

## **Uuden myyjän tyytyväisyys perehdytysprosessiin teknisen alan tukkuliikkeessä**

Petri Nurmi



<b>Tekijä</b> Petri Nurmi	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Uuden myyjän tyytyväisyys perehdytysprosessiin teknisen alan tukkuliik- keessä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 41 + 3
<p>Olen ollut teknisenä myyjänä viimeiset 17 vuotta. Minua on kiinnostanut uuden myyjän tyytyväisyys perehdytysprosessiin. Olen vuosien varrella seurannut uusien myyjien erimittaisia työuria yrityksen palveluksessa. Tämän vuoksi päädyin produkti -tyyppiseen tutkimustyöhön, jossa kehitetään uusi perehdyttämisprosessi.</p> <p>Teoriaosuudessa tarkastelin rekrytointia, perehdyttämistä, sitoutumista työhön ja esimiestyötä. Uuden työntekijän tyytyväisyys perehdytysprosessiin lähtee heti rekrytinnista. Onnistuneen rekrytinnin jälkeen, uuden työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttaa, esimiehen vastuulla oleva perehdyttäminen ja sitouttaminen työhön.</p> <p>Työn tilaaja on suuri teknisen alan tukkuliike Suomessa. Tämä koko ajan kasvava yritys työllistää yli 1000 henkeä ympäri Suomea. Myyjiä tästä joukosta on noin 800. Osa myyjistä työskentelee teknisinä myyjinä myymälöissä, joita on noin yli 100 kpl ja osa myyjistä työskentelee teknisinä myyjinä kentällä. Tämä noin 800 myyjän joukko on jaettu pienempiin joukkoihin tiimeihin. Tiimiä vetää aina myyntipäällikkö.</p> <p>Tutkimukseen haluttiin validia tietoa työn tilaajan -myyjien peruskoulutuksen viimeisessä vaiheessa olleilta myyjiltä. Tietoa kerättiin uusilta myyjiltä kvalitatiivisella kyselytutkimuksella. Olin tehnyt tämän sähköisen kyselyn Webropol -ohjelmalla opinnäytetyöhön keräämäni reliabelin teorian, sekä oman pitkän myyjän uran aikana keräämäni tiedon pohjalta. Sain luvun tulla kysymyksieni kanssa toiseksi viimeiselle kurssipäivälle, joka tämän kurssin osalta pidettiin 23. 3. 16. Tämä kysely jaettiin uusille myyjille paperiversiona suoraan käteen heti täytettäväksi. Tällä varmistin 100 prosenttisen peiton vastaajien joukossa, joita sillä hetkellä oli 17 henkilöä, eli koko kurssi.</p> <p>Kyselytutkimuksen perusteella, lähes kaikki uudet myyjät olivat tyytyväisiä rekrytointiprosessiin. Työn tilaajan -myyjien peruskoulutukseen kuuluvat pääkonttorilla pidetyt myyjän peruskurssit saivat kiitosta. Uuden myyjän perehdyttäminen, sitouttaminen työhön ja esimiestyö jakoivat mielipiteitä. Työtovereita ja heidän suhtautumistaan, sekä avuliaisuuttaan kiiteltiin. Osassa vastauksista toivottiin enemmän esimiehen fyysistä läsnä oloa myymälän arjessa.</p> <p>Työn tilaajalla, niin kuin muissakin yritysasiakas pinnassa toimivilla tukkuliikkeillä, asiakkaasta huolehtiminen henkilöityy siihen tuttuun luotettavaan myyjään. Tästä myyjästä kannattaa pitää huolta. Tähän auttaa varmasti esimiestyön kehittäminen. Tekemäni opinnäytetyön perusteella ehdotan jatkotutkimuksia esimiestyön kehittämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön produktiosiossa esitän produktimallit uuden myyjän rekrytinnista ja perehdytysprosessista.</p>	
<b>Asiasanat</b> rekrytointi, perehdyttäminen, sitoutuminen työhön, esimiestyö	

## Sisällylys

1	Johdanto .....	2
2	Rekrytointi .....	4
2.1	Rekrytoinnin tarvekartoitus.....	4
2.2	Rekrytointi - ilmoituksen suunnittelu .....	5
2.3	Työhakemusten raakaseulonta ja kutsuminen haastatteluun .....	5
2.4	Haastatteluprosessi .....	6
2.5	Uuden työntekijän valinta .....	6
3	Perehdyttäminen .....	8
3.1	Perehdyttämisen merkitys .....	8
3.2	Eri kulttuurista tulevan uuden työntekijän perehdyttäminen .....	9
4	Sitoutuminen työhön .....	11
5	Esimiestyö.....	12
5.1	Suurimpia virheitä työntekijän menettämiseksi .....	12
5.2	Esimiesosaaminen .....	13
5.3	Esimies, tiimin vetäjä.....	14
6	Onnistunut kokonaisuus uran alussa tekee tyytyväisen myyjän.....	16
6.1	Henkilöstöpolitiikka .....	16
6.2	Tavoitteena tyytyväinen myyjä .....	17
6.3	Sen näköinen yritys, minkä näköinen myyjä .....	17
6.4	Myyjien vaihtuvuudesta seuraa ongelmia.....	18
7	Kvalitatiivisen tiedon hankinta ja analysointi .....	19
7.1	Kyselyn analysointia .....	20
7.2	Haetaan teknistä myyjää.....	20
7.3	Uuden myyjän tyytyväisyys rekrytointiin .....	21
7.4	Uuden myyjän sitouttaminen, eli hänen tyytyväisyytensä perehdyttämiseen ja esimiestyöhön .....	24
7.4.1	Haasteellinen työ sitouttaa. ....	26
7.4.2	Esimiehen vastuu perehdyttämisessä .....	27
8	Produkti.....	32
8.1	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	32
8.2	Kehittämis -ja jatkotutkimuslöydösten analysointia .....	32
8.3	Kehittämis -ja jatkotutkimusmallit .....	34
9	Pohdinta.....	39
9.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	39
9.2	Oman oppimisen arviointi.....	40

## 1 Johdanto

Tämä on produktityyppinen tutkimustyö, jossa kehitetään uusi perehdyttämisprosessi, joka perustuu myyjien työtyytyväisyyteen. Olen ollut töissä tutkimuksen tilanneessa yrityksessä 17 vuotta myyntiedustajana, joten ideani perustuu vankkaan kokemukseen. Varmistaakseni näkemyksen paikkansa pitävyyden, olen suorittanut laadullisen/ määrällisen tutkimuksen uusien myyjien parissa. Tutkimusta varten olen perehtynyt työtyytyväisyyteen relevantein osin. Työn painopiste on uuden mallin kehittämisessä ja esittämisessä.

Opinnäytetyöni pääongelma on: Uuden myyjän tyytyväisyys perehdytysprosessiin teknisen alan tukkuliikkeessä. Tarkoituksena tutkia prosessia aina työpaikkailmoituksen laadinnasta, 4 – 7 kk päähän, jolloin yritys järjestää uusille myyjille kolmannen peruskurssin, tuotekurssin.

Työni tilaaja, oma työnantajani on suuri teknisen alan tukkuliike, joka työllistää noin 1000 henkilöä Suomessa. Henkilökuntaa on paljon, joten vaihtuvuutta on jokin verran aina. Sain mielenkiintoisen tilaisuuden tutkia vaihtuvuuden syitä kyseisessä yrityksessä. Tarkoituksena oli löytää vaihtuvuutta aiheuttavia asioita, joita muokkaamalla henkilöstön pysyvyyttä, saataisiin mahdollisesti kohennettua. Asia on työn tilaajalle tärkeä, koska yrityksen yksi periaatteista on tuottaa asiakkaille säästöjä asioita yksinkertaistamalla.

Ensimmäinen alaongelma: Miten kehittää rekrytointia? Hyvän henkilökunnan hankkiminen yrityksen palvelukseen on haasteellista. Rekrytointi on hidas ja kallis projekti. Rekrytointiprosessi alun esivalmisteluista aina työntekijän palkkaamiseen asti vie useita päiviä. Näiden päivien aikana kuluu paljon mahdollisesti rekrytoitavien, sekä rekrytointia tekevien henkilöiden kallista aikaa.

Toinen alaongelma on: Miten onnistua perehdyttämisessä, eli miten hyödyntää uudessa myyjässä oleva potentiaali ja kehittää sitä tai miten huomata ajoissa uuden myyjän negatiivinen vaikutus työyhteisöön ja asiakkaisiin? Jokainen ihminen on erilainen. Perehdyttävälle myyjälle pitäisi löytää oikeanlainen perehdyttäjä. Henkilö, joka osaisi perehdyttää ja olisi avoin oppimaan koko ajan itsekkin.

Kolmas alaongelma koskee sitoutumista työhön. Miten sitouttaa uusi työntekijä työhönsä? Miten saisi parhaiten työntekijän tuottamaan tulosta itsellensä ja työnantajalleen työtyytyväisyyden kärsimättä.

Neljäs alaongelma on esimiestyö. Millaisia tapoja esimiehillä on, ottaa uusi myyjä haltuun koeajan aikana. Voisiko näitä tapoja yhdenmukaista ja kenties parantaa? Jokaisella työntekijällä on varmasti esimies ja mielipide esimiehestään. Esimiehen työ aiheuttaa myös paljon ajatuksia. Mikä on esimiehen tehtävä, vastuu, asema yrityksessä ja jne.

Tutkimuksen, josta tuli produkti, edetessä oli mielenkiintoista huomata, ettei ollut päätelmiensä kanssa yksin. Suuret tutkijat viisaudessaan olivat päässeet samanlaisiin ajatuksiin, kuin minä urani aikana. Tekemäni Webropol -kysymysten vastaukset vahvistivat lisää asiaa. Olin tehnyt löydöksen tai oikeastaan kaksi. Minulla ei ollut tietoa esimiesten toiminnasta, kuin omalta alueeltani. Koska olin miettinyt syitä myyjien vaihtuvuuteen, olin myös miettinyt esimiesten osuutta tai osuuden puutetta siinä. Suomi on suuri maa maantieteellisesti ja meillä paljon henkilökuntaa ja esimiehiä ympäri maan. Nyt olin päässyt pelipaikalle, eli uusien myyjien kurssille pääkonttoriin, jossa onnekseni oli uusia myyjiä sieltä täältä Kokkola – Joensuu akselin alapuolelta. Täydellistä materiaalia produktiini. Eroja löytyi, niin kuin olin arvellutkin. Ei kuitenkaan ihan kaikessa, mutta tarpeeksi löydökseksi.

## 2 Rekrytointi

Rekrytointi tarkoittaa uuden henkilön työhönottoa. Uuden työntekijän rekrytointi on haasteellinen ja kallis projekti. Rekrytointi tulee ajankohtaiseksi kun tarvitaan uutta henkilökuntaa yrityksen kasvun, erikoisosaamisen tarpeen, irtisanoutumisen, eläköitymisen tai yrityksen sisällä toisiin tehtäviin siirtymisen johdosta. Työntekijän toisiin tehtäviin siirtyminen aiheuttaa yleensä lumipalloefektin yrityksen sisällä. Tarvitaan korvaava työntekijä siirretylle jne. Henkilöstötarpeita ei osata ennakoida ajoissa. Erään arvion mukaan yhden työntekijän rekrytointi maksaa kokonaisuudessaan useita kymmeniä tuhansia euroja, kun laskeaan koko summa aina työpaikkailmoituksesta perehdytyksen loppuun asti. Aikaa koko rekrytointiprosessiin on arvioitu menevän noin 3 kuukautta. Rekrytointiprosessi on yritykselle imagokysymys. (Hyppänen 2007, 176-192; Kauhanen 2007, 68-70; Vaahtio 2007, 15.)

### 2.1 Rekrytoinnin tarvekartoitus

Epäonnistunut rekrytointi voi heikentää yrityksen mainetta ja aiheuttaa rekrytoidulle ongelmia, esimerkiksi turhan työpaikan vaihdon vuoksi. Työ ja tekijä eivät kohdanneetkaan. Hyvistä työntekijöistä on pulaa, joten rekrytoinnin tarve pitää miettiä tarkasti. Rekrytoijan pitää ensin varmistaa yhtiön johdon tai esimiehen lupa suorittaa rekrytointi ja tarkistaa ettei siihen ole mitään juridista estettä. Voihan olla, että yrityksestä on irtisanottu työntekijöitä tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Silloin nämä irtisanotut henkilöt on otettava ensisijaisesti huomioon rekrytoinnissa. Huomionarvoista saattaisi olla mahdollisuus henkilöstövajeen korjaamiseen työvoimavuokrauksella. (Hyppänen 2007, 176-192; Kauhanen 2007, 70-72; Vaahtio 2007, 23-25.)

Seuraavaksi on mietittävä mihin työtehtävään oikeastaan haetaan uutta työntekijää ja millaisen uuden henkilön pitäisi olla. Vai haetaanko henkilöä, mahdollisesti lähitulevaisuudessa yhtiön sisällä vapautuvaan vaativampaan tehtävään. Tämä tieto on tärkeä työpaikkailmoitusta tehtäessä. Mikäli hakuun menevässä työtehtävässä on jo aikaisemmin ollut työntekijä, ei häntä kannata käyttää referenssinä. Kahta samanlaista ihmistä ei ole olemassa, joten on viisainta lähteä työpaikkailmoituksen miettimiseen ja sitä kautta rekrytointiin uusin silmin. Nyt on myös hyvä selvittää miksi aikaisempi työntekijä on lähtenyt yrityksestä. Joskus syy on ihan selvä, mutta usein syy saattaa löytyä yrityksen sisäisistä ongelmista työilmapiirissä tai uusien haasteiden puutteesta. Työilmapiiri on nyt syytä laittaa kuntoon, jos ongelma irtisanoutumiseen on siinä. (Hyppänen 2007, 176-192; Kauhanen 2007, 72-73; Vaahtio 2007, 23-25.)

## **2.2 Rekrytointi ilmoituksen suunnittelu**

Rekrytointi-ilmoituksen ulkonäköön kannattaa panostaa. Ilmoituksen ulkonäköön pitää olla puoleensa vetävä jo pelkästään erottuakseen muiden ilmoitusten joukosta. Ilmoituksessa kuuluu näkyä selvästi yrityksen brändi, sekä muita tärkeitä tietoja, mitkä kertovat enemmän itse yrityksestä. Ilmoitusta käytetään samalla yrityskuvamarkkinointiin. Ilmoituksen tulee vastata sitä työtehtävää, johon ollaan rekrytoimassa, jottei rekrytoitu pety työtehtävään heti aloitettuaan uudessa työssä. Ilmoituksessa pitää lisäksi selvittää ainakin vaadittava kielitaito ja osaamisalueet, mahdollinen tarve matkustaa, työn tarjoamat haasteet, sekä työn tarjoamat etuudet ja palkkatoive. Ilmoitukseen ei voi pistää sellaisia asioita, mitä oikeassa työtehtävässä ei ole. Tällä varmistetaan juuri rekrytoidun parempi pysyvyys yrityksessä ja tarvetta rekrytoida samaan työtehtävään ei heti tule. Ilmoitus viimeistellään työtehtävästä enemmän tietävän henkilön yhteystiedoilla. Näin menetellen mahdollisuus saada työhakemuksia juuri oikeanlaisilta henkilöiltä kasvaa suuresti. (Hyppänen 2007, 176-192; Kauhanen 2007, 73-78; Vaahtio 2007, 31.)

## **2.3 Työhakemusten raakaseulonta ja kutsuminen haastatteluun**

Saapuneet työhakemukset ansioluetteloinen (CV) käydään läpi ja jaetaan kolmeen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on suoraan hylättävät, toinen ryhmä sisältää potentiaaliset haastateltavat. Kolmannen ryhmän hakemukset vaativat vielä tarkastelua. Voihan olla, että työhakemus ei ole niin onnistunut, mutta mahdollinen soitto hakijalta keskusteluineen parantaa tilannetta. Hakemuksen ulkonäkö ja kieliasu antavat hakijasta ensimmäisen kuvan, joten hakemus kannattaa tehdä huolellisesti ja perustella, miksi juuri hänet pitäisi palkata. Katkeamaton ja eteenpäinpyrkivä työ/ opiskeluhistoria on plussaa. Työsuhteiden pituuksiin kiinnitetään myös huomiota. Lopuksi päätetään, kuinka monta hakijaa kutsutaan haastatteluun. Hakemukset pitää aina käsitellä luottamuksellisesti. (Hyppänen 2007, 176-192; Kauhanen 2007, 78-79; Vaahtio 2007, 78-81.)

Kiinnostavat henkilöt kutsutaan haastatteluun. Haastattelu voi olla yksi henkilö kerrallaan tai ryhmä haastattelu. Haastattelijoina on hyvä olla ainakin kaksi. Toinen haastattelija käy keskustelua työnhakijan kanssa ja toinen kirjaa ylös havaintoja. Yhteen haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti. Haastattelijan pitää tutustua ennen haastattelua työnhakijan toimittamaan materiaaliin itsestään. Näin toimien tilanteesta saadaan eniten hyötyä, tarkentavia kysymyksiä esittämällä. (Hyppänen 2007, 176-192; Kauhanen 2007, 79; Vaahtio 2007, 78-81.)

## 2.4 Haastatteluprosessi

Varsinainen haastattelu etenee ennalta suunnitellun kaavan mukaisesti haastattelua varten rauhoitetussa paikassa. Työnhakija ja haastattelija esittelevät itsensä. Haastattelija kertoo vähän yrityksestä ja työtehtävästä. Työnhakijan opiskelu ja työhistoria, sekä harrastukset ja perhesuhteet näkyvät työhakemuksessa ja CV:ssä, joten näihin ei tarvitse enää puuttua, kuin tarkentavien kysymysten muodossa. Haastattelussa on tarkoituksena selvittää hiljaista tietoa työnhakijasta. Tämän tiedon selvittäminen onnistuu parhaiten, kun haastattelija pitää kiinni aikataulustaan ja tärkeimmistä kysymyksistään, mutta antaa työnhakijalle aikaa vastata. Toisen tarkkailuvuorossa olevan haastattelijan merkitys tulee tässä hyvin esiin. Hän pystyy kirjaamaan ylös työnhakijan eleitä, liikkeitä ja vastauksia haastattelun edetessä. (Hyppänen 2007, 176-192; Vaahtio 2007, 82.)

Työnhakijahan voi olla hyvä puhumaan muunneltua totuutta aikaisemmista työ- ja opiskelupaikoistaan. Mikä on todellinen syy, miksi ollaan vaihtamassa/ hakemassa työpaikkaa. Onko taustalla kenties edellisestä työpaikasta huonon sopeutumisen takia saadut potkut tai oman arvon testaaminen työmarkkinoilla. Työhaastattelussa pitää pelata reilua peliä. Tämä sääntö koskee, sekä työnantajaa, että työnhakijaa. Mahdollinen vilppi on riittävä syy työsuhteen purkuun. (Hyppänen 2007, 176-192; Kauhanen 2007, 80; Vaahtio 2007, 82.)

Oikein suunnitellulla haastattelulla saadaan oikeaa tietoa työnhakijasta. Papereiden perusteella vaatimattomaltakin tuntuva henkilö, saattaa haastattelussa osoittautua juuri oikeaksi henkilöksi palkattavaksi haettavaan työtehtävään. Lopuksi työnhakijalta kysellään palkkatoivomusta ja mahdollista irtisanomisaikaa nykyisestä työstä. (Hyppänen 2007, 176-192; Vaahtio 2007, 82.)

Heti haastattelujen jälkeen on aika käydä muistiinpanot läpi ja valita mahdollinen oikea työnhakija avoimeen työtehtävään. Haastattelijan kannattaa suhtautua kriittisesti omiin ajatuksiinsa. Halutaanko avoimeen työtehtävää samanlainen työntekijä, kun aikaisempikin on ollut, vai kokeillaanko erilaista persoonaa. Uuden erilaisen persoonan palkkaamisella vanhaan työyhteisöön, saattaa olla positiivinen merkitys. (Hyppänen 2007, 176-192; Vaahtio 2007, 82.)

## 2.5 Uuden työntekijän valinta

Ammattitaitoinen haastattelija ei anna omien pinttyneiden ajatuksiensa haitata valinnassa, vaan hän näkee muuttuvan maailman ja osaa tehdä valintoja uusin silmin. Tämän haastattelukierroksen jälkeen voi olla toinen tarkentava haastattelu muutamalle henkilölle ja



valintaa tukevia tehtäviä. Päätös sopivimman työntekijän valinnasta on esimiehellä. (Hyppänen 2007, 176-192; Vaahtio 2007, 129-130.)

Valitulle työnhakijalle tehdään työtarjous. Mikäli työnhakija hyväksyy tarjouksen, tehdään työsopimus. Työsopimuksen voi tehdä kirjallisesti tai suullisesti. Uuden työntekijän varmistuttua ilmoitetaan valitsematta jääneille hakijoille. Ilmoitus kannattaa jättää viimeiseksi, koska ensiksi valitun mahdollisesti kieltäytyessä tarjouksesta, voidaan ottaa seuraavaksi soveltuvin tilalle. Ilmoitus valitsematta jäämisestä pitää tehdä tyylikkäästi. Voi olla, että rekrytointi tarvitsee tehdä uudelleen. Silloin on helppoa tutkia, jo rekrytointi koneiston käyneet henkilöt läpi ja tarjota heille ensisijaisesti avointa paikkaa. (Hyppänen 2007, 176-192; Kauhanen 2007, 84; Vaahtio 2007, 129-130.)

Valitsematta jäänyttä työnhakijaa suojaa henkilötieto -, tasa-arvo ja yksityisyyden suojaa koskeva laki. Rekrytointia suorittaneen yrityksen pitää olla tietoinen tästä, noudattaa lakia huolellisesti ja toimia sen mukaisesti. (Hyppänen 2007, 176-192; Vaahtio 2007, 129-130.)

### **3 Perehdyttäminen**

Työturvallisuuslaki kertoo perehdyttämisestä seuraavaa: ”Työnantajan on huolehdittava, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin.” (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Työntekijän perehdyttämisen pitäisi olla yrityksen toiminnassa jatkuva prosessi. Sanasta perehdyttäminen tulee ensimmäiseksi mieleen uuden työntekijän opastaminen talon tapoihin ja työtehtäviinsä. Perehdyttäminen on tärkeää uudelle työntekijälle, sekä vanhalle työntekijälle, joka on jonkin syyn takia ollut pitkään poissa työpaikalta. On tutkittu, että jo muutaman kuukauden pituinen poissaolo töistä, on hyvä syy perehdyttämiselle. Perehdyttämisen tarkoituksena on tutustuttaa työntekijä työtovereihinsa, sekä muuhun henkilöstöön, esitellä työntekijälle hänen uusi työtehtävänsä ja kertoa mikä hänen osansa on kokonaisuudessa. Perehdyttämisessä kerrotaan myös, yrityksen ihanteista, päämäärästä ja tavasta toimia. Työhönopastuksessa opetetaan työntekijälle työhön, sekä työturvallisuuden liittyvät asiat. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

#### **3.1 Perehdyttämisen merkitys**

Uuden työntekijän huolellisella perehdyttämisellä on suuri merkitys, juuri rekrytoidun työntekijän työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Rekrytointi on kallista, joten työntekijästä on pidettävä hyvää huolta. Perehdyttäminen on pitkä prosessi ja jatkuu läpi koko työuran muuttaen vain muotoaan. Perehdyttämisen alussa on hyvä kuulostella työntekijän ajatuksia uudesta työstä. Tässä vaiheessa tilanne on herkimmillään. Työkaverit, sekä työ on uutta. Työ ei ehkä vastaa sitä ajatusta, mikä hakijalla oli työtä hakiessaan. (Työturvallisuuskeskus 2007.)

Huonosti hoidettu perehdytys vie uuden työntekijän kuvan uudesta työstä heti väärään suuntaan. Opitaan kenties työyhteisössä vallalla olevat väärät tavat toimia. Näitä voivat olla väsynyt ilmapiiri ja välinpitämättömyys. (Työturvallisuuskeskus 2007.)

Perehdyttäjän pitää pystyä työntekijän kanssa vuorovaikutukseen uutta työtä opastaessaan. Hänen pitää olla omassa työssään aktiivinen, uusiin haasteisiin kiihkeästi tarttuva, uudistushaluinen henkilö. Tällainen henkilö on tietynlainen mentori välittäessään kokemuksiaan, tietojaan ja taitojaan uudelle työntekijälle. Tällaisella vuorovaikutuksella varmistetaan uudelle työntekijälle paras mahdollinen apu työuran alkuun. Aika kannattaa käyttää

huolellisesti, koska uudella työntekijällä on varmasti tuoreita ajatuksia yrityksen menestyksen parantamiseksi. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 77; Työturvallisuuskeskus 2007.)

Onnistunut perehdytys pitää työntekijän tyytyväisenä töissä. Jatkuva perehdytys taas kertoo, että hänestä välitetään. Huonosti hoidettu perehdytys on yksi syy työntekijän irtisanoutumiseen. Pahimmillaan uran alussa opittuja asioita käytetään uuden työnantajan hyödyksi vanhaa työnantajaa vastaan. Varsinkin, jos lopputili on otettu riitatilanteessa. Vastuu työntekijästä säilyy aina johdolla ja esimiehillä. Lähin esimies vastaa uuden työntekijän perehdytyksestä ja opastuksesta. Apunaan esimies voi käyttää koulutettua työhönopastajaa. Uuden työntekijän ajatuksia on hyvä kirjata ylös, sillä tätä tietoa voidaan käyttää työntekijän työssä jaksamisen parantamiseksi. Perehdytys kannattaa suunnitella ja toteuttaa huolella parhaaseen lopputulokseen pääsemiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2007.)

### **3.2 Eri kulttuurista tulevan uuden työntekijän perehdyttäminen**

Uuden työntekijän perehdyttäminen on aina haasteellista. Haasteellisuus kasvaa, kun uusi työntekijä tulee eri kulttuurista. Perehdyttäminen on tärkeää, jotta uusi työntekijä ymmärtäisi heti oikean ja terveellisen tavan työskennellä, sekä hänen oikeutensa ja vastuunsa. Varsinainen perehdyttäminen ei juuri eroa suomalaisesta- tai eri kulttuurista tulevan työntekijän välillä. Kummankin työntekijän kanssa voi käyttää samaa perehdyttämislistaa. Eri kulttuurista tulevan työntekijän kanssa joudutaan painottamaan ja perustelemaan toisia asioita enemmän, kuin suomalaisesta kulttuurista tulevien kanssa. (Työterveyslaitos 2014.)

Kulttuurien väliset käytöstavat ovat yleensä ensimmäinen asia, johon törmätään työpaikoilla. Tästä on hyvä keskustella heti perehdyttämisen alussa. Oikeudet, edut ja velvollisuudet saattavat myös olla erilaisia, kuin työntekijän omassa kulttuurissa. Työpäivän sisällä olevat tauot on syytä myös perehdyttää työntekijälle. Vielä ennen varsinaista työntekoa on hyvä käydä läpi molempia osapuolia koskevat lait, vakuutukset, ammattiliitot ja työehtosopimukset. (Työterveyslaitos 2014.)

Suomessa työntekijän työkyvyn säilymisestä huolehditaan. Hyvässä perehdytyksessä kerrotaan työpaikka -ja työterveyshuollon merkitys työhyvinvoinnin edistämiseksi ja miten näihin saadaan yhteyttä. Tärkeää on kertoa, miten edetään, jos koetaan työssä uupumista tai työpaikkakiusauksen kohteeksi joutumista. Perehdytyksessä kerrotaan myös mahdollisista tarjolla olevista mahdollisuuksista kouluttautumiseen ja työuralla etenemiseen. (Työterveyslaitos 2014.)

Esimiehen ja työkavereiden positiivinen ja huomioon ottava asenne auttaa ja nopeuttaa vieraasta kulttuurista tulevan työntekijän sopeutumista työyhteisöön. Suunnitelmallisella perehdyttämällä saadaan aktiivisia työyhteisössä työskenteleviä työntekijöitä, jotka pitävät huolta itsestään ja muista. (Työterveyslaitos 2014.)

## 4 Sitoutuminen työhön

Työntekijä on silloin sitoutunut työhönsä, kun hän kykenee ottamaan vastuun työpanoksestaan ja suoriutumisestaan. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut työhön, työympäristöön ja on valmis toimimaan niiden kehittämiseksi. Suomessa ei ole vielä omaksuttu muualla maailmalla trendiksi nousutta työkulutturia ja sitouttamista. Täällä ollaan edelleen sitä mieltä, että työpaikka riittää. Töissä viihtymistä ja sitoutumista ei pidetä niin tärkeänä. (Psycon views 2013; Talouselämä 2015; Työturvallisuuskeskus 2007.)

Työntekijän sitouttaminen työhön alkaa heti ensimmäisistä hetkistä uudessa työpaikassa. Hyvin suunnitellun ja toteutetun rekrytointiprosessin tulos kärsii, jos uuden työntekijän tutustumista työpaikkaan ei ole mietitty tarpeeksi. Uudelle työntekijälle pitäisi nimittää perehdyttäjä hyvissä ajoin ennen työntekijän saapumista. Perehdyttäjä ehtii miettiä, miten hän alkaa toteuttamaan perehdytystä. Uuden työntekijän sitoutumista työhön, lisää perehdyttäjän mahdollinen yhteydenotto ennen työn alkamista. Pienet valmiiksi uudelle työntekijälle ennakkoon varatut työvälineet: käyntikortit, kulkuluvat, työpiste tarvikkeineen jne. vahvistavat osaltaan sitoutumista. (Psycon views 2013; Työturvallisuuskeskus 2007.)

Perehdyttäminen on yleensä esimiehen tehtävä, mutta hän voi valita tehtävään jonkin muunkin henkilön. Perehdyttämään sopii parhaiten positiivisella asenteella varustettu työhönsä sitoutunut työntekijä. Tällainen henkilö osaa kertoa työstä rehellisesti, mutta positiivisesti. Perehdyttäjän ei tarvitse olla mikään huippuhyvä mallityöntekijä. Pääasia on, että asenne työnantajaa ja työtä kohtaan ovat kunnossa. Motivoitunut, ahkera, aikataulussa pysyvä ja uuden työntekijän ajatukset huomioon ottava perehdyttäjä on parasta, mitä työnantaja voi tarjota uuden työntekijän sitouttamiseksi työhönsä. (Kauhanen 2007, 88; Psycon views 2013; Työturvallisuuskeskus 2007.)

Suomalaisten työhön sitoutumista on tutkittu. Tutkimuksen mukaan suomalaiset ovat Euroopan huonoimmin työhön sitoutunut kansa. Suomalaiset arvostavat vapaa-aikaansa ja eivät mielellään tingi siitä. Tämä on huono asia, sillä maa tarvitsee työhönsä sitoutuneita työntekijöitä parantaakseen taloudellista hyvinvointia. Positiivishenkisessä yrityksessä on hyvä työskennellä ja sen kanssa on kätevää asioida. Asiat etenevät helpommin, kun uudet haasteet otetaan vastaan mahdollisuutena oppia jotain uutta. (Ferrel 2005, 88.)

Parhaiten työhön sitoutuneita olivat palkkaansa tyytyväiset työntekijät. Sukupuolella (naiset), korkealla koulutuksella ja varman tuntuksella työllä oli myös suuri merkitys. Tutkimuksessa todettiin myös johtamisella olevan suuri merkitys työhön sitoutumiseen. (Helsingin Sanomat 2015.)

## 5 Esimiestyö

Määritelmä esimiehen olemuksesta, työtehtävistä ja suhtautumisesta alaisiin muuttuu yleisen maailmankuvan mukana. Vielä sotien jälkeen ja ehkä niiden takia, oli esimiehestä tietynlainen näkemys. Hyvä esimies näytti esimieheltä ja käytti pelonsekaista kuria alaisiinsa varmistaakseen töiden oikeanlaisen etenemisen. Tämä tapa toimia oli silloin hyväksyttävä. Töitä tehtiin nurisematta, sillä hyvä kuri vei yritystä eteenpäin ja takasi työntekijöille säännöllisen palkan. (Vesterinen & Karppanen 2006, 155-162.)

Tänä päivänä esimiestyö on saanut erilaisia variaatioita. Huutaminen, pelottelu ja uhkailu ovat edelleen joidenkin esimiesten tapoja toimia. Toiset esimiehet yrittävät hoitaa esimiehen velvollisuudet etänä sähköpostien ja puheluiden avulla. Osa esimiehistä osallistuu työyhteisön toimintaan ja pyrkii olemaan siinä päivittäin mukana. Talouselämän (2015.) tekemän tutkimuksen mukaan esimiestyössä pitäisi panostaa enemmän työkuultuurin rakentamiseen ja tiimien sitouttamiseen. (Talouselämä 2015; Vesterinen & Karppanen 2006, 155-162.)

Esimiestyöllä on suuri vaikutus työssä jaksamiseen. Työterveyslaitos on tutkinut alaisten suhdetta esimieheen. Alaisensa huomioon ottava esimies parantaa työssä jaksamista. Vuorovaikutuksen toimiessa työpaikan ilmapiiri kohenee ja sairauspoissaolot vähenevät huomattavasti. (Vesterinen & Karppanen 2006, 155-162.)

Hyvä itsetunto on esimiehellä tärkeä piirre. Tällainen henkilö tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Voidaan sanoa itsetunnon olevan kunnossa, jos vahvuuksia on enemmän, kuin heikkouksia. Hyvän itsetunnon omaava ihminen ei pidä heikkouksiaan itsestään selvyysinä ja tyydy puutteisiinsa, vaan on valmis opiskelemaan uusia asioita. Tämä sama henkilö sietää myös pettymyksiä. Hyvä esimies kulkee kohti uusia haasteita elämänma-kuinen pilke silmäkulmassaan. (Salminen 2006, 178-179.)

### 5.1 Suurimpia virheitä työntekijän menettämiseksi

Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää noudattaa ennalta sovittuja pelisääntöjä. Säännöt on laadittu toimivan ja turvallisen työympäristön luomiseksi. Sääntöjen noudattamisesta vastaa ensisijaisesti lähin esimies. Säännöt tulee miettiä tarkoin ja niitä on pystyttävä muuttamaan tai ne pitää poistaa, jos ne huomataan varmasti turhiksi ja ainoastaan ärsyttävän työntekijöitä. Turhilla säännöillä on ainoastaan negatiivinen vaikutus työntekijöihin. Esimiehen huonot ihmissuhdetaidot ovat Aalto-Setälän ja Saarisen (2007, 30.) mukaan suuri syy työpaikasta lähtemiseen. Työntekijä haluaa eroon esimiehestään, ei aina työn-

antajastaan. Työntekijä elää myös kiitoksella. Mikään ei hivele mieltä paremmin, kuin työtovereilta tai esimieheltä tulevat vilpittömät kehu onnistumisen johdosta. Kiitos auttaa jaksamaan ja motivoi parempiin suorituksiin. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 30; Kauppalehti 2016.)

Työyhteisössä on aina eritasoisia työntekijöitä. Syitä voi olla monia. Yksi voi olla tunnollinen ja ahkera, ja toinen asenteella että olen vain täällä töissä. Esimiehen on nähtävä tämä tasoero, löytää nämä kantavat voimat ja kehua vaikka sitten henkilökohtaisissa palauttekeskusteluissa tai palkankorotuksena. (Kauppalehti 2016.)

Esimiehen suhtautuminen työntekijöihin on erilaista. On erittäin tärkeää, että työntekijää ei unohdeta, vaikka hän ammattilaisena pystyisi hoitamaan työnsä mallikkaasti. Yksin jätetty työntekijä turhautuu ja lähtee etsimään töitä muualta, missä hänet ammatillisesti huomataan. (Kauppalehti 2016.)

Yrityksissä unohdetaan liian usein kertoa, miten yksittäisen työntekijän panos vaikuttaa kokonaisuuteen. Työntekijää varmasti motivoi tieto hänen vastuullaan olevan tehtävän onnistumisen merkityksestä kokonaisuudessa. (Kauppalehti 2016.)

Työ ei saa olla pelkkää suorittamista tehtävästä toiseen. Työn tekemisen pitää olla hauskaa ja mielenkiintoista. Parhaimpaan tulokseen päästään, kun työntekijöillä on aikaa omaan toimintaan työn kehittämiseen. Tulokset ja työssä jaksaminen paranevat. (Kauppalehti 2016.)

Esimiehen tehtävänä on vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin niin, että työntekijät tulevat aamuin motivoituneina töihin. Yhtä tärkeää on huolehtia työpanoksensa yritykselle antaneen motivoituneen työntekijän kotiin lähdöstä. Työntekijä, jolla on työpäivän jälkeen aikaa ja voimia olla perheen parissa ja harrastaa, jaksaa antaa täyden työpanoksen työpäikälleen. (Heikkilä 2009, 35.)

## **5.2 Esimiesosaaminen**

Työntekijälle on tärkeää kokea olevansa olemassa. Kehityskeskustelu on hyvä foorumi siihen. Moni työntekijä luulee kehityskeskustelun olevan tilaisuus keskustella palkankorotuksesta. Sitä keskustelu ei kuitenkaan ole. Onnistuneeseen keskusteluun esimies ja alainen on tehnyt tahoillaan pohjatyötä. On mietitty vähän mennyttä, tätä hetkeä ja ajateltu tavoitteita tulevaisuuden varalle. Esimiehellä on käytettävissä numerotietoa, mitä on hyvä käyttää apuna keskustelussa. (Hyppänen 2007, 56-59.)

Hyvä keskustelu alkaa ensin kuulumisien vaihdolla, jossa alainen ja esimies voi käydä läpi vähän henkilökohtaisiakin asioita, varsinkin jos ne vaikuttavat jollain tavalla työn tekoon. Työntekijän on hyvä huomata, myös esimiehen olevan ihminen. Keskustelussa mennään pääsääntöisesti yrityksen odotusten ja tavoitteiden mukaan. Työntekijälle tulee keskustelussa selväksi hänen osansa yrityksen kasvamisen eteen ja miten siihen päästään, sekä mahdollinen negatiivinen palaute. Positiivinen palaute on mukava kertoa alaiselle yksin tai koko tiimiin kehityskeskustelussa. (Hyppänen 2007, 56-59.)

Esimiehen pitää muistaa kysyä alaiseltaan palautetta, vaikkapa itsestään, tavastaan toimia tai koko yrityksestä. Kehityskeskustelu on lisäksi tilaisuus, missä työntekijän on hyvä kertoa toiveistaan oman urakehityksensä suhteen. Voihan olla, että työntekijä on suunnitellut jo jonkin aikaa koko työpaikan vaihtoa kyllästyttyään nykyiseen työtehtäväänsä. Kehityskeskustelu on oiva tilaisuus työntekijälle, sekä esimiehelle tutustua paremmin toisiinsa. Esimieskin on haasteellisessa paikassa työntekijän ja yhtiön johdon välissä. Keskustelusta oppii varmasti kumpikin jotain uutta tai ainakin saa uusia ajatuksia. Keskustelu on tärkeä ja se tulisi pitää ainakin 1 – 2 kertaa vuodessa. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 22; Hyppänen 2007, 56-59.)

Esimiehen yhteydenpito alaisiin muuttuu haasteellisemmaksi, jos yrityksellä on paljon saman esimiehen alaisuudessa oleva sivutoimipisteitä eri paikkakunnilla tai jopa eri maissa. Sähköpostit, puhelimet ja videoneuvottelut toimivat nykyään hyvin, mutta mikään näistä ei vedä vertoja esimiehen ja alaisen kasvotusten työskentelylle. Esimerkiksi liian pitkä välimatka saatetaan kokea vaivalloiseksi tapaamisen järjestämiseen. Tällainen veruke on usein merkki kiinnostuksen puutteesta yhteistyön kehittämistä kohtaan. Varsinkin uudelle työntekijälle on tärkeää esimiehen läsnäolo uran alussa. Kun yhteistyö on saatu hyvin käyntiin, ajatusten vaihto on helpompaa tulevaisuudessa ja pienikin ongelma saadaan ratkaistua ennen kuin se paisuu suureksi. Parasta olisi, jos esimies pystyisi viettämään koko päivän eri sivutoimipisteillä säännöllisin väliajoin. Ympäri suomea tapa toimia on erilainen ja tilanne korostuu, kun mennään ulkomaille. Kiertely opettaa ja kehittää sekä esimiestä, että alaisia. (Hyppänen 2007, 76; Juusela, Lillia & Rinne 2000, 39.)

### **5.3 Esimies, tiimin vetäjä**

Tiimityöskentely on yleistynyt monissa yrityksissä. Esimiehen vastuulla voi olla tiimi tai tiimejä. Tiimityöskentely on erilaista, kuin tavallinen työryhmätyöskentely. Työryhmä työskentelyssä yksi on johtaja, joka jakaa vastuut työryhmän jäsenille. Nämä jäsenet tekevät vain heille annetut tehtävät. Työryhmän työ on yksittäinen tehtävä tai projekti, jossain isommassa kokonaisuudessa. (Hyppänen 2007, 78.)



Tiimi on yksittäinen ryhmä, jossa työntekijät työskentelevät yhdessä kohti yhteistä päämäärää, myös suoritustasolla. Hyväksi tiimiksi kehittyminen vie monesti paljon aikaa, koska työntekijöiltä vaaditaan saumatonta yhteistyötä. Hyvässä tiimissä on erilaisia persoonallisuuksia, jotka tukevat toisiaan. Näiden persoonallisuuksien takia tiimin esimieheltä vaaditaan hyvää pelisilmää ja neuvottelutaitoja työntekijöiden voimavarojen hyödyntämiseksi ja ruokkimiseksi matkalla kohti menestystä. Yhteistä työryhmällä ja tiimillä on keskustelutaito ja päätöksenteko. (Hyppänen 2007, 78.)

Tiiminvetäjinä voi toimia joko esimies tai tiiminvetäjä. Tässä on suuri ero, sillä esimies edustaa työnantajaa ja on sitä kautta juridisesti vastuussa työntekijöistään. Tiiminvetäjä on yksi työntekijöistä, joka vetää tiimiään omalla ammattitaidollaan esimiehensä alaisuudessa. Kehityskeskustelut tiimi ja yksilötasolla kuuluvat aina esimiehelle. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös, tiimin sisäisten jännitteiden laukaisu, yhteistyön kehittäminen ja palkitseminen. Hyvä esimies haistaa tiimin sisäiset jännitteet. Hyvä tiimi kulkee itsenäisesti kohti tavoitetta, mutta tarvitsee tuekseen esimieheltä jatkuvaa aktiivista seurantaa ja osallistumista. (Hyppänen 2007, 82-83.)

Hyvä esimies tuntee alaisensa. Hän luo positiivisen ilmapiirin, osaa motivoida ja kannustaa heitä kohti parempia suorituksia. Hän vaikuttaa ja viestii myös tunnetasolla. Motivoitunut työntekijä sitoutuu yritykseen, jossa on töissä. Jatkuva epävarmuus työpaikan säilymisestä tai itseään ylikorostetusti esille tuova kireä ja varautunut esimies, johon ei voi luottaa, vaikeuttaa työssä kehittymistä. Hyvässä yrityksessä kaikki perustarpeet ovat kunnossa. Siellä ollaan oikeasti kiinnostuneita työntekijöistä, heidän ajatuksistaan ja tarpeistaan. Turvallisessa työpaikassa työntekijä on motivoitunut, pystyy keskittymään työntekoon ja haluaa kehittää itseään ammatissaan. Tämä tarkoittaa, että työntekijä on ensin itse motivoitunut. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 53; Hyppänen 2007, 128-129.)

Hertzberg (2003, 55-58.) on kuvannut teoriassaan työtyytyväisyyteen johtavia tekijöitä kutsuen niitä motivaatio ja hygieniatekijöiksi. Herzbergin mukaan hygieniatekijöitä ovat esim. palkka, työolot. Motivaatiotekijöitä ovat puolestaan esim. esimiehen antama kannustus, mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen/ kouluttautumiseen, vastuu ja haasteet. Hertzberg on tutkimuksissaan todennut motivaatiotekijöiden lisäävän työtyytyväisyyttä.

## **6 Onnistunut kokonaisuus uran alussa tekee tyytyväisen myyjän**

Tutkimuksen kohteeksi valitsin työpaikkani, joka on suuri teknisen alan tukkuliike Suomessa. Yrityksen pääkonttori/-logistiikkakeskus sijaitsee pääkaupunkiseudulla hyvien liikenneyhteyksien äärellä. Täällä lähes 4 ha: n logistiikkakeskuksessa varastoidaan noin 40 000 valmistajilta tullutta tuotenimikettä. Myytäessä omasta varastosta voidaan asiakkaalle luvata lähes 100 %: n toimintavarmuus. Logistiikkakeskuksen toiminta on viritetty huippuunsa ja sitä kehitetään kokoajan. Huippuunsa viritetty logistiikkakeskus maksimoi rahan säästön toimittamalla asiakkaille luvatut laadukkaat tuotteet kerralla, sovitun aikataulun mukaisesti. Dokumentoitu toimitusvarmuus on ollut pitkään yli 99 %. Logistiikkakeskuksesta lähtee päivittäin suuria määriä lähetyksiä suoraan asiakkaille.

Opinnäytetyön tilaaja on erittäin paikallinen, sillä pelkästään myymälöitä on yli 100 kpl ympäri Suomea aina Hangosta Kittilään. Myyjät rekrytoidaan lähialueilta. Näin opitaan tuntemaan paikalliset yritykset ja heidän tarpeensa paremmin. Koska työn tilaajalla on myyjiä ympäri Suomea, on yrityksellä myös suuri merkitys työllistäjänä eri paikkakunnilla.

Myyntityön menestyksekkään onnistumisen kannalta on työntekijän oman perheen tuki ensiarvoisen tärkeää. Yrityksessä pyritään ottamaan työntekijän perhe huomioon, esimerkiksi juhlapyhät rauhoitetaan perheen yhteiseksi vapaa-ajaksi.

### **6.1 Henkilöstöpolitiikka**

Opinnäytetyön tilaaja kouluttaa jatkuvasti työntekijöitään. Suurin osa koulutuksista on tuotekoulutuksia, sillä jo pelkästään noin 40 000 tuotenimikkeen, joista noin 2000 vaihtuu vuosittain, hallitseminen vaatii tietoa ja taitoa. Myyjän ura alkaa aina myymälästä. Ensimmäiset viikot ja kuukaudet perehdytään tuotteisiin ja yhtiön toimintatapoihin kokeneiden työtovereiden ja myyntipäällikön avulla. Tämän lisäksi jokainen uusi myyjä käy ensimmäisen noin puolen vuoden aikana läpi kolmiosaisen myyjän peruskoulutuksen. Tämä peruskoulutus järjestetään pääkonttorilla. Myyjän koulutusohjelma/- suunnitelma (liite 1), on huolella suunniteltu paketti, joka aikataulun mukaisesti toteutettuna, antaa hyvän lähdön myyjäksi kasvamiseen.

Osa myyjistä siirtyy kentälle edustajiksi saaden omat vastuuasiakkaat hoidettavakseen. Aluksi edustajan mukaan lähtee kouluttaja tai myyntipäällikkö. Tämän henkilön tehtävä on antaa paras mahdollinen tuki asiakkaasta huolehtimisen oppimiseen. Työn tilaajalla myyjä ei ole yksin vaan hän saa apua työtovereiltaan, pääkonttorin oman alansa ammattilaisilta, sekä myyntipäälliköltä.

## 6.2 Tavoitteena tyytyväinen myyjä

Opinnäytetyön tilaaja on suuri työllistäjä Suomessa. Yrityksen toiminta henkilöstöineen on ripoteltu ympäri maata, joten se ei ole vain keskittynyt suuriin kasvukeskuksiin. Yritys on hyvin paikallinen paikallisine työntekijöineen. Missä päin Suomea edes vähän tapahtuu, sieltä löytyy myymälä tai ainakin kenttämyyjä.

Tapa toimia yrityksessä, pitäisi olla kaikkialla maassa samanlainen. Myyjillä käytössä oleva myynnin käsikirja ohjeineen, uusien myyjien koulutusohjelma (liite 1), kaikki myynnin apuvälineet ja työntekijöitä koskevat säännöt, sekä oikeudet ovat samoja. Tämän ajatuksen nojalla kaikilla myyjillä pitäisi olla sama mahdollisuus menestyä tyytyväisenä työssä. Menestyminen ja tyytyväisyys ovat erittäin paljon kiinni itse henkilöstä. Hyväkään organisaatio ei pysty tekemään kaikista tyytyväisiä huippumyyjiä, vaikka yritys panostaisi koulutukseen ja myynnin apuvälineisiin paljon.

Myyntialueena on koko Suomi. Tämä alue on maantieteellisesti suuri. Suureen alueeseen mahtuu paljon erilaisia ihmisiä ja tapoja toimia. Vaikka ohjeet olisivatkin samat, niin miten valvotaan niiden noudattamista. Hyväkään ohjeet eivät yksinkertaisesti tarkoita samaa kaikille niille, joita ne koskevat. Monesti kyse on laiskuudesta tai sitten vain asenteesta muualta tulevaa ohjeistusta kohtaan. Syynä voi olla sekin, että omasta mielestä hyväksi todettua konseptia ei haluta muuttaa.

## 6.3 Sen näköinen yritys, minkä näköinen myyjä

Suurena teknisen alan tukkuliikkeenä opinnäytetyön tilaaja on keskittynyt tekemään kauppaa ainoastaan yritysasiakkaiden kanssa. Koko järjestelmä on rakennettu näistä asiakkaista huolehtimiseen. Yritysasiakkaista huolehtiminen tarkoittaa sovituista asioista huolehtimista ja toimitusvarmuutta. Pelkät lupaukset eivät kovinkaan pitkälle riitä, jos kaikki ei suju niin kuin on sovittu. Tämä oikea tapa huolehtia asiakkaasta on vienyt työn tilaajaa vauhdilla eteenpäin vuosikymmenien ajan.

Henkilökunnan merkityksellä ja etenkin myyjän toiminnalla on suuri rooli teknisessä tukku-kaupassa. Tuotetta ja huolehtimista ei osteta pelkästään hyvän laadun ja helpon saatavuuden takia juuri kyseisestä tukkukaupasta, vaan se ostetaan juuri siltä tutulta myyjältä, jonka tiedetään osaavan asiansa ja johon luotetaan. Yritys onkin henkilöitynyt siihen tuttuun myyjään. Yrityksestä tulee asiakkaan mielessä niin hyvä tai huono, kuin hänestä huolehtinut tai huolehtimatta jättänyt myyjä on. Tässä huolehtimisen tasossa onkin vaaran paikka. Yksi negatiivisen kaiun omaava myyjä mutkistaa monen tunnollisen myyjän työtä

asiattomalla tavallaan toimia. Ihmiset pitävät juoruista ja yhden myyjän asiattomasta toiminnasta saa monta maistuvaa tarinaa, vaikka paikallisella huoltamalla kerrottavaksi.

#### **6.4 Myyjien vaihtuvuudesta seuraa ongelmia**

Opinnäytetyön tilaajalla menestyksen yksi peruspilareista on tarkan rekrytointiprosessin käynyt, huolella perehdytetty, työhönsä sitoutunut myyjä, joka työtovereittensa ja esimiehensä tuella tekee laadukasta eteenpäinpyrkivää uraa huolehtien asiakkaittensa pientarvikelogistiikan luotettavuudesta. Huolehtimiseen kuuluu myös jatkuva uusien ratkaisujen myyminen asiakkaille. Näitä ratkaisuja ovat uudet tuotteet ja muut tärkeät asiat, joita ovat esimerkiksi: työturvallisuuteen liittyvistä dokumenteista huolehtiminen. Kaikki nämä asiat yhdessä tuovat asiakassuhteeseen lisäarvoa.

Parhaimmassa tapauksessa asiakas ei enää ostakaan yritykseltä, vaan siltä tutulta myyjältä, jonka tiedetään hoitavan asian kerralla nopeasti kuntoon. Yritys onkin henkilöitynyt asiakkaalle siihen tuttuun luotettavaan myyjään. Tällaisia asiakkaita työn tilaajalla on erittäin paljon. Onhan kysymys tukkukaupasta suoraan yrityksille, jolloin onnistuneella huolehtimisella on suuri merkitys.

Hyvään asiakassuhteeseen on haasteellista päästä ilman myyjien pitkiä työsuhteita. Asiakkaalta menee aina aikaa oppia luottamaan uuteen myyjään. Vanhojen myyjien ja myyntipäälliköiden tuki on arvokasta silloin kun suhteiden luomista halutaan nopeuttaa ja helpottaa. Jokaista asiaa on turha opetella kantapäähän kautta, jo olemassa olevaa tietotaitoa pitää osata jakaa.

Myyjien vaihtuvuus on työn tilaajalla toimialaan nähden vähäistä. Myyjä työn tilaajalla on noin 800, joten vaihtuvuutta on vähän koko ajan. Ongelmaksi tilanne muuttuu, jos jollain alueella myyjien vaihtuminen on tavallista suurempaa. Vanhat myyjäkontaktit katoavat ja hiljainen tietotaito sen mukana. Asiakkaiden luottamus yrityksen kykyyn huolehtia heistä horjuu. Tämä epäselvä tilanne antaa kilpailijoille paremman mahdollisuuden iskeä väliin.

## 7 Kvalitatiivisen tiedon hankinta ja analysointi

Opinnäytetyön aihe oli kypsynyt tietämättäni mielessäni pitkään. Projekti: Petrin päivitys 2010 luvulle tradenomi opintojen siivittämänä, oli oikeastaan enää opinnäytetyötä vailla. Aloin loppuvuodesta 2015 miettimään tosissani hyvää aihetta opinnäytetyötä varten. Ensimmäisenä mieleeni juolahti oma työpaikkani. Olisiko siellä jotain mitä minun mielestäni pitäisi kehittää, jotain mikä minua eniten häiritsee. Ilmoittauduin tammikuussa opinnäytetyön koordinaattorille. Helmikuun 8 päivä pidetyssä opinnäytetyöhön liittyvässä palaverissa opinnäytetyön ohjaaja oli sitä mieltä, että aihe on hyvä ja työ pitää olla valmis 9.5.2016.

Tuumasta toimeen. Halusin tietoa lisää. Minulla on noin 17 vuotta kestäneen työurani aikana kerättyä jäsen telemätöntä tietoa päässäni tästä aiheesta. Olen miettinyt vuosien saatossa työtyytyväisyyteen liittyviä asioita hiljaa mielessäni ja joskus työtovereiden kanssa. Ajatuksia on paljon. Paljon turhaa, mutta välillä mieleen nousee jotain helmiä. Ajatukseni tueksi löysin paljon mielenkiintoista materiaalia kirjoista, internetistä ja lehdistä, sekä työnantajani pääkonttorilla/ logistiikkakeskuksella pitämästäni kyselystä (liite 2).

Opinnäytetyöni tilaajaksi sain työpaikkani. Aihe kiinnosti heitä. Rekrytointia vuoden aikana tehdään paljon, joten uuden myyjän kurssveja on useampia vuodessa. Halusin esittää uusille myyjän peruskoulutuksen (liite 2) viimeisessä vaiheessa oleville myyjille muutamia kysymyksiä koskien rekrytointia, perehdyttämistä, työhön sitoutumista ja esimiestyötä.

Esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä oli kyselyssäni eniten, koska tämän opinnäytetyön teoria osuudessa analysoitujen tutkimusten mukaan uuden myyjän perehdyttäminen ja sitoutuminen työhön on paljon esimiehen vastuulla. Noin 800 myyjän joukko on jaettu pienempiin yksiköihin tiimeihin. Tiimit on jaettu asiakas toimialoittain tai maantieteellisesti. Tiimiä vetää aina myyntipäällikkö. Tiimien tapa toimia on riippuvainen myyntipäällikön kyvystä tai halusta noudattaa yrityksen ohjeita. Ohjeet ovat kaikille samat, mutta yrityksessä tulee käyttää myös tapauskohtaista pohdintaa ja harkintaa mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Tämä vapaus käyttää tervettä järkeä, voidaan käsittää niin eri tavoin.

Hyppänen (2007.) oli määritellyt tiimiä kirjassaan. Hyvä tiimi on yksittäinen ryhmä. Tämä ryhmä on muodostunut pitkän ajan kuluessa. Hyvässä ryhmässä on erilaisia persoonallisuksia, jotka toisiaan tukien kulkevat kohti menestystä. Tällainen ryhmä tarvitsee tuekseen esimiehen, jolla on hyvä pelisilmä ja neuvottelutaitoja voimavarojen hyödyntämiseksi.

Sain luvan tulla kysymyksieni kanssa toiseksi viimeiselle kurssipäivälle, joka tämän kurssin osalta pidettiin 23.3.2016. Tein Webropol -ohjelmalla sähköisen kyselyn (liite 2), opinnäytetyöhön kerätyn teorian pohjalta. Lisäksi käytin kysymyksiini materiaalia työssäni tekemistäni havainnoista. Kyselyn (liite 2) tulostin Word muodossa ulos ja jaoin sen suoraan kurssilaisille heti täytettäväksi. Tällä varmistin 100 prosenttisen peiton vastaajien joukossa, joita tällä kertaa oli 17 henkilöä, eli koko kurssi. Kurssiin osallistuneet henkilöt olivat hyvä valikoima myyjiä eri puolelta Suomea. Myyjät tulivat sieltä täältä Kokkola Joensuu akselin alapuolelta.

## **7.1 Kyselyn analysointia**

Tekemässäni kyselyssä (liite 2) oli 21 kysymystä, joista 13 monivalintoja. Loput kysymykset olivat sanallisia monivalintaa tarkentavia tai yksittäisiä kysymyksiä. Päädyin pääosin monivalintaiseen kyselyyn (liite 2), koska ajattelin saavani niihin parhaiten vastauksia. Sanallisiin kysymyksiin toisilla on taipumus vastata pitkästi, kun toisten vastaukset ovat erittäin lyhyitä tai niitä ei ole ollenkaan.

Vastaukset saatuani halusin heti alkaa analysoida niitä. Ensivilkaisun vastauksiin suoritin jo pysäköintialueella. Kotiin päästyäni syötin kyselylomakkeiden (liite 2) tiedot yksi kerrallaan Webropol -ohjelmaan. Webropol tuottaa heti erilaisia kuviota tiedoista. Monivalinnoista tulleita kuvioita oli helppo tulkita. Sanapilvi analyysi oli oiva apu sanallisten kysymysten analysointiin. Sanallisia vastauksia tai kysymyksiin vastanneita henkilöitä olisi voinut olla enemmän, niin kätevältä Webropol -työkalu tuntui.

## **7.2 Haetaan teknistä myyjää**

Opinnäytetyön tilaajalla rekrytoinnista vastaa tällä hetkellä 3 henkilöä. Kasvavalla yrityksellä on tarvetta työntekijöistä kokoajan, sillä työn tilaajan kasvu perustuu asiakkaasta huolehtimiseen ja sitä ei voi tehdä ilman sitoutunutta henkilökuntaa. Uutta myyjää alueella syntyneeseen työvoimapulaan haetaan paikallisesta väestöstä. Tämä tapahtuu lehti-ilmoituksen välityksellä. Lehti-ilmoitus noudattaa aina samaa kaavaa:

Haetaan teknistä myyjää (jollekin alueelle).

Tarjoamme:

- jatkuvan hyvän koulutuksen.
- oman myyntialueen ja olemassa olevat vakituiset asiakassuhteet.
- aluksi takuu palkan, joka muuttuu myöhemmin tulospalkaksi, sekä autoedun.

Arvostamme:

- teknisen alan kokemusta tai koulutusta.
- kiinnostusta myyntityöhön.

Nuorille teknisesti suuntautuneille henkilöille tarjoamme perusteellisen myyntikoulutuksen.

Työn tilaajan rekryointi-ilmoitus on aiheuttanut paljon kyselyjä minulle asiakkailtani ja heidän työntekijöiltään. Ensimmäiseksi minulta kysytään mahdollisesta omasta siirtymisestäni muualle töihin. Selvitettyäni, että en ole lähdössä, eikä kukaan muukaan kentältä, vaan myymälään tarvitaan lisää myyjiä, seuraa lisää kysymyksiä. Miksi kuitenkin haetaan tulospalkkaista myyjää, jos ei pääse kentälle. Autoetukin kiinnostaa ja sitä ei myymälämyyjällä ole.

Samaan olen törmännyt jo rekryoitujen piirissä. Minulta on kysely aikaa, jonka jälkeen pääsee kentälle tai millä tavoin kentälle pääsee. Kyselijöitä tuntuvat kiinnostavan lisää haasteet, suurempi vapaus vastata omista tekemisistään ja ajanhallinnastaan, sekä autoetu.

Työn tilaaja on kiinnostava työpaikka. Uudet työntekijät tulevat meille töihin pääsääntöisesti meidän asiakkailtamme. Tämä asettaa rekryointiin haastetta, jotta toimivaa asiakassuhdetta ei pilattaisi.

Työn tilaajalle rekrytoidut ovat suhteellisen nuoria. Rekryointi prosessi on tarkka ja huolellisesti suunniteltu. Onnistumisprosentti on aina ollut todella hyvä. Yritykseen on saatu paljon hyviä pitkän uran tekeviä myyjiä. Silti minä ja työn tilaaja olemme kiinnostuneita uuden myyjän tyytyväisyydestä vaihtuvuuden vähentämiseksi.

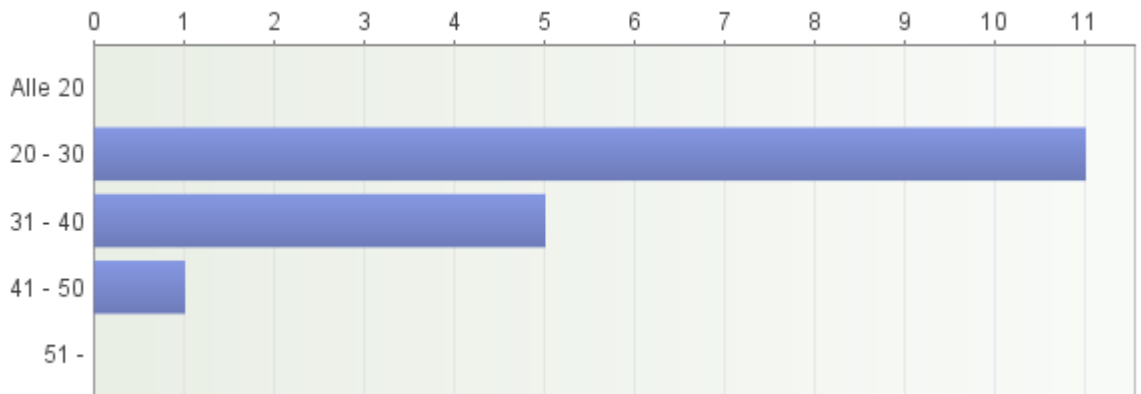
### **7.3 Uuden myyjän tyytyväisyys rekryointiin**

Aikaisemmassa kappaleessa pohdin käytössä olevan rekryointi ilmoituksen tekstiä vastaan asiakkaiden, heidän työntekijöidensä, uusien myyjien sekä omat ajatukset. Webropol-ohjelmalla tekemäni kysely (liite 2), selvensi asiaa:

Ensimmäisessä kysymyksessä tiedustelin vastaajien ikää. Vastanneista noin 65 % oli 20 – 30 vuotiaita. Vastanneiden joukossa oli yksi yli 40 – vuotias. Hakijoiden keski-ikä oli noin 30 vuotta.

Ikäsi?

Vastaajien määrä: 17



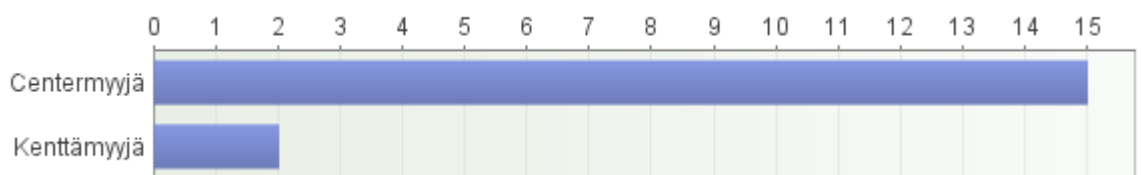
Kuvio 1. Vastaajien ikärakenne.

Seuraavaksi minua kiinnosti uusien myyjien sen hetkinen työtehtävä. Rekrytointi ilmoituksessa tarjottiin tulospalkkaisen myyjän työtä autoetuineen. Käytännössä samalla ilmoituksella haetaan kenttä - ja myymälämyyjää. Uudelle myyjälle on kerrottu ensimmäinen työtehtävä opinnäytetyön tilaajan palveluksessa ennen työsopimuksen kirjoittamista. Kentälle myyjä siirtyy taipumuksiensa ja tarpeen mukaan.

Myyvälämyyjä oli noin 88 % vastanneista. Toinen kenttämyyjistä ei ollut vielä kentällä, mutta oli sinne siirtymässä. Tämä huomautus oli kirjoitettu kysely (liite 2) kaavakkeen laitaan.

Työtehtäväsi?

Vastaajien määrä: 17



Kuvio 2. Myyjien työtehtävä vastaus hetkellä työn tilaajalla.

Kysymys, jossa uskoin olevan enemmän hajontaa. Olen vuosien varrella nähnyt paljon yritykseen tulleita uusia myyjä ja seurannut sivusta heidän työskentelyään. Kenttä - ja myymälämyyjät toimivat lähes päivittäin tiiviissä yhteistyössä asiakkaista huolehtiessaan. Tämän yhteistyön aikana oppii paljon työtovereistaan ja kuulee heidän ajatuksia työstään. Alku uuden myyjän kanssa on aina melko samanlainen. Yksi myyjä tuntuu omaksuvan

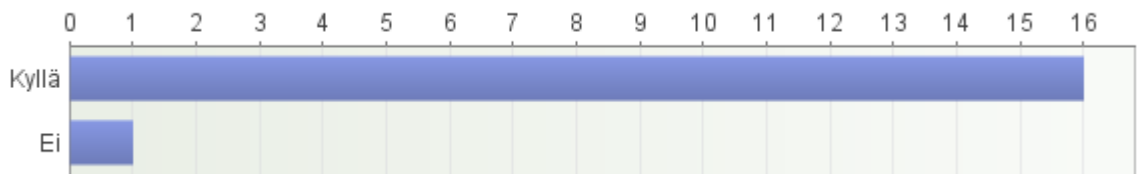


työtehtävänsä nopeammin, hän saa helpommin otteen asiakkaasta ja pystyy hoitamaan asiakas tilanteen hienosti maaliin, kun taas toinen myyjä tarvitsee tämän oppimiseen enemmän aikaa.

Tämän ajan jälkeen myyjästä alkaa näkyä viihtyykö hän todella työssään. Osasta uusista myyjiä näkee heidän olevan juuri siinä työssään, johon ovat hakeneet. Myymälät ovat auki ovessa olevasta ajasta asti ja kun siellä poikkeaa, niin ilmassa on tekemisen meininki ja asiakkaat viihtyvät. Joidenkin uusien myyjien kohdalla tilanne on erilainen. Myyjä on tullut töihin, koska niin on sovittu. Päivän tavoite on pitää myymälän ovet auki sovittuna aikana ja palvella ne asiakkaat, jotka tulevat ovesta sisään. Tämä herättää kysymyksen työn mielekkyydestä ja ajattelusta ettei työ ollutkaan sellaista mitä myyjä oli kuvitellut sen olevan. Tämän kyselyn mukaan lähes kaikki olivat mielikuvansa mukaisessa työssä. Eriävä mielipide oli yhdellä uudella myyjällä.

Vastaako nykyinen työsi mielikuvaasi siitä työstä, johon olet hakenut?

Vastaajien määrä: 17



Kuvio 3. Vastaako nykyinen työsi mielikuvaasi siitä työstä, johon olet hakenut.

Tarkentava kysymys: Uuden työntekijän mielikuva työstään, johon oli hakenut.

Kaksi myyjää uusista myyjistä, oli saanut siirron kentälle perehdytysprosessin aikana. Lopuista viidestätoista uudesta myyjästä vain yksi oli harmissaan, koska ei ollut päässyt edustajaksi, vaikka oli luullut työn rekrytointi-ilmoituksen perusteella sitä olevan.

Oletin saavani tämän tyyppisiä vastauksia enemmän, sillä rekrytointi ilmoituksessa puhutaan tulospalkkaisesta työstä ja autoedusta. Ajatuksiani tukee myös uusien myyjien kanssa käymäni keskustelut. Lähes kaikki uudet myymälämyyjät, jotka ovat kyselleet minulta tai kenttämyyjä työtovereiltani keinoja päästä kentälle, ovat vaihtaneet työnantajaa. Sitä en tiedä, ovatko he kysyneet kentälle pääsemisestään esimiehiltään. Syitä lähtöön voi olla useita. Myös Hyppänen (2007, 176-192.) toteaa, että rekrytointi ilmoituksen tulisi vastata sitä työtehtävää, johon ollaan rekrytoimassa. Lisäksi työn tulisi sisältää ne etuudet, mitä rekrytointi ilmoituksessa on mainittu, jottei rekrytoitu pety työtehtävään heti aloitettuaan uudessa työssä.

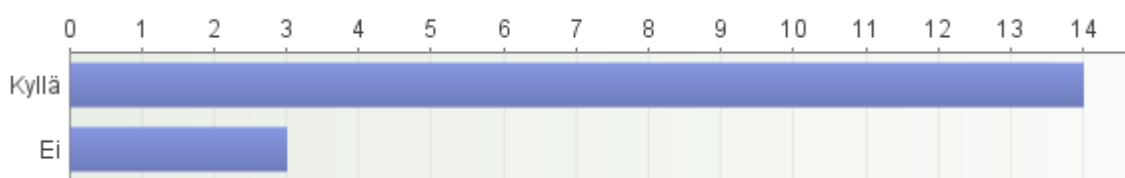
## 7.4 Uuden myyjän sitouttaminen, eli hänen tyytyväisyytensä perehdyttämiseen ja esimiestyöhön

Esimiehen tehtävänä on ottaa uusi myyjä vastaan ja esitellä hänet muille työntekijöille. Uusi myyjä pääsee työyhteisöstä nopeammin selville, kun esimies tai vanhat työntekijät kertovat ensin työhistoriastaan ja tehtävistään yrityksen palveluksessa.

Työturvallisuuskeskuksen (2007.) mukaan uuden työntekijän opastuksesta ja perehdytyksestä vastaa lähin esimies. Hän voi käyttää apunaan koulutettua työhönopestajaa.

Onko sinut esitelty työtovereillesi esimiehen toimesta?

Vastaajien määrä: 17



Kuvio 4. Esittelikö esimies uuden myyjän uusille työtovereille.

Lähes 20 % uusista myyjistä jäi esimiehen puolesta esittelemättä uusille työtovereilleen. Tämän perusteella vaikuttaa siltä, että esimiehen osuuteen perehdyttämisprosessissa kannattaa jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Opinnäytetyön tilaajalla esimiehen tehtäviin kuuluu uuden työntekijän esitleminen hänen lähimmille työtovereilleen, samalla uudet työtoverit pääsevät kertomaan vähän itsestään ja työtehtävästään. Tutustumisen myötä työntekijät oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja työilmapiiri paranee. Kuitenkin kolmea uutta työntekijää ei ole esitelty. Heikkilä (2009.) oli tutkinut esimiehen vaikutusta työssä jaksamiseen. Yksi esimiehen tehtävistä on vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin niin, että työntekijät tulevat aamuisin motivoituneina töihin.

Uuden myyjän työhön sitoutumista helpotetaan, kun hänet otetaan vastaan uutena työtoverina hyvin. Perehdyttäminen voidaan aloittaa heti, kun uusi myyjä tuntee olonsa tasa-vertaiseksi muiden joukossa.

Kuinka sinut on otettu vastaan yrityksen muiden työntekijöiden toimesta?

Vastaajien määrä: 17



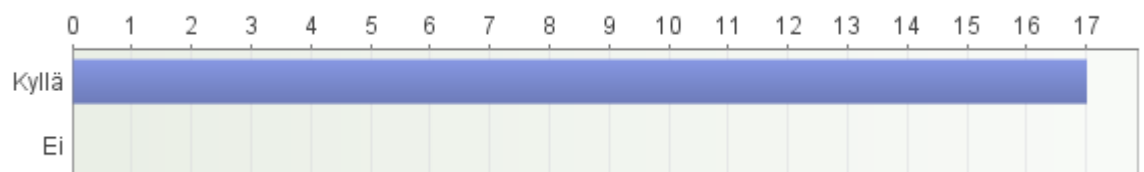
Kuvio 5. Kuinka tervetulleeksi uusi myyjä koki itsensä.

Kyselyn (liite 2) mukaan uusi myyjä koki itsensä tervetulleeksi työyhteisöön. Uusi myyjä ja hänen mukanaan tuomat ajatukset ovat aina tilaisuus muuttaa ja tarkastella omia toimintatapojaan. Uusi myyjä oppii koko ajan uutta tekemällä ja kyselemällä työtovereiltaan. Uuden myyjän perehdyttämisestä kannattaa ottaa kaikki irti. Perehdyttäjän tehtävä on työssä kehittymisen paikka, myös itse perehdyttäjälle. Perehdyttämistilanteessa kannattaa antaa uuden myyjän hoitaa haasteellinen tehtävä tai ongelma ensin. Hänellä saattaa olla tuore ajatus tehtävän ratkaisemiseksi.

Uudet myyjät kokivat saavansa apua kysymyksiinsä. Myyjillä on tietoa tuotteista ja he osaavat ratkaista erilaisia tilanteita. Tästä pitää huolen jatkuva tuote- sekä myyntikoulutus. Kokenut myyjä haluaa jakaa tietoaan ja osaamistaan uusille myyjille.

Osaavatko yrityksen työntekijät opastaa sinua kysymyksissäsi?

Vastaajien määrä: 17

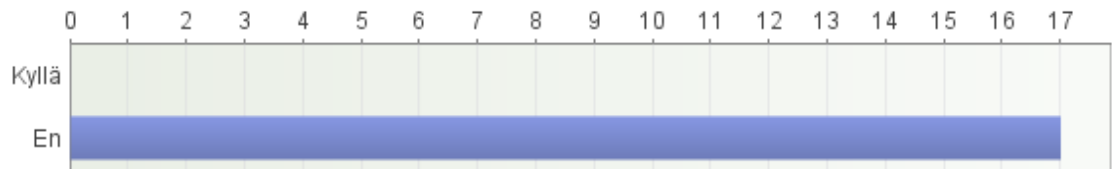


Kuvio 6. Miten uudet myyjät kokivat saavansa apua työtovereiltaan.

Perehdyttämistä nopeuttavat avoin mieli ja keskustelutaidot. Ajatuksiaan ei kannata yksin pohtia, vaan on viisainta miettiä niitä työtovereiden kanssa yhdessä. Kyselyyn osallistuneet myyjät tunsivat työtovereilta kysymisen helpoksi.

Koetko kysymisen vanhemmalta työntekijältä vaikeaksi?

Vastaajien määrä: 17



Kuvio 7. Miten vaikeaksi uusi myyjä kokee neuvon kysymisen työtoveriltaan.

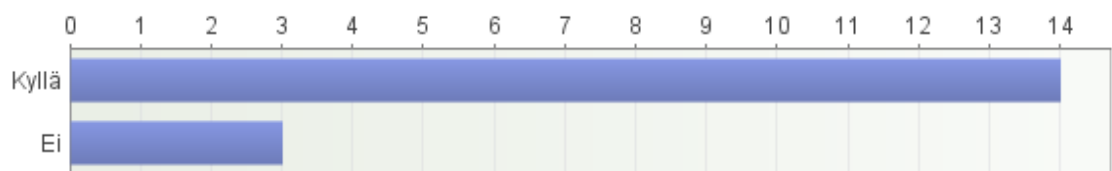
Kokenut myyjä jakaa mielellään tietojaan ja taitojaan. Oli ilo huomata, että myös uudet myyjät kokevat asian edellä mainitulla tavalla.

#### 7.4.1 Haasteellinen työ sitouttaa.

Myyjä janoaa haasteita. Aika lentää siivillä haasteellisen työn parissa. Tässä olisi miettimisen aihetta, sillä tämän tutkimuksen mukaan noin 18 % vastanneista kaipasi työhönsä lisää haasteita. Miten löytää uusia haasteita niitä janoaville? Miten ohjata uusia haasteita janoavat töissä jo olevien haasteiden pariin? Näihin kysymyksiin kannattaa jatkossa etsiä vastauksia, sillä ne ovat keinoja joilla myyjä sitoutetaan työhönsä.

Antaako työ sinulle tarpeeksi haasteita?

Vastaajien määrä: 17



Kuvio 8. Kokevatko myyjät saavansa tarpeeksi haasteita.

Kaksi kolmesta lisää haasteita kaivanneesta myyjästä vastasi tarkentavaan kysymykseen, millaisia haasteita hän toivoisi työltään. Ensimmäinen vastaajista kaipasi vielä lisää jotain, mutta ei pystynyt määrittelemään mitä. Olisin kaivannut selvempää vastausta, valmista ratkaisua, koska henkilöllä oli selvästi kokemusta alasta.

Toinen vastaajista oli puolittain juuri oikeassa ammatissa markkinoinnin parissa, koska työn tilanneen yrityksen myyjät tekevät sitä koko ajan. Hän oli myös kiinnostunut tuotekehityksen pariin pääsemisestä.

#### 7.4.2 Esimiehen vastuu perehdyttämisessä

Esimies työskentely. Kuvion tulkinta oli mielenkiintoinen. Noin 18 % vastanneista ei kokenut esimiehestään olevan mitään apua. Ilman lisäkysymyksiä ei olisi selvinnyt, mitä kysymykseen vastannut henkilö tarkoitti. Jatkokysymyksiäni analysoidessani tuloin siihen tulokseen, että esimiehillä oli hyvinkin erilainen suhtautuminen uusiin myyjiin.

Koetko, että esimiehestäsi on apua työssäsi?

Vastaajien määrä: 17



Kuvio 9. Miten uusi myyjä koki esimiehen avun työssään.

Kysyin uusista myyjiltä heidän yhteisistä tekemisistään esimiehen kanssa perehdytysprosessin aikana. Viisitoista myyjää oli vastannut tähän kysymykseen.

Webropol -sanapilvi analyysin mukaan kysymyksen vastanneiden viesti oli: ”Kävimme perusasioita / toimintaa läpi.” Tämän mukaan esimies ottaa vastaan uuden työntekijän ja käy yrityksen toimintatapoja ja sääntöjä pikaisesti lävitse. Tämän jälkeen hän luottaa nimenomaisen perehdyttäjän ja työtovereiden kykyyn hoitaa varsinainen perehdytys.

Tarkempi vastausten tutkinta kertoi esimiesten hyvinkin erilaisesta tavasta hoitaa perehdyttäminen. Huonoimmillaan esimies ei ollut tehnyt uuden myyjän kanssa mitään. Pikainen haastattelu tai nopea papereiden läpi käyntikään ei varmasti vahvista uuden myyjän esimies suhdetta.

Suurin osa uusista myyjistä oli kuitenkin otettu hyvin vastaan esimiehen toimesta. Yksi uusi myyjä oli tehnyt 4 viikkoa samaa vuoroa esimiehen kanssa, kun taas toinen myyjä oli vierailut esimiehen mukana muilla centereillä perehdytysprosessin aikana. Vastausten perusteella suurimmalla osalla esimiehistä on yritystä opettaa tuotteita ja ongelmatilanteiden ratkaisua, sekä kertoa yrityksen toimintatavoista ja käytännön asioista.

Esimiehen läsnäolo on Hyppäsen (2007, 76.) mukaan, varsinkin uudelle työntekijälle tärkeää uran alussa. Parasta olisi, jos esimies pystyisi viettämään koko päivän eri sivutoimipisteillä säännöllisin väliajoin. Pienenkin ongelman ratkaisu on helpompaa, kun yhteistyö toimii. Esimies on auktoriteetti ja hänen mielipiteillään ja ohjeillaan on varmasti erilainen painoarvo, kuin työtovereiden.

Kysyin uusilta myyjiltä toiveita esimiehen toiminnasta perehdytysprosessin aikana. Tähän kysymykseen sain yksitoista vastausta.

Webropol -sanapilvianalyysin mukaan kaivattiin enemmän esimiehen läsnä oloa.

Esimiehen läsnäolon puute tuli erittäin vahvasti esille tässä kysymyksessä. Vain yhden vastanneen mielestä kaikki tarvittava oli tullut esille. Muut vastanneet kaipasivat esimieheltä läsnäoloa, johdonmukaisuutta ja ammattimaisuutta. Uusi myyjä uudessa työpaikassa kokee epävarmuutta toiminnastaan. Hän haluaa esimieheltä oikeaa palautetta kehitymisestään myyjän ammatissa.

Kauppalehden (2016.) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijää ei saa unohtaa, vaikka hän ammattilaisena pystyisi hoitamaan työnsä mallikkaasti. Yksin jätetty työntekijä turhautuu ja lähtee töihin yritykseen, missä hänet ammatillisesti huomataan.

Webropol -sanapilvianalyysin mukaan perehdytysprosessissa oltiin tyytyväisiä asioihin, työkavereihin ja kokonaisuuteen.

Kysymykseen vastasi neljätoista myyjää.

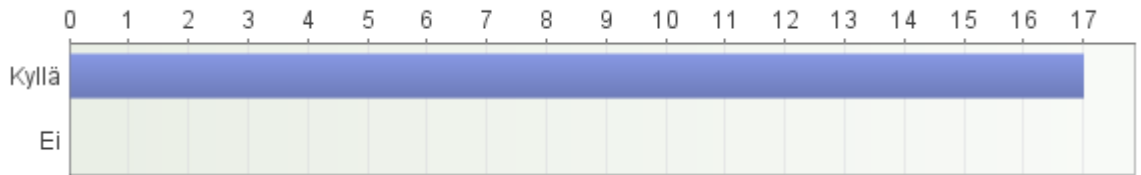
Vastauksista muutama oli suunnattu pääkonttorilla pidettävään myyjien peruskurssiin.

Sillä ei ole suurta merkitystä, koska palaute oli hyvin samankaltaista. Uusi myyjä otetaan hyvin vastaan työyhteisössä. Etenkin työtovereiden kärsivällisyyttä ja auttamisen halua kehuttiin. Tämän asian esiin tuleminen vahvistaa ajatusta myyjien yhteishengestä.

Perehdytyksen määrä sai kiitosta. Siihen onkin työn tilaajalla panostettu kovasti. Uuden myyjän peruskoulutus alkaa perehdytyskoulutuksella, joka kestää noin 4 viikkoa. Perehdytyskoulutuksen jälkeen logistiikkakeskuksella pidetään kolmiosainen useamman päivän kerrallaan kestävä myyjän peruskurssi. Viimeinen peruskoulutukseen kuuluva peruskurssi pidetään noin seitsemän kuukauden päästä myyjän työn aloittamisesta yrityksen palveluksessa.

Koetko saaneesi perehdytystä riittävästi?

Vastaajien määrä: 17



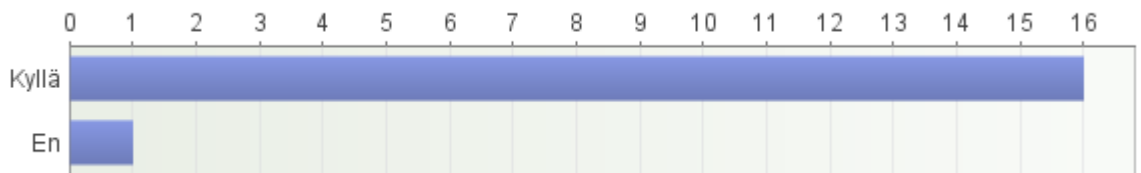
Kuvio 10. Myyjän näkemys perehdytyksen määrästä.

Koulutuksen määrä tuntui olevan ainakin myyjän uran alkuun sopiva, koska opastusta uuden myyjän koulutuksen loppumetreillä tarvitsi enää yhdeksän myyjää. Viisi vastanneista kaipasi enemmän tuotetietoutta. Tätä on mahdotonta koskaan kunnolla omaksua, koska nimikkeitä logistiikka keskuksessa on noin 40 000.

Myyjän on hyvä tietää millaisessa yrityksessä työskentelee ja mitkä ovat yrityksen arvot ja ihanteet. Perehdytyksen aikana myyjä oppii tuntemaan osansa kokonaisuudessa. Hän tietää miten koko myyntiprosessi yrityksen sisällä kulkee ja tietää tuotteen hintaan vaikuttavia asioita. Hän tietää yrityksen sisäisiä kanavia, jota kautta hän saa apua kysymyksiinsä. Perehdytetty myyjä osaa kertoa asiakkaalle työpaikastaan, tuotteista ja niihin liittyvistä lisäarvoista joita yrityksestä tuotteita ostamalla saa. Työn tilaajalta ostettujen tuotteiden lisäarvoja ovat mm. asiakasvarastoina toimivat myymälät, kenttämyyjä palvelut, oma korjaamo ja työturvallisuutta tukeva työturvallisuus tiimi.

Saitko perehdytyksessä tarpeeksi tietoa yrityksestä?

Vastaajien määrä: 17

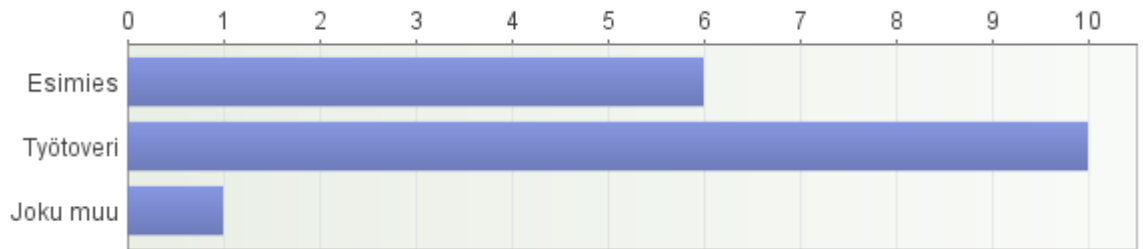


Kuvio 11. Mitä uusi myyjä tuntee tietävänsä itse yrityksestä.

Tämän tutkimuksen mukaan uuden myyjän perehdyttää työtoveri. Lähes kaikki kyselyyn vastanneita myyjistä oli myymälämyyjiä. Uuden myyjän perehdyttämisen taso riippuu hänen koti myymälänsä vanhojen myyjien asenteesta ja taidosta tukea uuden myyjän kehitystä työssään.

Kuka oli päävastuussa perehdytyksestäsi?

Vastaajien määrä: 17



Kuvio 12. Yleisin uuden myyjän perehdyttäjä.

Työturvallisuuskeskuksen (2007.) mukaan uuden työntekijän perehdyttäminen on lähimmän esimiehen vastuulla. Apuna koulutuksessa esimies voi käyttää koulutettua työhönopestajaa. Uuden myyjän perehdyttäminen on aina tilaisuus perehdyttäjälleen oppia uutta. Onnistunut perehdytys tukee uuden työntekijän työssä pysymistä ja auttaa häntä kehittymään myyjän ammatissaan. Huonosti hoidettu, kenties väsyneessä ja välinpitämättömässä ilmapiirissä toteutettu perehdytys, saattaa viedä uuden työntekijän kuvan työstä heti väärään suuntaan.

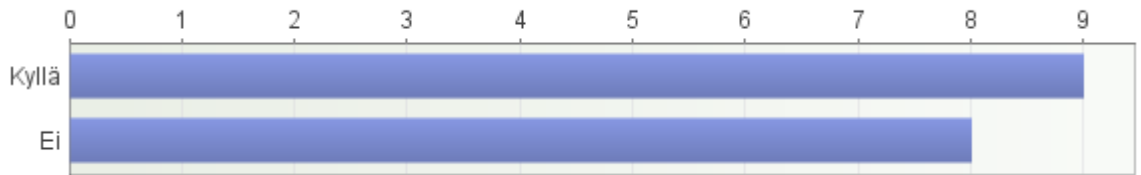
Esimiehen ja myyjän välinen säännöllinen palautekeskustelu on tärkeä. Työasioista on hyvä vaihtaa mielipiteitä kasvotusten. Opinnäytetyön tilaajalla myymälämyyjät työskentelevät myymälöissä pää-asiassa pareittain. Vähän isommassa myymälöissä on kolme myyjää. Päivän aikana myymälässä pyörähtää yrityksen omaa väkeä kenttämyyjien muodossa. Kenttä- ja myymälämyyjät ovat tasavertaisia myyjiä. He työskentelevät yhdessä, päämääränään asiakkaasta huolehtiminen.

Vesterisen ja Karppasen (2006.) mukaan entisajan esimies oli auktoriteetti, joka johti joukkojaan. Palautekeskustelu oli enemmän yksisuuntaista työntekijään päin. Tätä tyyliä on käytössä vielä jonkin verran. Toiset esimiehistä yrittävät hoitaa esimiehen velvollisuudet etänä sähköpostien ja puheluiden avulla. Osa esimiehistä pyrkii osallistumaan päivittäin työyhteisön toimintaan.



Kuuluiko perehdytysprosessiisi palautekeskustelu esimiehen kanssa?

Vastaajien määrä: 17



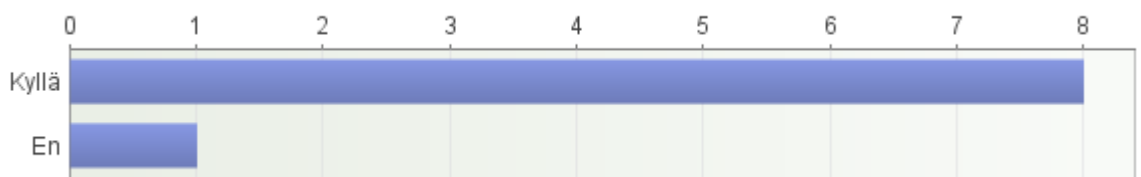
Kuvio 13. Palautekeskustelu.

Palautekeskustelun pitämisestä on hyötyä. Näin sen kokivat yhtä lukuun ottamatta kaikki kyselyyn vastanneista, jotka olivat palautekeskusteluun päässeet. Tasavertaisten työtovereiden on vaikea antaa palautetta toistensa tekemisistään. Vaikka palautetta tulisikin, niin siihen on vaikeaa suhtautua oikein. Huumorin ja oikean palautteen rajan määrittäminen on haasteellista. Lisäksi työtovereiden on hankalaa määrätä toisiaan tekemään asioita, sekä valvomaan niiden edistymistä.

Hyvän itsetunnon omaava esimies on auktoriteetti. Tällaisen henkilön kanssa käyty keskustelu on suoraa ja uskottavaa. Hyvä keskustelu kehittää kummankin, sekä esimiehen, että alaisen osaamista. Tällaisesta keskustelusta on varmasti apua myyjän ammatissa.

21. Koitko palautekeskustelusta olleen sinulle hyötyä?

Vastaajien määrä: 9



Kuvio 14. Kuinka moni koki palautekeskustelun hyödylliseksi.

Vesterisen ja Karppasen (2006, 155-162.) mukaan esimiestyöllä on suuri vaikutus jo pelkästään työssä jaksamiseenkin. Työpaikan ilmapiiri paranee ja sairauspoissaolot vähenevät huomattavasti, kun esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus toimii.

## 8 Produkti

Produkti on toiminnallinen osuus toiminnallisesta opinnäytetyöstä. (Airaksinen 2009.) Produktissa tutkimusongelmaan tarjotaan valmis ratkaisu ongelman pienentämiseksi tai poistamiseksi. Ratkaisua haetaan, tutkimalla internetistä, kirjoista ja muista lähteistä löytyvää reliaabelia materiaalia. Ratkaisun löytämisen avuksi, olisi hyvä tehdä aiheeseen liittyvä huolella suunniteltu ja analysoitu kyselytutkimus tai haastattelu.

### 8.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli saada lisätietoa eri seikoista, joita kehittämällä pystyttäisiin parantamaan oikeanlaisen myyjämateriaalin löytämistä yritykseen, sekä pitämään heidät tyytyväisinä töissä motivoiden kohti parempia tuloksia. Opinnäytetyössä pääongelmana oli selvittää uuden myyjän tyytyväisyyttä perehdytysprosessiin teknisen alan tukkuliikkeessä. Alaongelmina tutkittiin rekrytointia, perehdyttämistä, sitoutumista työhön, sekä esimiestyötä. Tuotoksena opinnäytetyössä valmistui kehittämis- ja jatkotutkimusmallit heti käyttöön otettavaksi ja jalostettavaksi.

### 8.2 Kehittämis- ja jatkotutkimuslöydösten analysointia.

Rekrytointiin opinnäytetyön tilaajalla on panostettu paljon. Kolme henkilöä käsittävä ryhmä tekee laadukasta työtä rekrytoidakseen oikeanlaisia myyntihenkisiä ihmisiä kasvavaan joukkoon. Uusien myyjien parissa tehdyn tutkimuksen mukaan lähes kaikki olivat päässeet siihen työhön mihin olivat hakeneet. Rekrytointi ilmoituksessa oli haettu teknistä -myyjää, jolle tarjotaan mm. tulospalkkaa ja autoetua. Seitsemästätoista myyjästä kaksi oli saanut juuri tuon rekrytointi ilmoituksen mukaisen työn. Viisitoista myyjää oli saanut paikan myymälästä, jossa varsinaista tulospalkkaa ja autoetua ei ole. Yksi viidestätoista myyjästä oli harmissaan, koska ei ollut päässyt kentälle, vaikka oli rekrytointi ilmoituksen perusteella kuvitellut työn sitä olevan.

Luulen ymmärtäväni, miksi rekrytointi-ilmoitus lehdessä noudattaa aina samaa kaavaa. Yrityksen palvelukseen halutaan oma-aloitteisia, rohkeita ja oman ajankäytön hallitsevia työntekijöitä. Alueella jossa työskentelen, vaihtuvuutta kenttämyyjissä ei ole juuri ollut. Myymälämyyjien parissa tilanne on toisenlainen. Osa myyjistä on ollut kymmenen vuotta tai kauemmin ja osa myyjistä huomattavasti vähemmän aikaa.

Opinnäytetyön tilaajan asiakaspiiri on todella laaja käsittäen lähes Suomen kaikki tekniseen alaan jotenkin liittyvät yritykset. Tämä tarkoittaa, että rekrytoimme työntekijöitä asiakkaistamme joukosta. Tämän takia olen keskustellut eri yrityksissä työntekijöiden kanssa

aiheesta, millainen työpaikka työpaikkani on. Näitä kyselyjä on tullut lähinnä silloin, kun paikallislehdessä on haettu teknistä myyjää työn tilanneeseen yritykseen. Mahdollisia myyjä kandidaatteja on mietityttänyt tuo lause: ”Aluksi takuupalkka, joka muuttuu myöhemmin tulospalkaksi”. Ajatus tulospalkkaiseen työhön siirtymisestä saattaa tuntua liian suurelta riskiltä oman taloudellisen tilanteen kannalta. Mahdollisesti tämän takia, moni hyvä teknisen myyjän työnhakija kandidaatti, jättää paikan hakematta.

Opinnäytetyön tilaaja on Suomessa suuri yritys. Suurella yrityksellä pitää olla selkeät säännöt ja ohjeet siitä miten eri tilanteissa toimitaan. Työn tilanteen yrityksen henkilökunta on tietoinen näistä säännöistä ja ohjeista tai ainakin siitä mistä nämä löytyvät. Jos jokin asia vielä mietityttää, niin apua saa kun kysyy. Turhia ohjeita ei harrasteta, jotta ne eivät vaikeuttaisi asiakkaasta huolehtimista. Yrityksen toiminnassa asiat halutaan pitää mahdollisimman yksinkertaisina. Yksinkertaistamalla asioita säästetään aikaa ja rahaa.

Hyvä myyjä on myös teknisen alan tukkuliikkeen menestymisen elinehto. Niinpä myös uudelle työn tilanteen yrityksen myyjälle on suunniteltu erittäin selkeä ja monipuolinen myyjän koulutusohjelma/-suunnitelma. Pääkonttorilla pidettävien peruskurssien lisäksi jokaisella uudella myyjällä on oma perehdyttävä, joka muun henkilökunnan tuella vastaa perehdyttämisestä. Tämä perehdyttävä voi olla myyntipäällikkö, nimetty myyjä tai kouluttaja. Apuna perehdyttäjällä on tarkasti suunniteltu uuden myyjän perehdytysopas, jota noudattamalla kaikki tämän yrityksen myyjän työssä oleelliset asiat tulee käytyä lävitse.

Tekemässäni tutkimuksessa tutkittiin uuden myyjän tyytyväisyyttä perehdytysprosessiin. Asiasanoina olivat edellisissä kappaleissa käsitellyn rekrytoinnin lisäksi perehdyttäminen, sitoutuminen työhön ja esimiestyö. Nämä kolme asiasanaa pystyy käsittelemään erikseen kuten työn teoriaosuudessa tein. Työn edetessä huomasin kuitenkin niiden liittyvän aina jotenkin yhteen. Vahvimpana yhteisenä tekijänä esille nousi esimiestyö.

Esimiestyön rooli näyttelee suurta osaa uuden myyjän perehdyttämisessä ja sitoutumisessa työhön. Vaikka työn tilanteessa yrityksessä on erittäin tarkat ja selkeät ohjeet uuden myyjän perehdyttämiseen, niitä sovelletaan hyvin eritavoilla riippuen lähimmästä esimiehestä. Työn tilanteessa yrityksessä tämä esimies on myyntipäällikkö. Tekemäni tutkimuksen teoriaosan mukaan esimiehen vastuu uuden myyjän perehdyttämisen ja työhön sitouttamisen suhteen on erittäin suuri. Jo pelkästään työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava riittävästä työntekijän työhön ja työpaikan olosuhteisiin perehdyttämisestä. Tämän asian toteutumisen valvominen jää pääsääntöisesti esimiehen vastuulle.

Seitsemäntoista vuoden työkokemukseni opinnäytetyön tilanneessa yrityksessä ja teoriapohjan perusteella uusille myyjille tekemäni kysymysten vastaukset vahvistivat ajatus-tani haasteista esimiestyön kehittämisen parissa. Pääkonttorilla järjestettävät uusien myyjien peruskurssit saivat positiivista palautetta. Ainoastaan tuotetietoutta kaivattiin lisää. Myyjien välinen yhteistyö toimii hienosti. Uutta myyjää opastetaan ja tuetaan. Kysymyksiin annetaan, sekä etsitään vastauksia yhdessä. Itse työkin tarjosi lähes kaikille tarpeeksi haasteita.

Vanhempi myyjä on kuitenkin uuden myyjän työtoveri. Vanhemmalla myyjällä ei ole esimiehen auktoriteettia, eikä etenkään esimiehen juridista vastuuta. Myyjä on myymälöissä keskimäärin 2 – 3 henkeä, joten työt tehdään melkein työpareittain. Koska myyjä on myymälöissä vähän, pitää myyjien välisen luottamuksen ja yhteistyön toimia. Myyjien tahotilaksi muodostuu työtoverin kanssa toimeen tuleminen. Työpari on kuin vanha pariskunta, vaikka puutteita toiminnassa nähtäisiin, niin niihin ei haluta puuttua rauhan säilyttämiseksi.

Tässä kohtaa on ensimmäinen tilanne johon esimiestä tarvitaan. Uuden myyjän sopeutuminen yrityksen sääntöihin ja ohjeisiin kannattaa selvittää koeaikana. Ensimmäinen sääntö on työajat. Milloin töihin tullaan ja milloin töistä lähdetään. Myymälä työskentelyssä etenkin myymälän oikeaan aikaan aukeaminen on monesti yhden myyjän vastuulla. Tällä aukeamisajan noudattamisella on erittäin suuri merkitys asiakkaasta huolehtimisessa. Vanhempi työtoveri ei ehkä tiedä aamuisista myöhästymisistä tai ei jaksakaan välittää niistä. Voi olla että hän olettaa tilanteen korjaantuvan ajan kanssa. Esimiehen läsnäolo heti myymälän avautumisaikaan poistaisi tämän ongelman, jos ei muuten niin työsuhteen nopean päättämisen muodossa koeajan aikana.

Uusille myyjille tekemäni kysymysten vastaukset, olivat juuri esimiestyön osalta hyvin erilisiä. Kyselyn mukaan toiset esimiehet olivat erittäin vahvasti mukana uuden myyjän perehdytysprosessissa koeaikana, kun taas toiset esimiehet jättivät perehdytyksen lähinnä työtovereiden tehtäväksi. Uuden myyjän sitouttaminen ontui ensimmäisen kerran heti uran alkumetreillä muutaman myyjän kohdalta, kun esimies jätti hänet esittelemättä työtovereille. Kyselyn mukaan esimiehen läsnäoloa ja tukea kuitenkin kaivattiin. Esimieheltä toivotaan lisäksi ammattimaisuutta ja johdonmukaisuutta toiminnassaan.

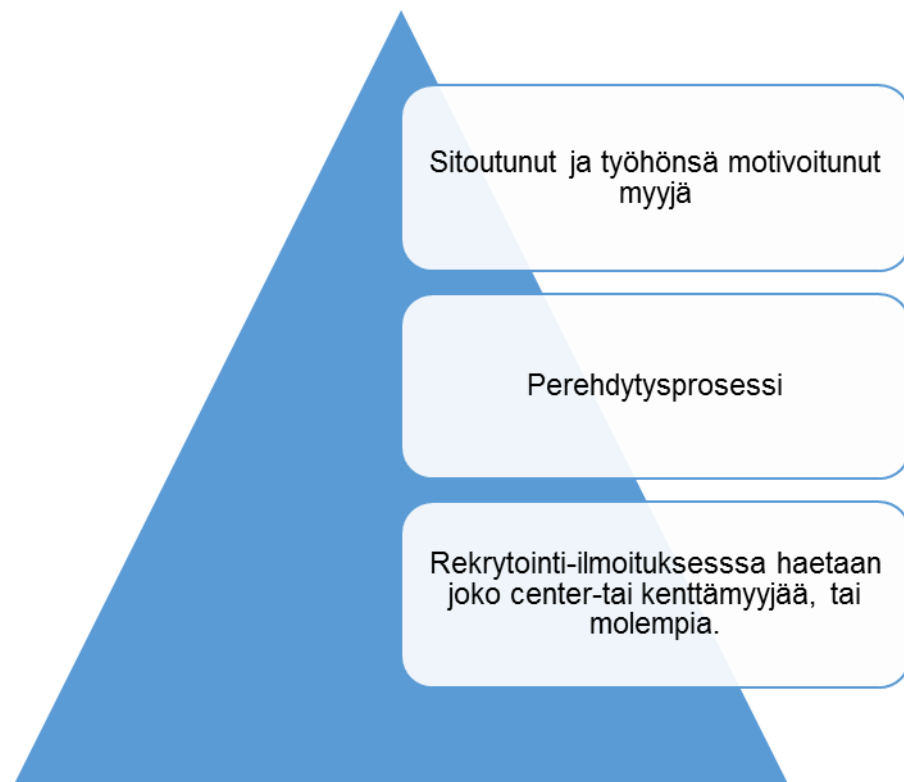
### **8.3 Kehittämis -ja jatkotutkimusmallit**

Itsekin tulospalkkaista kenttätyötä tekevänä myyjänä, opinnäytetyön tilanteen yrityksen työnhakuilmoitus vaikuttaa kiinnostavan haastavalta tulospalkkoineen ja autoetuineen.

Alueelleni on haettu useasti uutta tulospalkkaista myyjä, vaikka oikeasti on ollut tarve kuukausipalkkaiselle myymälämyyjälle. Asiakkaiden luona kiertäessäni ovat hakijakandidaatit kyselleet minulta Wurth -myyjän työstä ja heitä on usein mietityttänyt työnhakuilmoituksessa tarjotun työn tulospalkan riskit. Jos henkilö on halunnut työnhakuilmoituksen lupaa maksi tulospalkkaiseksi myyjäksi, eikä kuitenkaan pääse kentälle vaan joutuu myymälämyyjäksi. Edellä mainittu lisää pettymystä rekrytoitujen parissa, kun ei joudu/pääse kentälle.

Perustuen aiemmin tässä opinnäytetyössä käsiteltyyn teoriapohjaan, sekä tekemääni kyselytutkimukseen ehdotan, että alueelle jolle haetaan selkeästi myymälään myyjää, haetaisiin myös ilmoituksella selkeästi myyjää myymälään.

Kuviossa 15 on kuvattu produktimalli uuden myyjän rekrytoinnista. Kuviosta voi nähdä että rekrytointi-ilmoituksen tulisi, kuten Hyppänenkin (2007, 176 - 192.) mainitsee, vastata sitä työtehtävää, johon ollaan rekrytoimassa.



Kuvio 15. Produktimalli uuden myyjän rekrytoinnista.

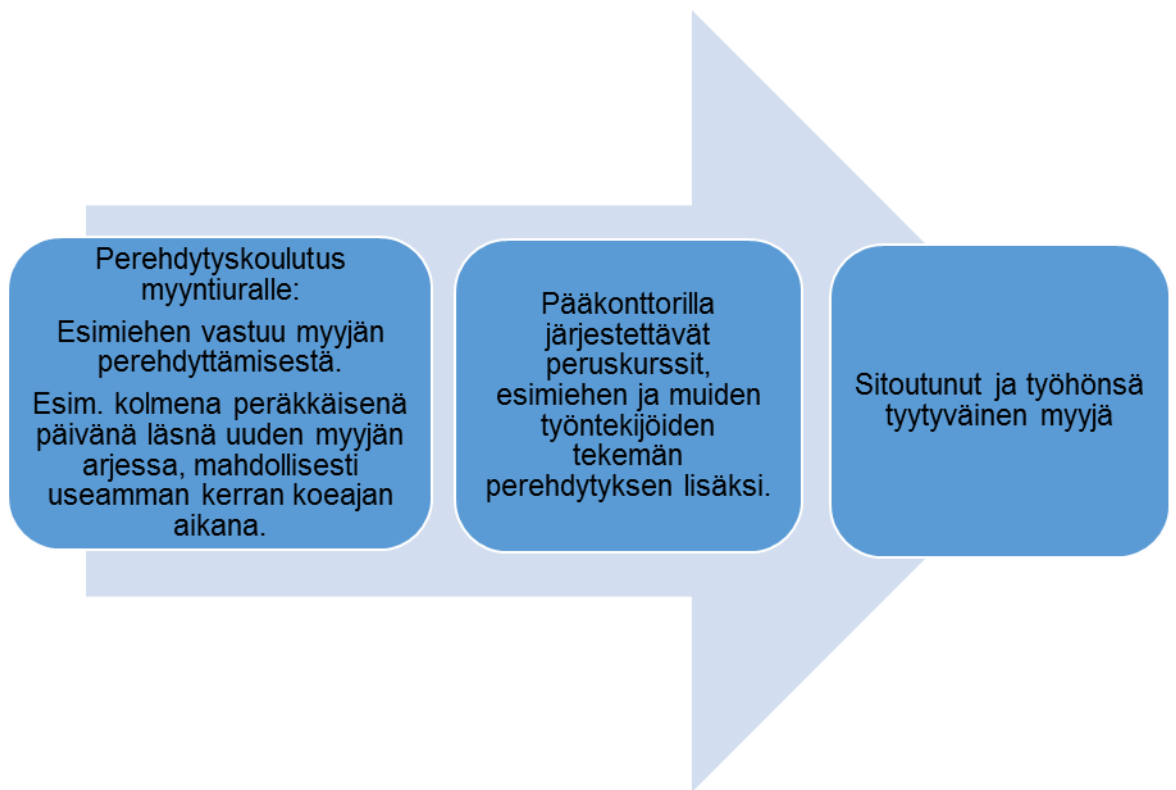
Keräämäni opinnäytetyön teoriapohjan, oman kokemukseni, sekä uusien myyjien parissa tekemäni kyselyn vastausten pohjalta, näen esimiehen myymälän arkeen osallistumisen ja fyysisen läsnäolon erittäin tärkeänä uuden myyjän perehdyttämisen ja työhön sitoutumisen onnistumisessa. Ehdotan uudelle myyjälle ja esimiehelle yhteisiä työvuoroja use-

amman peräkkäisen päivän aikana uuden myyjän koti myymälässä. Parhaita tällaisia vuoroja oman näkemykseni mukaan olisivat aamuvuorot, koska edellisenä päivänä asiakkaalle tilatut tavarat aiheuttavat lisätöitä muutenkin kiireiseen aamuun myymälässä. Tällöin esimies oppii heti parhaiten tuntemaan uuden työntekijän ja luomaan toimivan esimies – alaissuhteen.

Samalla esimies saa käsityksen uuden työntekijän soveltuvuudesta myyjäksi. Koeaika on juuri se aika mikä on mielestäni tarkoitettu työsuhteen molemmiin puolista kokeilua varten, joten sitä ei kannata heittää hukkaan. Uskon että tästä tavasta toimia olisi apua myös muille myyjille, sekä itse esimiehelle. Esimiehen muuta työskentelyä tämä tuskin häiritsisi, koska hän pystyy pystyttämään mobiilitoimistonsa minkä tahansa centerin takahuoneeseen.

Kuviossa 16 kuvataan produktimalli perehdytysprosessista, jossa esimies ottaa vastuun uuden myyjän perehdytyksestä myyntiuralle. Tässä produktimallissa ehdotetaan, että esimies olisi konkreettisesti läsnä esim. kolmena peräkkäisenä päivänä uuden myyjän arjessa. Useamman päivän yhtenäinen ajanjakso antaa molemmille osapuolille paremman käsityksen arjen sujumisesta. Esimies saa uuden myyjän valmiuksista realistisemmän kuvan kolmessa päivässä, kuin yhden päivän pikaisessa tutustumisessa. Uusi myyjä saa vahvaa konkreettista tukea esimieheltään heti uransa alkutaipaleella, mikä auttaa häntä sitoutumaan työhönsä. Koeajan aikana olisi hyvä olla useampia kolmen päivän yhteisiä jaksoja. Hyppäsen (2007, 76.) mukaan esimiehen säännöllinen läsnäolo, erityisesti myyjän uran alkuvaiheessa, on tärkeää molemmiin puolisen luottamuksen rakentamiseksi. Pääkonttorilla järjestettävät peruskurssit säilytetään tässä produktimallissa sellaisenaan, koska ne saivat kyselytutkimuksessa positiivista palautetta, kuten myös myyjien välinen yhteistyö.

Tämän produktimallin mukaisen prosessin tuloksena on sitoutunut ja työhönsä tyytyväinen myyjä.



Kuvio 16. Produktimalli uuden myyjän perehdytysprosessista.

Onnistuneen perehdytyksen lopputuloksena on työhönsä sitoutunut tyytyväinen työntekijä. Tyytyväisyys ei tarkoita samaa kuin viihtyminen. Tässäkin maassa on paljon työssään viihtyviä työntekijöitä. Työpaikalle on mukava mennä. Siellä tapaa tutut työkaverit, joiden kanssa on mukavaa vaihtaa kuulumisia, käydä syömässä ja kuluttaa aikaa. Työssään viihtyvä työntekijä on tehnyt työnsä mukavaksi tai ainakin hän luulee niin. Pyritään tekemään mahdollisimman vähän muutoksia arkeen, jottei stabiili tilanne järkkäisi. Työntekijä kuitenkin kaipaa muutoksia. Nämä muutokset vaativat uusien haasteiden ottamista, työtä, riskejä ja palkinnoksi tästä kaikesta voi tulla negatiivista palautetta asiakkaalta, esimiehiltä tai työtovereilta. Ainoa todellinen motivaatio tehdä juuri sitä työtä on työstä tuleva rahallinen korvaus. Työpaikkaa ollaan valmiita vaihtamaan heti, kun toinen työnantaja tarjoaa enemmän palkkaa samalla työajalla. Työssään viihtyvä työntekijä on vaan töissä ja unohtaa työnantajansa, kun kello tulee neljä.

Ongelma on monesti liian poissa oleva esimiestyö. Informaatio on yksipuolista. Esimiehen viestit alaisilleen saattavat olla lähinnä sähköpostilla välitetyjä tuloksia tai määräyksiä. Yhteinen pohdinta ja ratkaisujen etsiminen puuttuu. Esimiehen ja alaisen fyysistä vuoro-

vaikutusta pitäisi olla enemmän ja sen tulisi olla jatkuvaa esim. joka viikkoista, riippuen yrityksen koosta ja alaisten määrästä. Hyväkin työntekijä tarvitsee vuorovaikutusta. Helpoahan on sanoa mitä pitää tehdä. Miksi ei voitaisi kysyä välillä: halutaanko, osataanko tai uskalletaanko tehdä.

Tekemäni opinnäytetyön perusteella: esitetyn teoriapohjan, oman 17 -vuoden myyjän uran opinnäytetyön tilanneessa yrityksessä, sekä uusien myyjien parissa tekemäni kyselytutkimuksen mukaan, esimiestyössä on työn tilanneessa yrityksessä suuria eroja esimiesten välillä. Esimerkiksi esimiehen fyysistä läsnäoloa kaivattiin monessa kyselytutkimuksen vastauksessa lisää. Tämän huomion pohjalta ehdotan jatkotutkimuksia esimiestyön kehittämiseksi. Ensimmäinen vaihe olisi määritellä tarkasti aika, jonka esimies käyttää uuden myyjänsä perehdyttämiseen koe-ajan aikana. Tällaisesta esimies myyjä kontaktista tulisi tehdä samanlainen säännöllisesti toistuva, ennalta suunniteltu tapahtuma.



## 9 Pohdinta

Opinnäytetyön valmistuminen sai lisävauhtia helmikuussa 2016. Olin ajatellut palauttaa valmiin työ loppusyksystä 2016, silloin olisi opiskelujeni aloittamisesta kulunut tuo ennalta arvioitu 3,5 vuotta. Olin ajatellut törmääväni johonkin hyvään aiheeseen opiskelujeni aikana, mutta näin ei ollut käynyt. Joulukuussa 2015 keksin mahdollisen aiheen, mitä alkaa tutkia. Aihe oli pyörinyt mielessäni pitkään, mutta en ollut ymmärtänyt aiheen olevan juuri sen, josta tekisin opinnäytetyöni. Laitoin tammikuun alussa pallon pyörimään ja helmikuun 8 päivä istuin ensimmäisessä opinnäytetyö seminaarissa. Opinnäytetyö ohjaajani tiedusteli meiltä päivää, milloin olemme aikoneet valmistua. Vastasin syksyllä 2016, niin kuin moni muukin. Ohjaajan mielestä tämä aikataulu oli liian väljä ja hän ilmoitti työn palautuspäiväksi 9.5.16. Aikataulu tuntui todella tiukalta, koska minulla oli vielä neljä kurssia kesken.

Toisaalta ajatus valmistautumisesta jo keväällä tuntui erittäin kiehtovalta. Vapaa-ajan ongelmat olivat hetkessä poissa. Tahtotila tiukentaa aikataulua puolella vuodella oli kauhea. Tein suunnitelman, miten aion sovittaa muutaman vielä tekemättömän kurssin ja opinnäytetyön tekemisen, perhe-elämän, töiden, parin sovittun keikan bändin kanssa, treenien ja muutaman muun muuttujan väliin. Opinnäytetyö seminaarissa 21.3.2016 huomasin olevani oikeilla jäljillä opinnäytetyöprojektissa. Tehty työ oli menossa oikeaan suuntaan. Otsikkoa piti vähän viilata ja joitakin muita juttuja työstää isommalla sorvilla. Aikataulukin tuntui kestävän muutoksista huolimatta. Olin kuitenkin suorittanut samanaikaisesti kursseja pois alta.

### 9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kvalitatiivisen kyselytutkimuksen (liite 2) tulokset vastasivat hyvin opinnäytetyön teoriapohjaa. Teoriapohja oli rakennettu useita eri lähteitä tutkimalla ja analysoimalla. Kyselytutkimuksen (liite 2) validiteetti on hyvä, sillä tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Tutki ja kirjoita kirjassaan Hirsijärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2009, 232.) kertovat kyselytutkimukseen osallistuneiden vastaus olosuhteiden yhdenmukaisuuden merkityksestä tutkimustulosta arvioitaessa. Tutkimuksen aiheena on uuden myyjän tyytyväisyys perehdytysprosessiin. Kaikki kvalitatiiviseen kyselytutkimukseen (liite 2) osallistuneista myyjistä, olivat kyselyn (liite 2) aikana opinnäytetyön tilanneen yrityksen -myyjän peruskoulutuksen loppuvaiheessa olevia myyjiä. Kysely (liite 2) pidettiin kurssin toiseksi viimeisenä päivänä jakamalla se kaikille kurssilla oleville heti täytettäväksi. Tällä varmistettiin, että kyselyyn (liite 2) vastataan sata prosenttisesti. Tämä oli tärkeää tulosten kannalta, koska kurssilla oli uusia myyjiä tasaisesti joka puolelta Suomea.

## 9.2 Oman oppimisen arviointi

Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen seikkailu oman työn, perhe elämän, bändi harrastuksen ja vielä vähän kesken olevien tradenomin opintojen kurssien keskellä. Arjen on pyörittävä, vaikka kuinka haluaisi uppoutua mielenkiintoiseen aiheeseen. Lisähaasteen muutenkin vauhdikkaaseen arkeen antoi opinnäytetyön valvojan ilmoitus suunnittelemani aikataulun kiristämisestä puolella vuodella. Tässä vaiheessa omakotitalossa asuva opiskelija oli tyytyväinen vähälumiseen talveen, jottei ajanhallinta kokonaan karkaisi käsistä.

Opinnäytetyön aihe oli helppo päättää. Olin tietämättäni tutkinut aihetta vuosia, ennen varsinaista tutkimuksen aloittamista. Työn teoriapohjaa kerätessäni, löysin paljon erilaista relevanttia materiaalia tutkimastani aiheesta. Validia materiaalia oli kyllä paljon, mutta ne olivat suurelta osin yritysten mainoksia, blogi kirjoituksia ja erilaisten keskustelupalstojen mielipiteitä. Reliaabelin tiedon kerääminen oli haasteellista, mutta sitäkin lopulta löytyi.

Työn tekeminen antoi minulle paljon uusia haasteita, joita olin ehkä turhaan pelännyt. Kynnys tekemiseen kasvaa, jos ei ole koskaan tai ainakaan pitkään aikaan jotain asiaa tehnyt. Tällaisen työn tekeminen on tiimityötä, vaikka onkin itse vastuussa sen onnistumisesta annetun aikataulun puitteissa. Opinnäytetyön tekemisessä oli mukana minun lähipiirini. Toiset olivat enemmän ja toiset vähemmän. Toiset taas olivat tietoisesti ja toiset tietämättään. Kiitos kaikille. Lisäksi haluan kiittää työnantajaani, joka tilaamalla opinnäytetyön mahdollisti tämän tutkimuksen.

Pahin epäonnistumisen pelko tuli ajatuksesta, etten osaa kertoa aiheesta tarpeeksi selvästi. Koko aihe on minulle liian henkilökohtainen. Tämä aiheuttaa sen, että en välttämättä osaa laittaa paperille kaikkia niitä opinnäytetyön kannalta tärkeitä seikkoja, eli käytän aineistona materiaalia, mitä ei löydy mistään painettuna. Toinen asia on lojaaliuteni työnantajaani kohtaan. Kyse on kuitenkin työpaikasta, joka on taannut minulle varman toimeentulon jo vuosia. Olen myös viihtynyt työssäni, vaikka koenkin nyt jotain puuttuvan. Tämä kaikki aiheuttaa pientä haasteellisuutta työn objektiivisuuden suhteen.

Pidän haasteina myös työtovereitteni toimien kyseenalaistamista ja pohtimista. Olenhan ollut pitkään useallekin työtoveri ja tulen hyvin toimeen heidän kanssaan. Ajatukseni on ollut olla sekaantumatta toisten tekemisiin, jos niistä ei ole minulle varsinaista haittaa. Mistä minä muka tiedän, mikä on oikein tai väärin. Olen myös kyseenalaistanut omia toimiani. Voisinko minä tehdä asioille jotain, jos huomaan niissä kehitettävää tai paranneltavaa. Toisaalta, tässähän sitä nyt ollaan tekemässä.

Suurimpina haasteina koin tiedon hakemisen, Webropol -kyselyn (liite2) tekemisen ja tietokoneen käytön yleensä. Ajanhallinta ja aikatauluttaminen muodostivat ajoittain pulmatilanteita kiireisen arjen keskellä. Haasteita myös loi asian kirjoittaminen tiiviisti. Tekstin pitäisi olla tiivistä, mutta samalla sen pitäisi olla helppoa luettavaa. Minulla on usein tapana aloittaa tarinan kertominen siitä, kuinka kaikki alkoi. Vaimoni keskeyttää usein selittämiseni ja pyytää lyhyen referoinnin varsinaisesta asiasta ja lopusta.

Tämä opinnäytetyö oli minulle ensimmäinen iso kirjallinen projekti. Ainoa asia, joka jäi harmittamaan, oli uusille myyjille osoitetut kysymykset. Olisin voinut tehdä enemmän sanallisia kysymyksiä, koska Webropol -kyselyn (liite 2) vastausten analysointi työkalut ovat niin hyvät ja yhdellä kurssilla olevia uusia myyjiä vain noin 20 kappaletta. Olen kuitenkin tyytyväinen, löydettyäni hyvän mahdollisen kehittämiskohteen opinnäytetyötä tehdessäni. Toivon kuulevani mahdollisista tuloksista ja olen valmis olemaan mukana, mikäli esimiestyötä tullaan kehittämään opinnäytetyön tilaajan, työnantajani toimesta, luomani produktimallin pohjalta.

## Lähteet

Aalto-Setälä, P & Saarinen, M. 2007. Perkele. Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Tekijät ja Kirjapaja. Helsinki.

Airaksinen 2009. Toiminnallinen opinnäytetyö tekstinä. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-opinnytety-tekstin> Luettu: 14.5.2016

Ferrel, O. C., Fraedrich, J. & Ferrel, L. 2005. Business Ethics. Houghton Mifflin Co, Boston

Herzberg, F. 2003. Harvard Business Review on Motivating People. Harvard Business School Publishing, Boston

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna. Gummerus. Helsinki.

Helsingin Sanomat 2015. Suomalaiset sitoutuvat työhön muita eurooppalaisia heikommin. Luettavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1425610236188> Luettu: 20.3.2016

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

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat. Helsinki.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. WSOY. Helsinki.

Kauppalehti 2016. Kahdeksan mokaa, joilla menetät parhaat työntekijät. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/kahdeksan-mokaa--joilla-menetat-parhaat-tyontekijat/xZNY6m9h> Luettu: 2.3.2016.

Psycon views 2013. Onnistunut perehdytys sitouttaa. Luettavissa:

<http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/onnistunut-perehdytys-sitouttaa> Luettu:

13.3.2016

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja.

Talentum. Helsinki.

Talouselämä 2015. Suomi ui hr -trendeissä vastavirtaan. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/suomi-ui-hr-trendeissa-vastavirtaan-3475667> Luettu:

13.5.2016

Työterveyslaitos 2014. Perehdytys ja työhön opastus. Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyoelama/maahanmuuttajat\\_ja\\_tyo/ohjeita\\_ja\\_ideoita/perehdytys/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/maahanmuuttajat_ja_tyo/ohjeita_ja_ideoita/perehdytys/sivut/default.aspx) Luettu: 14.5.2016

Työturvallisuuskeskus 2007. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Luettavissa:

[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminentarkistuslista.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminentarkistuslista.pdf) Luettu:

28.2.2016.

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen. Luettavissa:

[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf) Luettu: 12.3.2016

Työturvallisuuskeskus 2015. Sykettä työhön. Työhyvinvoinnin kohtaamispaikka. Luettavissa:

<http://sykettatyohon.fi/fi/teemat/perehdyta-hyvin> Luettu: 12.3.2016

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras.

Edita. Helsinki.

Vesterinen, P. & Karppanen, K. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö.

WSOY. Juva.

## **Liitteet**

**Liite 1. Opinnäytetyön tilanneen yrityksen myyjän koulutusohjelma/-suunnitelma (Salainen asiakirja)**

## Liite 2. Kyselylomake uusille myyjille tyytyväisyydestä perehdytysprosessiin

Ikäsi?

20 – 30, 31 – 40, 41 – 50, 51 – 60

Onko sinut esitelty työtovereillesi?

Kyllä, ei

Vastaako nykyinen työsi mielikuvaasi työstä, johon olet hakenut?

Kyllä, ei

Jos vastasit ei, mitä mielikuvia sinulla oli?

Miten koet sinuun suhtauduttavan yrityksen muiden työntekijöiden toimesta?

Osaavatko yrityksen työntekijät opastaa sinua kysymyksissäsi?

Kyllä, ei

Koetko kysymisen vaikeaksi?

Kyllä, ei

Antaako työ sinulle tarpeeksi haasteita?

Kyllä, ei

Jos vastasit ei, niin mitä haasteita toivoisit?

Koetko, että esimiehestäsi on apua työssäsi?

Kyllä, ei

Koetko saaneesi perehdytystä riittävästi?

Kyllä, ei

Jos vastasit ei, niin mitä olisit toivonut lisää?

Mikä esimiehen rooli on tällä hetkellä perehdyttämisessäsi?

Mitä olet tehnyt esimiehen kanssa perehdytysprosessissa?

Mitä toivoisit tehtävän esimiehen kanssa perehdytysprosessissa?

Koetko saaneesi perehdytystä riittävästi?

Kyllä, ei

Mihin olit tyytyväinen perehdytysprosessissa?

Mihin asioihin olisit kaivannut enemmän opastusta?

Saitko perehdytyksessä tarpeeksi tietoa yrityksestä?

Kyllä, ei

Kuka oli päävastuussa perehdytyksessäsi?

Esimies, työtoveri, joku muu?

Kuuluuko perehdytysprosessiisi palautekeskustelu esimiehen kanssa?

Kyllä, ei

Kokisitko siitä olevan hyötyä?

Kyllä, ei