



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

TONI RISSANEN

**Miten myyjän työtehtäviin perehdyt-
tämisessä onnistutaan
Organisaatiossa X?**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Rissanen, Toni: Miten myyjän työtehtäviin perehdyttämisessä onnistutaan Organisaatiossa X?
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2023
Sivumäärä: 42

Uuden työntekijän perehdytyksen onnistuminen on tärkeää, jotta organisaatio selviytyy sen päivittäisistä toiminnoista ja niiden kehittämisessä myös tulevaisuudessa. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin myyjän työtehtävien perehdyttämisen onnistumista organisaatiossa X. Organisaatio X on rautakauppaketju, jolla on useita toimipisteitä Suomessa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys nykyisen myyjän työtehtäviin perehdyttämisen onnistumisesta. Tarkoituksena oli antaa Organisaatio X keskijohdolle sekä lähiesimiehille tietoa nykytilanteesta, kuinka kehittää myyjän työtehtäviin perehdyttämistä tulevaisuudessa. Saatua tietoa oli arvokasta, sillä työurien pidentäminen on Organisaatio X:n tavoite.

Teoriaosuudessa käsitellään hyvää perehdyttämistä, perehdyttäjän ja perehdytettävän roolia sekä onnistunutta myyjän työtehtäviin perehdyttämistä. Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisesti eli kvalitatiivisesti. Käytännön tasolla se toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastateltiin Organisaatio X:n myyjiä ja esihenkilöitä.

Opinnäytetyön tulosten perusteella näyttäisi siltä, että nykyiset perehdyttämisen keinot toimivat toki sellaisenaan, mutta kehityskohteitakin löytyi. Koska Organisaatio X perehdyttäminen toimii pitkälti myyjien opetuksen kautta eli ns. mentoroinnilla, tulisi esihenkilöiden suunnitella perehdytys yhdessä heidän kanssaan. Näin voidaan luoda perehdytettävän näkökulmasta enemmän turvallisempi ja viihtyisämpi oppimisympäristö sekä parantaa samalla työnantajamielikuvaa. Näyttäisi siltä, että tulokkaiden lisäksi myös pitkään organisaatiossa työskennelleillä oli perusosaamisessa, kuten tuotetiedoissa ja sisäisten järjestelmien kanssa huomattavia puutteita. Kehitettävää voisi siis olla aktiivisemmassa perehdyttämisen seurannassa.

Avainsanat: Esihenkilötyö, johtaminen, mentorointi, perehdyttäminen

Abstract

Rissanen, Toni: How to be successful at orientating salesperson in Organisation X?

Business administration

June 2023

Number of pages: 42

The success of the introduction of a new employee is important if organization is to survive day-to-day operation of business and its development in the future. The subject of this thesis was to study, how to be successful at orientating salesperson in organisation X. Organisation X is a construction retail, which has multiple outlets in Finland. Goal of this research was to gain an understanding about current onboarding process, its methods and how it succeeds in the target company. Purpose of this research is to offer information to middle management and foreman about current situation, how to develop familiarizing for the salespersons in the future. Information that was gained was valuable, because organisation x has mission to increase the length of the working careers.

Theory section explains good orientation, role of mentor and person receiving orientation and finally how to orientate salesperson. This the was done as qualitatively. At the practical level it was done as a theme interview, where organisation x salespersons and supervisors were interviewed.

Results of the thesis appears to be, that the current methods were semi adequate, but at the same time there were some factors, that needed enhancing. Since Organisation X uses their regular salespersons as a mentor, superiors should involve them with their orientation planning. This is how organisation x could create both pleasant and safe learning environment and increase the image of the employer. This thesis also showed me, that in addition to the newcomers, even those who had worked longer in the organisation, had remarkable shortcomings in basic skills, such as product information and internal systems. To counter these challenges, more orientation monitoring and planning would be necessary.

Keywords: managerial work, management, mentoring, orientation

ALKUSANAT

Haluan kiittää erityisesti toimeksiantajaani, joka tuki minua tämän opinnäytetyön prosessin ajan. Toimeksiantaja mahdollisti ajankohtaisen aiheen syventymiseen, joka liittyi liiketalouden koulutukseeni. Haluan myös kiittää niitä Organisaatio X:n työntekijöitä, jotka osallistuitte haastatteluihin. Sain teiltä erittäin tärkeää tietoa, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa onnistuneen myyjän työtehtäviin perehdyttämisen suunnittelun tukena.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, TAVOITTEET JA RAJAUKSET	7
2.1 Toimeksiantaja	7
2.2 Tutkimuskysymykset.....	11
3 ONNISTUNUT MYYJÄN TYÖTEHTÄVIIN PEREHDYTTÄMINEN	11
3.1 Onnistunut perehdyttäminen	11
3.2 Hyvä perehdyttämissuunnitelma	12
3.3 Perehdyttäjän ja perehdytettävän rooli	14
3.4 Myyjän perehdyttäminen työtehtäviin	16
3.5 Mentorointi apuna myyjän työtehtäviin perehdyttämisessä	19
3.6 Perehdytyksen seuranta.....	23
3.7 Palautteen merkitys perehdytyksessä	24
3.8 Perehdytykseen liittyvää lainsäädäntöä	25
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	27
4.1 Käytettävä menetelmä	27
4.2 Aineistonkeruumenetelmä.....	27
5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	29
5.1 Hyvä myyjän työtehtäviin perehdyttäminen	30
5.2 Valmistautuminen myyjän työtehtävien perehdyttämiseen	30
5.3 Myyjän työtehtäviin perehdyttämisen tuki	31
5.4 Myyjän työtehtäviin perehdyttämisen keinot	32
5.5 Myyjän työtehtäviin perehdyttämisen haasteet	32
5.6 Myyjän työtehtäviin perehdyttämisen seuranta	33
5.7 Myyjän perehdyttämisen nykytilan kokemukset	34
6 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET	35
6.1 Johtopäätökset.....	35
6.1 Opinnäytetyön arviointi	36
LÄHTEET	38
LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET	40
LIITE 2 TUTKIMUSINFO	42

1 JOHDANTO

Perehdyttämisen onnistuminen yrityksessä tai missä tahansa organisaatiossa voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. On kuitenkin huomioitava, että ainoastaan hyvin suunnitellut ja toteutetut perehdytysmetodit tuottavat tuloksia niin perehdytettävän, kuin häntä perehdyttäneen yrityksen näkökulmasta. Uuden työntekijän perehdytyksen onnistuminen on olennaista organisaation jokapäiväisten toimintojen ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta. Perehdytyksen keinot vaihtelevat luonnollisesti eri organisaatioiden välillä.

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena tehdä selvitys, miten myyjän työtehtäviin perehdyttäminen on onnistunut Organisaatiossa X. Niin kuin monella muullakin yrityksellä, myös Organisaatio X:n haasteena on kaupan alalle tyypillinen työntekijöiden vaihtuvuus. Jatkuva vaihtuvuus on yrityksen kaikkia osapuolia kuormittava tekijä, sillä uusien henkilöiden perehdyttämiseen kuluu huomattavasti resursseja. Haaste todennäköisesti tulee uusiutumaan, mikäli perehdyttämisessä ei onnistuta. Opinnäytetyön aihe on siis ajankohtainen ja tarpeellinen Organisaatio X:lle.

Koska olen työsuhhteessa Organisaatiossa X:ään, olen itsekin päässyt perehdyttämään monta työntekijää. Halusin kuitenkin aiheesta laajemman käsityksen, jolloin pelkästään omat kokemukset eivät riitä. Tästä syystä löysin kiinnostuksen perehtyä Organisaatio X:n perehdyttämisen onnistumista. Lisäksi tämä työ tukee mainiosti liiketalouden opintojani, jossa suuntautumisenä on esimiestyö ja johtaminen.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, TAVOITTEET JA RAJAUKSET

2.1 Toimeksiantaja

Organisaatio X on rautakauppaketju, joka toimii Suomessa usealla paikkakunnalla. Organisaatio X toimii erilaisen rakentamisen, remontoinnin ja sisustamisen liikkeenä sekä kuluttajille, että yritysasiakkaille. Yrityksen arvoihin kuuluvat asiakaslähtöisyys, toisten arvostaminen ja yhteistyö, yhteiset tavoitteet, jatkuva kehittäminen ja kehittyminen. Yrityksen kilpailuvaltteja ovat laaja valikoima, tuotteiden hyvä saatavuus ja asiantunteva asiakaspalvelu.

Rauta- ja rakennusalan liikkeet toimivat kaikenlaisen rakentamiseen liittyvän materiaalin vähittäiskauppoina. Nämä vähittäiskaupat eli rautakaupat myyvät erilaisia lattiapäällysteitä, kuten laminaatteja, parketteja ja vinyyllilankkuja. Valikoimiin kuuluu keraamiset laatat kuiviin ja kosteisiin tiloihin. Toimialan liikkeet myyvät myös maalit ja tapetit sekä erilaiset valaisin- ja sähkötuotteet. Samoin piharakentamiseen ja puutarhaan liittyvät tuotteet ovat myös toimialan osaa-alueita. Rautakaupoista löytyy erilaisia työkaluja sekä koneita kaikkien yllä mainittujen osa-alueiden tueksi. Valikoima tällä toimialalla on siis hyvinkin monimuotoinen. (Santasalo & Koskela, 2015, s. 124.)

Rautakaupan ideana on palvella kuluttajien lisäksi myös rakennusalan yrityksiä. Näissä voi olla toki poikkeuksia, sillä osa suuremmista liikkeistä keskittyy myös raskaampaan rakentamisen tuotteisiin, kun taas pienemmät keskusta-liikkeet eivät jälleenmyy näitä lainkaan. Nämä pienemmät liikkeet keskittyvät enemmän keskieurooppalaistyyliiseen kuluttajarautakauppaan, kuten ns. pienrautatavaraan ja sisustamiseen. Tämän tyyliä liikkeitä kutsutaankin usein erikoistavarataloksi rautakaupan sijaan. Sen sijaan suuremmat myymälät ja raskaamman tavaran noutopihat voivat sijoittua kaupunkien laiduille tai sellaisiin paikkoihin, joissa on hyvät kulkuyhteydet. Suuremmissa liikkeissä on yleensä raskaampaa puu- ja levytavaraa, jotka vaativat huomattavan paljon tilaa. Toimialan liikkeet ovat kuitenkin yleisesti sellaisia, jotka avaavat ovensa mahdollisimman aikaisin, sillä rakentaminen alkaa myös aikaisin. Varsinaisten

myymälöiden lisäksi rautakauppaketjut palvelevat nykyisin myös verkossa. (Santasalo & Koskela, 2015, s. 124–125.)

Henkilöstö Tampereen toimipaikassa koostuu myyjistä, tavaravastaanoton henkilökunnasta, kassaosaston henkilöstöstä sekä lähiesihenkilöistä. Lisäksi toimipaikan johtoon kuuluu yksikön johtaja, sekä kaksi apulaispäällikköä, jotka ovat myyntipäällikkö sekä hallintopäällikkö. Myyjän perustehtäviin Organisaatiossa X kuuluu asiakaspalvelu kasvotusten, puhelimitse sekä sähköpostitse. Kun asiakaspalvelua ei tehdä, myyjä tekee tuotetilauksia sekä organisoii ja järjestää omia sekä tarvittaessa muiden vastuualueita. Myyjä myös osallistuu saapuneiden tilausten purkamiseen ja järjestää ne huolellisesti varastohyllyille joko käsin tai vaihtoehtoisesti trukin tai muun apuvälineen avustamana.

Organisaatiossa X perehdytyksessä käytetään aluksi aina omaa sisäistä perehdytyksen intranettiä, jossa uusi työntekijä eli myyjä saa ensimmäiset käsitukset Organisaatio X:n arvoista sekä konseptista. Lähiesihenkilö käy ensiksi läpi organisaation käytännön asiat uuden myyjän kanssa. Käytännön asioihin kuuluu mm. työajat, työvaatteet, kulkureitit työpaikalle, sekä työympäristön ja henkilökunnan esittely, taukojen pitäminen yms. Perusasioiden läpikäymiseen eli ns. orientaatioon kuluu usein ensimmäinen työpäivä. Toisena työpäivänä osaston lähiesihenkilö ohjeistaa yleensä yhden tai useamman mentorin, jotka hoitavat perehdyttämisen. Mentoriksi valitaan mieluiten pitempiaikaisia työntekijöitä, joilla on laaja kokemus oman osaston tuotteisiin ja niiden toimittajiin liittyvistä asioista, tuotteiden esillepanosta, osaston toiminnasta ja asiakaspalvelusta osastolla. Näiden lisäksi mentorilta toivotaan halukkuutta toimia opastajana.

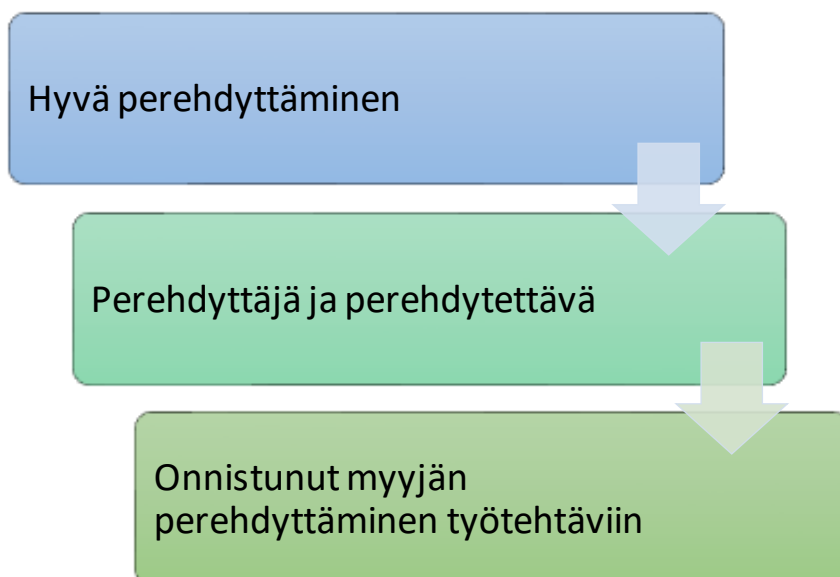
Olen ollut koko tradenomiopintojeni ajan työsuhteessa Organisaatio X kanssa. Aloitin kyseisessä organisaatiossa työskentelyn vuonna 2012, joten minulla on näkemyksiä sekä kokemusta organisaation toimintatavoista. Organisaatio X:n edustajan pyynnöstä tämä opinnäytetyö tehdään mainitsematta organisaation oikeaa nimeä.

Opinnäytetyöni aihe, eli miten myyjän perehdyttämisessä onnistutaan, on ajankohtainen ja tärkeä, sillä Organisaatio X:llä on tulevaisuuden tavoitteena työurien kasvattaminen sekä työssä viihtyminen. Lisäksi kaupan alalle tyypillinen työntekijöiden vaihtuvuus on kiireen ja sesonkien keskellä henkilöstöä kuormittava tekijä, joten perehdytyksen onnistumista on mielestäni syytä tarkastella. Samoin sitä, onnistutaanko perehdytyksessä tasapuolisesti eri osastojen välillä. Vaikka organisaatiolla onkin olemassa valmis perehdytyksen tarkistuslista, joka käydään kohta kohdalta läpi uuden myyjän kanssa, on jokaisella mentorimyyjällä ja esihenkilöllä loppujen lopuksi oma henkilökohtainen tapa, miten se toteutetaan uuden myyjän kanssa.

Tavoitteena tässä tutkimuksessa on siis tutustua Organisaatio X myyjän työtehtäviin perehdytyksen onnistumiseen siten, että haastattelen eri osastojen esihenkilöitä ja heidän alaisiaan. Näin saan monipuolista aineistoa, jossa voidaan löytää parhaassa tapauksessa sellaisia perehdytyksen haasteita, mitä ei ole ennen havaittu.

Opinnäytetyön tavoitteena ei ole muuttaa olemassa olevaa organisaation perehdytysaineistoa tai muuta tukimateriaalia, kuten perehdytyksen tarkistuslistaa, vaan antaa organisaation keskijohdolle sekä lähiesihenkilöille tietoa, että onnistutaanko myyjien perehdyttämisessä. Opinnäytetyöstä saatua tietoa voidaan hyödyntää, jotta he voisivat tulevaisuudessa optimoida perehdytykseen liittyvät toimenpiteet tehokkaammin.

Tämän opinnäytetyön keskeiset aiheet eli ns. teoreettiset viitekehykset ovat hyvä perehdyttäminen, perehdyttäjän ja perehdytettävän rooli, sekä onnistunut myyjän perehdyttäminen työtehtäviin. Näitä em. asioita käsitellään aluksi teorian kautta, jotta voimme ymmärtää ilmiötä paremmin. Seuraavassa kuviossa on esitelty, kuinka työssä edetään teorian kanssa. Siinä on aluksi käsitelty runsaasti perehdytykseen sekä esihenkilötyöhön liittyvää kirjallisuutta. Näistä sain hyvään perehdyttämiseen liittyvää termistöä.



Kuvio 1. Viitekehykset työssä.

Hyvän perehdyttämisen teorian jälkeen voidaan tarkemmin tutustua esihenkilön ja myyjän perehdyttämisen rooleihin sekä näiden väliseen vuorovaikutukseen. Se on kuviossa nimellä perehdyttäjä ja perehdytettävä. Näiden jälkeen tietoa onnistuneesta perehdyttämisestä on haettu toimeksiantajan, eli kaupan alaan liittyvien erilaisten järjestöjen, kuten esimerkiksi työturvallisuuskeskusten sekä työsuojelun verkkosivuilta. Myös alan kirjallisuutta on otettu tähänkin mukaan. Siitä sain teoriakokonaisuuden onnistuneesta myyjän perehdyttämisestä työtehtäviin. Teoriaosuuteen on em. kuvion aiheiden lisäksi sisällytetty perehdytykseen liittyvää lainsäädäntöä, jotta saataisiin mahdollisimman hyvä käsitys siitä, mikä on lain määräämä minimimitavoite.

2.2 Tutkimuskysymykset

Pääkysymys on tässä tutkimuksessa seuraava:

- Miten myyjän työtehtäviin perehdyttämisessä onnistutaan Organisaatiossa X?

Lisäksi tutkimuksessa käsitellään seuraavia apukysymyksiä:

- Millaista on hyvä myyjän työtehtäviin perehdyttäminen Organisaatiossa X myyjien mielestä?
- Millaista on hyvä myyjän työtehtäviin perehdyttäminen Organisaatiossa X esimiesten mielestä?

3 ONNISTUNUT MYYJÄN TYÖTEHTÄVIIN PEREHDYTTÄMINEN

3.1 Onnistunut perehdyttäminen

Perehdytys tarkoittaa uusien asioiden oppimista sekä myöhemmässä vaiheessa niiden soveltamista käytännössä. Toimiessaan se luo edellytykset vuoropuhelulle uuden työntekijän sekä organisaation välille. Ei kuitenkaan voida olettaa, että kaikki olisi valmiina välittömästi. Uuden opetteleminen vaatii aina riittävästi aikaa sekä mahdollisuutta kokeilla. Perehdyttämisen tavoitteet ja keinot ovat yrityksissä ja organisaatioissa erilaisia keskenään, mutta ideana on kuitenkin saada oppimisen prosessi uudella työntekijällä mahdollisimman nopeasti käyntiin. Perustavoitteina perehdyttämisellä voidaan tavoitella nopeaa tehtävän omaksumista, työpaikan kulttuurin vahvistamista, tiimityötä, omaaloitteisuutta tai riittävää vastuunottoa. Tavoitteet sellaisenaan voivat olla lyhyen aikavälin, kuten nopean voiton tavoittelua, mutta toisaalta myös pitkiä ja vuosiksi sitouttavia. (Eklund, 2020.)

Vaikka perehdytyksen termiä voidaan ajatella vain yhtenä prosessina, se voidaan toteuttaa käytännön tasolla eri tavoilla, riippuen yrityksen resursseista sekä rekrytoitavien määrästä. Esimerkkinä voimme ottaa englannin kielestä tulevat termit **orientation** ja **onboarding**. Tärkeimpänä erona näillä kahdella on juuri tehtävään perehdyttämiseen käytettävä aika ja resurssit. (Peek, 2023.)

Orientation keskittyy perehdytyksessä yleensä perusasioihin, jotta työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti osoitettuihin työtehtäviin. Varsinaisten työtehtävien lisäksi tulokas tutustuu organisaation, työympäristöön, esihenkilöihin ja tuleviin kollegoihin. Tehtävän vaativuuden mukaan tämän tyyppinen perehdytys voi kestää muutamasta tunnista muutamaa päivään. Yleistä Orientation-perehdytyksessä on se, että soveltuu yksilön lisäksi isommalle joukolle samanaikaisesti, esimerkiksi kesätyöntekijöille. Tämän tyyppinen perehdytys on huomattavasti edullisempaa verrattuna onboarding perehdyttämiseen. (Peek, 2023.)

Onboarding-perehdytyksessä keskitytään lähtökohtaisesti pidempiaikaisiin tavoitteisiin. Onboarding soveltuukin sellaisiin työtehtäviin, joiden opetteluun kuluu huomattavasti enemmän aikaa. Koska perehdytys voi tässä tapauksessa kestää tehtävän vaativuuden takia jopa kuukausia, on pidemmän aikavälin tavoitteena sitouttaa perehdytettävä henkilö organisaatioon. Onboarding-perehdytyksessä huomioidaan enemmän yksilön tarpeet ja toiveet tulevaisuutta ajatellen. Tämä on erittäin olennaista sitoutumisen kannalta. Hyvin järjestetyllä onboarding-perehdytyksellä saadaan aikaiseksi positiivinen työnantajanamielikuva. Se voi siis parhaimmillaan houkutella uusia osaajia yritykseen, kun se mahdollistaa yksilön urakehityksen. (Peek, 2023.)

3.2 Hyvä perehdyttämissuunnitelma

Perehdytyksen suunnitteluun kannattaa panostaa riittävästi resursseja. Toimissaan organisaatio saa siitä runsaasti hyötyjä. Perehdyttämiseen käytetyt resurssit voivat alkuun supistaa organisaation tuloksia, mutta alkuvaiheen

jälkeen tilanne kääntyy. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu perehdytysuunnitelma on avaintekijänä yrityksen tehokkuuden palautumisessa ennalleen. (Eklund, 2020.)

Epäonnistunut tai huonosti laadittu perehdytysuunnitelma sen sijaan heikentää organisaation tehokkuuden pitkäksi aikaa, eikä se pahimmillaan palaudu enää ennalleen. Taustalla voi olla esimerkiksi se, että uuteen työntekijään kohdistetaan liian suuria tai epärealistisia odotuksia. Vaikka tehtävä ei varsinaisesti olisikaan erityistaitoja vaativa, voi kiire kostautua, jos asioita ei käydä huolellisesti läpi tulokkaan kanssa. Perehdytykselle ja sen suunnittelulle täytyy varata oma aikansa. Työntekijän palkkaaminen on organisaatiolle aina taloudellinen riski. Epäonnistunut perehdytys voi johtaa siihen, että työntekijä ei viihdy ympäristössään, jolloin hän irtisanoutuu. Organisaatio joutuu tässä tapauksessa tekemään rekrytointiprosessin uudelleen, joka käy todella kalliiksi. Samalla se kuormittaa koko työyhteisöä. Ei riitä, että työntekijä perehdytetään ainoastaan työtehtäväänsä. Kannattavaa on perehdyttää hänet myös uuteen työyhteisöönsä. Tärkeää on se, että uusi työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja saa tukea sekä palautetta esihenkilönsä lisäksi yhteisöltään. (Eklund, 2020.)

Hyvin suunniteltu perehdyttäminen on sitä, että yksilölliset tarpeet voidaan huomioida paremmin. Tulokkailla on erilaisia lähtökohtia. Jo valmiiksi olevaa osaamista voi olla ennestään edellisestä organisaatiosta, joten kaikkia perusasioita ei tarvitse käydä heidän kanssaan kädestä pitäen. Sen sijaan vähemmän aikaisempaa kokemusta omaavalle voidaan antaa enemmän huomiota perusasioissa. Perehdyttämisen suunnittelun voi tarvittaessa tehdä tulokkaan kanssa yhdessä. (Kupias & Peltola, 2019, s. 136.)

Jo suunnitteluvaiheessa täytyy kuitenkin pohtia etukäteen, milloin työntekijä kykenisi osittain itsenäiseen työskentelyyn. Valmistautumisvaiheessa täytyy siis arvioida perehdytettävän tiedon ja taidon tasoa. Työn vaativuus täytyy ottaa huomioon aikataulutuksessa ja kullekin osa-alueelle täytyykin varata riittävästi aikaa. Lisäksi asiat kannattaa perehdyttää loogisessa järjestyksessä. Tarvittaessa perehdytys voidaan jaksottaa osioihin. Näin myös palautumiselle

jää aikaa. Työtehtävään liittymättömät perusasiat käydään läpi ensiksi, kuten työaikoihin, taukoihin liittyvät seikat. Perehdytettävälle voidaan esitellä mahdollisuuksien mukaan organisaation perehdytyksen toimintamalli. Oppimista helpottaa myös se, jos perehdyttävät asiat olisivat kirjallisessa muodossa, jolloin niitä voidaan tarkastella myöhemmin. Se helpottaa myös siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä alkaa suorittamaan tehtäviään itsenäisesti. (Klinga, 2023.)

3.3 Perehdyttäjän ja perehdytettävän rooli

Perehdyttäjä tai toisin sanoen lähin esihenkilö on vastuussa perehdyttämisen järjestämisestä. Esihenkilön tulee antaa riittävästi ohjeistusta ja ohjausta, että perehdytettävä selviää työtehtävistään. Sen lisäksi hänelle pitää opettaa tekemään työt oikein ja turvallisesti. Vaikka esihenkilö itse käy läpi perusasiat, varsinaiset käytännön toimet voidaan tarvittaessa käydä läpi toisen työtoverin opastamana. (Liski, Horn & Villanen, 2007, s. 12.) Käytännössä esihenkilö kuitenkin järjestää uudelle henkilölle riittävät valmiudet aloittaa työskentely. Esihenkilöllä tulisi aina olla erillinen perehdytysohjelma tai suunnitelma, jonka mukaan hän etenee prosessissa. Perehdytysprosessiin osallistuu kokonaisuudessaan itse esihenkilö, perehdytettävä sekä muu työyhteisö. Esihenkilön vastuuseen kuuluu järjestää riittävästi resursseja perehdyttämisen hoitamista varten. (Hyppänen, 2013, s. 181.)

Jotta perehdyttäminen saadaan onnistumaan, on perehdytettävän myös itse oltava riittävän oma-aloitteinen uudessa ympäristössään. Omalla aktiivisuudellaan työntekijä saa tukevamman jalansijan työyhteisössä. Kommunikointi työyhteisön jäsenten kanssa onkin avainasemassa, kun työntekijä tutustuu uuteen ympäristöönsä. Väärät olettamukset ja työtavat vaikeuttavat koko perehdyttämisen prosessia, sillä epävarmojen asioiden jännittäminen ja pelko hankaloittavat oppimista. Toisin sanoen perehdyttäjän tulisi kannustaa uutta henkilöä myös kysymään neuvoa epävarmoissa tilanteissa. (Liski, Horn & Villanen, 2007, s. 13.)

Jos esihenkilö käyttää perehdytyksessään apuna omia alaisiaan, kannattaa esihenkilön suunnitella metodit siten, että palveluksessa olevat työntekijät voivat itse osallistua perehdytyksen suunnitteluun. Erityisesti yrityksissä, joissa käytetään vuokratyövoimaa, yhteisen suunnittelun tärkeys korostuu. Tämän valmistautumisen laiminlyönnissä on muutoin riskinä vakituisen henkilöstön torjuntareaktiot uutta henkilöä kohtaan. (Liski, Horn & Villanen, 2007, s. 14.)

Ennen kuin mitään tehtäviä voidaan aloittaa, esihenkilön tulee ensimmäiseksi esitellä uudelle työntekijälle työympäristö. Vielä ei kannata määrätä varsinaisia vastuualueita. Mikäli työssä tarvitaan työpistettä, puhelimia, tietokoneita, kannattaa nämä hoitaa jo etukäteen, muuten menetetään kallisarvoista aikaa. Työvaatteet pyritään myös järjestämään ensimmäisenä työpäivänä. Käytännössä siis työnantaja järjestää työympäristön sellaiseksi, että uusi tulokas kykenee oppimaan työtehtävät ja suoriutumaan niistä ansiokkaasti. (Hyppänen, 2013, s. 181.)

Jotta uuden henkilö voisi aloittaa mahdollisimman tehokkaasti, olisi tärkeää, että esihenkilö on itse aluksi läsnä perehdyttämisessä. Ideaali tilanne on, jos esihenkilö olisi varannut koko ensimmäisen päivän perehdyttämiseen. Minimissään voi riittää aamupäiväkin, työn luonteen sen salliessa. Ensimmäinen päivä voidaan aloittaa tutustumisella työympäristöön ja ihmisiin, jonka jälkeen varsinainen perehdytys työtehtäviin voidaan aloittaa. Perehdytyksen yhteydessä voidaan esitellä organisaation arvoja, visioita ja tavoitteita laajemmin. Tässä vaiheessa voidaan samalla kertoa, mitä yrityksen asioita voi kertoa ulkopuolisille ja mitkä ovat salassapitovelvollisuuden alaisia. (Hyppänen, 2013, s. 183)

Kun organisaatioon palkataan uusi työntekijä, hän ansaitsee ja vaatii aluksi enemmän huomiota, jotta hän saa mahdollisimman kattavan tuen uuden oppimiseen. Vaikka vastuu omasta oppimisesta on suurelta osin perehdyttävällä itsellään, on organisaatiolla ja sen johdolla viime kädessä vastuu järjestää työympäristö oppimisen kannalta mielekkääksi. Tätä voidaan siis ajatella perehdyttävän näkökulmasta siten, että tulokas kokisi itsensä tervetulleeksi organisaatioon. Tulokasta ei kuitenkaan saa kokonaan jättää oman onnensa

varaamaan alkuvaiheiden jälkeen, vaan hänelle tulee aina tarpeen mukaan tarjota apua sekä tukea. Lisäksi tulee varmistaa, että hän voi kehittyä hänelle annettujen tehtävien parissa ja että hän on sopeutunut uuteen työyhteisöönsä. (Kupias & Peltola, 2019, s. 136.)

3.4 Myyjän perehdyttäminen työtehtäviin

Kaupallisen alan yleisin ammattinimike on myyjä. Normaaliin myyjän päivään kuuluu asiakaspalvelu, tavaroiden järjestely ja siirtäminen, hinnoittelut, erilaiset tuotetilaukset ja kassatyöskentely. Joskus työ voi sisältää myös tehtäviä varastossa. Asiakaspalvelun lisäksi myyjän arkeen kuuluu erilaisten ohjelmistojen sekä laitteiden käyttö, johon organisaatiot perehdyttävät. Työtä kaupan alalla tehdään useimmiten eri vuoroissa kuten kaksi- tai kolmivuorotyössä. (Pro perehdytys, 2022.)

Ennen varsinaista myyntityötä uudelle henkilölle opetetaan myytävien tuotteiden ominaisuudet. Kaupan alalla sekä asiakaspalvelussa esiintyy silloin tällöin haastavia sosiaalisia tilanteita. Yleensä tämän tyyppisiin häiriötilanteisiin on laadittu organisaation puolesta erillinen ohjeistus, jotta niistä selviää. Omien tunteiden sekä kiihtymyksen kontrollointi sekä oma rauhallinen, määrätietoinen käyttäytyminen kuuluu myyjän ammattitaitoon. Joka tapauksessa työpaikalla on keskusteltava tulokkaan kanssa, mitä tehdä sellaisessa tilanteessa, kuten hankalissa sosiaalisissa tilanteissa, joissa kohtuullinen raja ylittyy. Asiakaspalvelijan ei tarvitse sietää mitä tahansa käytöstä. (Rauramo, 2020, s. 55.)

Kaupan alalla huomattava osa perehdyttämisestä on tuoda esille yrityksen liikeidea sekä palveluiden periaatteet. Tärkeintä on, että asiakasrajapinnassa työskentelevät sisäistävät tämän. Perehdytys voidaan toteuttaa tarvittaessa jaksotuksella. Jaksotuksen avulla voidaan palata takaisin niihin vaiheisiin, joissa perehdytettävä tarvitsee kertausta. Yleinen tapa kaupan alalla on liittää perehdytettävä seuraamaan kokeneempaa työntekijää, jolloin hän voi

havainnoida työskentelyä. Muita keskeisiä perehdyttämisen aihealueita ovat esimerkiksi poikkeustilanteisiin varautuminen. Poikkeustilanteita ovat ensiaputilanteet, vesivahingot, sähkökatkot. Lisäksi tulokkaalle on kerrottava oikeat toimintatavat esimerkiksi tulipalon sattuessa. Perehdyttämiselle määritellään aina aikataulu. (Rauramo 2020, s. 14.)

Oikeat nosto- ja siirtotavat täytyy opastaa aina tulokkaille. Perehdytystilanteessa ohjeistetaan, mitä tavaroita tulokas voi nostaa yksin ja mitä nostetaan toisen henkilön avustamana. Toisin sanoen myyjänä sinun ei pidä koskaan nostaa enempää taakkaa kuin jaksat. Mahdollisuuksien mukaan käytetään aina apuvälineitä, kuten mekaanisia nostolaitteita, kuten trukkeja. Oman turvallisuutensa lisäksi tulokas pitää perehdyttää siihen, että hän voi turvallisesti liikkua trukeilla asiakastilassa. Tulokas perehdytetään siihen, että nostotilanteissa työalue tulee eristää, sillä asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä työstä aiheutuvia riskejä ja vaaroja. Tämä tilanne voi esiintyä esimerkiksi kuormalavaa korkealle nostolaitteella hyllyttäessä. Tulokasta opastetaan myös tarvittaessa suojaruusteiden kanssa. Esimerkiksi suojakäsineet ovat olennainen osa myyjän varustusta. Mikäli työssä esiintyy erillistä haitallista meteliä, käytetään tarvittaessa kuulosuojaimia. (Vuorinen, Rauramo & Laukkarinen, 2022.)

Jotta uusi myyjä saisi hyvän ymmärryksen työympäristönsä turvallisuudesta, ohjeistetaan hänelle jo alkuun työympäristön siisteyden tärkeys. Epäjärjestys aiheuttaa edelleen riskin tavaravahingoille, tapaturmille ja se vähentää työviihtyvyyttä. Tulokasta ohjeistetaan, että käytäville ei jätetä esimerkiksi pakkausjätettä, kuormalavoja asiakastilanteen jälkeen, eikä em. asioita koskaan saa jättää hätäpoistumisteiden, alkusammutuspisteiden, sähkökaappien tai portaitkojen eteen. (Vuorinen, Rauramo & Laukkarinen, 2022.)

Näiden lisäksi kaupan alalla kuormitusta voivat aiheuttaa korkeat lämpötilat sekä meteli. Lämpötilojen ollessa korkeita, tulokasta muistutetaan siitä, että nesteytyksen pitää olla riittävää. Myös ylimääräisestä tauotuksesta ohjeistetaan tarvittaessa erikseen. Korkeassa lämpötilassa työskentely kuormittaa elimistöä, jolloin se vaikuttaa haitallisesti työntekijän suorituskykyyn, Se edelleen

vähentää työntekijän tarkkuutta ja valppautta, jolloin erilaiset henkilö- ja materiaaliriskit kasvavat. (Vuorinen, Rauramo & Laukkarinen, 2022.)

Kaupan alan työpaikkojen ympäristöt ovat keskenään aina erilaisia, joten se vaatii yksityiskohtaisen perehdytyksen työturvallisuuden osalta. Perinteisessä hyllytys-, purku- ja siirtotyössä on huolehdittava riittävästä ergonomiasta. Tähän luetaan esimerkiksi oikeat nosto- ja siirtotekniikat. Organisaatiossa X tehdään hyllytystyötä siirtojen ja nostojen ominaisuudessa koko ajan. Väärin tehtynä se on työturvallisuusriski ja voi aiheuttaa esimerkiksi selkätapaturmia. Vaikka tämän tyyppiset työtehtävät itsessään voivat kuulostaa yksinkertaiselta, kannattaa niitä suunnitella ja ennakoida aina etukäteen.

Varsinaisessa perehdyttämistilanteessa uutta työntekijää voidaan pyytää aluksi havainnoimaan tehtävä. Sen jälkeen hänelle näytetään, miten se käytännössä tehdään. Käytännön esittelyn jälkeen perustellaan, miksi ja miten se tehtiin. Tämän jälkeen kerrotaan vielä toimintasäännöt. Kun ohjeet on annettu, on aika kokeilla. Ensimmäisen kokeilun jälkeen annetaan palaute, jonka jälkeen tulokas saa harjoitella ja kokeilla uudestaan. Riittävän harjoittelun jälkeen arvioidaan perehdytettävän taitotasoa sekä ohjataan palautteella. Perehdytettävän kysymyksille tulee jättää mahdollisuus vaiheiden alkuun, väliin ja loppuun. Mikäli tässä vaiheessa tehtävät suoriutuvat mallikkaasti eikä niissä ole enää suurempia epäselvyyksiä tai kysyttävää, perehdyttävälle voidaan antaa mahdollisuus työskennellä itsenäisesti. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Jotta uuden henkilön perehdyttäminen onnistuisi on huolehdittava, että organisaatiolla on tarkoituksenmukainen perehdytyksen organisointi, joka on hyvin suunniteltu sekä toteutettu järkevästi. Tarkoituksenmukaisen organisoinnin ideana on se, että työyhteisön kaikki jäsenet tuntevat oman roolinsa perehdytyksessä. Perehdytyksessä ovat siis mukana viime kädessä kaikki työyhteisön jäsenet. Näin myös tulokas saa nopeasti käsityksen, mitä häneltä odotetaan. Tässä perehdytyssysteemissä pyritään kuitenkin siihen, että sitä voidaan tarvittaessa uudistaa tarpeiden muuttuessa. (Kupias & Peltola, 2019, s. 136.)

Perehdytyksen saaminen ei ole ainoastaan uusien työntekijöiden etuoikeus. Organisaatiossa voi tapahtua sisäisesti sellaisia muutoksia, joihin sen työntekijät eivät voi vaikuttaa. Muutoksissa tulee esille monenlaisia tunteita, joista valitettavan moni on kielteisiä. Lisäksi turvallisuuden tunne voi joiltain kadota, jopa enemmän kuin tulokasperehdytyksessä. Jotta uuden oppiminen saataisiin mahdollisimman hyvin käyntiin, on mietittävä yhdessä suunta. Ilman selkeää suuntaa ihmiset eivät juurikaan sitoudu tai motivoitu omatoimiseen kehittämiseen, eivätkä organisaation johdon tarjoamiin koulutuksiin. Johdolla voi olla asiasta virheellinen käsitys, että uudet asiat opitaan aina nopeasti, ilman epävarmuutta tai muutosvastarintaa. Oppimisprosessiin ilmaantuu kuitenkin välittömästi häiriötekijä, jos turvallisuuden tunnetta ei ole. Uuden opettelemisessa voidaan kokea nopeasti turhautumista. Tästä syystä muutosperehdytyksessä vaaditaan riittävää vuorovaikutusta sekä keskustelua osapuolten välille. Ihannetilanteessa työntekijä motivoituu oma-aloitteellisuuteen, jolloin hän kykenee hankkimaan itse lisää tietoa. Yrityksen johdon tulisi juuri kannustaa tämän tyyppiseen toimintamalliin. (Kupias & Peltola, 2019, s. 137.)

Joka tapauksessa vuorovaikutuksen merkitystä ei voi väheksyä. Suositeltavaa olisi tehdä kartoitusta mahdollisimman ajoissa vähintäänkin kehityskeskustelujen muodossa. Läsnäolo ja kohtaaminen voi olla ratkaiseva tekijä. Keskustelun avulla saadaan molemminpuolinen luottamus. Haasteita ja kehittämistoimenpiteitä voidaan aina pohtia yhdessä, myös yksilön kannalta räätälöidysti. (Kupias & Peltola, 2019, s. 139.)

3.5 Mentorointi apuna myyjän työtehtäviin perehdyttämisessä

Jo aiemmin mainittu mentorointi on sellaista toimintaa, jossa ovat osapuolena mentoroitava eli aktori ja varsinainen mentori eli työssä ohjaaja. Aktori on kehittymistarpeen omaava osapuoli, kenelle perehdytystä tarjotaan eli perehdytyksen näkökulmasta tulokas. Mentorin tehtävänä on ohjata ja opastaa aktoria alkuun pääsemisessä. Koko mentoroinnin idea perustuu siis näiden kahden osapuolen luottamukselliseen vuorovaikutukseen sekä mentoroinnin osaamisen jakamiseen. Mentori on siis roolimalli, joka aktori seuraa. Mentorointia

kannattaakin tehdä aina aktorin ehdoilla, vaikka ajatuksena olisi ainoastaan osaamisen jakaminen. Pääpaino tulisi kuitenkin olla mieluummin aktorin kehityksessä ja oppimisessa. Parhaassa tapauksessa mentorikin voi oppia uusia näkökulmia, mikäli hän vuorostaan vastaanottaa aktorin omia oivalluksia. Mentorointi ei kuitenkaan voi opettaa aivan kaikkea, vaan sillä voidaan ajatella olevan enemmän osaamista rikastava vaikutus. (Kupias & Salo, 2014, s. 11–13.)

Mentorointia voidaan tehdä sekä aktori- sekä mentorilähtöisesti. Akrotilähtöistä mentorointia käytetään usein nuorten kehittymishaluisten aikuisten kanssa. He voivat olla esimerkiksi uusia esihenkilöitä tai muita asiantuntijoita. Aktorilähtöinen mentorointi voi olla haasteellista silloin, jos tulokas itse ei vielä tiedä mitä haluaa. Aktorilähtöinen mentorointi toimii silloin, jos aktorit itse ovat aktiivisia ja ymmärtävät roolinsa ja vastuunsa perehdytyksessä. Heidän tulisi myös kunnioittaa mentoriensa panostusta. (Kupias & Salo, 2014, s. 25.)

Parhaimmillaan tämä metodi toimii siten, että molemmat osapuolet voivat olla omana itsenään koko prosessin ajan. Luottamusta on vaikea rakentaa, jos joku joutuu esittämään jotain muuta, kuin todellisuudessa on. Aitoon mentoroivaan perehdyttämiseen kuuluu oman mielipiteen ilmaiseminen, oman osaamisen kehittäminen, molempien osapuolten ajattelutapojen haastaminen, palautteen antaminen sekä ottaminen. Lisäksi siihen kuuluu riittävän vastuun antaminen. Tätä aitoutta korostaa se, että myös mentorin tulee ymmärtää, mitä hän osaa ja mitä ei. Kuitenkin uuden kokeileminen on aina suotavaa. Sekä mentorin että aktorin täytyy kuitenkin olla tietoisia yhteisen prosessin etenemisestä. Tällä tavalla vältetään epätietoisuutta, jolloin esimerkiksi vastuuta on helpompi jakaa lähtötasojen ja osaamisen perusteella. Alkukeskustelussa voidaan selvittää esimerkiksi seuraavia asioita: Mikä on toisen tausta, mistä hän on kiinnostunut, mitä hän arvostaa, mistä hän innostuu ja millainen hän on parhaimmillaan. Nämä kaikki kysymykset ja niiden vastaukset luovat perustan yhteistyölle mentorin sekä aktorin välille. Samalla osapuolet voivat paremmin tutustua keskenään, kun vuorovaikutus saadaan käyntiin. (Ristikangas & Ristikangas, Alatalo, 2020, s. 206.)

Mentoroinnin alkukeskustelun tavoitteet eivät kuitenkaan ole koko prosessin ajaksi sidottuja, vaan ne voivat muokkautua ja vaihtaa jopa suuntaa, kun prosessi etenee. Tämä voi tapahtua vähitellen, kun sovitaan vaikkapa vastuualueista. Samassa asiansuhteessä perehdytettävä on saattanut alkaa hahmotamaan isompaa kuvaa siitä, mitä on tehnyt ja oppinut tähän mennessä. (Ristikangas & Ristikangas, Alatalo, 2020, s. 208.)

Perehdytettävä ei ole kuitenkaan ainoa, joka saa mentoroinnista hyötyä. Koska kyseessä on vastavuoroinen vuorovaikutus, myös mentori saa uusia näkökulmia sekä hyötyä. Uusien näkökulmien havaitsemiseksi mentorin kannattaakin välillä asettua perehdytettävän asemaan. Ei ole myöskään tavatonta, että mentorointisuhteesta muodostuu elinikäinen ystävyysuhde, sillä mentoroinnin aikana voidaan keskustella muistakin asioista, kuin pelkästään työstä, joka edelleen kasvattaa luottamusta. Hyötynä voidaan pitää myös sitä, että hyvä mentori saa todennäköisesti työyhteisössä arvostusta. Lisäksi mentorointi tarjoaa rutiineihin vaihtelua. (Ristikangas & Ristikangas, Alatalo, 2020, s. 37–38.)

Mentorointi vaatii kuitenkin suunnittelua, eli sitä ei kannata lähteä vaatimaan keneltäkään liian lyhyellä varoitusajalla. On myös syytä kartoittaa, ketkä työyhteisön jäsenistä olisivat sellaisia, jotka mielellään viihtyvät opastajina. Mentorointia voidaan myös tarvittaessa hajauttaa. Yksi henkilö voi olla pääasiallinen mentori, mutta heitä voi olla myös useampia, mikäli työyhteisössä on vaihtelevia työtehtäviä tai osaamista. Pääasia on kuitenkin se, että tämä on suunniteltu etukäteen, sillä epäselvyys turhauttaa kaikkia osapuolia. Epäselvä ympäristö ei myöskään luo hyvää ensivaikutelmaa eikä turvallista oppimisen ilmapiiiriä. (Klinga, 2023.)

Tulevaisuudessa mentorointi ei välttämättä ole pelkästään yksipuolista opettamista. Roolit voivat esimerkiksi vaihtua aktorin ja mentorin välillä. Mentoroinnin syvempi idea on juuri siinä, että aktori on se, jota kehitetään. Käytännön tasolla myös konkari voi kuitenkin oppia uutta. Tämän tyyppistä metodia kutsutaan myös vertaismentoroinniksi. Näin kaikkien osaamista voidaan kehittää tasa-vertaisesti. Kuten perinteisessä mentoroinnissa, tässäkin metodissa

kulmakivenä on luottamussuhde. Samoin oppimisen, osaamisen, kokemusten jakaminen pysyy samana. Esimerkki vertaismentoroinnista voidaan löytää vaikkapa kaupan alan osastojen välisestä työnkierrosta. (Kupias & Salo 2014, s. 253.)

Hiljaista tietoa pidetään organisaatioissa kenties arvokkaimpana tietona. Hiljainen tieto koostuu henkilöstön tietotaidosta sekä henkisestä pääomasta. Osa hiljaisesta tiedosta on sellaista, mitä on vaikea opettaa sellaisenaan. Edes mentoroiija itse ei välttämättä osaa sitä selittää. (Kupias & Salo, 2014, s. 231.)

Mentorilähtöisessä mentoroinnissa tavoitellaan juuri, tämän hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämistä mahdolliselle mentorin seuraajalle. Kyseessä voi olla esimerkiksi eläkkeelle jääminen tai muutoin organisaatiosta poistuminen. Haasteena tässä mallissa voisi olla teoriassa se, että mentori ei jostain syystä tahtoisikaan jakaa hiljaista tietoaan, vaan hän haluaisi ennemmin vahvistaa omaa asemaansa organisaatiossa. Mentori voi myös kokea opastamisen joissain tilanteissa raskaaksi. Mentoroijalle tulisikin osoittaa, että hänen opastustaan kunnioitetaan. (Kupias & Salo, 2014, s. 25–26.)

Aktori voi osoittaa kunnioituksensa uteliaisuudella ja kiinnostuksellaan, mutta hänen tulisi antaa mentorille myös tilaa rauhoittua. Hiljaisen tiedon jakamisessa ei tulisi hätiköidä, vaan siinä vaaditaan malttia. Yleinen tapa mentoroinnissa on juuri toisen työskentelyn seuraaminen eli ns. shadow-mentorointi. Vaikka aktori ja mentori olisivatkin päivätasolla jatkuvasti tekemisissä keskenään, tulisi mentorilla olla mahdollisuus jatkaa myös omia töitään rauhassa. Hiljaista tietoa voidaan saada irti, jos aktori ja mentori jakavat vaikkapa päivän lopuksi työtehtäviensä onnistumiset ja kehityskohteet keskenään. Keskustelun ja kuuntelemisen kautta he voivat molemmat löytää oivalluksia ja kehityskohteita. (Kupias & Salo 2014, s. 234–236.)

On kuitenkin muistettava, että joissain tapauksissa myös mentorin tukeminen, perehdyttäminen ja valmentaminen voi olla tarpeen. Tällaisessa tapauksessa voi olla kannattavaa etsiä ulkoisia työkaluja tai jopa valmentajia, jolla on osaamista nostaa hiljaista tietoa esille mentorista. Käytännön tasolla se tarkoittaa sitä, että mentori saa valmennusta, jotta hän voi pysähtyä ja tutkia omia

käytännön toimintatapojaan. Kun näkökulma on erilainen, jolloin mentori voi itsekin oivaltaa, mitkä ovat todelliset vaatimukset kyseisen työtehtävän suorittamisessa. Tämä myös nopeuttaa perehdytystä, kun opetustilanteessa mentori voi pystyä kertomaan suoraan tärkeitä asioita perehdytettävälle. Valmentajan tavoitteena on siis muokata työympäristö sellaiseksi, että mentori kykenee itse valmentamaan tulokasta. Tämän tyyppinen valmennus ei ole toki pakollista. Sen sijaan työympäristö, kulttuuri ja muut toimintatavat määrittelevät sen tarpeen. (Kupias & Salo, 2014, s. 235.)

Organisaatio X kuuluu kaupan alaan. Valtaosa työstä on asiakaspalvelua yleisellä tasolla kasvotusten sekä puhelimitse, mutta työhön kuuluu myös perinteistä hyllytystyötä, tuotteiden tilausta ja lähetysten purkamista. Myyjien lisäksi Organisaatiossa X on erikseen kassahenkilöstö, mutta he eivät lähtökohtaisesti osallistu samoihin työtehtäviin myyjien kanssa.

Organisaatiossa X uuden tulokkaan esihenkilö hoitaa perehdyttämisen ensimmäisen päivän perehdytettävän kanssa. Toisin sanoen perehdytys alkaa tutustumiskierroksella eri osastojen välillä. Yleensä seuraavalla työvuorolla esihenkilö valitsee yhden tai useamman myyjän omalta osastoltaan, jotka toimivat mentoreina tulokkaan kanssa. Mentori ja perehdytettävä käyvät läpi käytännön asioita osastolla. Käytännön ensimmäisiin asioihin kuuluu mm. puhelimen, tietokoneen sekä radiopuhelimen käyttö. Tämän jälkeen esihenkilön valitsema mentori alkaa esitellä syvemmin niitä tuotteita, joita Organisaatio X myy asiakkailleen. Trukkikoulutuksen järjestää yleensä osaston esihenkilö.

3.6 Perehdytyksen seuranta

Jotta perehdyttäminen saadaan etenemään mahdollisimman tehokkaasti, on perehdyttämisen seuranta tarpeen. Työnantajan kannattaakin asettaa erilaisia välitavoitteita perehdytettävän oppimisen tueksi. Sitä varten voidaan laatia erillinen perehdytyksen tarkistuslista. Tarkistuslistassa on kohta kohdalta rastitettavia kohtia, joissa tulee esille kaikki perehdytettävät osa-alueet. Tarkistuslistan ansiosta perehdyttäjä ja perehdytettävä pysyvät koko ajan tietoisina, mitä

on perehdytetty ja mitä ei. Lisäksi työorganisaatioissa voi tulla kesken perehdytyksen keskeytyksiä, jolloin listan avulla jatkaa siitä, mihin jäätiin. Tämä vähentää unohtamisen riskiä siitä, että jotain tärkeää jäisi perehdyttämättä. Saman tarkistuslistan avulla perehdytystä voi jatkaa joku toinen henkilö, jos perehdyttäjäksi määrätty vastuuhenkilö on esimerkiksi sairastunut. Vaikka jokin asia rästittäisiin tehdyksi, johdonmukaisen listan avulla epäselvien asioiden kertaamiseen voidaan aina tarvittaessa palata. (Työturvallisuuskeskus, 2013.)

Vaikka tarkistuslista toimii sellaisenaan hyvänä ja johdonmukaisena perehdytyksen työkaluna, esihenkilö voi lisäksi tehdä erillisen kehityskeskustelun, jossa hän kysyy perehdytettävän kuulumisia, onnistumisia, viihtymistä, sekä mielipiteitä. Mielipiteet perehdytettävältä ovat tärkeitä, sillä ne mittaavat koko perehdytys suunnitelman toimivuutta. Tarvittaessa suunnitelmaa voidaan korjata kokemusten pohjalta. (Työturvallisuuskeskus, 2013.)

Perehdytystilanteiden alussa, sen aikana ja lopussa kannattaa kysyä myös perehdytettävän mielipiteitä. Näin myös organisaation esihenkilöt kehittyvät perehdyttämisen prosessissa. Tätä kannattaa mahdollisuuksien mukaan toteuttaa perehdytyksen alkuvaiheessa päivittäin, jotta epäselvyyksiä on helpompi muokata. Muutoin voidaan järjestää erilliset seuranta haastattelut, joissa käydään tarkemmin läpi onnistumiset ja kehityskohteet. Kehitysideat otetaan tässä vaiheessa jälleen vastaan. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

3.7 Palautteen merkitys perehdytyksessä

Hyvällä palautekulttuurilla saavutetaan monenlaista hyötyä organisaatiossa. Palautteiden avulla voimme saada tietoa omasta työpanoksestamme. Niiden avulla selviää asioita, jotka ovat jääneet meiltä itseltämme huomaamatta. Sen kautta tulokas kykenee kasvattamaan itsetuntemustaan. Palaute sellaisenaan voi olla yksinkertaista, joko negatiivisessa mielessä tai hyvässä vaikkapa asiakkaalta. Näissä täytyy kuitenkin huomioida palautteessa olevan informaation määrä ja laatu. Mitättömiin mielenilmaisuihin ei kannata keskittää liikaa energiaa, vaan keskittyä niihin asioihin, jotka ovat oikeasti tärkeitä. Palautteita voisi

siis tulkita mieluummin isommalla kokonaisuudella, eli mennäänkö oikeaan vai väärään suuntaan. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 37–38.)

Vaikka palautteiden määrää ei sellaisenaan kannata alkaa laskemaan, onnistumisten huomaamiselle pitäisi löytyä aina aihetta. Näin saadaan rakennettua luottamusta ihmisten välille. Hyvin organisoitu palautekulttuuri ruokkii positiivista ilmapiriä työympäristössä eli se on kaikkien etu. Kun palautteenannossa tuodaan selkeästi ilmi se, miten tai millä tavoin työtä tulisi tehdä, lisää se edelleen innostusta sitä kohtaan. Palautteella voidaan osoittaa, että palautteen saaja on osa kokonaisuutta organisaation sisällä. Näin ollen palautteen saajakin kokee, että hänen työllään on merkitystä. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 39–40.)

Onnistuneessa tapauksessa tulokas voi siis jo varhaisessa vaiheessa kokea olevansa osa työyhteisöä. Palautteilla on myös henkilöstöä sitova vaikutus. Työstä on mielekästä, kun yhteisön jäsenet kokevat psykologisen turvallisuuden kunnioitettavasti sekä rakentavasti annettujen palautteiden kautta. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 41.)

Kun työyhteisössä esihenkilö, mentori tai myy työtoveri huomaa jonkun yhteisön jäsenen otteen lipsuvan työssään ja ottavan siihen kantaa, voidaan puhua varhaisen puuttumisen mallista. Kyseessä voi olla se, ettei hän pääse tavoitteisiin tai muu työkyvyn heikkenemiseen liittyvä asiat. Syynä voi olla myös sovitusta pelisäännöistä lipsuminen. Kynnys varhaiseen puuttumiseen tulisi olla aina matala, vaikka taustalla olisikin pelko, häpeä tai syyllisyyden tunne. Toimivalla palautekulttuurilla voidaan siis ehkäistä yllätyksiä. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 41–42.)

3.8 Perehdytykseen liittyvää lainsäädäntöä

Yleisveloitteen mukaan työnantajan on edistettävä omaa suhdettaan työntekijöihin, mutta myös alaisten keskinäisiä suhteita pitää edistää. Työnantajan on varmistettava työntekijöidensä selviytyminen, mikäli organisaatiossa

ilmaantuu muutoksia työmenetelmissä, toiminnassa tai muissa tehtävissä. (Työsopimuslaki 55/2001, 1 §.) Näin ollen perehdytystä ei voi siis jättää tekemättä, jos työntekijöiden tehtävät muuttuvat.

Perehdytykselle on määrätty minimimitavoitteet laissa. Työntekijälle on annettava riittävästi opastusta ja ohjausta. Oikeiden ja turvallisten työtapojen lisäksi ohjeistus täytyy käydä läpi työolosuhteiden sekä työvälineiden käytön osalta. Perehdytys ei koske ainoastaan uusia työntekijöitä. Myös uusien tehtävien aloituksessa tai ennen uusien työvälineiden käyttöönottoa on annettava asianmukainen perehdytys. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §.)

Mikäli organisaatiossa tulisi muutoksia esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelujen kautta, laki velvoittaa organisaation huolehtimaan riittävästä vuorovaikutuksesta, viestinnästä sekä työntekijöidensä vaikuttamismahdollisuuksien osalta. Jos organisaation työtehtävät muuttuisivat, olisi tässä tapauksessa henkilöstö perehdytettävä uusiin tehtäviin. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 1333/2021, 1 §.)

Uusi työntekijä voi olla myös nuori henkilö, joka ei ole ollut koskaan ennen työelämässä. Kyseessä voi olla esimerkiksi ensimmäinen kesätyö, työelämään tutustumisjakso tai muu työharjoittelu. Näissä tilanteissa työnantajan tulee huomioida se, että nuorella ei ole vielä työhön liittyvää ammattitaitoa tai kokemusta nuoren iän takia. Tästä syystä nuori voi tarvita enemmän henkilökohtaista opastusta siten, että hän ei aiheuta työssään vaaraa itselleen tai muille. (Laki nuorista työntekijöistä 998/1998, 3 luku 10 §.)

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

4.1 Käytettävä menetelmä

Käytettäväksi menetelmäksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen menetelmän. Laadullisessa menetelmässä voidaan hakea ratkaisua tai ymmärrystä johonkin ongelmaan, mutta käytäntöä muutokseen ei sovelleta tutkimuksen tekijän toimesta (Kananen, 2019, s. 96). Tarkoituksena onkin siis ymmärtää ilmiötä kohdeyrityksen luonnollisessa ympäristössä. Laadullinen tutkimus voi koostua esimerkiksi haastatteluista ja havainnoinnista, mutta sen tulisi olla kuitenkin monikanavainen. Siihen täytyy siis sisällyttää myös empiria ja teoria. (Pitkäranta, 2014, s. 27.)

Laadullinen menetelmä on aina yksittäinen tutkimus, eikä se toista itseään samalla tavalla kuin määrällinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuvailla tutkijaa itseään, jotta hänen ajattelutapansa näkyisi lukijalle. Tutkimuksessa näkyy tutkijan oma suhtautuminen ilmiöön aluksi sekä hänen oivalluksensa ja johtopäätöksensä tutkimuksen päätyttyä. (Pitkäranta, 2014, s. 117–118.)

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu eli kysymykset ovat kaikille haastateltaville samoja. Teemahaastattelu on kokonaisuudessaan osioista rakentuva kokonaisuus, jolloin jokaisessa osiossa on erilliset tarkentavat kysymykset. Kysymykset liittyvät teoreettiseen viitekehykseen, eli aiheesta on jo jonkinlainen käsitys. (Pitkäranta, 2014, s. 92–93.)

Tutkimuksessa käytän apuna haastattelua. Tarvittaessa käytän tukena myös avoimia kysymyksiä. Varsinaiset kysymykset ovat tässä työssä samoja myyjille ja esihenkilöille, vaikka he ovat organisaatiossa eri asemassa. Ennen haastattelua aion kuitenkin perehtyä opinnäytetyön aiheeseen liittyvään

kirjallisuuteen, kuten erilaisiin HR-aiheisiin teoksiin ja tutkimuksiin, joista saan laadittua teoriaosuuden työhöni.

Teemahaastattelu on keino, jolla kerään opinnäytetyön aineiston. Pyydän haastateltavia osallistumaan tutkimukseeni kasvokkain. Myös varsinaiset haastattelut tapahtuvat kasvokkain. Koska työpaikalla kaikki tutkimukseen osallistujat eivät ole samaan aikaan paikalla, joudun tekemään haastattelut eri viikoilla.

Teemahaastattelun etuna voidaan pitää sitä, että asioita voidaan tarkentaa ja jopa syventää, riippuen siitä miten he vastaavat. Metodologisessa teemahaastattelussa korostuu nimenomaan haastateltavien tulkinnat, annetut merkitykset ja se, että millä tavalla ne syntyvät. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 66.)

Asianomaiset saavat kysymykset joko sähköpostitse tai paperille tulostettuna. Tämä on haastattelun onnistumisen kannalta olennaista, sillä ihmiset eivät välttämättä suostu haastatteluun, jos eivät tiedä, mitä se koskee. Jo tässä vaiheessa on suotavaa tuoda esille, että haastattelu on luottamuksellinen. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 63.)

Aineiston laadullinen käsittely on sellaista, että se perustuu loogiseen päättelyyn sekä tulkintaan. Aineisto pilkotaan ensiksi osiin. Tämän jälkeen se käsitteellistetään, jonka jälkeen siitä voidaan luoda uusi looginen kokonaisuus. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 92.)

Tutkittavien suojan kannalta on olennaista, että saadut tutkimustiedot ovat luottamuksellisia eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. Tästä syystä tutkijan tulisi esitellä haastateltaville tutkimuksen tavoitteet sekä menetelmät. Tietoja ei myöskään käytetä muuhun kuin kyseessä olevan tutkimuksen tarpeisiin. Osallistujien identiteetit jätetään nimeämättä. Tutkittavien tulee voida luottaa tutkijan vastuuntuntoon ja eettisyyteen, joten näitä lupauksia on noudatettava. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 116.)

Tutkimusjoukkoa ajatellen haastattelen kolmea esihenkilöä sekä myös kolmea myyjää. Koska perehdytys kuuluu Organisaatio X konseptin mukaisesti koko organisaatiolle, valitsen tästä syystä haastatteluun sekä esimiehiä että heidän alaisiaan. Tutkimusjoukko on iältään 22–55-vuotiaita, joten ikäjakauma on hyvin vaihteleva. Kaikilta haastateltavilta kysytään lupa käyttää vastauksia tutkimuksessa. Lisäksi heille annetaan aikaa valmistautua haastattelukysymyksiin. Haastateltavat voivat siis tutustua aiheeseen etukäteen.

Informoin haastateltavia etukäteen siitä, että nauhoitan haastattelutilanteet analysointia varten. Käytän haastatteluiden nauhoittamiseen älypuhelinia. Nimeän äänitiedostot erityisillä koodeilla. Tämän jälkeen litteroin saamani aineiston tekstimuotoon. Yhdistän perehdyttämisen teemat keskenään vastausten välillä. Lopuksi kirjoitan tulokset puhtaaksi opinnäytetyöhön. Saatuja tuloksia verrataan aiemmin kirjoitettuun teoriaosuuteen. Näiden valmiiden osuukien pohjalta laadin johtopäätökset sekä loppupohdinnan.

Kaikkea keräämääni aineistoa käsitellään luottamuksellisesti sekä anonyymisti. Myyjien, esihenkilöiden tai osastojen nimiä ei paljasteta tässä työssä, joten heitä ei voi tunnistaa tai yhdistää toisiinsa. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen kerätty aineisto hävitetään.

5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Tässä luvussa käyn läpi haastatteluiden tulokset. Haastattelin erikseen niin esihenkilöitä, kuin myyjäkin myyjän työtehtäviin perehdyttämisestä. Käyn kunkin aihealueen läpi ensin myyjän ja sen jälkeen esihenkilön näkökulmasta. Kysymykset olivat samoja kaikille, vaikka asianomaisilla onkin eri asema toisiinsa organisaatiossa x. Tuloksissa oli havaittavissa eräänlaista yhdenmukaisuutta, mutta myös paikoitellen näkemuseroja. Huomasin kuitenkin ilokseni jo ensimmäisen kysymyksen aikana, että kenelläkään haastateltavilla ei ollut elekielen perusteella jännitteitä tai epä mukavuutta aiheesta. Kaikki haastateltavat olivat avoimia alusta alkaen. Liitteessä 1 on lueteltu tarkat kysymykset.

5.1 Hyvä myyjän työtehtäviin perehdyttäminen

Myyjien mielestä tärkeiksi asioiksi mainittakoon perusasioista lähtemisen tärkeys. Perehdytystä kaivattiin erityisesti tuotetietoihin sekä niistä ymmärtämiseen. Osa myyjistä koki, että lähtötasoa ei aina huomioida riittävästi. Kaikilla ei ole välttämättä kokemusta ennestään rakentamisesta tai rautakaupassa työskentelystä. Myös työpaikkana Organisaatio X saattoi olla uudelle myyjälle ensimmäinen. Käytännön asioita toivottiin myös selkeytettävän. Asiakastilauslomakkeiden soveltaminen, kotiinkuljetusten järjestäminen, vuokrauspalvelu yms. toivat ainakin uudemmille päänvaivaa tilanteissa, jolloin ei ollut paikalla esim. mentoria tai esihenkilöä. Myyjät kokivat myös, että perehdytyksen runko ja sen kokonaisuus olivat joissain tilanteissa hieman epäselviä. Esihenkilöitä oltaisiin kaivattu selkeästi enemmän opetustilanteisiin mukaan. Mentorointimalli on myyjien mielestä toimiva, jos se olisi kohdennettu vain yhdelle henkilölle. Mentorointi saattoi myyjien mielestä olla haastavaa, koska heillä ei ollut pääsyä perehdytyksen tarkistuslistaan. Näin ollen he eivät olleet varmoja, mitä pitäisi ja missä järjestyksessä opettaa.

Esihenkilöiden mielestä hyvään perehdyttämiseen kuuluu ideoiden, aatteiden sekä perusasioiden läpikäyminen. Mentorointi kuuluu esihenkilöiden mielestä perehdyttämiseen, mutta se vaatisi enemmän kohdennettua aikaa. Hyvään myyjän työtehtäviin perehdyttämiseen kuuluu lisäksi johdonmukaisuus, kontrollointi sekä kattava seuranta. Hyvä perehdyttäminen on esihenkilöiden mukaan sellaista, joka antaa riittävät valmiudet itseoppimiseen. Tämä korostui etenkin vuorotyössä, jolloin myyjä väistämättä saattaa jäädä joissain tilanteissa yksin.

5.2 Valmistautuminen myyjän työtehtävien perehdyttämiseen

Myyjän työtehtäviin perehdyttämiseen valmistautuessa myyjät korostivat perehdyttämisen rungon merkitystä. Valmistautumisessa tulisi myyjien mielestä huomioida se, ettei oleta henkilön osaavan asioita. Toisin sanoen taustatietojen kartoitus auttaisi tässä. Huomioitava seikka oli myös se, että tulokkaat eivät välttämättä uskalla kysyä, sillä hän voi itse ajatella, että hänen täytyy osata

asiat tavalla tai toisella. Myyjät kokivat nykyisen myyjän työtehtäviin valmistautumisen sellaiseksi, että he joutuvat ehkä liian nopeasti tositoimiin.

Esihenkilöt mainitsivat valmistautumiseksi sitä, että pitävät Organisaatio X henkilöstökäsikirjan saatavilla. Muutoin valmistautumiseen kuuluivat työvaatteiden jakaminen työympäristön esittely ja ns. Organisaation X:n teoriaosuiden läpikäynnin uuden myyjän kanssa. Ennen kuin tulokas tulee ensimmäistä päivää töihin, esihenkilöt laativat työvuorolistat räätälöidysti siten, että vakihenkilöstöä on riittävästi. Esihenkilöt pyrkivät mahdollisuuksien mukaan siihen, että he ovat alkuun mahdollisimman paljon uuden työntekijän kanssa. Esihenkilöiden mukaan perehdytyksen pääseikat kuuluvat esihenkilöille, mutta osaston myyjät opettavat niin sanotun käytännön tiedon. Valmistautumiseen kuului myös se, että tulokasta kehoitettiin kysymään aina, kun joku ei ollut selvää.

5.3 Myyjän työtehtäviin perehdyttämisen tuki

Myyjät kokivat yksimielisesti, että he eivät saaneet perehdyttämiseen tai opetustilanteisiin juurikaan tukea. Mentorimyyjien omat aikaisemmat kokemukset ja tietotaidot auttoivat selviytymään uuden myyjän työtehtäviin perehdyttämisessä. Jo aiemmin mainittu perehdytyksen tarkistuslistan avoimuuden puute tuotti hankaluuksia, sillä mentoreilla oli joskus hankaluuksia jatkaa opetusta siitä, mihin jäätiin viime kerralla. Uudelle työntekijälle oli myös haastava kohdentaa vastuualueita tai työtehtäviä, sillä mentorimyyjillä ei ollut aina käsitystä perehdytettävän aiemmasta kokemuksesta tai osaamisesta.

Esihenkilöt kokivat myös yhdenmukaisuutta myyjien kanssa, sillä käytännössä he olivat omillaan perehdyttämisen kanssa. Osa esihenkilöistä tosin koki olevansa sellainen, joka mielellään tekee perehdytyksen itsenäisesti. Apua sai tarvittaessa esihenkilökollegoilta, jotka jakoivat mielellään hiljaista tietoa keskenään. Kollegat myös sijaistivat, jos osaston esihenkilö oli esim. vapaalla. Esihenkilöt kokivat kuitenkin perehdyttämisen aihealueen sellaiseksi, johon opitaan käytännössä vain kantapään kautta.

5.4 Myyjän työtehtäviin perehdyttämisen keinot

Eräs haastateltavista myyjistä koki edukseen sen, että oli vasta pari vuotta ollut työsuhteessa, sillä hänellä oli tuoreessa muistissa sellaiset asiat, jotka toivat hänelle itselleen hankaluuksia. Hän onnistui kääntämään nämä voimavaroiksi uusissa myyjä perehdyttäessään. Muutoin myyjien mielestä paras keino työtehtäviin perehdyttämisessä oli se, että he seuraavat huolellisesti mentorin työskentelyä asiakkaiden kanssa, jotta he saisivat kädestä pitäen mahdollisimman tehokkaan opastuksen.

Esihenkilöiden tapauksessa perehdytyksen keinoihin kuului alkuvaiheessa mm. elekielen seuranta. Tämä oli tärkeää, sillä jos perehdytettävä oli esim. jännittynyt, ei esihenkilön kannattanut tässä hetkessä kertoa monimutkaisia asioita, sillä henkilö ei tässä tilassa ole tiedolle vastaanottavainen. Tässä tilanteessa hyväksi malliksi koettiin ohjeistuksen yksinkertaistaminen. Samoin esihenkilöt analysoivat sitä, onko keskusteluyhteys molemminpuolinen. Esihenkilöt halusivat itse priorisoida perehdytystä sellaiseksi, että priorisoidaan tärkeät päivittäisiin asioihin liittyvät seikat aluksi ja vasta sitten myöhemmällä ajalla keskitytään vähemmän tärkeisiin asioihin. Lisäksi jos esihenkilöt voisivat hallita enemmän tilannetta, he varaisivat vähintään kolme päivää tulokkaan kanssa tutustumiseen.

5.5 Myyjän työtehtäviin perehdyttämisen haasteet

Myyjien mielestä haasteita myyjän työtehtäviin perehdyttämisessä oli ylivoimaisesti kaksi asiaa. Ne olivat tuotteista tietäminen sekä käytännön toimintatavat. Perehdyttäminen koettiin nykyisellään ehkä liian tiiviiksi paketiksi. Tietoa tuli paljon suhteutettuna aikaan. Tähän luonnollisesti vaikutti perehdytettävän lähtötaso. Jos alasta tai tuotteista oli kokemusta ennestään, omaksui asiat nopeammin kuin toiset. Kuitenkin jopa pitkään talossa olleilla oli tiedoissa ja osaamisessa huomattavia puutteita. Hiljaista tietoa jaettiin toki tositalanteissa, mutta tieto ei silloin tavoita kaikkia. Perehdytystä yleisellä tasolla kuvattiin

myyjien toimesta pirstoutuneena. Käytännössä uuden oppiminen saattoi tulla yllättäen uusissa asiakastilanteiden kautta.

Esihenkilöt sen sijaan pohtivat, että oppimisprosessi on aina yksilöllinen, joten perehdyttämiseen liittyvät haasteet eivät ole koskaan samanlaisia. Konkreettista on yksilön oma vastuu omasta oppimisestaan. Se vaatii tulokkaalta halua ja asennetta oppia uutta. Oma aktiivisuus, oma-aloitteisuus ja yritteliäisyys toimii aina paremmin, kuin se, että yrittää väkisin. Jotta em. haasteita voitaisiin ennaltaehkäistä, esihenkilöt pyrkivät jo alkuun tuomaan esille sen, että jos olet itse riittävän aktiivinen, työpanos voidaan tulevaisuudessa palkita mahdollisesti työsuhteen jatkamisella. Muita haasteita olivat organisaatiossa esihenkilöiden mielestä trukkikoulutus ja sen onnistumisen seuranta. Yleisellä tasolla esihenkilöt totesivat yksimielisesti kuitenkin sen, että haasteen ratkaisu on saattanut olla, että työyhteisöön ja sen pelisääntöihin integroitumaton henkilö ei ole saanut jatkanut Organisaatio X:n palveluksessa koeajan tai määräaika-suuden jälkeen.

5.6 Myyjän työtehtäviin perehdyttämisen seuranta

Myyjät käsittivät haastattelussa ainakin omalta osaltaan, että varsinaista systemaattista seurantaa ei heidän osaltaan olisi tehty. Käytännössä on edetty päivä kerrallaan. Myyjien mielestä, kun itse kysyy tarpeeksi asioista niin jossain vaiheessa asiat alkavat kokonaisuudet hahmottua sellaiselle tasolle, että kokee pärjäävänsä. Kehityskeskusteluja toivottiin kuitenkin myyjien osalta enemmän. Mentoroinnin näkökulmasta myyjien on toisinaan hankala seurata perehdytettävän suoriutumista, sillä mentori voi joutua poistumaan tilanteesta esim. muuttuvien työtehtävien, asiakkaiden vuoksi tai työvuoron päätyttyä. Tässä korostettiin edelleen, että perehdytettävää tulisi mentoroida yhden henkilön puolesta, joka on samassa vuorossa mahdollisimman paljon.

Esihenkilöt olivat keskenään yhtä mieltä siitä, että seuranta toteutetaan ole-malla aluksi läsnä, mutta etäännyttään tarkoituksellisesti tietyn ajan kuluttua. Etuna tässä esihenkilöt näkivät sen, että oma työyhteisö kertoo erittäin

todennäköisesti rehellisen vastauksen perehdyttämisen alun onnistumisesta. Tärkeintä heidän mielestään oli se, että tulokas integroituu työyhteisöön. Seurannan kannalta esihenkilöt toivoivat myös enemmän kehityskeskusteluja, vaikka arkitasolla päästiin vähintäänkin tyydyttäviin kuulumisten ja onnistumisten raportointiin.

5.7 Myyjän perehdyttämisen nykytilan kokemukset

Hyvinä puolina myyjät mainitsivat työkaverien tuen keskenään. Työkavereilta voi aina vilpittömästi kysyä neuvoa, vaikka olisi kiire. Radiopuhelimella on helppo saada vastauksia nopeasti, vaikka oma tietotaito ei vielä riittäisi asiakastilanteessa. Oma työyhteisö pitää myös tulokkaasta aina huolta, vaikka alkuun ei onnistuisi. Juuri näiden takia myyjät pohtivat, että vähäpätöisempään tietoon ei kannattaisi panostaa alussa. Kehittämistä sen sijaan vaatisi tietyt perusasiat, kuten talon omat käytännöt, jotka saattavat ilmaantua vasta pitkän ajan kuluessa. Näistä mainittakoon ainakin haastavimmat asiakastilauslomakkeiden täytöt, tilaukset, sähköiset järjestelmät. Myyjät sanoivat, että ihan nettilanteessa tietyt perusasiat tulisi perehdyttää kahdessa viikossa, jotta pärjäisi alustavasti itsenäisesti. Tässä myyjät myös pohtivat, että nykyisellä mallilla uusi myyjä laitetaan ehkä liian aikaisin myynnin tositoimiin.

Esihenkilöiden näkökulmasta yleisperehdytysohje eli ns. ydinohje toimii pääsääntöisesti sellaisenaankin, vaikka osastokohtaista räätälöintiä kaivattiinkin, sillä osastot ovat hyvinkin erilaisia keskenään. Haasteena esihenkilöt mainitsivat perehdytysohjeistuksen raskaaksi sekä hajanaiseksi. Yleisellä tasolla esihenkilöt sanoivat että, perehdytys toimii kohtuullisesti tällä mallilla. Kaikki esihenkilöt mainitsivat vaikeimmaksi haasteekseen ajan ja sen kontrolloinnin. Jos johonkin asiaan on varattu kaksi päivää, todennäköisemmin siihen menee kuitenkin kolme. Perehdytyksen suunnittelu on yleisesti haastavaa, sillä esihenkilöillä saattaa esim. tavaratalon valvojavuoron takia tulla äkillisiä ratkaistavia häiriötilanteita.

Vapaita kommentteja kysyessäni toistuivat pitkälti samat asiat, kuin aiemmissa kysymyksissä niin esihenkilö- kuin myyjätasolla. Riittävän ajan puute nähtiin kaikkien osalta yhtenäiseksi haasteeksi. Onnistunut myyjän työtehtäviin perehdyttäminen oli esihenkilöiden mielestä erittäin olennaista tulokkaiden viihtyvyyden kannalta, joka mahdollistaa tulevaisuudessa pitkät työsuhteet.

6 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET

6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten myyjän työtehtäviin perehdyttäminen on onnistunut Organisaatiossa X. Haastattelun vastauksissa voitiin havaita yhtäläisyyksiä joissain asioissa esihenkilöiden ja myyjien ajatuksissa, mutta samanaikaisesti niiden väliltä löytyi myös tietynlaista kuilua.

Teoriassa aiemmin käsittelemäni aiheet, kuten perehdyttämisen suunnittelu ja sen toteuttaminen käytännössä voitiin haastatteluiden perusteella havainnoida kohtuullisen sujuvaksi yleisellä tasolla. Haastatteluiden perusteella optimointia voitaisiin edelleen kohdentaa ajankäyttöön. Lähiesihenkilöt selviävät normaalitilanteessa suunnitelmansa mukaan vallan mainiosti perehdyttämisestä, mutta todellisuudessa eli arjessa yllättävät tilanteet sekoittavat kontrollin. Juuri tästä syystä myyjät taas kokivat usein sen, että heidän tulisi olla vastuussa perehdyttämisestä, koska lähiesihenkilö ei ollutkaan tämäntapaisessa tilanteessa enää uuden myyjän tukena. Voidaan kuitenkin ajatella, että nämä yllättävät käännteet tarjosivat kuitenkin arvokasta kokemusta myös kokeneimmille myyjille, kuinka uuden myyjän työtehtäviin perehdyttämisestä voidaan ottaa kontrolli myös poikkeustilanteissa. Näin ollen käsitykseni siitä, että työyhteisö todella kouluttaa uuden työntekijänsä, vahvistui. Juuri tässä teoriaosuudessaakin käsitelin, että perehdyttäminen työtehtäviin on koko organisaation asia, ei ainoastaan ennalta määrättyjen lähiesihenkilöiden. Kuitenkin on huomioitava, että koska perehdyttämään joutuvat juuri myyjät mentorin roolissa,

tarvitsevat he mahdollisimman paljon tukea tässä, jotta tulokas kokee olleensa tervetullut ja uskaltaa kysyä asioita epäselvissä tilanteissa. Näin jokaiselle, niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle voitaisiin taata tasavertainen oppimiskokemus työympäristössä. Seuranta ja tukea voitaisiin siis kasvattaa ja kohdentaa, mikäli tämän tyyppistä mentoritoimintaa halutaan kehittää.

Haastatteluissa havaitsin, että mentoroivan myyjän ja esihenkilön mielipiteiden välillä oli selkeästi eroja, kuinka työtehtäviin perehdytys toteutetaan. Tässä näen selkeästi kohdan, jossa lähiesihenkilöiden ja mentoreiden pitäisi yhdessä suunnitella työtehtäviin perehdyttämisen aikataulu, eteneminen sekä seuranta tulokasta varten. Näin voitaisiin yhdessä parantaa viihtyvyyttä sekä ehkäistä perehdyttämisen pirstaloituneisuutta sekä epäselvyyksiä. Vapauksia voitaisiin kohdentaa esimerkiksi siten, että mentori voisi alkuun opetustilanteissa irtaantua varsinaisesta myyntityöstä. Näin voitaisiin vähentää perehdytystilanteiden keskeytyksiä. Keskeytymätön opetustilanne vaatisi vähintään sen, että mentorilla ja perehdytettävällä ei olisi näissä tilanteissa päällään Organisaatio X:n työasuja vaan omat vaatteet. Nämä muutokset eivät vaatisi Organisaatio X nykyisen henkilöstökäsikirjan muuttamista kokonaisuudessaan, vaan ennemmin pientä hiomista osastokohtaisesti.

6.1 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön aihe oli itselleni sopivan haastava ja ajankohtainen. Toivomuksena olisi ollut saada enemmän haastatteluja opinnäytetyötä varten, mutta Organisaatio X:n kevätsezonki aiheutti enemmän aikataulupaineita, kuin olin aluksi arvioinut, joten jouduin hieman rajaamaan sitä sen osalta. Vuorotyö myös rajoitti omalta osaltaan kokonaisuudessaan opinnäytetyön suunnittelua. Joka tapauksessa saamani aineisto kertoi mielestäni riittävästi Organisaatio X perehdyttämisen nykytilanteesta. Myyjän työtehtäviin perehdyttämisen onnistumista voisi mahdollisuuksien mukaan tutkia vielä syvemmin jatkotutkimuksena, esimerkiksi muualla sijaitsevia yksiköitä ja verrata niistä saatuja tuloksia keskenään. Joka tapauksessa toivon vilpittömästi, että toimeksiantajani pystyy käyttämään opinnäytetyötäni toimintansa kehittämiseen. Haastatteluissa on

tuotu ilmi rehelliset mielipiteet. Haastattelut olivat mielestäni selkeästi tämän työn parasta antia. Haasteena tässä oli se, että haastattelijana minun täytyi olla puolueeton. Onnistuin tässä mielestäni kuitenkin hyvin.

LÄHTEET

Ahokas, L. Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus: ennakkoivaa työsuojelua. Haettu 18.2 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>

Eklund, A. (2020) Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta: Huolehdi 5 avainkohdasta. Viitattu 2.1.2023. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Liski, M. Horn, S. Villanen, M. (2007) Hyvä perehdytys -opas. Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-046-4>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 1333/2021 muutoksineen. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>

Laki nuorista työntekijöistä 998/1998 muutoksineen. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998#L3P10>

Kananen, J. (2019). Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Klinga, T. (2023). 4 vinkkiä kesätyöntekijän perehdytykseen. <https://johtakee.fi/4-vinkkia-kesatyontekijan-perehdytykseen/>

Kupias, P. Peltola, R. (2019). Oppiminen Työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, P. Salo, M. (2014). Mentorointi 4.0. Helsinki: Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAEBEXC-TEB#piste:t1>

Oulasmaa, M. Pesonen, M. (2022) Suoraa palautetta!: viisaan keskustelun käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GABBXXBTABHEE#/kohta:Suoraa\(\(20\)palautetta/piste:t7s](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GABBXXBTABHEE#/kohta:Suoraa((20)palautetta/piste:t7s)

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi.

Peak, S. (2023). Onboarding vs. Orientation: What's the Difference? Haettu 15.2.2023 osoitteesta <https://www.business.com/hr-software/onboarding-vs-orientation/>

Pro perehdytys. (2022). <https://www.perehdytysjarjestelma.fi/tyonopastus-ammateittain/?s=myyjan-perehdyttaminen>

Rauramo, M. (2020). Työturvallisuuskeskus. Kaupan Työsuojelu. 3 uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/kaupan-tyosuojelu/>

Ristikangas, V. Ristikangas M, Alatalo, M. 2020. Valmentava mentorointi: opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Helsinki: Kauppakamari. https://kauppakamaritieto-fi.lilukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/valmentava_mentorointi_2_2020

Santasalo, T. Koskela, K. (2015). Vähittäiskauppa Suomessa 2015. https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_smaller.pdf

Sarajärvi, A. Tuomi, J. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Työterveyslaitos. (2022). <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>

Työturvallisuuslaki 738/2002 muutoksineen. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738#Pidm45053756899136>

Työsopimuslaki 55/2001 muutoksineen. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>

Vuorinen, V. Rauramo, P. Laukkarinen, T. (2022) Toimi turvallisesti kaupan varastossa. 2 uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/toimi-turvallisesti-kaupan-varastossa/>

LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET

Esihenkilöille

1. Kuvaile lyhyesti, millaista on mielestäsi hyvä myyjän työtehtäviin perehdytys? 3–5 asiaa.
2. Millaista valmistautumista tarvitaan myyjän työtehtäviin perehdyttämisessä? Mitä tarvitsisit, jotta onnistuisit itse parhaiten?
3. Millä tavoin saat tukea myyjän työtehtäviin perehdyttämisen kanssa?
4. Kerro millä tavoilla itse perehdyttäisit uutta myyjää työtehtäviin?
5. Millaisia haasteita olet kokenut uuden myyjän työtehtäviin perehdyttämisen kanssa?
Miten olet selvinnyt haasteista?
6. Miten myyjän työtehtäviin perehdyttämisen onnistumista seurataan?
7. Organisaatio X:n nykyinen myyjän työtehtäviin perehdyttäminen:
Mitä hyviä puolia siinä on?
Mitä huonoja puolia?
8. Vapaita kommentteja aiheesta?

Myyjille

1. Kuvaile lyhyesti, millaista on mielestäsi hyvä myyjän työtehtäviin perehdytys? 3–5 asiaa.
2. Millaista valmistautumista tarvitaan myyjän työtehtäviin perehdyttämisessä? Mitä tarvitsisit, jotta onnistuisit itse parhaiten?
3. Millä tavoin saat tukea myyjän työtehtäviin perehdyttämisen kanssa?
4. Kerro millä tavoilla itse perehdyttäisit uutta myyjää työtehtäviin?
5. Millaisia haasteita olet kokenut uuden myyjän työtehtäviin perehdyttämisen kanssa?
Miten olet selvinnyt haasteista?
6. Miten myyjän työtehtäviin perehdyttämisen onnistumista seurataan?
7. Organisaatio X:n nykyinen myyjän työtehtäviin perehdyttäminen:
Mitä hyviä puolia siinä on?
Mitä huonoja puolia?
8. Vapaita kommentteja aiheesta?

LIITE 2 TUTKIMUSINFO

KUTSU HAASTATTELUUN

Hei!

Nimeni on Toni Rissanen ja opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketaloutta. Etsin haastateltavia opinnäytetyötäni varten. Tutkimuksen aiheena on perehdyttäminen organisaatiossamme. Tutkimuksen tarkoitus on tutkia myyjien perehdyttämisen onnistumisen nykytilannetta.

Etsin siis haastateltavaksi organisaation x:n sisältä kolme esihenkilöä sekä kolme myyjää organisaation sisältä. Haastattelu tapahtuu kasvokkain. Haastatteluaikana on huhtikoukoku 2023. Haastattelu voidaan toteuttaa itsellesi mieluisana ajankohtana. Haastattelun keston arvio on noin 30–45 minuuttia.]

Osallistamalla tutkimukseen annat arvokasta tietoa perehdyttämisen toiminnasta organisaatiollemme sekä tuet samalla minua opinnäytetyöni valmistumisen kanssa. Tutkimus on luottamuksellinen ja täysin vapaaehtoinen. Tutkimukseen osallistuneiden nimiä tai osastoja ei paljasteta.

Lämpimin terveisin,

Toni Rissanen
Liiketalouden opiskelija, Satakunnan ammattikorkeakoulu
Sähköposti xxx
puh. xxx