

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

PEREHDYTYSPROSESSI MYYNTI- TYÖHÖN

Kuinka luoda tuloksekas perehdytysprosessi myyntityöhön

TEKIJÄ/T Janne Ukkonen

Ville Hyttinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Janne Ukkonen ja Ville Hyttinen			
Työn nimi Perehdytysprosessi myyntityöhön			
Päiväys	17.5.2023	Sivumäärä/Liitteet	52 + 1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Myyntiboosti Oy			
<p>Tässä opinnäytetyössä keskityttiin toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessin kehittämiseen. Työn tarkoituksena oli luoda tehokas ja kattava perehdytys suunnitelma, joka ottaa huomioon niin yksilön, kuin yrityksen tarpeet ja tavoitteet.</p> <p>Teoriaa käsittelevissä luvuissa keskityttiin perehdyttämiseen ja siihen liittyviin eri osa-alueisiin. Luvuissa käytiin läpi esimerkiksi perehdytystä käsitteenä, perehdytyksen tarkoitusta sekä hyötyjä. Myös perehdytykseen liittyviä käytäntöjä ja prosesseja kuvattiin laajasti hyödyntämällä erilaisia kirjallisuus- sekä verkkolähteitä. Lisäksi tukena teorialle käytettiin tekijöiden omaan työkokemukseen perustuvaa refleктоivaa havainnointia.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Työssä toteutettiin kyselytutkimus, jonka avulla saatiin realistinen kuva toimeksiantajan perehdytyksen nykytilasta. Työssä analysoitiin perehdytyksen nykytilaa teoriaan peilaten ja tunnistettiin keskeisimmät kehityskohteet.</p> <p>Tulosten perusteella opinnäytetyössä luotiin uusi perehdytys suunnitelma, joka koostuu neljästä pääosasta: 1) ennakkotietojen ja -materiaalien toimittaminen, 2) intensiivinen koulutusjakso, 3) ohjattu työskentelyjakso ja 4) palaute- ja kehityskeskustelut. Suunnitelma huomioi yksilölliset tekijät ja organisaation näkökulman.</p> <p>Opinnäytetyössä ehdotettiin myös useita jatkotutkimusehdotuksia, kuten perehdytys suunnitelman vaikutusten arviointi ja mittaus, eri toimialojen erityispiirteet, digitaalisten teknologioiden hyödyntäminen ja kulttuurien välinen perehdytys. Opinnäytetyössä luotiin perusta monille jatkotutkimusehdotuksille ja autettiin toimeksiantajaa kehittämään perehdytysprosessiaan entistä tehokkaammaksi.</p>			
Avainsanat Perehdytys, perehdytysprosessi, myynti			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Janne Ukkonen and Ville Hyttinen	
Title of Thesis Onboarding Process for Sales Work	
Date 17.5.2023	Pages/Appendices 52 + 1
Client Organisation /Partners Myyntiboosti Oy	
<p>In this thesis project, the focus was placed on the development of the employee onboarding process for the client company. The primary purpose of the work was to create an efficient and comprehensive onboarding plan that takes into account the needs and objectives of both the individual and the company.</p> <p>Firstly, in the chapters discussing the theory, the focus was on employee onboarding and its various related aspects. The chapters covered, for example, the concept of onboarding, the purpose of onboarding, and its benefits. Secondly, an array of practices and processes related to onboarding were also extensively described using various literature and online sources. In addition, the authors' own work experience-based reflective observation was applied to support the theory.</p> <p>The thesis employed a quantitative research method. A survey study was conducted in the work, which provided a realistic picture of the current state of the client's employee onboarding process. Importantly, the current state of onboarding was analyzed in relation to the theory, and the main areas for improvement were identified.</p> <p>In conclusion, based on the results, a new employee onboarding plan was created in the thesis, consisting of four main parts: 1) delivery of pre-information and materials, 2) an intensive training period, 3) a guided work period, and 4) feedback and development discussions. The plan considers and integrates individual factors and the organization's perspective.</p> <p>Eventually, the thesis also proposed several suggestions for further research, such as assessing and measuring the effects of the onboarding plan, special features of different industries, utilizing digital technologies, and cross-cultural onboarding. The thesis laid the foundation for a great number of further research proposals and helped the client to facilitate and develop their employee onboarding process to be even more efficient.</p>	
Keywords Onboarding, onboarding process, sales	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tausta	6
1.2	Toimeksiantaja ja tarpeet	6
1.3	Tutkimuksen tavoite.....	7
2	PEREHDYTYS	8
2.1	Perehdytys käsitteenä	8
2.2	Perehdytyksessä huomioitavat tekijät	8
2.2.1	Yksilölliset tekijät	8
2.2.2	Kulttuuri ja arvot perehdytyksen perustana	10
2.2.3	Organisaation tavoitteet ja strategia	10
2.2.4	Perehdytyksen aikataulutus ja suunnittelu	11
2.2.5	Sosiaalinen perehdyttäminen	12
2.2.6	Mentorointi ja tuen tarjoaminen.....	12
2.3	Perehdytysmenetelmät.....	14
2.3.1	Tuckmanin ryhmäkehityksen malli	14
2.3.2	Bauerin 4C-malli	15
3	PEREHDYTYSPROSESSI	16
3.1	Perehdytysprosessi myyntityössä	16
3.2	Esihenkilön rooli perehdytyksessä	18
3.3	Huippumyyjän ominaisuudet ja taidot	18
3.4	Myyntiprosessin perehdyttäminen	19
3.5	Perehdytyksen seuranta ja arviointi.....	20
3.6	Benchmarking-analyysi myynnin perehdyttämisessä.....	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	24
4.2	Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus	24
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
5.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	27
5.2	Avoimet kysymykset.....	42
5.3	Johtopäätökset	43
6	PEREHDYTYSPROSESSIN LUOMINEN	46

6.1	Perehdytysprosessin rakenne ja sisältö.....	46
6.2	Perehdytysprosessin implementointi	50
7	POHDINTA.....	52
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat.....	52
7.2	Opinnäytetyöprosessi ja ammatillinen kasvu	53
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	55
	LÄHTEET	57
	LIITE 1. KYSELYLOMAKE	

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui perehdytysprosessi myyntityöhön. Aihevalinta kumpuaa tekijöiden henkilökohtaisista kokemuksista ja kiinnostuksen kohteista. Molemmat opinnäytetyön tekijät ovat työskennelleet myynnin parissa useiden vuosien ajan ja ovat toimineet, sekä uusien työntekijöiden perehdyttäjinä, että itse perehdytettävänä. Näin ollen molemmilla on vankka käytännön osaaminen ja kokemuspohja, joka antaa opinnäytetyölle työelämälähtöisen näkökulman.

Aihevalinnan taustalla ovat molempien tekijöiden niin hyvät, kuin huonotkin kokemukset perehdytysprosesseista. Halusimme valita aiheen, josta meillä on vahvaa käytännön osaamista ja, joka on meille molemmille inspiroiva. Tärkein motivaatiotekijä oli luoda opinnäytetyö, joka tuo toimeksiantajalle oikeita tuloksia ja lisäarvoa, sekä kehittää myös omaa ammattitaitoaamme.

Kipinä opinnäytetyön aiheeseen syntyi käytännön työn parissa toisen opinnäytetyön tekijöistä, Jan-
nen, työskennellessä esihenkilönä Myyntiboosti Oy:ssä. Hän kävi keskusteluita yrityksen perustajien kanssa ja huomasi, että heillä kaikilla oli samankaltaisia ajatuksia Myyntiboostin nykyisen perehdytysprosessin heikkouksista. Tämä herätti ajatuksen siitä, että prosessia voitaisiin kehittää ja parantaa. Kipinä prosessiin kehittämiseen syntyi ja yhteisenä päätöksenä syntyi ajatus opinnäytetyöstä, jossa tutkitaan ja kehitetään yrityksen perehdytysprosessia teorian ja nykytilanteen kartoittamisen pohjalta.

1.2 Toimeksiantaja ja tarpeet

Myyntiboosti on vuonna 2018 perustettu myyntitoimisto, jonka tavoitteena on auttaa yrityksiä asiakashankinnassa. Yritys auttaa myynnin ulkoistamisessa niin ständi-, kuin puhelinmyynnissä. Myyntiboostin toimeksiantajina ovat suuret sähköyhtiöt ja teleoperaattorit. Myyntiboostin toimeksiantajat ovat siis yrityksiä, mutta käytännössä asiakasrajapinnassa myynti tapahtuu kuluttaja-asiakkaille. Yritys on tunnistanut tarpeen kehittää perehdytysprosessiaan, jotta uudet työntekijät saadaan tehokkaammin osaksi organisaatiota ja sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin.

Tällä hetkellä Myyntiboostilla ei ole käytössään selkeää perehdytysprosessia tai perehdytysuunnitelmaa. Nykyinen perehdytys nojaa pitkälti esihenkilöiden omaan improvisaatioon, mikä voi johtaa epätasaisuuksiin perehdytyksen laadussa. Esihenkilöiden tehtävänä on johtaa myyntitiimejä. Työntekijöiden vaihtuvuudessa on merkittäviä eroja, sillä jotkut työntekijät ovat olleet yrityksessä useita vuosia, kun taas toiset jäävät vain muutamaksi kuukaudeksi. Erityisesti myyjien vaihtuvuudessa on eroja ja heidän työsuhteensa ovat lyhyempiä, kuin esihenkilöiden.

Olimme yhtä mieltä toimeksiantajamme kanssa siitä, että on kriittistä kehittää perehdytysprosessi, joka tehostaa perehdyttämistä ja luo vakaamman pohjan yrityksen toiminnalle, myös esihenkilöiden vaihtuessa. Tarpeena oli luoda prosessi, joka parantaa työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja työilmapiiriä. Lisäksi prosessin tulisi luoda perusta huippumyymäjäksi kehittymiselle ja ennen kaikkea nostaa myyntituloksia pysyvästi.

Tarpeet asettavat korkeat vaatimukset opinnäytetyöllemme. Otimme kuitenkin haasteen vastaan innolla ja äärimmäisen motivoituneina. Onnistumalla tässä tehtävässä ja vastaamalla toimeksiantajamme todellisiin tarpeisiin, opinnäytetyö tuo Myyntiboostille merkittävää lisäarvoa ja samalla kehittää omaa ammattitaitoaamme.

1.3 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa toimeksiantajan perehdytysprosessin nykytilanne ja löytää parhaat mahdolliset tavat sen kehittämiseen. Tutkielma pyrkii vastaamaan kahteen merkittävään tutkimuskysymykseen, jotka auttavat syventämään ymmärrystä aiheesta ja parantamaan perehdytysprosessia käytännössä. Näiden kysymysten tarkasteleminen sekä teorian että käytännön näkökulmasta luo perustan systemaattiselle ja tulokselliselle perehdytysprosessille, joka vastaa toimeksiantajan tarpeisiin. Tutkimuskysymykset on muotoiltu seuraavasti:

1. Millainen on Myyntiboosti Oy:n perehdytysprosessin nykytilanne?

2. Kuinka Myyntiboosti Oy:n perehdytysprosessia voidaan kehittää?

Näitä kysymyksiä tarkastellaan, sekä teorian, että käytännön tutkimustiedon näkökulmasta. Näin saavutetaan laaja ja syvä ymmärrys perehdytysprosessin nykytilanteesta ja parhaista käytännöistä sen kehittämiseen. Tavoitteena on luoda uusi systemaattinen ja tuloksia tuottava perehdytysprosessi, joka vastaa toimeksiantajan tarpeisiin ja vaatimuksiin.

Opinnäytetyö pyrkii ratkaisemaan perehdytysprosessin kehittämisen haasteet seuraavasti:

1. Selvittämällä parhaita käytäntöjä ja menetelmiä perehdytykseen liittyen. Tämä sisältää kirjallisuuskatsauksen ja benchmarking-analyysin alan parhaista käytännöistä.
2. Toteuttamalla kvantitatiivisen kyselytutkimuksen Myyntiboostin myyjille, jotta saadaan kattava kuva perehdytyksen nykytilanteesta ja voidaan identifioida tärkeimmät kehityskohteet.
3. Luomalla konkreettisen perehdytysuunnitelman uusille myyjille, joka kattaa kaikki olennaiset tiedot ja resurssit myyjien tarpeisiin. Tämä materiaali voidaan jakaa kirjallisena pdf-opaana uusille myyjille.

Opinnäytetyö pyrkii antamaan toimeksiantajalle menetelmiä ja ratkaisuja, jotka auttavat sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitä tehokkaasti. Tällä luodaan vakaa pohja paremmille myyntituloksille ja koko toimeksiantajayrityksen kannattavalle kasvuille. Työ on rakennettu työelämälähtöisen tarpeen pohjalta.

2 PEREHDYTYS

2.1 Perehdytys käsitteenä

Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan ”perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset.”. Perehdytyksen tarkoituksena on varmistaa, että uudet työntekijät saavat tarvittavat tiedot, taidot ja ymmärryksen työpaikastaan, työyhteisöstään ja odotuksistaan. Schein ja Schein (2016, luku 1) määrittelevät perehdytyksen prosessiksi, jossa uudet työntekijät sopeutuvat organisaation kulttuuriin ja oppivat organisaation arvot, normit ja käyttäytymismallit. Perehdytys on olennainen osa työntekijöiden integroitumista ja työyhteisöön kuulumisen tunnetta.

Armstrong ja Taylor (2020, luku 50) määrittelevät perehdytyksen prosessina, jossa uudet työntekijät otetaan vastaan ja toivotetaan tervetulleiksi yritykseen, luodaan myönteinen kuva organisaatiosta ja tarjotaan heille perustiedot, jotka tukevat sopeutumista ja työn aloittamista. Allenin ja Shanockin (2013) mukaan organisaatioiden perehdytysprosessit voivat vaihdella suuresti, mutta perehdytyksen tavoitteena on aina varmistaa uusien työntekijöiden menestyminen ja sulautuminen organisaation toimintaan. Hyvin toteutettu perehdytys, jossa aidosti välitetään uudesta työntekijästä ja tätä tuetaan sosiaalisesti johtaa parempaan työsuoritukseen, korkeampaan sitoutumiseen organisaatioon ja siten pienempään henkilöstön vaihtuvuuteen Allen ja Shanock (2013).

Yhteenvetona perehdyttämisen käsitteestä voidaan sanoa, että kyseessä on monipuolinen ja monisäikeinen käsite, joka kattaa uusien työntekijöiden ammatillisen ja sosiaalisen integroitumisen organisaatioon. On tärkeää ymmärtää, että perehdytyksen toteuttamistavat ja sisältö voivat vaihdella organisaatiosta ja tehtävästä toiseen. Parhaiden käytäntöjen järkevää soveltaminen on avain onnistuneeseen perehdytykseen. Onnistunut perehdytys edellyttää paitsi hyvää suunnittelua ja toteutusta, myös jatkuvaa arviointia ja kehittämistä, jotta se vastaisi, sekä organisaation, että työntekijöiden tarpeisiin ja odotuksiin.

2.2 Perehdytyksessä huomioitavat tekijät

Tässä osiossa käsitellään keskeisiä tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon onnistuneessa perehdytyksessä myyntityöhön. Kappaleissa käydään läpi organisaation arvojen perehdyttäminen ja tarkastellaan, miten yksilölliset tekijät tulee huomioida perehdytyksessä. Osiossa avataan myös sosiaalisen perehdyttämisen keskeinen rooli onnistuneessa perehdytysprosessissa. Lisäksi pohditaan, miksi mentoroinnin merkitys on merkittävä perehdytysprosessissa, jolla yritys pääsee tavoitteisiinsa.

2.2.1 Yksilölliset tekijät

Perehdytyksessä on tärkeää ottaa huomioon yksilölliset tekijät, kuten uuden työntekijän aiempi kokemus, taidot, persoonallisuus ja oppimistyyli. Oppiminen on prosessi, jossa henkilön hankkima tieto, taidot, kokemukset ja uudet yhteydet johtavat toiminnan muutokseen, mitä voidaan pitää

osaamisen kehittymisen perustana (Sydänmaanlakka, 2004, 33). Oppiminen on perehdytyksen perustana ja huomioimalla yksilölliset tekijät oppimista ja siten perehdyttämistä voidaan tehostaa.

Seuraavassa kohdassa on esitelty keskeisimmät yksilölliset tekijät, joita kirjoittajat ovat havainneet toimiessaan perehdyttäjinä. Nämä tekijät ovat keskiössä, kun halutaan ymmärtää ja tukea uusien myyjien oppimista ja kehitystä:

- 1) Aiempi kokemus ja taidot: Uusilla myyjillä voi olla erilaisia taustoja ja aikaisempaa kokemusta myynnistä. Perehdytyksessä on tärkeää tunnistaa nämä aiemmat taidot ja kokemukset. Kaikista kokemuksista ei seuraa oppimista tai oppiminen voi olla epätarkoituksenmukaista, esimerkiksi aiempia ennakkoluuloja vahvistavaa (Anttila, 2022, luku 4). Aiempi myyntikokemus ei siis aina ole automaattisesti hyvä asia ja perehdyttäjän tulee myös ottaa huomioon mahdolliset ennakkoluulot tai aiemmin väärin opitut asiat perehdyttäessä. Näin perehdyttäjä voi vahvistaa uuden työntekijän aiemmin opittuja hyviä asioita ja pyrkiä karsimaan epäoptimaalisia toimintamalleja.
- 2) Persoonallisuus: Eri ihmisillä on erilaisia persoonallisuuspiirteitä, jotka vaikuttavat heidän tapansa oppia, kommunikoida ja toimia työyhteisössä. Oppimiseen ja motivaatioon vaikuttavat niin persoonallisuuden piirteet, temperamentti, aikaisemmat kokemukset, elämäkokemukset kuin iskostuneet uskomuksetkin, unohtamatta oppimisen tavoitteita ja tarpeita (Temisevä, 2020). Perehdytyksen aikana on hyvä ottaa huomioon työntekijöiden persoonallisuuspiirteet ja tarjota heille mahdollisuuksia kehittää omia vahvuuksiaan sekä työskennellä heidän heikkojen alueidensa parantamiseksi. On myös tärkeää pyrkiä hyödyntämään jokaisen työntekijän persoonan vahvuudet heidän myyntiprosessissaan.
- 3) Oppimistyyli: Ihmiset oppivat eri tavoin, ja siksi on tärkeää, että perehdytyksessä käytetään monipuolisia opetusmenetelmiä, jotka sopivat erilaisille oppijoille. Esimerkiksi jotkut työntekijät saattavat hyötyä enemmän käytännön harjoituksista ja toiminnallisista tehtävistä, kun taas toiset voivat oppia paremmin teoreettisen tiedon ja keskustelujen kautta. Uusien asioiden lähestyminen on toisille helpompaa, kuin toisille. Lisäksi osa ihmisistä on sinnikkäämpiä, kuin toiset. Eroja löytyy myös siinä, miten tilanteiden ja tehtävien vaihtaminen sujuu ja miten ne sisäistetään. (Oppimisvaikeus 2021.)
- 4) Motivaatio ja tavoitteet: Motivaatiopsykologian ajatuksen mukaan ihminen on luonnostaan aktiivinen, tiedonhaluinen ja pyrkii yhdistämään uutta tietoa omaan osaamiseensa (Ryan & Deci, 2000). Uusilla myyjillä on erilaisia motivaatiotekijöitä ja tavoitteita, jotka ohjaavat heidän työskentelyään. Työntekijä voi motivoitua rahasta, tavoitteiden saavuttamisesta tai muilta saadulta palautteesta. Perehdytyksen aikana on hyvä tunnistaa tekijät ja auttaa työntekijöitä asettamaan realistisia tavoitteita sekä tukemaan heitä saavuttamaan ne.

Yhteenvetona voidaan todeta, että onnistunut perehdytysprosessi ottaa huomioon, sekä organisaation, että yksilön näkökulmat. Perehdyttäjän tehtävänä on toimia valmentajana, joka hyödyntää emotionaalista älykkyyttä luodakseen luottamuksellisen ja kannustavan ilmapiirin, jossa uusi työntekijä voi kehittää omia vahvuuksiaan, oppia organisaation toimintatapoja ja sitoutua yrityksen tavoitteisiin. Tämä edellyttää perehdyttäjältä kykyä kuunnella, empatiaa, joustavuutta ja muutoslähtöisen roolin omaksumista, joiden avulla hän voi tukea työntekijän kasvua ja kehitystä kohti erinomaista suoriutumista. (Goleman, 2019, luku 6.)

2.2.2 Kulttuuri ja arvot perehdytyksen perustana

Organisaatiokulttuuri määritellään organisaatiossa vallitsevien uskomusten, normien ja arvojen kokonaisuutena, joka ohjaa organisaation jäsenten toimintaa ja käyttäytymistä (Schein & Schein, 2016, luku 1). Arvot puolestaan ovat jaettuja periaatteita ja tavoitteita, jotka vaikuttavat organisaation päätöksentekoon ja toimintaan (Cameron & Quinn, 2011, luku 3).

Perehdytyksen keskeinen tavoite on auttaa uusia työntekijöitä ymmärtämään ja omaksumaan organisaation kulttuuria ja arvoja heidän työskentelynsä, mikä puolestaan edistää yrityksen tavoitteiden saavuttamista (Armstrong & Taylor, 2020, luku 17). Organisaatiokulttuuri ja arvot ovat olennainen osa perehdytystä, sillä ne luovat työntekijöiden toimintatavalle ja asenteille vankan perustan työyhteisössä.

Perehdytyksen aikana on tärkeää tuoda esille organisaation kulttuurin ja arvojen ydin, jotta uudet työntekijät saavat käsityksen odotuksista ja työssä vaadittavasta toiminnasta. Ymmärtäessään organisaation kulttuuria ja arvoja, työntekijät sopeutuvat tehokkaammin työyhteisöön ja sitoutuvat paremmin yrityksen tavoitteisiin (Armstrong & Taylor, 2020, luku 17.)

Työntekijöiden menestyksen ja hyvinvoinnin kannalta organisaation arvojen, sekä kulttuurin merkitystä tulisi korostaa perehdytyksen aikana. Avoimuuden, rehellisyyden ja yhteistyön arvostaminen luo myönteisen ilmapiirin työyhteisössä. Se myös tehostaa työntekijöiden välistä kommunikaatiota, mikä voi johtaa parempaan asiakaspalveluun, korkeampaan myyntiin ja työntekijöiden tyytyväisyyteen. (Schein & Schein, 2016, luku 10.)

Organisaation kulttuurin ja arvojen esittely voi tapahtua monella tavalla. Tarinat organisaation historiasta, menestyksestä ja haasteista havainnollistavat kulttuurin, sekä arvojen merkitystä käytännössä. Keskustelut ja työpajat, joissa uudet työntekijät pohtivat arvoja ja niiden soveltamista työhönsä, ovat myös hyödyllisiä. Esihenkilöt ja kollegat tuovat esimerkillään esille organisaation kulttuuria ja arvoja, jotta uudet työntekijät omaksuvat ne luontevasti osaksi omaa työskentelyään. Tämä edellyttää organisaatiolta jatkuvaa sitoutumista arvojen ja kulttuurin kirkastamiseen, kehittämiseen, sekä vahvistamiseen. (Schein & Schein, 2016, luku 10.)

Panostus kulttuurin ja arvojen sisällyttämiseksi perehdytykseen auttaa uusia työntekijöitä omaksumaan organisaation kulttuurin ja arvot nopeammin, edistää työyhteisön sisäistä yhteistyötä ja tukee menestyksensä perehdytysprosessin toteutumista. (Armstrong & Taylor, 2020, luku 42). Näiden asioiden huomioiminen perehdytyksessä on keskeinen osa tehokasta ja onnistunutta työhön integroitumista. Leppäsen (2021) mukaan työhyvinvointi ja jaksaminen saavat tukea yrityskulttuurista, joka on läpinäkyvä, avoin ja salliva. Läpinäkyvyys auttaa työntekijöitä ymmärtämään tehtävien tarkoituksen, mikä voi johtaa tehokkaampaan ja tunnollisempaan työskentelyyn.

2.2.3 Organisaation tavoitteet ja strategia

Hyvä strategia määrittelee päämäärän ja tavoitteet, jotka auttavat ohjaamaan yrityksen toimintaa ja kehitystä (MCS, 2020). Perehdytyksen tulee olla linjassa organisaation tavoitteiden ja strategian kanssa, jotka rakentuvat organisaation arvojen ja kulttuurin päälle (Schein 2016, luku 2). Arvot ja kulttuuri muodostavat perustan, jolle organisaation tavoitteet ja strategiat luodaan. Ne antavat

suuntaa ja määrittelevät, mitä organisaatio pitää tärkeänä ja miten se pyrkii menestymään markkinoilla. Tästä syystä perehdytyksen on oltava sopusoinnussa organisaation arvojen, kulttuurin, tavoitteiden ja strategian kanssa, jotta uudet työntekijät voivat täysin ymmärtää roolinsa ja tehtävänsä organisaatiossa. (Armstrong 2006, luku 6.)

Perehdytyksen sisältö ja rakenne on suunniteltava siten, että ne tukevat organisaation laajempia päämääriä ja heijastavat sen arvoja ja kulttuuria. On tärkeää vahvistaa organisaation arvoja ja kulttuuria, keskittyen olennaisiin tekijöihin; kuten tavoitteellisuuteen, tiimityöhön ja jatkuvaan oppimiseen. Yhteensovittamalla perehdytys organisaation tavoitteiden, strategioiden, arvojen ja kulttuurin kanssa voidaan varmistaa, että uudet työntekijät saavat tarvittavat tiedot ja taidot menestyäkseen tehtävissään ja edistääkseen organisaation kasvua. Lisäksi se auttaa luomaan yhteistä yrityskulttuuria ja vahvistaa yhteisiä arvoja, jotka ohjaavat työntekijöiden toimintaa. (Armstrong 2006, luku 2.)

2.2.4 Perehdytyksen aikataulutus ja suunnittelu

Aikataulutus ja suunnittelu luovat perustan onnistuneelle perehdytysprosessille. Ne mahdollistavat organisaation resurssien tehokkaan käytön ja varmistavat, että uusilla työntekijöillä on riittävästi aikaa ja tukea oppimisprosessissaan. Tämä edellyttää, että perehdytysohjelma on suunniteltu huolellisesti ja sen eri vaiheet on ajoitettu siten, että ne vastaavat sekä organisaation että uusien työntekijöiden tarpeita. (Armstrong 2006, luku 30.)

Ensimmäisenä askeleena on määrittää perehdytyksen kesto, joka voi vaihdella lyhyestä muutaman päivän mittaisesta jaksosta useisiin viikkoihin tai jopa kuukausiin riippuen tehtävän luonteesta ja vaativuudesta. Perehdytyksen pituus riippuu työtehtävän monimutkaisuudesta, ja henkilön aiemmasta osaamisesta. Tehtävän haastavuuden ja vastuullisuuden kasvaessa myös perehdytyksen laajuus ja syvyys lisääntyvät. (Kokko 2020.)

Seuraavaksi määritetään perehdytysprosessin sisältö. Sisällön tulee kattaa kaikki olennaiset osa-alueet, kuten organisaation arvot, kulttuuri, tavoitteet ja strategiat, työtehtävät, työvälineet ja -prosessit sekä työyhteisön sosiaalisen puolen. Optimaalista sisältöä laadittaessa on hyvä hyödyntää aiemmin kappaleessa 2.2.1 mainittuja osatekijöitä (kohdat 1–4) sekä organisaation sisäistä tietoa ja osaamista. Edellä mainitut asiat huomioon ottaen rakennettu sisältö luo kattavan sisällöllisen pohjan perehdytykselle.

Oksalan ja Kruutin (2021) mukaan on tärkeää laatia uudelle työntekijälle perehdytysuunnitelma, varsinkin jos työtehtävät ovat monimutkaisia tai sisältävät paljon muistettavia asioita. Suunnitelman avulla uusi työntekijä hahmottaa, mitkä työtehtävät hänen tulee oppia missäkin järjestyksessä, jotta perehdytys etenisi loogisesti ja tehokkaasti. Suunnitelman laatimista voi lähestyä siten, että ensin määritellään, mikä asia on tärkeintä oppia ja mihin järjestykseen eri tehtävät tulisi opettaa, jotta tärkeimmät asiat tulevat käsiteltyä ensin.

Tiivistäen voidaan sanoa, että onnistunut perehdytysohjelman aikataulut ja suunnittelu ovat kaiken pohjana, kun halutaan taata työntekijöiden sujuva sopeutuminen organisaatioon. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys on looginen kokonaisuus, sekä yrityksen, että työntekijän näkökulmasta. Sen kesto ja sisältö on räätälöity työnkuvan vaativuuden ja yksilöllisten tekijöiden pohjalta vastaamaan uuden työntekijän tarpeita. Onnistunut perehdytysaikataulu etenee johdonmukaisesti priorisoiden tärkeimpiä perehdytettäviä asioita.

2.2.5 Sosiaalinen perehdyttäminen

Sosiaaliseen perehdytykseen kuuluu sekä oppiminen vuorovaikutuksen kautta, että sosiaalisten suhteiden muodostamisen työyhteisöön eli kollegoihin ja mahdollisesti myös muihin sidosryhmiin (FCG 2021). Sosiaalisen perehdyttämisen avulla uudet työntekijät voivat tutustua organisaation muihin jäseniin, oppia eri tiimien ja osastojen rooleista ja vastuualueista sekä saada arvokasta tietoa ja tukea tehtäviensä hoitamiseen. Yhteistyön ja verkostoitumisen tukeminen perehdytysohjelmassa auttaa luomaan vahvoja työsuhteita ja edistää avointa kommunikointia organisaation sisällä, mikä on tärkeää työntekijöiden viihtyvyydelle, menestykselle ja erityisesti sitoutumiselle. Uusien työntekijöiden kohdalla on erittäin tärkeää tarjota heille ohjeistusta paitsi osaamisensa soveltamiseen ja oman tehtävän ymmärtämiseen organisaatiossa, mutta myös neuvoa tehokkaiden ammatillisten verkostojen rakentamisessa. (Tontts 2020.)

Onnistunut sosiaalinen perehdytys sisältää myös epämuodollisia tapaamisia uudelle työntekijälle tärkeiden avainhenkilöiden kanssa. Näin uusi työntekijä saa selkeämmän käsityksen siitä, miten eri tehtävät ja prosessit organisaatiossa toimivat. Työntekijä pystyy siten hahmottamaan roolinsa organisaatiossa tehokkaammin. (FCG 2021.) Konkreettisia esimerkkejä sosiaalisen perehdytyksen keinoista voivat olla tapahtumat ja tilaisuudet, joissa uudet työntekijät voivat tavata kollegoitaan ja esimiehiään rennossa ja epämuodollisessa ympäristössä. Esimerkiksi tervetuliaistilaisuudet, yhteiset lounaat, kahvitauot, sekä organisaation sisäiset koulutukset ja työpajat tarjoavat tilaisuuden tutustumiseen ja verkostoitumiseen.

Organisaatio voi myös hyödyntää digitaalisia alustoja ja työkaluja sosiaalisen perehdyttämisen edistämiseksi. Esimerkiksi sisäiset sosiaalisen median kanavat, digitaaliset keskusteluryhmät ja yhteisöfoorumit voivat tarjota uusille työntekijöille mahdollisuuden vaihtaa ajatuksia, jakaa tietoa ja kysyä neuvoa laajemmalta organisaatiolta. Tällaiset alustat voivat myös auttaa työntekijöitä löytämään samanhenkisiä kollegoita ja muodostamaan yhteistyöverkostoja. Konkreettisinä esimerkkeinä näistä alustoista ovat esimerkiksi yrityksen sisäinen intranet tai eri tiimien keskinäiset WhatsApp ryhmät. Digitaaliset menetelmät vähentävät kustannuksia korvaamalla paperitöitä, sekä parantamalla työntekijöiden sitoutumista interaktiivisen ja henkilökohtaisen sisällön avulla, mikä lopulta parantaa sopeutumista ja tehokkuutta (Gupta 2022).

2.2.6 Mentorointi ja tuen tarjoaminen

Mentorointi on vuorovaikutteinen suhde, jonka tavoitteena on auttaa uutta työntekijää eli aktoria kehittämään osaamistaan ja edistymään urallaan. Mentoroinnin perusta on yksinkertainen: uusi

työntekijä ja mentori, eli kokeneempi työntekijä käyvät keskusteluja, joiden sisältö määrittyy uuden työntekijän tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Mentorointikeskustelut rakentuvat luottamuksellisuuden, sitoutumisen ja avoimuuden varaan. Keskeistä mentoroinnissa on tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen yhteistyössä mentorin kanssa. (Kanniainen, Nylund ja Kupias 2017, 5.)

Pieskän (2021) mukaan mentorointi auttaa siirtämään hiljaista tietoa ja kirjoittamattomia sääntöjä, sekä tarjoaa tukea ja sparrausta työntekijälle, mikä voi johtaa molempia osapuolia kehittävään pitkäaikaiseen suhteeseen. Kanniainen, Nylundin ja Kupiaksen (2017, 6) mukaan mentoroinnin onnistuminen vaatii kolmea keskeistä tekijää: sitoutumista, luottamuksellista vuorovaikutusta ja tavoitteellisuutta.

Aktori ja mentori sitoutuvat yhteistyöhön mentoroinnin aikana, joka edellyttää molemmilta aktiivista osallistumista oppimisprosessiin. Aktori vastaa tavoitteiden asettamisesta ja tapaamisten teemojen valinnasta, kun taas mentori sitoutuu yhteisiin tapaamisiin ja sovittuihin pelisääntöihin. Mentorin on hyvä valmistautua tapaamisiin etukäteen, ja yhteisistä pelisäännöistä sekä yhteydenpidosta kannattaa sopia selkeästi. (Kanniainen, Nylund ja Kupias 2017, 6.)

Mentorointisuhteen luottamuksellisuus on tärkeää, ja se perustuu keskinäiseen sopimukseen. Luottamuksellisuudesta tulee sopia mentorointisuhteen alussa ja keskustella siitä, millaisia asioita saa ja ei saa jakaa suhteen ulkopuolelle. Luottamus syntyy vasta vuorovaikutuksessa, ja sen rakentuminen edellyttää molemminpuolista sitoutumista. Kun molemmat osapuolet ovat todenneet toisensa luottamuksen arvoiseksi, suhde kestää paremmin haasteita ja takapakkeja yhteistyössä. Toisaalta luottamuksen menettäminen on helppoa ja sen jälleenrakentaminen vaikeaa, jos sitä on rikottu. (Kanniainen, Nylund ja Kupias 2017, 7.)

Mentorointiin liittyy olennaisesti tavoitteiden asettaminen, joka auttaa jäsentämään ja suuntaamaan mentorointiprosessia. Tavoitteiden asettamisen tulee tapahtua aktorin tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta, eikä mentori voi asettaa niitä aktorin puolesta. Tavoitteet voivat muuttua mentoroinnin aikana, ja ne voivat olla joko yksi suurempi tavoite tai useita osatavoitteita. Mentorointiprosessiin lähdetään usein jonkin konkreettisen tekijän innoittamana, joka voi auttaa aktoria sanoittamaan tavoitteitaan. (Kanniainen, Nylund ja Kupias 2017, 7.)

Eby, Allen, Hoffman ja Baranik (2012) mukaan mentoroinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että mentorit ja mentoroitavat jakavat samanlaisia arvoja, asenteita ja uskomuksia, sillä tämä on osoittautunut merkittäväksi tekijäksi positiivisten kokemusten kannalta. Mentoroinnin tulisi sisältää sekä käytännönläheistä, että psykososiaalista tukea, sillä nämä tuen muodot ovat eri tavoin yhteydessä suojattien vuorovaikutuksen tiheyteen, sosiaaliseen pääomaan, tyytyväisyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen.

Toisaalta sosiaalisen tuen havainnot ovat vahvimmin yhteydessä vuorovaikutuksen tiheyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen (Eby, Allen, Hoffman & Baranik 2012). Tämä korostaa mentorin roolia luottamuksellisena keskustelukumppanina, joka tarjoaa henkistä ja emotionaalista tukea sekä auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uusiin haasteisiin ja työympäristöön.

2.3 Perehdytysmenetelmät

Perehdytyksen toteutus vaatii huolellista suunnittelua ja erilaisten menetelmien käyttämistä. Tietyn menetelmän käyttö itsessään ei ole riittävää, vaan menetelmän valinnan tulee perustua organisaation tarpeisiin ja tavoitteisiin. Tässä kappaleessa kuvaamme kaksi tunnettua ja yleisesti käytettyä perehdytysmenetelmää. Menetelmät on valittu toimeksiantajan tarpeiden ja työnkuvan pohjalta ammatillista osaamista hyödyntäen.

Tuckmanin ryhmäkehityksen malli ja Bauerin 4C-malli ovat merkittäviä ja tunnettuja malleja. Ne auttavat organisaatioita ymmärtämään, kuinka uudet työntekijät integroituvat organisaatioon. Tuckmanin malli kuvaa ryhmän kehityksen vaiheet, jotka ovat muodostuminen (Forming), myrskyäminen (Storming), vakiintuminen (Norming) ja suoriutuminen (Performing). Tämä malli auttaa organisaatioita ymmärtämään, kuinka uudet työntekijät sopeutuvat organisaation toimintaan ja kuinka heidän roolinsa organisaatiossa muuttuu ajan myötä. (Tuckman 1965.)

Bauerin 4C-malli kuvaa puolestaan neljä perehdytysprosessin vaihetta, jotka ovat noudattaminen (Compliance), selventäminen (Clarification), kulttuuri (Culture) ja yhteydenpito (Connection). Tämä malli auttaa organisaatioita ymmärtämään, kuinka uudet työntekijät omaksuvat organisaation tavoitteet ja arvot ja kuinka he voivat luoda yhteyksiä muihin organisaation työntekijöihin. (Bauer ja Erdogan 2011.) Malli luo selkeän rungon perehdytysprosessin rakentamiselle ja auttaa jakamaan kokonaisuuden yksinkertaisiin kokonaisuuksiin.

2.3.1 Tuckmanin ryhmäkehityksen malli

Tuckmanin ryhmäkehityksen malli on yksi tunnetuimmista ryhmädynamiikan teorioista. Sen avulla kuvataan ryhmähengen kehittymistä ja sitä voidaan hyödyntää myös perehdyttämisessä. Tuckman (1965) kuvaa ryhmädynamiikan kehittymisen neljä vaihetta, jotka ryhmän jäsenten on käytävä läpi tullakseen toimivaksi tiimiksi: muodostuminen, myrskyäminen, vakiintuminen, ja suoriutuminen.

Muodostumisvaiheessa jäsenet tutustuvat toisiinsa ja alkavat muodostaa käsitystä ryhmästä ja sen tavoitteista. Myrskyämisvaiheessa ryhmän jäsenten välille saattaa syntyä ristiriitoja ja konflikteja, kun he yrittävät löytää paikkansa ryhmässä, sopia yhteisistä pelisäännöistä ja sopeutua erilaisiin työskentelytapoihin. Vakiintumisvaiheessa ryhmä alkaa vakiintua, jäsenet alkavat ymmärtää toistensa vahvuudet ja heikkoudet, ja ryhmän yhteistyö paranee selkeämpien roolien ja normien myötä. Viimeisessä vaiheessa, suoriutumisessa, ryhmä on saavuttanut optimaalisen suorituskyvyn, kykenee työskentelemään saumattomasti yhdessä ja on valmis kohtaamaan haasteet tehokkaasti. Tuckmanin mallia on hyödynnetty laajalti organisaatioiden perehdytysprosesseissa. Perehdytyksen aikana uudet työntekijät käyvät läpi samanlaisia vaiheita, kun he yrittävät sopeutua uuteen ympäristöön ja ryhmään. Tämän mallin avulla organisaatiot voivat suunnitella perehdytysprosessinsa siten, että ne tukevat ryhmän kehitysvaiheita ja auttavat uusia työntekijöitä integroitumaan osaksi tiimiä mahdollisimman tehokkaasti. (Tuckman 1965.)

2.3.2 Bauerin 4C-malli

Bauerin 4C-malli on toinen tunnettu perehdytysmenetelmä, joka keskittyy neljään keskeiseen osa-alueeseen: noudattaminen (Compliance), selventäminen (Clarification), kulttuuri (Culture) ja yhteydenpito (Connection) (Bauer 2010). Nämä osa-alueet auttavat uusia työntekijöitä ymmärtämään organisaation vaatimuksia, selkeyttämään odotuksia, omaksumaan yrityskulttuurin ja luomaan yhteyksiä kollegoiden kanssa. (Bauer ja Erdogan 2011.)

TAULUKKO 1. Bauerin 4C malli (Bauer ja Erdogan 2011).

<p>Noudattaminen: Tässä osa-alueessa keskitytään organisaation sääntöjen, määräysten ja vaatimusten esittelyyn. Uusille työntekijöille on tärkeää tietää, mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat organisaation sisäiset ja ulkoiset vaatimukset esimerkiksi turvallisuuden, eettisten käytäntöjen ja lainsäädännön suhteen.</p>	<p>Selventäminen: Tässä vaiheessa keskitytään selkeyttämään uusien työntekijöiden roolia, tehtäviä ja odotuksia. Selkeät ohjeet ja tavoitteet auttavat työntekijöitä ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan ja miten he voivat edistää organisaation menestystä.</p>
<p>Kulttuuri: Tässä osa-alueessa uudet työntekijät perehdytetään organisaation kulttuuriin, arvoihin ja normeihin. Tämä auttaa heitä omaksumaan organisaation tapoja toimia ja arvostuksia, mikä puolestaan edistää heidän integroitumistaan työyhteisöön ja työskentelyä muiden työntekijöiden kanssa.</p>	<p>Yhteydenpito: Viimeisessä osa-alueessa keskitytään yhteyksien luomiseen uusien työntekijöiden ja heidän kollegoidensa, esimiestensä ja muiden organisaation jäsenten välillä. Tämä sisältää esimerkiksi tiimityöskentelyn, mentoroinnin ja verkostoitumisen edistämisen, mikä auttaa uusia työntekijöitä rakentamaan sosiaalisia verkostoja ja tukijärjestelmiä työpaikalla.</p>

Bauerin 4C-malli tarjoaa kattavan lähestymistavan perehdytykseen ja auttaa varmistamaan, että uudet työntekijät saavat tarvittavat tiedot, taidot ja valmiudet menestyäkseen tehtävissään ja integroituaan organisaatioon. (Bauer ja Erdogan, 2011.) Malli sopii hyvin myös opinnäytetyön toimeksiantajan perehdytysprosessin kehittämiseen sen käytännöllisen lähestymistavan ansiosta.

3 PEREHDYTYSPROSESSI

Tässä luvussa käsitellään perehdytysprosessiin liittyviä asioita myyntityön näkökulmasta. Tarkoituksena on käydä läpi erilaisia näkökulmia, rooleja sekä eri vaiheita, joilla on vaikutusta myyntityöhön ja sen perehdyttämiseen. Luvun tavoitteena on antaa lukijalle selkä ja kattava kuva perehdytysprosessin, sekä sen vaiheiden vaikutuksesta myyntityöhön.

3.1 Perehdytysprosessi myyntityössä

Perehdytysprosessi on tärkeä osa myyntityötä, sillä se vaikuttaa merkittävästi myyjän suoriutumiseen myyntityössä. Perehdytysprosessin tarkoituksena on antaa myyjille tarvittavat tiedot ja taidot tehtävän hoitamiseen itsenäisesti ja varmistaa, että he ymmärtävät yrityksen toimintatavat ja arvot sekä tavoitteet.

Hyvin toteutettu perehdytysprosessi auttaa myyjiä kehittämään omia taitojaan, sekä tuo varmuutta myyntityöhön. Toimiva prosessi auttaa myyjiä selviämään arjesta helpommin. Myyjän on helpompi työskennellä, kun hän tietää ennakkoon mitä prosessiin kuuluu ja miten prosessi etenee. Toimivaa prosessia on myös helpompi johtaa ja arvioida. (Laine 2008.) Lisäksi se auttaa myyjiä ymmärtämään, miten yhtiön tuotteet tai palvelut toimivat ja miten ne vaikuttavat asiakkaan arkeen. Näin myyjien on helpompi palvella asiakkaita vastaamalla heidän kysymyksiinsä ja antamalla heille oikeanlaista tietoa ostopäätöksen tekemiseksi. Hyvin toteutettu perehdytysprosessi auttaa myös vähentämään myyjien virheiden määrää ja parantamaan asiakastytyväisyyttä. Kun myyjät ovat hyvin koulutettuja ja tietävät mitä tekevät, he voivat tarjota parempaa asiakaspalvelua ja ratkaista asiakkaiden ongelmia nopeasti ja tehokkaasti. Tämä luo positiivisen asiakaskokemuksen ja antaa yrityksestä positiivisen sekä ammattitaitoisen kuvan, sillä myynti on pääasiallisesti vuorovaikutusta ostajaan. Kun myyjä osaa kuunnella, kysyä sekä voittaa asiakkaan luottamuksen puolelleen, on lähtökohta myynnin onnistumiseen hyvä. (Häikiö, julkaisu aika tuntematon.)

Tiivistetysti voidaan todeta, että hyvin toteutettu perehdytysprosessi on tärkeä osa myyntityötä. Onnistuneella perehdytysprosessilla on positiivinen vaikutus myyjien kykyyn tarjota asiakaslähtöistä ja hyvää palvelua. Tällainen palvelu sisältää hyvää tuotetuntemusta sekä ennen kaikkea positiivista henkeä ja asennetta. Lisäksi se auttaa myös vähentämään virheiden määrää ja parantamaan asiakastytyväisyyttä, joka osaltaan edesauttaa pitkäaikaisten ja kannattavien asiakassuhteiden rakentamista. Tämä heijastuu suoraan sekä myyjän henkilökohtaiseen, että koko organisaation menestykseen. Myyntityötä perehdytettäessä on myyjät tulisi kouluttaa dokumentoimaan projektit mahdollisimman tarkasti, jotta mahdollisissa muutostilanteissa jatkajan on helppo päästä asiaan käsiksi. Näin varmistutaan siitä, että projekti ei jää kesken työntekijän jättäessä yrityksen. (Laine 2008, 215–216.) Myyntityön perehdytysprosessin vaiheet voivat vaihdella yrityksen ja tehtävän mukaan, mutta se voidaan jakaa karkeasti seuraaviin vaiheisiin:

Suunnittelu: Perehdytysprosessin suunnittelu alkaa jo ennen uuden myyjän aloitusta. Yrityksen tulee miettiä, millaisia tietoja ja taitoja uusi myyjä tarvitsee tehtävänsä hoitamiseen, sekä millaisia arvoja ja tavoitteita yrityksellä on. Suunnitteluvaiheessa päätetään myös, miten perehdytys toteutetaan ja kuka vastaa sen toteuttamisesta. (Työterveyslaitos, Julkaisu aika tuntematon.)

Perehdytysmateriaalien suunnittelu: Yrityksen olisi hyvä luoda perehdytysmateriaali, joka sisältää tarvittavat tiedot ja taidot uudelle myyjälle tehtävänsä hoitamiseen. Tämä voi sisältää esimerkiksi tuotetietoutta, myyntiprosessin kuvauksen, asiakaspalveluohjeet, sekä yrityksen arvoja ja tavoitteita. (Työterveyslaitos, Julkaisuaika tuntematon).

Aloitus: Uusi työntekijä aloittaa työnsä, ja perehdytysprosessi alkaa. Ensimmäisenä tutustutaan perehdytettävään sekä käydään läpi perehdytysmateriaalit. Perehdytysprosessi voi sisältää esimerkiksi henkilökohtaisen opastuksen, koulutuksen, mentoroinnin sekä perehdytysmateriaalin läpikäymisen. Perehdytyksen ensimmäisenä päivänä uusi myyjä tutustuu yrityksen henkilökuntaan sekä organisaation tutustuu tapoihin ja käytäntöihin. Seuraavina päivinä perehdytys lähtee liikkeelle käytäntöjen sekä perehdytysmateriaalien läpikäynnillä perehdyttäjän opastuksella. Perehdytyksen aloituksessa on hyvä käydä selkeästi myös aikataulu läpi, jotta perehdytettävä voi keskittyä, kuunnella ja oppia rauhassa. (Joki 2018, 112.)

Perehdytyksen käytäntöönpano: Kun työnteko aloitetaan, tulisi myyjällä olla kaikki tarvittava tieto ja taito, jotta hän pärjää annetussa työtehtävässä mahdollisimman hyvin. Onnistuneeksi perehdytykseksi voidaankin siis kutsua tilaa, jossa myyjä itsenäisesti ja saavuttaa hänelle annetut tavoitteet niille annetuissa määrärajoissa. Käytäntöönpanossa on kuitenkin tärkeää myös se, että perehdyttävä seuraa jatkuvasti ja on saatavilla mahdollisimman helposti. Lisäksi on hyvä muistaa jatkaa toimintamallien ja tavoitteiden esittelyä myös työn ohessa. (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon).

Arviointi: Perehdytysprosessin edistymistä seurataan ja arvioidaan, jotta voidaan varmistaa, että uusi myyjä on saanut tarvittavat tiedot ja taidot. Arviointivaiheessa voidaan myös antaa palautetta uudelle myyjälle ja tarjota mahdollisuus keskustella oppimiskokemuksista. Arviointivaihe on tärkeää myös yrityksen perehdytysprosessin kehittämisen kannalta, sillä saadulla tiedolla on helppo mitata sitä, miten uudet myyjät kokevat perehdytyksen toimivan ja kuinka he pääsevät sisälle yrityksen toimintatapoihin. Jos arviointivaiheessa huomataan haasteita perehdytyksen suorittaneiden palautteessa, päästään siihen heti reagoimaan ja sitä kautta jatkossa parempaan lopputulokseen. Pohdimme arviointia tarkemmin kohdassa *3.5 perehdytyksen arviointi ja seuranta*.

Jatkuva kehittäminen: Perehdytysprosessia tulee jatkuvasti kehittää ja päivittää, jotta se vastaa yrityksen ja myyjien tarpeita. Hyvä tapa arvioida perehdytyksen onnistumista on esimerkiksi keskustella perehdytyksestä uuden työntekijän kanssa muutaman viikon jälkeen työn aloittamisesta. (yrittäjät, julkaisuaika tuntematon). Jatkuvan kehittämisen kannalta on tärkeää kirjata aina saatu palaute ylös, jotta perehdytysprosessia on helpompi kehittää saatujen palautteiden pohjalta. (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon.)

Nämä vaiheet auttavat varmistamaan, että uusi myyjä on perehdytetty hyvin ja että hänellä on tarvittavat tiedot ja taidot tehtävän hoitamiseen. Voidaan ajatella, että hyvin toteutettu perehdytysprosessi antaa myyjille kaikki tarvittavat työkalut työtehtävistään suoriutumiseen. Tämän voidaan sanoa olevan perusta onnistuneelle myyjänä kehittymiselle.

3.2 Esihenkilön rooli perehdytyksessä

Esihenkilön rooli perehdyttämisessä on merkittävä. Esihenkilö vastaa uuden työntekijän ohjauksesta ja perehdyttämisestä, sekä luo yhteyden uuden työntekijän ja organisaation välille. Esihenkilön tulee tuntea organisaation kulttuuri, tavoitteet ja strategiat, jotta hän voi ohjata uutta työntekijää näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Perehdyttämisessä pyritään aina siirtämään tietoa ja toimintatapoja uudelle työntekijälle. Tavoitteena on huolehtia myös uuden työntekijän motivoimisesta sekä myös siitä, että hän pääsee sisään osaksi työyhteisöä. (Honkaniemi ym 2007, 154–157.)

Esihenkilön tulee myös huolehtia, että työntekijä noudattaa velvollisuuksiaan. Työntekijän tulee tuntea omat tavoitteet sekä oma roolinsa yrityksen sisällä. Tällaisten asioiden esille tuonti ja varmistaminen kuuluu esihenkilön työtehtäviin. Lisäksi esihenkilö on vastuussa siitä, että työntekijän oikeudet toteutuvat. Tavoitteiden asettelu, palkitseminen, resurssointi sekä suoritusten ja työnteon arviointi kuuluvat myös esihenkilön työtehtäviin. On hyvä muistaa, että jokaisella työntekijällä on oma tapa tehdä töitä ja kehittyä. Tämä seikka tulee myös esihenkilön ottaa huomioon näitä asioita läpi käydessä. Kokonaisuutena esihenkilön rooli on todella suuri, kun uusi työntekijä aloittaa ja myös sen jälkeen vastuu monesta asiasta säilyy tai jopa kasvaa. Hyvä työntekijä tarvitsee hyvän esihenkilön. Kun esihenkilön oma asenne on kunnossa, myös työntekijät voivat paremmin. (Johtajuus julkaisu-aika tuntematon.)

3.3 Huippumyyjän ominaisuudet ja taidot

Huippumyyjän menestyksen salaisuus piilee monissa erilaisissa ominaisuuksissa ja taidoissa. Tärkeitä huippumyyjän ominaisuuksia ovat esimerkiksi itsevarmuus, kuuntelutaidot, neuvottelutaidot, positiivinen asenne, sekä asiakassuhteiden hoito (Hamk, 2016). Tracy (2006) korostaa myynnin psykologian merkitystä ja sitä, että menestyksekkään myynnin taustalla on ymmärrys asiakkaiden tarpeista, tavoitteista, peloista ja haasteista. Huippumyyjä pyrkii aina ymmärtämään asiakkaan tilanteen sekä tarpeet ja löytämään niihin sopivat ratkaisut. Hän myös rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita ja ymmärtää asiakkaan tarpeet myös itse myyntitapahtuman jälkeen. Tämän kaiken taustalla on positiivinen asenne, usko omaan osaamiseen ja halu kehittyä jatkuvasti. Huippumyyjä ei pelkää haasteita, vaan hän käyttää niitä hyödykseen oppiakseen ja kehittyäkseen entistä paremmaksi myyjäksi. Kaiken kaikkiaan huippumyyjän menestyksen salaisuus piilee monipuolisessa osaamisessa ja taitojen jatkuvassa kehittämisessä. Huippumyyjä osaa myös tavoitella parempaa kokemusta asiakkaalle, kuin mitä asiakas osaa odottaa. Tämä tuo paljon lisäarvoa myyntitapahtumalle. (Laine 2008, 218–237.)

Huippumyyjä ei myöskään pelkää ottaa riskejä ja astua pois mukavuusalueeltaan. Hän uskaltaa kokeilla uusia lähestymistapoja ja etsiä innovatiivisia ratkaisuja, joilla hän voi erottua muista myyjistä. Tämä edellyttää usein myös rohkeutta ja kykyä kestää epäonnistumisia, mutta huippumyyjä käyttää näitä kokemuksia oppimistilaisuuksina ja kehittyy niiden kautta entistäkin paremmaksi. Huippumyyjä myös ymmärtää, että myynnissä menestyminen vaatii kovaa työtä ja sitoutumista. Hän on valmis tekemään tarvittavat ponnistelut saavuttaakseen myyntitavoitteensa. Lisäksi huippumyyjä tunnistaa myös oman vastuunsa asiakkaan palvelemisessa ja tyytyväisyyden varmistamisessa. Huippumyyjä ei

vain myy tuotetta tai palvelua, vaan hän pyrkii tarjoamaan asiakkaalle kokonaisvaltaisen ja laadukkaan palvelukokemuksen. Kaiken kaikkiaan huippumyyjä on monipuolinen ammattilainen, jolla on laaja kirjo erilaisia taitoja ja ominaisuuksia. Hän ymmärtää, että menestykseen vaaditaan sitoutumista, rohkeutta, oppimishalua ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä. (Tracy 2006, luku 8.)

3.4 Myyntiprosessin perehdyttäminen

Myyntiprosessin perehdyttäminen on tärkeä osa uusien myyjien koulutusta ja se auttaa heitä menestymään työssään. Alla on kolme vaihetta, joita voidaan käyttää esimerkkinä myyntiprosessin perehdyttämisessä:

Myyntiprosessin opettaminen: Ensimmäinen askel myyntiprosessin perehdyttämisessä on opettaa uusille myyjille myyntiprosessi. Myyntiprosessissa käydään läpi kaikki vaiheet, jotka myyjän on käytävä läpi, ennen kuin päästään asiakkaan kanssa tekemään ostopäätös. Näihin kuuluu potentiaalisten asiakkaiden löytäminen, tarvekartoitus, tuotteen esittely, sekä itse myyntineuvottelut. Tässä vaiheessa on myös tärkeää kertoa myyjille heidän roolinsa vaikutus koko myyntiprosessin etenemiseen ja kuinka tämä auttaa yritystä saavuttamaan tavoiteltu tulos. (Roberge 2015, Luku 4.)

Koulutus myyntitekniikoista: Uudet myyjät tarvitsevat koulutusta päästäkseen sisään erilaisiin myyntitekniikoihin. Myyntitekniikoita löytyy useita erilaisia ja tässä kohtaa perehdyttäjällä on suuri rooli yrittää löytää juuri sopivat tavat ja tekniikat, jotka toimisivat perehdytettävällä henkilöllä parhaiten hänen työssään. Myyntitekniikassa ei ole kenelläkään juuri oikeanlaista tapaa, vaan tyyli on aina yksilöllinen henkilöstä sekä asiakkaasta riippuen. Myyntitekniikoita läpi käydessä on tärkeää myös opettaa myyjille asiakaskohtaamisen tärkeys ja sen vaikutus kaupan etenemiseen. Myös erilaisten asiakkaiden kanssa toimimista ja erilaisia ihmistyyppejä tulisi käydä läpi, jotta myyntitilanteissa asian hoitaminen olisi sujuvaa, vaikka konflikteja tai haasteita syntyy. (Saarteinen, julkaisu-aika tuntematon.)

Harjoittelu ja seuranta: Kolmas vaihe myyntiprosessin perehdyttämisessä on antaa uusille myyjille mahdollisuus harjoitella ja käydä erilaisia tilanteita läpi maalihenkilöillä sekä myös oikeilla asiakkailla. Harjoitustilanteiden jälkeen on tärkeää käydä tilanne selkeästi läpi ja antaa rakentavaa palautetta. Tämä auttaa heitä soveltamaan oppimaansa käytännössä ja kehittämään myyntitaitojaan. Kun oikeat työt on aloitettu harjoittelun jälkeen, on myös tärkeää seurata myyjien edistymistä ja tarjota jatkuvaa koulutusta ja palautetta, jotta he voivat jatkuvasti kehittyä ja parantaa myyntitaitojaan. Myös Roberge (2015, Luku 5) pitää harjoittelua ja seurantaa todella tärkeänä ajatellen onnistunutta perehdytystä. Palautteen anto on harjoittelun ja seurannan aikana äärimmäisen tärkeää, jotta uusi työntekijä pääsee paremmin perille siitä mitä haetaan, ja milloin hän toimii oikein. Palautteet tulee antaa heti tilanteen jälkeen, jolloin sen teho ja vaikutus on parhaimmillaan. Olisi hyvä suosia pääasiallisesti palautteen antoa positiivisella, rakentavalla tavalla, jolloin palautteen saaja pääsee itse reflektoimaan tekemistään ja sitä kautta kehittymään.

3.5 Perehdytyksen seuranta ja arviointi

Perehdytyksen seuranta ja arviointi ovat keskeisiä osia uusien työntekijöiden integroinnissa ja organisaation tehokkaassa toiminnassa. Perehdytysprosessin tavoitteena on varmistaa, että uudelle työntekijälle annetaan riittävät tiedot, taidot ja resurssit tehtävien suorittamiseen. Tämän saavuttamiseksi organisaation on käytettävä monipuolisia menetelmiä, kuten palautetta, arviointilomakkeita ja seurantatapaamisia.

Perehdytyksen seuranta auttaa organisaatiota varmistamaan, että uusi työntekijä ymmärtää tehtävänsä ja tavoitteensa, kun taas arviointi auttaa arvioimaan, kuinka hyvin perehdytysprosessi onnistui ja mitä parannuksia voidaan tehdä tulevaisuutta varten. On tärkeää selvittää, mitkä osat suunnitelmasta toteutuivat suunnitellusti ja missä oli puutteita tai korjaamisen varaa. Perehdytetyiltä kannattaa kerätä palautetta ja ottaa se huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. Jatkuva seuranta ja päivittäinen palautteen antaminen ovat avainasemassa oppimisen ohjaamisessa. Lyhyet, etukäteen valmistellut keskustelut täydentävät työn aikana käytäviä keskusteluja ja auttavat myös arvioimaan toisten toimintaa. Huolellinen perehdytys ja sen tehokas seuranta ja arviointi ovat tärkeitä organisaation tehokkuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Jotta perehdytysprosessin tehokkuus voidaan arvioida mahdollisimman tarkasti, on tärkeää käyttää monipuolisia menetelmiä. Palautteen kerääminen on yksi tärkeimmistä tavoista arvioida perehdytyksen onnistumista. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kyselyiden, haastattelujen tai työntekijöiden arvioinnin avulla. Palautteen keräämisen avulla voidaan selvittää, mitkä osat perehdytysprosessista olivat tehokkaita ja mitkä osat vaativat parannusta. (Työturvallisuuskeskus 2013).

Arviointilomakkeet ovat myös kätevä tapa arvioida perehdytysprosessia. Niitä voidaan käyttää arvioimaan esimerkiksi perehdytysohjelman laatua, sisältöä ja kestoja. Lisäksi seurantatapaamiset ovat tehokas tapa arvioida perehdytysprosessin onnistumista. Ne antavat mahdollisuuden käydä läpi työntekijän kokemuksia ja kysyä häneltä kysymyksiä siitä, miten perehdytysprosessi sujui. Perehdytyksen seuranta ja arviointi eivät ole kertaluonteisia tapahtumia. On tärkeää jatkaa perehdytyksen seuranta ja arviointia pitkään sen jälkeen, kun uusi työntekijä on aloittanut tehtävässään. Näin organisaatio voi jatkuvasti parantaa perehdytysprosessia ja varmistaa, että uudet työntekijät ovat hyvin integroituneita organisaatioon. Tämä puolestaan voi johtaa parempaan organisaation tehokkuuteen, korkeampaan työntekijöiden tyytyväisyyteen ja alhaisempaan henkilöstön vaihtuvuuteen. (Fcgtalent, 2019.)

3.6 Benchmarking-analyysi myynnin perehdyttämisessä

Benchmarking on menetelmä, jossa mitataan esimerkiksi käytäntöjä, tuotteita, palveluita ja prosesseja verrattuna muihin, jotka ovat tunnettuja johtavista toiminnoista. Tämä auttaa organisaatiota ymmärtämään, miten se suoriutuu verrattuna muihin samankaltaisiin organisaatioihin, jopa eri toimialoilta tai asiakasryhmistä. Benchmarking voi auttaa yritystä tunnistamaan alueita, joilla on kehityspotentiaalia, ja löytämään järjestelmiä ja prosesseja, jotka voivat olla joko jatkuvan parantamisen tai selkeän muutoksen tarpeessa. Tämä voi johtaa parempaan tehokkuuteen, kilpailukykyyn ja lopputulokseen. Benchmarking voi sisältää erilaisia menetelmiä, kuten vertailuarvioita, kyselylomakkeita, haastatteluja ja tilastollisia analyyseja. Yhteenvedona voidaan todeta, että benchmarking on arvokas

työkalu suorituskyvyn sekä onnistuneen prosessin arvioinnissa ja kehittämisessä, ja se voi auttaa organisaatiota saavuttamaan kilpailuetua vertailtuna muihin samankaltaisiin organisaatioihin. (Tuominen 2016, 62–63.) Tuominen (2016, 62) listaa kirjassaan Benchmarking-käsikirja benchmarking-prosessin 7 vaihetta:

1. Määrittele Benchmarking-kohde.

Tarkoituksena benchmarkingissa on vertailla perehdytysprosessin toimivuutta muihin perehdytysprosesseihin. Siinä etsitään selkeitä etuja muiden toimijoiden perehdytyksestä ja poimitaan ideoita omaan toimintaan. Myös omien heikkouksien ja kehityskohteiden tunnistaminen on olennaisessa osassa benchmarking kohteen valinnassa.

2. Tunnista Benchmarking-yritykset.

Valitsimme benchmarking yhtiöiksi kaksi tunnettua monikansallista suuryritystä, Applen ja Netflixin. Molemmat yhtiöt lukeutuvat maailman suurimpien yritysten joukkoon ja työllistävät valtavat määrät työntekijöitä. Yhtiöt selkeästi siis onnistuvat perehdytyksessä, koska näin suurien työntekijämäärien sitouttaminen vaatii toimivan perehdytysprosessin.

3. Opi, miten ME sen teemme.

Tällä hetkellä Myyntiboosti Oy:n perehdytysmalli on esihenkilöiden oman improvisoinnin varassa. Selkeää prosessia ei siis ole, vaan muutaman tunnin alkukoulutuksen jälkeen mennään suoraan harjoittelemaan käytännön pariin. Haasteena on nykyisen perehdytysprosessin epätasaisuus.

4. Opi, miten HE sen tekevät.

Applen perehdytysprosessi keskittyy luomaan positiivisen ja kestävän kuvan heti alusta lähtien, määrittelemällä selkeän aloituspäivän. Uudet työntekijät saavat tervetuliaislahjan ja tietokoneen. Esihenkilö on vahvasti mukana perehdytyksessä sekä sen jälkeisenä aikana, ja salassapitokoulutus on tärkeä osa prosessia. (Taulukko 2.) Netflixin perehdytysprosessissa puolestaan panostetaan ennakkovalmisteluihin ja paperitöiden hoitoon. Yrityskulttuurin esittely on keskeinen osa perehdytystä, ja uudet työntekijät saavat työtehtäviä heti ensimmäisellä viikolla, jotta he pääsevät sisään tiimiin ja osaksi porukkaa. Selkeät kahdenkeskiset keskustelut, joissa annetaan palautetta ja tarjotaan mahdollisuus verkostoitua, ovat myös tärkeitä Netflixin perehdytysprosessissa. (Taulukko 3.)

TAULUKKO 2. Applen perehdytysprosessi (Onboardingfaq 2022).

Applen perehdytysprosessi.
1. Ensimmäinen päivä: Apple luo positiivisen ja kestävän ensivaikutelman uusille työntekijöilleen, jotka aloittavat yleensä maanantaisin.
2. Orientaatio: Uudet työntekijät osallistuvat puolen päivän orientaatioon, jossa he saavat tervetuliaispaketin ja uuden iMacin.
3. Esimiehen tuki: Suorat esimiehet ovat aktiivisesti mukana uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja tukena.

4. Ensimmäiset 90 päivää: Esimiehet tarjoavat tukea ja apua uusille työntekijöille heidän ensimmäisten 90 päivän aikana.
5. Salassapitokoulutus: Uudet työntekijät saavat erillisen koulutuksen Applen kaupallisten salaisuuksien suojaamisesta

TAULUKKO 3. Netflixin perehdytysprosessi (Zavvy julkaisuaika tuntematon).

Netflixin perehdytysprosessi.
Ennakkovalmistelut: Netflix tekee ennakkovalmisteluja haastattelun ja aloituspäivän välillä. Tä- hän sisältyy paperityön hoitaminen, yrityskulttuuriin tutustuminen, teknisten valmiuksien luominen ja Netflix-tuotteiden toimittaminen ennen ensimmäistä työpäivää.
Perehdytyskaveri: Uusi työntekijä saa perehdytyskaverin, joka auttaa heitä tottumaan työpai- kan kulttuuriin, yrityksen politiikkaan, etuihin ja muihin asioihin. Kaveri myös jakaa perehdytys- suunnitelman ja tarkistaa säännöllisesti uuden työntekijän tilanteen.
Perehdytysistunnot: Perehdytysistunnot on suunniteltu jaksoiksi ensimmäisten parin kuukau- den aikana Netflixissä. Ne keskittyvät kulttuuriin, etuihin, tekniseen pinottuun, tuoteominaisuuksii- siin ja tiimin esittelyyn. Sessiot suunnitellaan usein ryhmäksi, jos useampi henkilö aloittaa samana päivänä.
Projektitehtävät: Uudet työntekijät saavat projekteja ja tehtäviä ensimmäisen viikon aikana, jotta he tuntevat kuuluvansa tiimiin. Netflix varmistaa, että työntekijöillä on pääsy yksityiskohtai- seen dokumentaatioon ja tarvittaessa koulutukseen.
Keskustelut kahden: kesken Uusille työntekijöille annetaan yhteyshenkilöiden lista yksilöllisiä tapaamisia varten. Näissä tapaamisissa he voivat saada palautetta, oppia uutta ja rakentaa suh- teita kollegoihin.

Benchmarking-analyysin perusteella molemmat perehdytysprosessit sisältävät tärkeitä elementtejä työn aloittamiseen. Netflixin perehdytysprosessi keskittyy ennakkovalmisteluihin, perehdytyskaverin tarjoamaan tukeen, kattaviin perehdytysseesioihin ja säännöllisiin kahdenkeskisiin keskusteluihin. Apple puolestaan luo vahvan ensivaikutelman, tarjoaa orientaation, esimiesten tuen ja salassapitokoulutuksen. Molemmat prosessit ovat tehokkaita, ja niistä voidaan omaksua monia hyödyllisiä teki-
jöitä perehdytysprosessin tekemiseen. Netflixin perehdytyskaveri, jolla viitataan mentorointiin, oli erityisen konkreettinen ja toimivalta vaikuttava ratkaisu, jota sovelletaan myös tämän opinnäytetyön perehdytysprosessissa.

5. Aseta tavoitteet.

Tavoitteet on määritelty toimeksiantajan toiveiden pohjalta. Tavoitteena prosessilla on luoda pohja huippumyöjäksi kehittymiselle. Lisäksi prosessin tulee parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen. Prosessin tulee myös taklata nykyisen mallin haasteet ja ongelmat, kuitenkin niin, että se säilyttää nykymallin hyvät puolet.

6. Sovella ja ota käyttöön.

7. Vakiinnuta ja kehitä edelleen.

Opinnäytetyö ei käsittele Tuomisen (2016, 62) käsikirjan kohtia kuusi ja seitsemän. Työ rajautuu nykytilanteen selvittämiseen ja tavoitteiden määrittelemiseen uudelle prosessille. Nämä kohdat tarjoavat hyvän jatkotutkimuskohteen tulevaisuutta ajatellen.

Benchmarking-analyysi antaa kokonaisuutena hyvän kuvan erilaisten myyntiprosessin perehdytyskäytäntöjen hyödyistä ja haitoista. Kokonaisuutta ajatellen parhaan lopputuloksen myyntiin keskittynyt yritys saa yhdistelemällä näitä käytäntöjä palvelemaan heidän tarpeitaan ja poimii jokaisesta vain toimivimmat. On hyvä muistaa myös se, että jokainen aloittava työntekijä on yksilö ja eri henkilöille eri käytännöt voivat toimia eri tavalla, eli yhtäkään käytäntöä ei voi nostaa muita paremmaksi. Benchmarking-analyysi on hyvä työkalu havaitsemaan puutteita ja antamaan uusia näkökulmia, joiden avulla päästään rakentamaan toimivaa kokonaisuutta eteenpäin entistäkin paremmaksi.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmä

Ennen kuin perehdytysuunnitelmaa voidaan kehittää, tulee ensin analysoida nykyisen perehdytysprosessin lähtötilanne. Lähtötilanteen analysoinnin tavoitteena on tunnistaa nykyisen perehdytysprosessin vahvuudet ja heikkoudet, jotta niitä voidaan hyödyntää tai korjata kehitettävässä perehdytysprosessissa. Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen kyselytutkimus. Määrällinen tutkimus on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien (mitattavat ominaisuudet) välisistä suhteista ja eroista. Se vastaa kysymykseen kuinka paljon tai miten usein” (Vilka 2014, 13).

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, joka hyödyntää tilastollisia ja numeraalisia menetelmiä kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen. Tällaisessa tutkimuksessa kiinnitetään usein huomiota ilmiöiden luokitteluun, syy- ja seuraussuhteisiin, vertailuun ja numerotietoihin perustuvaan selittämiseen. (JYU 2015.) Menetelmä sopi hyvin toimeksiantajamme lähtötilanteen analysointiin, sillä sen avulla saatiin kattava yleiskuva prosessin nykytilanteesta. Borgin (2017, 5) mukaan ennen tutkimuksen toteuttamista tutkimusongelmaa on kysyttävä ja tutkimuskysymyksiä täsmennettävä. Mittareiden ja kysymysten valintaan ja kehittelyyn on kiinnitettävä huomiota, ja ne on sovitettava aikaisempaan tutkimukseen sekä uusiin kysymyksiin.

Kysely on menetelmä tiedon keräämiseen, jossa kysymykset on standardoitu eli muotoiltu samalla tavalla kaikille vastaajille. Standardointi tarkoittaa, että kyselyyn osallistuvilta pyydetään vastaukset samoista aiheista, samassa järjestyksessä ja samanlaisin kysymyksin. Kyselyssä vastaaja itse lukee kysymyksen ja antaa siihen vastauksensa. Kyselylomaketta hyödynnetään, kun tarkastellaan henkilöä ja häneen liittyviä seikkoja, kuten mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia tai käyttäytymistä. (Vilka 2014, 28.) Koska tutkimus keskittyi mittaamaan vastaajien mielipiteitä ja asenteita, soveltui kysely erinomaisesti opinnäytetyön tarpeisiin. Tämän vuoksi työssä lähtötilannetta tutkittiin kyselyn avulla.

4.2 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Kyselytutkimuksessa mittauksen keskiössä on kyselylomake, jonka suunnittelun tulee olla huolellista, sillä lomakkeeseen ei voi tehdä muutoksia vastaajan täyttämisen jälkeen. Tutkimuksen onnistuminen on suuresti riippuvainen lomakkeen laadusta. On tärkeää, että lomakkeessa esitetyt kysymykset ovat sisällöllisesti merkityksellisiä ja tilastollisesti mielekkäitä. Molempien näkökohtien toteutuminen on välttämätöntä hyvän kyselylomakkeen luomiseksi, jossa sekä sisällölliset että tilastolliset vaatimukset täytyvät. (Vehkalahti 2019, 20.)

Kyselyn suunnittelun ja laatimisen tavoitteena oli luoda kattava ja selkeä kyselylomake, jolla pystytään keräämään tarvittavat tiedot Myyntiboostin työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä perehdytyksen suhteen. Kyselyllä pyrittiin selvittämään, millaisia nykyisen perehdytysprosessin osaluoteita työntekijät pitivät onnistuneina ja missä he näkivät kehitystarpeita. Kysymysten laatimisessa ammennettiin myös toimeksiantajalta nousseita ideoita ja huolia perehdytykseen liittyen. Näin pyrit-

tiin luomaan pohjaa juuri toimeksiantajan tarpeisiin. Lisäksi kysely antoi arvokasta tietoa työntekijöiden mielipiteistä ja ideoista perehdytyksen suhteen. Kyselylomakkeen laatimisessa huomioitiin seuraavat seikat:

- 1) Kysymysten selkeys: Kysymykset muotoiltiin ymmärrettävästi ja yksiselitteisesti esimerkiksi käyttämällä selkeää ammattikieltä ja välttämällä monitulkintaisia ilmauksia, jotta saatiin mitattua oikeita asioita ja saatiin informatiivisia vastauksia. Myös Vilkan (2014, 37) mukaan on olennaista, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ymmärtävät käsitteet ja kysymykset samalla tavoin, jotta saadaan luotettavia ja yleistettäviä tuloksia. Muussa tapauksessa tutkimustulosten luotettavuus voi kärsiä.
- 2) Kysymysten relevanssi: Kysymykset kohdistuivat perehdytyksen kannalta olennaisiin osa-alueisiin ja kattoivat kaikki perehdytysprosessin keskeiset näkökohdat. Lisäksi kysymyksissä otettiin huomioon toimeksiantajan spesifi näkökulma ja pyrittiin rakentamaan kysymykset niin, että vastauksista saisi mahdollisimman paljon konkreettista hyötyä, kuten ymmärrystä erilaisten perehdytyksen osa-alueiden vaikutuksista työntekijöiden tyytyväisyyteen ja suoriutumiseen. Tutkijan tulee varmistaa, että tutkimuksen kohdejoukko hallitsee tarvittavan tiedon, jota tutkimuksessa halutaan selvittää. Kun kohdejoukko ymmärtää tutkimuksen aiheen, se on usein motivoitunut antamaan vastauksia (Vilka 2014, 64).
- 3) Ajoitus: Yksi keskeisistä tekijöistä kyselyissä on lomakkeiden postittamisen tai verkkokyselyn lähettämisen ajoituksen huolellinen suunnittelu. On tärkeää miettiä kyselyn ajankohtaa, jotta saadaan mahdollisimman korkea vastausprosentti eikä se jää alhaiseksi ajoituksen vuoksi. (Vilka 2014, 34.)
- 4) Anonymiteetti: Kyselyä toteutettaessa on kunnioitettava tutkittavien yksityisyyttä. Tämä tarkoittaa, että tutkijan on huolehdittava siitä, ettei tutkittavien yksityisyyttä rikota ja että henkilötietoja suojellaan esimerkiksi anonymisoimalla ne. (Vilka 2014, 95.)
- 5) Eettiset tekijät: Tutkimuksessa tulee noudattaa tutkimusetiikkaa, ja tutkija vastaa omasta tutkimuksestaan, sen virheistä ja puutteista. Tutkija ei saa aiheuttaa haittaa tutkimuskohteelle tai tiedeyhteisölle. On suositeltavaa pyytää tutkimuslupa tutkittavilta, ja heillä on oikeus kieltäytyä osallistumasta tai vetäytyä tutkimuksesta ja aineiston luovuttamisesta. Vilka (2014, 101.) Ennen kyselyyn osallistumista, vastaajille kerrottiin selvästi, että kysely toteutetaan opinnäytetyötä varten ja sen tarkoituksena on selvittää Myyntiboostin perehdytyksen nykytilaa. Tämän lisäksi osallistujille taattiin, että vain tutkijat pääsevät käsiksi heidän antamiinsa vastauksiin, eikä tietoja jaeta ulkopuolisille tahoille. Vastaajat olivat tietoisia, että heidän antamansa tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja että kerätty data hävitetään asianmukaisesti kyselyn päätyttyä eikä se pääse vuotamaan ulkopuolisten käsiin. Vastaajille kerrottiin myös, että kysely on vapaaehtoinen. Tällä tavoin huolehdittiin osallistujien oikeuksista ja turvallisuudesta sekä noudatettiin eettisiä periaatteita tutkimuksen toteutuksessa.

Vehkalahden (2019, 35) mukaan monet kyselytutkimuksen keskeiset mittaustavat, kuten asennemittaukset, käsitetään kirjallisuudessa järjestysasteikoiksi. Yleisin näistä tunnetaan Likertin asteikkona. Tätä asteikkoa käytimme myös tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa. Kyselylomake sisälsi 20

monivalintakysymystä ja 2 avointa kysymystä, jotka käsittelivät eri perehdytyksen osa-alueita. Vastajat arvioivat väittämien paikkansapitävyyttä asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Avoimissa kysymyksissä työntekijät pääsivät vapaasti ilmaisemaan mielipiteensä kysymysten pohjalta. Kysymykset oli suunniteltu niin, että ne kattoivat perehdytyksen eri osa-alueet, kuten myyntiprosessin vaiheet, tuotetiedon, myyntitaitojen kehittämisen, esimiesten roolin ja perehdytyksen seurannan. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin hakemaan syötteitä nykyisen prosessin kehityskohtiin ja toisaalta jo onnistuneisiin asioihin.

Kyselyn toteutusvaiheessa yrityksen myyjille lähetettiin kyselylomake, ja heille annettiin riittävästi aikaa vastata kyselyyn 15.3.–30.3. välisenä aikana. Kysely toteutettiin Google Forms -alustalla, ja työntekijöille lähetettiin WhatsAppin välityksellä linkki kyselyyn, johon heitä kehoitettiin osallistumaan. Vastaajia muistutettiin kyselyn täyttämisestä 25.3., jotta saatiin mahdollisimman suuri vastausprosentti ja laaja otos työntekijöiden kokemuksista. WhatsAppin ja Google Formsin käyttö mahdollisti kyselyyn osallistumisen helposti ja nopeasti, mikä madalsi osallistumiskynnystä ja lisäsi vastausaktiivisuutta. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden taustat ja työssäoloaika vaihtelivat, joten tulokset olivat monipuolista ja vastausten pohjalta saatiin arvokasta tietoa perehdytyksen nykytilasta.

Kyselyn tulokset analysoitiin taulukoimalla ja laskemalla keskiarvot vastaustuloksille, visualisoitiin ja esitettiin selkeästi. Analyysin avulla tunnistettiin perehdytysprosessin onnistumisia ja kehityskohteita, jotka otettiin huomioon perehdytys suunnitelman kehittämisessä. Kyselytutkimus auttoi ymmärtämään, mitä työntekijät arvostivat perehdytyksessä ja millaisia odotuksia heillä oli perehdytysprosessin suhteen. Tämän tiedon avulla perehdytys suunnitelman nykytilasta saatiin realistinen kuva.

Yhteenvedon voidaan todeta, että kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saatiin laaja ja monipuolinen näkemys perehdytyksen nykytilasta. Google Forms -kyselylomakkeella toteutettu kysely oli käytännönläheinen ja huomioi toimeksiantajan toiveita. Helppo saavutettavuus WhatsAppin kautta tuki korkeaa vastausaktiivisuutta. Tuloksista saadun konkreettisen ja helposti hyödynnettävän tiedon avulla pystyttiin luomaan pohja uudelle perehdytysprosessille, joka vastaa paremmin työntekijöiden tarpeisiin ja odotuksiin.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esittelemme ja analysoimme kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tulokset, joiden avulla pyrimme ymmärtämään nykyisen perehdytysprosessin onnistumista ja mahdollisia kehityskoh- teita. Kyselytutkimuksessa selvitettiin myyjien kokemuksia Myyntiboostin nykyisestä perehdytyspro- sessista. Kysely lähetettiin kaikille Myyntiboosti Oy:n 16 myyjälle ja siihen vastasi 14 myyjää. Kaksi työntekijää ei vastannut kyselyyn. Vastausprosentti oli siis 87,5 %. Avoimiin kysymyksiin vastasi puolet kyselyyn osallistuneista eli seitsemän henkilöä. (Liite 1.)

TAULUKKO 4. Kyselytutkimuksen kysymykset ja vastauskeskiarvot kysymyksittäin.

Kysymys	KA
Opin kaikki myyntiprosessin vaiheet perehdytyksen aikana.	4,29
Uskon, että tulen työskentelemään Myyntiboostilla yli vuoden.	3,71
Perehdytyksen aikana sain riittävästi tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista.	4,21
Perehdytyksessä opetetut myyntitaidot ovat olleet hyödyllisiä työssäni.	4,79
Perehdytyksen aikana opin käyttämään myyntijärjestelmiä ja työkaluja sujuvasti.	4,71
Perehdytyksen kesto oli tarpeeksi pitkä.	4,43
Perehdytyksen jälkeinen seuranta oli riittävää.	4,36
Myyntitaitojeni lähtötaso arvioitiin ja kartoitettiin riittävän hyvin ennen perehdytystä.	4,5
Sain tarpeeksi tietoa Myyntiboosti Oy:stä perehdytyksen aikana.	4,29
Ymmärrän mitä Myyntiboosti Oy:n arvot ja kulttuuri tarkoittavat minun käytännön työssäni.	4,29
Esimieheni oli minuun tarpeeksi yhteydessä perehdytyksen aikana.	4,64
Ymmärsin minulle asetetut tavoitteet ja odotukset perehdytyksen aikana.	4,79
Perehdytyksessä käsiteltiin myyntityöhön liittyvää lainsäädäntöä ja eettisiä periaatteita selke- ästi ja riittävästi.	4,07
Koin saaneeni riittävästi rakentavaa palautetta.	4,64
Koin saaneeni riittävästi positiivista kannustavaa palautetta.	4,57
Perehdytyksen aikana sain tarpeeksi mahdollisuuksia harjoitella myyntitilanteita käytännössä ja kehittää myyntitaitojani.	4,5
Perehdytys antoi riittävät valmiudet toimia itsenäisesti myyntityössä.	4,43
Perehdyttäjät auttoi minua arvioimaan omaa työskentelyäni.	4,57
Koin kehittyneeni myyjänä tarpeeksi perehdytyksen aikana, jotta voin suoriutua työstäni itse- näisesti.	4,5
Koen, että perehdytys kaipaa vielä kehittämistä	2,57

Tulosten analyysi pohjautuu vastaajien antamiin arvioihin eri perehdytyksen osa-alueista, ja tarkas- telemme niitä keskiarvojen ja esille nousseiden teemojen kautta. Käymme läpi kyselytutkimuksen tulokset ja nostamme esiin sekä positiiviset havainnot että kehityskohteet, joiden avulla Myyntiboosti Oy voi kehittää perehdytysprosessiaan entistä tehokkaammaksi.

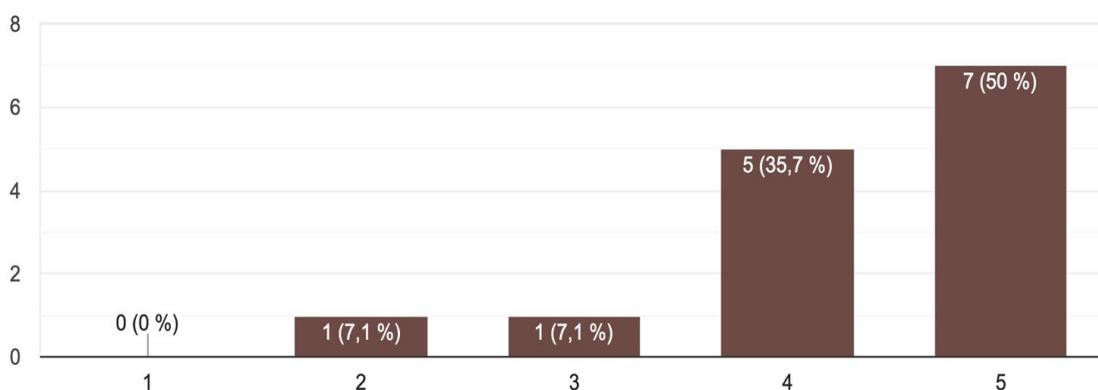
Kyselytutkimuksen vastausten keskiarvot olivat pääsääntöisesti korkeita, mikä viittaa siihen, että työntekijät kokivat perehdytyksen onnistuneen hyvin. Väittämä "Perehdytyksessä opetetut myyntitaidot ovat olleet hyödyllisiä työssäni" sai korkeimman vastauskeskiarvon 4,79 (Kuva 4). Väittämä "Ymmärsin minulle asetetut tavoitteet ja odotukset perehdytyksen aikana" sai myös saman keskiarvon (Kuva 12.) Tämä tarkoittaa, että työntekijät kokivat perehdytyksen antaneen heille arvokkaita myyntitaitoja, joista on ollut hyötyä heidän työssään. Lisäksi perehdytyksessä on onnistuttu pääosin käymään läpi heille asetetut tavoitteet ja odotukset.

Väittämä "Koen, että perehdytys kaipaa vielä kehittämistä" sai matalimman vastauskeskiarvon tutkimuksessa, mikä osoittaa, että työntekijöiden mielipiteet perehdytyksen kehittämistarpeista vaihtelevat. Tämä viittaa mielestämme siihen, että perehdytysprosessissa on kehittämisen varaa. (Kuva 20.) Toiseksi matalimman vastauskeskiarvon sai kysymys: "Uskon, että tulen työskentelemään Myyntiboostilla yli vuoden" (3,71), joka viittaa siihen, että työntekijöiden sitoutuminen yritykseen vaihtelee. Se voi olla merkki siitä, että kaikki työntekijät eivät koe perehdytysprosessin tai työympäristön olevan riittävän houkutteleva pitkäaikaiseen sitoutumiseen. Tämä kysymys sai myös vastauksia asteikon koko kirjosta, vaihdellen yhdestä viiteen. Tämä kertoo, että työntekijöiden sitoutumisen taso vaihteli laajasti, eikä perehdytys välttämättä takaa kaikkien työntekijöiden täyttä sitoutumista. (Kuva 2.)

Matala keskiarvo voi myös kertoa siitä, että osa työntekijöistä on vielä epävarmoja omasta soveltuvuudestaan myyntityöhön tai työntekijöillä on erilaisia näkemyksiä ja odotuksia työsuhteensa kestosta. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden urasuunnitelmat tai henkilökohtaiset syyt, jotka eivät välttämättä liity suoraan yritykseen tai sen perehdytysprosessiin. Matala keskiarvo tässä kysymyksessä tulee ottaa vakavasti. Se antaa yritykselle mahdollisuuden tutkia tarkemmin työntekijöiden sitoutumisen syitä, sekä kehittää perehdytystä entistä paremmaksi. Näin työntekijät voivat parhaassa tapauksessa kokea yrityksen houkuttelevampana paikkana työskennellä pidempään. Seuraavaksi käydään läpi kysymykset ja analysoidaan niiden tuloksia.

Opin kaikki myyntiprosessin vaiheet perehdytyksen aikana.

14 vastausta



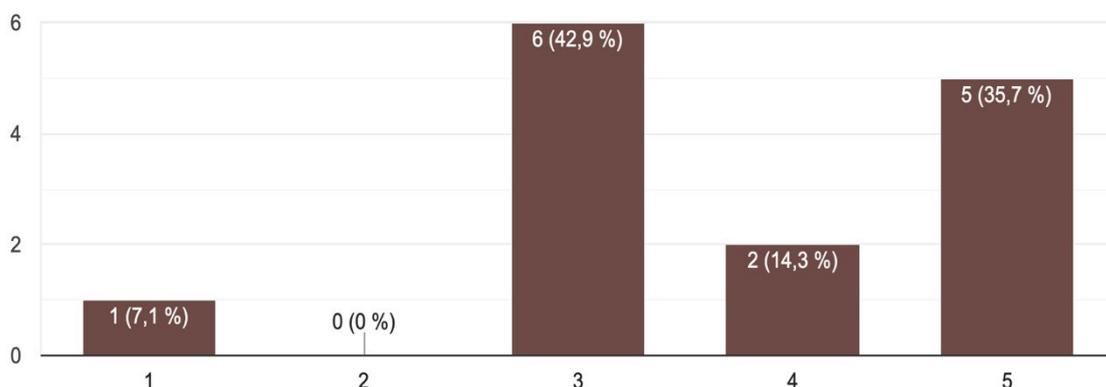
KUVA 1. Opin kaikki myyntiprosessin vaiheet perehdytyksen aikana

Vastausten keskiarvo 4,29 osoittaa, että yleisesti ottaen perehdytys onnistui opettamaan myyntiprosessin vaiheet hyvin. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että nykyinen perehdytys painottuu hyvin vahvasti myynnin kouluttamiseen käytännön kenttätöissä. Suurin osa vastaajista (12/14) arvioi oppineensa myyntiprosessin vaiheet antaen vastauksen neljä tai viisi. (Kuva 1.) Tämä viittaa siihen, että perehdytys onnistui varmistamaan, että uudet työntekijät saivat tarvittavat tiedot ja valmiudet menestyäkseen tehtävissään, jota myös Armstrong ja Taylor (2020, luku 17) pitävät olennaisena.

Kahden vastaajan antamat arvosanat kaksi ja kolme voivat viitata siihen, että perehdytyksessä on vielä parannettavaa, jotta kaikki työntekijät kokevat oppivansa myyntiprosessin vaiheet täysin. Tässä yhteydessä organisaatio voi hyödyntää Tuckmanin (1965) ryhmäkehityksen mallia ja huomioida ryhmän kehitysvaiheet, jotta perehdytysprosessi tukee uusia työntekijöitä integroitumaan osaksi tiimiä mahdollisimman tehokkaasti ja ymmärtämään myyntiprosessin vaiheet syvällisesti.

Uskon, että tulen työskentelemään Myyntiboostilla yli vuoden.

14 vastausta

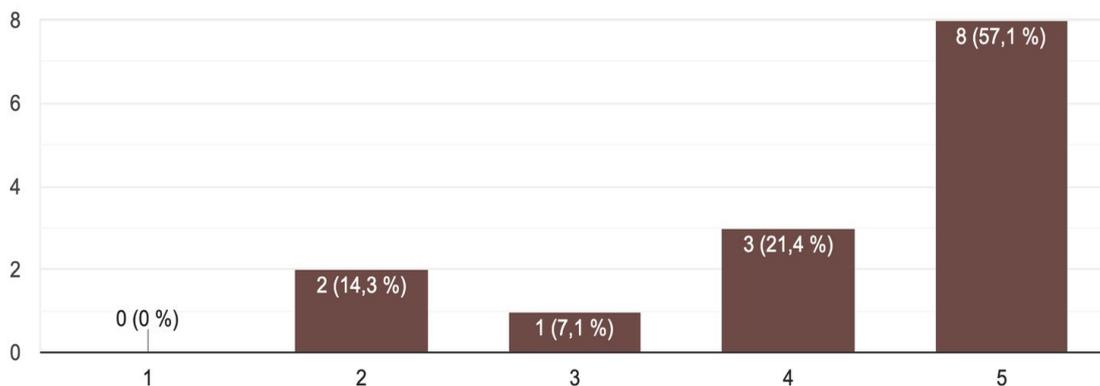


KUVA 2. Uskon, että tulen työskentelemään Myyntiboostilla yli vuoden.

Perehdytysprosessi ei ole täysin onnistunut sitouttamaan työntekijöitä yrityksen tavoitteisiin ja kulttuuriin, jota Armstrong ja Taylor (2020, luku 17) pitävät tärkeänä osana perehdytystä. Keskiarvon ollessa 3,71 vastaajien mielipiteet työskentelyn kestosta Myyntiboostilla vaihtelevat. On myös huomionarvoista, että kuusi vastaajaa (noin 43 %) antoi neutraalin arvion kolme, mikä voi viitata siihen, että he eivät ole varmoja työskentelystään Myyntiboostilla yli vuoden ajan. (Kuva 2.) Tämä voi johtua erilaisista syistä, kuten epävarmuudesta omasta urasuunnasta tai yleisestä työmarkkinatilanteesta. Tässä tilanteessa organisaatio voi hyödyntää Bauerin 4C mallin (2010) elementtejä, erityisesti kulttuuria ja yhteydenpitoa, jotta uudet työntekijät saavat paremman käsityksen organisaation arvoista, tavoitteista ja työympäristöstä. Lisäksi Tuckmanin (1965) ryhmäkehityksen mallin mukaan on tärkeää tukea työntekijöitä ryhmän eri kehitysvaiheissa, jotta he sitoutuvat tehokkaammin yhteistyöhön ja näin ollen voivat olla halukkaampia jatkamaan työskentelyä pidempään.

Perehdytyksen aikana sain riittävästi tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista.

14 vastausta

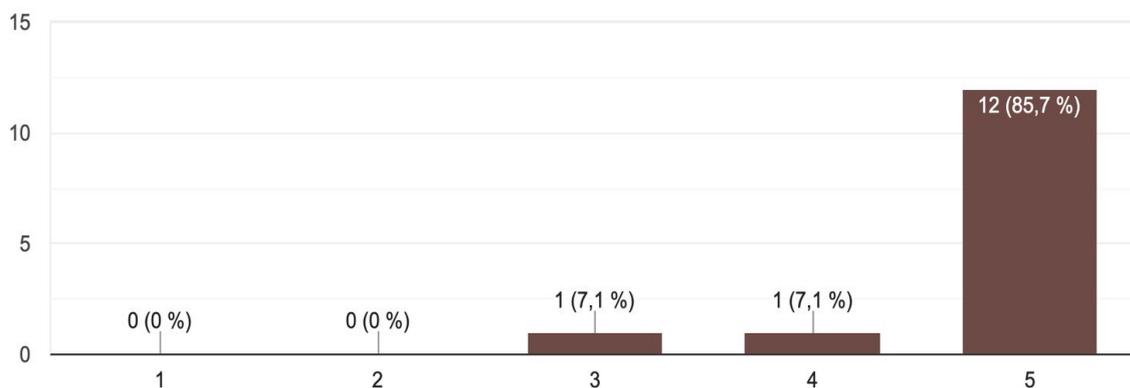


KUVA 3. Perehdytyksen aikana sain riittävästi tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista.

Yrityksen on varmistettava, että perehdytyksen aikana tarjotaan kattavaa tietoa tuotteista ja palveluista, jotta uudet työntekijät ymmärtävät organisaation tavoitteet ja heitä kohtaan asetetut odotukset (Bauer ja Erdogan, 2011). Keskiarvo 4,21 viittaa siihen, että suurin osa vastaajista koki saaneensa perehdytyksen aikana riittävästi tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista. On kuitenkin huomionarvoista, että kolme vastaajaa (noin 21 %) antoi arvion kolme tai alempi, mikä tarkoittaa, että he kokivat saaneensa puutteellista tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista perehdytyksen aikana. (Kuva 3.) Tämä voi viitata siihen, että perehdytyksessä on edelleen parantamisen varaa, ja yrityksen olisi hyvä kiinnittää huomiota näiden työntekijöiden tarpeisiin ja kehittää perehdytysprosessia.

Perehdytyksessä opetetut myyntitaidot ovat olleet hyödyllisiä työssäni.

14 vastausta

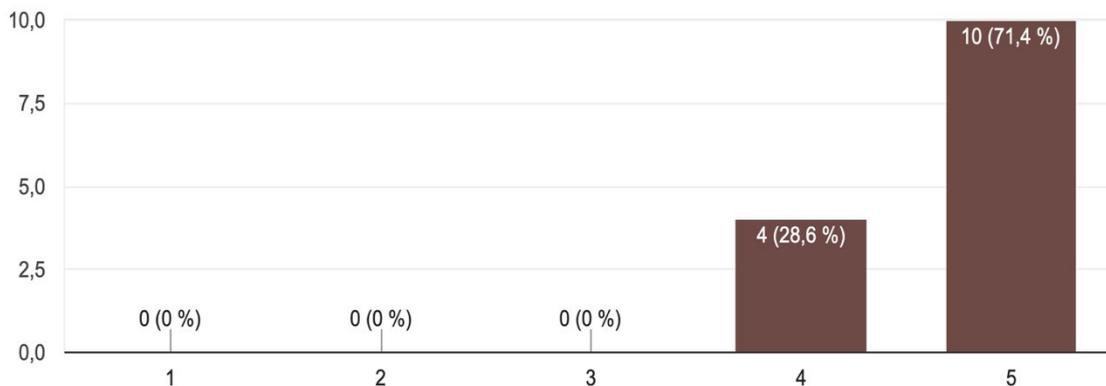


KUVA 4. Perehdytyksessä opetetut myyntitaidot ovat olleet hyödyllisiä työssäni.

Valtaosa vastaajista kokee perehdytyksessä opetetut myyntitaidot hyödyllisiksi työssään. Tämä osoittaa, että perehdytys on onnistunut tarjoamaan työntekijöille tarvittavia taitoja vastauskeskiarvon ollessa 4,79. Kaksi vastaajaa (noin 14 %) antoi kuitenkin arvion neljä tai alempi, mikä tarkoittaa, että heidän mielestään perehdytysprosessissa on parantamisen varaa. (Kuva 4.) Tämä viittaa siihen, että perehdytyksessä on vielä kehitettävää, joten yrityksen tulisi kiinnittää huomiota näihin työntekijöiden tarpeisiin ja kehittää perehdytysprosessia entisestään. Jatkotutkimuksissa olisi hyödyllistä selvittää tarkemmin, millaisia puutteita perehdytyksessä koetaan ja mitä toimenpiteitä yritys voi tehdä perehdytysprosessin kehittämiseksi sekä tutkia perehdytyksen laadun vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen.

Perehdytyksen aikana opin käyttämään myyntijärjestelmiä ja työkaluja sujuvasti.

14 vastausta

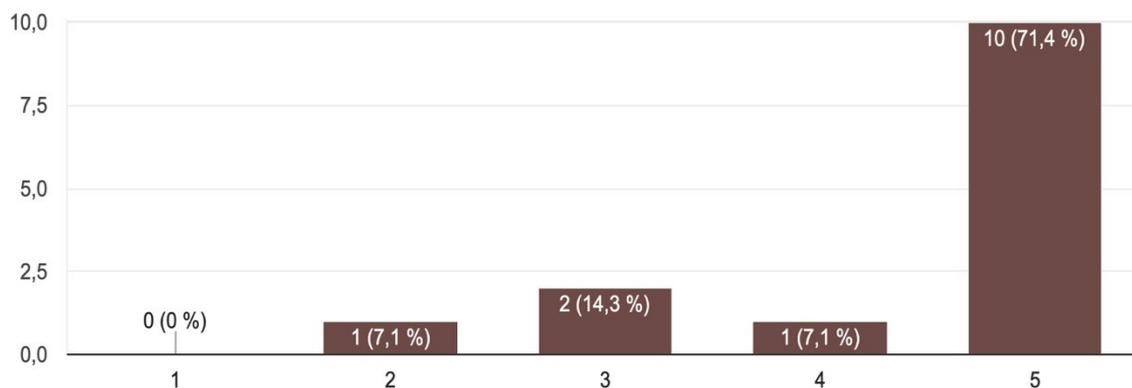


KUVA 5. Perehdytyksen aikana opin käyttämään myyntijärjestelmiä ja työkaluja sujuvasti.

Myyntijärjestelmien ja työkalujen perehdyttäminen on osa-alue, joka on varsin hyvällä mallilla nykyisessä perehdytysprosessissa keskiarvon ollessa 4,71. Suurin osa vastaajista kokee oppineensa käyttämään myyntijärjestelmiä ja työkaluja sujuvasti perehdytyksen aikana. Tämä viittaa siihen, että perehdytyksessä on onnistuttu kouluttamaan työntekijöitä tehokkaasti ja antamaan heille tarvittavat taidot työssään. Kuitenkin neljä vastaajaa (noin 29 %) antoi arvion neljä, mikä tarkoittaa, että heidän mielestään myyntijärjestelmien ja työkalujen käyttöön liittyvä oppiminen perehdytyksen aikana ei ollut täydellistä. (Kuva 5.)

Perehdytyksen kesto oli tarpeeksi pitkä.

14 vastausta



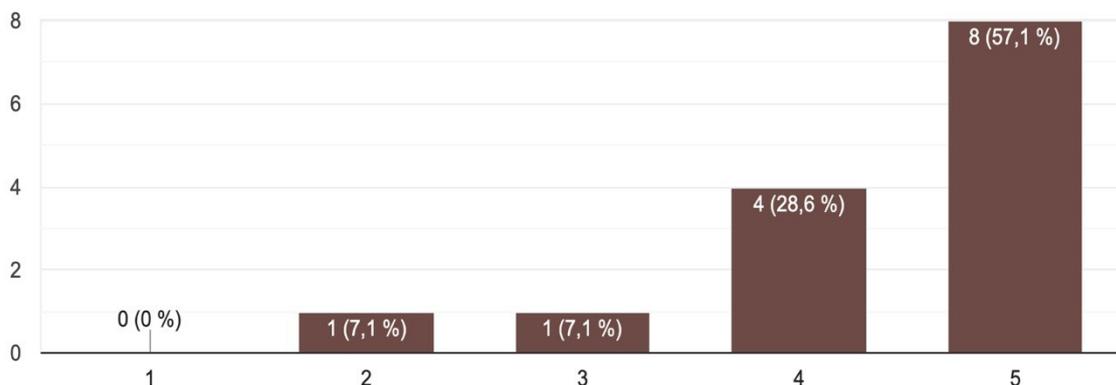
KUVA 6. Perehdytyksen kesto oli tarpeeksi pitkä.

Armstrongin (2006, luku 2) mukaan aikataulutus ja suunnittelu ovat keskeisiä tekijöitä onnistuneen perehdytyksen toteuttamisessa. Ne mahdollistavat organisaation resurssien tehokkaan käytön ja varmistavat, että uusilla työntekijöillä on riittävästi aikaa ja tukea oppimisprosessissaan.

Keskiarvo 4,43 viittaa siihen, että useimmat vastaajat kokivat perehdytyksen nykyisen kolmen viikon keston olleen riittävä. Kuitenkin kolme vastaajaa (noin 21 %) antoi arvion kolme tai alempi, mikä tarkoittaa, että he kaipasivat pidempää perehdytystä. (Kuva 6.) Tämä voi merkitä sitä, että osalle työntekijöistä perehdytys saattaa olla liian lyhyt ja he tarvitsisivat enemmän aikaa työympäristöön sopeutumiseen ja työtehtävien oppimiseen. Yrityksen on syytä kiinnittää huomiota näihin tekijöihin ja harkita perehdytyksen keston mukauttamista tai mahdollisesti lisätä resursseja niille työntekijöille, jotka tarvitsevat enemmän aikaa sopeutua. Jatkotutkimuksissa voisi olla hyödyllistä selvittää tarkemmin, millaisia puutteita perehdytyksen kestossa koetaan ja mitä toimenpiteitä yritys voi tehdä perehdytysprosessin kehittämiseksi sekä tutkia perehdytyksen keston vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen.

Perehdytyksen jälkeinen seuranta oli riittävää.

14 vastausta

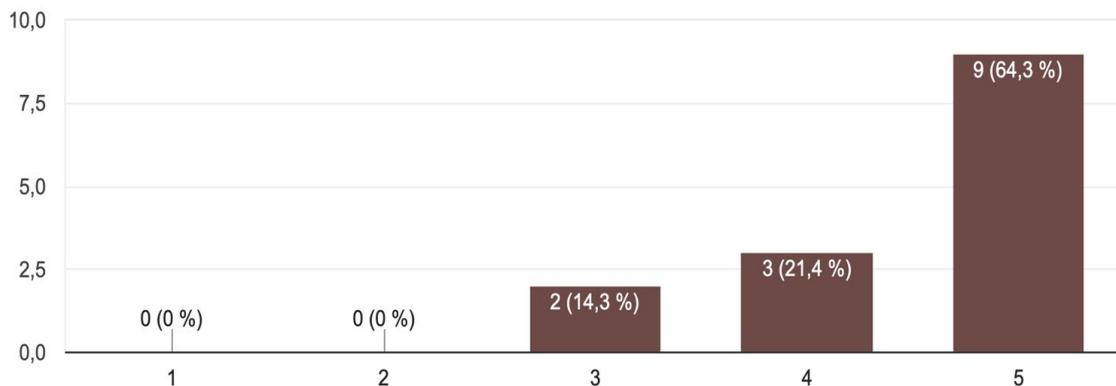


KUVA 7. Perehdytyksen jälkeinen seuranta oli riittävää.

Osalle työntekijöistä tarjottu tuki ja ohjaus perehdytyksen jälkeen ei ole ollut riittävää, mikä voi vaikuttaa heidän sopeutumiseensa ja työsuoritukseensa. Kaksi vastaajaa (noin 14 %) antoi arvion kolme tai alempi, mikä tarkoittaa, että he eivät kokeneet saaneensa tarpeeksi seuranta perehdytyksen jälkeen. Keskiarvo 4,36 osoittaa, että suurin osa vastaajista kuitenkin koki perehdytyksen jälkeisen seurannan olleen riittävää. (Kuva 7.)

Myyntitaitojeni lähtötaso arvioitiin ja kartoitettiin riittävän hyvin ennen perehdytystä.

14 vastausta

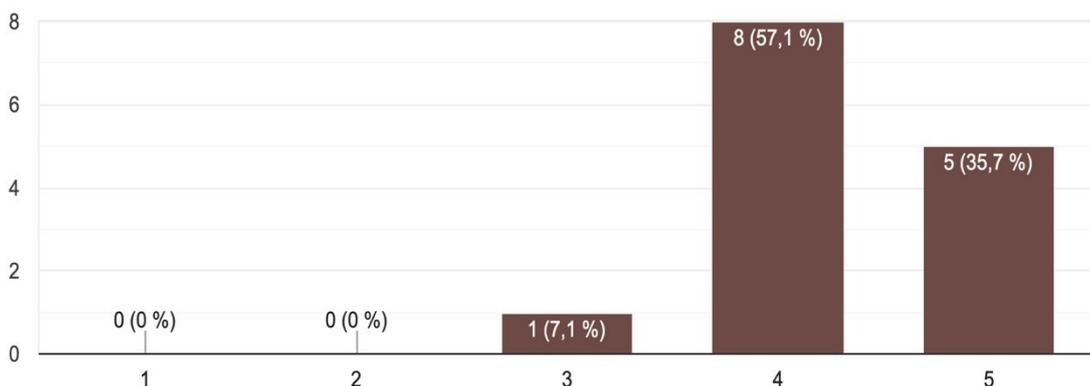


KUVA 8. Myyntitaitojeni lähtötaso arvioitiin ja kartoitettiin riittävän hyvin ennen perehdytystä.

Yrityksen olisi hyvä kehittää arviointi- ja kartoitusprosessia entisestään, jotta kaikki työntekijät tuntevat saavansa henkilökohtaista huomiota ja ohjausta alusta alkaen. Keskiarvo on 4,5, mikä viittaa siihen, että useimmat vastaajista kokivat myyntitaitojensa lähtötason arvioinnin ja kartoituksen olleen riittävän hyvää perehdytyksen aikana riittävän hyvää. Valtaosa vastaajista antoi arvosanan neljä tai viisi, mikä osoittaa tyytyväisyyttä tähän prosessin osaan. Kaksi vastaajaa (noin 14 %) antoi kuitenkin arvion kolme, mikä tarkoittaa, että he kokivat lähtötason arvioinnin ja kartoituksen olleen hieman puutteellisia. (Kuva 8.) Jatkotutkimuksissa voisi olla hyödyllistä selvittää, millaisia puutteita arvioinnissa ja kartoituksessa koetaan ja mitä toimenpiteitä yritys voi tehdä niiden parantamiseksi, sekä tutkia, miten lähtötason arvioinnin ja kartoituksen laatu vaikuttaa työntekijöiden sopeutumiseen ja työsuoritukseen.

Sain tarpeeksi tietoa Myyntiboosti Oy:stä perehdytyksen aikana.

14 vastausta

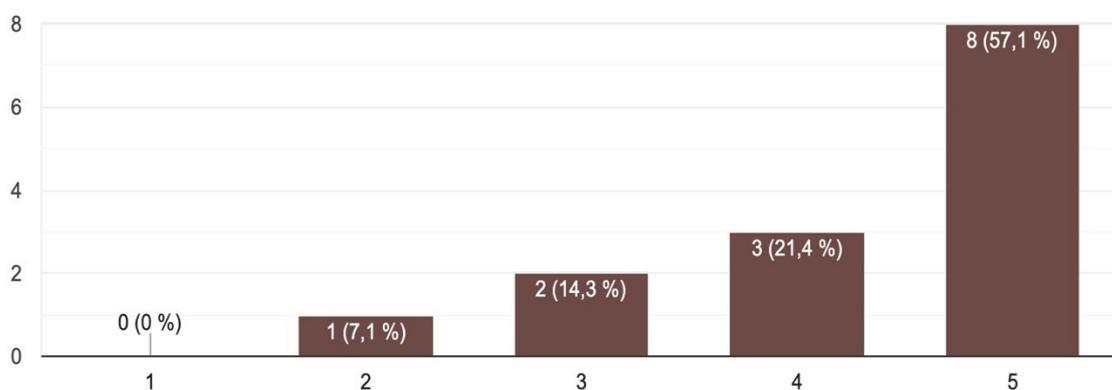


KUVA 9. Sain tarpeeksi tietoa Myyntiboosti Oy:stä perehdytyksen aikana.

Nykyisessä perehdytyksessä onnistutaan pääosin antamaan riittävästi tietoa yrityksestä. Yhden alhaisemman arvion perusteella on syytä pohtia, voisiko perehdytyksessä vielä parantaa yrityksen esittelyä tai tiedon jakamista. Keskiarvon ollessa 4,29 useimmat vastaajat kokivat saaneensa tarpeeksi tietoa Myyntiboostista perehdytyksen aikana. Suurin osa vastaajista (yhdeksän vastaajaa, noin 64 %) antoi arvion neljä, mikä osoittaa hyvää tyytyväisyyttä tiedon saamiseen. Neljä vastaajaa (noin 29 %) antoi arvion viisi, mikä viittaa erinomaiseen tyytyväisyyteen. Vain yksi vastaaja antoi arvion kolme, mikä tarkoittaa, että hänen mielestään tietoa olisi voinut saada enemmän. (Kuva 9.)

Ymmärrän mitä Myyntiboosti Oy:n arvot ja kulttuuri tarkoittavat minun käytännön työssäni.

14 vastausta

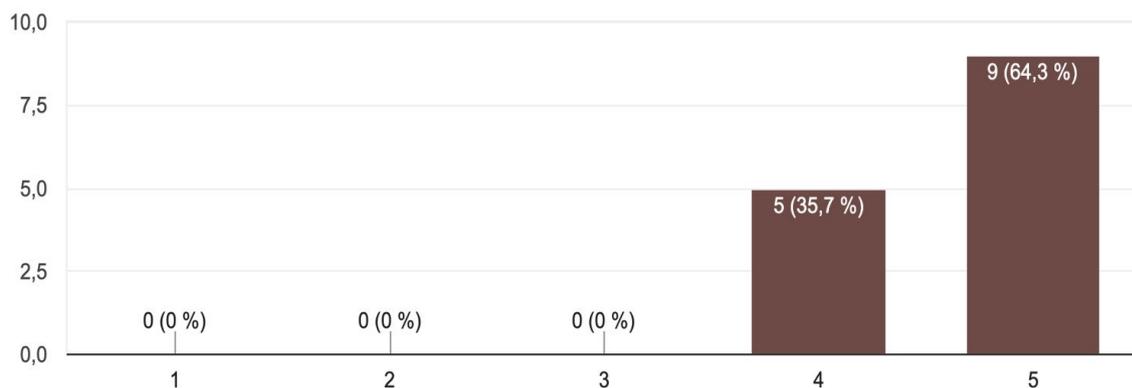


KUVA 10. Ymmärrän mitä Myyntiboosti Oy:n arvot ja kulttuuri tarkoittavat minun käytännön työssäni.

Vaikka suurin osa vastaajista ilmoitti ymmärtävänsä Myyntiboostin arvojen ja kulttuurin merkityksen työssään, osa vastaajista koki ymmärryksensä olevan heikompi. Tämä voi olla merkki siitä, että aikana olisi tarpeen kiinnittää enemmän huomiota arvojen ja kulttuurin kommunikointiin ja soveltamiseen käytännössä. Keskiarvon 4,29 perusteella suurin osa vastaajista ymmärtää, mitä yrityksen arvot ja kulttuuri tarkoittavat heidän käytännön työssään. Vastaajista puolet antoi arvion viisi, mikä viittaa erinomaiseen ymmärrykseen ja soveltamiseen. Neljä vastaajaa (noin 29 %) antoi arvion neljä, mikä kertoo hyvästä ymmärryksestä. Kaksi vastaajaa (noin 14 %) antoi arvion kolme, ja yksi vastaaja (noin 7 %) antoi arvion kaksi. Nämä myyjät eivät välttämättä tiedä mitä Myyntiboosti Oy:n arvot ja kulttuuri käytännössä tarkoittavat. (Kuva 10.)

Esimieheni oli minuun tarpeeksi yhteydessä perehdytyksen aikana.

14 vastausta

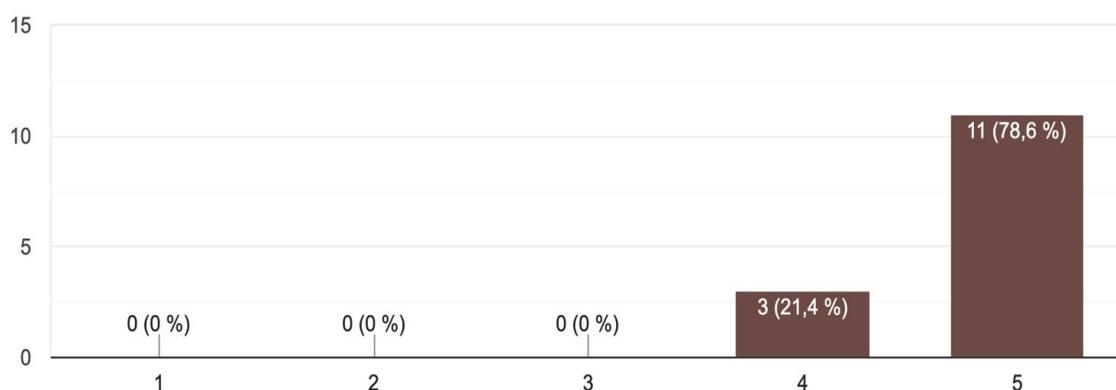


KUVA 11. Esimieheni oli minuun tarpeeksi yhteydessä perehdytyksen aikana.

Esimiehet olivat yhteydessä uusiin työntekijöihin perehdytyksen aikana hyvin keskiarvon ollessa 4,64. Suurin osa vastaajista koki siis saaneensa riittävästi yhteydenpitoa esimiehensä kanssa perehdytyksen aikana. Peräti yhdeksän vastaajaa (noin 64 %) antoi arvion 5, mikä kertoo erinomaisesta yhteydenpidosta esimiehen kanssa. Viisi vastaajaa (noin 36 %) antoi arvion 4, mikä viittaa hyvään yhteydenpitoon.

Ymmärsin minulle asetetut tavoitteet ja odotukset perehdytyksen aikana.

14 vastausta



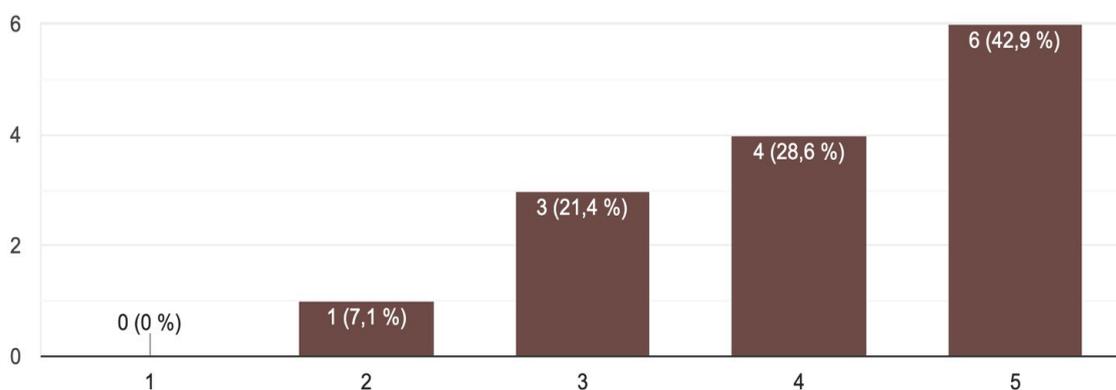
KUVA 12. Ymmärsin minulle asetetut tavoitteet ja odotukset perehdytyksen aikana.

Nykyisen perehdytysprosessin aikana tavoitteet ja odotukset välittyvät työntekijöille hyvin. Tämä on positiivinen havainto ja osoittaa, että perehdytysprosessi toimii tehokkaasti tältä osin. Jatkossa on kuitenkin tärkeää varmistaa, että tavoitteet ja odotukset pysyvät selvästi työntekijöiden tiedossa ja

ne päivittyvät tarvittaessa työtehtävien ja olosuhteiden muuttuessa. Keskiarvo 4,79 osoittaa, että suurin osa vastaajista koki ymmärtäneensä tavoitteet ja odotukset erittäin hyvin perehdytyksen aikana. Jopa 11 vastaajaa (noin 79 %) antoi arvion viisi, mikä kertoo erinomaisesta ymmärryksestä tavoitteiden ja odotusten suhteen. Kolme vastaajaa (noin 21 %) antoi arvion neljä, mikä viittaa hyvään ymmärrykseen. (Kuva 12.)

Perehdytyksessä käsiteltiin myyntityöhön liittyvää lainsäädäntöä ja eettisiä periaatteita selkeästi ja riittävästi.

14 vastausta

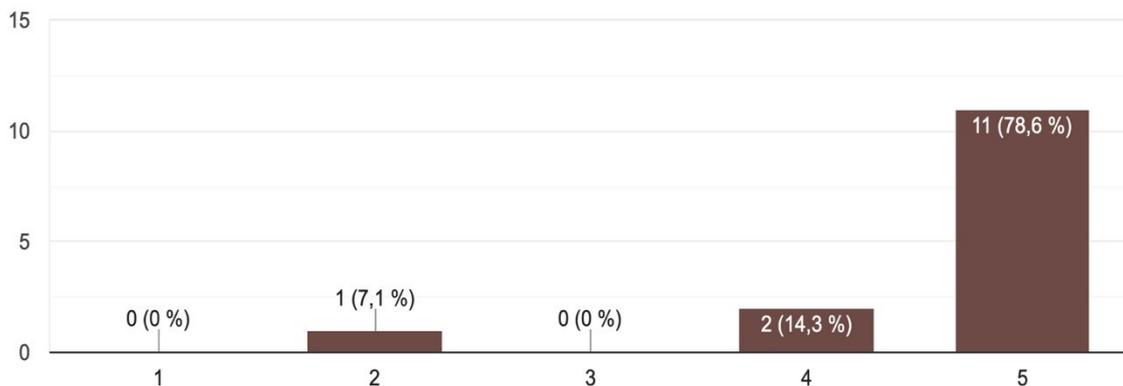


KUVA 13. Perehdytyksessä käsiteltiin myyntityöhön liittyvää lainsäädäntöä ja eettisiä periaatteita selkeästi ja riittävästi.

Lainsäädännön ja eettisten periaatteiden käsittelyssä nykyisessä perehdytysprosessissa on vielä kehitettävää. Neljä vastaajaa antoi vastauksen kolme tai vähemmän, mikä tarkoittaa, että heidän mielestään näitä asioita ei käyty läpi riittävän selkeästi. Tämä havainto kannattaa ottaa huomioon perehdytyksen kehittämisessä, jotta kaikki työntekijät saavat kattavan käsityksen myyntityöhön liittyvistä säännöistä ja eettisistä periaatteista. Keskiarvo 4,07 osoittaa toisaalta, että vastaajat kokivat pääosin perehdytyksen käsitelleen lainsäädäntöä ja eettisiä periaatteita selkeästi ja riittävästi. Vastaajista puolet antoi arvion viisi ja 36 % arvion neljä. Yhteensä 71 % vastaajista antoi positiivisen arvion neljä tai viisi. (Kuva 13.)

Koin saaneeni riittävästi rakentavaa palautetta.

14 vastausta

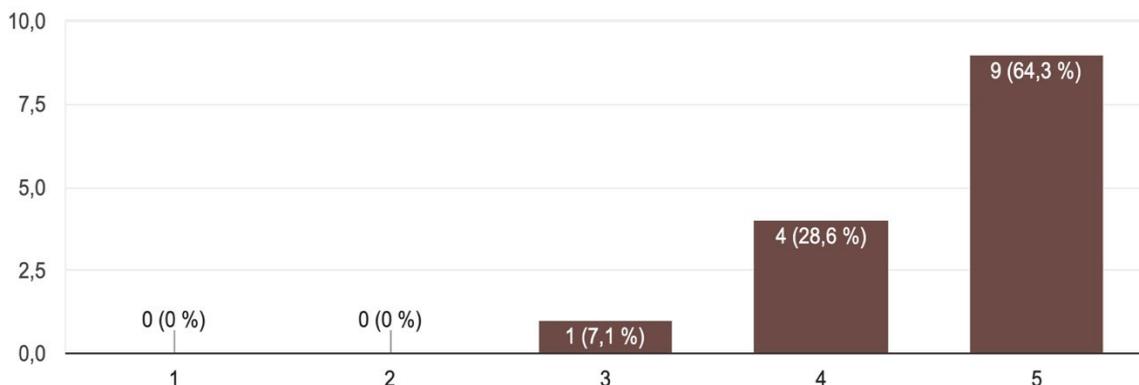


KUVA 14. Koin saaneeni riittävästi rakentavaa palautetta.

Suurin osa vastaajista koki saaneensa riittävästi rakentavaa palautetta perehdytyksen aikana keskiarvon ollessa 4,64. Vastaajista 79 % (11 kpl) antoi arvion viisi, ja kaksi vastaajaa arvion neljä. Yhteensä 93 % vastaajista antoi positiivisen arvion neljä tai viisi. Yksi vastaaja antoi arvion kaksi, mikä viittaa siihen, että hän ei kokenut saaneensa riittävästi rakentavaa palautetta. Tämä havainto tulisi ottaa huomioon perehdytyksen kehittämisessä, jotta varmistetaan, että kaikki työntekijät saavat tarvittavan määrän palautetta ja tukea työssään.

Koin saaneeni riittävästi positiivista kannustavaa palautetta.

14 vastausta

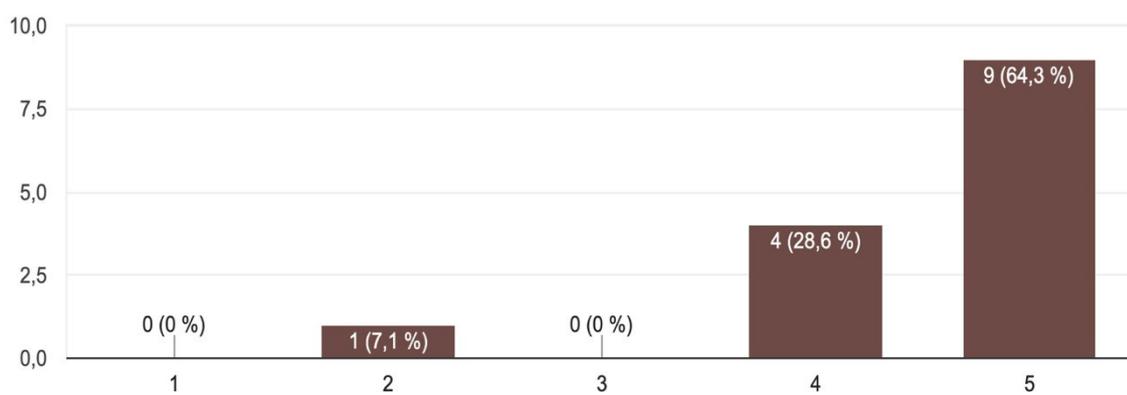


KUVA 15. Koin saaneeni riittävästi positiivista kannustavaa palautetta.

Suurin osa vastaajista koki saaneensa riittävästi positiivista kannustavaa palautetta perehdytyksen aikana keskiarvon ollessa 4,57. Kaikki paitsi yksi vastaaja antoivat vastauksen neljä tai viisi. Yksi vastaaja antoi arvion kolme, mikä viittaa siihen, että hän ei kokenut saaneensa riittävästi positiivista kannustavaa palautetta. Tämä havainto tulisi ottaa huomioon perehdytyksen kehittämisessä, jotta varmistetaan, että kaikki työntekijät saavat tarvittavan määrän positiivista ja kannustavaa palautetta. (Kuva 15.)

Perehdytyksen aikana sain tarpeeksi mahdollisuuksia harjoitella myyntitilanteita käytännössä ja kehittää myyntitaitojani.

14 vastausta

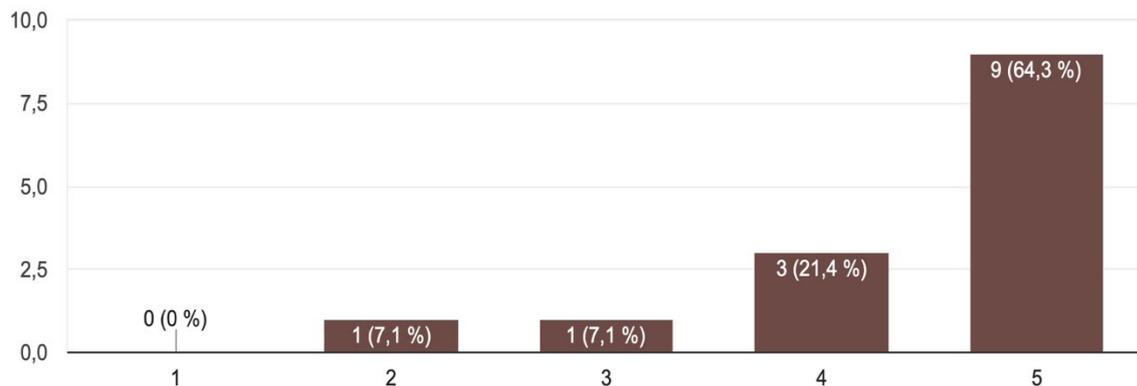


KUVA 16. Perehdytyksen aikana sain tarpeeksi mahdollisuuksia harjoitella myyntitilanteita käytännössä ja kehittää myyntitaitojani.

Suurin osa vastaajista koki saaneensa riittävästi mahdollisuuksia harjoitella myyntitilanteita ja kehittää myyntitaitojaan perehdytyksen aikana. Keskiarvo oli 4,5 ja kaikki paitsi yksi vastaaja antoivat vastaukseksi neljä tai viisi. Yksi vastaaja antoi arvion kaksi, mikä viittaa siihen, että hän ei kokenut saaneensa riittävästi mahdollisuuksia harjoitella myyntitilanteita ja kehittää myyntitaitojaan. Tämä havainto tulisi ottaa huomioon perehdytyksen kehittämisessä, jotta varmistetaan, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus kehittää myyntitaitojaan perehdytyksen aikana. (Kuva 16.)

Perehdytys antoi riittävät valmiudet toimia itsenäisesti myyntityössä.

14 vastausta

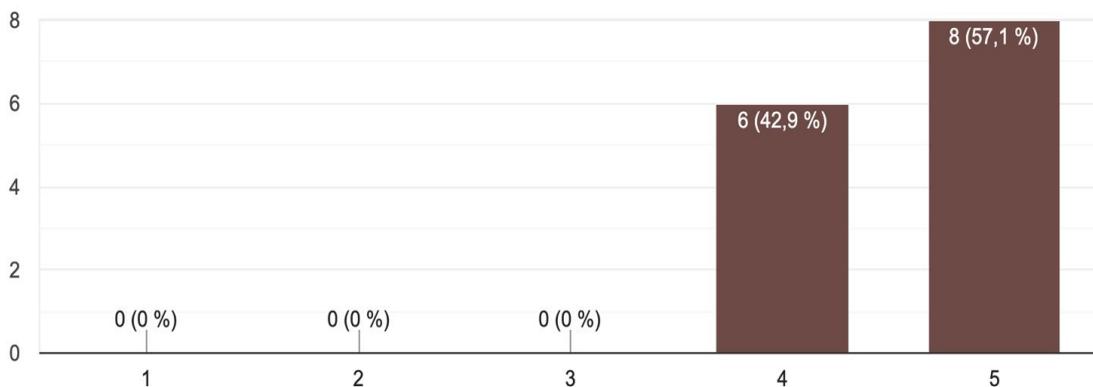


KUVA 17. Perehdytys antoi riittävät valmiudet toimia itsenäisesti myyntityössä.

Suurin osa vastaajista koki saaneensa perehdytyksen aikana riittävät valmiudet toimia itsenäisesti myyntityössä vastauskeskiarvon ollessa 4,43. Vastaajista 64 % (yhdeksän) antoi arvion viisi, ja 21 % (kolme) arvion neljä. Yhteensä 86 % vastaajista antoi positiivisen arvion neljä tai viisi. Kaksi vastaajista antoi matalamman arvion kaksi tai kolme, mikä viittaa siihen, että he eivät kokeneet saaneensa riittävästi valmiuksia toimia itsenäisesti myyntityössä. Tämä havainto tulisi ottaa huomioon perehdytyksen kehittämisessä, jotta varmistetaan, että kaikki työntekijät saavat tarvittavat valmiudet itsenäiseen myyntityöhön.

Perehdyttäjä auttoi minua arvioimaan omaa työskentelyäni.

14 vastausta

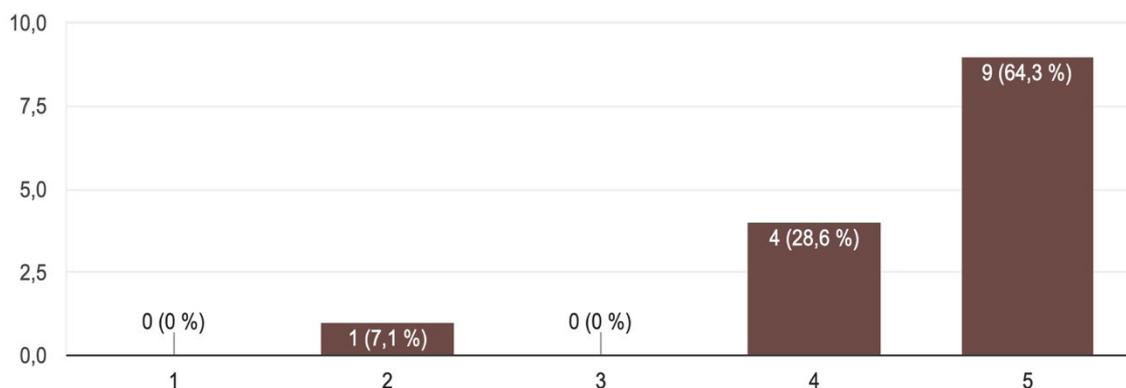


KUVA 18. Perehdyttäjä auttoi minua arvioimaan omaa työskentelyäni.

Nykyisessä perehdytysprosessissa perehdyttäjät ovat onnistuneet auttamaan uusia työntekijöitä arvioimaan omaa työskentelyään onnistuneesti. Kaikki vastaajat antoivat positiivisen arvion neljä tai viisi keskiarvon ollessa 4,57. Vaikka kaikki vastaajat antoivat positiivisen arvion, jatkuvaa kehitystä tulisi pyrkiä ylläpitämään perehdytyksen ja ohjauksen laadun varmistamiseksi. Erityisesti olisi hyvä huomioida, että 43 % vastaajista antoi arvion neljä, mikä viittaa siihen, että he kokevat perehdyttäjän tuen arvioinnissa olleen hyvä, mutta silti vielä kehittämisen varaa.

Koin kehittyneeni myyjänä tarpeeksi perehdytyksen aikana, jotta voin suoriutua työstäni itsenäisesti.

14 vastausta

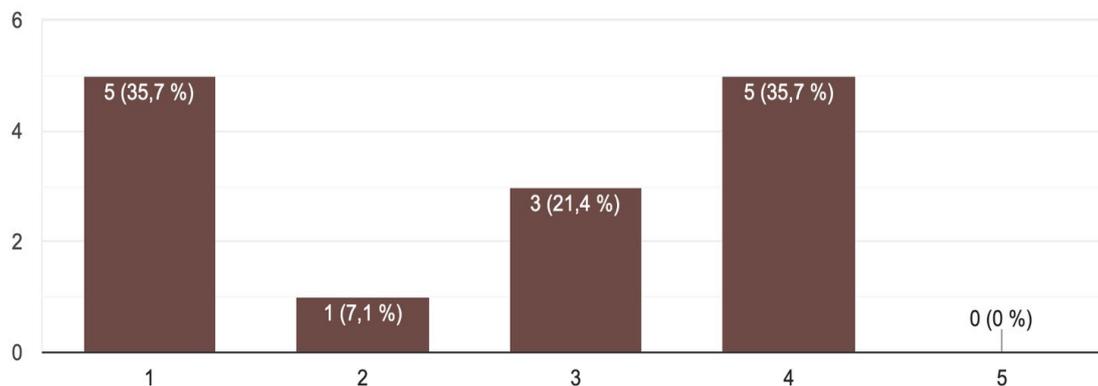


KUVA 19. Koin kehittyneeni myyjänä tarpeeksi perehdytyksen aikana, jotta voin suoriutua työstäni itsenäisesti.

Suurin osa vastaajista koki perehdytyksen onnistuneen ja auttaneen heitä kehittymään myyjänä tarpeeksi itsenäiseen työskentelyyn. Yhden vastaajan kohdalla perehdytyksen tavoitteet eivät toteutuneet, mikä osoittaa, että perehdytyksen sisältöön ja toteutukseen on syytä kiinnittää jatkossakin huomiota. Tämän avulla varmistetaan, että kaikki uudet myyjät kokevat saavansa tarvittavat valmiudet itsenäiseen työskentelyyn. Keskiarvo on 4,5, mikä viittaa siihen, että valtaosa vastaajista koki kehittyneensä tarpeeksi myyjänä perehdytyksen aikana, jotta voi suoriutua työstään itsenäisesti. Vastaajista 13 antoi neljä tai viisi. Yksi vastaaja antoi arvion kaksi, mikä tarkoittaa, että hän ei kokenut kehittyneensä tarpeeksi perehdytyksen aikana.

Koen, että perehdytys kaippaa vielä kehittämistä.

14 vastausta



KUVA 20. Koen, että perehdytys kaippaa vielä kehittämistä.

Myyntiboosti Oy:n perehdytysprosessi kaippaa vielä kehittämistä. Vastauskeskiarvoksi saatiin 2,57 ja vastauksissa voidaan havaita huomattavaa hajontaa. Vastauksista voidaan päätellä, että perehdytystä on syytä kehittää, sillä lähes puolet vastaajista koki olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että perehdytys kaippaa vielä kehittämistä. Tämä tarkoittaa, että vaikka osa vastaajista oli tyytyväisiä perehdytykseen, merkittävä osa koki, että sen kehittäminen on tarpeen.

5.2 Avoimet kysymykset

Tutkimuksen kaksi avointa kysymystä koskivat konkreettisia vinkkejä, jotka auttoivat työntekijöitä kehittymään myyjänä, sekä ehdotuksia perehdytyksen parantamiseksi. Molempiin avoimiin kysymyksiin vastasi seitsemän henkilöä eli puolet kyselyyn osallistuneista.

Tutkimuksen kaksi avointa kysymystä olivat:

- 1) Mitkä olivat parhaita konkreettisia vinkkejä, mitkä auttoivat sinua kehittymään myyjänä?**
- 2) Miten itse parantaisit perehdytystä?**

Avoimista vastauksista kävi ilmi, että työntekijöiden kehittymistä myyjänä auttoivat monet erilaiset konkreettiset vinkit. Esille nousseita teemoja olivat esimerkiksi oman tekemisen seuranta ja arviointi, sekä työmoraaalin merkitys. Nämä liittyvät vahvasti arkiseen työssä suoriutumiseen ja ovat tärkeitä peruspilareita myyjänä kehittämisessä. Muita teemoja olivat luottamuksen luominen asiakkaisiin, asiantuntevuuden näyttäminen, sekä jokaisen asiakkaan kohtaamisen yksilöllisesti. Esille nousseet teemat kertovat, että avoimiin kysymyksiin vastanneet myyjät kokivat saaneensa hyödyllisiä vinkkejä myyjänä kehittämiseen.

Toisen avoimen kysymyksen vastauksista ilmeni, että perehdytyksen parantamiseksi esitettiin monenlaisia näkökulmia. Osa vastaajista oli tyytyväisiä perehdytykseen, eikä kaivannut mitään muutoksia. Esille nousseita teemoja olivat perusasioiden tarkempi läpikäynti ja kirjallisten materiaalien lisääminen perehdytykseen. Nämä olivat erittäin selkeitä yhtenäisiä teemoja toisen avoimen kysymyksen kohdalla. Vastaukset antoivat erittäin arvokkaita kimmokkeita prosessin kehittämiseksi.

5.3 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa analysoimme tutkimustuloksia ja peilaamme niitä teoriaan. Keskeisimmät esille nousseet teemat purettiin ja niihin haettiin tukea teoriasta. Kappaleessa vastataan molempiin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Mikä on Myyntiboosti Oy:n perehdytysprosessin nykytilanne?

Kyselyn perusteella Myyntiboosti Oy:n perehdytysprosessin nykytilanne vaikuttaa olevan pääosin onnistunut. Toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessin vahvuutena on myyntiin liittyvien asioiden perehdyttämisen hyvä taso, johon kuuluu myyntiprosessin, järjestelmien käytön ja oman toiminnan tarkastelun opettaminen. Nämä on saavutettu pääasiassa esihenkilöiden pitkän kokemuksen ja käytännönläheisen opetusmenetelmän ansiosta. Myös Armstrongin (2006, luku 29) mukaan mentoreiden ja valmentajien tarjoama ohjaus on tärkeää. Tulosten pohjalta voidaan pitää todennäköisenä, että esihenkilöt ja kokeneemmat työntekijät ovat onnistuneet ohjaamaan uusia myyjiä oman esimerkinsä avulla varsin onnistuneesti. Nykyinen prosessi on siis onnistunut mentoroinnin ja esimerkin näyttämisen osalta erityisesti myyntiin liittyvissä asioissa.

Nykyinen perehdytysprosessi on kuitenkin mielestämme liian riippuvainen esihenkilöiden henkisestä pääomasta, eikä siinä ole selkeää konseptia tai prosessia. Armstrongin (2006, luku 30) mukaan suunnitelmallinen ja järjestelmällinen lähestymistapa on järkevää. Nykyisessä perehdytysprosessissa tämä ei ole toteutunut. Tämä heikkous näkyy perehdytyksen laadun vaihtelussa eri myyjien välillä, mikä voi olla osasyynä korkealle henkilöstön vaihtuvuudelle. Armstrongin (2006, luku 30) mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat ensivaikutelma organisaatiosta, reilu ja tasapuolinen kohtelu, suhteet esimiehiin ja kollegoihin, työolosuhteet, työn mielekkyys, stressitaso, työn ja vapaa-ajan tasapaino, työntekijöiden panoksen arvostus ja kuunteleminen. Erityisesti konseptoidun prosessin puuttuminen on voinut aiheuttaa epätasaista perehdyttämistä myyjien välillä. Tämä yhdistettynä kirjallisten perehdytysmateriaalinen puuttumiseen on voinut heikentää ensivaikutelmaa organisaatiosta. Yhdessä nämä tekijät ovat voineet vaikuttaa työolosuhteisiin negatiivisesti.

Cameronin ja Quinnin (2011) mukaan kulttuuri toimii yhdistävänä sosiaalisena liimana, joka pitää organisaation koossa. Voidaan siis sanoa, että kulttuurin jalkauttaminen on yksi perehdytysprosessin kulmakivistä erityisesti henkilöstön sitoutumista mietittäessä. Oman paikkansa löytäminen työyhteisössä ja kulttuurin omaksuminen sekä uusien työkaverien kanssa tutustuminen ovat keskeisiä tekijöitä, kun uusi työntekijä arvioi, kuinka hyvin hän sopeutuu työyhteisöön (FCG 2021). Perehdytysprosessi kaipasikin eniten kehitystä Myyntiboosti Oy:n arvojen ja kulttuurin esittelyssä ja niiden peilaamisessa lainsäädäntöön, eettisten periaatteisiin ja myyntisääntöjen läpikäyntiin. On tärkeää, että

uusi myyjä sisäistää työyhteisön kulttuurin ja arvot sillä mitä vahvemmin hän kokee sopivansa työyhteisön kulttuuriin, sitä onnistuneemmin työntekijä sitoutuu työhönsä (FCG 2021). Suhteellisen korkea vaihtuvuus oli yksi toimeksiantajalta esiin noussut ongelmakohta, joka peilautuu mielestämme osin näiden osatekijöiden yhteisvaikutuksiin. Tämä otettiin vahvasti huomioon uutta prosessia laadittaessa.

Lisäksi on huomioitava matala vastauskeskiarvo kysymykseen: ”Uskon työskenteleväni Myyntiboostilla yli vuoden.” (Kuva 2). Tämä voi viitata siihen, että perehdytysprosessi ei täysin vakuuta työntekijöitä yrityksen pitkäaikaisista mahdollisuuksista tai heidän omasta kehityspotentialistaan organisaatiossa. On mahdollista, että yrityksen arvoja ei ole valotettu tarpeeksi ja tunneside yritykseen jää ohueksi. Myös sosiaalinen perehdyttäminen on tärkeää nostaa esille. Tontsin (2020) näkemyksen mukaan uusille työntekijöille on paitsi tärkeää tarjota ohjeistusta osaamisensa hyödyntämiseen ja omien tehtävien ymmärtämiseen organisaatiossa, myös neuvoa heitä tehokkaiden ammatillisten verkostojen luomisessa. Tämä on merkittävä tekijä, joka nousi yhdeksi suureksi fokusalueeksi perehdytysuunnitelmaa luotaessa.

Kuinka Myyntiboosti Oy:n perehdytysprosessia voidaan kehittää?

Myyntiboosti Oy:n perehdytysprosessia voidaan kehittää monin tavoin, jotta se kattaisi entistä paremmin niin myyntiin liittyvät osa-alueet, kuin organisaation arvot ja kulttuurin sekä sosiaalisen perehdyttämisen. Mielestämme perehdytysprosessin kehittämisessä on järkevää hyödyntää Bauerin 4C-mallia, joka keskittyy perehdytyksen neljään keskeiseen osa-alueeseen: noudattaminen (compliance), selventäminen (clarification), kulttuuri (culture) ja yhteydenpito (connection.) (Bauer ja Erdogan, 2011). Tämän mallin avulla prosessiin saadaan tuotua selkeä runko ja nivottua se yhteen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi.

1. Compliance (Ymmärrys lainsäädännöstä ja säännöistä): Bauerin ja Erdoganin (2011) mukaan Perehdytyksessä tulisi varmistaa, että uudet myyjät ymmärtävät työhön liittyvän lainsäädännön, eettiset periaatteet ja yrityksen toimintatavat. Tähän voidaan sisällyttää kirjallisia materiaaleja ja orientaatiopalavereja, joiden avulla perusasiat käydään läpi perusteellisesti läpi jokaisen uuden myyjän kohdalla.
2. Clarification (Selkeyttäminen): Uusien myyjien roolit, odotukset ja tavoitteet tulisi tehdä selväksi heti perehdytyksen alussa. Myös työntekijöiden kehityspolku ja mahdollisuudet yrityksessä pitkällä aikavälillä tulisi valottaa, jotta työntekijät tuntevat yrityksen tarjoamat mahdollisuudet. (Bauer ja Erdogan 2011.)
3. Culture (Kulttuuri): Perehdytyksen aikana tulisi keskittyä yrityksen arvojen, kulttuurin ja perinteiden esittelyyn. Näin uudet työntekijät voivat omaksua yrityskulttuurin, mikä lisää heidän sitoutumistaan yritykseen. (Bauer ja Erdogan 2011.) Kulttuurin jalkauttaminen voi sisältää esimerkiksi kokeneempien työntekijöiden jakamia kokemuksia ja tarinoita yrityksen historiasta. Perehdyttäminen organisaatiokulttuuriin ei tarkoita sitä, että uuden työntekijän tulisi pakotetusti mukautua organisaation kulttuuriin vaan tavoitteena on ohjata heitä ymmärtämään yrityksen toimintatapoja ja tarjota laajempi käsitys organisaatiosta. (FCG 2021).

4. Connection (Yhteydet): Sosiaalisen perehdyttämisen merkitystä tulisi korostaa uuden perehdytysuunnitelman luomisessa. Uusien työntekijöiden tulisi saada ohjausta ammatillisten verkostojen luomisessa ja mahdollisuuksia tutustua uusiin työkavereihin. Tämä voi sisältää esimerkiksi mentorointiohjelman tai tiimityöskentelyä edistäviä aktiviteetteja. Mentorin tehtävänä on ohjata heitä tutustumaan erilaisiin tehtäviin, työvälineisiin ja muihin työyhteisön toimintoihin. (FCG 2021).

Ottamalla huomioon analyysin pohjalta tunnistetut kehityskohteet ja yhdistämällä ne näiden neljänosa-alueen luomaan viitekehukseen luodaan kattava ja tehokas perehdytysprosessi. Näin luotu prosessi varmistaa laadukkaan perehdytyksen jokaiselle uudelle työntekijälle. Perehdytys on jatkuvaa oppimista sisältävä vuorovaikutteinen prosessi, johon osallistuvat työpaikan johto, henkilöstöhallinto, esimiehet, työtoverit ja työntekijät itse. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon)

6 PEREHDYTYSPROSESSIN LUOMINEN

6.1 Perehdytysprosessin rakenne ja sisältö

Perehdytysprosessi on keskeinen osa työntekijän menestyksestä ja sujuvaa integroitumista yritykseen. Suunnitelman on oltava huolellisesti suunniteltu ja toteutettu, jotta uusi työntekijä saa tarvitsemansa tiedon, taidot ja tuen tehokkaaseen työskentelyyn ja parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamiseen. Perehdytysuunnitelman sisältö on suunniteltu kattamaan monipuolisesti eri aihealueita ja hyödyntämään erilaisia oppimismenetelmiä. Tässä suunnitelmassa huomioidaan Bauerin 4C-malli, joka koostuu neljästä perehdytyksen keskeisestä osa-alueesta: noudattaminen, selventäminen, kulttuuri ja yhteydenpito (Bauer ja Erdogan 2011).

Neljän viikon aikana käydään läpi aiheita, jotka liittyvät yrityksen arvoihin, tuotteisiin, palveluihin, myyntiprosesseihin, työympäristöön, eettisiin periaatteisiin, tavoitteiden asettamiseen, mentorointiin, työhyvinvointiin ja avoimeen viestintään. Tämä auttaa varmistamaan, että uusi työntekijä saa monipuolisen ja kattavan käsityksen yrityksestä, sen toimintatavoista, sekä tukee hänen ammatillista kehitystään ja sopeutumista työyhteisöön. Perehdytysuunnitelma sisältää käytännön myyntityön opastusta, mentorointiohjelman käynnistämisen, työhyvinvointiin panostamisen ja avoimen viestinnän kulttuurin luomisen. Näin uusi työntekijä pystyy tuomaan oman osaamisensa yrityksen käyttöön mahdollisimman tehokkaasti.

Yrityksen esittely ja arvot: Organisaatiokulttuurin teoria korostaa kulttuurin ja arvojen merkitystä työyhteisön toiminnassa. Perehdytyksen alussa on tärkeää tutustuttaa uusi työntekijä yrityksen arvoihin ja kulttuuriin, jotta hän voi omaksua ne ja toimia niiden mukaisesti. Yrityksestä on tärkeää antaa yhdenmukainen kuva ja toimia arvojen mukaan. (Schein ja Schein 2016.) Tämä luo myös työntekijälle hyvät lähtökohdat toimia toivotulla tavalla asiakaskohtaamisissa.

Tuotteiden ja palveluiden esittely: Tietoisuus yrityksen tuotteista ja palveluista on keskeinen osa työntekijän ammattitaitoa. Sen lisäksi, että työntekijä ymmärtää tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet ja hyödyt, hän myös osaa kertoa niistä asiakkaille ja vastata kysymyksiin. Ammattitaito lähtee tuotteen ja palvelun hyvästä tuntemuksesta. Sen kautta työntekijä osaa toimia itsenäisesti ja selviää myös haasteista.

Myyntiprosessin ja -järjestelmien koulutus: Myynnin prosessit ja järjestelmät vaikuttavat suoraan työntekijän suorituskykyyn. Koulutus myyntiprosessista ja järjestelmistä varmistaa, että työntekijä osaa toimia tehokkaasti ja saavuttaa myyntitavoitteet. Toimiva järjestelmä tukee myyjän arkea todella tehokkaasti ja on iso asia päivittäisessä työssä.

Perehdytys työympäristöön: Työympäristön tuntemus on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijän on tunnettava työpaikan tilat, kalenteri ja työyhteisö, jotta hän voi sujuvasti integroitua työyhteisöön ja omaksua sen toimintatavat. Työympäristön suunnittelu ja ergonomia vaikuttaa voimakkaasti työntekijöiden suorituskykyyn. (Vischer 2007.)

Eettisten periaatteiden ja lainsäädännön käsittely: Eettiset periaatteet ja lainsäädännön noudattaminen ovat tärkeitä yrityksen maineelle ja kilpailukyvyille. Perehdytyksessä on tärkeää käsitellä

näitä kysymyksiä, jotta työntekijä osaa toimia eettisesti ja lainmukaisesti. Eettisten periaatteiden tulkinta ja soveltaminen voi kuitenkin vaihdella eri työpaikoilla sosiaalisten ja tilannekohtaisten tekijöiden johdosta. Milla Kyyrön mukaan (Kyyrö 2023). Työyhteisöön voi myös muotoutua niin sanottuja kirjoittamattomia sääntöjä, jotka aukeavat vasta työkokemuksen karttuessa.

Käytännön myyntityön opastus: Käytännön kokemus on keskeinen osa ammatillista kehitystä. Harjoittelujakso kokeneemman kollegan kanssa auttaa uutta työntekijää soveltamaan teoreettista tietoa käytäntöön, oppimaan myyntitekniikoita ja kehittämään itsevarmuutta myyntitilanteissa.

Työyhteisön sisäisen yhteistyön tukeminen: Tiimityöskentelyn ja yhteistyön edistäminen on keskeinen osa työyhteisön toimivuutta ja tuottavuutta. Pehdytyksen aikana on tärkeää käsitellä tiimityöskentelyn periaatteita ja rooleja, jotta työntekijä osaa toimia tehokkaasti osana työyhteisöä. Tehokas työyhteisö hahmottaa myös suuria kokonaisuuksia hyvin sekä pystyy tekemään viisaita päätöksiä yhdessä katsomalla asiaa useasta eri näkökulmasta. (Janhonen & Mikkonen 2019.)

Tavoitteiden asettaminen ja kehitysalueiden tunnistaminen: Tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamista tukeva kehitys on keskeinen osa työntekijän ammatillista kasvua. (Actional, julkaisuaika tuntematon). Pehdytyksen aikana on tärkeää auttaa työntekijää asettamaan itselleen realistisia tavoitteita ja tunnistamaan kehitysalueita, joiden parissa hän voi työskennellä tulevaisuudessa.

Mentorointiohjelman käynnistäminen: Mentorointi tukee työntekijän kehitystä, sitoutumista ja urakehitystä. Mentoroinnissa ei kuitenkaan ole kyse mistään nopeasta avusta, vaan kyse on pidempiaikaisesta prosessista, joka vaatii sitoutumista puolin ja toisin. Mentoroinnin tarkoitus on auttaa, kasvattaa ja kehittää työntekijän ajattelua. (Helisvaara 2018.)

Työhyvinvointiin panostaminen: Työhyvinvointi on tärkeä osa työntekijän työtyytyväisyyttä, suorituskkyä ja sitoutumista. Pehdytyksessä on tärkeää käsitellä työhyvinvointia ja tarjota resursseja työntekijän hyvinvoinnin tukemiseen. Kun työntekijä voi hyvin, saa hän myös enemmän aikaa. Lisäksi työhyvinvointiin panostamalla saadaan aikaan myös pitkäkestoisia työsuhteita. (Wright & Cropanzano 2000.)

Avoimen viestinnän kulttuurin luominen: Avoimen ja rehellisen viestinnän edistäminen työyhteisössä parantaa työntekijöiden välistä luottamusta ja yhteistyötä. Viestintä vahvistaa myös organisaatiokulttuuria sekä sen tarkoituksena olisi nostaa myös sisäistä ylpeyttä. Tärkeää olisi myös oppia viestimään oikeilla tavoilla. Kirjoitusasulla on suuri merkitys siihen, miten vastaanottaja viestiä tulkitsee. (Wolff 2022.)

Myyntipsykologia ja persoonallisuustyypit: Myyntipsykologian ymmärtäminen ja eri persoonallisuustyyppien tunnistaminen ovat tärkeitä taitoja tehokkaassa myynnissä (Goleman 1998). Pehdytyksessä on hyvä käsitellä myyntipsykologian perusteita ja eri persoonallisuustyyppisiä, jotta työntekijä osaa räätälöidä myyntiviestintäänsä kohderyhmän mukaan ja saavuttaa parempia tuloksia.

Huippumyyjäksi kehittyminen: Parhaiden käytäntöjen ja menestystarinoiden jakaminen auttaa uusia työntekijöitä oppimaan kokeneemmilta kollegoilta ja soveltamaan heidän oppejaan omassa

työssään (Bandura 1977). Huippumyyjältä löytyy myös paljon muita ominaisuuksia kuten esimerkiksi. sitkeys, empatia, nälkä sekä fokus. Suurimpana ja erottavimpana ominaisuutena huippumyyjiä tutkiessa nousee kuitenkin aina esille korkea motivaatio ja näyttämisen halu. (Nyyssölä 2023.)

Jatkuvan kehittämisen ja oppimisen tukeminen: Jatkuva kehittäminen ja oppiminen ovat avainasemassa työntekijän ammatillisen kasvun ja yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Esihenkilön kanssa on tärkeää keskustella jatkuvan kehittymisen merkityksestä ja yrityksen on hyvä tarjota tietoa erilaisista koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista. Tässä vaiheessa olisi toivottavaa tehdä jokin suunnitelma uuden työntekijän kanssa uuden oppimisen jatkamisesta. (Johtajuus julkaisuaika tuntematon.)

Loppupalaveri ja palaute: Loppupalaverin tarkoituksena on arvioida perehdytyksen aikana opittuja asioita ja saatuja kokemuksia. Kyselyn avulla kerätty palaute auttaa yritystä kehittämään perehdytysuunnitelmaa entistä paremmaksi. Palaute on todella tärkeä osa perehdytysprosessin kehittämisen kannalta. Tällä tavoin päästään puuttumaan heti asioihin, jos niitä on tarve korjata. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Perehdytysprosessi on rakennettu siten, että se kattaa kaikki työntekijän tarvitsemat tiedot, taidot ja tuen menestyksekkään työuran aloittamiseksi yrityksessä. Suunnitelma perustuu vahvasti teorioihin ja tutkimuksiin, jotka korostavat perehdytyksen merkitystä työntekijän ammatilliselle kehitykselle, sitoutumiselle ja työtyytyväisyydelle. Alla on kuvattu perehdytysuunnitelma, joka noudattaa onnistunutta perehdytysprosessia. (Taulukko 5.) Taulukossa kuvatut aihealueet helpottavat asioiden systemaattista läpikäyntiä. Toimeksiantaja sai perehdytysuunnitelmasta myös kattavamman tietoa sisältävän version, joka on räätälöity heidän tarpeisiinsa. Kattavampi versio voidaan jakaa pdf tiedostona uudelle myyjälle perehdytysprosessin alussa. Esihenkilöt voivat myös käyttää sitä tukemaan perehdytystä yhdessä omien materiaaliensa kanssa.

TAULUKKO 5. Perehdytysuunnitelman runko. Tämä toimitetaan laajempaan, enemmän tietoa sisältävänä versiona uudelle myyjälle aivan perehdytyksen alussa.

Viikko 1:	
1.1.	Yrityksen esittely ja arvot.
	Yrityksen taustaa, visiota ja arvoja käsittelevä esitys
	Keskustelu yrityksen kulttuurista ja arvojen merkityksestä.
1.2.	Tuotteiden ja palveluiden esittely
	Tuotevalikoiman ja palvelujen läpikäynti
	Tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksien ja hyötyjen käsittely
1.3.	Myyntiprosessin ja -järjestelmien koulutus
	Myyntiprosessin vaiheiden esittely

Myyntijärjestelmien ja työkalujen koulutus
1.4. Perehdytys työympäristöön
Myyntipaikkojen ja kalenterin esittely
Yhteystietojen ja työyhteisön esittely
1.5. Eettisten periaatteiden ja lainsäädännön käsittely
Yrityksen eettiset periaatteet ja lainsäädännön vaatimukset
Eettisten skenaarioiden harjoittelu ja keskustelu.
Viikko 2:
2.1. Käytännön myyntityön opastus
Harjoittelujakso kokeneemman kollegan kanssa asiakasrajapinnassa
Myyntitekniikoiden opetus käytännön esimerkkien avulla asiakasrajapinnassa
Henkilökohtaisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen
2.3. Työyhteisön sisäisen yhteistyön tukeminen
Tiimityöskentelyn periaatteet ja roolit
Yhteistyötä edistävien toimintatapojen esittely
Viikko 3:
3.1. Tavoitteiden asettaminen ja kehitysalueiden tunnistaminen
Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen
Kehitysalueiden tunnistaminen ja suunnitelma niiden parantamiseksi
3.2. Mentorointiohjelman käynnistäminen
Mentorin esittely ja roolin selventäminen
Ensimmäinen mentorointitapaaminen
3.3. Työhyvinvointiin panostaminen
Työhyvinvointia tukevien resurssien esittely
Keskustelu työntekijän hyvinvointiin liittyvistä odotuksista ja tarpeista
Viikko 4:
4.1. Avoimen viestinnän kulttuurin luominen
Avoimen viestinnän merkityksen ja käytäntöjen esittely

Keskustelu viestinnän haasteista ja mahdollisuuksista työyhteisössä
4.2. Myyntipsykologia ja persoonallisuustyypit myynnissä
Myyntipsykologian perusteiden esittely ja sen merkitys myynnissä
Eri persoonallisuustyypit ja niiden huomioiminen myyntitilanteissa
Keskustelu ja harjoitukset siitä, kuinka räätälöidä myyntiviestintää erilaisten persoonallisuustyypien mukaan.
4.3. Huippumyymäjäksi kehittyminen: parhaiden käytäntöjen ja menestystarinoiden jakaminen
Kokoneiden myyjien jakamat parhaat käytännöt ja vinkit myynnin tehostamiseksi
Menestystarinoiden esittely ja niistä oppiminen
Workshop, jossa työntekijät voivat keskustella omista myyntikokemuksistaan ja kehittää omia myyntitaitojaan vertaisoppimisen avulla
4.4. Jatkuvan kehittämisen ja oppimisen tukeminen
Keskustelu jatkuvan kehittämisen merkityksestä ja edellytyksistä
Tietoa erilaisista koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista yrityksessä
4.5. Loppupalaveri ja palaute
Keskustelu perehdytyksen aikana opituista asioista ja saadusta kokemuksesta
Palautteen antaminen perehdytyksestä ja sen sisällöstä anonyymien kyselyjen avulla

6.2 Perehdytysprosessin implementointi

Onnistunut perehdytysprosessin implementointi on kriittistä, kun halutaan parhaita tuloksia. Implementoinnilla tarkoitetaan menetelmän tai toimintatavan käyttöönottoa. (Idealouhos 2021). Opinnäytetyön viitekehyksessä puhutaan uuden perehdytysprosessin käyttöönotosta. On tärkeää suunnitella perehdytysprosessin implementointi järkevästi, jotta siitä saadaan kaikki hyöty irti. Johdon sitouttaminen implementointiin on lähtökohta onnistuneeseen perehdytysprosessin käyttöönottoon (Idealouhos 2021).

Motivaation ja osallistumisen varmistaminen muutokseen ja implementointiin on keskeistä. Esihenkilön tulisi luoda positiivinen ja miellyttävä ilmapiiri, joka edistää turvallisuuden tunnetta ja motivoi. Muutostilanteissa on tärkeää käsitellä "tyhmiä kysymyksiä", jotka auttavat koko työyhteisöä ymmärtämään yhteisiä tavoitteita ja käsittelemään haasteita etukäteen. (Idealouhos 2021.)

Saimme kyselytutkimuksen valmiiksi nopeassa aikataulussa. Sen lisäksi onnistuimme tehokkaasti kokoamaan yhteen tärkeimmät johtopäätökset ja kehityskohteet. Niiden ja teorian pohjalta rakensimme rungon uudelle perehdytysprosessille. (Taulukko 5.) Tämä avasi tilaisuuden esitellä tuoreita

tuloksia ja tuotoksia toimeksiantajalle jo opinnäytetyöprosessin aikana. Esittelyn tarkoituksena oli myös keskustella prosessin implementointiin liittyvistä seikoista.

Esittelimme perehdytysuunnitelman Myyntiboostin toiselle perustajalle ja kaikille esihenkilöille. Toitimme jalkautuksen Google Meets sovelluksen avulla 27.4.2023. Tapahtuma kesti noin kolme tuntia. Kävimme läpi kyselytutkimuksen tulokset, sekä johtopäätökset teoriaan peilaten. Keskustelimme ja suunnittelimme, kuinka perehdytysprosessia voidaan implementoida eli kuinka sitä päästään käytännössä hyödyntämään. Teimme myös tarpeellisia muutoksia prosessiin. Yhtenä esimerkkinä palaverin tuomista muutoksista oli joustavan aikataulutuksen mukauttaminen prosessiin. Alun perin prosessissa oli määritelty jokaiselle viikolle tietty päivä asioiden läpikäyntiin. Tämä ei kuitenkaan käytännössä ollut mahdollista, koska esihenkilöiden resurssit olivat rajalliset. Sen vuoksi prosessia muutettiin niin, että eri osa-alueita voidaan yhdistellä joustavasti eivätkä ne ole sidottuja tiettyihin viikonpäiviin.

Lisäksi keskustelimme siitä miten uudet työntekijät tulevat hyötymään prosessista. Perehdytysprosessi sai todella hyvän vastaanoton. Tunnelma koulutuksessa oli avoin, sekä ennen kaikkea innostunut. Esille nousseet kehityskohteet olivat linjassa esihenkilöiden omien havaintojen kanssa. Palaverin aikana varmistuimme siitä, että kohdeyritys ymmärsi prosessin sisällön, ja samalla luotiin pohja sitoutuneelle implementoinnille.

Läpi käytiin myös sitä, että implementoinnin aikana tulee joustavasti reagoida mahdollisiin muutostarpeisiin ja tehdä tarvittaessa säätöjä perehdytysprosessiin. Tämä mahdollistaa perehdytyksen räätälöinnin yksilöllisten tarpeiden mukaiseksi ja takaa, että jokainen työntekijä saa parhaan mahdollisen tuen työuran aloittamiseksi yrityksessä. Näin yritys pystyy mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin ja perehdytys onnistuu myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa nykytilanne ja kehittää prosessia havaintojen pohjalta. Lopullinen versio prosessista muodostuu todennäköisesti ajan saatossa sen käytöstä saadun palautteen ja tuloksien pohjalta. Mielestämme opinnäytetyö tarjoaa arvokkaan lähtökohdan prosessille ja onnistuu tuottamaan aitoa lisäarvoa toimeksiantajalle.

7 POHDINTA

Tässä pohdintaosiossa tarkastellaan opinnäytetyön luotettavuutta, eettisiä näkökohtia ja jatkotutkimusehdotuksia. Pohdinnan tarkoituksena on arvioida kriittisesti työn toteutusta, sen tulosten merkitystä ja mahdollisia puutteita sekä hahmotella mahdollisia jatkotutkimuksen suuntia. Luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota tutkimusmenetelmiin, aineiston keruuseen ja analysointiin sekä tulosten yleistettävyyteen ja tulkittavuuteen.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat

Opinnäytetyötä tehtäessä noudatettiin tutkijan ammatillista etiikkaa. Vilkan (2014, 89) mukaan tutkijan ammatillinen etiikka tarkoittaa hyvää tieteellistä käytäntöä, jota tutkijoiden on noudatettava tutkimusta tehdessään. Se asettaa tutkimustyöhön liittyvät säännöt suhteessa kollegoihin, tutkimusaiheeseen, rahoittajiin, tilaajiin ja yleisöön. Eettiset periaatteet puolestaan sisältävät normit, arvot ja hyveet. Hyvän tieteellisen käytännön mukainen tutkimus huomioi aina eettiset näkökohdat. Tutkimuksen suunnittelu, aineiston kerääminen ja käsittely, tulosten esittäminen ja aineiston säilyttäminen eivät saa rikkoa tutkimuksen osallistujien, tiedeyhteisön tai tieteellisen etiikan periaatteita. Tutkija on vastuussa omasta tutkimuksestaan ja tehtyjen valintojen perusteluista. (Vilka 2014, 90.)

Opinnäytetyö on laadittu mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimusprosessin ja tulosten objektiivisuutta tukevat tutkittavien ja tutkijan välinen etäisyys koko prosessin ajan, sekä tutkijoiden pyrkimys minimoida vaikutuksensa kyselyiden tai haastattelujen kautta saatuun tietoon ja tutkimuksen lopputuloksiin (Vilka 2014, 16). Tämä seikka on toteutunut hyvin, koska kysely on laadittu Google Formsin avulla ja siitä on tiedotettu WhatsAppin välityksellä ja tutkimustuloksiin ei ole pyritty vaikuttamaan.

Hyvää tieteellistä tapaa noudatettaessa tärkeää on huolellisuus, tarkkuus, rehellisyys sekä eettisesti kestävien menetelmien käyttö. Tutkittavalla on oikeus kieltäytyä tai vetäytyä tutkimuksesta, ja tiedon kerääminen ja käsittely on tehtävä luottamuksellisesti. Tulosten julkaisemisessa tulee olla avoin ja kunnioittaa toisten työtä. Raportoinnin tulee noudattaa tieteellisiä vaatimuksia ja välttää loukkaavia ilmaisuja. (Vilka 2014, 91.) Nämä kaikki seikat toteutuvat myös tässä opinnäytetyössä ja sen osana laaditussa kyselyssä.

Tutkimustulokset anonymisoitiin ja kaikkia mahdollisia yksilöitäviä tietoja on käsitelty tietosuojalakea noudattaen (Tietosuojalaki 1050/2018, 4 §). Myös aineistoa kerättäessä on käytetty huolellisuutta ja noudatettu eettisiä periaatteita. Tutkittaessa internetaineistoja tulee aina noudattaa sekä tutkimusetiikkaa että voimassa olevaa lainsäädäntöä. Internetaineiston sijainnin huomiointi on tärkeää, sillä esimerkiksi foorumeiden ja organisaatioiden sivustojen tutkiminen asettaa erilaisia eettisiä kysymyksiä. Keskeistä on ymmärtää, onko aineisto vapaasti käytettävissä vai vaatiiko sen käyttö erillisen luvan. Esimerkiksi yritysten, yhteisöjen ja muiden organisaatioiden julkaisemat sivustot ovat usein

suunnitelmallisesti koostettuja ja niiden sisältöä johdetaan. Jos nämä sivustot ovat vapaasti luettavissa, ne voidaan nähdä julkisina asiakirjoina, jolloin niiden tutkimiseen ei yleensä tarvita erillistä tutkimuslupaa. (Vilka 2014, 97.)

Lähteiden käyttö on ollut erittäin tarkkaan harkittua opinnäytetyöprosessin aikana. Vilkan (2014, 100) mukaan turvautuminen epätarkkoihin tai puutteellisiin lähde- tai tutkimustietoihin voi aiheuttaa merkittäviä seurauksia, josta esimerkkinä liiketalouden alalla väärän tiedon käyttö saattaa johtaa huomattaviin taloudellisiin menetyksiin. Tähän kiinnitettiin erityistä huomiota sillä emme halunneet aiheuttaa negatiivisia sivuvaikutuksia toimeksiantajallemme.

Tulosten objektiivisuutta ja luotettavuutta korostaa korkea vastausprosentti 87,5 % joten voidaan olettaa, että tulokset kattavat laajasti yrityksen työntekijöiden näkemyksiä. Tutkimuksen tavoite oli selvittää Myyntiboostin perehdytysprosessin nykytilanne, mikä on relevantti ja perusteltu tavoite, jolla pyritään kehittämään yrityksen toimintaa. Tutkimusta laatiessa kiinnitimme huomiota siihen, että kyselyssä käytetyt kysymykset antavat parhaan mahdollisen vastauksen tutkimusta ajatellen. Analysoinnissa on pyritty objektiivisuuteen ja rehellisyyteen, mikä lisää tulosten luotettavuutta. Osallistujille on kerrottu tutkimuksen tarkoituksesta ja heille on korostettu vapaaehtoisuutta, mikä vahvistaa tutkimuksen eettistä lähestymistapaa. Lisäksi anonymisointi suojeli vastaajien yksityisyyttä ja auttoi saamaan rehellisiä vastauksia tutkimukseen osallistuvilta työntekijöiltä. Tutkimuksen dataa on säilytetty siten, että siihen on ollut pääsy ainoastaan tutkimuksen tekijöillä. Kun tutkimus saatiin valmiiksi, tuhottiin kyselystä saatu data. Näiden seikkojen ansiosta opinnäytetyö tarjoaa luotettavia ja eettisesti kestäviä tutkimustuloksia, joiden pohjalta Myyntiboostin perehdytysprosessia voidaan kehittää.

7.2 Opinnäytetyöprosessi ja ammatillinen kasvu

Opinnäytetyö on prosessi, joka vaatii paljon työtä, keskittymistä, sekä toimivaa yhteistyötä ja kommunikointia. Tässä kappaleessa tarkastellaan opinnäytetyöprosessia ja pohditaan, kuinka onnistuimme siinä. Ensimmäinen vaihe opinnäytetyöprosessissa oli aiheen valinta. Tavoitteena oli löytää aihe, josta molemmat ovat kiinnostuneita ja joka sopii meidän vahvuusalueillemme. Halusimme löytää aiheen, jossa voimme hyödyntää ammatillista osaamistamme ja, jonka tekemisestä olisi meille molemmille hyötyä ammatillisesti.

Tämän jälkeen loimme tutkimussuunnitelman, jossa määrittelimme tarkemmin, mitä tutkimusaiheeseen liittyviä kysymyksiä halusimme selvittää ja miten tutkimus tullaan toteuttamaan. Tutkimussuunnitelman laatiminen auttoi myös aikatauluttamaan työn etenemistä ja jakamaan työvaiheet molempien tekijöiden kesken. Aikataulutuksessa koemme onnistuneemme erittäin hyvin ja työ valmistui ajallaan. Lisäksi myös saimme jaettua työvaiheet järkevästi molempien vahvuusalueita hyödyntäen.

Tutkimusvaiheessa teimme systemaattista ja tarkkaa tutkimustyötä. Luotettavien lähteiden käyttö on ensiarvoisen tärkeää, jotta tutkimus on uskottava ja validi. Tutkimusaineiston keräämiseen ja analysointiin varasimme mielestämme riittävästi aikaa, jonka johdosta saimme aikaiseksi laadukkaan tutkimuksen. Koemme, että lähteemme ovat laadukkaita ja perusteltuja tähän aiheeseen. Tämä oli erityisesti osa-alue, joka oli meille jokseenkin uutta ja kehittävä.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa huomasimme, että yhteistyöllä oli suuri merkitys työn etenemisen kannalta. Työn jakaminen helpotti kirjoitustyötä ja pääsimme molemmat osallistumaan tasaisesti itse työn tekoon. Huomasimme myös, että oli hyvä tarkastaa toisen tuottama sisältö, jolloin teksti tuli oikoluettua kahteen kertaan. Huomioimme akateemiset vaatimukset, kuten oikeanlaisen kirjoitusasun, sekä lähdemerkinnät. Erityisen palkitsevaa oli se, että työtä tehdessämme huomasimme jaksavamme todella paljon samanlaisia ajatuksia työelämästä, sekä perehdyttämisestä. Päällimmäisenä onnistumisena jäi mieleen tutkimustuloksien ja johtopäätöksien esittely kohdeyritykselle. Toimeksi-antajalta saatu innostava palaute toimi motivaation lähteenä työtä viimeistellessä ja kasatessa. Oli mahtavaa huomata, että työstä koettiin olevan aidosti hyötyä. Tämä loi tunteen, että työ oli kaiken vaivan arvoista.

Kehittämisen varaa meillä jäi parissa asiassa. Eniten haasteita toi tiukka aikataulu. Työlle olisi pitänyt varata enemmän aikaa, sillä työn laajuus tuli esille vasta siinä vaiheessa, kun aloimme olla omasta mielestämme puolivälissä. Todellisuudessa tässä vaiheessa olimme vielä kaukana puolivälistä. Erityisesti luotettavien lähteiden etsiminen vei yllättävän paljon aikaa. Monessa kohtaa asiat tuntuivat meille ammatillisesti itsestään selville ja huomasimme tekstin kaipaavan lisää lähteitä, määritelmiä ja selvennyksiä. Toinen asia oli visuaalinen puoli. Olisimme halunneet työstä visuaalisesti hieman paremman ja näyttävämmän. Aikataulu tuli vastaan, joten tällaiselle ei jäänyt valitettavasti aikaa ja jouduimme priorisoimaan sisällön visuaalisuuden edelle.

Kuten jo aiemmin mainitsimme, vaatii onnistunut opinnäytetyö hyvää yhteistyötä sekä intensiivistä työskentelyä. Nämä kaikki mainitut asiat näkyvät lopputuloksessa. Opinnäytetyön tulee olla uskottava ja hyvin perusteltu. Lisäksi luotettavat lähteet sekä eettisesti oikein toteutettu tutkimus luo uskottavuutta työlle. Pohdimme edellisessä kappaleessa tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä ja tulimme siihen lopputulokseen, että nämä asiat on otettu tutkimuksessa hyvin huomioon.

Ammatillista kasvua pohtiessa voimme todeta tämän työn syventäneen ammatillista osaamistamme ja kasvattanut meitä tutkijoina. Koko työ on konkreettinen apuväline meille molemmille omaan työhömme, johon perehdyttäminen liittyy vuosittain. Erityisesti Janne pääsee hyödyntämään opinnäytetyön tuloksia runsaasti, sillä hän työskentelee perehdyttämisen kanssa Myyntiboostilla jatkuvasti. Ammatillisesta näkökulmasta opinnäytetyön tekemisessä nousi esiin kolme kantavaa teemaa: i) Vastuullisuus ja perehtyminen, ii) ahkeruus ja sinnikkyys ja iii) rehellisyys. Näitä teemoja on opinnäytetyöprosessiin sisältyvästä ammatillisesta näkökulmasta avattu alla:

- i) Vastuullisuus ja perehtyminen: Olemme molemmat päässeet tekemään konkreettista tiedon etsintää tämän työn aikana, sekä olemme oppineet perustelemaan asioita hyvään tutkimusdataan sekä luotettaviin lähteisiin perustaen. Lisäksi olemme kantaneet yhdessä vastuun siitä, että työ valmistuu aikataulussa ja on toteutettu annettujen ohjeiden mukaisesti.
- ii) Ahkeruus ja sinnikkyys: Olemme molemmat täysipäiväisesti työelämässä ja työskentelemme esihenkilöinä. Koko opinnäytetyön aikana olemme käyneet normaalisti töissä ja tehneet tutkimusta siinä sivussa siten, ettei meidän työntekomme kärsi. Tämä on sinnikkyiden ja ahkeruuden tulos, sillä helppoa näiden asioiden yhdistäminen ei ollut.
- iii) Rehellisyys: Tätä työtä aloittaessamme olimme molemmat tietoisia siitä, että tämä tulee olemaan meille raskasta aikaa. Sovimme jo alussa, että kerromme avoimesti toisillemme, jos

tulee tilanteita tai tunteita siitä, että voimavarat eivät yksinkertaisesti riitä. Tällaisia tilanteita ei tullut montaa, mutta teimme yhdessä töitä ja saimme ammennettua hyvää yhdessä tekemisen tunnetta tästä syystä. Heikoilla hetkillä myös keskinäinen huumori antoi voimia suoriutumiseen.

Kokonaisuutena voimmekin siis todeta, että olemme tyytyväisiä työhömmä niin lopputuloksen kuin itse prosessin osalta. Saimme aikaan konkreettisen työkalun omaan arkeemme sekä työn tilanteelle yritykselle. Pääsimme kehittämään itseämme usealla eri alueella, jotka tukevat meidän jo olemassa olevia työtehtäviä mistä olemme todella tyytyväisiä. Päällimmäisenä opinnäytetyöstä jäi mieleen kiihtoisuus tutkijaparia, toimeksiantajaa, kuin myös opinnäytetyöohjaajaa kohtaan. Ilman ohjaajan tukea ja arvokkaita vinkkejä ei työstä olisi saatu yhtä laadukasta. Ilman toimeksiantajan innostunutta palautetta, työtä ei olisi voitu tehdä yhtä motivoituneesti, ja ilman tutkijaparin kannustusta koko työ olisi saattanut jäädä tekemättä.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus onnistui luomaan kattavan kuvan perehdytysprosessin nykytilanteesta. Opinnäytetyön pohjalta voidaan hahmotella useita mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia, jotka syventävät ymmärrystä perehdytyksen merkityksestä ja parhaista käytännöistä eri konteksteissa. Jatkotutkimus voisi keskittyä esimerkiksi seuraaviin teemoihin:

1. Perehdytysuunnitelman vaikutusten arviointi ja mittaus: Jatkotutkimuksissa voisi tarkastella, miten opinnäytetyössä esitetyn perehdytysuunnitelman vaikutuksia voidaan mitata ja arvioida työntekijöiden ammatillisen kehityksen, sitoutumisen, työtyytyväisyyden ja myyntitulosten kannalta. Tämä auttaisi tunnistamaan perehdytyksen kriittisiä menestystekijöitä ja kehittämään suunnitelmaa entistä tehokkaammaksi.
2. Perehdytyksen erityispiirteet eri toimialoilla: Eri toimialat ja organisaatiot voivat asettaa erilaisia vaatimuksia perehdytykselle. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella, miten perehdytysuunnitelmaa voidaan soveltaa ja mukauttaa eri alojen ja organisaatioiden tarpeisiin. Tällöin tutkimustietoa voitaisiin hyödyntää myös eri toimialoilla toimivien yritysten myynnin ja perehdyttämisen kehittämisessä.
3. Digitaalisten teknologioiden hyödyntäminen perehdytyksessä: Digitaaliset teknologiat tarjoavat monia mahdollisuuksia perehdytyksen toteuttamiseen ja tehostamiseen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten digitaaliset alustat ja työkalut, kuten virtuaalitodellisuus, tekoäly tai etäyhdytykset, voidaan integroida perehdytykseen ja millaisia hyötyjä niistä voi saada.
4. Kulttuurien välinen perehdytys: Monikulttuuriset työyhteisöt ovat yhä yleisempiä, ja perehdytyksen merkitys korostuu entisestään kulttuurien välisessä kontekstissa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella, miten perehdytysuunnitelmaa tulisi muokata ja kehittää ottaen huomioon erilaisten kulttuuritaustojen vaikutukset työntekijöiden perehtymiseen ja työyhteisöön sopeutumiseen.

5. Työntekijöiden näkökulma perehdytykseen: Tässä opinnäytetyössä on keskitytty perehdytys-suunnitelman kehittämiseen organisaation näkökulmasta. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, millaisia odotuksia, kokemuksia ja tarpeita työntekijöillä on perehdytykseen liittyen. Näin saataisiin tärkeää tietoa suunnitelman jatkokehitykseen ja työntekijöiden tyytyväisyyden parantamiseen.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö tarjoaa perustan monille jatkotutkimuksille. Merkittävimpänä seikana korostamme Myyntiboostille opinnäytetyön pohjalta laaditun perehdytysuunnitelman vaikutusten arvioinnin ja mittaamisen merkitystä. Esittelypalaverissa Myyntiboostin edustajien kanssa keskustelimme erilaisista tavoista seurata perehdytysuunnitelman vaikutuksia käytännössä ja pohdimme keinoja, joiden avulla perehdytysuunnitelmaa voidaan jatkuvasti kehittää tulevaisuudessa. Toimeksiantajan palaute oli erittäin myönteistä, ja he aikoivat ottaa perehdytysuunnitelman käyttöön välittömästi sen valmistuttua.

LÄHTEET

- Borg, S. 2017. Mitä IHMEttä on...kyselylomakkeen laatimisen 10 kultaista sääntöä? Metodifestivaali 2017, Jyväskylä. https://www.jyu.fi/edupsy/fi/tutkimus/ihme/metodifestivaali-2017/ohjelma/mita-ihmetta-on_borg.pdf. Viitattu 26.3.2023.
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 26.3.2023.
- Honkaniemi, Laura. Junnila, Kirsi. Ollila, Juhani. Poskiparta, Hanna. Rintala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juhani 2007. Viisaat valinnat. Helsinki. Viitattu 31.3.2023.
- Armstrong, Michael & Taylor, Stephen 2020. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15. painos. E-kirja. Lontoo: Kogan Page. Viitattu 30.3.2023.
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3. painos. E-kirja. San Francisco: Jossey-Bass. Viitattu 30.3.2023.
- Schein, Edgar H. & Schein, Peter 2016. Organizational Culture and Leadership. 5. painos. E-kirja. Wiley. Viitattu 2.4.2023.
- Goleman, Daniel. 2019. The Emotionally Intelligent Leader. E-kirja. Harvard Business Review Press. Viitattu 2.4.2023.
- Eby, Lillian, Allen, Tammy D., Hoffman, Brian James, & Baranik, Lisa. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protege perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441-476. <https://doi.org/10.1037/a0029279>. Viitattu 13.4.2023.
- Häikiö, Tiina. Julkaisuaika tuntematon. Oletko hyvä myyjä? <https://funnel.fi/2018/06/13/oletko-hyva-myyja-johdatko-asiakastasi-tunteella/>. Viitattu 24.4.2023.
- Tracy, Brian. 2006. The Psychology of Selling. E-kirja. Viitattu 1.4.2023.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Onnistunut perehdytys palvelualoilla. Perehdytys lähtee suunnittelusta. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistunut-perehdytys-palvelu-aloilla/perehdytys-lahtee-suunnittelusta>. Viitattu 17.4.2023.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Perehdyttäjän top10 muistilista. Verkkojulkaisu <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>. Viitattu 17.4.2023.
- Laine, Petteri. 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Viitattu 17.4.2023.
- Joki, Maritta. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Viitattu 17.4.2023.
- Roberge, Mark. 2015. The Sales Acceleration Formula. E-kirja. Viitattu 2.4.2023.

- Fcgtalent, 2019. Mistä tiedän, onko perehdytys onnistunut. Verkkojulkaisu, Blogi. Viitattu 2.4.2023
- Saarteinen, Minna. Julkaisuaika tuntematon. Vinkkejä asiakaskohtaamisiin. Verkkojulkaisu <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/vinkkeja-asiakaskohtaamisiin/>. Viitattu 19.4.2023.
- Allen, David G. & Shanock Linda Rhoades. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*. doi: 10.1002/job.1805. Viitattu 27.4.2023.
- Producthq julkaisuaika tuntematon. Työn varjostaminen. Verkkojulkaisu. [//producthq.org/career/product-manager/shadowing-sales-team/](https://producthq.org/career/product-manager/shadowing-sales-team/). Viitattu 20.4.2023.
- Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus. Verkkojulkaisu. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>. Viitattu 20.4.2023
- Ahokas, Laura. & Mäkeläinen, Jukka. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>. Viitattu 22.4.2023.
- Asq julkaisuaika tuntematon. Benchmarking. Verkkojulkaisu. <https://asq.org/quality-resources/benchmarking>. Viitattu 20.4.2023.
- Mediamaisteri 2019. Verkkokoulutuksen hyödyt. Verkkojulkaisu. <https://www.mediamais-teri.com/blog/verkkokoulutuksen-hy%C3%B6dyt>. Viitattu 20.4.2023.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Mentorointi. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/mentorointi-vanhustyossa/mita-mentorointi-on>. Viitattu 20.4.2023
- Tonts, Aide. 2020. Verkosto-perehdytys, vielä harvoin käytetty kilpailuetu! <https://aidetonts.com/2020/02/25/verkstoperehdytys/>. Viitattu 23.4.2023.
- FCG Finnish Consulting Group Oy. 2021. Perehdytyksen neljä tukipilaria. <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/perehdytyksen-nelja-tukipilaria/>. Viitattu 22.4.2023.
- Gupta, Disha 2022. Digital Employee Onboarding: Advantages, Types, Tools. Whatfix. <https://whatfix.com/blog/digital-employee-onboarding/>. Viitattu 23.4.2023.
- Pieskä, Nina-Marika 2021. Perehdyttäminen ja mentorointi. OAJ-blogi. 31.08.2021. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/blogiartikkelit/OAJ-blogi/2021/perehdyttaminen-ja-mentorointi/>. Viitattu 23.4.2023.
- Bauer, Talya N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation. E-kirja. Viitattu 4.4.2023.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>. Viitattu 14.4.2023.
- Vischer, C. 2007. The effects of the physical environment on job performance. Verkkojulkaisu. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smi.1134>. Viitattu 24.4.2023.

Schein, Edgar. H. 1985. Organizational culture and leadership. San Francisco. E-kirja. Viitattu 24.4.2023.

Kyyrö Milla. 2023. Eettisyys asiantuntijaviestinnän kulmakivenä. Verkkojulkaisu. <https://blogit.metro-polia.fi/tikissa/2023/02/21/eettisyys-asiantuntijaviestinnan-kulmakivena/>. Viitattu 24.4.2023.

Janhonen & Mikkonen. 2019. Tiimi ei tarvitse esimiestä vaan valmentajan. Verkkojulkaisu. <https://blog.oppia.fi/2019/08/14/tiimi-ei-tarvitse-esimiesta-vaan-valmentajan/>. Viitattu 24.4.2023.

Actional. Julkaisuaika tuntematon. Myynnin tavoitteiden asettaminen ja myyntitavoitteiden saavuttaminen. Verkkojulkaisu. <https://www.actional.fi/myynnin-tavoitteiden-asettaminen-ja-myyntitavoitteiden-saavuttaminen/>. Viitattu 24.4.2023.

Helisvaara, A. 2018. Muutama ajatus mentoroinnista. Verkkojulkaisu. <https://www.mothersinbusiness.fi/blog/2018/10/12/muutama-ajatus-mentoroinnista>. Viitattu 24.4.2023

Wright, T. A., & Cropanzano, R. 2000. Journal of Occupational Health Psychology, Sivut 84-94. Viitattu 24.4.2023.

Wolff, P. 2022. Viestintä rakentaa kulttuureja ja rikkoo niiden rajoja. Verkkojulkaisu. <https://viestijat.fi/viestinta-rakentaa-kulttuureja-ja-rikkoo-niiden-rajoja/>. Viitattu 24.4.2023.

Goleman, D. 1998. Working with emotional intelligence. New York. E-Kirja. Viitattu 24.4.2023.

Bandura, A. 1977. Sosiaalisen oppimisen teoria. Verkkojulkaisu. <https://www.simplypsychology.org/bandura.html>. Viitattu 24.4.2023.

Temisevä, S. 2020. Persoonallisuus, motivaatio ja temperamentti oppimiseen vaikuttajina. Verkkojulkaisu. <https://journal.laurea.fi/persoonallisuus-motivaatio-ja-temperamentti-oppimiseen-vaikuttajina/#5f139acf>. Viitattu 30.4.2023.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum, Helsinki. Viitattu 4.4.2023.

Nyyssölä, J. 2023. Huippumyyjän ominaisuudet- miten tunnistaa hyvä myyjä? Verkkojulkaisu. <https://www.clevry.com/fi/blog/huippumyyjan-ominaisuudet-miten-tunnistaa-hyva-myyja/>. Viitattu 24.4.2023

Hamk 2016. Huippumyyjäksi kehittyminen ja sen haasteet. Verkkojulkaisu. <https://unlimited.hamk.fi/yritysoiminta/liiketoiminta/huippumyyjaksi-kehittyminen-ja-sen-haasteet/#.ZEQoUXZOSUK>. Viitattu 27.4.2023.

Yrittäjät julkaisuaika tuntematon. Perehdytys. Verkkojulkaisu. <https://www.yrittajat.fi/tyonantajalle/nain-palkkaat-perehdytys/>. Viitattu 27.4.2023.

Anttila, E. 2022. Ihmis- ja oppimiskäsitykset taideopetuksessa. Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu, Helsinki: Teatterikorkeakoulun julkaisusarja 58, URN:NBN:fi-fe20201221101868. Viitattu 14.4.2023.

Oppimisvaikeus.fi. 2021. Oppimistyyli on itsetuntemusta. Päivitetty 29.04.2021. Verkkojulkaisu. <https://oppimisvaikeus.fi/tietoa/tietoa-oppimisesta/oppimistyyli-on-itsetuntemusta/>. Viitattu 30.4.2023.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55 (1), 68–78. Viitattu 6.4.2023.

Leppänen, N. 2021. Kannustava yrityskulttuuri parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja suorituskyykyä. *Kasvu Open*. <https://kasvuopen.fi/blogi/kannustava-yrityskulttuuri-parantaa-tyontekijoiden-tyytyvaisyytta-ja-suorituskyyky/>. Viitattu 30.4.2023.

MCS. 2020. Strategia antaa organisaatiolle suunnan ja tavoitteet. <https://mcs.fi/strategia-antaa-organisaatiolle-suunnan-ja-tavoitteet/>. Viitattu 30.4.2023.

Kokko, Jaana Johanna. (2020). Miten selkeyttää perehdytysprosessi ja sen tavoitteet [30–60–90 Onboarding-malli]. Jaana Johanna Kokko. <https://jaanajohanna.fi/blogi/selkeat-perehdyttamisen-tavoitteet/>. Viitattu 30.4.2023.

Onboardingfaq. 2022. Whats inside Apple onboarding process. Verkkojulkaisu. <https://onboarding-faq.com/whats-inside-apple-onboarding-process/>. Viitattu 6.5.2023.

Zavvy. Julkaisuaika tuntematon. How Netflix nailed employee onboarding. Verkkojulkaisu. <https://www.zavvy.io/hr-examples/employee-onboarding-at-netflix>. Viitattu 6.5.2023.

Oksala, Annika & Kruut, Riina 2021. Miten perehdyttäminen ja prosessikuvaukset liittyvät toisiinsa? Blogi. 24.3.2021. <https://teamlaamanen.fi/perehdyttaminen>. Viitattu 4.5.2023.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>. Viitattu 8.4.2023.

Kanniainen, Minna-Rosa, Nylund, Jaana & Kupias, Päivi 2017. Mentoroinnin työkirja. Helsingin yliopisto. https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf. Viitattu 6.5.2023.

Jyväskylän yliopisto 2015. Määrällinen tutkimus. Verkkojulkaisu. Koppa - Menetelmäpolkuja. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Viitattu 6.5.2023.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>. Viitattu 6.5.2023.

Idealouhos 2021. Mitä on implementointi? Verkkojulkaisu. Idealouhos. Päivitetty 22.6.2021. <https://idealouhos.fi/mita-on-implementointi/>. Viitattu 6.5.2023.

Johtajuus julkaisuaika tuntematon. Esimiehen rooli ja tehtävät. Verkkojulkaisu. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/>. Viitattu 7.5.2023.

Johtajuus julkaisuaika tuntematon. Alaistaidot. Verkojulkaisu. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/alaistaidot/>. Viitattu 7.5.2023.

Tietosuojalaki 1050/2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>. Viitattu 8.5.2023.

Koen, että perehdytys kaipaa vielä kehittämistä.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Mitkä olivat parhaita konkreettisia vinkkejä mitkä auttoivat sinua kehittymään myyjänä?

Lyhyt vastausteksti

Miten itse parantaisit perehdytystä?

Lyhyt vastausteksti
