa myyntijohtajaa ja myyntineuvottelijoita hyvän asiakaspalvelun varmistamiseksi. (Huoneistokeskus Oy 2012.)

Myyntisihteereiltä edellytetään muun muassa tietojärjestelmien käytön hallitsemisen lisäksi kykyä oma-aloitteiseen ja tarkkaan työskentelyyn sekä kiinnostusta ja ymmärrystä oman työn jatkuvaan kehittämiseen. Myyntisihteerien työssä korostuu päivittäinen, nopeampoinen asiakaspalvelu ja hyvä paineensietokyky. Heidän toimintansa edellyttää joustavaa yhteistyötä myyntijohtajien, myyntineuvottelijoiden ja muun organisaation kanssa. (Huoneistokeskus Oy 2013b.)

Myyntisihteerien työkuvaan kuuluu useita eri työtehtäviä, kuten valo- ja pohjakuvien käsittely, arkistointi, kauppakirjojen teko sekä muiden kauppaan liittyvien dokumenttien laatiminen. He avaavat uudet toimeksiannot Huoneistokeskuksen kiinteistönvälitysjärjestelmään, pitävät yhteyttä markkinointiryhmään lehti-ilmoitusten ja jakeluiden osalta sekä jakavat informaatiota toimistossa. Myyntisihteerit pitävät huolen siitä, että toimistossa riittää työvälineitä ja että ne ovat hyvässä kunnossa. Lisäksi he ottavat asiakkaita vastaan, huolehtivat palaverien järjestelystä ja toimiston yleisilmeen siisteydestä. (Huoneistokeskus Oy 2012.)

3 Perehdyttäminen

Uusi työtehtävä sekä työympäristö edellyttävät yritystä kouluttamaan uuden työntekijän. Kouluttaminen tapahtuu työsuhteen alussa ja sitä kutsutaan perehdyttämiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 9.) Perehdyttäminen on suunniteltu monien toimenpiteiden kokonaisuus ja sen pitäisi sisältyä työpaikan toiminta- ja koulutussuunnitelmiin (Lepistö 1992, 14). Sillä tarkoitetaan toimia, joita yritys tekee saadakseen uuden työntekijän sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön sekä saamaan hänet osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä. Lisäksi toimien tarkoitus on saada tulokas oppimaan työnsä mahdollisimman nopeasti. (Helsilä 2009, 48; Österberg 2009, 101.) Toimien laajuus vaihtelee työtehtävän mukaan ja ne jakautuvat työyhteisöön ja yritykseen perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen. Näitä kahta perehdytyksen osa-alueita kutsutaan myös yritysperehdyttämiseksi ja työnopastukseksi, ja kyseisillä nimillä niitä käsitellään tässä opinnäytetyössä. (Helsilä 2009, 48; Rissanen, Sääsä & Vornanen 1996, 120; Kangas & Hämäläinen 2010, 2; Kangas 2003, 4.)

Yritysperehdyttämiseen sisältyy useita osa-alueita, joihin kuuluvat toimenpiteet, joilla perehdyttäjä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean, vision, strategian sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat (Kangas & Hämäläinen 2010, 2; Helsilä 2009, 48). Tulokkaan tulisi yritysperehdytysvaiheen avulla saada yleiskuva yrityksestä, sen toiminnan tarkoituksesta ja arvoista. Hänellä tulisi olla jonkinlainen käsitys yrityksen omistussuhteista sekä organisaation rakenteesta, ja hänen tulisi oppia tuntemaan yrityksen asiakkaat, työtoverit ja esimiehet. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.)

Työnopastus on työpaikalla tapahtuvaa välitöntä työhön kuuluvien tietojen ja taitojen opettamista (Kangas & Hämäläinen 2010, 13). Se käsittää tuleviin työtehtäviin liittyvät toiveet, odotukset ja velvoitteet (Helsilä 2009, 48). Niihin kuuluvat omaan työhönsä kohdistuvien odotusten tietäminen, oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnasta ymmärtäminen sekä työtehtävien ja niihin liittyvien turvallisuusohjeiden oppiminen (Kangas & Hämäläinen 2010, 2). Työnopastuksessa keskitytään työnteon keskeisiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Päämääränä on kannustaa opastettavaa itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä itsenäiseen oppimiseen. Työnopastus ei ole eroteltu toimenpide vaan se liittyy työyhteisön ja sen toimintojen jatkuvaan kehittämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.)

Edellä esitettyjä perehdytyksen osa-alueita käsitellään lisää myöhemmissä alaluvuissa. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään perehdyttämisen lainsäädännöllistä näkökulmaa. Laista löytyy useita perehdyttämiseen liittyviä viittauksia ja määräyksiä, joiden vuoksi opinnäytetyössä annetaan lainsäädännölle painoarvoa (Kupias & Peltola 2009, 20).

3.1 Lainsäädäntö

Työn tekeminen on lailla suojattua ja valvottua. Lain perehdyttämiseen liittyvien viittausten ja määräysten pääroolissa on työnantajan vastuu opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämiseksi on annettu paljon painoarvoa työlainsäädännössä, mikä on monesti pakottavaa oikeutta ja siinä tavoiteltava toiminta on ensisijaisesti työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Asiat joiden osalta työntekijöiden oikeuksia voidaan heikentää työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla on mainittu siinä erikseen. Uusimmassa lainsäädännössä, kuten yhteistoimintalaissa, korostetaan työnantajan neuvotteluvollisuutta. Sen tavoitteena on lisätä vuoropuhelua työnantajan ja työntekijän välille. Lainsäädännön noudattaminen on yrityksille vähimmäisvaatimus, kun taas perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset ovat työnantaja velvoittavia säädöksiä. Perehdyttämistä käsittelevät työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta työyhteisössä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslain mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yritystoimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Tämä yleisvelvoite koskee muitakin kuin uusia työntekijöitä, mistä johtuen työnantajalle on asetettu vaatimus siitä, että hänen on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan tyourallaan etenemiseksi. Osaamista ja suoriutumista tulee pohtia työnantajan ja työntekijän kesken yhdessä, mikä perehdyttämisen yhteydessä viittaa palautekeskusteluihin. (Kupias & Peltola 2009, 21.) Perehdyttäminen mainitaan usein työehtosopimuksissa ja varsinkin palkkaan liittyvissä pykälissä. Perehdyttäjä voi saada työstään lisäpalkkiota tai vastuu voi lisätä toimenkuvan vaativuutta ja vaikutusta palkkaukseen. Uusi työnteki-

jä saa perehdytyskaudesta huolimatta uuden tehtävän mukaista palkkaa. (Kupias & Peltola 2009, 26 - 27.)

Työturvallisuus on merkittävä osa huolellista perehdyttämistä, ja työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijänsä. Työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. (Santalahti & Mäkeläinen 2001, 18; Kangas 2003, 29.) Lain mukaan työnantajan on huolehdittava, että työnteko on turvallista eikä työntekijöiden terveys vaarannu. Hänen on huomioitava työ, työolosuhteet, ergonomia, muu työympäristö sekä työntekijä. Vaadittavan ohjauksen ja opastuksen määrä riippuu työntekijän koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta ja kokemuksesta, mutta perehdyttämisen yhteydessä tulee varmistaa että kokenutkin työntekijä osaa varmasti tunnistaa työpaikan tavanomaiset vaara- ja haittatekijät ja tuntee oikeat työmenetelmät. Perehdytyksen alussa on yleensä tärkeintä opastaa ensin turvallisuuteen liittyviin asioihin, kuten työpaikan varauskäynteihin ja työvälineiden oikeaan käyttöön. (Kupias & Peltola 2009, 23 - 25.) Työntekijälle annettua opastusta ja ohjausta tulee myös täydentää tarvittaessa (Kangas 2003, 29). Perehdyttämisessä on luotava mahdollisuudet siihen, että sukupuolesta tai taustasta riippumatta henkilön on mahdollista menestyä työssään. Työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Työpaikan riskitekijät ja käytännöt on syytä kartoittaa vuosittain ja varmistaa niiden huomiointi perehdytysuunnitelmassa. (Kupias & Peltola 2009, 23 - 25.)

Lainsäädännössä on määritelty laajasti työnantajan ja työntekijän yhteistoiminta sekä sen muodot. Työpaikan johdon on neuvoteltava työntekijöiden kanssa monista asioista. Näitä ovat ainakin henkilöstön asemaan vaikuttavat muutokset, hankinnat tai järjestelyt. Laki yhteistoiminnasta työyhteisössä tavoittelee työpaikan viestinnän lisäämistä. Viestintään kuuluu yleinen vuorovaikutus, tiedottaminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet. Laissa on erityisesti mainittu työpaikkaan ja yritykseen liittyvät perehdyttämisjärjestelyt, jotka kuuluvat työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt on käytävä läpi yhdessä. Jos kyseessä on yli 20 hengen työpaikka, asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa. Perehdytyksen järjestelyt tulee tehdä näkyviksi ja työntekijöiden pitää tietää, miten he ja heidän työtoverinsa saavat koulutusta ja opastusta työtehtäviä vaihtaessaan. Sama koskee tilanteita, joissa työtehtävät muuttuvat tai kehittyvät. (Kupias & Peltola 2009, 25 - 26.)

Luotettava ja lainmukainen toiminta lisää myönteistä vaikutusta kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. Laittomasta toiminnasta seuraa erilaisia vahinkoja, haittoja, tulkintaerimielisyyksiä, työtaisteluja ja kärhämisiä työpaikoilla. Työpaikoilla lainsäädännön noudattamista valvovat yrityksen johto ja henkilöstöammattilaiset. Esimies on lainsäädännön noudattamisesta vastuussa viimekädessä, ja työlainsäädännön toteutumista työpaikoilla valvovat työsuojeluviranomaiset. Työntekijöiden puolella lainsäädännön noudattamista seuraavat luot-

tamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. Jos työlainsäädäntöä ei noudateta, menetykset voivat olla suuria. Virheellisesti ja vaillinaisesti hoidettu perehdyttäminen heikentää työntekijän mahdollisuutta onnistua työssään ja tavoitteissaan yrityksen menestyksen hyväksi. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

3.2 Merkitys

Vaikka laki velvoittaa työnantajan perehdyttämään uuden työntekijän, se ei ole ainoa syy miksi heidät kannattaa perehdyttää. Perehdyttämisellä tuetaan uuden tai uutta työtä omaksuman työntekijän kokonaisvaltaista osaamista. Sen avulla työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää koko organisaatiota ja työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 16.) Vaikka perehdyttämisen aiheuttamat hyödyt ovat yhteisiä, niitä voi tutkia useasta eri näkökulmasta, jolloin hyötyjen monipuolisuus korostuu (Lepistö 2004, 56).

Perehdyttämisestä on hyötyä koko organisaatiolle (Lepistö 2004, 57; Lepistö 1992, 14). Sen päätavoitteena on saada uudesta työntekijästä mahdollisimman nopeasti tuottava työyhteisön jäsen. Mitä nopeammin työntekijä oppii tuntemaan työnsä vaatimukset, toiminnot, käytännöt sekä työoverinsa, sitä nopeammin hän voi keskittyä varsinaiseen työntekoon. Tällöin hänen hankintaansa investoitu pääoma saadaan mahdollisimman nopeasti takaisin. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62; Kjelin & Kuusisto 2003, 16.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 16) mukaan yrityksen kannalta perehdyttämisessä on kysymys kannattavuudesta ja strategian toteuttamisesta. Yritys voi saada laadukkaalla perehdytyksellä kilpailuetua, mikä johtuu siitä, että perehdyttämisellä pyritään vähentämään yritykselle haitallisia virheitä, tapaturmia, onnettomuuksia, poissaoloja ja hävikkiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20 - 21; Lepistö 2004, 57.) Huonosti perehdytetty työntekijä saattaa heikentää prosessien sujuvuutta ja aiheuttaa aikatauluista jälkeen jäämistä. Hän voi aiheuttaa myös virheitä, jotka johtavat reklamaatioihin ja aiheuttavat välittömiä kustannuksia. Pahimmissa tapauksissa tämä voi aiheuttaa asiakkaan menetyksen, ja yrityksen maine voi kärsiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20 - 21; Kangas & Hämäläinen 2010, 4 - 5.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa yrityskuvaa, toisin sanoen mielikuvaa joka ihmisillä on yrityksestä. Siihen vaikuttavat ihmisten omat kokemukset sekä muiden kertomukset. Jos uusi työntekijä saa huonon kuvan yrityksestä, hän voi levittää sanaa, jolloin yritykseen ei haluta hakea töihin. Lisäksi se voi pahimmillaan aiheuttaa mahdollisten yhteistyökumppaneiden vetäytymisen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4 - 5; Lepistö 2004, 57.)

Perehdytyksen huolellinen valmistelu ja toteutus tukevat koko organisaation menestystä. Tämä johtuu siitä, että hyvin perehdytetyt työntekijät ovat motivoituneita, jatkuvasti toimin-

takykyisiä, laadukkaita, työssään viihtyviä sekä pystyvät työskentelemään itsenäisesti. Hyvin hoidettu perehdytys vie aikaa, mutta sen avulla uusi työntekijä pystyy työskentelemään nopeammin itsenäisesti ja perehdyttämiseen käytetty aika saadaan takaisin moninkertaisena. Kun työntekijä kykenee mahdollisimman nopeasti työskentelemään itsenäisesti, kollegojen ei tarvitse neuvoa pienissä ongelmissa eikä korjata hänen virheitään. Tämä helpottaa muiden työntekijöiden työtä ja säästää kaikkien voimia ja aikaa. Hyvin perehdytetylle työntekijälle muodostuu myönteinen asenne, koska hän on tietoinen työpaikan asioista. Lisäksi työntekijöiden myönteiseksi muodostunut asenne vähentää vaihtuvuutta. (Lepistö 2004, 57; Lepistö 1992, 14; Kangas & Hämäläinen 2010, 13; Österberg 2009, 101.)

Perehdyttäminen hyödyttää yksilöllisesti uutta työntekijää ja esimiestä. Ensimmäinen, perehdyttäminen hyödyttää uutta työntekijää, koska sen avulla vähenevät epävarmuus ja siitä johdettu jännitys. Hyödyt näkyvät sujuvampana työntekona, työntekijän motivaation ja vastuuntunnon kasvuna sekä kykyjen ja osaamisen näkyvämpänä esiintulona. Toiseksi, työntekijän ammattitaito kehittyy nopeammin ja työssä oppiminen helpottuu. Kolmanneksi, laatutavoitteet ja normaali ansiotaso ovat saavutettavissa nopeammin kuin työntekijä on opastettu työhönsä hyvin. Neljänneksi, perehdytetyn työntekijän on helpompi sopeutua uuteen työyhteisöön. Perehdyttämisestä on hyötyä myös esimiehelle, koska hän ja muut työntekijät oppivat sen avulla tuntemaan tulokkaan paremmin ja nopeammin. Tämä helpottaa ilmenevien ongelmien ratkaisua ja luo hyvälle yhteishengelle ja yhteistyölle perustan. Nämä seikat auttavat esimiestä säästämään aikaa tulevaisuudessa. (Lepistö 2004, 56 - 57.)

Kun perehdytyksen merkitys on käsitelty ja sen tarpeellisuus perusteltu, on hyvä siirtyä sen suunnitteluun. Suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista ennakkointia, jonka avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Se tuo tehokkuutta ja johdonmukaisuutta myös henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

3.3 Suunnittelu

Perehdyttämiseen kuuluu toimenpiteiden ja toteutuksen lisäksi suunnittelu ja arviointi (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 120). Suunnitteluun kuuluu perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteiden asettaminen ja oppimistavoitteiden varmistamisen pohtiminen. Aluksi on huomioitava yrityksen henkilöstöpolitiikka, koska se luo perehdytyksen lähtökohdat. Henkilöstöpolitiikka sisältää henkilöstöasioihin kytkeytyvät yleiset periaatteet ja niin sanotut pelisäännöt. Se määrittelee millaista henkilöstöä yritykseen palkataan, miten heidät palkataan ja mistä heidät palkataan. Siihen sisältyy myös se, miten henkilöstö perehdytetään ja koulutetaan. (Kangas 2003, 7.)

Henkilöstöpolitiikan lisäksi perehdyttämisellä on tiivis yhteys yrityksen valitsemaan strategiaan toimintakonseptiin. Valitsemallaan toimintakonseptillaan yritys pyrkii menestymään ja etenemään haluamaansa suuntaan. Perehdyttämisessä on pyrittävä ymmärtämään ohjaamisen ja oppimisen haasteet organisaation toimintatapaan vasten. On mietittävä millaista perehdyttämistä ja perehtymistä tilanne vaatii ja mitä on mahdollista toteuttaa. Perehdyttämisessä on huomioitava sekä yrityksen että yksilön tarpeet tasa-arvoisesti. Kyseessä ei ole ainoastaan perehdytyksen aikana opittavat irralliset tiedot ja taidot vaan hallittavat prosessit ja ilmiöt. Perehdyttäminen voidaan nähdä laajana konseptina, joka tukee yrityksen toimintakonseptia. Mitä paremmin nämä konseptit ilmentävät toisiaan, sitä paremmin perehdyttäminen tukee koko yrityksen menestystä. (Kupias & Peltola 2009, 43 - 44.)

Eri perehdyttämiskonsepteissa korostuvat eri toimijat, työnjako, vastuusuhteet ja keskinäinen yhteistyö (Kupias ja Peltola 2009, 48 - 51). Kupias ja Peltola (2009, 48 - 51) kuitenkin muistuttavat, että yrityksen eri yksiköillä voi olla erilaiset toimintakonseptit ja erilaisia toimintaperiaatteita. Tällöin perehdyttämiskonsepti ei välttämättä voi olla yhteydessä muun yrityksen toimintakonseptiin. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 48 - 51) mukaan perehdyttämiskonsepteja on viisi, jotka ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan vierihoitoperehdyttämiseen, koska myyntisihteerien työ on luonteeltaan käsi-työmaista.

Jos yrityksen tai yksikön tuottama tuote syntyy yksilön tai pienten ryhmien itsenäisen työn tuloksena, toimintakonsepti on käsityö. Se perustuu käsityövälineisiin sekä henkilökohtaiseen ja kokemusperäiseen oppimiseen. Käsityömaiseen toimintakonseptiin sopiva perehdyttämiskonsepti on vierihoitoperehdyttäminen. Siinä perehtyjä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Vierihoido voi liittyä moniin eri perehdyttämiskonsepteihin, mutta käsityömaisessä toiminnassa se on dominoiva ja usein myös ainoa tapa. Tässä konseptissa perehdyttäjä kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja perehtyjän tehtävästä. Perehtyminen tapahtuu tällöin hiljalleen työn teon ohessa. (Kupias & Peltola 2009, 32 - 33.)

Kun yrityksen henkilöstöpolitiikka ja toimintakonsepti on huomioitu, määritellään perehdytyksen tarve. Tarve määrittyy yrityksen tilan ja perehdytettävän työkokemuksen mukaan ja siihen vaikuttaa tulevat työtehtävät sekä työsuhteen pituus. Yrityksen tulee ottaa huomioon, että perehtyjät ovat erilaisia ja tilanteet vaihtelevat. (Rissanen ym. 1996, 120; Kangas & Hämmäläinen 2010, 2; Österberg 2009, 102 - 103.) Tarpeen määrittelyn jälkeen siirrytään tavoitteiden asettamiseen, joka on aina osa suunnittelua. Työpaikkojen perehdyttämisessä ja koulutuksessa tavoitteet suuntautuvat oppimiseen ja käsittävät tiedot, taidot, valmiudet ja asenteet, joita on tarkoitus oppia ja kuinka hyvin ne on opittava. Perehdytyksen tavoitteet voi määritellä yleisesti, mutta usein niitä kannattaa myös tarkentaa eri perehdytettävien mu-

kaan. (Kangas 2003, 7.) Tavoitteen ja tarpeen lisäksi on suunniteltava perehdytyksen tarvittava syvyys ja laajuus (Österberg 2009, 102 - 103).

Perehdytyksen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat henkilön tuleva rooli, ammatillinen osaaminen ja ikä. Kokenut työntekijä on yleensä aktiivisempi ja oma-aloitteisempi kuin nuorempi ja vähemmän kokeneempi. Nuorempi työntekijä tarvitsee tietoa aivan perusasioista, jolloin hänen perehdyttämisensä voi kestää hiukan kauemmin kuin kokeneemman työntekijän. Ammattitaidolla on lisäksi suuri merkitys perehdytykseen, koska samantapaisissa tehtävissä aikaisemmin työskennellyt henkilö omaa selkeämmän yleiskäsityksen tulevista työtehtävistä. Uusi organisaatio on kuitenkin ihmisineen, tapoineen ja tavoitteineen aina uusi. (Österberg 2009, 102 - 103.) Perehdytyksen perusmuoto voi olla yleensä sama, mutta sitä täytyy voida soveltaa. Työhön liittyvät perusasiat uusi työntekijä oppii yleensä nopeasti, mutta varsinainen oppiminen vie aikaa. Jopa ammattitaitoisen ihmisen oppimiseen voi kulua viikkoja tai jopa kuukausia. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.)

Perehdyttämisen suunnitteluun liittyy tiiviisti perehdyttämisohjelman tekeminen (Kangas 2003, 7). Kangaksen (2003, 7) mukaan perehdyttämisohjelma voidaan tehdä joko tiettyä tilannetta varten tai se voi olla yleisluontoinen runko, jota voidaan soveltaa eri tilanteissa. Ohjelmien laajuudet ja sisällöt vaihtelevat, mutta niihin sisältyy aina käsiteltävät asiat, aikataulu ja vastuuhenkilöt. Kangas (2003, 7) huomauttaa, että huolellisesti suunniteltua perehdyttämisohjelmaa, jota voidaan käyttää joustavasti, on pidetty monissa työpaikoissa käyttökelpoisimpana. Kun perehdyttämisohjelma on mietitty perusteellisesti, sen käyttöönotto on helpompaa ja siitä muodostuu helpommin yleinen toimintatapa. Perehdyttämisohjelma toimii työkaluna kaikille perehdyttämiseen osallistuville. Sen tulee olla helposti päivitettävä, toimia perehdyttäjän muistilistana sekä velvoittaa hänet hoitamaan siinä olevat vaiheet. (Österberg 2009, 104 - 105.)

Suuren yrityksen kannattaa järjestää organisoidusti perehdyttämistoimintansa. Järjestämiseen kuuluu perehdyttäjien määrittelemine ja perehdytyksen onnistumisen takaaminen. (Helsilä 2009, 48.) Suunnittelijan tulee miettiä onko yrityksessä nimetyt perehdyttäjät, työnopastajat vai osallistuvatko kaikki sekä perehdyttämiseen että työnopastukseen. On myös pohdittava, mikä on esimiehen osuus perehdytyksessä ja mikä on muiden. (Kangas 2003, 7.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 62) mukaan esimiehen tehtävä perehdytysprosessissa on turvata asianmukainen perehdytys työyhteisössä. Perehdytystä suunnitellessa on tärkeää kartoittaa esimiesten ja muiden perehdyttäjien tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet perehdyttämiseen. Perehdyttäjän oma kiinnostus tehtävää kohtaan vaikuttaa paljon perehdyttämisen onnistumiseen ja siihen tunteeko tulokas itsensä tervetulleeksi. Perehdyttäjä on uuden työntekijän tukihenkilö, opas työtehtäviin ja työyhteisöön tutustumisessa. Tämän vuoksi perehdyttäjiksi

kannattaa valita tehtävään halukkaita ja ammattitaitoisia henkilöitä. (Kangas 2003, 7; Österberg 2009, 104 - 105.) Työnopastuksen onnistumisen perusedellytys on opastajan osaaminen ja ammattitaito, mutta se ei kuitenkaan takaa onnistunutta opastusta. Työnopastajan tulee myös omata vahva motivaatio ja myönteinen asenne opastamista kohtaan. Hänen tulee myös osata opettaa, asettua opastettavan asemaan ja saada opastettava oppimaan. (Kangas 2003, 14.)

Perehdyttäjien valintaan on monta tapaa. Jotkut organisaatiot ovat keskittäneet perehdyttämisen henkilöstöammattilaisille, jolloin perehdytystä koordinoidaan henkilöstöosastolta ja pelkästään työhön ja työtovereihin tutustuminen tapahtuu työyhteisössä. Jotkut yritykset ovat taas koordinoineet perehdyttämisen lähes kokonaan esimiehen tehtäväksi, jolloin perehdytystyön tukeminen voi olla joka laajaa tai vähäistä. Perehdyttäjänä esimiehellä on hyvä mahdollisuus luoda hyvät suhteet uuteen työntekijään. On kuitenkin mahdollista että esimies priorisoi tehtävänsä ja kiireensä, siten että uusi työntekijä jää heitteelle. Joskus perehdytykseen osallistuu koko työyhteisö, jolloin perehdytys on kaikkien tehtävä ja myös perehtyjä osallistuu perehdytysohjelmansa tekemiseen ja muokkaamiseen. Osassa yrityksistä perehdytys on taas melkein kokonaan nimetyn perehdyttäjän tehtävä. Nimetty perehdyttäjä on organisaatiossa työskentelevä henkilö, jolle esimies on delegoinut perehdytysvastuun. (Kupias & Peltola 2009, 48 - 51.)

Nimetyt perehdyttäjät toimivat työyhteisössä yhteistyössä esimiehen kanssa. Vaikka perehdyttäminen olisi delegoitu nimetylle perehdyttäjälle, vastuu on viimekädessä esimiehellä. Vastuualueet kannattaa sopia tarkkaan ja tapauskohtaisesti, sillä perehdyttäjällä ei ole yleensä työjohtollista valtaa. Tämän vuoksi hänellä ei voi olla esimiehen vastuuseen verrattavaa vastuuta. Nimetty perehdyttäjä hoitaa perehdytyksen muun työtoimensa ohella, mutta perehdyttämisen osuus voi olla kuitenkin suuri. Joissain tapauksissa nimetty perehdyttäjä antaa johonkin tehtävään alkuperehdytyksen, jolloin hän irtautuu omasta pääasiallisesta tehtävästään ja keskittyy kokonaan perehdyttämiseen. Tämä kuitenkin edellyttää, että joku muu organisaatiosta pystyy hoitamaan hänen varsinaisen tehtävänsä. Joskus nimetyn perehdyttäjän ainoa tehtävä on perehdyttää, jolloin hän vastaa myös vanhojen työntekijöiden perehdyttämisestä muutostilanteissa. Tässä tilanteessa on kuitenkin vaarana, että hän menettää tuntuman muusta työstä. Yleensä nimetyn perehdyttäjän rooli on kuitenkin laajempi, sillä he ovat usein esimiehen oikea käsi ja osallistuvat myös rekrytointiin. (Kupias & Peltola 2009, 82 - 85.)

Nimetty perehdyttäjä huolehtii työn aloittamiseen kuuluvista käytännön järjestelyistä, sillä on tärkeää järjestää toimivat perusteet työsuhteen alulle. Hän opastaa uutta työntekijää hallinnollisissa asioissa ja esittelee tulokkaan muille työyhteisön jäsenille. Hän koordinoi kokonaisperehdyttämistä ja liittää mukaan muita perehdyttäjiä. Nimettyjen perehdyttäjien käyttö helpottaa parhaissa tapauksissa esimiestyötä, sillä he voivat ottaa vastuuta perehdyt-

tämisen kehittämistä ja sen toteutuksesta. He toimivat kuitenkin aina esimiehen kanssa ja hänen tukenaan. Laadukasta perehdyttämistä ei voi hoitaa yksin ja esimiehen panos on aina tärkeää, sillä hän luo edellytykset onnistuvalle perehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 82 - 85.)

Nimetyt perehdyttäjän rooli ei ole kuitenkaan ainoa vaihtoehto henkilölle jolle perehdyttämismvastuu delegoidaan. Vierihoidoperehdyttämisessä perehdyttäjä usein toimii mentorina tai kummina (Kupias & Peltola 2009, 36). Mentorointisuhde on enemmän vuorovaikutuksellinen kuin ammattimainen ja sen päämääränä on monipuolinen osaaminen, kokemuksen ja näkemysten välittäminen. Se voidaan yhdistää myös perehdyttämiseen, jolloin perehdyttämistä laajennetaan mentoroinnin suuntaan ja siihen sisällytetään keskustelut yrityskulttuurista, organisaation arvoista ja visioista sekä perehdytettävän henkilökohtaisista tavoitteista. (Juusela 2010, 5 - 8.) Mentorin tehtävänä on auttaa toista henkilöä ajattelemaan asioita tarkemmin. Mentorointi on epämuodollinen tiedon, sosiaalisen pääoman ja psykososiaalisen tuen siirtoprosessi. Mentori tietää kohdettaan enemmän asiasta ja hänellä on enemmän ymmärrystä ja kokemusta siitä. Lisäksi hän haluaa jakaa tietämyksensä kokemattomamman kanssa yhteiseen luottamukseen perustuvassa ihmissuhteessa. (Kupias & Peltola 2009, 48 - 51; Pask & Joy 2008, 8; Opetushallitus 2012; Parsloe & Wray 2000, 78.) Kummin tehtävä on taas auttaa tulokasta pääsemään mahdollisimman hyvin organisaatioon sisään sekä tutustumaan muihin ihmisiin ja tiloihin. Hyvä kummi saa tulokkaan tuntemaan olonsa mukavaksi organisaatiossa ja kokeneemmat työntekijät tuntemaan olonsa tuttavalliseksi tulokkaan kanssa. (Hokkanen ym. 2008, 63.)

Perehdytyksen suunnittelussa tulee huomioida perehdytykseen käytettävä aika, tarvittava apumateriaali ja varasuunnitelma. Ajankäyttö tulee huomioida suunniteltaessa perehdytystä, sillä tärkein edellytys tehokkaalle ajankäytölle on sen suunnittelu. Suunnitteluun kuuluu perehdyttämiseen tarvittavan ajan arviointi ja sen huomioiminen. Asiat tulee laittaa tärkeysjärjestykseen, jotta tiedetään mihin tulee varata eniten aikaa. On mietittävä mitkä asiat tulee käydä läpi jo heti ensimmäisenä päivänä ja mitkä asiat vasta myöhemmin. (Kangas 2003, 8.) Kangaksen (2003, 8) mukaan aikaa ei välttämättä tarvita paljon, sillä tärkeintä on se mihin varattu aika käytetään.

Apumateriaali säästää aikaa perehdyttämisessä. Perehtyjälle on annettava tarvittava määrä tietoa työsuhteeseen liittyvistä asioista ja kerrottava mistä hän saa tarvittaessa lisätietoa yritykseen ja sen toimintaan liittyvistä asioista. (Kangas 2003, 8; Kangas & Hämäläinen 2010, 2.) Perehtyjälle voidaan koota tietopaketti, josta löytyy yritykseen liittyvää aineistoa. Yrityksistä löytyy yleensä tietoa Internetistä ja tähän tietoon perehtyjä on jo päässyt käsiksi etukäteen. Intranetissä on kuitenkin yritykseen liittyvää sisäistä tietoa, johon eivät ulkopuoliset pääse käsiksi. Perehtyjälle tulee heti aluksi varmistaa pääsy Intranetin tietoihin. Hän tarvit-

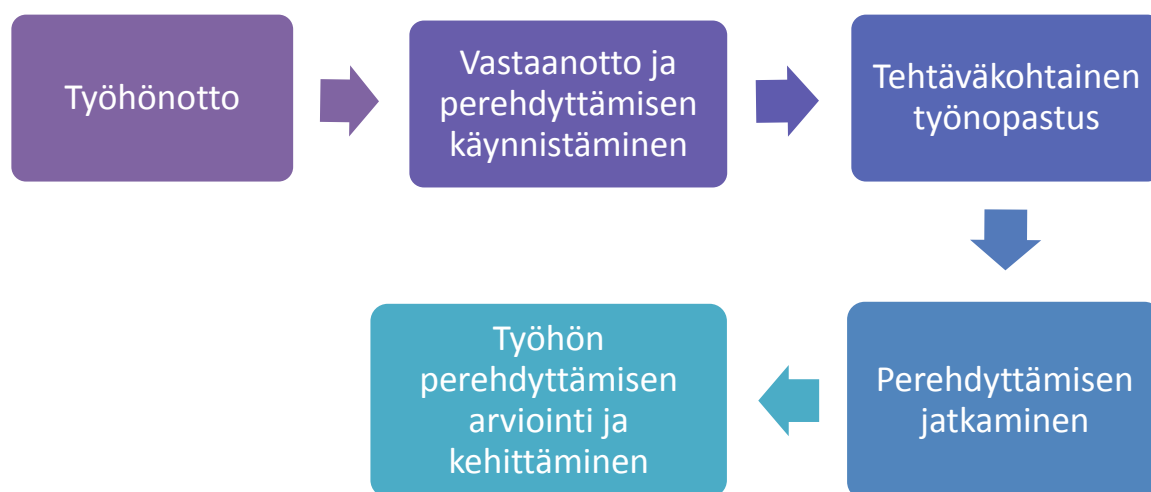
see myös opastusta siitä, mistä tietoa saa ja aikaa etsiä tietoa sekä tutustua siihen. Oppaat, toimintakertomukset, henkilöstölehdet, yritysesitteet, dvd:t, Intranet ja Internet toimivat yritysperehdytyksen tukena (Österberg 2009, 109; Kangas & Hämäläinen 2010, 2.)

Suunnitelmaa tehdessä on myös hyvä laatia varasuunnitelma. Esimerkiksi poissaolojen varalta on määriteltävä sijainen, joka hoitaa perehdyttämisen esimerkiksi sairastapauksissa. (Kangas 2003, 8; Österberg 2009, 104 - 105.) On myös huomioitava se, että perehdyttämislle ei ole aina yhtä paljon aikaa kun on suunniteltu. Suunniteltaessa tulee kartoittaa tilanteet, jotka eivät suju suunnitelman mukaan. Perehdyttämistä ja työnopastusta suunniteltaessa kartoitetaan samalla oppimisen seuranta ja sen arviointi. Seurannan instrumentteina toimivat työskentelyn tarkkailun lisäksi perehdyttämisen tarkistuslistat ja seurantakeskustelut. (Kangas 2003, 8.)

3.4 Perehdytysprosessi

Perehdyttäminen on aina prosessi, joka saa alkunsa ensimmäisestä kontaktista työntekijän ja yrityksen välillä. Sen loppuminen on kuitenkin vaikeampi määritellä. Prosessiin liittyy muutos, sillä se alkaa jostain tilasta ja loppuu toiseen tilaan. Perehdytyksessä tulokas siirtyy ulkopuolisuudesta omaan paikkaansa organisaatiossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Eri kirjallisuuslähteet määrittelevät perehdytysprosessin ajallisesti eritavoin. Se voidaan Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan (2009, 64) mukaan jakaa neljään osaan. Ne ovat aika ennen työaloitusta, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko ja ensimmäiset kolme kuukautta. Hokkanen, Mäkelä ja Taatila (2009, 64) huomauttavat, että joidenkin yritysten perehdyttämisaika on alle kolme kuukautta, mutta sitä kannattaa silti pitää monen kuukauden pituisena prosessina. Tämä johtuu siitä, että uuden työntekijän todellinen sopeutuminen organisaatiokulttuuriin eli yrityksen perusolettamusten malliin vie jonkin aikaa (Helsilä 2009, 51). Juholin (2008, 236) tiivistää hyvän perehdyttämisen kolmeen vaiheeseen. Ne ovat ennen taloon tuloa, työn aloittaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen. Kupias ja Peltola (2009, 102) taas ovat jakaneet perehdyttämisen jopa yhdeksään eri vaiheeseen. Heidän mukaansa perehdytysvaiheet ovat ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätyttyä ja työsuhteen päätyminen.

Perehdyttäminen voidaan siis ajallisesti jakaa monella tavalla. Lepistön (2004, 60) mukaan hyvän perehdyttämisen pääkohdat ovat kuitenkin työhönotto, vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen, tehtäväkohtainen työnopastus, perehdyttämisen jatkaminen sekä työhön perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen. Kuvio (1) ilmentää mainittuja pääkohtia.



Kuvio 1: Perehdytysprosessi (Lepistö 2004, 60)

Perehdytysprosessi alkaa työhönotosta, jonka yhteydessä työntekijän kanssa keskustellaan työn sisällöstä, työsuhteasioista, asiakkaista, organisaatiosta ja työyhteisöstä sekä hänelle jaetaan esittely- ja muita työhön liittyvää aineistoa. Jotta työntekijä saisi konkreettisen kokonaiskuvan työpaikasta ja työstä, hänen kanssaan tehdään kierros tulevilla työpaikalla. Tämän pääkohdan hoitaa joko esimies tai työhönottaja. (Kangas 2003, 9; Lepistö 2004, 60.)

Seuraava vaihe on työntekijän vastaanotto, johon esimiehen tulee varata aikaa. Jos vastaanottaja ja uusi työntekijä eivät tunne toisiaan ennestään, olisi hyvä että heille annettaisiin aikaa tutustua toisiinsa rauhassa. Tässä vaiheessa pidettäviin alkukeskusteluihin osallistuvat esimiehen lisäksi mahdolliset muut perehdyttämisestä vastaavat henkilöt. Keskustelun yhteydessä käydään myös perehdyttämisohjelma pääpiirteittäin läpi. Jos työ ja työyhteisö ovat tulokkaalle vieraita, kannattaa miettiä miten paljon asiaa ensimmäiseen työpäivään voi sisällyttää. Jos uusia asioita käsitellään liikaa yhdessä päivässä, ne eivät jää mieleen. Jotkut työpaikat eivät odota ammattitaidottomalta tulokkaalta työsuorituksia ensimmäisenä päivänä. Tällöin tulokas vain kulkee perehdyttäjän mukana ja seuraa hänen ja muiden työskentelyä sekä keskustelelee ja kysyy. Vastaanoton jälkeen perehdyttäminen käynnistetään ja sitä jatketaan työnopastuksen ohella niin kauan kun työpaikka ja työt ovat tulleet tutuiksi. Kolmannen ja neljännen vaiheen eli tehtäväkohtaisen työnopastuksen ja perehdytyksen jatkamisen hoitaa joko esimies tai työnopastaja. Lopulta siirrytään työhön perehdyttämisen arviointiin ja

kehittämiseen. Arvioinnin avulla selvitetään, mitä on saatu aikaiseksi ja millaisia kehittämistoimia tarvitaan. Jotta perehdyttämistä voitaisiin kehittää, se edellyttää keskusteluja, kyselyjä, yhteistyötä ja käytännön toimia. (Lepistö 2004, 60; Kangas 2003, 9.)

4 Hankekuvaus ja tutkimusmenetelmät

Perehdytys suunnitelman tekoon liittyvä hanke toteutettiin syksyn 2012 ja kevään 2013 aikana. Toimeksiantaja Huoneistokeskus Oy toivoi käyttökelpoista perehdytys suunnitelmaa, jota yritys voisi hyödyntää uusia myyntisihteereitä kouluttaessaan. Suunnitelman tuli olla sellainen, että ketkä tahansa perehdyttävät myyntisihteerit ja myyntijohtajat voisivat sen avulla yhteistyössä perehdyttää uuden myyntisihteerin. Perehdytys suunnitelmassa tuli huomioida sen pääkäyttäjien eli perehdyttävien myyntisihteereiden sekä kohderyhmän eli uusien myyntisihteereiden mielipiteet, jotta se palvelisi heitä mahdollisimman hyvin. Perehdytys suunnitelman toivottiin tuovan loogisuutta myyntisihteerien perehdytykseen ja auttavan uusia myyntisihteereitä hahmottamaan työnsä kokonaiskuva mahdollisimman nopeasti. Näiden toivomusten lisäksi Huoneistokeskus Oy:tä edustava koulutus päällikkö ehdotti, että työssä hyödynnettäisiin yrityksestä löytyvää myyntineuvottelijoiden perehdytys suunnitelmaa.

Hanke toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa tutkimuksellinen selvitys kuuluu tuotteen tai idean toteutustapaan. Toteutustapa tarkoittaa keinoja, jonka avulla oppaaseen tarvittava materiaali hankitaan. (Vilka & Airaksinen 2003, 56.) Perehdytys suunnitelman materiaali hankittiin teemahaastattelujen ja benchmarkingin avulla. Teemahaastattelujen kautta huomioitiin sekä perehdytys suunnitelman pääkäyttäjien että kohderyhmän toiveet ja mielipiteet. Koska toimeksiantaja toivoi myyntineuvottelijoiden perehdytys suunnitelman hyödyntämistä, toiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin benchmarking. Se todettiin sopivaksi keinoksi hyödyntää yrityksestä löytyvää perehdytys suunnitelmaa. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin valitut tutkimusmenetelmät ja niistä syntyneet tulokset.

4.1 Haastattelu

Opinnäytetyössä käytettiin haastattelua, joka on laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisten eli kvalitatiivisten tutkimusten tarkoituksena on hankkia kirjoittamatonta tietoa sekä löytää ja paljastaa tosiasioita. Kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja tutkimaan sitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 181; Vilka & Airaksinen 2003, 63 - 64.) Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tiedon keräämisen välineenä suositetaan ihmistä (Hirsjärvi ym. 2009, 161 - 164). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston määrällä ei ole merkitystä vaan sen laadulla (Vilka & Airaksinen 2003, 63 - 64). Suomessa yleisesti käytetyin tapa kerätä kvalitatiivista aineistoa on haastattelu (Eskola & Suoranta 1998, 85).

Haastattelu on haastattelijan aloitteesta ja johdolla tapahtuvaa keskustelua, jonka tarkoitus on selvittää mitä haastateltava ajattelee. Lisäksi sitä voi kuvailla tilanteena, jossa haastattelijalla esittää kysymyksiä haastateltavalle. (Eskola & Suoranta 1998, 85.) Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tiedon keräämistä voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla. Se voidaan toteuttaa haastateltavalle sopivalla tavalla, jolloin myös aiheiden järjestystä voidaan säädellä helposti ja vastauksia pystytään tulkitsemaan. Haastattelu on sopiva tutkimusmenetelmä jos ihminen nähdään tutkimustilanteessa tekijänä. Tällöin hän on tutkimuksessa merkityksiä tuova ja aktiivinen osapuoli, joten hänellä on oltava mahdollisuus tuoda vapaasti esille itseään koskevia asioita. Haastattelun etuna on mahdollisuus saada monitahoisia vastauksia, joita voidaan selventää haastattelutilanteessa. Lisäksi haastatteluun on helppo saada vastaajaksi haluttu kohdehenkilö. Toisaalta haastattelu on aikaa vievää ja se vaatii haastattelijalta suunnittelua sekä syventymistä haastattelijan rooliin. Siihen liittyy myös niin sanottuja virhelähteitä, jotka voivat aiheutua kummastakin osapuolesta tai itse haastattelutilanteesta. Luotettavuus voi myös horjua, jos haastateltava antaa vain sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Näillä haastattelun muodoilla voidaan täydentää tutkimuksessa toisiaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 204 - 206, 210.)

4.1.1 Teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47; Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastattelijalla huolehtii että ennalta päätetyt teemat käydään läpi, mutta niiden laajuus ja järjestys vaihtelevat. Tämän haastattelijalla varmistaa ottamalla mukaansa muistilistan läpikäytävistä teemoista, mutta ei valmiita kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Teemahaastattelu sopii sekä määrälliseksi että laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Se sopii toiminnalliseen opinnäytetyöhön silloin kun tarkoituksena on kerätä tietoa tietystä teemasta tai tehdä konsultaatiota asiantuntijalle. Teemahaastattelun voi toteuttaa haastateltavan kanssa kasvatusten tai puhelimitse. Kysymykset ovat avoimia ja liittyvät aiheeseen tai teemaan. (Vilkka & Airaksinen 2003, 63 - 64.)

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina neljälle myyntisihteerille sekä ryhmähaastatteluna kahdelle myyntineuvottelijalle joulukuun 2012 ja tammikuun 2013 aikana. Puolet haastateltavista myyntisihteereistä oli perehdytysuunnitelman pääsääntöisiä käyttäjiä eli nimettyjä perehdyttäjiä. Heidät valittiin edustamaan käyttäjien näkökulmaa, koska nimetyt perehdyttäjät ovat osallistuneet Huoneistokeskus Oy:ssä selkeästi myyntijohtajia enemmän myyntisihteereiden perehdyttämiseen. Kaksi muuta haastateltua myyntisihteeriä edustivat perehdytysuunnitelman kohderyhmän eli uusien myyntisihteereiden näkökulmaa. He olivat

kaksi yritykseen viimeisimmäksi perehdytettyä myyntisihteeriä, joilla perehdytys oli vielä tuoreessa muistissa. Tämän perusteella heidät koettiin sopiviksi kohderyhmän edustajiksi, vaikka he eivät olleet enää uusia perehdytettäviä myyntisihteereitä. Todellisen kohderyhmän edustajia ei ollut mahdollista saada haastateltaviksi, koska yritys ei tämän hankkeen aikana palkannut uusia myyntisihteereitä. Myyntineuvottelijoita, joista toinen oli vastikään perehdytetty ja toinen oli hänen kumminsä, haastateltiin benchmarkingissa tarvittavan vertailun takia (Liite 3). Benchmarking-osiota käsitellään tarkemmin sitä koskevassa alaluvussa. Sekä myyntisihteereiden että myyntineuvottelijoiden teemahaastattelujen teemat pohjautuivat opinäytetyön teoreettiseen viitekehykseen (Liite 1; Liite 2; Liite 3).

Myyntisihteerien haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, millainen perehdyttämissuunnitelma palvelisi sen käyttäjiä ja kohderyhmää parhaiten. Lisäksi tarkoitus oli myös kartoittaa benchmarkingia varten perehdytysprosessin nykyinen kulku ja sekä kohderyhmän että käyttäjien tyytyväisyys siihen (Liite 1; Liite 2). Kaikki haastattelut dokumentoitiin nauhoittamalla. Seuraavassa alaluvussa keskitytään tarkastelemaan teemahaastatteluissa syntyneen aineiston analysointia sekä myyntisihteerien teemahaastatteluiden tuloksia. Myyntineuvottelijoiden teemahaastatteluiden tuloksia käsitellään benchmarkingin yhteydessä.

4.1.2 Aineiston analyysi ja tulokset

Laadullisen aineiston analyysillä on tarkoitus selkeyttää aineistoa ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla aineisto halutaan tiivistää kadottamatta sen sisältämää tietoa. Sen sijaan pyritään kasvattamaan informaatioarvoa luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 1998, 137.) Tässä opinäytetyössä syntyi aineistoa teemahaastattelujen kautta. Haastattelut purettiin litteroimalla, joka on tallennetun laadullisen aineiston sanasanaista puhtaaksi kirjoittamista. Se voidaan tehdä joko koko kerätyistä aineistosta tai valikoiden teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.) Opinäytetyöntekijä kirjoitti koko aineiston puhtaaksi.

Kirjoitettu aineisto tulee järjestää tiedon tallennusta ja analyysija varten (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Jos aineiston keräämiseen on käytetty teemahaastattelua, sen runko on hyvä apuväline aineiston koodaamiseen. Tällöin aineistosta seulotaan rungon avulla esille tekstikohtia, jotka kertovat teeman mukaisista asioista. Tällä tavalla voi luoda itselleen teemakortiston, johon aineisto pilkotaan jatkossa tehtäviä tulkintoja varten. Teemakortisto toimii siten, että aineistoa lukiessa sen reunaan merkitään kyseessä olevan teeman numero, jonka jälkeen aineistosta poimitaan kuhunkin teemaan sopivat tekstikohdat. Tekstikohdat voidaan joko kopioida sellaisinaan teemakortteihin tai tehdä niistä omat tiivistelmänsä. (Eskola & Suoranta 1998, 150 - 152.)

Opinnäytetyöntekijä hyödynsi teemakortistoa järjestämällä nauhoitettujen teemahaastattelujen litteroinnista syntyneet tekstikohdat teemahaastattelun rungon mukaan ja kirjoittamalla niistä tiivistelmät. Tämän jälkeen aineisto oli helpompi teemoitella haastatteluissa esiin nousseiden teemojen mukaisiksi. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa selventäviä teemoja. Näin voidaan havaita tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa ja poimia keskeisimmät aiheet. Lopulta aiheista erotetaan tutkimuksen kannalta relevantit aiheet. (Eskola & Suoranta 1998, 174.)

Tässä hankkeessa ei ollut tutkimusongelmaa, joten teemoittelun avulla esiin nousseet teemat auttoivat selvittämään millainen perehdytysuunnitelma palvelisi sen käyttäjiä ja kohderyhmää parhaiten. Taulukon (1) ensimmäisessä sarakkeessa ovat esiin nousseet teemat ja toisessa sarakkeessa haastateltavien näkemykset teemoihin liittyen.

Teemat	Haastateltavien näkemykset
<u>Perehdytykseen tarvittava aika</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Muutamasta viikosta kuukauteen - Kaksi viikkoa - Kaksi viikkoa liian lyhyt - Kaksi-kolme viikkoa - Yksi viikko - Kuukausi ihanteellinen - Kuukausi turhauttavan pitkä nopeasti oppivalle
<u>Vierihoito</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdyttäminen tapahtuu vierihoitona - Muita töitä ei voi jättää - Perehdytyksestä kaksi viikkoa vierihoitoa
<u>Perehdytysohjelman runko</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Sen avulla olisi helpompi perehdyttää, koska siitä näkisi kaikki läpikäytävät asiat - Parempi perehdyttää ilman runkoa →Voisi kuitenkin tuoda tukea ja turvaa - Auttaisi tulokkaita hahmottamaan, missä järjestyksessä työtehtävät tehdään ja mitä kaikkia työtehtäviä on
<u>Ennakkojärjestelyt</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Ennakkomateriaalia - Myyntisihteerin työnkuva tulokkaalle - Ei ennakkomateriaalia - Työpiste on valmiiksi
<u>Ensimmäinen työpäivä</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Yritykseen ja toimintatapoihin tutustuminen - Kiinteistöväilysalasta ja sanastosta kertominen - Työturvallisuus - Työpiste - Tietokone ja tietokoneohjelmat - Jokapäiväiset työtehtävät ja työpäivien kulku - Tavallisimmat työtehtävät - Hälytysjärjestelmät
<u>Kiinteistöväilyjärjestelmä Huonetti</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Tärkein työväline - Opetettava heti alkuun - Huonetti-koulutukseen pääsy alkuun
<u>Työnopastus</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Photoshopin käyttö sekä pohja- ja valokuvien käsittely opastettava heti alkuun - Sitä mukaa kun työtehtäviä tulee
<u>Arviointikeskustelut</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Tarpeellisia - Arviointikeskustelut tarvittaisiin, jotta tietäisi mitä tulokas on oppinut ja mitä haluaa vielä harjoitella - Arviointilomake - Turhan byrokraattista - Palautettava voi antaa suoraan perehdyttäjälle. - Joku voi kaivata niitä - Vapaaehtoiset arviointikeskustelut
<u>Joustavuus</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Vapaamuotoisuutta perehdytys suunnitelmaan - On hyvä kun perehdyttämiselle saa ottaa ajan itse ja suunnitella muiden töiden mukaan - Luovuutta ei saa sulkea pois - Tehtävät hyvä opettaa sitä mukaan kun niitä tulee → tekemällä oppii parhaiten - Myyntisihteerin työtehtäviä tulee vaihtelevasti

Taulukko 1: Myyntisihteerien haastattelujen teemat

Taulukon (1) sisältämät teemat johtivat seuraaviin päätelmiin. Ensimmäiseksi, perehdytykseen käytettävä aika voisi olla noin kolme viikkoa. Tämä päätelmä on tehty sen perusteella, että kaikki haastateltavien vastaukset vaihtelivat yhden viikon ja yhden kuukauden välillä, ja niiden keskiarvo oli kaksi ja puoli viikkoa eli noin kolme viikkoa. Se ei olisi liian pitkä aika, kuten kuukausi erään haastateltavan mukaan, mutta ei liian lyhytkään kuten kaksi viikkoa toisen haastateltavan mukaan.

Toiseksi, vierihoito nähdään haastateltavien mielestä parhaana ja ainoana keinona perehdyttää myyntisihteereitä. Tämän perusteella se on myyntisihteereiden perehdyttämiskonsepti, joka myös halutaan säilyttää. Kolmanneksi, haastateltavista suurin osa kaipasi perehdyttämisohjelman runkoa, joka tulisi sisällyttää perehdytys suunnitelmaan. Vaikka yksi haastateltavista koki rungon turhaksi, hän ei kuitenkaan kieltänyt sen hyödyllisyyttä kokonaan. Tällä perusteella runko tulisi sisällyttää perehdytys suunnitelmaan.

Neljänneksi, vaikka kaksi haastateltavaa koki ennakkomateriaalin jakamisen ennen työaloitusta tarpeettomana, toiset kaksi pitivät sitä hyvin tärkeänä. Toinen sitä tarpeettomana pitänyt ei kuitenkaan tyrmännyt ennakkomateriaalin antamista täysin, sillä hänen mielestään joku tulokas saattaisi tarvita sitä. Tämän perusteella uusien myyntisihteerien tulisi sekä käyttäjien että kohderyhmän mukaan saada etukäteen ennakkomateriaalia työhönsä liittyen. Erityisesti yrityksestä löytyvän myyntisihteerin työnkuvauksen, sillä se auttaisi heitä saamaan ennakkokäsityksen työstään.

Viidenneksi, ensimmäisen työpäivän ympärille syntyi useita toiveita ja haastateltavien kokeimia hyviä käytäntöjä, jotka tulee huomioida perehdytys suunnitelmassa.

Lisäksi kiinteistönvälitys järjestelmä Huonetin käytön opetus heti perehdytysjakson alkupuolella oli kaikkien haastateltavien mielestä erityisen tärkeää. Edelleen, jokainen haastateltava toivoi työnopastuksen alkuun pohja- ja valokuvien käsittelyn opettelua.

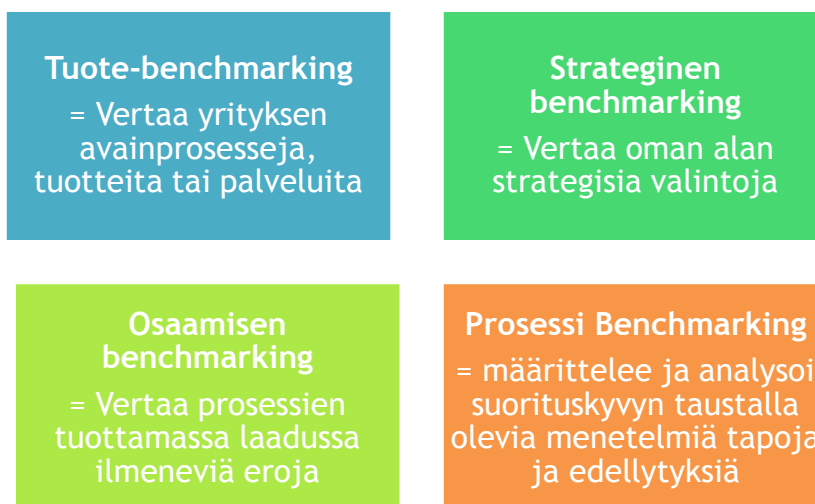
Arviointikeskusteluun liittyvistä mielipiteistä voi päätellä, että ne olivat enemmistön mukaan tarpeellisia ja niiden puute vaivasi osaa haastateltavista. Joustavuuden toivominen liittyi pitkälti myyntisihteerin vaihtelevasti ilmeneviin työtehtäviin. Perehdytys suunnitelma ei saa olla liian tarkka eikä asioille saa laittaa pakollista järjestystä. Sen on pystyttävä mukautumaan työtehtävien ja perehdyttäjän muiden työtehtävien mukaan.

Edellä käsiteltyjen teemoja lisäksi, osa haastateltavista kertoi muutamia kehitysehdotuksia perehdyttämiseen liittyen. Toinen perehdyttäjistä toivoi tulevaan perehdyttämissuunnitelmaan sisällytettävän asiakaspalvelutaitojen läpikäyntiosion, sillä myyntisihteeri vastaanottaa asiakkaat ja on ensimmäinen, jonka kanssa asiakkaat ovat kontaktissa tullessaan toimistoon. Toinen perehdyttäjä toivoi perehdyttämissuunnitelmaan pääkonttorissa ja muissa toimistoissa

vierailuja. Myyntisihteeri on paljon yhteydessä pääkonttorissa työskenteleviin markkinoinnin, tietohallinnon ja taloushallinnon työntekijöihin, ja haastateltavan mielestä myyntisihteerin tulisi tietää keitä nämä ihmiset ovat ja millaisessa ympäristössä he työskentelevät. Myös muissa toimistoissa yhden tai kahden päivän vierailu olisi hänen mielestään hyvä sisällyttää perehdyttämissuunnitelmaan, koska eri toimistot ja myyntisihteerien työtavat eroavat toisistaan. Hänestä olisi hyvä opetella erilaisia työtapoja olemalla useassa eri toimistossa vierihoidossa. Tämän avulla tulokas voisi myös tuoda uusia ideoita omaan toimistoonsa. Edelle esitetyt teemat ja kehitysideoita huomioitiin perehdytysuunnitelmaa tehdessä. Seuraavassa aluvuossa keskitytään opinnäytetyön toiseen tutkimusmenetelmään benchmarkingiin, sen toteutusprosessiin ja tuloksiin.

4.2 Benchmarking

Opinnäytetyössä toteutettiin benchmarking-prosessi, jonka avulla pyrittiin hyödyntämään Huoneistokeskus Oy:stä löytyvää myyntineuvottelijoiden perehdytysuunnitelmaa. Benchmarking tarkoittaa yrityksen omien toimenpiteiden ja niiden tulosten vertailua toisten organisaatioiden vastaaviin käytäntöihin (Hokkanen ym. 2008, 88; Moritz 2005, 94). Se koostuu suori-tuskyvyn, toimintatapojen ja prosessien analysoinnista organisaatioiden sisällä ja niiden välillä. Benchmarkingin avulla hankitaan tietoa oman toiminnan kehittämistä varten, mutta ei kopioimalla vaan toisen käytännön soveltamisella omiin olosuhteiseen ja työkuultuuriin. (Karjalainen, Kuortti & Niinikoski 2002, 30; Hokkanen, ym. 2008, 88; Tuominen 2005, 28.) Benchmarking voidaan jakaa vertailtavan asian mukaan benchmarking-tyyppeihin, joita kuvio (2) ilmentää.



Kuvio 2: Benchmarking-tyypit (Kulmala 1999, 38)

Kuviossa (2) esitettyjen tyyppien lisäksi, benchmarking voidaan jakaa vertailun kohteen eli benchmark-yrityksen mukaan kilpailija benchmarkingiin, toiminnalliseen benchmarkingiin, geneeriseen benchmarkingiin sekä sisäiseen benchmarkingiin (Hokkanen ym. 2009, 88; Tuominen 2005, 16). Ne eroavat toisistaan siten, että kilpailija benchmarking vertaa yrityksen omia toimintoja kilpailijoiden samankaltaisiin toimintoihin, toiminnallinen benchmarking omia käytäntöjä alan huippujen menetelmiin, geneerinen benchmarking omia toimintoja eri toimialojen parhaisiin käytäntöihin ja sisäinen benchmarking toimintoja organisaation sisällä. (Hokkanen ym. 2009, 88.) Seuraavassa alaluvussa keskitytään tässä hankkeessa käytettyihin benchmarking-tyypeihin ja perustellaan niiden käyttö.

4.2.1 Benchmarking-tyypit

Opinnäytetyöntekijä päätyi käyttämään prosessi-benchmarkingia ja sisäistä benchmarkingia, joita kuvio (3) esittää.



Kuvio 3 :Käytetyt benchmarking-tyypit

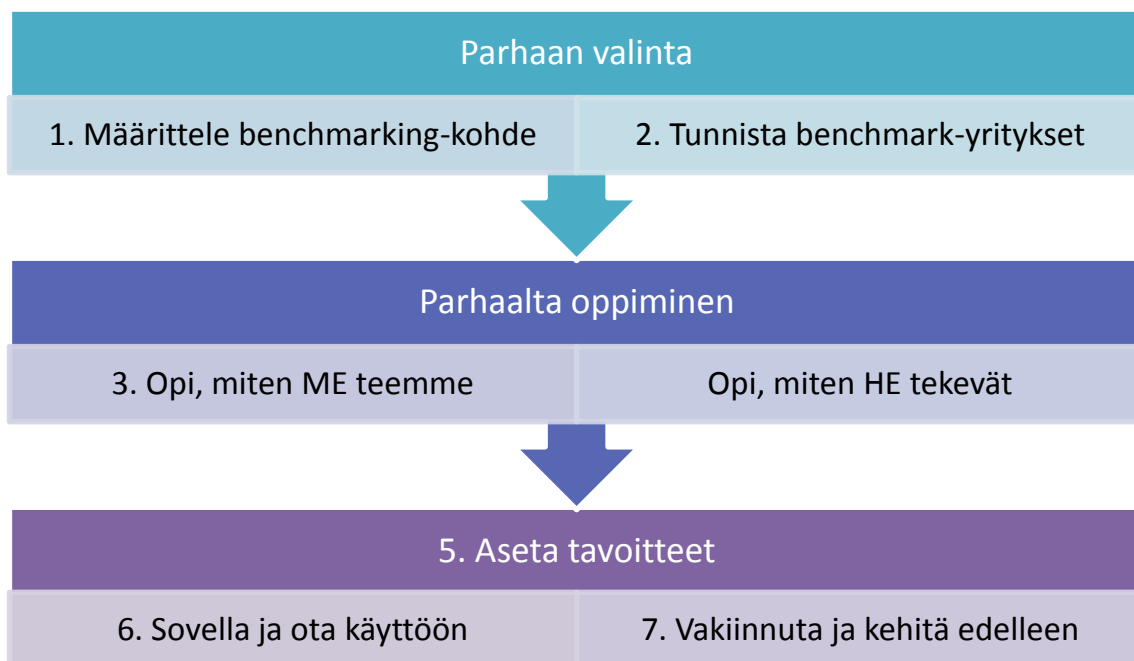
Prosessi-benchmarking sisältää oman ja valitun parhaan käytännön tai parhaan prosessin analysoinnin. Analyysiin kuuluu toiminnan sekä valikoidun parhaan prosessin vertailu ja sen avulla pyritään tarkastelemaan menestyksensä toiminnan taustalla olevia menettelyjä ja toimintamalleja. Sisäisen suorituskyvyn vertailu ja siitä oppiminen on yksi tyypillisistä prosessi-benchmarkingin alueista. (Kulmala 1999, 39; Tuominen 2005, 47.)

Sisäisessä benchmarkingissa vertaillaan organisaation toimintoja eri osastojen ja yksiköiden välillä. Sen perusolettamuksiin kuuluu, että työprosessit organisaation tietyssä osassa voivat olla tehokkaampia ja parempiin tuloksiin johtavia. (Kulmala 1999, 41.) Sisäisen benchmarkingin etuna on mittaustulosten ja prosessikuvausten helppo saaminen, mutta sen haasteena taas on prosessien merkitys toistensa kehittämiseksi, sillä kaikkien eri toimintojen toimintamallit eivät sovi kehitettävään toimintoon. Jos suuressa yrityksessä on runsaasti samankaltaisia toimintoja, benchmarking voi tuottaa runsaasti kehitysideoita. (Hokkanen ym. 2009, 88.) Fisherin (1996, 25 - 26) mukaan yhdeksi sopivimmaksi sisäisen benchmarkingin kohteeksi prosessi-benchmarkingissa kuuluvat koulutusjärjestelyt.

Opinnäytetyössä käytettiin prosessi-benchmarkingia, koska kehitettäväksi valittu käytäntö oli myyntisihteerien perehdytysprosessi. Sisäinen benchmarking valittiin puolestaan sen takia, että Huoneistokeskuksen sisältä löytyi perehdyttämissuunnitelman avulla toteutettava myyntineuvottelijoiden perehdytysprosessi, joka oli koettu toimivaksi. Myyntisihteereiden perehdyttämissuunnitelman tekoa varten opinnäytetyöntekijä halusi selvittää vertailun avulla Huoneistokeskuksen myyntineuvottelijoiden perehdyttämisen menestyksen taustalta löytyvät tekijät ja parhaat käytännöt. Myyntineuvottelijoiden perehdytysprosessi koettiin paremmaksi malliksi, koska heidät perehdytetään henkilöstöammattilaisten tekemän perehdyttämissuunnitelman mukaan, kun taas myyntisihteerit perehdytettiin ilman minkäänlaista suunnitelmaa.

4.2.2 Benchmarking prosessi

Benchmarking-toimintaa havainnollistetaan usein prosessimallin avulla, koska se on jatkuva järjestelmällinen prosessi. Se muodostaa selkeän prosessimaisen toiminnan, jonka jokaisella vaiheella on tärkeä merkitys. Benchmarkingin prosesseja varten on kehitetty lukuisia eri malleja. (Kulmala 1999, 46; Tuominen 2005, 5; Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 14.) Tässä opinnäytetyössä benchmarking-prosessi toteutettiin Tuomisen (2005, 60) 7-askelisen kehittämismallin mukaan, jota kuvio (4) ilmentää.



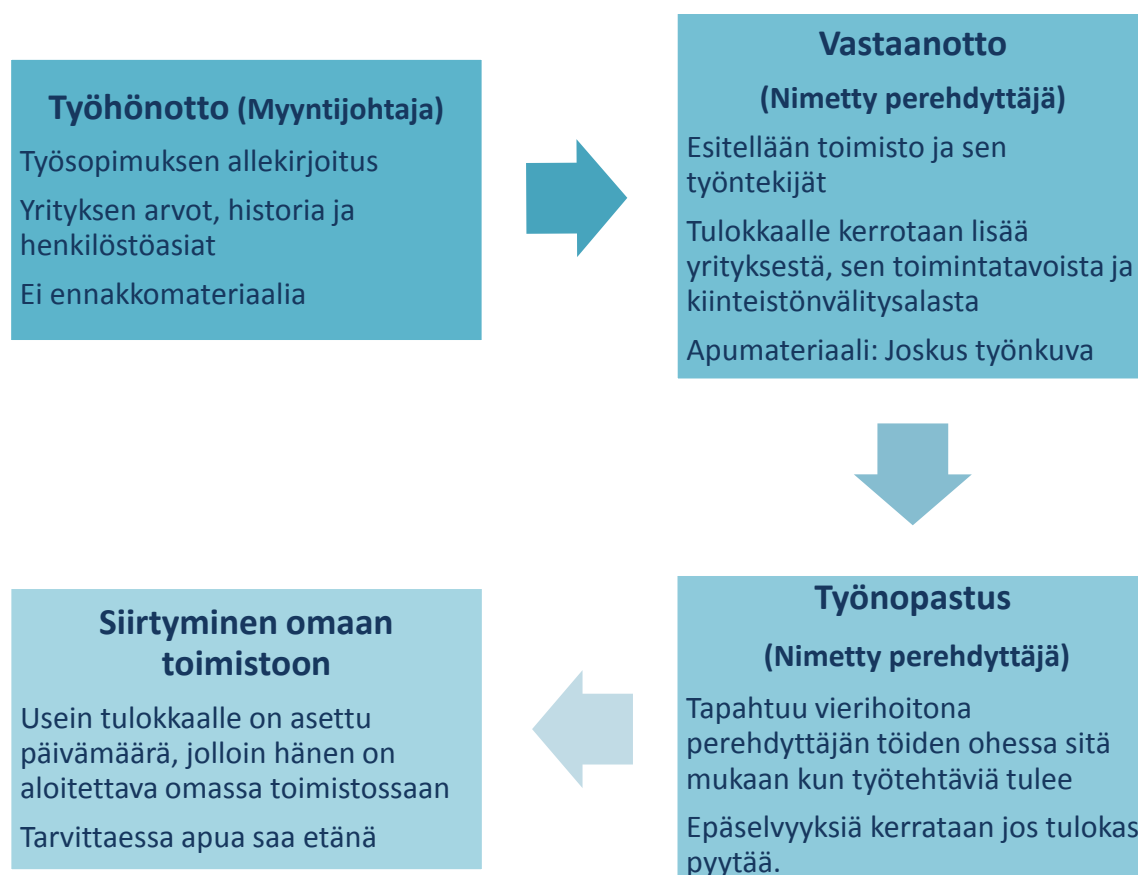
Kuvio 4: 7-askelinen kehittämismalli (Tuominen 2005, 60)

Ensimmäisen ja toisen askeleen tarkoitus oli valita paras käytäntö. Ensimmäisellä askeleella määriteltiin benchmarking-kohde, johon kuului yrityksen menestykselle tärkeän kehityskoh-

teen tunnistaminen. (Tuominen 2005, 35.) Kehityskohteeksi tunnistettiin Huoneistokeskus Oy:n myyntisihteerien perehdytysprosessi, jota lähdettiin kehittämään vapaamuotoisesta perehdyttämisestä suunnitelmalliseksi perehdyttämiseksi.

Toisella askeleella tunnistettiin benchmark-yritykset (Tuominen 2005, 35). Benchmark-yritykseksi tunnistettiin myyntineuvottelijoiden perehdytysprosessi. Se valittiin parhaaksi käytännöksi, koska myyntineuvottelijat perehdytetään henkilöstöammattilaisten kehittämän perehdyttämissuunnitelman mukaan, ja opinnäytetyössä haluttiin hyödyntää samasta yrityksestä löytyvää hyväksi koettua mallia.

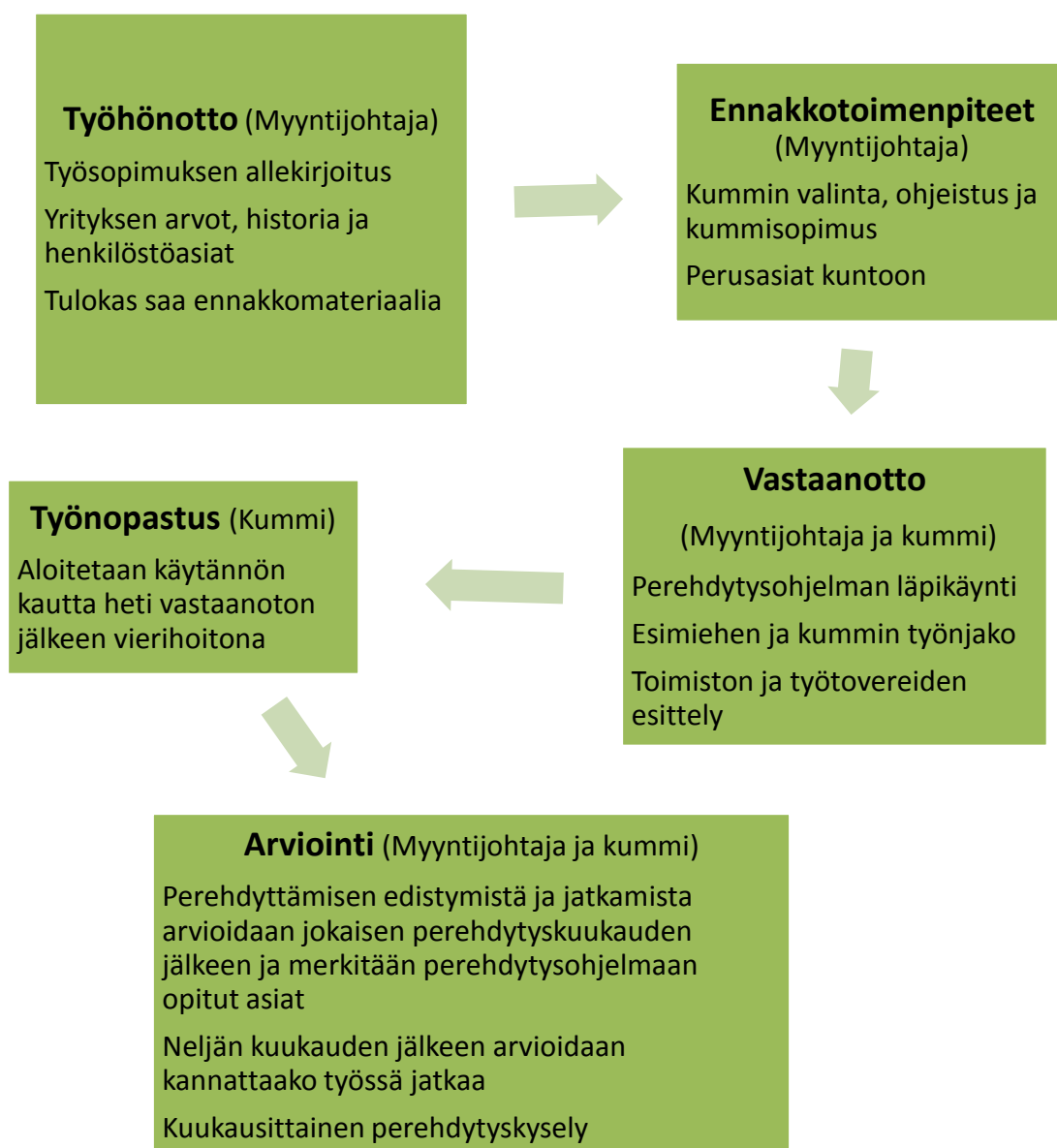
Kolmannella askeleella kuvattiin kuinka me teemme, joka tarkoittaa nykyisten menetelmien ja toimintatapojen kuvausta (Tuominen 2005, 35, 60). Askeleella kuvattiin haastattelujen perusteella myyntisihteerien entisen perehdytysprosessin kulku ja laadittiin kuvio (5) ilmentämään sitä. Kuviossa sulkuihin on merkitty perehdytysprosessin vaiheen vastuuhenkilöt. Kuviota seuraavat johtopäätökset, jotka kertovat prosessista vielä lisää.



Kuvio 5: Myyntisihteerien perehdytysprosessi

Myyntisihteerien perehdytysprosessi oli ennen vaihteleva, sillä siihen ei ollut minkäänlaista suunnitelmaa. Useimmissa haastatteluissa ilmenneissä tapauksissa perehdytysprosessi toteutui kuitenkin kuvion (5) mukaan. Perehdytys ei ollut yhtenäistä ja sen lopputulos riippui aina perehdyttäjistä ja myyntijohtajan eli esimiehen antamasta aikataulusta. Nimettyinä perehdyttäjinä toimivat vapaaehtoiset kokeneet myyntisihteerit, ja perehdyttäminen tapahtui usein heidän työpisteillään. Perehdytykselle ei ollut minkäänlaista ohjeistusta, joten sen toteutus oli aina perehdyttäjän vastuulla. Lisäksi uuden myyntisihteerin aloituspäivämäärä hänelle määrittelyssä toimistossa määräsi perehdytyksen keston, mistä johtuen perehdytykseen ei varattu aina tarpeeksi aikaa. Esimiesten osallistuminen oli niukkaa ja se rajoittui yleensä yhteen perehdytysprosessin vaiheeseen. Opinnäytetyöntekijä kuitenkin korostaa, että kuvio on tehty neljän haastattelun perusteella, joten kaikissa tapauksissa esimiesten rooli ei ole välttämättä ollut näin niukka. Perehdytysprosessimallin, jota käsiteltiin teoreettisissa lähtökohdissa, sisältämää arviointiosiota ei ollut myyntisihteerien perehdytyksessä (Kuvio 1).

Kun kolmas askel oli otettu, siirryttiin neljännelle askelelle oppimaan miten he tekevät. Tämä tarkoittaa benchmark-yrityksen toimintatapojen ja menetelmien kuvausta (Tuominen 2005, 35, 60). Tässä vaiheessa kuvattiin myyntineuvottelijoiden perehdytysprosessi, mihin saatiin tarvittavat tiedot tutustumalla myyntineuvottelijoiden perehdytysuunnitelmaan sekä tekemällä ryhmähaastattelu kahdelle myyntineuvottelijalle (Liite 3). Toinen haastateltavista oli äskettäin perehdytetty tulokas ja toinen hänen kumminaan toiminut myyntineuvottelija. Heidät valittiin haastateltaviksi, jotta myös tähän prosessiin saatiin sekä perehdyttäjän että perehdytetyn näkökulma. Selvityksestä syntyi kuvio (6).



Kuvio 6: Myyntineuvottelijoiden perehdytysprosessi

Kuvio (6) ilmentää myyntineuvottelijoiden perehdytysprosessia. Myyntineuvottelijoiden perehdytys kestää yhdestä kuukaudesta neljään kuukauteen riippuen perehdytyksen edistymisestä ja uudesta myyntineuvottelijasta. Ennen uuden myyntineuvottelijan saapumista esimiehen tulee järjestää perehdytysuunnitelman ohjeiden mukaan perusasiat kuntoon. Ohjeissa neuvotaan lähettämään aloitus- ja muutosilmoitus sekä allekirjoitettu työsopimus henkilöstöhallintoon. Lisäksi myyntineuvottelijalla järjestetään valokuvaus sekä uuden myyntineuvottelijan salkku, jossa on hänen tarvitsemiaan työvälineitä. Hän saa myös kansion, joka täydennetään työssä tarvittavilla papereilla ja muulla toimistokohtaisella materiaalilla. Hänelle varataan auto, matkapuhelin ja IT-koulutuspäivä.

Huoneistokeskus Oy:n myyntineuvottelijat perehdytetään kummiohjelman avulla, jossa kokenut myyntineuvottelija tai myyntipäällikkö toimii tulokkaan kummina. Kummin tehtäviin kuuluu opastaa ja olla esimerkkinä kaikissa myyntineuvottelijalle kuuluvissa tehtävissä. Lisäksi hänen tulee ottaa tulokas mukaan asiakaskäynneille ja esittelyihin. Kummin tulee tutustua perehdyttämisohjelmaan ja allekirjoittaa kummisopimus. Kummius kestää 1-3 kuukautta ja sen kesto sovitaan aina kuukaudeksi kerrallaan tarpeen mukaan. Kummiudesta maksetaan 250 euroa kuukaudessa, ja heille on ohjeistuksia perehdyttämissuunnitelmassa.

Myyntijohtaja osallistuu työnopastusta lukuun ottamatta kaikkiin perehdytysprosessin vaiheisiin. Vaikka perehdytykseen osallistuukin kummi, vastuu perehdytyksestä on aina myyntijohtajalla. Perehdytettävä ja myyntijohtaja arvioivat yhdessä perehdyttämisen edistymistä jokaisen perehdytyskuukauden jälkeen. Arvioinneissa täytetään perehdyttämissuunnitelman perehdytysohjelmaa, jossa on kaikki perehdyttämisen aikana opittavat työtehtävät ja kerrottavat tiedolliset asiat. Lisäksi uusi myyntineuvottelija täyttää kuukausittain perehdyttämiskyselyn, joka palautetaan koulutussihteerille. Neljännen kuukauden jälkeen arvioidaan kannattaako uuden myyntineuvottelijan jatkaa työssään.

Edellä kuvattujen kolmannen ja neljännen askeleen aikana oli tarkoituksena oppia parhaalta (Tuominen 2005, 60). Oppiminen tapahtui vertailemalla näitä kahta perehdytysprosessia taulukon (2) avulla. Taulukon ensimmäiseen sarakkeeseen merkityt perehdytysprosessin pääkohdat on valittu opinnäytetyössä käytettyjen teoreettisten lähtökohtien perusteella. Lisäksi taulukossa on perehdytysprosessiin liittyviä ennakkotoimenpiteitä, jotka ovat myös poimittu teoreettisista lähtökohdista. Taulukon toiseen sarakkeeseen on kirjoitettu miten kyseinen pääkohta toteutuu myyntisihteerien perehdytysprosessissa ja kolmanteen sarakkeeseen miten se toteutuu myyntineuvottelijoiden perehdytysprosessissa.

Perehdytys prosessi	Myyntisihteerit	Myyntineuvottelijat
Perehdytyksen kesto	Vaihtelee. Kestää yleensä työaloituksesta siihen asti kunnes tulokas siirtyy hänelle määrättyyn toimistoon	Yhdestä kuukaudesta neljään kuukauteen, riippuen perehdytyksen edistymisestä ja tulokkaasta
Työnjako, toimijat ja vastuusuhteet	Perehdyttäjänä toimii vapaaehtoinen nimetty perehdyttäjä. Myyntijohtaja ei ole osallistunut perehdytykseen muuten kuin työhönotossa	Perehdyttäjänä toimii vapaaehtoinen kummi, mutta vastuu perehdyttämisestä on aina myyntijohtajalla
Perehdyttäjän ohjeistus	Ei ole.	Kummille ja myyntijohtajalle ohjeita perehdytysohjelmassa. (mm. muistilista ennakkotoimenpiteistä)
Apumateriaali	Jotkut perehdyttäjät antavat tulokkaalle myyntisihteerien työnkuvan	Ennakkomateriaalia, kuten perehdytysohjelman runko
Työhönotto	Myyntijohtaja kertoo yrityksestä, sen arvoista, historiasta ja henkilöstöasioista Työnkuvasta on kerrottu työhaastattelussa	Myyntijohtaja kertoo yrityksestä, sen arvoista, historiasta ja henkilöstöasioista Työnkuvasta on kerrottu työhaastattelussa
Järjestelyt ennen tulokkaan saapumista	Jotkut perehdyttäjät laittavat työpisteen valmiiksi	Ennen tulokkaan vastaanottoa, esimies järjestää perusasiat kuntoon. Tulokkaalle järjestetään valokuvaus, myyntineuvottelijan salkku ja muut työvälineet
Vastaanotto ja perehdytyksen käynnistäminen	Nimetty perehdyttäjä vastaanottaa tulokkaan ja perehdytys käynnistetään. Tulokkaalle esitellään toimisto ja sen työntekijät ja hänelle kerrotaan yrityksestä	Myyntijohtaja, kummi ja tulokas käyvät perehdyttämisohjelmaa läpi, jonka jälkeen kerrotaan perehdytyksen työnjaosta. Tulokkaalle esitellään toimisto ja sen työntekijät ja hänelle kerrotaan yrityksestä
Tehtäväkohtainen työnopastus	Työnopastus tapahtuu vierihoitona sitä mukaa kun työtehtäviä tulee	Kummi hoitaa työnopastuksen käytännön kautta. Tulokas kulkee kummin mukana koko ensimmäisen kuukauden. Opiteut työtehtävät merkataan perehdytyksen muistilistaan ja ne merkataan opituiksi allekirjoituksella
Perehdyttämisen jatkaminen	Jatketaan siihen asti kun työtehtävät osataan tai kun tulokkaan tulee aloittaa työnsä määritellyssä toimistossa.	Kuukauden välein arvioidaan perehdyttämisen jatkamisen tarve
Arviointi	Ei ole. Joskus suullista arviointia työn ohessa	Myyntijohtaja ja tulokas arvioivat yhdessä perehdytyksen edistymistä jokaisen kuukauden jälkeen ja allekirjoituksilla vahvistetaan, että kaikki tarpeellinen on työn kannalta käyty läpi ja sisäistetty. Lisäksi tulokas täyttää kuukausittain perehdyttämiskyselyn, joka palautetaan koulutussihteerille. Neljän kuukauden jälkeen arvioidaan työssä jatkaminen.

Taulukko 2: Perehdytysprosessien vertailu

Vertailemalla taulukkoon (2) kerättyjä kahden eri perehdytysprosessin pääkohtia laadittiin seuraavat johtopäätökset, joista selviää mitä kolmannen ja neljännen askeleen aikana on opittu. Myyntineuvottelijoiden perehdytyksen kestossa huomioidaan tulokkaan edistyminen, jonka perusteella määritellään perehdytyksen jatkamisen tarve. Myyntisihteereiden perehdytyksessä ainoa perehdytyksen kestoa säätelevä asia on päivämäärä, jolloin tulokkaan on aika siirtyä määriteltyyn toimistoon. Jokainen työntekijä on erilainen, joten myyntisihteerien perehdytyksessä tulisi myös huomioida tulokkaan oppimiskyky eikä ainoastaan päivämäärä, jolloin häntä tarvitaan määritellyssä toimistossa. Myyntisihteerien haastatteluista päätellen myyntineuvottelijoiden 4 kuukauden perehdytysjakso olisi myyntisihteereille liian pitkä, mutta perehdytyksen edistymistä voisi seurata vaikka viikoittain tai kahden viikon välein. Täten voitaisiin paremmin varmistaa perehdytyksen onnistuminen.

Myyntineuvottelijoiden perehdytysuunnitelmassa korostetaan myyntijohtajien eli esimiesten vastuuta siten, että he ovat viime kädessä vastuussa perehdytyksestä. Myyntisihteerien haastatteluissa nousi esiin myyntijohtajan vähäinen osallistuminen perehdytykseen. Myntisihteereiden perehdytysuunnitelmassa voitaisiin myös korostaa ja lisätä esimiehen vastuuta. Näin voitaisiin myös huolehtia perehdyttämisen onnistumisesta siten, että esimies varmistaisi että kaikki asiat tulee käsiteltyä.

Perehdytysprosessit erosivat myös apumateriaalin osalta, sillä myyntineuvottelijat saavat ennen työaloitusta ennakkomateriaalia. Perehdytetty myyntineuvottelija kertoi erityisesti perehdyttämishjelman rungon olleen todella hyödyllinen, sillä sen avulla hän sai heti käsityksen siitä mitä hänen työhönsä kuuluu. Osa haastatteluista myyntisihteereistä olisi kaivannut tällaista runkoa, joten kun myyntisihteereiden perehdytysuunnitelmaan voitaisiin sisällyttää sen antaminen tulokkaille ennakoon. Lukuun ottamatta ennakkomateriaalia, työhönottovaihe hoidetaan sekä myyntineuvottelijoilla että myyntisihteereillä samalla tavalla. Tämä tapa voitaisiin sisällyttää myyntisihteerien perehdytysuunnitelmaan sellaisenaan, koska se on koettu molemmissa tapauksissa käyttökelpoiseksi.

Myyntineuvottelijoiden perehdyttämissuunnitelmasta löytyy osio, jossa on muistilista asioista, jotka tulee järjestää valmiiksi ennen tulokkaan saapumista. Myntisihteereiden perehdytyksessä ei järjestetä ennen tulokkaan saapumista juuri mitään, joten muistilista voisi olla tarpeellinen myös myyntisihteereiden perehdytysuunnitelmassa. Näin esimies ja nimetty perehdyttäjä tietäisivät mitä kaikkea tulee järjestää ennen uuden myyntisihteerin saapumista.

Kun tulokas saapuu ensimmäisenä päivänä töihin, myyntineuvottelijoiden perehdytysprosessissa käydään läpi perehdyttämishjelma yhdessä esimiehen, kummin ja tulokkaan kanssa. Myyntineuvottelijoiden haastatteluissa selvisi, että perehdytysohjelman läpikäynti auttoi saamaan ennakkokäsityksen tulevasta perehdytysjaksosta. Myntisihteereiden haastatteluissa nousi

puolestaan esiin työn kokonaiskuvan hidas hahmottuminen, joten perehdytysohjelman läpikäynti voisi auttaa siinä.

Molemmissa perehdytysprosesseissa korostui yhteisinä tekijöinä vierihoitoperehdytys sekä työtehtävien vaihteleva tulo. Myyntineuvottelijoiden perehdytys suunnitelmassa tulokas merkitsee opitut työtehtävät ja tiedolliset asiat perehdytysohjelmaan yhdessä myyntijohtajan kanssa sitä mukaa kun hän niitä oppii. Yhteneväisyyden takia, tämä tapa sopisi myös myyntisihteereiden perehdytys suunnitelmaan.

Suurin poikkeama kahden eri perehdytysprosessin välillä löytyi perehdytyksen arvioinnista. Myyntineuvottelijoiden perehdytystä arvioidaan jokaisen perehdytyskuukauden jälkeen ja oppiminen varmistetaan yhdessä esimiehen kanssa. Lisäksi uudet myyntineuvottelijat täyttävät perehdytyskyselyn, jonka avulla he voivat antaa palautetta perehdytyksestä. Juuri näitä asioita kaivattiin myyntisihteerien perehdytykseen, jossa ei ole käytännössä minkäänlaista arviointia.

Arvioinnin lisäksi kaksi perehdytysprosessia eroavat toisistaan niiden päättymisen osalta huomattavasti. Myyntisihteerien perehdytys päättyy päivämäärään, jolloin heidän tulee siirtyä omaan toimistoonsa, kun taas myyntineuvottelijoiden perehdytys päättyy kun he ovat siihen valmiita. Tulokkaan valmiuteen perustuva perehdytysjakson päättymisen ei ole haastattelijan perusteella myyntisihteereiden tapauksessa mahdollista, koska heidät palkataan aina tarpeen mukaan. Tarpeeseen liittyy usein entisen myyntisihteerin irtisanoutuminen, jolloin hänen tilalleen on mahdollisimman nopeasti saatava korvaaja. Näin ollen perehdytysjakson päättymiselle on asetettava aikaraja, mutta on kuitenkin varmistettava että perehdytykselle varataan tarpeeksi aikaa.

Kun edellä esitetty paremmalta oppiminen oli tapahtunut, viidennellä askeleella asetettiin tavoitteet. Tämä tarkoittaa tavoitteiden, jotka toteutettiin heti asettamista sekä tavoitteiden joihin pyrittiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä asettamista. (Tuominen 2005, 42, 60.) Heti ja lyhyellä aikavälillä toteutettavaksi asetettiin sama tavoite, joka oli sisällyttävä vertailussa opittu tieto ja siitä saadut kehitys ideat tulevaan myyntisihteerien perehdytys suunnitelmaan ja muokata ne sopivaksi myyntisihteerien perehdytykseen. Pitkälle aikavälille oli asetettu tavoitteeksi osittain sisäisen prosessi-benchmarkingin avulla toteutetun perehdytys suunnitelman käyttöönotto jokaisen uuden myyntisihteerin perehdytyksessä. Tällä tavoin paremmalta opitut menetelmät ja toimintamallit tulevat käyttöön käytännössä.

Tavoitteiden asettamisen jälkeen otettiin kuudes askel, jossa sovellettiin ja otettiin käyttöön (Tuominen 2005, 60). Tässä vaiheessa sovellettiin kehittämissideat myyntisihteerien perehdytys suunnitelmaan ja otettiin ne siinä käyttöön. Kuudes askel jäi opinnäytetyöntekijän osalta

benchmarking-prosessin viimeiseksi, koska seitsemännen askeleen vakiinnuttaminen ja edelleen kehittäminen tapahtuu vasta kun valmista perehdytysuunnitelmaa on käytetty useita kertoja (Tuominen 2005, 60). Perehdytysuunnitelmaa tullaan kehittämään hankkeen jälkeenkin Huoneistokeskus Oy:n koulutuksesta vastaavien henkilöiden toimesta aina kun muutoksia ja uusia työtehtäviä ilmenee.

4.3 Perehdytysuunnitelman toteutus

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt Huoneistokeskus Oy:n myynsihteereiden perehdytysuunnitelma, toteutettiin helmikuun 2013 aikana. Ennen tuotoksen toteuttamista kerättiin sitä varten tarvittava tietoperusta, joka syntyi perehdytykseen liittyvien kirjallisuuslähteiden perusteella. Tietoperustan luomisen jälkeen pystyttiin päättämään teemahaastattelussa käsiteltävät teemat, joiden avulla perehdytysuunnitelman käyttäjien ja kohderyhmän äänet saatiin kuuluviin. Lisäksi heiltä selvitettiin myyntisihteerien entisen perehdytysprosessin kulku, jotta benchmarking olisi voitu toteuttaa. Ainoa keino selvittää prosessin kulku oli haastatella perehdyttäviä ja perehdytettyjä myyntisihteereitä, sillä myyntisihteerin perehdytykseen ei ollut minkäänlaista suunnitelmaa, ohjelmaa tai edes ohjeistuksia. Tietoperusta loi myös lähtökohdat myyntineuvottelijoiden ryhmähaastattelulle, jossa selvitettiin benchmark-kohteen perehdytysprosessin kulku. Teemahaastattelu toimi hankkeen pääsääntöisenä tutkimusmenetelmänä, sillä sitä käytettiin myös benchmarkingissa. Tuotos perustui tietoperustaan, teemahaastattelujen analysoinnista syntyneisiin päätelmiin sekä benchmarkingin kehittämisprosessin kehitysideoihin.

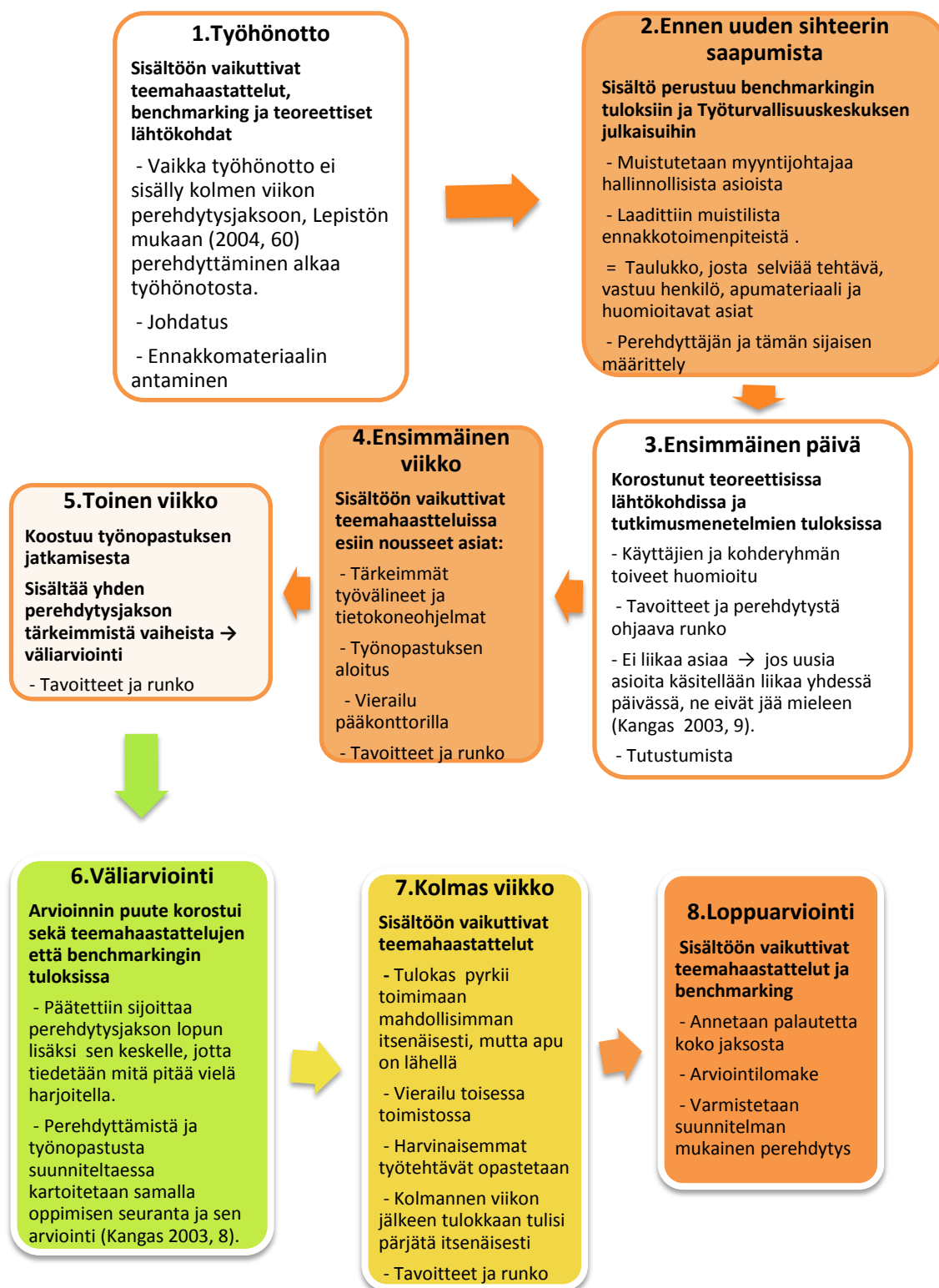
Perehdytysuunnitelman kehittämisessä lähdettiin liikkeelle tavoitteiden määrittelystä, koska se kuuluu perehdytyksen ja työnopastuksen suunnitteluun (Kangas 2003, 7). Perehdytysuunnitelman tavoitteena oli perehdyttää uudesta myyntisihteeristä osaava työntekijä, joka pärjää perehdytysjakson jälkeen omassa toimistossaan itsenäisesti. Lisäksi perehdytysuunnitelman tuli olla käyttäjiä ja kohderyhmää palveleva.

Kun tavoitteet oli määritelty, siirryttiin pohtimaan millainen perehdytyskonsepti tukisi tavoitteiden saavuttamista. Vierihoidoperehdytys korostui jokaisessa myyntisihteerien teemahaastattelussa, joten se oli luonnollinen valinta perehdyttämiskonseptiksi. Lisäksi se sopii myyntisihteerien pitkälti käsityömäiseen toimintaan (Kupias & Peltola 2009, 32 - 33). Perehdytys päätettiin järjestää käyttämällä nimettyä perehdyttäjää, jolle myyntijohtaja delegoi osan perehdyttämisen vastuusta (Kupias & Peltola 2009, 82 - 85). Nimettyjen perehdyttäjien osaan valittiin kokeneet myyntisihteerit, koska vain myyntisihteerit osaavat myyntisihteerin työtehtävät. Vaikka kummius ja mentorointi sopivat vierihoidoperehdytyksen konseptiin, nimetyn perehdyttäjän käyttö valittiin niiden sijaan, koska teemahaastatteluista saatujen tietojen perusteella Huoneistokeskus Oy:ssä perehdyttävä myyntisihteeri ei voi irtautua kokonaan

omista työtehtävistään toimiakseen kummina tai mentorina (Kupias & Peltola 2009, 36). Tämä vaikutti myös siihen, että perehdyttäminen päätettiin toteuttaa kokeneemman myyntisihteerin toimistossa. Kyseistä järjestelyä on käytetty teemahaastattelujen mukaan myyntisihteerin perehdytyksessä myös aikaisemmin ja se on koettu toimivaksi. Toimivaa ja hyväksi koettu tapaa on turha lähteä muuttamaan, joten se sisällytettiin perehdytysuunnitelmaan tästäkin syystä.

Koska perehdytyksen suunnittelussa tuli huomioida perehdytykseen käytettävä aika, se määriteltiin seuraavaksi (Kangas 2003, 8). Perehdytysjakson kestoksi valittiin myyntisihteerien teemahaastattelujen perusteella kolme viikkoa, jonka jälkeen tulokas siirtyy omaan toimitoonsa. Teoreettisissa lähtökohdissa esitetyn perehdytysprosessimallin pääkohdat sisällytettiin tähän kolmen viikon jaksoon (Kuvio 1). Kuvio (7) selventää myyntisihteerin perehdytysuunnitelman pääkohtia ja seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet pääkohtien sisällöllisiin valintoihin. Ensimmäinen työpäivä, ensimmäinen viikko, toinen viikko ja kolmas viikko rakentuvat kaikkisiten, että ne sisältävät lyhyen johdatuksen, perehdytystä ohjaava rungon sekä tavoitteet. Lisäksi vaiheeseen ennen uuden sihteerin saapumista on sisällytetty ennakkotoimenpiteiden muistilista, joka on rakenteeltaan samanlainen kuin perehdytystä ohjaavat rungot eli siinä on tehtävät, vastuhenkilöt, apuvälineet sekä huomioitavat asiat.

Kuviossa (7) esiteltyjen pääkohtien jälkeen perehdytysuunnitelmaan kirjoitettiin toimeksiantajan toiveesta johdatus siitä, mitä tapahtuu perehdytysjakson jälkeen. Toimeksiantajan edustaja toivoi, että perehdytysuunnitelmasta löytyisi tietoa yrityksen myyntisihteerille tarjoamista koulutuksista. Myyntijohtajat eivät aina muista tai tiedä kertoa uusille myyntisihteerille näistä mahdollisuuksista, joten johdatus toimii heille muistutuksena.



Kuvio 7: Perehdytysjakson kulku

Perehdytysuunnitelman loppuun sijoitettiin perehdytysohjelma, joka jakautuu tiedollisiin asioihin ja myyntisihteereiden tärkeimpiin työtehtäviin. Teemahaastatteluissa toivottiin perehdytysohjelman runkoa, josta löytyisivät kaikki työtehtävät. Perehdytysohjelman tiedolliset asiat perustuvat myyntineuvottelijoiden perehdytysohjelman runkoon sekä Työturvallisuuskeskuksen julkaisuihin. Työtehtävät koottiin erään kokeneen myyntisihteerin, joka on työskennellyt Huoneistokeskuksessa vuosia, tekemän listauksen ja myyntisihteerin työnkuvan perusteella. Lisäksi toista kokenutta myyntisihteeriä pyydettiin vielä lopuksi tarkistamaan, ovatko kaikki tärkeimmät työtehtävät perehdytysohjelmassa.

Lopuksi perehdytysuunnitelman alkuun kirjoitettiin johdanto, jossa perustellaan perehdyttämisen tarpeellisuus ja kerrotaan mitä perehdytysuunnitelma tulee pitämään sisällään. Johdanto ja perehdytysuunnitelman muut tekstiosuudet on pyritty kirjoittamaan sen käyttäjiä ja kohderyhmää puhuttelevasti käyttämällä yrityksen ja toimialan omaa sanastoa (Vilkkä & Airaksinen 2003, 129). Viimeiseksi perehdytysuunnitelmaan luotiin elävyyttä ja mielekkyyttä käyttämällä yrityksen markkinointikuvia, joiden käyttöön toimeksiantajan edustaja antoi luvan. Kun tuotos oli valmis, se esiteltiin Huoneistokeskus Oy:tä edustavalle koulutuspäällikölle, joka hyväksyi sen ja antoi korjaus- ja lisäysehdotuksia. Kun korjaukset oli tehty, perehdytysuunnitelma annettiin kyseiselle koulutuspäällikölle, joka siirsi sen Huoneistokeskus Oy:n Intranettiin kaikkien saataville.

5 Yhteenveto ja loppupäätökset

Tämän luvun tarkoituksena oli tehdä yhteenveto opinnäytetyöstä, pohtia sen tuloksia sekä tehdä siitä johtopäätökset. Aluksi käsitellään aiheen valintaa, opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteita. Opinnäytetyön aiheen valinta perustui toimeksiantajan Huoneistokeskus Oy:n toiveeseen kehittää yrityksen myyntisihteereille käyttökelpoinen perehdytysuunnitelma, jota yritys voisi hyödyntää uusia myyntisihteereitä perehdyttäessään. Työn tarkoituksena oli toteuttaa perehdytysuunnitelma, joka palvelee perehdyttäviä myyntisihteereitä sen pääsääntöisinä käyttäjinä sekä uusia myyntisihteereitä sen kohderyhmänä. Lisäksi tarkoituksena oli kehittää perehdytysuunnitelma, jonka avulla ketkä tahansa yrityksen myyntijohtajat ja myyntisihteerit voisivat yhteistyössä perehdyttää uuden myyntisihteerin. Opinnäytetyön tavoitteena oli yhtenäistää myyntisihteereiden perehdyttämistä ja saamaan sen laatu samanlaiseksi jokaisen uuden myyntisihteerin perehdytysprosessissa. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja sekä benchmarkingia, joiden avulla saatiin kirjoittamatonta tietoa tuotoksen toteuttamista varten. Tuotoksena syntyi perehdytysuunnitelma, jonka myyntijohtajat ja perehdyttävät myyntisihteerit saavat käyttöönsä Huoneistokeskus Oy:n Intranetistä.

Opinnäytetyössä käytetty teoreettinen tietoperusta antoi kattavat valmiudet sekä hankkeen että tuotoksen toteutukselle. Tietoperusta loi pohjan tutkimusmenetelmien käytölle, sillä sen avulla opinnäytetyöntekijä pystyi valitsemaan teemahaastatteluissa käytetyt teemat sekä luomaan benchmarkingin toteutusta varten kokonaiskuvan perehdytysprosesseista ja niiden olennaisista sisällöistä. Tuotoksen kannalta Työturvallisuuskeskuksen julkaisut olivat kaikkein antoisimpia, koska niistä löytyi useita hyödyllisiä malleja perehdytys suunnitelman toteutusta varten. Tietoperustan kerääminen ei kuitenkaan sujunut aivan ongelmitta, koska perehdyttämiseen liittyvää tietoa löytyi runsaasti ja suuresta tiedon määrästä oli haastavaa poimia tutkimuksen kannalta relevantit aiheet. Loppujen lopuksi opinnäytetyöntekijä koki saaneensa koottua perehdytys suunnitelman tekoon tarvittavan kokonaisuuden, joka osoittautui hyödylliseksi koko opinnäytetyön kannalta. Tietoperustaa voidaan pitää useiden eri kirjallisuuslähteiden ansiosta luotettavana.

Kun teoreettinen tietoperusta oli saatu koottua, opinnäytetyöntekijä pääsi käyttämään valittuja tutkimusmenetelmiä, jotka olivat teemahaastattelu ja benchmarking. Teemahaastattelujen tarkoituksena oli selvittää millainen perehdytys suunnitelma palvelisi sen käyttäjiä ja kohderyhmää parhaiten. Ne toteutettiin haastattelemalla kahta käyttäjien edustajaa ja kahta kohderyhmän edustajaa. Teemojen valinta osoittautui haastavaksi, koska niitä valittaessa tuli pohtia millaisten teemojen avulla päästäisiin tarkoituksiin ja tavoitteisiin. Tietoperustaa tarkastelemalla sopivat teemat kuitenkin löytyivät, ja teemahaastattelu osoittautui sopivaksi tutkimusmenetelmäksi. Opinnäytetyöntekijän ennalta valitsemat teemat ohjasivat haastatteluja oikeaan suuntaan, mutta eivät rajoittaneet keskustelua liikaa. Tällöin haastateltavien omat ideat nousivat myös esiin, mikä oli yksi teemahaastattelujen tarkoituksista. Haastateltavat suostuivat haastatteluihin helposti ja haastattelujen toteutus sujui ongelmitta. Teemahaastattelujen avulla opinnäytetyöntekijä sai monipuolista tietoa käyttäjien ja kohderyhmän toiveista. Lisäksi se toimi sopivana tiedonkeräysmenetelmänä benchmarkingissa.

Benchmarking valittiin toiseksi tutkimusmenetelmäksi, koska se koettiin sopivaksi keinoksi hyödyntää yrityksestä ennestään löytyvää myyntineuvottelijoiden perehdytys suunnitelmaa. Se soveltui tarkoitukseen sisäisen benchmarkingin ja prosessi-benchmarkingin muodossa, ja se toteutettiin Tuomisen (2005, 60) 7-askelisen kehittämismallin avulla. Prosessi osoittautui aluksi haastavaksi toteuttaa, koska benchmarking on hyvin laaja ja kirjallisuudessa usealla eri tavalla määritelty menetelmä, joka voidaan jakaa moniin eri tyyppisiin sekä kehitettävän asian että vertailun kohteen perusteella. Oli erityisen haastavaa löytää lähdekirjallisuudesta tarkoitukseen sopiva toteutusmalli, koska kehitettävä kohde oli prosessi, jota ei voi mitata benchmarkingissa usein käytetyillä mittareilla. 7-askelisen kehittämismallin löydyttyä kokonaiskuva käytettävän menetelmän soveltamisesta alkoi hahmottua, jolloin prosessi saatiin toteutettua tarkoituksen mukaisesti. Vaikka alussa ilmeni haasteita, benchmarking tuotti useita kehitysideoita ja edesauttoi perehdytys suunnitelman toteutusta. Onnistumisesta hu-

limatta opinnäytetyöntekijä suosittelisi benchmarkingia enemmän tarkoitukseen, jossa vertaillaan jotain konkreettisempaa kuin perehdytysprosessia.

Tutkimusmenetelmien avulla kerätty kirjoittamaton tieto loi yhdessä tietoperustan kanssa pohjan tarkoituksen mukaisen perehdytysuunnitelman luomiselle. Toimeksiantajaa edustava koulutuspäällikkö hyväksyi perehdytysuunnitelman helmikuun 2013 lopussa pidetyssä palaverissa ja ilmoitti sen vastaavan yrityksen tarpeita. Koulutuspäällikkö koki perehdytysuunnitelman käyttökelpoiseksi, ja hänen mukaansa Huoneistokeskus Oy tulee hyödyntämään sitä uusien myyntisihteereiden perehdytyksessä.

Koska tarkoituksena oli myös luoda sekä käyttäjiä että kohderyhmää palveleva perehdytysuunnitelma, se esiteltiin myös heidän edustajilleen. He kokivat sen kattavaksi ja halusivat ainoastaan lisätä siihen muutamia työtehtäviä. Perehdytysuunnitelmaa tullaan kehittämään aina muutoksien ja uusien työtehtävien mukaan Huoneistokeskus Oy:n henkilöstöammattilaisien toimesta. Tavoitteeksi asetetun perehdytyksen yhtenäistymisen ja laadun parantamisen onnistumista ei voida arvioida ennen kuin tuotosta on hyödynnetty useita kertoja. Siitä huolimatta lähtökohdat onnistumiseen ovat kunnossa, koska myyntisihteerit tullaan tästä lähtien perehdyttämään saman suunnitelman mukaan. Perehdytysuunnitelman käyttöönotto julkaistaan toukokuussa 2013 Huoneistokeskus Oy:n Oranssi-lehdessä.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyössä onnistuttiin täyttämään toimeksiantajan toiveet ja se onnistuttiin toteuttamaan sille alkuun päätettyjen tarkoitusten mukaisesti. Perehdytysuunnitelmasta tuli sekä sen käyttäjiä että kohderyhmää palveleva ja sen avulla myyntijohtajat ja perehdyttävät myyntisihteerit voivat yhteistyössä perehdyttää uusia myyntisihteereitä.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Fisher, J. 1996. How to improve performance through benchmarking. London: Kogan Page Limited.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4.painos. Helsinki: WSOY.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.

Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Helsinki: Laatuokeskus.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOY.

Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus.

Kangas, P. & Hämäläinen, K. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus Palveluryhmä.

Karjalainen, A., Kuortti, K. & Niinikoski, S. 2002. Creative Benchmarking - Designing sustainable international cooperation in higher education. 2. painos. Oulu: University of Oulu.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talentum Media.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: University Press / Palmenia.

Kulmala, J. 1999. Benchmarking ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen toiminnan kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Moritz, S. 2005. Service design - practical access to an evolving field. Lontoo.

Lepistö, I. 1992. Työpaikan aikuiskoulutus, perehdyttäminen ja työnopastus. Työturvallisuuskeskus.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2., uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Parsloe, E. & Wray, M. 2000. Coaching and mentoring. Lontoo: Kogan Page.

Pask, R. & Joy, B. 2008. Mentoring and Coaching: A Handbook for Education Professionals. Buckingham, GBR: Open University Press.

Rissanen, R., Sääsäki, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Pohjois-Savon Ammatikorkeakoulu.

Santalahti, M. & Mäkeläinen, J. 2001. Työnopastus ja riskien hallinta. Työturvallisuuskeskus.

Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Gummerus.

Sähköiset lähteet

Huoneistokeskus Oy 2013a. Yritys.

Viitattu 15.3.2013. <http://yritys.huoneistokeskus.fi/>

Huoneistokeskus Oy 2013b. Akatemia.

Viitattu 15.3.2013. <http://rekry.huoneistokeskus.fi/akatemia.php>

Opetushallitus 2012. Laadunhallinnan tuki.

Viitattu 2.11.2012. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi

Julkaisemattomat lähteet

Huoneistokeskus Oy. 2012. Myyntisihteerin työnkuva. Tulostettu 30.10.2012.

Huoneistokeskus Oy. Myyntineuvottelijoiden perehdytysuunnitelma. Tulostettu 4.1.2013.

Kuviot

Kuvio 1: Perehdytysprosessi (Lepistö 2004, 60)	18
Kuvio 2: Benchmarking-tyypit (Kulmala 1999, 38)	25
Kuvio 3 :Käytetyt benchmarking-tyypit	26
Kuvio 4: 7-askelinen kehittämismalli (Tuominen 2005, 60)	27
Kuvio 5: Myyntisihteerien perehdytysprosessi	28
Kuvio 6: Myyntineuvottelijoiden perehdytysprosessi	30
Kuvio 7: Perehdytysjakson kulku	37

Taulukot

Taulukko 1: Myyntisihteerien haastattelujen teemat	23
Taulukko 2: Perehdytysprosessien vertailu	32

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelu 1

Aihe: Huoneistokeskuksen myyntisihteerien perehdytys - Perehdyttäjän näkökulma
Haastateltavan perustiedot:

Nimi:

Kuinka kauan olet työskennellyt Huoneistokeskuksessa?

Kuinka monta myyntisihteeriä olet perehdyttänyt?

Perehdytyksen nykyinen tila

- Perehdytykselle varattu aika
- Perehdyttämisen työnjako ja vastuualueet
- Perehdytyksen järjestäminen
- Perehdytyksen vaiheet
- Palautekeskustelut
- Perehdyttäjän palkitseminen

Tyytyväisyys

- Nykyisen perehdytyksen hyvät puolet
- Nykyisen perehdytyksen huonot puolet

Perehdytyssuunnitelma

- Perehdytykseen tarvittava aika
- Aika ennen työn aloitusta Ensimmäinen päivä
- Ensimmäinen viikko
- Ensimmäinen kuukausi
- Tärkeät käsiteltävät asiat

Liite 2: Teemahaastattelu 2

Aihe: Huoneistokeskuksen myyntisihteerien perehdytys - Perehdytetyn näkökulma
Haastateltavan perustiedot:

Nimi:

Kuinka kauan olet työskennellyt Huoneistokeskuksessa?

Perehdytyksen nykyinen tila

- Perehdytyksen kesto
- Perehdytykseen osallistuneet henkilöt
- Perehdytyksen järjestäminen
- Arviointikeskustelut esimiehen kanssa
- Ennakkomateriaali
- Työturvallisuus

Tyytyväisyys

- Perehdytyksen hyvät puolet
- Perehdytyksen huonot puolet
- Vaikutus työmotivaatioon

Perehdytyssuunnitelma

- Perehdytykseen tarvittava aika
- Aika ennen työn aloitusta
- Ensimmäinen päivä
- Ensimmäinen viikko
- Ensimmäinen kuukausi
- Tärkeät käsiteltävät asiat

Liite 3: Ryhmähaastattelu

Aihe: Huoneistokeskuksen myyntineuvottelijoiden perehdytys - kummi ja perehdytetty

Nimet:

Kuinka kauan olette työskennelleet Huoneistokeskuksessa?

Myyntineuvottelijoiden perehdytysohjelma

- Neljän kuukauden kesto
- Kummin ohjeistus
- Ennen työaloitusta
- Ennakkomateriaali
- Työnjako
- Ensimmäinen päivä
- Perehdytyksen vaiheet
- Perehdytyksen osat
- Työnopastuksen järjestys
- Ajankäyttö
- Viikoittainen perehdytyksen toteutumisen läpikäynti
- Kuukausittainen arviointi

Tyytyväisyys

- Perehdytysohjelman hyvät puolet
- Perehdytysohjelman huonot puolet
- Perehdytyksen jälkeen
- Perehdytysohjelman hyödyllisyys
- Perehdytysohjelman sovellettavuus

Huoneistokeskus



Myyntisihteerien perehdytysuunnitelma

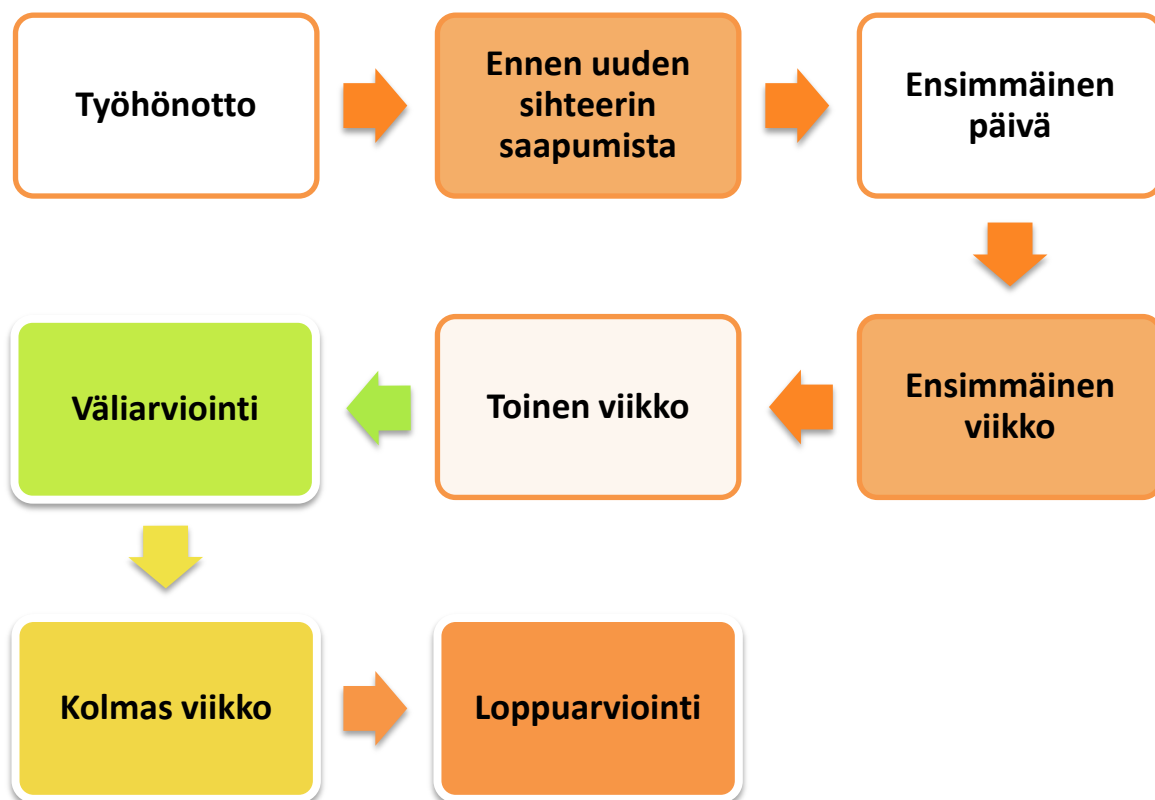
Tiina Harju 2013

Johdanto

Myyntisihteerit ovat Huoneistokeskuksen tärkeitä sisäisiä asiakaspalvelijoita, joiden työllä on suuri merkitys kiinteistönvälittäjien ja myyntiedustajien työn onnistumisen kannalta. Tästä syystä on tärkeää, että myyntisihteeri on perehdytetty työhönsä hyvin ja oikein. Tämä perehdytysuunnitelma on laadittu Huoneistokeskuksen uusien myyntisihteereiden perehdytyksen apuvälineeksi myyntijohtajille ja perehdyttäjille. Myyntisihteerit perehdyttää vapaaehtoinen kokenut myyntisihteeri, mutta vastuu perehdyttämisestä on aina myyntijohtajalla. Perehdytys tapahtuu perehdyttävän myyntisihteerin toimistossa vierihoidtona kahden ensimmäisen viikon ajan, jonka jälkeen sitä arvioidaan yhdessä tulokkaan, perehdyttäjän sekä myyntijohtajan kesken väliarvioinnissa. Tässä vaiheessa selvitetään epäselvyydet ja lisäharjoittelun tarve. Kolmannen viikon myyntisihteeri työskentelee perehdyttäjänsä toimistossa toimien itsenäisesti, mutta siten että apu on lähellä. Jos on mahdollista, viimeisellä viikolla uusi myyntisihteeri vierailee yhden päivän ajan jossain muussa toimistossa tutustumassa eri myyntisihteerin toimintatapoihin. Näin uusi myyntisihteeri oppii muitakin toimintatapoja kuin hänen perehdyttäjänsä tavat, jolloin hän voi poimia omasta mielestään parhaat tavat hoitaa työtehtäviään. Jos tulokas toimii pääkaupunkiseudulla, hän vierailee perehdyttämisjakson alussa pääkonttorilla yhdessä myyntijohtajan kanssa. Perehdytysjakso päättyy kolmen viikon kuluttua arviointikeskusteluun myyntijohtajan, perehdyttäjän ja uuden myyntisihteerin kesken. Tämän jälkeen tulokas täyttää perehdyttämisen arviointilomakkeen, joka lähetetään koulutussihteerille. Perehdytyksen jälkeen tulokas siirtyy hänelle määritellyyn toimistoon.

Myyntisihteerin perehdytys

Myyntisihteerien perehdytys kestää kolme **(3)** viikkoa ja se on jaettu seuraaviin vaiheisiin:



Työhönotto

Kun myyntijohtaja on allekirjoittanut uuden myyntisihteerin kanssa työsopimuksen, hän aloittaa perehdytyksen antamalla tälle ennakkomateriaalia hänen työhönsä liittyen:

- ✓ **Myyntisihteerin työnkuva**
- ✓ **Perehdytysohjelma**
- **Tulosta Intrasta valmiiksi ennen kuin uusi myyntisihteeri saapuu allekirjoittamaan työsopimusta**

Näiden avulla tulokas saa ennakkokäsityksen tulevista työtehtävistään, joka helpottaa uuden työn aloittamista.

Ennen kuin uusi sihteeri saapuu

Myyntijohtajan tulee ennen uuden myyntisihteerin töiden alkamista toimittaa tämän aloitus- ja muutosisloitus sekä allekirjoitettu työsopimus henkilöstöhallintoon. Henkilöstöhallinnosta tieto menee palkanlaskijalle, joka ilmoittaa tiedot uudesta työntekijästä tietohallintoon, markkinointiin ja käyttötukeen, joka luo verkkotunnuksen. Seuraavat ennakkoimenpiteet tulee hoitaa kuntoon ennen uuden myyntisihteerin saapumista.

Ennen myyntisihteerin saapumista		
Tehtävä:	Kuka hoitaa?	Apuaineisto/huomioitavaa
Ilmoitus Aloitus- ja muutos ilmoituksen sekä työ- sopimuksen toimittaminen henkilöstöhal- lintaan	Myyntijohtaja	
Perehdyttävä Perehdyttäjän valinta ja työnjaon selvit- täminen Perehdyttäjän tutustuminen perehdytysuunnitelmaan Perehdyttäjän sijaisen määrittely	Myyntijohtaja	Perehdytys- suunnitelma
Tiedottaminen muille Tiedottaminen uudesta sihteeristä tämän tulevaan toimistoon ja ryppäeseen sekä perehdyttäjän toimistoon Perehdyttävä myyntisihteerin ilmoittaa toimistolleen perehdyttävänsä työnsä ohella ja kertoo sen vievän osan hänen ajastaan	Myyntijohtaja ja perehdyttävä	
Valmistautuminen Varaa aikaa ensimmäiseksi päiväksi tulok- kaan vastaanottoon, perehdyttämiso- hjelman läpikäyntiin sekä tulokkaan ja perehdyttäjän tapaamiseen Varaa aikaa mahdolliseen pääkonttorilla vierailuun Varaa aikaa verkkotunnusten sisäänajolle	Myyntijohtaja ja perehdyttävä	
Työpiste Työpisteen järjestäminen Onko tulokkaalla käytettävissä tietokone vai lainaako konetta harjoitteluun?	Perehdyttävä	
Tutustuminen muuhun toimistoon Selvitä olisiko toisella myyntisihteerillä aikaa ottaa tulokas vieraakseen päiväksi viimeisellä viikolla	Perehdyttävä	Mahdollinen ainakin pääkau- punkiseudulla
Järjestä: Tulokkaalle koodi hälytyslaitteeseen, avain, puhelin, puhelinnumero Soneralta ja sim-kortti	Perehdyttävä	Ryppään hälytyskoodilista



Ensimmäinen päivä

Kun uusi myyntisihteeri saapuu aloittamaan ensimmäisen työpäivänsä myyntijohtaja ja perehdyttäjät ottavat hänet vastaan ja toivottavat tervetulleeksi perehdytystoimistoon. Lisäksi myyntijohtaja esittelee tulokkaan ja perehdyttäjän toisilleen jos he eivät tunne ennestään.

Tämän jälkeen pidetään palaveri, jossa käydään läpi perehdyttämishjelma, sen aika-
taulu, työtehtävät ja tavoitteet. Tässä vaiheessa tulokkaalle kerrotaan lisää Huoneisto-
keskuksesta, sen toimintatavoista, henkilöstöasioista ja toimistokohtaisista asioista. Jos
ala on tulokkaalle vieras, hänelle kerrotaan myös siitä.

Kun palaveri on pidetty, uusi myyntisihteeri ja perehdyttäjät jatkavat päivää tutustu-
malla toisiinsa, toimistoon ja myyntineuvotteluihin.

Tavoitteet:

- **Tutustua perehdytysohjelmaan ja saada käsitys seuraavasta kolmesta viikosta**
- **Tutustua toimistoon, sen henkilökuntaan, rutiineihin ja toimintatapoihin**
- **Tuntea työpiste, työturvallisuusasiat ja tietää mistä työtarvikkeet löytyvät.**
- **Tutustua myyntisihteerin työssä tarvittaviin tietokoneohjelmiin ja kansioihin**
- **Jos ala on vieras, tulokkaalle tulisi saada ensimmäisen päivän aikana alustava käsitys toimialasta**

Ensimmäinen työpäivä		
Tehtävä	Kuka hoitaa?	Apuaineisto/huomioitavaa
Vastaanotto Tulokas ja perehdyttäjä esitellään toisilleen	Myyntijohtaja ja perehdyttäjä	
Perehdytysohjelman läpikäynti: Aikataulu Perehdyttämisen vaiheet Työtehtävät Tavoitteet Perehdytyksen arviointi	Myyntijohtaja ja perehdyttäjä	Perehdytysuunnitelma Myyntisihteerin työnkuva Arviointilomake
Kiinteistönvälitysala Myyntiedustajien työstä kertominen Alan sanasto	Myyntijohtaja ja perehdyttäjä	Intran koulutuskansio Intran sanasto
Tutustuminen: Tulokkaaseen tutustuminen Tutustuminen paikalla oleviin myyntineuvottelijoihin Työpiste Työtilat, sosiaalitalat ja lounasjärjestelyt Toimiston rutiinit	Perehdyttäjä	
Työturvallisuus	Perehdyttäjä	
Työtarvikkeet: Puhelin	Perehdyttäjä	
Tietokone Tietokonetunnusten läpiajo Näytä: Huonetti, Intranet, sähköposti, Y-asema, myyntisihteerin nettityökalut Käyttötuen yhteystiedot	Perehdyttäjä	Huonettiopas

Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon tarkoituksena on saada uusi myyntisihteeri kiinni työntekoon ja aloittaa tärkeimpien myyntisihteerin työtehtävien opastus.

Tavoitteet:

- Oppia käyttämään kiinteistönvälitysjärjestelmä Huonetta
- Tietää mitä kaikkea myyntisihteerin työtehtäviin kuuluu
- Opetella pikkuhiljaa myyntisihteerin perustehtäviä kuten pohjapiirrosten piirtämistä ja valokuvien käsittelyä
- Tietää mitä milläkin lomakkeella tehdään ja mitkä niistä liittyvät sihteerin työhön
- Tietää miten asiakkaat otetaan vastaan



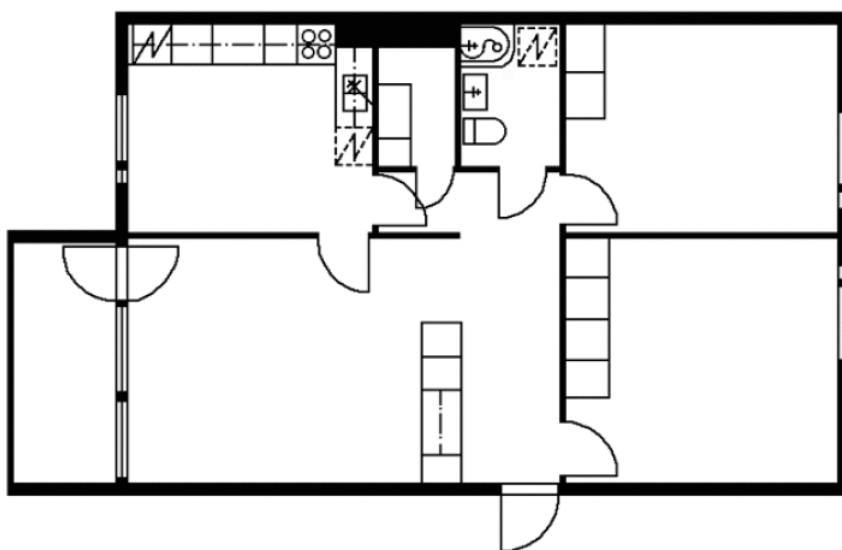
Ensimmäinen viikko		
Tehtävä	Kuka hoitaa?	Apuaineisto/huomioitavaa
Vierailu pääkonttorissa	Myyntijohtaja	Mahdollinen pääkaupunkiseudulla
Myyntisihteerin tulospalkkaus	Myyntijohtaja	Intrasta tulospalkkauslomake
Ajanvaraus työhöntulotarkastukseen	Myyntijohtaja Uusi sihteeri	Intran työterveyshuoltokansio 1kk:n sisään aloituksesta.
Myyntisihteerin työtehtävät	Perehdyttäjä	Myyntisihteerin työnkuva, perehdytysohjelman runko
Esittäytyminen viikko palaverissa	Myyntijohtaja ja perehdyttäjä	
Huonetin käyttö	Perehdyttäjä	Huonetiopas
Sähköpostin käyttö	Perehdyttäjä	
Intranetin käyttö	Perehdyttäjä	
Photoshopin käyttö	Perehdyttäjä	Photoshop-ohje
Asiakkaiden vastaanotto	Perehdyttäjä	
Työnopastuksen aloitus: Aloita myyntisihteerien työtehtävien opastus sitä mukaa kun niitä tulee. Aloita pohjapiirroksista ja valokuvien käsittelystä jos mahdollista. Jos niitä ei tule, esim. piirtämistä voi ”kuivaharjoitella” vanhoilla pohjilla Tulokas kirjoittaa opastuksen yhteydessä muistiinpanoja	Perehdyttäjä	Photoshop-ohje Lomakkeet Intranet
Asunnonvaihtoprosessi Läpikäynti hankinnasta kauppaan	Perehdyttäjä	
Valokuvaus käyntikortteja varten	Perehdyttäjä	
Lomakkeiden läpikäynti Kauppakirjat Ilmoitus varainsiirtoverosta ja varainsiirtoveron tilisiirtolomake ym. Toimeksiantosopimukset Toimeksiantosopimuksien kohdetiedot Ostotarjouslomake Uudiskohteen tilisiirtolomake	Perehdyttäjä	Lomakkeet
Koulutukset Varaa aika tarvittaville koulutuksille. (Esim. Huonetti, ASO jos on tarve)	Myyntijohtaja	

Toinen viikko

Perehdytysjakson toisella viikolla jatketaan työnopastusta. Viikko päättyy uuden myyntisihteerin, perehdyttäjän ja myyntijohtajan väliseen väliarviointikeskusteluun.

Tavoitteet:

- Oppia pohjapiirrosten ja valokuvien käsittely niin hyvin, että osaa toimia itsenäisesti
- Osaa avata myyntiin tulleet toimeksiannot sekä osakkeet että kiinteistöt ja tehdä niihin liittyvät toimenpiteet
- Osaa kaupantekoon liittyvän prosessin ja toimia sen mukaan
- Osaa tehdä lehti-ilmoitukset (Ei tarvitse pääkaupunkiseudulla)



Toinen viikko		
Tehtävä	Kuka hoitaa?	Apuvälineet
<p>Työnopastuksen jatkaminen</p> <p>Jos joitain tärkeitä työtehtäviä ei ilmaannu, kerro miten ne tehdään tulokkaan kirjoittaessa muistiinpanoja tai tiedustele niitä muista toimistoista.</p>	Perehdyttäjä	Intra Huonettiopas Photoshop-opas
Lehti-ilmoituksen teko	Perehdyttäjä	Maakunnissa
Valokuvassa käynti	Uusi myyntisihteeri	
<p>Perehdytyksen väliarviointi</p> <p>Perjantaina pidetään arviointipalaveri, johon sekä myyntijohtajan että perehdyttäjän on varattava aikaa</p> <p>Myyntijohtaja ja uusi myyntisihteeri vahvistavat raxsimalla opitut työtehtävät opituiksi, läpikäytyt tiedolliset asiat kerrotuiksi sekä tarvittavat tunnukset ym. saaduiksi perehdytysohjelmaan</p> <p>Palaverissa osapuolet antavat suullista palautetta perehdytyksestä</p> <p>Miten perehdytys on edennyt? Mitkä asiat vaativat vielä opastusta ja ohjausta?</p>	Myyntijohtaja ja perehdyttäjä	Perehdytysuunnitelma

Kolmas viikko

Viimeisellä perehdytysviikolla uusi myyntisihteeri pyrkii hoitamaan työtehtäviä mahdollisimman itsenäisesti, mutta perehdyttäjä auttaa aina tarvittaessa.

Tälle viikolle sijoittuu myös vierailu toisessa toimistossa, jossa uusi myyntisihteeri tutustuu kyseisen toimiston toimintatapoihin ja oppii kyseisen toimiston myyntisihteerin tapoja hoitaa työtehtäviä. Lisäksi viimeisellä viikolla käydään läpi työtehtävät, joita ei tehdä joka päivä, kuten toimistotarvikkeiden tilaaminen, valokuvauksen tilaaminen toimeksiantokohteisiin (Zentuvo) ja päivystyslistan tekeminen. Perehdytysjakso loppuu arviointikeskusteluun uuden myyntisihteerin, perehdyttäjän ja myyntijohtajan kesken.

Tavoitteet

- **Selviää itsenäisesti myyntisihteerin työtehtävistä**
- **Osoo käyttää tarvikkeiden tilausjärjestelmiä**
- **Pärjää yksin omassa toimistossa**

Kolmas viikko		
Tehtävä	Kuka hoitaa?	Apuvälineet/huomioitavaa
<p>Itsenäinen työskentely Tulokas hoitaa työtehtäviä itsenäisesti, mutta perehdyttäjä auttaa tarvittaessa</p> <p>Väliarvioinnissa ilmenneitä epäselviä työtehtäviä harjoitellaan</p>	Uusi myyntisihteeri ja perehdyttäjä	
<p>Tilausjärjestelmät Wulff Suomen painokeskus (Tunnukset, käyttö)</p>	Perehdyttäjä	
Päivystyslistan teko	Perehdyttäjä	Pohja, jota itse käytät
Zentuvo-valokuvaus	Perehdyttäjä	Zentuvo-ohje
<p>Vierailu toisessa toimistossa Perehdytettävä vierailee jossain muussa toimistossa yhden päivän ajan, jossa hänelle kerrotaan kyseisen toimiston toimintatavoista ja opastetaan työtehtäviä vierihoitona</p>	Perehdyttäjä	Mahdollinen ainakin pääkaupunkiseudulla
<p>Käyntikorttien ja hankintakorttien tilaus Tulokkaalle näytetään miten käyntikortit ja hankintakortit tilataan</p>	Perehdyttäjä	
<p>Perehdytyksen arviointi keskustelu Perjantaina pidetään arviointipalaveri, jossa annetaan perehdytyksestä suullista palautetta ja selvitetään onko jokin vielä epäselvää sekä kuitataan perehdytysohjelman opittuja kohtia.</p> <p>Lisäksi perehdytetty täyttää arviointilomakkeen, joka lähetetään koulutussihteerille.</p>	Myyntijohtaja ja perehdyttäjä	
Mahdolliset koulutukset tulevaisuudessa	Myyntijohtaja	Intra

Perehdytysjakson jälkeen

Vaikka myyntisihteerin perehdytysjakso kestää kolme viikkoa, oppiminen jatkuu sen jälkeenkin kokoajan työn ohessa. Myyntisihteerin työnkuva on niin laaja, ettei kaikkia työtehtäviä ole mahdollista opettaa kolmessa viikossa, eikä niitä välttämättä tule ensimmäisen vuodenkaan aikana. Lisäksi eri toimistoissa sihteereiden työtehtävät voivat poiketa toisistaan ja joillakin myyntisihteereillä voi olla tavallisten myyntisihteerien työtehtävien lisäksi muitakin työtehtäviä. Tämän suunnitelman perehdytysohjelma sisältää vain myyntisihteerin perustyötehtävät.

Tulokkaalle on hyvä kertoa, että vaikka perehdyttämisjakso on loppu, hän tulee aina saamaan apua muilta sihteereiltä puhelimitse. Maakunnissa myyntijohtajien on hyvä tiedottaa uusille sihteereille, missä työskentelee lähin kollega ja mistä hänen yhteystietonsa löytyvät. Avun saamisen lisäksi oppimisen varmistaminen jatkuu jokavuotisten kehityskeskustelujen merkeissä. On myös hyvä muistaa että myyntisihteerin voi pyytää milloin vain myyntijohtajalta keskusteluaikaa jos hän kokee sen tarpeelliseksi.

Huoneistokeskus on ollut jo vuodesta 1953 lähtien kiinteistönvälitysalan korkeakoulu, joka kouluttaa henkilökuntaansa kokoajan. Myyntisihteerin on mahdollista kouluttautua ja hänelle tulee perehdyttämisjakson aikana tai lopussa tiedottaa näistä mahdollisuuksista. Myyntisihteerin pääsee lakikursseille ja voi suorittaa sihteerin ammattitutkinnon sekä kahden vuoden jälkeen aloituksesta LKV-tutkinnon. LKV:n avulla voi pätevoitää myyntiassistentiksi. Lisäksi sihteereille järjestetään omia koulutuspäiviä sekä vuotuiset sihteeripäivät.

Arviointilomake

Perehdytetty _____

Perehdyttäjä _____

Myyntijohtaja _____

PVM _____

Oliko perehdytysjakso tarpeeksi pitkä?

Koitko saaneesi tarpeeksi opastusta?

Osaatko työtehtäväsi niin hyvin että pärjät itsenäisesti?

Käytiinkö jokainen perehdytysohjelman asia läpi?

Millainen asenne perehdyttäjällä oli?

Miten arvioisit perehdyttäjäsi perehdytystaitoja?

Saitko tarpeeksi tukea perehdytysjakson aikana?

Osallistuiko myyntijohtaja riittävästi perehdyttämiseen?

Miten kehittäisit Huoneistokeskuksen myyntisihteerien perehdyttämistä ja työnopastusta?

Miksi?

Perehdytysohjelma

Perehdytettävä _____

Perehdyttäjä _____

Myyntijohtaja _____

<u>Tehtävä</u>	Opettu/Kerrottu	PVM.
<u>Tiedolliset asiat</u>		
Työsopimuksen läpikäynti		
Työnkuva		
Työaika		
Perehdytyksen aikataulu		
Perehdytysohjelman läpikäynti		
Työpiste		
Työtarvikkeet		
Puhelin, liittymä		
Tietokone		
Toimistotarvikkeet		
Käyntikortit		
Toimiston rutiinit		
Avaimet		
Hälytyslaitteen käyttö		
Hälytyskoodi ja salasana		
Kopiokoneiden käyttö		
Valokuvauksessa käynti		
Turvallisuusasiat		
Hätäuloskäynnit		
Uhkaavat tilanteet		
Alkusammutuskalusto		
Lääkekaappi		
<u>Huoneistokeskus</u>		
Huoneistokeskus työnantajana (historia ym.)		
Realia Group		
Toiminta-ajatus, liike ja palveluidea		
Liiketapaperiaatteet		

Arvot		
Omistussuhteet		
Asiakkaat		
Tuotteet (AINI, HETA ym.)		
Tykypäivä ja klubijuhla		
Huoneistokeskuksen tarjoamat koulutukset		
Lakikoulutus (1 ja 2)		
LKV		
Sihteeripäivät		
Sihteerin ammattitutkinto		
<u>Organisaatio ja henkilöstö</u>		
Toimipisteet		
Johto, esimiehet		
Yksiköt ja niiden keskeiset henkilöt		
Henkilöstöedut		
Lomat ja vapaat		
Palkkaus		
Palkkakausi		
Myyntisihteerien tulospalkkaus		
Siirtojen antaminen		
Seuraamusmenettelyt		
Terveyspalvelut		
Työhöntulotarkastus		
Yhteystiedot		
Työhyvinvointi		
Työmatka-asiat		
Työsuojelu		
Vakuutusasiat		
<u>Huoneistokeskuksen toimintatavat</u>		
Toimiston käytännöt ja toimintaprosessit		
Pukeutuminen		
Palaverit		
<u>Tarvittavat yhteystiedot</u>		
Kassa		
Palkat		
Markkinointi		
Käyttötuki		

Tietohallinto		
Huonetti-tiimi		
Kouluttajat		
Toimistokohtaiset (huoltoyhtiö, siivooja ym.)		
<u>Työtehtävät</u>		
<u>IT-koulutus</u>		
Huonetti		
Toimeksiantojen avaaminen		
Korjaukset		
Kaupanselvityksen hyväksyntä		
Laskutus		
Laskujen hyväksyntä		
Sähköposti		
YHT-postilaatikko		
Yhteydenpito markkinointiin, Huonetti-tiimiin, tietohallintoon ja taloushallintoon		
Tiedostonhallinta		
Y, K ja C-asetat		
Internet, omat sivut		
Intranet (Kuvahaku, asiakirjamallit)		
Photoshop		
Valokuvien käsittely		
Valokuvien siirto Internetiin		
Valokuvien päivitys		
Pohjapiirrosten piirtäminen		
Pohjapiirrosten tallentaminen (Gif, Tiff)		
Pohjapiirrosten siirtäminen Internetiin		
Pohjapiirrosten korjaaminen		
Myyntisihteerin nettityökalut		
Tunnukset		
Ikkunakortit (tulostus, kuvan vaihto)		
Kuvan poisto Internetistä		
Zentuvo-kuvaukset		
Tunnukset		

Kuvauksen tilaaminen		
Kuvien tallentaminen		
Lomakkeet		
Toimeksiantosopimukset, kohdetiedot		
Ostotarjouslomakkeet		
Kauppakirjat		
Osakkeiden kauppakirjat		
Kiinteistöjen kauppakirjat		
Laatiminen ja stilisointi		
Kopiointi/Tulostaminen		
Varainsiirtovero		
Ilmoitus varainsiirtoverosta		
Varainsiirtoveron tilisiirtolomake		
Uudiskohteen maksutilisiirto		
Muut työtehtävät		
Arkiston hoitaminen		
Asiakkaiden vastaanotto		
Kauppakansion kokoaminen (toimiston käytännön mukaan)		
Ikkunamainonnan ajantasaisuus		
Lehti-ilmoituksen teko		
Tiedoston kerääminen Huonetti Aputoiminoista		
Tiedoston korjaaminen		
Ilmoitustekstin, kuvien ja ohjeiden lähetys Lehtiyhtymään		
Mainoslauseet		
Toimiston yleisilme		
Palaverimuistiot		
Päivystyslistan laatiminen		
Toimisto- ja muiden tarvikkeiden hankkiminen		
Wulff (Käyttö, tunnukset)		
Suomen painokeskus (Käyttö, tunnukset)		
Hälytyskoodien hankkiminen		
Posti		

Lähetyslistan teko, punnitus		
Itellan tunnuks		
Postin vienti (Sihteeri vai päivystäjä?)		
Postissa toimiminen		
Varainsiirtoveroilmoitusten lähettäminen		
Sisäinen posti (laskut pääkonttorille)		