



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Santeri Luotola

Myyntipäällikön perehdytysprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä

K-Caara Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2021

Tekijä Otsikko	Santeri Luotola Myyntipäällikön perehdytysprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä K-Caara
Sivumäärä Aika	34 sivua + 4 liitettä Huhtikuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Riikka Hiidenkari
<p>Tämä toiminnallinen opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona K-Caara Oy:lle. Työ sisälsi kaksi päätavoitetta. Ensimmäinen tavoite oli kehittää kohdeyrityksessä käytössä olevaa perehdytysprosessia uusien autojen osastojen myyntipäälliköiden osalta. Toisena tavoitteena oli luoda perehdytysopas, joka olisi myyntipäällikön hyödynnettävissä riippumatta hänen edustamastaan brändistä tai toimipisteestä.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin ammattikirjallisuuden ja sähköisten lähteiden avulla perehdyttämisen teoriaa ja perehdyttämistä koskevaa lainsäädäntöä. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin työntekijäkokeemusta ja perehdytyksen vaikutusta työntekijäkokeemukseen. Työssä keskityttiin uuden myyntipäällikön perehdyttämisen alkuvaiheisiin ja työstä rajattiin pois myöhemmin työsuhteen aikana suoritettava kouluttaminen.</p> <p>Työskentelin kohdeyrityksessä työn kirjoittamishetkellä uusien autojen myyntipäällikkönä ja pystyin hyödyntämään työn toteuttamisessa omakohtaisia kokemuksiani sekä kertynyttä ammatillista osaamistani. Opinnäytetyön tekemisen tueksi suoritettiin laadullinen tutkimus, jonka tiedonkeruumenetelmänä hyödynnettiin haastatteluja. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään mitä yritys toivoo perehdytysprosessilta ja sitä koskevalta perehdytysoppaalta.</p> <p>Laadullisen tutkimuksen haastattelut kohdennettiin perehdytysprosessiin osallistuville henkilöille. Tehdyn selvityksen perusteella tarve perehdytystyön kehittämiselle vahvistui ja selkeät kehittämistarpeet pystyttiin löytämään. Yritys toivoi myyntipäälliköiden perehdytysprosessilta yhtenäistä toimintamallia, joka olisi raportoitavissa jälkikäteen. Perehdytyksen tueksi luotavalta perehdytysoppaalta toivottiin käytännönläheisyyttä ja informatiivisuutta. Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusien autojen myyntipäälliköille kohdennettu perehdytysopas. Lisäksi luotiin esihenkilön ja perehdyttäjän tarkistuslista sekä perehdytyksen palautelomake.</p>	
Avainsanat	Perehdytys, perehdytysprosessi, perehdytysopas, työntekijäkokeemus

Author Title	Santeri Luotola The Development of Sales Manager Orientation Process K-Caara
Number of Pages Date	34 pages + 4 appendices April 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Riikka Hiidenkari, Senior Lecturer
<p>This thesis was commissioned by the case organization, K-Caara Oy. The work had two main objectives. The first objective was to develop the orientation process used in the case company for sales managers in the new car departments. Another objective was to create an orientation guide that would be available to the sales manager regardless of the brand or location he or she represents.</p> <p>The theoretical framework of the thesis addressed the theory of orientation and legislation related to orientation. At the same time, the theoretical framework discussed employee experience and the effects of orientation on employee experience.</p> <p>The practical part of the thesis focused on the initial stages of orientation process and excluded the in-service training that happens later on. To support the practical part, a qualitative study was conducted which used interviews as the main qualitative data collection method. The interviews were used to find out what the company wants from the orientation process and to identify its expectations for the orientation guide. The interviews were conducted with the persons participating in the orientation process. Conducting the practical part was helped by the fact that, at the time of working on the thesis, the researcher worked at the case company as a sales manager for new cars and he was able to utilize his personal experience, observations, and accumulated professional skills in carrying out the work.</p> <p>Based on the study, the need for the development of the orientation process was recognized, and clear development targets were identified and addressed. As a result of the thesis, an orientation guide was created for the new car sales managers. The company also hoped that this operating model from the sales managers' orientation process could be replicated to other units, and this wish was also addressed. The orientation guide created in the thesis supports the orientation process, and it was evaluated as practical and informative. In addition, a supervisor and instructor checklist and an orientation feedback form were created to better support the orientation process.</p>	
Keywords	Orientation, orientation process, orientation guide, employee experience

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lukijalle	1
1.2	Lähtötilanteen kuvaus	2
1.3	Toimintasuunnitelma	3
1.4	Toimeksianto	4
1.5	Opinnäytetyön tavoite	4
1.6	Opinnäytetyön rajaus	5
1.7	Viitekehys ja työn rakenne	6
2	K-Caara Oy	6
2.1	Yritysesittely	6
2.2	Strategian painopisteet	8
2.3	Tulevaisuuden näkymät autoalalla	8
3	Perehdyttäminen	8
3.1	Yleistä perehdyttämisestä	8
3.2	Lainsäädäntö	9
3.3	Onboarding	11
3.4	Onboarding vaiheet	11
3.5	Työntekijäkokemus	13
3.6	Seuranta, arviointi ja kehittäminen	15
3.7	Tavoitteet	16
4	Tutkimusmenetelmät	17
4.1	Laadullinen tutkimus	17
4.2	Haastattelut	18
4.3	Tulosten esittely	19
4.4	Tuloksien analysointi	23
5	Perehdytysopas	25
5.1	Perehdytysoppaan suunnitteluprosessi	25
5.2	Sisältö ja rakenne	26
5.3	Verkkomateriaalit osana opasta	28
5.4	Tavoitteet	29
5.5	Perehdytysoppaan arviointi	29
6	Johtopäätökset	30

6.1	Tavoitteiden saavuttaminen	30
6.2	Reliabiliteetin arviointi	31
6.3	Validiteetin arviointi	31
6.4	Teoria ja työn lopputulos	32
6.5	Kehitysehdotukset	33
	Lähteet	34
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	Liite 2. Esihenkilön ja perehdyttäjän tarkastuslista	
	Liite 3. Perehdytysopas	
	Liite 4. Perehdytyksen palautelomake	

1 Johdanto

1.1 Lukijalle

Työelämässä vietetään sukupuoleen katsomatta keskimäärin noin 30 vuotta ja reilut 50 vuotta kuluu työelämän ulkopuolella. (Myrskylä 2012). Ei ole siis mitenkään vähäpätöinen asia, miten työssä viihtyy ja miten siinä menestyy. Tämän opinnäytetyön keskiössä tulee olemaan uusien myyntipäälliköiden perehdyttäminen. Perehdytyksellä on keskeinen rooli myös työssä viihtymisen näkökulmasta. Se kokonaisuus miten perehdytys hoidetaan vaikuttaa mm. ihmisten sitoutuneisuuteen. Tämän työn on tarkoitus tarjota näkemyksiä ja työkaluja perehdytystyölle ja johdattaa lukija myynnin esihenkilöiden tehtäviin ja heidän tehtäväkohtaiseen perehdyttämiseen.

Kohdeyritys on kasvanut yritysostojen kautta merkittävästi viimeisen kahden vuoden aikana. Toimiala elää myös suurta muutoksen aikaa, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Muutokseen toimialalla vaikuttaa tällä hetkellä erityisen paljon ilmastonmuutos, autojen käyttövoimien monipuolistuminen, digitalisaatio sekä asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos. Yrityksen nopea kasvu on vaikuttanut siihen, että perehdyttämisen roolin tärkeys on kasvanut entisestään, joka osaltaan johtuu henkilöstömäärän merkittävästä ja nopeasta kasvusta. Kohdeyrityksessä eri työntekijäryhmät ovat kuluvan vuoden aikana nostaneet esille kehittämiskohteita liittyen uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.

Yrityksessä työskentelee paljon ihmisiä ja tehtäväkohtaiset erot ovat suhteellisen suuria. Näin ollen eri toimenkuvissa työskenteleviltä vaaditaan paljon tehtäväkohtaista osaamista sekä tietoa. Tästä johtuen perehdyttämistä kohdeyrityksessä on haluttu nyt lähteä viemään enemmän tehtäväkohtaisen perehdyttämisen suuntaan. Aiemmin vuonna 2020 yrityksessä kehitettiin automyyjän perehdytysprosessia ja lisäksi luotiin kohdennettu perehdytysopas tälle työntekijäryhmälle. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on keskittyä automyyjien esihenkilöiden perehdyttämiseen ja heille luotavaan perehdytysoppaaseen. Uusien autojen automyyntien yksiköiden esihenkilöt työskentelevät yrityksessä nimikkeellä myyntipäällikkö.

Vaihtuvuus automyyjän tehtävässä on ollut selkeästi suurempaa verrattuna myyntipäällikköihin ja mahdollisesti tästä syystä johtuen automyyjän tehtäväkohtaisen perehdytysprosessi valikoitui ensin kehitettäväksi. Myyntipäälliköiden suunnitelmallinen perehdyttä-

minen on todennäköisesti jäänyt pienemmälle huomiolle henkilöstöryhmän koosta ja vähäisemmästä vaihtuvuudesta johtuen. Nyt kehittämistyö keskittyy siis myyntipäällikköihin ja nyt luotava perehdyttämisprosessin rakenne tulee noudattelemaan samankaltaista mallia automyyjille luotuun malliin verrattuna.

1.2 Lähtötilanteen kuvaus

Yrityksessä on olemassa oleva perehdytysprosessi uudelle työntekijälle ja valmiita materiaaleja perehdytyksen tueksi on tarjolla. Käytössä olevaa perehdytysprosessia ja sitä koskevia materiaaleja hyödynnetään yrityksessä jossain määrin. Kohdeyritys on kasvanut huomattavasti viime vuosina yritysostojen kautta ja uutta henkilöstöä on siirtynyt yrityksen palvelukseen useita satoja. Ostetuilla liiketoiminnoilla on ollut omat käytäntönsä liittyen perehdytykseen ja perehdytystä koskevat käytännöt eivät ole tällä hetkellä samanlaisia kaikkialla. Myyntipäällikön perehdytys on pitkälti oman esihenkilön vastuulla ja nähdäkseni perehdytysprosessin systemaattisessa läpiviennissä, seurannassa ja arvioinnissa on kehittämisen varaa. Erityisesti perehdytys suunnitelman, seurannan, raportoinnin ja kehittämisen osalta voi esiintyä puutteita tällä hetkellä.

Selkeästi myyntipäälliköille kohdennettua perehdytysprosessia ei ole kuvattu tai toistaiseksi luotu. Nyt käytössä oleva perehdytysprosessi koskee lähinnä kaikille henkilöstöryhmille suunnattua perehdytystä. Hyödyntämällä nykyistä perehdytysprosessia voidaan oletettavasti saavuttaa hyvä tietoisuus kaikille yhteisistä tekijöistä ja toimintatavoista. Olemassa oleva malli ei kuitenkaan tarjoa oman kokemukseni mukaan riittävästi tehtäväkohtaista osaamista tai tukea nimenomaisesti myyntipäällikön roolin haltuun ottamiseen. Myyntipäälliköille suunnattua perehdytysopasta ei ole tarjolla, perehdytyksen etenemistä ei raportoida, eikä palautetta perehdytyksestä saada ainakaan kirjallisesti. Myyntipäälliköiden esihenkilöillä ei ole tällä hetkellä käytössään perehdytystä koskevaa muistilistaa, jonka avulla voitaisiin vähentää nyt muistin varassa olevia toimenpiteitä.

Yhtiössä on ryhdytty kehittämään perehdytysprosessia koskien eri työntekijäryhmiä ja kohdentamaan toimintaa siten, että perehdytyksessä huomioidaan tehtäväkohtaisia eroja. Useisiin eri tehtäviin on suunniteltu esihenkilöä varten tarkistuslista tarvittavista toimista ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Tarkistuslista ottaa kantaa myös työsuhteen alun jälkeisiin toimiin. Perehdytysopas on myös luotu uusien autojen myyjien tueksi ja osaksi käytössä olevaa perehdytysprosessia. Kokemukset tähän mennessä ovat olleet rohkaisevia ja oikeasuuntaisia, joten tässä vaiheessa oli hyvä ryhtyä

kiinnittämään huomiota myyntipäälliköiden perehdyttämiseen. Yrityksen laajentumiseen liittyvät kriittiset vaiheet on saatu suoritettua onnistuneesti ja tämä seikka mahdollistaa myös nyt ajan käyttämisen yhteisten toimintatapojen vahvistamiselle.

1.3 Toimintasuunnitelma

Työ koostuu eri työvaiheista, joiden on tarkoitus edetä johdonmukaisesti ja opinnäytetyön tavoitteita tukien. Opinnäytetyön tekoon valmistautuminen alkoi vuoden 2020 marraskuussa. Ensimmäisessä vaiheessa ryhdyin hankkimaan kohdeyrityksestä taustatietoja työn tarpeellisuudelle keskustelemalla oman esihenkilöni sekä muiden kollegoideni kanssa. Lisäksi ryhdyin syventymään perehdyttämisen teemoihin ammattikirjallisuuden ja erilaisten julkaisujen avulla. Tämän jälkeen ryhdyin viemään eteenpäin laadullista tutkimusta ja sen käytännön toimeenpanoa, joka tarkoitti tässä yhteydessä haastatteluja. Laadullisen tutkimuksen tulokset analysoitiin tarkasti ja pyrin löytämään yhtäläisyyksiä saaduista vastauksista. Projektin viimeiseen vaiheeseen tultaessa tavoitteena oli se, että tietoperustaa työn tekemiselle olisi riittävästi. Viimeisessä vaiheessa työstettiin olemassa olevaa perehdytysprosessia ja perehdytysopasta hankittuihin tietoihin nojaten. Työn valmistuminen ajoittui kevääseen 2021, joten opinnäytetyötä työstettiin hyvin intensiivisesti ja työn osia suoritettiin myös työaikana.

Toimin itse työn toteuttajana, mutta työn tekemiselle oman tärkeän panoksensa antoi yrityksen johto, henkilöstöosaston asiantuntijat sekä useat muut organisaatiomme jäsenet. Kirjoittaja on työskennellyt kohdeyrityksessä myynti- ja esihenkilötehtävissä yli 10 vuoden ajan. Kehittämistyön onnistumista tullaan arvioimaan ensisijaisesti tavoitelähtöisesti ja lopputulosta esitellään sekä analysoidaan työn viimeisessä luvussa. Tavoitteena on kehittää olemassa olevaa perehdytysprosessia myyntipäälliköitä silmällä pitäen ja luoda perehdytystä tukeva perehdytysopas. On siis keskeistä saadaanko nämä kaksi konkreettista tavoitetta saavutettua ja kuinka hyvin niiden suhteen onnistuttiin. Arvioinnissa tullaan myös kiinnittämään huomiota uuden toimintamallin käyttökelpoisuuteen, eli siihen onko malli valmis käyttöönotettavaksi työn lopputuloksena. Pitkällä aikavälillä on myös keskeistä tuoko uusi malli aidosti tehokkaan lisän myyntipäälliköiden perehdyttämiseen. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 47–48.)

Perehdyttämisen kehittäminen tulee olla jatkuvaa, joten työ jatkuu myös varsinaisen kehittämistyön jälkeen. Kehittämistyön eri vaiheiden valmistumisen jälkeen alkaa oikeas-

taan vasta varsinainen työ yrityksessä, kun paranneltu perehdytysprosessi ja luotu perehdytysopas otetaan käyttöön. Osaksi perehdytysprosessia tulee myös perehdyttävien palautelomake, johon jokainen perehdytetty vastaa perehdytysprosessin loppupuolella. Tällä tavoin saadaan palautetta perehdytyksen toimivuudesta ja sitä voidaan edelleen kehittää haluttuun suuntaan. Kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten on esitelty luvussa 6.5.

1.4 Toimeksianto

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona autotoimialalla liiketoimintaa harjoittavalle K-Caara Oy:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yrityksen käytössä olevaa perehdyttämisen mallia nimenomaisesti myyntipäälliköiden rooliin liittyen ja tuottaa perehdytysopas myyntipäälliköiden käytettäväksi. Yhtiö on kasvanut viimeisten vuosien aikana yritysostojen kautta ja henkilöstömäärä on lisääntynyt merkittävästi. Kohdeyrityksessä on noussut esille se, että myyntipäälliköille suunnattua perehdytystä voitaisiin kehittää entistä kattavammaksi ja tarjota heille lisää työkaluja itseopiskeluun. Myyntipäällikön roolissa työtä tehdään yhteistyössä oman lähiesihenkilön kanssa sekä muiden myyntipäälliköiden kanssa, mutta rooli on kuitenkin erittäin itsenäinen. Perehdytysoppaan avulla uusi myyntipäällikkö saa tietynlaisen käsikirjan, josta hän löytää paljon hyödyllistä tietoa erityisesti uransa alkuvaiheeseen.

Olen työskennellyt itse myyntipäällikön roolissa vuodesta 2018 lähtien ja ajatus työn tekemiselle lähti liikkeelle omista kokemuksistani ja tehtäväkohtaisten perehdytysmallien luomisesta. Kävin keskusteluja yrityksen sisällä eri osastojen välillä, jotka liittyvät tämän hetkiseen perehdytysprosessiin ja tahtotilaa asian kehittämiseksi löytyi kattavasti. Henkilöstömäärän ja toimipisteiden lisääntymisen johdosta myyntipäälliköiden perehdyttämisen kehittämiseksi nähtiin suurta lisäarvoa. Toimeksiannon avulla voitaisiin tehostaa yhteisten toimintamallien syntymistä kaikkialle yritykseen ja hyvänä asiana pidettiin sitä, että työn toimeenpanijana olisi toimessa nyt työskentelevä myyntipäällikkö.

1.5 Opinnäytetyön tavoite

Myyntipäällikön roolilla on suuri merkitys yksikön menestymiselle monelta eri kantilta katsottuna. Keskeisimpiin vastuualueisiin lukeutuu myyntitavoitteiden toteutuminen, henki-

löstövastuu, tulosvastuu, vastuu asiakastyytyväisyydestä sekä lisäpalveluiden myynnistä. Lisäksi myyntipäällikkö työskentelee paikallisesti läheisessä yhteistyössä muiden osastojen päälliköiden kanssa.

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää olemassa olevaa perehdytysprosessia kaikkien yrityksen edustamien brändien myyntipäälliköille. Tavoitteena on saavuttaa yhtenäinen ja selkeä perehdytysprosessi, joka on raportoitavissa jälkikäteen. Olemassa olevaa perehdytysprosessia kehittämällä voidaan nopeuttaa uusien myyntipäälliköiden uuden oppimista ja nopeuttaa tärkeän roolin omaksumista.

Yhtiöllä on lukuisia toimipisteitä ympäri Suomea, joten on erityisen tärkeää huomioida tämä seikka perehdyttämisen tasalaatuisuuden kannalta. Samankaltaiset prosessit ja toimintamallit varmistavat osaltaan sen, että jokaisella työntekijällä on yhtäläiset mahdollisuudet menestyä uudessa tehtävässään. Toisena tärkeänä tavoitteena on tuottaa myyntipäällikön tehtävään kohdennettu perehdytysopas, jonka tarkoituksena on toimia perehdytyksen tukena. Perehdytysopas on suunniteltu erityisesti ensimmäisien kuukausien tueksi ja avuksi. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytettävissä perehdytysopasta, joten opas on luotu yrityksen käyttöön tämän opinnäytetyön tuloksena.

1.6 Opinnäytetyön rajaus

Työ on rajattu käsittelemään yrityksen palveluksessa aloittavia myyntipäälliköitä, joten työ ei ota kantaa työsuhteen aikana suoritettavaan koulutukseen. Kohdeyrityksessä on tarkoitus viedä perehdyttämistä kohti tehtäväkohtaista perehdyttämisen mallia ja myyntipäälliköt ovat yksi näistä valituista tehtäväryhmistä. Tarkoituksena on kehittää edelleen olemassa olevaa perehdytysprosessia, sen raportointia ja luoda lisäksi sen tueksi myyntipäälliköille suunnattu perehdytysopas. Oppaan tarkoituksena on toimia myyntipäällikön tukena erityisesti uransa alkuvaiheessa, tarjoten tärkeää tietoa ja apua erilaisen tiedon etsimiseen. Työ jakautuu tähän raporttiin, sen johtopäätöksiin sekä varsinaiseen tuotokseen. Perehdytysoppaan lisäksi tämän työn osana luodaan esihenkilön tarkistuslista työsuhteen alkuvaiheen toimenpiteitä varten sekä perehdytyksen palautelomake.

1.7 Viitekehys ja työn rakenne

Tämän opinnäytetyön viitekehys käsittelee perehdyttämisen käsitettä ja sitä avataan ammattikirjallisuuteen perustuvan teorian avulla. Perehdytystä koskevaa lainsäädäntöä käsitellään seuraavassa vaiheessa. Perehdytysprosessin onnistuneen toteuttamisen hyötyjä ja tavoitteita kuvataan työntekijän sekä yrityksen näkökulmasta. Viitekehys sisältää kuvauksen perehdytyksen eri vaiheista ja niiden merkityksestä osana perehdytysprosessia. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työntekijäkokemusta ja onnistuneen perehdytyksen yhteyttä työntekijäkokemukseen.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Työ toteutettiin toimeksiantona autoalalla toimivalle K-Caara Oy:lle. Työ koostuu kahdesta osasta, jotka muodostuvat raportista ja työn tuotoksesta. Työn tuotoksena, eli produktina toimii uusien autojen myyntipäälliköille suunniteltu perehdytysopas. Raportoinnissa keskitytään kuvaamaan työn etenemistä ja sen eri työvaiheita. Tämän lisäksi raportointivaiheessa esitellään viitekehystä ammattikirjallisuuden pohjalta. Viitekehys käsittelee perehdyttämisen teoriaa ja teoria on kytketty myös työn tuotokseen. Tällä tavalla pystytään osoittamaan teorian toimivuus käytännössä ja kytkemään se osaksi työn kokonaisuutta.

2 K-Caara Oy

2.1 Yritysesittely

K-Caara Oy on Kesko-konsernin autokauppa ja se tarjoaa monipuolisia palveluita asiakkailleen autoilun saralla. Yritys on Suomen suurin Volkswagen-, Audi-, Seat-, CUPRA-, ja Bentley-henkilöautojen sekä Volkswagen Hyötyautojen jälleenmyyjä. Yhtiö tarjoaa uusien autojen kaupan ohella jälkimarkkinointipalveluita sekä vaihtoautomyyntiä toimipisteisään. Yrityksessä työskentelee yli 900 autoalan ammattilaista 15 paikkakunnalla ympäri Suomea. Yritys tarjoaa monipuolisia vaihtoehtoja liikkumisen ratkaisuksi perinteisten hankintamuotojen ohella. (K-Caara Oy 2021.)

Jälleenmyyjätoimintaan kuuluu uusien- ja vaihtoautojen myynnin ohella täydelliset jälkimarkkinoinnin palvelut, kuten varaosamyynti sekä huolto- ja korjaustoiminnot. Yrityksen liikevaihto vuonna 2019 oli 527 miljoonaa euroa. Kohdeyritys K-Caara Oy harjoittaa vä-

hittäiskauppaa ja on K-Auto Oy:n tytäryhtiö sekä osa Kesko-konsernia. Vähittäiskauppayhtiö K-Caarasta tullaan käyttämään myöhemmin tässä opinnäytetyössä lyhennettä Caara. (K-Caara Oy 2021.)

Kesko-konserni aloitti toimintansa autokaupan osalta 1970 – luvulla ostaen Volkswagen ja Audi maahantuonnin Autola Oy:ltä. Pian tämän jälkeen yhtiö teki maahantuontisopimuksen MAN kuorma-autojen ja hyötyautojen maahantuomisesta. 90 – luvulla aloitettiin myös Seat maahantuonti, joka oli yrityksen kolmas henkilöautobrändi. Tultaessa 2000 – luvulle maahantuonnin lisäksi aloitetaan vähittäiskauppa Helsingissä, Espoossa, Vantaalla sekä Turussa yhtiön maahantuomien brändien osalta. Autokauppa on yksi kolmesta Keskon strategisista painopistealueista. Kesko on panostanut voimakkaasti auto-toimialaan ja se on näyttäytynyt merkittävänä kasvuna erityisesti viimeisen viiden vuoden aikana tehtyjen yritysostojen kautta. Vähittäiskauppayhtiötä on laajennettu huomattavasti ja uusia brändejä on lisätty tuoteportfolioon. (K-Caara Oy 2021.)

Yrityksen toimintaa sen päivittäisessä liiketoiminnassa ohjaa Keskon arvo, visio ja missio sekä vastuullisuusohjelma K Code of Conduct. Arvolla tarkoitetaan asiakkaan pitämistä toiminnan keskiössä ja toiminnan korkeaa laatua kaikessa mitä tehdään. Yrityksen visio on olla asiakkaiden valinta ja kaupan laatujohtaja Euroopassa. Visio on luoda vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmille ja koko yhteiskunnalle. (K-Caara Oy 2021.)

Vastuullisuus on Kesko-konsernissa keskeinen arvokokonaisuus. Yhtiö on palkittu useissa eri yhteyksissä tekemästään työstä vastuullisuuden parissa. Vastuullisuuden teemoina ovat taloudellinen-, sosiaalinen ja ympäristövastuu. Taloudellisella vastuulla tarkoitetaan sitä, että yhtiö pyrkii tuottamaan toiminnallaan taloudellista hyötyä kaikille sidosryhmilleen. Yrityksen toiminnan perustana on ammattitaitoinen henkilöstö, joka on sitoutunut. K-ryhmä tarjoaa työntekijöilleen monipuoliset mahdollisuudet kehittyä ja edetä urallaan eri toimialoilla. Yhtiö huolehtii ympäristövastuustaan lähes 100 % kierrätysjärjestelmällään. Yrityksen kiinteistöissä käytettävä sähkö on hankittu uusiutuvalla energialla sen kiinteistöille vuodesta 2017 alkaen. (K-Caara Oy 2021.)

2.2 Strategian painopisteet

K-ryhmän autotoimialalla strategian keskiössä vuosille 2021 – 2025 on asiakaskokemuksen nostaminen uudelle tasolle sekä myynnin kasvattaminen. Tavoitteena on tarjota asiakkaille paras asiakaskokemus niin myynnin, kun jälkimarkkinoinnin palveluissa. Yritys haluaa entisestään vahvistaa yhteistyötä Volkswagen konsernin kanssa sekä vahvistaa sen omaa liiketoimintaa uusilla itsenäisesti tuoteistetuilla konsepteilla. Autoalan sähköistyminen on myös K-ryhmässä nähty strategisena kilpailuetuna. Sähköautojen latausverkoston rakentamiseen K-ryhmä on investoinut merkittävästi luomalla K-Lataus verkostoa Suomeen. Yritys haluaa olla markkinajohtaja Suomessa myös tulevaisuudessa edustamallaan brändeillä.

2.3 Tulevaisuuden näkymät autoalalla

Autoala on Suomessa sekä globaalisti murrosvaiheessa, kun uusia käyttövoimia tuodaan markkinoille kiihtyvässä tahdissa. Erityisesti autojen sähköistyminen on vaikuttanut voimakkaasti autotoimialan yritysten liiketoimintaan. Tällä hetkellä markkinoilla on tarjolla enemmän käyttövoimia, kuin koskaan aiemmin ja tämä aiheuttaa omat haasteensa automyynnille. Euroopassa liikenteen päästöjä pyritään vähentämään erilaisilla päästövähennystavoitteilla ja liikenteen päästöt ovat jatkuvasti esillä poliittisessa keskustelussa, joka aiheuttaa epävarmuutta auton ostajien keskuudessa.

3 Perehdyttäminen

3.1 Yleistä perehdyttämisestä

Ihminen viettää aikaa töiden parissa noin kolmasosan valveillaoloajastaan, eli työ on tästäkin näkökulmasta katsottuna merkittävä osa ihmisen elämää. Työtehtävien monimutkaistuesssa perinteinen työnopastus on laajentunut suurempaan käsitteeseen, eli perehdyttämiseen, joka käsitteenä itsessään on melko laaja. Perehdyttämisellä tarkoitetaan erilaisia käytäntöjä ja toimintamalleja, joilla uusi työntekijä pyritään liittämään mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Uuden työntekijän aloittaessa opittavaa on paljon ja sopeutuminen uuteen työympäristöön ottaa aikansa. Perehdytyksessä on paljon kysymys uusien taitojen ja tietojen kartuttamisesta sekä opittujen tietojen ja taitojen soveltamista käytännön tilanteissa. (Kupias & Peltola 2009, 13–14.)

Jokainen työyhteisö on erilainen ja perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saadaan nopeammin osaksi koko yhteisöä sekä pystytään opettamaan hänelle yhteiset työskentelytavat. Perehdyttäminen vie paljon aikaa, eikä uusia asioita opi hetkessä, vaan se vaatii harjoittelua ja suuria toistomääriä. Perehdytykselle on siis varattava aikaa ja se vaatii sitoutuneisuutta niin työnantajalta, kuin perehdytettävältäkin. On erittäin tärkeää, että sekä perehdytettävä että perehdyttäjä tutustuvat riittävästi toisiinsa, jotta vuorovaikutus on mahdollisimman tehokasta. (Eklund 2018, 25–26.)

3.2 Lainsäädäntö

Suomessa perehdyttämistä ohjaavat eri lait sekä myös työehtosopimukseen on tehty merkintöjä asiaa koskien, jotka voivat vaikuttaa perehdyttämiseen. Perehdytystä koskevat lait ovat keskeisimmin esillä työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Lakiin on määritelty työnantajan vastuu työntekijöiden perehdyttämisestä työhönsä. Lakien tavoitteena on, että työntekijän oikeus sopeutua uuteen työhön turvataan ja huolehditaan työturvallisuudesta. Lakien noudattaminen on vähimmäisvaatimus yrityksillä perehdytykseen liittyen, mutta monesti yrityksillä on tavoitteena jokin muukin asia, kuin täyttää ainoastaan lain kirja. Lakien ja säädösten noudattamiselle yritys parantaa markkinoilla työnantajamielikuvaansa ja auttaa sitä toteuttamaan valitsemaansa strategiaa. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työsopimuslaki turvaa työntekijän oikeuksia hyvin kattavasti ja se peräänkuuluttaa yritysten vastuuta pyrkiä edistämään työntekijöidensä osaamista ja kehittymistä kaikin mahdollisin keinoin. Yrityksen on kyettävä huolehtimaan siitä, että työntekijät kykenevät tekemään työnsä, vaikka työnantajan yritystoiminta muuttuisi matkan varrella. Laki myös ohjaa yrityksiä siinä, että sen on pyrittävä ohjaamaan ja kehittämään työntekijöitään siten, että myös eteneminen työtehtävissä on mahdollista kyvykkyydet huomioiden. Irtisanomissuoja on myös Suomessa erittäin vahva ja kuuluu työsopimuslakiin. Näyttövelvollisuus irtisanomistilanteissa on työnantajalla ja ilman pätevää syytä työntekijää ei saa irtisanoa. (Kupias & Peltola 2009, 21–23.)

Työturvallisuuslaki turvaa työntekijöiden työolosuhteita ja terveyttä. Työnantajan on varmistettava, että työn tekemiseen liittyvät turvallisuusriskit on huomioitu asiallisesti. Työntekijät tulee opastaa niin, että tapaturmien mahdollisuus on minimoitu ja terveyteen kohdistuvat riskitekijät on tiedossa sekä vältettävissä oikeanlaisilla työskentely- ja toiminta-

tavoilla. Turvallisuusseikkojen huomiointi osana perehdytystä on aivan keskeistä ja siihen tulee panostaa aidosti. On yrityksiä, joissa turvallisuuden huomiointi on kaiken perehdytyksen keskiössä ja tämä koskee erityisesti sellaisia työpaikkoja, joissa riskitekijöitä on paljon. Työturvallisuus ja riskit työtä koskien vaihtelevat paljonkin, joten on erittäin tärkeää muotoilla työturvallisuuden perehdytys koskemaan juuri kyseistä toimialaa sekä tehtävää. Työturvallisuushkia voivat olla esimerkiksi koneiden lisäksi muut ihmiset ja jossain tilanteissa jopa oma työyhteisö. On syytä käydä läpi siis myös erilaiset fyysiset sekä henkiset uhkatilanteet, jotka voivat syntyä toisten ihmisten tai oman työyhteisön aiheuttamana. (Kupias & Peltola 2009, 23–25; Opetus ja ohjaus. 2021.)

Työpaikkakiusaaminen sisältyy myös työturvallisuuslakiin ja on erittäin vakavasti otettava aihe. Vastuu työpaikkakiusaamisen torjunnasta kuuluu lähiesihenkilölle. Työyhteisössä on tehtävä selväksi heti perehdytyksen yhteydessä, että minkäänlaista kiusaamista ei hyväksytä. Kiusaamisen muotoja on useita ja se voidaan jakaa fyysiseen sekä henkiseen välivaltaan. Kiusaamiseen voi joskus olla vaikeakin puuttua, mikäli esihenkilö ei ole tilanteiden tasalla tai jos esihenkilö ei saa syytä tai toisesta tietoonsa kiusaamista. Mikäli kiusaamista, häirintää tai muuten epäasiallista käytöstä ilmenee työpaikalla, on työnantajan välittömästi ryhdyttävä toimiin sen lopettamiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 24–25.)

Työturvallisuuslailla on myös kaksi täydentävää lakia, jotka ovat tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajia edistämään tasa-arvon toteutumista sukupuolien välillä. Yhdenvertaisuuslaki suojaa työntekijöitä syrjinnältä ja tähtää siihen, että jokaisella on yhtäläiset mahdollisuudet menestyä riippumatta, työntekijän kansallisuudesta, seksuaalisesta suuntautumisesta, terveyden tilasta, kielestä, uskonnollisesta vakaumuksesta tai jostain muusta tämän kaltaisesta tekijästä riippumatta. Yritysten on tarkasteltava toimintaansa myös siitä näkökulmasta, että estääkö jokin tekijä työssä menestymisen sukupuolesta johtuen. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä edistää osaltaan työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistyötä sekä vuoropuhelua. Yhteistoiminta yhdistetään monesti ainoastaan YT-lakiin, mutta kysymyksessä on paljon laajempi käsite, joka kattaa paljon muitakin asioita. Laki tähtää edistämään työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, tiedottamista, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja perehdyttämistä. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä myös edistää työntekijäkokemusta ja kasvattaa työnantajan ja työntekijöiden vä-

listä luottamussuhdetta. Työyhteisöissä tulee myös melko säännöllisin aikavälein muutoksia ja yrityksen tulee ottaa huomioon riittävä tiedottaminen sekä tuen tarjoaminen muutostilanteissa. (Kupias & Peltola 2009, 25–26.)

3.3 Onboarding

Suora käänös sanalle onboarding tarkoittaa perehdytystä. Todellisuudessa kysymyksessä on huomattavasti laajempi käsite, kun mitä perehdys sana itsessään antaa ymmärtää. Kysymyksessä on uuden työntekijän kokonaisvaltainen ja suunnitelmallinen sisäänajo yhtiön kulttuuriin ja toimintatapoihin ihmisten ja toimintamallien kautta. Onnistuneen onboardingin avulla pystytään vahvistamaan uudelle työntekijälle oman roolin merkityksellisyyttä, eli miksi kyseistä työtä tehdään ja minkälaisia vaikutuksia työllä on. Tänä päivänä erityisesti nuoret työntekijät kaipaavat aiempaa enemmän yksilöllistä ohjausta ja johtamista, joka ottaa huomioon yksilön ominaisuudet. Onboardingin avulla uusi työntekijä pyritään saamaan mahdollisimman korkean tuottavuuden työntekijäksi heti alusta alkaen. Panostamalla kokonaisvaltaiseen onboardingiin saadaan todennäköisesti parempia tuloksia sitoutumiseen, työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä työnantajamielikuvaan liittyen. (Nyyssölä 2020; Alejeal 2018.)

Hyvä onboarding-prosessi koostuu valmiiksi suunnitellusta ja johdonmukaisesti toteutetusta kokonaisuudesta. Kokonaisuuteen sisältyvät eri ajanjaksolla toteuttavat toimenpiteet. Onboardingin kannalta keskeisimmät vaiheet liittyvät aikaan ennen uuden työntekijän aloittamista, ensimmäisen työpäivän- ja viikkojen aikana tapahtuvat asiat sekä prosessin seuranta säännöllisin aikavälein. Valmistautuminen uuden tulokkaan aloittamiseen on erittäin tärkeää ja se määrittää osaltaan paljon sitä, että miten onnistuneen lähdön koko muu prosessi saa. Hyvä valmistautuminen vähentää kaikkien osapuolien stressiä sekä varmistaa näiltä osin mahdollisimman hyvän työntekijäkokemuksen työsuhteen alkaessa. Ensivaikutelman voi tehdä ainoastaan yhden kerran, joten valmistautumisen merkitystä ei voi liian painottaa. (Nyyssölä 2020; Alejeal 2018.)

3.4 Onboarding vaiheet

Ensimmäinen vaihe valmistauduttaessa onboardingin aloitukseen alkaa työyhteisön valmistelusta uuden tulokkaan saapumiseen. Esihenkilön tärkeänä tehtävänä on tiedottaa henkilöstöä uuden tulokkaan aloittamisesta sekä avata uusille kollegoille hieman uuden työntekijän osaamista sekä tulevaa roolia yhtiössä. Tämän vaiheen avulla työyhteisöä

pystytään ennakoivasti auttamaan uuden työntekijän vastaanottamisessa ja antaa signaali, että mukaan on tulossa uusi ihminen ja että hän tulee tarvitsemaan tukea työyhteisöltä. Varmistamalla, että työyhteisö on tietoinen uudesta tulokkaasta se auttaa myös uutta työntekijää kokemaan olonsa arvostetuksi ja odotetuksi. (Bettencourt 2016.)

Työpisteen valmistelu on erittäin oleellinen osa valmistautumista, jotta myös teknisessä mielessä aloituksella saadaan sujuva lähtö. Osana työpisteen valmistelua varmistetaan tarvittavien työkalujen hankinta, kuten matkapuhelin, tietokone, toimistotarvikkeet ja muut työntekemisen kannalta oleelliset välineet. Tämä vaihe on erityisen tärkeä siinä mielessä, että pahimmassa tapauksessa muut prosessin vaiheet ei voi lähteä normaalisti käyntiin jos oleellisia työskentelyvälineitä puuttuu. Uusi tulokas kokee itsensä jälleen arvostetuksi, kun nämä asiat ovat kunnossa ensimmäisestä työpäivästä lähtien, eikä aikaa tarvitse käyttää tämän tyyppisten asioiden kuntoon laittoon. (Bettencourt 2016.)

Digitalisaatio on monilla toimialoilla kasvattanut entisestään eri järjestelmien määrää sekä niitä varten hankittavien oikeuksien ja tunnuksien hankintaa. Tämä vaihe liittyy olennaisena osana valmistautumiseen ja on kriittisen tärkeää, että tarvittavat oikeudet kaikkiin käytössä oleviin järjestelmiin on olemassa heti ensimmäisen työpäivän alkaessa. Mitä nopeammin päästään aloittamaan myös käytössä olevien järjestelmien harjoittelu, niin sitä nopeammin tulostakin on mahdollista alkaa tekemään uudessa roolissaan. Tämän vaiheen kunnollinen hoitaminen parantaa entisestään työntekijäkokemusta ja parantaa ehdottomasti työnantajamielikuvaa. (Bettencourt 2016.)

Uuden työntekijän sisäänajo uuteen työyhteisöön on hyvä aloittaa heti ensimmäisenä työpäivänä esittelemällä hänet uusille kollegoille esihenkilön johdolla. Heti alkuun on varmaan lähes mahdotonta muistaa kaikkien tavattujen ihmisten nimiä, mutta tämä luo hyvää ja tervetullutta oloa uudelle työntekijälle sekä ottaa huomioon myös kollegat. Keskustelu ja työn kannalta tärkeimpien ihmisten tapaaminen avartaa myös heti alkuvaiheessa ymmärrystä siitä mitä yritys oikeastaan tekee ja minkälaisella henkilöstöllä se toimii. Heti ensimmäisinä työpäivinä tulokas pääsee myös luomaan yrityksen sisäisiä kontakteja ja hänellä on todennäköisesti matalampi kynnys pyytää apua eri ihmisiltä. (Bettencourt 2016.)

Uuden työntekijän aloitus on aina uusi tilanne esihenkilölle, työyhteisölle sekä aloittavalle henkilölle. Tästä syystä on hyvä varata esimerkiksi yhteinen lounashetki tai kahvitaukio

lähimmän työyhteisön kesken, jonka yhteydessä voidaan tutustua hieman epävirallisemmin ja ihmiset voivat tutustua toisiinsa henkilökohtaisemmalla tasolla. Tämän vaiheen toteuttaminen on varmasti omiaan lisäämään arvostuksen tunnetta kaikille osapuolille sekä lisää sitoutuneisuutta uutta työyhteisöä kohtaan. Tämän vaiheen ei välttämättä tarvitse olla suuri ja ihmeellinen tilaisuus, vaan tilaisuuden voi hyvin järjestää työpaikalla sopivassa ja rauhallisessa hetkessä. (Bettencourt 2016.)

Varsinaiselle toimenkuvan ja uuden työn harjoittelulle on varattava paljon aikaa. Onboarding ja työnopastaminen ovat kaksi eri asiaa ja niitä molempia tarvitaan onnistuneen kokonaisuuden aikaan saamiseksi. Aikojen varaamisella omasta ja muiden perehdytyksen kannalta oleellisten henkilöiden kalenterista auttaa uuden opetteluun sujuvaa alkua. Tähän vaiheeseen kuuluu olennaisena osana perehdytys suunnitelma, joka on laadittu valmiiksi ja siitä on keskusteltu tulevan perehdyttäjän kanssa riittävästi. Työn alkaessa perehdytys suunnitelma on käytävä läpi yhdessä perehdyttäjän, perehtyvän ja esihenkilön kanssa ja siihen voidaan tehdä hyvin tarvittavia muutoksia. Varsinainen perehdyttäjä on erittäin tärkeää organisoida hyvissä ajoin, jotta voidaan varmistua riittävän ajan varaamisesta tarvittavilta henkilöiltä. (The Difference Between Onboarding and Training. 2021).

Onboarding-prosessissa erittäin tärkeää on säännönmukainen seuranta ja prosessin kehittäminen. Seurantapalaveri on syytä varata työsuhteen alussa ja niitä voi olla esimerkiksi 30, 60 ja 90 päivän kohdalla. Näiden seurantalavereiden tarkoituksena on seurata uuden tulokkaan kehittymistä ja saada myös kallisarvoista palautetta organisaation toiminnasta sekä itse perehdytysprosessin toimivuudesta. Näistä keskusteluista organisaatio saa todennäköisesti paljon hyödyllistä informaatiota, jonka avulla se voi kehittää olemassa olevaa malliaan. Mikäli jokin asia ei toimi tai ollaan muutoin menossa epäsuuntaan suuntaan jollain osa-alueella, niin se todennäköisesti tulee ilmi näiden seurantalavereiden avulla ja niitä voidaan korjata. Prosessin seuranta auttaa myös omalta osaltaan säilyttämään punaisen langan, eli johdonmukaisuuden uuden tulokkaan sisäänajossa. (Bettencourt 2016.)

3.5 Työntekijäkokemus

Suomessa yleiseen keskusteluun on noussut mukaan koko ajan vahvemmin työntekijäkokemus. Hyvästä asiakaskokemuksesta on puhuttu jo useita vuosia ja se onkin erittäin

yleinen valinta osaksi yrityksen strategisia tavoitteita. Voiko sitten hyvää asiakaskokemusta tuottaa asiakkaille jos samaan aikaan työntekijäkokemus on heikko? Tutkimusten mukaan hyvän työntekijäkokemuksen kautta asiakaskokemus paranee erittäin suurella todennäköisyydellä. Työntekijät ikään kuin siirtävät omat tuntemuksensa asiakkaille, joten tässäkin mielessä hyvä työntekijäkokemus auttaa onnistumaan loistavan asiakaskokemuksen luonnissa. Hyvä työntekijäkokemus auttaa yritystä monella tavalla ja keskeisimmät edut ovat henkilöstön sitoutuneisuus, korkeampi työmotivaatio ja vaihtuvuuden väheneminen. (Vuori 2018; Hyvä työntekijäkokemus 2020.)

Mistä hyvä työntekijäkokemus sitten oikein syntyy? Onnistunut perehdytys luo pohjan onnistuneen työntekijäkokemuksen syntymiselle. Hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttaa moni eri tekijä ja kenties suurin vaikutin on ihmisissä ja yrityskulttuurissa. Työntekijän kokiessa, että kollegat, esihenkilöt ja johto kuuntelevat häntä, auttaa huomattavasti onnistuneen työntekijäkokemuksen luonnissa. On erittäin keskeistä, että kokeeko työntekijä yrityksen arvot ja tavoitteet sellaisiksi, että hän voi yhtyä niihin ja allekirjoittaa ne. Viestintä ja ihmisten välinen vuorovaikutus vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja mikäli esimerkiksi viestintä johdolta on aggressiivista ja mustavalkoista, niin tällä on todennäköisesti negatiivisia vaikutuksia kulttuuriin. Yrityskulttuuri syntyy sisältä päin, joten sitä tulee johtaa systemaattisesti. Kulttuurin merkitys tulee ottaa huomioon yhtenä menestyksen mahdollistajana, sillä hyvä työntekijäkokemus auttaa tutkitusti yrityksiä saavuttamaan parempia tuloksia. (Leino 2019.)

IT-jätti IBM:n vuonna 2016 teettämän tutkimuksen mukaan yritykset, jotka ovat hyviä työntekijäkokemuksen parissa kykenevät tuottamaan huomattavasti parempia talouden tunnuslukuja. Tutkimuksen mukaan parhaaseen 25 % kuuluvat yritykset kykenevät tuottamaan jopa kolminkertaisen tuoton sijoitutulle pääomalle verrattuna 25 % heikoimmin suoriutuviin yrityksiin. Samassa tutkimuksessa saatiin havainto, että parhaaseen 25 % kuuluvat yritykset ovat onnistuneet tekemään kaksinkertaisen tuloksen verrattuna 25 % heikoiten suoriutuneista yrityksistä. Tutkimuksessa haastateltiin yli 22 000 työntekijää 45 maasta. Tämän tutkimuksen mukaan on siis yrityksen taloudellisten etujen mukaista tarjota työntekijöille mahdollisimman korkeaa työntekijäkokemusta. (The Financial Impact of a Positive Employee Experience 2016.)

3.6 Seuranta, arviointi ja kehittäminen

Perehdyttämisyjärjestelmän systemaattinen seuraaminen, arviointi ja tähtäävät olemassa olevan mallin kehittämiseen. Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin avulla saadaan tärkeää tietoa perehtyjän tilanteesta ja yrityksen käytössä olevan mallin toimivuudesta. Perehdytykseen osallistuvien toimijoiden tulee sopia jo hyvin varhaisessa vaiheessa perehdytyksen seurannan toteuttamisesta. Seuraamalla perehtyjän kokemuksia voidaan oppia paljon niistä tekijöistä, jotka ovat toimineet hyvin ja mitkä osa-alueet mahdollisesti tarvitsevat enemmän huomiota. Säännönmukaisella seurannalla voidaan myös tehokkaasti arvioida uuden työntekijän kehittymistä ja edellytyksiä toimia tehtävässä pidemmällä tähtäimellä. Suositeltavaa on asettaa perehdytysprosessille välitavoitteita, jotka tukevat yrityksen tavoitteita. Seuraamalla välitavoitteiden toteutumista voidaan luoda perehtyvälle onnistumisen tunteita nopeammin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Seurannan ja arvioinnin tulee olla toteutukseltaan mahdollisimman yksinkertaista ja suoraviivaista. Esihenkilön ja perehdyttäjän tulee keskittyä perehtyjän kokemuksiin, mutta tämän lisäksi on tärkeää arvioida käytössä olevien perehdytyksen työkalujen toimivuutta. Oma kokemukseni mukaan joissakin tapauksissa voi olla vaikeaa saada riittävästi palautetta perehtyjältä, jotta konkreettisia kehityskohtia löydettäisiin. Seurannan avulla voidaan palautetta pyytää säännöllisesti ja pidän melko todennäköisenä, että jossain vaiheessa prosessia myös kehityskohteita löytyy. Perehdytyksen arviointia tulee suorittaa myös yrityksen tavoitteiden näkökulmasta ja tulkita perehtyjän suorituksen suhdetta organisaation omiin tavoitteisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Palautteen kerääminen perehtyjältä tulee olla systemaattista ja jatkuvaa. Palautteen pohjalta perehdytysjärjestelmää on helpompi kehittää sellaiseen suuntaan, joka hyödyttää niin organisaatiota, kuin kaikkia muitakin toimintaan osallistuvia. Palautteen keräämiselle on erilaisia keinoja ja yksinkertaisella palautelomakkeellakin voidaan saavuttaa riittävä lisätiedon taso tulevaisuuden kehittämistoimia varten. Autotoimialalla suoritetaan toisinaan laajempia rekrytointeja ja työntekijöitä voi tulla samalla kertaa isompi ryhmä. Edeltävässä kuvatussa tilanteessa voi olla järkevää kerätä palaute samaan aikaan rekrytoidulta ryhmältä samanaikaisesti. Usein työntekijät saattavat sijoittua useisiin eri toimipisteisiin, eri paikkakunnille ja kyselyn toteuttamisella keskitetysti voidaan saada tärkeää tietoa perehdytysjärjestelmän tasalaatuisuudesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

3.7 Tavoitteet

Perehdyttämiseen liittyvät tavoitteet voivat yrityksissä ja organisaatioissa poiketa paljonkin toisistaan. Tavoitteisiin vaikuttavat useat eri tekijät, kuten esimerkiksi se onko kyseessä määräaikainen tehtävä vai toistaiseksi voimassa oleva työsuhde. Eri työtehtävissä voidaan haluta tavoitella myös hyvinkin erilaisia asioita, jotka voivat liittyä suureen luontaiseen vaihtuvuuteen tai johonkin työnlaatuun liittyvään seikkaan. Yhdistäviäkin tekijöitä on, kuten aiemmin tekstissäni esiin nostettu työturvallisuus. Turvallisuuden lisäksi yleisiä tavoitteita ovat uuden työntekijän sitouttaminen hyvän perehdytyksen avulla. Perehdyttäminen on myös johtamisen väline ja sen avulla yritys voi toteuttaa strategiaansa sekä saavuttaa tavoitteensa. Tavoitteet siis vaihtelevat tapauksesta riippuen ja tästä syystä johtuen on hyvä pohtia kunnolla, että mitä perehdytyksellä ja perehdytysprosesilla tavoitellaan. (Eklund 2018, 27–29.)

Yritystoiminnassa tuottavuus on erityisen tärkeä teema ja onnistuneella rekrytoinnilla ja sen jatkumona hyvällä perehdytyksellä voidaan vähentää kustannuksia. Epäonnistuneesti hoidettua rekrytointia ei pystytä korvaamaan hyvällä perehdytyksellä, mutta sama pätee toiseenkin suuntaan. Hyvä rekrytointi voi helposti mennä hukkaan, mikäli perehdytys epäonnistuu ja uusi työntekijä irtisanotaan tai hän päättää itse irtisanoutua. Tuottavuus syntyy tässä teemassa siitä, että työntekijöiden vaihtuvuutta voidaan vähentää. Tehokkuus tuottavuuden ohella on erityisen tärkeää ja nämä asiat ovat myös hyvin pitkälti kytköksissä toisiinsa. Suunnitelmallisella ja riittävän pitkäkestoisella perehdytysjärjestelmällä voidaan edesauttaa uuden työntekijän sitoutumista, nopeampaa tehtävien oppimista ja kulttuurin sisäistämistä. Mitä nopeammin uusi työntekijä saadaan osaksi työyhteisöä ja perehdytettyä hänelle oleelliset seikat, niin sitä nopeammin hänestä muodostuu myös lisä-arvoa yritykselle. (Eklund 2021; Laurano 2015.)

Työnantajamarkkinoilla käydään kovaa kilpailua osaajista. Henkilöstö on yksittäisenä sidosryhmänä erittäin tärkeä menestystekijä ja parhaimmillaan osaava ja sitoutunut henkilöstö luo suurta kilpailuetua. Liiketaloudellisia perusteita ei perehdyttämättä jättämiselle ole, sillä tutkimusten valossa hyvin hoidettu perehdytys tuottaa yrityksille parempia tunnuslukuja. Kunnollisen perehdytyksen avulla yritys tulee todennäköisesti säästämään myös työntekijöiden tekemien vähäisempien virheiden avulla sekä paremman työntekijöiden tuottavuuden kautta. Heikosti hoidettu tai täysin laiminlyöty perehdytys aiheuttaa lähes vääjäämättä laatuongelmia yrityksen toiminnalle. Laatuongelmat esimerkiksi

myyntiorganisaatioissa voivat näyttäytyä reklamaatioiden kasvuna, asiakastyytyväisyyden heikkenemisenä sekä asiakkaiden menettämisenä. Perehdyttämällä on suoria vaikutuksia myös työnantajamielikuvaan ja työnantajamielikuva syntyy organisaatioissa sisältäpäin. Mikäli työnantajamielikuva on heikko, niin hyvien työntekijöiden houkuttelu organisaatioon vaikeutuu ja sillä on negatiivisia vaikutuksia myös muihin sidosryhmiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21.)

4 Tutkimusmenetelmät

4.1 Laadullinen tutkimus

Tämän kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen apuna on hyödynnetty empiiristä aineistoa sekä omaa pohdintaa ja ajattelua. Perustelu laadullisen tutkimuksen valinnalle liittyi itse aiheeseen. Tällä hetkellä myyntipäälliköille ei ole olemassa tarkemmin määriteltyä tehtäväkohtaista perehdytysprosessia, eikä perehdytysopasta. Tästä syystä tarvitaan hyvin laajasti ymmärrystä yrityksen sisältä sille, että mitä näiden asioiden halutaan sisältävän. Tästä syystä pohdin laadullisen tutkimusmenetelmän tukevan parhaiten työn tavoitteita. Ennen työn toteuttamista tarvittiin tietoa, jonka pohjalta tarvittavia materiaaleja ja toimintaa lähdettiin suunnittelemaan. Laadullinen tutkimus toteutettiin kohdeyrityksessä haastatteluin harkinnanvaraisen otannan avulla. Haastatteluihin valikoitui asiantuntijoita, jotka pystyivät tarjoamaan työn kannalta oleellista informaatiota ja osallistuvat perehdytysprosessiin omalla panoksellaan.

Kehittämistyön toteuttamisen menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, joka sisältää konstruktivistista lähestymistapaa. Konstrukttiivinen työ sisältää jonkinlaisen oppaan tai produktin ja tässä tapauksessa se tarkoittaa perehdytysopasta. Työn toteutus sisältää piirteitä myös kehittämistutkimuksesta sekä toiminnallisesta tutkimuksesta. Useamman eri lähestymistavan valitseminen mielestäni tukee työn tavoitteita, eikä lähestymistavan valitsemisessa lukkiuduttu vaan yhteen menetelmään. Laadullisen tutkimuksen yksi keskeisimmistä tiedon hankinnan keinoista on asiantuntijoiden haastattelut, joista kerron seuraavassa kappaleessa lisää. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 51.)

4.2 Haastattelut

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, jotka suoritettiin harkinnanvaraisesti valikoiduille henkilöille. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina haastatteluina, eli teemahaastatteluina, jotta mahdollisimman laaja-alaisen tiedon saanti helpottuisi. Haastatteluissa käytetyt kysymykset löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä. Haastattelut suunnattiin yrityksen eri asiantuntijoille, jotka liittyvät oleellisesti perehdytysprosessiin. Haastatteluihin valitut henkilöt toimivat organisaatiomme johdossa, henkilöstöhallinnossa, maahantuonnissa ja myyntipäällikön tehtävissä eri puolilla Suomea. Varsinaisten haastatteluiden lisäksi kävin puhelinkeskusteluja eri vähittäiskaupan myyntipäälliköiden kanssa, jonka avulla laajensin vielä ymmärrystäni. Hyödynsin myös omia kokemuksiani ja syvensin omaa ajattelua ja pohdintaa myyntipäälliköiden perehdytystä koskien.

Laadullisen tutkimuksen tekoon osallistui viisi henkilöä ja se tuki myös haastattelujen valintaa tiedonkeruumenetelmänä. Haastatteluihin osallistui K Auton puolelta autotoimialan osaamisen kehittämisestä vastaava HR Manager, myyntipäällikkö sekä kehitys- ja koulutuspäällikkö. K-Caaran puolelta haastatteluun osallistui myyntipäällikkö sekä myyntijohtaja. Näiden henkilöiden valinnalla haluttiin myötävaikuttaa erilaisten näkökulmien esille tuloon, kun haastateltavat katsovat asioita eri näkökulmista. Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2021.

Haastattelut litteroitiin kirjakielen mukaiseksi, jotta tarkempaa analyysia oli helpompaa tehdä. Litteroitu aineisto purettiin teema-alueiksi ja niiden avulla pyrin saamaan paremman ymmärryksen syntyneistä teemoista. Teemahaastattelujen valintaan päädyin siitä syystä, että halusin antaa haastateltaville tilaa ja mahdollisuuden tuoda kattavammin esille omia näkemyksiä. Tehtäväkohtaisesta perehdytyksestä ei myöskään ole vielä kovin paljon kokemuksia ja siitä syystä johtuen teemahaastattelu tukee tutkimustyötä paremmin verrattuna täysin strukturoituun haastatteluun. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 41.)

Yritystojen kautta on yhtiöön tullut paljon uusia myyntipäälliköitä sekä myös johtoa. Näiltä uusilta myyntipäälliköiltä voitiin saada kallisarvoista tietoa siitä, miten he kokivat perehdytyksen onnistumisen siirtyessään yhtiömme palvelukseen. Uusilta johtajilta sain tutkimusta varten tietoa heidän näkemyksistä aiheesta koskien. Haastattelukysymyksien

laatimisessa huomioitiin edellä mainittuja seikkoja ja pyrin löytämään kysymysasettelun avulla yhtäläisyyksiä vastaajien vastauksista.

4.3 Tulosten esittely

HR Managerin haastattelussa esille nousi olemassa olevien materiaalien ja ohjeiden hyödyntäminen sekä luotavien materiaalien helppo ylläpitäminen. Tämän lisäksi esille nousi tarve tehtäväkohtaiselle tarkistuslistalle, joka liittyy erityisesti työsuhteen alkuvaiheen toimenpiteisiin. Samassa yhteydessä esiintyi pohdintaa niiltä osin, että löytyykö meiltä riittävästi valmiita koulutusmateriaaleja myyntipäälliköiden perehdytyksen tueksi.

HR Manager korostaa perehdytysoppaan kohdentamista koskemaan nimenomaisesti myyntipäällikön tehtäväkenttää käytännönläheisesti. Oppaassa tulisi korostua myyntipäällikön tehtäväkenttää sekä keinoja tehtävien sisäistämiseen. Tämän lisäksi tärkeää olisi myös tarjota lukijalle jonkin verran valmiita ohjeita tai vaihtoehtoisesti tietoa ohjeiden löydettävyydestä. Oppaan sisällön ylläpito tulisi säilyttää liiketoiminnassa, jossa myös on paras käytettävissä oleva osaaminen ja tätä varten tulisi nimetä erikseen henkilö. Opas tulisi olla löydettävissä autotoimialan Intranetistä.

HR Managerin näkemyksen mukaan konsernitasoinen perehdytyksen palautekysely ei anna riittävän tarkkaa kuvaa tehtäväkohtaisen perehdytyksen onnistumisesta. Erillinen perehdytyskysely tulisi suorittaa perehdytyksen päätteeksi, jota hyödynnetään toiminnan kehittämiseksi. Perehdytyksen raportointi nähtiin tärkeänä ja toiveena olisi järjestelmien tuki raportoinnissa. Yhtiössä on käytössä verkkopohjainen K Successfactors työkalu, josta voisi löytyä kuittauspainike perehdytyksen suoritukselle. Toiveena oli myös, että tarvittavien järjestelmien määrää ei kasvatettaisi vaan hyödynnettäisiin laajemmin käytössä olevia.

Kehitys- ja koulutuspäällikön ajatuksissa nousi esiin voimakas tarve myyntipäälliköiden perehdytyksen kehittämiseksi. Nykyisessä perehdytysprosessissa nähtiin hyviä teemoja erityisesti liittyen yleisten asioiden perehdytykseen ja niitä pidettiin pääosin toimivina. Yhtenäisen perehdytysprosessin jalkauttamiselle nähtiin suuri tarve ja tällä hetkellä perehdytystä toteutetaan eri toimipisteissä erilaisin käytännöin. Painotusta perehdytyksessä tulisi lisätä tehtäväkohtaiseen perehdytykseen. Lisäksi uudelle myyntipäällikölle

tulisi luoda vahvempi käsitys eri sidosryhmien odotuksista. Vaikka eri brändejä edustavien myyntipäälliköiden työssä on paljon yhdistäviä tekijöitä, niin olemassa olevat erot tulisi kuitenkin kyetä tuomaan selkeästi esille.

Suurimmiksi kehityskohteiksi kehitys- ja koulutuspäällikkö toteaa liiketoiminnallisten näkökulmien vahvemman esilletuonnin. Näitä teemoja ovat myyntipäällikön tehtävien erittely ja toimeen kohdistuvien odotusten avaaminen. Myyntipäällikkö työskentelee useiden sidosryhmien kanssa ja odotukset ovat erilaisia riippuen mistä sidosryhmästä on kysymys. Johtamistaidon merkitystä tulisi myös painottaa ja tarjota työkaluja oman osaamisen kehittämiseen.

Kehitys- ja koulutuspäällikkö toivoisi perehdytysoppaan, joka tarjoaisi näkemystä myynnin johtamisen teorioihin, mutta kuitenkin mahdollisimman käytännönläheisesti. Pääasialliset teemat tulisivat liittyä arkisiin asioihin, jotka edistävät toimessa onnistumista ja roolin ymmärrystä. Oppaassa tulisi kuvata kattavasti oleelliset teemat, jotka liittyvät liiketoimintaan, tavoitteisiin ja työsuhteasioihin. Perehdytysoppaan ylläpito tulisi järjestää erillisen työryhmän avulla, joka koostuisi henkilöistä niin maahantuonnin, kuin vähittäiskaupan puolelta. Tarkoitus tässä olisi se, että oppaaseen saataisiin monipuolisesti näkemyksiä eri näkökulmista katsottuna.

Perehdytysopas tulisi säilyttää Intranetissä ja sen lisäksi se tulisi esihenkilön johdolla käydä läpi työsuhteen alussa. Perehdytyksen onnistumista voitaisiin mitata uuden myyntipäällikön vastualueen tulosten kehityksellä sekä mahdollisesti palautekyselyllä. Palautekysely voitaisiin teettää perehdytyksen lopussa myyntipäällikölle. Perehdytysprosessin raportoinnin suhteen huomioon tulisi kyetä ottamaan vähittäiskaupan ja maahantuojan roolit. Kehitys- ja koulutuspäällikkö toteaa, että käytössä oleva perehdytysprosessi ei riittävässä määrin tue tehtäväkohtaista perehtymistä. Paremmiin kohdennetulla ja suunnitelmallisemmalla perehdytysprosessilla saataisiin todennäköisesti aikaan parempia tuloksia.

Maahantuojan myyntipäällikön näkemyksen mukaan perehdytyksessä on paljon puutteita, joihin ratkaisuja olisi tärkeää löytää. Perehdytysprosessin kehittäminen on useiden ihmisten vaikutuspiirissä ja vaatii näin ollen osastojen välistä yhteistyötä. Tehtäväkenttä vähittäiskaupan myyntipäälliköillä on laaja ja myös tähän tarvitaan täsmennyksiä ja konkreettista tehtävien avaamista. Perehdytyksestä tulisi syntyä melko seikkaperäinen ym-

määritys, mitä tehtäviä rooliin kuuluu ja miten niitä tulee hoitaa. Maahantuojan myyntipäällikkö nostaa esille toimipistekohtaiset erot käytännön perehdytyksessä ja peräänkuuluttaa yhtenäisiä toimintatapoja.

Myyntipäällikön ajatukset koskien perehdytyksen kehittämistä liittyvät yhteisiin toimintatapoihin, digitaalisten työkalujen hyödyntämiseen sekä perehdytyksen onnistumisen seurantaan. Perehdytysprosessia ja siihen liittyviä vaiheita sekä työkaluja voitaisiin kehittää jatkossa saatavien palautteiden pohjalta. Perehdytysoppaalta toiveissa olisi mahdollisimman konkreettinen ja käytännönläheinen lähestymistapa. Oppaassa tulisi avata riittävän selkeästi liikkeeseen kohdistuvat tavoiteasiat, talousasiat, mittarit ja toiminta, joka johtaa hyvään lopputulokseen eri mittareissa.

Myyntipäällikön ajatus perehdytysoppaan ylläpidolle olisi se, että työhön osallistuisi vähittäiskaupan johto sekä maahantuojan edustaja. Oppaan tarkastelua ja mahdollista päivittämistä tulisi hänen näkemyksen mukaan suorittaa riittävän aktiivisesti. Tarkastelujakson ei tulisi olla liian pitkä, vaan oppaan sisältöä tulisi päivittää kolmen kuukauden jaksossa. Opasta tulisi säilyttää Intranetissä tai jossain muussa verkkopohjaisessa sijainnissa.

Perehdytysprosessin onnistumista ja opittuja asioita voisi mitata kirjallisten testien avulla, eli perehdytysprosessin loppuvaiheessa uuden myyntipäällikön tulisi läpäistä kirjallinen koe hyväksytysti. Varsinainen raportointi tulisi järjestää digitaalisesti. Lisäksi maahantuojan myyntipäällikkö korostaa tehtävien tarkkaa avaamista ja niiden onnistunutta hoitoa. Hän toivoo myös, että digitaalisia työkaluja saataisiin kytkettyä mukaan perehdytyksen seurantaan, jotta muistinvaraisia asioita saataisiin vähennettyä.

Myyntijohtaja toteaa avauksessa, että hän ei ole vielä osallistunut myyntipäälliköiden perehdytysprosessiin, sillä hän on aloittanut hiljattain toimessaan. Mielikuva on kuitenkin ehtinyt syntyä siitä, että toimintamallit eri puolilla yhtiötä voivat poiketa selkeästi toisistaan ja näin ollen kysyntää yhteiselle malli selkeästi on. Yrityksessä ollaan tarkentamassa tulevaisuutta silmällä pitäen johtamisen malleja ja myyntijohtaja uskoo siihen, että sillä tulee olemaan hyödyllisiä vaikutuksia myös perehdytystä koskien.

Myyntijohtaja peräänkuuluttaa selkeitä toimintamalleja ja prosessia miten perehtymiseen liittyviä käytännön asioita lähdetään viemään eteenpäin, kun uusi työntekijä aloittaa. Uusien järjestelmien tunnusten tilaaminen ja työsuhteen alkuun liittyvät prosessit tulisi olla

tiedossa ja nopeasti hoidettavissa. Samoin myyntijohtaja viittaa selkeään perehdytys-suunnitelmaan, joka lähtee ohjaamaan perehdytystä johdonmukaisesti eteenpäin heti alusta alkaen. Toivottavaa olisi myös, että malli ottaisi huomioon selkeän seurantamenetelmän sekä arvioinnin perehdytyksen onnistumiselle.

Myyntijohtaja nostaa esille perehdytysoppaaseen liittyen johdonmukaisen etenemisen sekä oppaan hyödyntämisen jo ennen työsuhteen alkua. Lisäksi opas voisi sisältää myös myyntipäällikölle kohdennettua muistilistaa niistä asioista, jotka hänen tulee itse järjestellä kuntoon työsuhteen alkuvaiheessa ja kenen kanssa hän niitä hoitaa. Oppaan tulisi sisältää myös osioita, jotka haastavat uutta aloittavaa myyntipäällikköä ajattelemaan itseenäisesti ja edistää oma-aloitteista työskentelytapaa heti alusta alkaen. Myyntijohtaja toteaa, että uudelta työntekijältä tulee myös voida odottaa aktiivista roolia perehdyjänä, eikä kaikki vastuu voi jäädä ainoastaan organisaatiolle.

Perehdytysoppaan ylläpidon tulisi kuulua HR-osaston vastuulle ja ylläpitoon tulisi osallistua myös eri henkilöitä liiketoiminnasta. Oppaan säilytys tulisi tapahtua sähköisesti ja tähän paras paikka olisi Intranet. Perehdytysprosessin onnistumista tulisi kokonaisuutena arvioida molempiin suuntiin, jolloin perehdyttäjän ja perehdytettävän omat näemyksen asioiden etenemisestä tulisi selkeästi esille. Raportointi tulisi suorittaa sähköisesti ja saatuja palautteita tulisi kyetä hyödyntämään perehdytyksen kehittämisessä tulevaisuudessa. Myyntijohtaja näkee tässä raportoinnin kehittämisessä mahdollisuuksia myös muilla yhtiömme toimialoilla, joten potentiaalia konsernitason raportointimallille voisi olla. Lopuksi hän toteaa, että perehdytysprosessin ja siihen liittyvien tekijöiden kehittäminen on ajankohtaista ja tarpeellista sekä hyvin hoidettuna vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan.

Vähittäiskaupan myyntipäällikön haastattelussa nousi esille varsinaisen perehdytysmallin puuttuminen. Hänen omien kokemusten perusteella perehdytys on tapahtunut jonkun toisen toimipisteen kollegan toimesta, eikä oma esihenkilö ole varsinaisesti ottanut suurta roolia käytännön perehdytykseen. Lisäksi hän kommentoi, että eri brändien myyntipäälliköillä on erilaisia painoarvoja ja asiat opitaan alkuvaiheessa sen perusteella mitä opetetaan. Käytännön asioiden oppiminen on paljolti tapahtunut siten, että on kuullut eri puolilta toimintatavoista, jotka ovat voineet poiketa paljonkin toisistaan.

Vähittäiskaupan myyntipäällikkö kaipaisi kehitystä järjestelmälliseen perehdytyksen malliin, jota toteutettaisiin systemaattisesti ja samalla tavalla kaikissa toimipisteissä. Lisäksi

hänen näkemyksen mukaan olisi tärkeää tuoda perehdytysprosessiin mukaan selkeästi maahantuojaan sekä Keskon rooli koko liiketoiminnan kannalta. Perehdytysprosessin aikana uuden myyntipäällikön tulisi oppia ymmärtämään, että minkälainen rooli maahantuojalla kokonaisuudessa on ja, että minkälaista yhteistyötä odotetaan puolin ja toisin. Lisäksi myös Keskon roolin kattava avaaminen olisi tärkeää, jotta kokonaisuus olisi helpommin ymmärrettävissä.

Vähittäiskaupan myyntipäällikkö toivoo perehdytysoppaalla käytännönläheistä sisältöä. Oppaan sisällön tulisi keskittyä kriittisimpien asioiden oppimiseen heti alkuvaiheessa. Keskeisimmät järjestelmät tulisi avata oppaassa ja nostaa esille tekijät, joilla on suurin vaikutus yksikön taloudellisiin tunnuslukuihin. Tämän lisäksi toivottavaa olisi saada oppaaseen mukaan henkilöstö- ja työsuhdeasioita sillä tasolla, että perusasiat olisivat löydettävissä ja ymmärrettävissä. Perehdytysoppaan ylläpidosta tulisi vastata maahantuojan HR-osasto tai vaihtoehtoisesti Keskon HR-osasto. Lisäksi hän toteaa, että jonkun tulisi olla tietoinen siitä milloin opasta täytyy päivittää, sillä muuten opas vanhentuu nopeasti. Oppaan säilytys tulisi tapahtua sähköisesti ja se voisi löytyä jostakin sähköisestä lähteestä.

Perehdytysprosessin keskeisimpänä onnistumisen mittarina vähittäiskaupan myyntipäällikkö pitää yksikön tavoitemittareiden toteumia pitkällä aikavälillä. Perehdytysprosessin etenemisen raportointi tulisi suorittaa useamman henkilön toimesta, jotta mukaan tulisi useita henkilöitä. Lopuksi hän nostaa esille uusien myyntipäälliköiden kunnollisen perehdytyksen oleellisuuden liiketoiminnan kannalta. Hän näkee suuria riskejä perehdytyksen epäonnistumisessa ja arvioi niiden voivan johtavan merkittäviin taloudellisiin menetyksiin. Toivottavaa olisi, että kaikki uudet aloittavat myyntipäälliköt saisivat asianmukaisen perehdytyksen, jotta mahdollisuudet menestymiselle olisivat hyvät. Vaikeutena vähittäiskaupan myyntipäällikkö näkee toimipistekohtaiset erot ja niiden huomioimisen perehdytysprosessissa.

4.4 Tuloksien analysointi

Tutkimustulosten pohjalta löytyi selkeitä ja yhteisiä teemoja. Hyvin samankaltaiset tekijät sekä haasteet tulivat esille kaikissa haastatteluissa. Haastatteluiden jälkeen vahvistui myös oma näkemyseni sille, että perehdyttämistä koskevat seikat tarvitsevat lisää huomiota. Haastatteluiden pohjalta oli ilo huomata, että eri osastojen toimijat kokivat tämän

selvitystyön tekemisen todella ajankohtaiseksi sekä hyödylliseksi. Pääasialliset kehityskohdat oli haastatteluiden perusteella helposti löydettävissä ja haastattelukysymykset auttoivat hyvin löytämään työn kannalta oleelliset kehityskohdat.

Yhdeksi keskeisimmistä tekijöistä nousi yhtenäisten toimintamallien puuttuminen. Perehdytysprosessin toteuttaminen yhtenäisellä mallilla toimipisteestä tai brändistä riippumatta nähtiin tärkeänä. Kuten Nyysölä toteaa, onboarding on kokonaisvaltainen prosessi, jonka tehtävänä on tuoda uusi työntekijä osaksi työyhteisöä ja opastaa hänet tehtäviensä tasalle. (Nyysölä 2020). Toiseksi tärkeäksi teemaksi nousivat perehdytyksen seurantaan sekä raportointiin liittyvät puutteellisuudet. Digitaalisten työkalujen hyödyntämistä osana perehdytystä toivottaisiin lisää ja siinä nähtiin mahdollisuuksia myös kerätä tietoa perehdytyksen etenemisestä. Palautekyselyn teettäminen perehdytettävälle nousi myös useasti esiin. Saadut haastattelutulokset korreloivat esitellyn viitekehyksen kanssa, eli perehdytystä koskevat teoriat ja toivotut kehityskohteet kohtaavat toistensa kanssa. Viitekehyksessä esitelty onboarding eri vaiheineen istuu juuri esille nousseisiin puutteisiin. (Nyysölä 2020.)

Perehdytysoppaalta toivottiin hyvin käytännönlähteistä lähestymistapaa. Kjelin ja Kuusisto toteavat, että perehdytysmateriaalin suunnittelussa kannattaa lähteä liikkeelle käytännölliseltä pohjalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206). Myyntipäällikön vastuualueisiin kuuluvien tehtävien tarkka avaaminen tulisi olla suuressa roolissa. Kaikki haastatellut henkilöt olivat sitä mieltä, että opas tulisi olla saatavilla sähköisessä lähteessä ja Intranet oli suosituin sijoituspaikka oppaalle. Perehdytysoppaan sisällön päivitys sekä ylläpito koettiin tärkeänä. Kuten Kjelin ja Kuusisto toteavat, materiaalin päivittäminen on ratkaistava ja vastuutettava jo suunnitteluvaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206).

Hajontaa haastateltavien välillä syntyi kuitenkin vastuiden osalta, eli täysin yhtenäistä linjaa ei löytynyt sille kenen opasta tulisi ylläpitää ja päivittää. Haastattelutuloksien pohjalta voidaan tehdä johtopäätös sille, että perehdytysoppaan mahdollisimman helppo ja tehokas ylläpito tulee huomioida suunnittelussa. Kokonaisuutena oppaalta toivottiin hyvän kokonaiskuvan luontia uudelle aloittavalle myyntipäällikölle. Perehdytysoppaan tulisi tarjota lukijalleen hyvä ymmärrys eri sidosryhmien rooleista, työn tavoitteista, henkilöstöasioista ja liiketoimintakriittisten asioiden merkityksestä.

Haastattelusta esille tulleiden tutkimustulosten avustamana sekä saadun toimeksiannon pohjalta työtä lähdettiin viemään eteenpäin. Ilman haastatteluista saatuja tuloksia olisi

ollut huomattavasti vaikeampaa määritellä sisältöä tulevalle perehdytysoppaalle. Yrityksessä käytössä olevaa perehdytysprosessia kehitetään perehdytysoppaan luomisen lisäksi. Perehdytysprosessiin liittyvät kehittämiskohteet liittyivät suurimmaksi osaksi toimintatapojen yhtenäistämiseen. Selkeäksi teemaksi nousivat esiin nimenomaan eriävät toimintamallit ja selkeän perehdytysprosessin suunnitelmallinen toteuttaminen. Perehdytyksen seurannassa nähtiin myös puutteita, eikä palautetta perehdytyksen kehittämiseksi saada riittävästi. Kjelin ja Kuusisto kuvaavat perehdytyksen seurannalla ja arvioinnilla olevan kaksi merkitystä, jotka ovat tulokkaan tilanteen arviointi sekä organisaation perehdyttämisympäristön toimivuuden arviointi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Työsuhteen alkuun liittyviä toimintamalleja tulisi myös hioa, jotta tarvittavat toimenpiteet tulisi suoritetuksi ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää.

5 Perehdytysopas

5.1 Perehdytysoppaan suunnitteluprosessi

Opintoni ollessa hyvin varhaisessa vaiheessa tiesin haluavani tehdä opinnäytetyöni työnantajalleni. Arvostan suuresti työnantajaani ja haluan olla mukana myös tulevaisuudessa kehittämässä sen toimintaa. Vuoden 2020 alkupuolella tiesin opintojeni lähestyvän loppuaan ja opinnäytetyön aloittamisen lähestyvän. Aloitin pohtimisen sillä näkökulmalla, että mitä voisin itse tehdä auttaakseni organisaatiotamme jollakin osa-alueella. Vuoden 2020 aikana lähdettiin kehittämään automyyjien perehdytysprosessia ja oma roolini on hyvin keskeinen tässä kokonaisuudessa. Saimme hyviä kokemuksia automyyjän perehdytysprosessin kehittämisestä ja tämä oli yksi keskeisiä syitä sille, että omaksi opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui myyntipäälliköiden perehdytysprosessin kehittäminen.

Vuonna 2018 siirryin automyyjän tehtävistä myyntipäällikön tehtäviin. Aloittaessani myyntipäällikön tehtävät kohdeyrityksessä olin jo toiminut työntekijänä kohdeyrityksessä, joten perehdytysprosessi oli varmasti kohdallani kevyempi verrattuna talon ulkopuolelta palkattuun myyntipäällikköön. Myyntipäällikkönä aloittaessani huomasin kuitenkin, että osaamiseni ja valmiuteni koskien tehtävää eivät olleet riittävät ja tarvitsin paljon apua yksinkertaisiinkin asioihin liittyen. Perehdytykseen liittyvissä kysymyksissä on tärkeää ottaa huomioon, että työntekijän siirtyessä uusiin työtehtäviin yrityksen sisällä synnyttää monesti tarpeen perehdytysprosessin käynnistämiseksi. Siirtyminen uusiin työtehtäviin vaatii aina uuden opettelu. (Työhön perehdyttäminen ei ole pelkkää työturvallisuutta).

Minulle nimettiin perehdytysprosessin alussa esihenkilöni toimesta perehdyttäjäksi ja tehtävän siirtoon liittyvät oikeudet ja työvälineet saatiin nopeasti kuntoon. Esihenkilöni oli kiireinen omien tehtävien hoitamiseen liittyen ja myös perehdyttäjälläni oli omat työtehtävät hoidettavanaan, eikä hän varannut kokemukseni mukaan minua varten riittävästi aikaa. Jäin silloin miettimään, että minua olisi kovasti auttanut jonkinlainen perehdytysopas josta olisin löytänyt vastauksia ja apua erilaisiin kysymyksiin itsenäisesti. Tämän pohjalta syntyi ajatus sille, että tekisin opinnäytetyön myyntipäälliköiden perehdytysprosessiin liittyen ja voisin auttaa organisaatiota tarjoamaan tukea helpommin uusille tulevaisuuden myyntipäälliköille.

Olin itse aktiivisesti mukana luomassa automyyjille suunnattua perehdytysprosessia ja tehtäväkohtaista perehdytysopasta. Perehdytysoppaan rakenteen suunnittelussa otettiin huomioon myös se tekijä, että myyntipäälliköille tullaan luomaan myös oma perehdytysopas. Ajatustyötä myyntipäällikön perehdytysopasta varten ryhdyin tekemään kevään ja kesän aikana 2020, mutta varsinaisen tarkemman tiedon hakemisen aloitin marraskuussa 2020. Tietoa kerättiin ammattikirjallisuuden, erilaisten julkaisujen ja laadullisen tutkimuksen avulla, jotta riittävä teoriapohja olisi saavutettu ennen oppaan tekoa. Perehdytysopasta jäsenetelin ensimmäisiä kertoja vuoden 2020 lopulla ja perehdyttyäni riittävästi aiheeseen aloitin varsinaisen kirjoittamisen maaliskuun alussa 2021.

Perehdytysoppaan kirjoittamista nopeutti vuonna 2020 tehty automyyjän perehdytysopas. Kyseisen oppaan rakennetta oli huomioitu sen suunnitteluvaiheessa niin, että sen osia voidaan hyödyntää myös myyntipäälliköille suunnatussa oppaassa. Perehdytysoppaan rinnalle luotiin lisäksi myyntipäällikön esihenkilölle suunnattu perehdytyksen tarkistuslista, sekä perehtyjän palautelomake tulevaisuuden kehittämistoimia varten. Opinnäytetyöprosessin aikana selvisi, että olemassa oleva perehdytysuunnitelma on hyvä työkalu, kun sen rinnalle yhdistetään perehdytyksen muistilista ja palautelomake. Näillä melko yksinkertaisilla lisillä voitiin nostaa perehdytysjärjestelmän raportointia, arviointia ja kehittämismahdollisuuksia. Opinnäytetyö oli kokonaisuutena valmis huhtikuussa 2021, joten työn tekemisen kokonaiskestoksi muodostui noin kuusi kuukautta.

5.2 Sisältö ja rakenne

Oppaan tarkoituksena on tarjota uudelle aloittavalle myyntipäällikölle hyvä kokonaiskuva tulevista tehtävistä sekä huomioitavista asioista. Opas on suunnattu erityisesti alkupe-rehdytykseen ja oppaan avulla voidaan vähentää huomattavasti yksinkertaisten asioiden

opastusta, kun tieto on löydettävissä suoraan oppaasta. Opas on sisällöltään laaja ja käsitteitä sekä asioita on paljon, mutta tekstin määrä itsessään on pyritty pitämään mahdollisimman tehokkaana. Oppaan sisällöstä on löydettävissä kaikki oleellimmat asiat ja oppaassa on valmiit polut verkosta löytyviin lisätietoihin, jotka löytyvät pääasiassa Intranetissä.

Perehdytysoppaan sisältö ja rakenne on suunniteltu johdonmukaiseksi ja se etenee kirjamaisesti. Oppaan alussa on yritysesittely, yleistä tietoa toimialasta sekä tärkeimmistä sidosryhmistä. Alussa esitellään myös organisaatiota kokonaisuutena ja maahantuojan sekä Keskon roolia tässä kokonaisuudessa. On erittäin tärkeää, että uusi myyntipäällikkö ymmärtää heti alusta alkaen tehtäväkentän ja tehtäviin kytköksissä olevat tavoitteet. Suoritusmittareiden avulla toimintaa seurataan ja ohjataan yrityksen valitsemaa strategiaa kohti. Suoritusmittarit ovat keskeisiä liittyen työn tavoitteisiin ja tästä syystä ne avataan myös oppaan alkuvaiheessa. Tärkeimmät tavoitemittarit on avattu selkeästi ja oppaaseen on tuotu myös käytännön esimerkkejä siihen, mitä vaaranpaikkoja tulee pyrkiä välttämään. Seuraavissa vaiheissa tullaan avaamaan esihenkilötyöskentelyn kannalta tärkeitä toimintamalleja, jotka koskettavat kaikkia myyntipäälliköitä. Oppaasta esihenkilö löytää apua ja tietoa uusien työntekijöiden rekrytointia- ja perehdyttämistä varten. Yhteisiä käytäntöjä on yrityksessä melko paljon ja ne avataan myös lukijalle pääpiirteissään.

Eri järjestelmien kirjo myyntipäällikön työssä on laaja sekä niiden sujuva käyttö elinehto työssä menestymiselle. Tästä syystä johtuen kaikki oleelliset järjestelmät ovat avattu oppaassa siten, että jokaisesta oleellisesta ohjelmasta on mahdollista saada hyvä kokonaiskuva. Eri järjestelmät ovat avattu siitä näkökulmasta, että uusi myyntipäällikkö tietää eri järjestelmien tarjoavaa tietoa ja toiminnollisuuksia. Järjestelmien avaamista on ryhmitelty siten, että sisällysluettelosta on helppo nopeasti etsiä tietoa aihealueeseen liittyvästä järjestelmästä. Käytössä olevia järjestelmiä löytyy esimerkiksi myynnin tunnuslukuihin, asiakastyytyväisyyteen, suorituksen johtamiseen sekä osaston laskujen käsittelyyn liittyen ja tämän lisäksi on lukuisia muita järjestelmiä. Tarkimmin oppaassa avataan niitä järjestelmiä, jotka vaativat päivittäistä käyttöä ja joiden hallinta tulee oppia mahdollisimman nopeasti.

Yrityksen tarjoamat palvelut ovat avattu oppaaseen ja jokaisesta palvelusta on tarjolla tuotekuvaus. Tuotekuvausten tarkoituksena on hahmottaa uudelle myyntipäällikölle, että minkälaisia ratkaisuja yritys tarjoaa asiakkailleen. Erilaisten hankintamuotojen määrä on kasvanut vuosien varrella ja tänä päivänä perinteisen osamaksun rinnalle ovat tulleet

erilaiset leasingtuotteet. Leasingtuotteet ovat hankintamuotona huomattavasti monimuotoisempia, joten lisätietoa tarjotaan suhteellisen kattavasti. Lisäpalveluiden myynnin merkitys on myös toimialalla suuri ja on keskeistä ymmärtää niiden tuomat liiketoiminnalliset hyödyt. Eri palveluita koskevat lisätiedot ovat koottu oppaaseen mukaan lisätietolinkkien avulla, eli lukija pääsee kätevästi oppaasta suoraan käsiksi ko. tuotteen lisätietoihin. Tuotteiden sisältö ja ehdot myös päivittyvät melko usein, joten tästäkin syystä liian tarkasti avatut yksityiskohdat eivät ole oppaan päivityksen kannalta hedelmällisiä.

Työsuhdeasiat ovat yksittäisenä aihealueena todella tärkeitä esihenkilölle. Tähän osioon on avattu mahdollisimman monipuolisesti oleelliset aihepiirit, kuten palkanmaksu, lomaikäytännöt, työterveys, työturvallisuus ja muut organisaation yhteiset työsuhdeasiat. Työsuhdeasioista löytyy todella hyvin tietoa Keskon yhteisestä Intranetistä My K:sta sekä autotoimialan omasta K Auto Intranetistä ja oppaasta löytyy valmiit polut näihin lisätietoihin. Työsuhdeosiosta löytyy myös eri osastojen rooleja kuvaava osio, jonka kautta on mahdollista saada kokonaiskuvaa eri osastojen rooleista koskien esimerkiksi rekrytointiprosessia. Suorituksenjohtamisen malli on avattu tässä osiossa pääpiirteissään ja sama suorituksen johtamisen malli on käytössä kaikkialla Keskona. Keskon Intranet My K tarjoaa kattavasti tietoa liittyen käytössä olevaan suorituksen johtamisen malliin, mutta perehdytysoppaasta löytää kuitenkin hyvin perusajatuksen ja jälleen valmiin polun lisätietoihin.

5.3 Verkkomateriaalit osana opasta

Organisaatiostamme löytyy lopulta todella paljon hyödyllistä informaatiota eteenkin jos tietää mistä sitä tulee etsiä. Erilaisten verkosta löytyvien materiaalien hyödyntäminen tukee opasta ja päinvastoin. Erilaisten oppaiden ja prosessikäsi kirjojen ylläpidon suhteen voi tulla haasteita, kuten haastatteluissa esille nousi. Mikäli perehdytysopas on hyvin seikkaperäinen ja laaja, niin oppaan päivityksen tarve lisääntyy ja tämän lisäksi jonkun tulee päivittää sitä aktiivisesti.

Verkkomateriaalin hyödyntämisen avulla opas voidaan pitää huomattavasti pienemmällä vaivalla ajan tasalla, kun sen eri osa-alueita päivittävät henkilöt suoraan verkkosivuille. Uskoakseni hieman tiiviimpää opasta on mielekkäämpää lukea ja, kun oppaasta tarjotaan suorat linkit eri osioiden lisätietoihin, niin kattavuus säilyy. Verkkomateriaaleista eniten hyödynnetään Keskon Intranetin tietoja, verkkosivustoja sekä autotoimialan K Auton

Intranetin tietoja. Tämän lisäksi mukaan on otettu muitakin verkosta löytyviä materiaaleja ja ohjeistuksia, joiden avulla perehtyjä pääsee syvemmälle eri aihealueisiin.

5.4 Tavoitteet

Keskeisimpänä oppaan tavoitteena on tarjota lukijalleen helposti ymmärrettävää tietoa sekä tukea perehdytysprosessia ja varsinaista perehdyttäjää. Oppaasta löytyvillä tiedoilla perehtyjä voi löytää laajasti vastauksia yleisimpiin kysymyksiin ja sen tehtävä on helpottaa kokonaiskuvan muodostumista tehtävästä. Oppaan tehtävänä on myös ohjata uutta myyntipäällikköä heti työsuhteen alusta alkaen toimimaan yrityksen yhteisten ohjeiden ja toimintamallien mukaisesti. Myyntipäällikön roolissa opittavaa on paljon ja kerralla ei voi sisäistää kaikkea, joten opas tulee olemaan hyödyllinen työkalu myös uran myöhemmissä vaiheissa, kun oppia on jo kertynyt enemmän. Opas on oiva työkalu löytää ja kerrata eri prosesseihin liittyviä toimenpiteitä, kuten rekrytointia tai työsuhdetta koskevia yleisiä menettelyjä.

5.5 Perehdytysoppaan arviointi

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön keskeisimpiä tavoitteita oli luoda toimeksiantajalle perehdytysopas, joka olisi valmis käytettäväksi heti. Perehdytysoppaasta tuli oman näkemykseni mukaan järkevä ja johdonmukainen kokonaisuus. Mielestäni opas tarjoaa lukijalleen kattavan selvityksen myyntipäällikön tehtävistä ja huomioitavista asioista. Sain myös palautetta omalta esihenkilöltäni oppaasta ja palaute oli varsin positiivista. Oppaan sisällön luomisen lähtökohtina olivat omakohtaiset kokemukseni ja vähintään yhtä paljon laskin painoarvoa haastatteluiden kautta esille tulleisiin seikkoihin. Pyrin pitämään tekstin määrän oppaassa itsessään mahdollisimman tehokkaana, jotta opasta olisi mahdollisimman mielekäästä lukea. Oppaaseen loin valmiita polkuja eri aiheiden lisätietoihin, jotka löytyvät pääosin yrityksen sisäisistä informaatiokanavista, kuten Intranetistä.

Perehdytysoppaan arviointia on mahdollista tehdä tässä vaiheessa, kun pohditaan sen sisältöä ja informatiivisuutta. Näkemykseni mukaan arviointi ei kuitenkaan ole vielä täysin mahdollista, sillä parhaiten saamme tietoa oppaan toimivuudesta todellisen perehdytysprosessin ohessa ja sen päättyessä. Uudet tulevat myyntipäälliköt ovat tärkeässä roolissa antamassa palautetta oppaasta ja tulemme tarvitsemaan myös paljon kehitysehdo-

tuksia kokeneemmilta myyntipäälliköiltä. Ensimmäinen askel oivallisen lisätiedon tarjoamiseen on kuitenkin nyt onnistuneesti otettu ja tästä eteenpäin perehdytysoppaan ja koko perehdytysprosessin kehittäminen on helpompaa.

6 Johtopäätökset

6.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Työn keskeisimpiä tavoitteita oli kehittää toimeksiantajayrityksen olemassa olevaa perehdytysprosessia, sekä luoda yrityksen myyntipäälliköiden käyttöön kohdennettu perehdytysopas. Mielestäni nämä tavoitteet saavutettiin hyvin, koska tämän työn pohjalta perehdytysprosessia on kyetty tarkastelemaan syvällisesti ja perehdytysopas on saatu käyttövalmiiksi. Perehdytysoppaan ohella oli tärkeää tarkastella ja kehittää koko perehdytysprosessia ja tämän työn lopputuloksena syntyneet liitteet tukevat perehdytysprosessia mainiosti. Nyt tiedetään paremmin, että mihin asioihin meidän kannattaa tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomioita ja minkälaisia keinoja eri perehdytyksen osa-alueiden kehittämiseksi on.

Perehdytysprosessia koskettavat tavoitteet saavutettiin luotujen liitteiden avulla oman näkemykseni mukaan hyvin. Luotuihin liitteisiin lukeutuu perehdytysopas, esihenkilön ja perehdyttäjän tarkastuslista sekä perehdytettävän palautelomake, jonka avulla perehdytysprosessista syntyy raportoitava malli. Yrityksessä ei ollut myyntipäälliköille suunnattua perehdytysopasta, josta olisi löydettävissä lisätietoa, mutta nyt sellainen löytyy ja olen osaltani tyytyväinen oppaan sisältöön. Lisäksi esihenkilöitä ja perehdyttäjien työtä tukemaan on luotu tarkastuslista, joka nopeuttaa tärkeiden vaiheiden hoitamista ja vähentää stressiä, kun muistinvaraiset asiat vähentyvät.

Aiemmin emme ole saaneet perehdytysprosessista palautetta perehdytettäviltä ja perehdytystä ei ole raportoitu. Nyt perehdytettävillä luotiin perehdytyksen palautelomake, jonka avulla saamme tulevaisuudessa paljon tärkeää tietoa perehdytysprosessin toimivuudesta ja pystymme kehittämään mallia tulevaisuudessa huomattavasti paremmin. Palautelomakkeen avulla rakentui myös malli perehdytyksen raportoinnille, koska jokainen perehdytetty vastaa prosessin loppupuolella palautelomakkeeseen ja lomake myös arkistoidaan. Näin ollen koko perehdytysprosessi on raportoitavissa jälkikäteen ja siihen voidaan myös tarvittaessa palata.

6.2 Reliabiliteetin arviointi

Reliabiliteettia kuvailisin tämän työn kohdalla kohtuulliseksi. Reliabiliteettia vahvistaa mielestäni se, että haastattelukysymysten määrä oli melko suuri ja itse kysymykset oli huolellisesti mietittyjä. Haastateltavia oli varsinaisessa laadullisessa tutkimuksessa viisi henkeä, mutta tämän lisäksi kävin lukuisia muita keskusteluja epävirallisemmissa tilanteissa. Haastattelut toteutettiin erittäin tiiviissä aikataulussa, joten sillä seikalla on myös edistävää vaikutus reliabiliteettiin. Haastattelut ajoitettiin hyvin lähekkäin toisistaan, jonka ansiosta muutoksia ihmisten ajatuksissa ei ole päässyt todennäköisesti syntymään kovin paljoa. Reliabiliteettia toisaalta voi heikentää haastateltavien ihmisten työroolit, jonka kautta ainakin osa haastateltavista on teoriassa voinut kokea tarvetta vastata haastattelukysymyksiin tietyllä tavalla. Haastattelutuloksissa esiintyi myös vahvaa johdonmukaisuutta, koska vastaajien näkemykset ja kokemukset olivat hyvin samanlaisia suurelta osalta. Hajontaa esiintyi jonkin verran muutamien kysymysten kohdalla, mutta pidän sitä kuitenkin melko vähäisenä.

Käytin työssäni myös ulkoista muiden tekemää tutkimustietoa, joka on osaltaan omiaan vahvistamaan reliabiliteettia. Työhön hyödynnetty kirjallisuus on mielestäni suurilta osin kuranttia, mutta osa lähteistä oli jo selkeästi vanhempaa tietoa. Tutustuessani eri lähteisiin ja saatavilla olevaan informaatioon huomasin kuitenkin, että myös vanhemmat lähteet olivat pääosin hyvin samaa mieltä uudempien lähteiden kanssa. Lähteiden määrää kasvattamalla oltaisi voitu saavuttaa korkeampi taso reliabiliteetin kannalta. Pidän kuitenkin kokonaisuutena työn luotettavuutta riittävän tasoisena ja sellaisena, että se tukee työlle asetettuja tavoitteita. Työn lopputulosta voidaan omasta mielestäni pitää käyttökelpoisena ja tietoa on ollut melko laajasti työn tekemistä varten.

6.3 Validiteetin arviointi

Tämän työn tekemisen kannalta oleelliseen tiedonhankintaan käytettiin melko paljon aikaa ja vaivaa. Tietoa kerättiin ammattikirjallisuuden ja erilaisten julkaisujen avulla, mutta lisäksi kävin laajoja keskusteluja yrityksen sisällä eri osastojen välillä. Hankin melko monipuolisesti tietoa ja pyysin näkemyksiä eri ihmisiltä. Laadullinen tutkimus toi lisää tietoa ja erilaisia näkemyksiä työn tekemiselle. Oman arvioni mukaan työn validiteetti on kohtuullisella tasolla. Laadullisen tutkimuksen kautta sain hyvin kattavasti ja yksityiskohtaisesti tietoa, jota en välttämättä määrällisellä tutkimuksella olisi saanut.

Tämä opinnäytetyö oli luonteeltaan enemmän selvitys, kuin laajempi tieteellinen tutkimus ja näin ollen validiteetin osalta ei täydellisyyttä varmasti saavutettu. Tietoa on kuitenkin kerätty laajasti ja useilla eri menetelmillä, joten pidän työn lopputulosta sinällään riittävän uskottavana. Validiteetin näkökulmasta oli ilahduttavaa huomata, että hankittu teoria ja muu taustatieto tuki haastatteluissa esille tulleita toiveita ja ajatuksia. Teoriatiedon ja haastatteluiden välillä vallitsi useita yhtäläisyyksiä, joka osaltaan kertoo tämän työn luotettavuudesta.

6.4 Teoria ja työn lopputulos

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää olemassa olevaa perehdytysprosessia siten, että kehittäminen tapahtuu tutkittuun ja luotettavaan tietoon perustuen. Työn tuotoksena luodut liitteet rakentuivat pääosin hankitun teoriatiedon, omakohtaisten kokemusten ja laadullisen tutkimuksen pohjalta. Perehdytys on yksi tärkeimmistä uusille työntekijöille suunnatuista koulutuksista, joten suhtauduin tämän työn tekemiseen myös tästä syystä vakavasti alusta alkaen. Hankittu teoria tieto keskustelee mielestäni hyvin työn produktin kanssa ja lisäksi muut liitteet tukevat suunnitelmallista perehdytystä eri vaiheineen. Tutkiessani keskeisimpiä tekijöitä onnistuneeseen perehdyttämiseen liittyen sain löydettyä useita tekijöitä, joita meidän on tärkeää tulevaisuudessa tehdä yrityksenä hie- man tehokkaammin.

Eri lähteissä nousi esille se, että perehdytysprosessi ja sen suunnitelmallinen toteuttaminen, seuranta ja arviointi ovat keskeisiä onnistumisen kannalta. Tämän työn jälkeen meillä on entistä paremmat mahdollisuudet toteuttaa ja muokata perehdytys suunnitelmia tukemaan yksilöiden oppimista ja meillä on myös tukea perehdyttävälle, mutta myös muille osapuolille. Perehdytyksen arvioinnin ja kehittämisen tärkeys nousi esille myös lukuisissa lähteissä ja nyt parannellulla perehdytysprosessilla saamme palautetta, jota emme ole aikaisemmin saaneet. Nyt meillä on myös paremmat mahdollisuudet tarjota työntekijälle korkeatasoinen ensivaikutelma, joka on teoriatiedon pohjalta yksi tärkeimmistä tekijöistä onnistuneelle perehdytysprosessille sekä onnistuneelle työntekijäkokemukselle.

6.5 Kehitysehdotukset

Tämän työn tekeminen tarjoaa yrityksellemme hyvän avun tulevaisuuden kehittämistyön tekemiselle. Varsinainen työ tapahtuu käytännössä työpaikalla ja nyt meidän on helppompaa arvioida tulevaisuudessa tarvittavia kehittämistoimia, kun tulemme saamaan toiminnastamme aiempaa enemmän palautetta. Haastatteluissa nousi esille melko vahvasti digitaalisten työkalujen hyödyntäminen ja pitäisin sitä seuraavana kehittämiskohdeena. Nyt luodun mallin ja materiaalien avulla saamme perehdytysprosessista huomattavasti suunnitelmallisempaa ja tukea on myös aiempaa enemmän tarjolla. K Success-Factors henkilöstöhallintajärjestelmän liittäminen mukaan osaksi perehdytysprosessia tai ainakin sen raportointivaihetta voisi olla seuraavana kehittämistoimena.

Nyt on myös erityisen tärkeää huolehtia ja varmistaa, että olemassa oleva malli otetaan tehokkaasti käyttöön ja informoidaan muutoksista kaikkia oleellisia ryhmiä. Tulemme esittelemään uutta myyntipäälliköiden perehdyttämisen mallia esihenkilöille suunnatussa kokouksessa, johon osallistuu koko verkoston myyntipäälliköitä ja myös johtoa. Tulen ottamaan itse myös roolia ja vastuuta tulevaisuudessa siitä, että luodut materiaalit ovat ajan tasalla, jotta ne eivät pääse vanhentumaan. Tehtäväkohtaista perehdyttämisen mallin edistämistä tullaan vielä jatkamaan, joten työ on näiltä osin keskeneräistä. Perehdyttämisen kokonaisuutta tulee myös arvioida ja kehittää säännöllisesti, joten on kriittisen tärkeää ylläpitää keskustelua perehdytyksestä myös tulevaisuudessa. Alamme saamaan vähitellen palautetta nyt luotujen palautelomakkeiden avulla ja perehdyttämisen mallin kehittämistä tullaan toteuttamaan sen avulla.

Lähteet

Alejeal, Rhamy 2018. Here's What the Ideal Onboarding Process Looks Like. Recruiter. <https://www.recruiter.com/i/heres-what-the-ideal-onboarding-process-looks-like/>. Luettu 20.2.2021.

Bettencourt, Amanda 2016. 7 Steps to an Effective Employee Onboarding Process. Trinet. <https://www.trinet.com/insights/7-steps-to-an-effective-employee-onboarding-process>. Luettu 20.2.2021.

Eklund, Anniina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys, Grano Oy, Helsinki.

Eklund, Anniina. 2021. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta. Brik Impact Oy. <https://www.brik.fi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>. Luettu 15.2.2021.

Hyvä työntekijäkokemus. 2020. Kesko Oyj. Päivitetty 16.1.2020. <https://www.kesko.fi/tyopaikat/tapamme-tyoskennella/hyva-tyontekijakokemus/>. Luettu 27.3.2021.

K-Caara Oy. 2021. Keitä olemme. <https://www.k-caara.fi/tietoa-yrityksesta>. Luettu 6.2.2021.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia, Helsinki.

Laurano, Madeline. 2015. The True Cost of a Bad Hire. Brandon Hall Group. <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf>. Luettu 24.3.2021.

Leino, Sinikka 2019. Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota. Turku AMK. <https://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/2105/hyva-tyontekijakokemus-hyodyttaa-koko-organisaatiota/>. Luettu 20.2.2021.

Myrskylä, Pekka 2012. 30 vuotta töissä, 50 vuotta muualla. Tilastokeskus. Päivitetty 12.9.2012. https://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-12_001.html?s=0. Luettu 24.2.2021.

Nyyssölä, Juha 2020. Onboarding – Yrityksesi paras sijoitus? Psycruit. psycruit.com/fi/blogi/onboarding-prosessi. Luettu 20.2.2021.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Opetus ja ohjaus. 2021. Työsuojelu. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>. Luettu 19.3.2021.

The Financial Impact of a Positive Employee Experience. 2016. IBM and Globoforce. The Employee Experience Index. <https://www.ibm.com/downloads/cas/XEY1K26O>. Luettu 20.2.2021.

The Difference Between Onboarding and Training. 2021. HR Resolutions. <https://www.hrresolutions.com/blog/the-difference-between-onboarding-and-training/>. Luettu 20.2.2021.

Työhön perehdyttäminen ei ole pelkkää työturvallisuutta. Pro Perehdytys. <https://www.tyohonperehdyttaminen.fi/>. Luettu 27.3.2021.

Vuori, Krista 2018. Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota. Monster. <https://www.monstercafe.fi/hyva-tyontekijakokemus/>. Luettu 20.2.2021.

Haastattelukysymykset

1. Miten toimivaksi koet myyntipäälliköiden nykyisen perehdytysprosessin?
2. Miten kehittäisit nykyistä perehdytysprosessia? Mainitse kolme asiaa.
3. Minkälaista sisältöä toivoisit perehdytysoppaalta?
4. Miten ja kenen tulisi ylläpitää perehdytysopasta?
5. Mistä perehdytysopas tulisi löytyä?
6. Miten perehdytysprosessin onnistumista tulisi mitata?
7. Miten perehdytysprosessin raportointi tulisi suorittaa?
8. Sana vapaa! Nosta rohkeasti esille mieleen tulleita asioita!

Esihenkilön ja perehdyttäjän tarkastuslista

Perehdytysopas

Perehdytyksen palautelomake