



# Perehdytyspolku - motivaatiota myyntityöhön

Antti Vanhanen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Perehdytyspolku - motivaatiota myyntityöhön

Antti Vanhanen  
Liiketalous  
**Opinnäytetyö**  
Toukokuu, 2023

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia erityisesti perehdytystä sekä perehdyttäjän että uuden työntekijän roolista. Tavoite oli saada mahdollisimman monipuolista aineistoa ja taustatietoa aiheesta sekä perehdytyksen mahdollisista epäkohdista. Usein työntekijöiden perehdytys on vajavaista, mistä voi seurata esimerkiksi tuottavuuteen ja motivaatioon liittyviä ongelmia.

Tutkimukset teetettiin eri myyntiorganisaatioissa toimiville myyjille, esihenkilöille sekä rekrytoinnin ja perehdytyksen ammattilaisille kyselyiden sekä haastatteluiden avulla. Tämä tapa sen vuoksi, että saadaan kokemuksia perehdytyksestä ja motivoinnista myös muista kuin toimeksiantajan organisaatiosta, koska myynti on organisaatioista riippumatta melko samanlaista ja sen vuoksi tutkimustulokset ovat myös helposti kopioitavissa muillekin yritysille.

Tarkoitus oli tutkimuksen ja omakohtaisen pitkän myyntialalta sekä perehdytyksestä kertyneen kokemuksen kautta luoda myyntialalla toimivalle yritykselle X uusi motivoiva perehdytyspolku, jonka avulla keskitytään vahvistamaan uuden työntekijän sekä kouluttajan motivaatiota rekrytoinnista koeajan (6kk) loppuun saakka. Yritys X saa työstä lopputuotoksena työnimikkeellä Perehdytyspolku tehdyn PowerPoint -aineiston, jota on tarkoitus käyttää uusien myyjien koulutuksessa.

Tuloksena saatiin hyvää taustatietoa rekrytoinnista ja perehdytyksestä, mikä osoittaa että näihin asioihin on varmasti useissa paikoissa syytä kiinnittää huomiota entistä enemmän. Tulokset auttoivat luomaan perehdytyspolkua yritykselle X ja ohjasivat kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin.

Ehdotuksena on, että erityisesti myyntiorganisaatiot kiinnittävät tarkemmin huomiota ja arvioivat omaa rekrytointi- ja perehdytysprosessiansa kriittisemmin ja päivittävät toimintamallejansa, jotta työntekijöiden motivaatiota saadaan ruokittua ja ohjattua heitä kriittisimmin rekrytoinnista koeajan loppuun, mutta myöskin työsuhteen myöhemmissä vaiheissa.

Laurea University of Applied Sciences

Abstract

Business economics

Bachelor of Business Administration

Antti Vanhanen

**Induction: A Way to Motivate Sales**

Year

2023

Pages

31 + attachments

---

Aim of this thesis was to explore especially induction process from facilitators and new workers point of view. The goal is to get versatile material and background information on the subject and possible pain points. Often the induction of a new worker is insufficient which can lead to lack of productivity and motivation problems.

Research was conducted with new employees, supervisors and recruitment- and induction specialists in different sales organisations with surveys and interviews. This method was used to get experiences from others than commissioning organisations because sales is similar across the industry, and therefore the results can be copied and used by others as well.

The purpose is to use a combination of the research and my own longterm experience from sales and induction to create new induction process to company X, which strengthens the motivation induction of new employees and their mentors from recruitment till the end of trial period (6 months). The company X gets a PowerPoint presentation as a result that they can use in the induction of new employees.

The research resulted in good background information on recruitment and induction, which shows there is a lot to improve and keep an eye on. These results helped to create the new induction process and focused the development work on the right issues.

The results of the thesis suggest, that especially sales organisations should check and renew their own induction instructions and update their routines to motivate employees better from recruitment to the end of trial period and beyond, in the later stages of their employment.

Keywords: recruiting, induction, sales, motivation

## Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
2	Rekrytointi .....	2
2.1	Rekrytoinnin kustannukset.....	3
2.2	Epäonnistuneen rekrytoinnin vaikutukset .....	4
2.3	Onnistuneen rekrytoinnin vaikutukset .....	5
3	Motivaatio .....	5
3.1	Motivaatio myyntityössä .....	7
3.2	Yksilötason valmentava johtaminen.....	7
4	Perehdyttäminen .....	8
4.1	Vajavainen perehdytys .....	10
4.2	Onnistunut perehdytys .....	10
4.3	Perehdyttäjän rooli .....	11
5	Kehittämistyö .....	12
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus .....	12
5.2	Valittu toteutustapa .....	13
5.3	Kysymykset ja vastaukset lomakkeista.....	13
5.4	Haastatteluiden kysymykset ja vastaukset .....	19
5.5	Syvähaastattelu kyselyiden pohjalta .....	20
5.6	Johtopäätökset .....	21
6	Perehdytyspolku yritykselle X .....	22
7	Pohdinta .....	26
	Lähteet .....	28
	Kuviot .....	31
	Liitteet.....	32

## 1 Johdanto

Myynnin perusidea on melko yksinkertainen, tavoitteena on saada tyydytettyä asiakkaan tarpeet yrityksen ja myyjän näkökulmasta sekä myöskin tuottaa lisäarvoa ja -myyntiä. Mitä motivoituneempi ja paremmin perehdytetty myyjä on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän saavuttaa kaikkia osapuolia tyydyttävän tavoitteen ja on pitkän aikavälin panostus työnantajaorganisaatiolleen. Alati muuttuvassa ja hektisessä maailmassa yritykset monesti pyrkivät ulkoistamaan rekrytointiprosessia ja säästämään resursseja perehdytyksestä. Tämän seurauksena valitettavan usein työntekijä voi joutua herkästi oman onnensa nojaan aivan liian aikaisin, mikä on omiaan vähentämään työmotivaatiota. Tällä voi olla isossa kuvassa vakavatkin yhteiskunnalliset vaikutukset.

Työn aiheena ja tavoitteena on tarkastella rekrytointiprosessin ja uuden työntekijän (myöhemmin myyjän) perehdytysprosessia ja sitä kuinka ruokkia sekä pitää yllä tämän motivaatiota aina rekrytoinnista koeajan loppuun saakka. Olen törmännyt erilaisissa - likipitään samalla alalla toimivissa - myyntiorganisaatioissa hyvin erilaisiin perehdytysmalleihin sekä -tapoihin tai pahimmillaan jopa niiden puuttumiseen. Nyky-yhteiskunnassa myynti lisääntyy alasta riippumatta, minkä vuoksi myyntitehtäviin kouluttaminen on tärkeä prosessi. Opinnäytetyön viitteenä on käytetty ICT-alalla toimivia yrityksiä sekä niiden toimintatapoja uuden myyjän rekrytoinnissa, perehdyttämisessä ja motivoinnissa. Työn tavoitteena on saada aikaan eräänlainen perehdytyspolku, joka on sovellettavissa toimialasta riippumatta myyntityöhön sekä myyntiorganisaatioille. Tavoitteena perehdytyspolulla on lisätä yrityksen tuottavuutta, tarkoituksenaan luoda tasapuolisempi, riittävä sekä johdonmukainen perehdytysmalli uudelle työntekijälle hänen omasta sekä perehdyttäjän roolissa olevan henkilön taustasta riippumatta. Lopulta Yritykselle X luodaan yksilöllinen ja selkeä perehdytyspolku, jota se voi hyödyntää jatkossa kaikille yritykseen perehdytettävälle työntekijöille, jotta läpi organisaation perehdytys on tasalaatuista ja riittävää muistaen myyjää motivoiva ote.

Paneudun myös siihen, miten laadullisesti tai määrällisesti vajavainen rekrytointikokemus tai perehdytys voivat pahimmillaan vaikuttaa lopputulemaan siitä kuinka onnistunut rekrytointi tulee olemaan ja saadaanko työntekijän maksimaalinen potentiaali ulosmitattua sekä hyödynnettyä.

Pyrin löytämään kultaisen ohjenuoran myyntialalla toimiville yrityksille siitä, kuinka paljon ja millä tavoin heidän tulee perehdyttää sekä motivoida uutta työntekijää, jotta rekrytoinnit johtaisivat mahdollisimman pitkiin ja kannattaviin työsuhteisiin - sekä tuottaisivat enemmän lisäarvoa yritykselle.

Kehitettävä ilmiö on erityisesti uuden työntekijän ja perehdyttäjän välinen taival, tässä työssä käyttämäni sana perehdytyspolku, jolla viitataan siihen kuinka uuden työntekijän / myyjän työsuhteen alussa käytetään aikaa ja sitoutetaan työntekijä ja erityisesti myös perehdyttäjä paremmin perehdytysprosessiin sekä hyödynnetään olemassa olevaa motivaatiota ja kehitetään toimintaa yhdessä siihen pohjaten. Tässä työssä perehdytään ja keskitytään parantamaan uuden myyjän motivaation ylläpitoa perehdytyksessä aina työhaastattelusta koeajan loppuun (6kk) saakka, tässä olennaisena osana on rekrytoijan sekä perehdyttäjän - yleisimmin esihenkilön - rooli ja johdonmukaisuus hyödyntäen yritykselle X lopputuotoksena luomaa perehdytyspolkua.

Yritys X on suomalainen keskisuuri televiestintäpalveluihin kuuluva yritys, jonka liiketoiminta koostuu kuluttajille sekä yrityksille myytävistä erilaisista televiestinratkaisuista. Yrityksellä on useita toimintoja, joista myyntiorganisaatio on henkilömäärällisesti selkeästi isoin ja yrityksen tuloksen kannalta myöskin oleellisin. Yritys toimii koko Suomen alueella ja toimii työllistäjänä useille uusille myyjille, jotka ovat vasta työuransa alkuvaiheessa sekä rekrytoi aktiivisesti toimintaansa kasvattaen.

Yrityksellä on omalla alallaan kunnianhimoiset tavoitteet, joita tukemaan on hyvä kiinnittää huomiota perehdytykseen sekä rekrytointiin, jotta tuottavuus ja ajankäyttö saadaan maksimoitua. Yritys on hyödyntänyt aiemmin hieman vaihtelevia perehdytyspaketteja eri myyntiosastoilla. Perehdytyspolun kautta yritykselle luodaan raamit, joiden pohjalta toimintaa saadaan tasapuolistettua ja johdonmukaistettua sekä luodaan toimiva pohja tulevaan. Yritys on Great Place To Work -sertifikaatin omaava, mikä kertoo tekemisen olevan entuudestaan hyvällä tasolla.

## 2 Rekrytointi

Myyntityöt ja kaupan ala ovat monelle nuorelle kesätöiden jälkeen ensimmäisiä kunnon työsuhteita. Tämä johtuu siitä, että myyntitöitä on tarjolla nyky-

yhteiskunnassa todella laajalti, tällä hetkellä lähes 1900 työpaikkaa maanlaajuisesti (Työmarkkinatori 2023) ja niihin on mahdollista päästä ilman pitkää CV:tä tai koulutusta. Erityisesti ICT-alalle hakeutuvista myyjistä valtaosa on juuri ammattikoulusta tai lukiosta valmistuneita, väli vuotta viettäviä 18-25 -vuotiaita. Esimerkiksi vuonna 2016 kaupan ala työllisti 21% alle 25 -vuotiaista (Tilastokeskuksen työvoimatutkimus 2023) Usein huomaa ettei heillä välttämättä ole kokemusta työhaastatteluista tai käsitystä sen tarkemmin mitä myynti on. Useat mieltävät myyntityöksi esimerkiksi kaupan kassalla toimivan kassahenkilön tai hypermarketin osastolla olevan hyllyttäjän. Tämä on toki tietyiltä osin oikein, mutta varsinaista yhdistävää tekijää myyntityöhön on vain näiden tehtävien mukainen asiakaspalvelu sekä yleisesti kotikasvatuksesta tulleet käytöstavat.

Kun yrityksen tarvitsee rekrytoida uusi myyjä itselleen, on sen otettava huomioon edellä mainitut faktat ja mietittävä tehtävänmukaisen soveltuvuuden lisäksi myös työntekijäkandidaatin vajavainen käsitys työnkuvasta jo rekrytoinnissa. Tänä päivänä monet ICT -alan yritykset hyödyntävät rekrytoinnissaan valitsemaansa henkilöstövuokrausyritystä, joka on uuden työntekijän ensimmäinen kontakti rekrytointiprosessissa. Henkilöstövuokrausyrityksellä on tärkeä rooli siinä, millainen ajatus ja motivaatio työntekijällä olisi jo ennen varsinaista asiakasyrityksen työhaastattelua. Jotta kokemus on mahdollisimman johdonmukainen, tulee jo tässä vaiheessa kiinnittää huomiota työnhakijan motivaatioon, tulevaisuuden suunnitelmiin sekä valmistaa häntä asiakasyrityksen mukaiseen ajattelumalliin. Työnantajat ovat nykyään osittain tämän vuoksi panostaneet työnantajakuvan parantamiseen sekä työn imuun, jotta saisivat parempia työntekijäehdokkaita. (Kaijala 2016, 74-75.)

## 2.1 Rekrytoinnin kustannukset

Uuden työntekijän rekrytointi maksaa työnantajalle paljon rahaa. Uusi työntekijä maksaa niin sanotun tuottamattomuusjakson - ajan kunnes pärjää omillaan - aikana 1,5 kertaa oman palkkansa verran. Tämä aika kestää työpaikasta riippuen jopa kuukausia, vaikkakin myyntialalla tähän käytetään yleisesti aivan liian vähän aikaa, minkä vuoksi tämä työ on tehtykin. Pahimmassa tapauksessa huonosta perehdytyksestä johtuen työntekijä joudutaan irtisanomaan koejalla, tai päättää itse lähteä. Näissä tapauksissa yritys joutuu panostamaan uudestaan samat euromäärät. Mikäli työntekijää roikotetaan esimerkiksi neljäkin kuukautta, voivat kustannukset työnantajalle olla jopa kymmeniätuhansia euroja. Koejalla irtisanotusta työntekijästä aiheutuneet kustannukset ovat maltillisten arvioiden mukaan ainakin 30% tämän



vuosipalkasta, minkä päälle tulee epäsuoria kustannuksia esimerkiksi tuottamattomuusjaksosta sekä uuden rekrytoinnin kuluista (Nederström 2023). Tästä seuraa se että soveltuvimman tekijän löydyttyä häneen tulee panostaa ajallisesti ja määrällisesti riittävästi, jotta investointi ei mene hukkaan. Mitä tarkemmin yrityksellä on olemassa perehdytyspolku tai perehdytykseen käytetään selkeää toimintamallia, jota hyödyntää niin sitä todennäköisemmin investointi tulee maksamaan itsensä takaisin. (Ruuska 2014.)

Mikäli yritys hyödyntää ulkoista rekrytointiyritystä - mikä on myyntialalla paljon käytetty toimintatapa - on yhden työntekijän hinta yleensä 5000 - 10 000 euron välimaastossa. Tuo on lähtökohtaisesti pienempi hinta, kuin yrityksen hoitaessa rekrytoinnin itse, mutta tätä kautta on suurempi mahdollisuus virherekrytoinneille, kun ei olla koko matkaa prosessissa mukana. Tästä seuraa se, että yrityksen on pohdittava tarkoin rekrytoiko itse vai käyttääkö rekrytointiyritystä, kiinnittäen huomiota myös rekrytointiyritysten eroihin ja osaavuuteen. (Duunitori 2018.)

Uutta työntekijää rekrytoitaessa työnantajayrityksen tulee myös olla kauaskatseisempi. Hakeeko yritys työntekijää tällä hetkellä avoimena olevaan myyjän/myyntineuvottelijan tehtävään, vai haetaanko henkilöä, joka voisi olla pitkäkestoinen investointi ja motivoitunut etenemään yrityksessä askel kerrallaan isommaksi osaksi yrityksen organisaatiota? (Kajjala 2016, 233.)

Omaehtoisen pitkän kokemuksenikin mukaan myyntiorganisaatiot sekä huippumyyjät ovat monesti melko samankaltaisia keskenään, varsinkin saman toimialan sisäisesti. Myynnissä pärjätäkseen tulee olla kliseisesti sanottuna; kunnianhimoinen, motivoitunut, mukautuva, asiakaslähtöinen, nopea oppimaan sekä itseohjautuva. Samanlaisia sanoja tai arvoja näkee monen yrityksen suunnitelmissa ja organisaatio on ruohonjuuritasolta ylös asti samaa agenda toteuttava. Kun rekrytoidaan työntekijää tulisi yrityksen miettiä myös päteekö työnhakijan ajatusmalli isommassakin kuvassa yrityksen vastaavaan. Tätä kautta on mahdollisuus saada pidempikestoisia työsuhteita, jotka hyödyttävät molempia osapuolia. (Kajjala 2016, 97-100.)

## 2.2 Epäonnistuneen rekrytoinnin vaikutukset

Mikäli rekrytoinnissa sekä perehdytyksessä epäonnistutaan ja työntekijästä ei syystä tai toisesta saada muovattua yrityksen haluaman kaltaista myyjää, voi se johtaa

useisiin eri ongelmakohtiin. ”Haastattelun merkitys rekrytoinnissa on kuin maalinteko jalkapallossa: olet lähellä ratkaisua ja silti on todella helppo tehdä väärä ratkaisu ja ampua ohi.” (Kaijala 2016, 77.)

Jos yritys ei panosta perehdyttämiseen voi työntekijällä ilmetä osaamisvajetta, joka johtaa siihen, ettei työntekijä pääse yrityksen myyntitavoitteisiin ja kauppaa ”menee ohi”. Tänä päivänä jokainen asiakkaan tuoma euro on yrityksille elintärkeää, koska kilpailu on niin kovaa ja avointa. Myyjän tietotason ollessa liian heikko voi asiakas pahimmillaan mennä kilpailevaan yritykseen kysymään lisätietoa ja tekee ostopäätöksen sieltä. Riittämätön osaaminen aiheuttaa näin myös viivästyksiä asiakas- ja myyntipalvelutilanteissa ja johtaa herkemmin virheisiin, mitkä vaikuttavat selkeästi kustannustehokkuuteen. Henkilöstön osaaminen vaikuttaa pahimmillaan dramaattisesti yrityksen tehokkuuteen. Heikosti perehdytetty työntekijä myös kärsii herkemmin motivaatio-ongelmista, osaamattomuus turhauttaa ja voi johtaa lukkoon myyntitilanteissa. (Viitala 2014.)

### 2.3 Onnistuneen rekrytoinnin vaikutukset

Onnistunut rekrytointi lähtee selkeästi määritellystä rekrytointitarpeesta ja siitä mihin tehtävään henkilöä haetaan. Tämän jälkeen jo haastatteluvaiheessa tulee miettiä, palkataanko työhön vai yritykseen sekä luoda hakijalle ajatusta urapolusta. Tällä tavoin on mahdollista saada sitoutettua työntekijä jo ennen työsuhteen aloittamista. (Mäkelä 2020.)

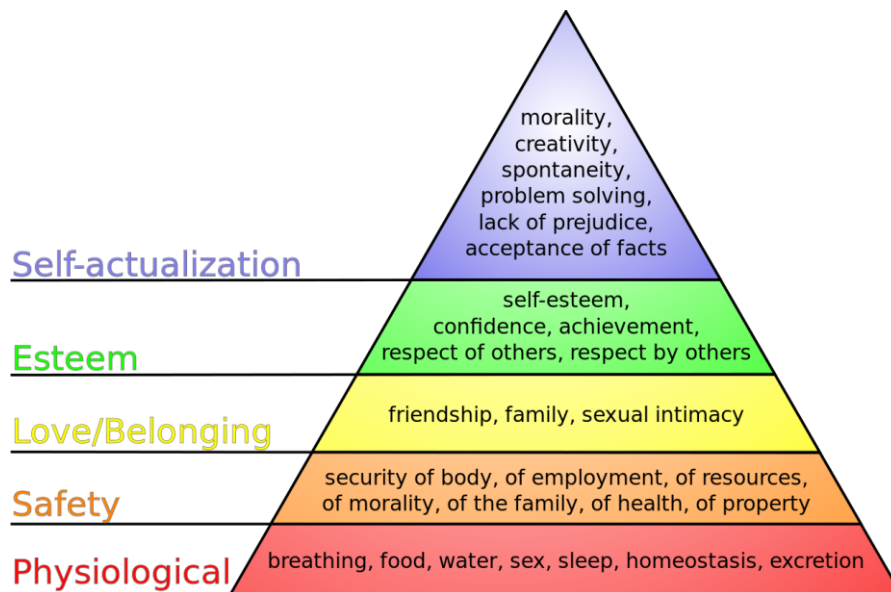
Onnistuessaan rekrytointi voi tuoda yritykselle pitkäkestoisia ja tuottavia työntekijöitä, jota kautta on avaimet saada sekä kasvua että mainetta. Onnistuneet rekrytoinnit myös antavat esihenkilöille ja perehdyttäjille mahdollisuuden keskittyä nykyisen henkilöstönsä jatkuvaan perehdyttämiseen, kun ei tarvitse käyttää niin paljon resursseja rekrytointiin.

## 3 Motivaatio

Minkä tahansa asian oppiminen tai toteuttaminen vaatii osakseen motivaatiota. Motivoituneena ihminen pystyy omaksumaan ja toteuttamaan vaikeitakin asioita. Motivaatio jaetaan kahteen eri osa-alueeseen - sisäiseen sekä ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on ihmisestä itsestään kumpuavaa ja sen tulee olla

omaehtoista ja voi olla esimerkiksi asioita, jotka tuottavat mielihyvää itselle. Ulkoinen motivaatio on ympäristöstä kumpuavaa ja keskeistä sille on, että se tulee nimensä mukaisesti ulkopuolelta esimerkiksi elämäkumppanilta tai työnantajalta. (Aaltonen ym 2020, 188-190.)

Steven Reissin motivaatioteorian mukaan meillä jokaisella on 16 perustarvetta, jotka itse kukin laittaa omaan tärkeysjärjestykseen, ja se määrittää mikä meitä motivoi. Nämä perustarpeet ovat valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, kerääminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto / voittaminen, esteettisyys / romantiikka, syöminen, fyysinen aktiivisuus, mielenrauha (Reiss 2023). Maslow'n tarvehierarkia (Kuvio 1) on arvostettu ja laajasti tunnistettu pyramidi, joka kuvaa yksilön tarpeita. Tämä on pitkälle rinnastettavissa motivaatioonkin ja hyödynnettävissä työyhteisöihin. (Maslow 1943.)



Kuvio 1: Maslow'n tarvehierarkia

Useimmiten syynä siihen, ettei työntekijä ole motivoitunut on, etteivät oma motiivi ja ulkopuolelta tullut motiivaattori - esimerkiksi myyntitavoite - ole suhteessa realistiset, eivätkä tyydytä työntekijää riittävästi. Tämän vuoksi on tärkeä tunnistaa yksilölliset eroavaisuudet ja osata käsitellä erilaisin perustarpein varusteltuja yksilöitä. (Mayor ym 2015.)

### 3.1 Motivaatio myyntityössä

Pitkään - noin 13 vuoden ajan myynnin eri tehtävissä ja erilaisissa myyntiorganisaatioissa toimineena sekä lukuisia eri tasoisia myyjiä kohdattuani koen saaneeni hyvän käsityksen siitä, mikä myyjiä motivoi. Myyntityössä motivaatio on avainasemassa matkalla menestykseen. Motivoitunut myyjä on kokemukseni ja havainnointieni pohjalta itseohjautuva oppija, analysoi tekemistään ja pyytää palautetta, jotta voi kehittyä aina vain paremmaksi. Myyjä voi olla kuinka tahansa hyvä työssään, mutta ilman motivaatiota kehittyä entistä paremmaksi hänen on hankala nousta seuraavalle tasolle ja tuottaa yritykselle maksimaalista tulosta. Kliseisesti voi sanoa, että kehitys loppuu tyytyväisyyteen. Päästäkseen seuraavalle tasolle, tulee sitä haluta ja olla motivoitunut osoittamaan pystyvänsä myös seuraavaan tavoitetasoon. Myyntityössä yksi yleisimmistä motivaattoreista on muiden arvostus, joka näkyy myös hyvänä itsekunnioituksena. Parhaimmat myyjät myös kokevat kokemukseni mukaisesti tarvetta toteuttaa itseään turvallisessa ja ihmisläheisessä ympäristössä, jonka vuoksi sosiaaliset motivaattorit ovat yleisiä. Muita myyntitehtävissä yleisiä motivaattoreita ovat onnistumisen tunne sekä raha.

Puhuttaessa työntekijän motivoinnista on tärkeää käydä motivointikeskusteluita, jotka ovat luonteeltaan tuki- ja neuvontakeskusteluita. Mitä paremmin näissä keskusteluissa päästään tutustumaan ja puhumaan työn ulkopuolisista asioista vastavuoroisesti, niin sitä laadukkaampaa sisältöä keskusteluihin saa. Ei riitä että työntekijää haastatellaan ja haastetaan, vaan pyritään luomaan molemminpuolinen luotettava ympäristö. (Oksanen 2018, 100.)

Terapiamaailmassa käytössä oleva motivointimalli toimii myös myynnin motivoinnissa. Mallissa on neljä avaintaitoa, joita hyödynnetään; avoimet kysymykset, vahvistaminen, reflektointi sekä yhteenveto. Näitä asioita kun saa tuotua luottamuksen ympäristöön, motivointikeskusteluiden laatu paranee. (Miller ym 2002.)

### 3.2 Yksilötason valmentava johtaminen

Työmotivaatioon vaikuttaminen on vuorovaikutteinen prosessi, johon vaikuttaa moni asia. Heikentäviä tekijöitä voivat olla muun muassa työtehtävien epämääräisyys, esihenkilön ammattimaisuus sekä toimien perustelemattomuus. Vastaavasti motivaatiota lisääviä asioita ovat esimerkiksi työyhteisö, palaute sekä

merkityksellisyys. Nämä ovat lähtökohtaisesti sellaisia asioita, joihin esihenkilö voi omalla tekemisellään vaikuttaa oleellisesti, mutta lopullisen päätöksen motivoitumisesta sekä sitoutumisesta tekee työntekijä itsenäisesti. (Hyppänen 2007, 142-145.)

Liike-elämässä puhutaan nykyään paljon urheilumaailmasta tutusta yksilötason valmentavasta johtamisesta. Yksilötasoinen valmentava johtaminen on ensiarvoisen tärkeää varsinkin uusien myyjien kanssa, koska pohjan voi luoda vain kerran. Uutta työntekijää tulee käsitellä yksilönä ja oppia tuntemaan häntä motivoivat asiat, jotta voidaan perehdyttää niitä tietoja hyödyntäen. Monesti perehdyttäminen on jonkinlainen käsikirja, joka käydään monotonisesti lävitse kaikkien kanssa, mikä pahimmillaan johtaa uuden työntekijän motivaatiovajeeseen, jota kautta tulos jää ulosmittaamatta.

Yksilötasolla osallistava valmentaminen ja johtaminen sitouttaa ja motivoi henkilöstöä sekä yksittäistä työntekijää. Tämä on tärkeää koko organisaatiolle, koska varsinkin myyntiorganisaatioissa tulokset näkyvät myynnin laadun sekä määrän kasvuna. (Hyppänen 2007, 29-30.)

Valmentavan johtamisen avulla on mahdollista saada aikaan suuria muutoksia yrityksissä, minkä vuoksi se onkin viime vuosina tullut suosituksi ja trendikkääksi asiaksi yritysmaailmassa. Ajatuksena siinä on esimerkiksi antaa henkilökohtaista tukea oppimiseen, tavoitteiden saavuttamiseen sekä omien vahvuuksien kautta kehittymiseen. Tutkimusten mukaan valmentavalla johtamisella saavutettiin 61% parantunut työtyytyväisyys, 53% tuottavuuden kasvu sekä 48% organisaation vahvistumista. (Leppänen ym 2012, 78-82.) Onkin tämän vuoksi tärkeää tuoda valmentavaa johtamista esihenkilöille sekä perehdyttäjille, kun he kohtaavat uusia työntekijöitä.

#### 4 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoittaa tekoja, joiden avulla uusi työntekijälle opastetaan hänen työtehtävänsä, valjastetaan osaksi työyhteisöä - kuten myyntiyksikköä sekä työnantajaorganisaatiota. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaatii suunnitelmallisuutta sekä ajankäyttöä. Perehdytyksen alkuvaiheessa olisi hyvä käydä uudelle työntekijälle läpi tulevaa aikataulua, sekä mitä missäkin vaiheessa tapahtuu.

Kesto sekä laajuus ovat riippuvaisia esimerkiksi työntekijän tehtävästä, aiemmasta kokemuksesta sekä iästä. Jotta perehdytys olisi mahdollisimman onnistunut, vaatii se perehdyttäjältä mielenkiintoa ja hyväksi todetun perehdytysohjelman noudattamista. (Österberg 2015, 115-123.)

Perehdyttäminen kuuluu osaksi jokaisen yrityksen uusien myyjien palkkausta. Oli kyseessä sitten myyntineuvottelija ensimmäisessä työpaikassaan tai isompi johtotehtävä, yritys perehdyttää aina työntekijänsä uuteen tehtävään. Se kuinka paljon perehdytykseen panostaa määrittää herkästi työntekijän sitoutumisen, motivaation sekä työsuhteen keston. Mitä vaillinaisempi perehdytys on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä uuteen työntekijään on hankala saada hedelmällistä suhdetta. Esihenkilön tulee pitää huoli, että uusi myyjä saa riittävän huolenpidon ja perehdytyksen, jotta hänen on helpompi päästä osaksi työyhteisöä. Tämä vaatii perehdyttäjältä riittävää ajankäyttöä, tavoitteiden asettamista, seurantaa ja selkeyttä uuden myyjän suuntaan hänen työnkuvastaan sekä odotuksista. (Kaijala 2016, 97-100.)

Oman kokemukseni mukaisesti ICT-alalla perehdytys on usein parista päivästä pariin viikkoon kestävä prosessi, jonka aikana uudelle myyjälle käydään läpi lyhyesti organisaatiokaaviot, järjestelmät sekä työtehtävät pääpiirteittäin. Tämän kaltaisella perehdytyksellä työntekijä saa eväät työtehtäväänsä, mutta onko silloin tiedossa hänen oikeat motivaationsa ja kokeeko hän yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on tärkeää yhteiseen tavoitteeseen sekä yritykseen sitouttamista?

Kaupan alalla kokemus hyvästä perehdytyksestä on laskenut 15 vuoden aikana 72 prosentista kahdeksalla prosenttiyksiköllä ollen vuonna 2022 64%. (Lindström ym 2023, 58-59.) Perehdytyksen kärsiessä myös työntekijän sitoutuneisuus heikkenee, minkä vuoksi trendi hyvän perehdytyskokemuksen suhteen on hälyttävä.

Vaikuttava valmentaminen on pidemmälle jalostettu perehdyttämisen muoto, jossa yksilöä valmennetaan laaja-alaisemmin hyödyntäen hänen osaamistaan, motivoidaan sekä kasvatetaan häntä enemmänkin työyhteisön jäsenenä kuin myyjänä. Johtamisen tulee tukea yrityksen tavoitetta sekä ottaa huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet, jolloin kyseessä on vaikuttava valmentaminen. Tätä varten tarvitaan avointa keskustelua sekä ihmistuntemusta siten, että osataan perehdyttää yksilön tarpeiden mukaisesti sekä luoda osallistuva ilmapiiri innostavalla valmentamisella. (Aaltonen ym 2020, 188-190.)

#### 4.1 Vajavainen perehdytys

Pahimmassa tapauksessa huono perehdytys ja liian vähäinen panostus uuden työntekijän motivoinnissa voi johtaa siihen, että työntekijän työsuhde joudutaan purkamaan koeajalla. Tämä on äärimmäistä, mutta tuloskeskeisissä myyntiorganisaatioissa valitettavan usein käytettyä. Tässä tapauksessa yritys joutuu lähtemään nolliasta ja rekrytoimaan uuden henkilön, joka maksaa jälleen suuren summan rahaa ja vie myös uudestaan ajan (vaikkakin vajaavaisesti käytetyn) verran resursseja perehdyttäjältä. Pahimmillaan tämä näkyy myös perehdyttäjän työssä, mikäli hän ei koe saavansa riittävää tukea jälleen uuden myyjän perehdytykseen. Kuten todettua on myyntialalla usein nuoria, jotka ovat jopa ensimmäisessä työpaikassansa. Näissä tapauksissa perehdytyksellä on valtaisa rooli olla osana pitämässä huoli riittävästä perehdytyksestä, koska ensimmäiset työkokemukset voivat pahoin jopa lamauttaa itsetuntoa. (Tyystjärvi, Ilona 2018.)

Nykyisillä työsuhdemarkkinoilla kilpaillaan osaavista ja motivoituneista työntekijöistä, jonka vuoksi yritykset pyrkivät lisäämään omaa houkuttelevuuttaan esimerkiksi tuomalla ilmi omaa GPTW -sertifikaattiansa (GPTW. 2023.). Laajasti toteutettu huono tai vaillinainen perehdytys voi herkästi muovata yrityksen tavoittelemaa hyvää GPTW -sijoitusta huonompaan suuntaan ja antaa työnhakijalle kuvan, ettei työnantaja ole soveltuva hakijalleen. (GPTW. 2023.)

#### 4.2 Onnistunut perehdytys

Tutkimukset ovat osoittaneet että uusia työntekijöitä tulisi perehdyttää jopa vuoden verran, jotta saataisiin kaikki hyödyt osaamisesta ja innostuksesta. Erityisesti koeajalla ollessa ensimmäiset kuukaudet ovat kriittisimpiä, koska keskimäärin 17% uusista työntekijöistä poistuu ensimmäisten kolmen kuukauden kuluessa. (Allison ym 2017.)

Onnistuneella perehdytyksellä työntekijä pääsee nopeammin kiinni työtehtävästään sekä auttaa tätä löytämään paikkansa työyhteisössä. Kuten todettua niin monet yritykset mittaavat itseään työnantajana teettämällä henkilöstölle GPTW - tutkimuksia, joiden avulla yritysten on mahdollista tunnistaa kehittämisalueitaan sekä tärkeitä kilpailutekijöitensä (GPTW. 2023.) Onnistunut perehdytys vastaavasti nostaa yrityksen GPTW -tuloksia, joka luo yritykselle omanlaisen etulyöntiaseman työnhakijoiden markkinoilla. Yrityksien on mahdollista saada GPTW -sertifikaatti,

sekä vuosittain valitaan Suomen parhaat työpaikat -lista, jolla ollessaan yritys lisää omaa houkuttelevuuttaan. (GPTW. 2023.) Kun yritykseen lähtökohtaisestikin hakeutuu houkuttelevampia työntekijöitä, niin myös rekrytointi sekä perehdytys helpottuvat ja positiivinen oravanpyörä on valmis. Kun perehdyttämisessä onnistutaan ja saadaan motivoitua uusia työntekijöitä, niin lähtökohtaisesti myös myyntitulokset sekä tuottavuus paranevat. Onnistunut perehdytys johtaa parempiin henkilökohtaisiin myyntituloksiin, jolloin myös työnimu on parempi ja myynti on kokonaisvaltaisempaa sekä yksittäinen myyjä on todennäköisemmin motivoituneempi tavoittelemaan seuraavaa tasoa tai etenemistä. Näin voidaankin todeta, että onnistunut perehdytys luo perustaa yrityksen kasvulle ja tulee maksamaan siihen käytetyn ajan moninverroin takaisin, kunhan siihen käytetään riittävästi resursseja sekä on selkeä malli ja roolinjako miten perehdyttäminen hoidetaan yrityksessä. (Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. S 107-112.)

#### 4.3 Perehdyttäjän rooli

Perehdytyksestä vastaava henkilö on myyntiorganisaatioissa usein lähiesimies, minkä vuoksi samassa organisaatiossa voi olla monen eri tasoisia perehdyttäjiä heidän kokemuksestaan, taustastaan sekä omasta motivaatiostaan johtuen. Tämän vuoksi perehdyttäjällä on hyvä olla vähintäänkin jonkinlainen perehdyttäjän tarkistuslista (Kuvio 2), jotta hän voi osoittaa tarpeellisten asioiden tultua läpikäydyksi sekä osaaminen tarkistettu. Mitä tarkemmin on eriteltynä perehdytyksen kannalta olennaiset asiat erilliseen tarkistuslistaa, niin sitä varmemmin asiat tulevat käytyä läpi uudelle työntekijälle. Tarkistuslista myös toimii työntekijän tukena, josta hän voi itse tarkistaa onko asiat käyty lävitse, sekä palata siihen tarvittaessa myöhemmin. (Työturvallisuuskeskus. 2022.)



Toimintatavat organisaatiossa/yrityksessä		
	opastettu	tarkistettu
• alkutilanteen kartoitus, kieli ja kulttuuri, ymmärryksen varmistaminen, seuranta, muistiinpanot		
• organisaation/yrityksen arvot (mitkä ovat tärkeitä asioita?)		
• mitä henkilöstöltä odotetaan?		
• ulkoinen olemus, käytös, työasu, pukeutuminen, jalkineet		
• asiakaspalvelu ja myyntityö		

Kuvio 2: Työturvallisuuskeskus. Perehdytyksen tarkistuslista. (Työturvallisuuskeskus. 2022.)

Uuden työntekijän esihenkilön rooli on tärkein perehdytyksessä, koska se vaikuttaa suoraan työntekijän onnistumiseen tulevaisuudessa. Laajalle joukolle yliopistosta valmistuneita teetetyssä tutkimuksessa kävi ilmi, että perehdyttäjän tuen määrä muun muassa lisäsi työtyytyväisyyttä, selvensi työnkuvaa ja jopa paransi ansaintaa ajansaatossa. Tämän vuoksi on tärkeä saada perehdyttäjät motivoitua kouluttamiseen ja käyttämään siihen aikaa nykyistä enemmän. (Allison ym 2017.)

Perehdyttäjällä on syytä luoda hyvä suhde työntekijään ja rakentaa sen pohjalle; pyrkiä luottamuksen saavuttamiseen, vastavuoroisuuteen sekä olla myös itse kehittymishaluinen. Vaikka rekrytoinnin tuloksena olisi kuinka hyvä työntekijä, niin perehdyttäjän vastuulla on ulosmitata työntekijä - vastuu on siis suuri. Mitä aktiivisemmin perehdyttäjä on kiinni ajan hermossa, niin lopputulos on sen parempi. Nykyään perehdyttäjä monesti myös auttaa työntekijää oivaltamaan asioita, jolloin puhutaan kolmannen sukupolven valmentavasta johtamisesta. (Kupias&Salo 2014, 120-122.)

## 5 Kehittämistyö

### 5.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tutkimukseni tavoitteena on saada mahdollisimman laaja-alaista kokemusta ja mielipiteitä omien ennako-odotuksieni sekä pitkän kokemukseni lisäksi sekä

tukemaan sitä mitä olen vuosien varrella havainnoinut ja kokenut uusien myyjien perehdytyksestä.

Tavoitteena on saada myös pohjaa mahdollisiin jatkotutkimuksiin, joita voidaan hyödyntää myöhemmin kun luodaan perehdytyspolkua yritykselle X, sekä taustaa jatkossa kyseisen perehdytyspolun muokkaamiseen. Tarkoituksena on saada tutkimustiedon kautta perusta, jonka taustalla on sekä perehdyttäjinä sekä perehdytettävänä toimineita henkilöitä. Näin saadaan laajempi näkemys siitä, mitkä asiat vaativat erityistä huomiota, kun tehdään perehdytyspolkua yritykselle X.

## 5.2 Valittu toteutustapa

Työtäni varten teetin kaksi eri kyselyä; toisen suuren myyntiorganisaation esihenkilöille sekä toisen keskisuuren myyntiorganisaation työntekijöille, jotka toimivat tai ovat viime aikoina toimineet myyjän tehtävissä. Kyselyissä on yhdistelty Likertin-asteikkoa, monivalintaa sekä esitetty erilaisia väittämiä. Kyselyt on toteutettu Google Formsin kautta vastaajien anonymiteetin säilyttäen. Tämä menetelmä valikoitu, jotta saadaan mahdollisimman helppo kyselylomake, jotta saadaan vastaajien määrä riittävän isoksi (tavoitteena itsellä oli noin 15-25 vastaajaa per kysely). Kyselylomakkeiden avulla saadaan määrällisesti työhöni nähden riittävän hyvää tutkimustietoa haluttuihin kysymyksiin.

Työssäni olen hyödyntänyt myös strukturoitua haastattelua, joka on toteutettu kyselylomakemallisesti erään myyntialalla toimivan keskisuuren yrityksen rekrytoinnista sekä koulusta vastaavalle henkilölle. Kyselylomakkeiden pohjalta käytiin avointa keskustelua ja ajatustenvaihtoa aihepiirin ympärillä.

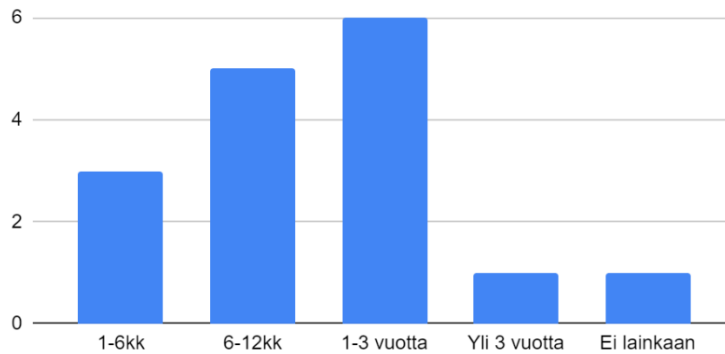
Kyselylomakkeista sekä haastattelusta saamani perustan pohjalta kävin uuden syvähaastattelun samaisen henkilön kanssa, jotta pääsimme vertailemaan omia kokemuksiamme sekä ajatuksiamme kyselyissä ilmenneisiin huomioihin. Tätä kautta tarkoituksena hieman reflektoida ajatusmaailmaa ja sitä kuinka nykyaikaiset ja ”oikeassa” haastetteleman henkilön sekä omat ajatukseni ovat.

## 5.3 Kysymykset ja vastaukset lomakkeista

Myyjille teetetty kysely (Liite 1) lähetettiin 25:lle henkilölle, joista saatiin 16 vastaajaa. Vastanneista myyjistä käy ilmi, aiempi ennako-olettaja ja kokemus, että myyntialalle tullaan usein työuran alkuvaiheessa. Valtaosalla vastanneista oli aiempaa työkokemusta alle vuoden verran tai ei lainkaan - pelkästään yhdellä yli

kolmen vuoden ajalta (Kuvio 3). Nykyisessä työnantajaorganisaatiossa vastaajat olivat toimineet melko tasaisesti. Vastaajista puolet oli työskennellyt aiemmin myyntialalla, mikä on mielenkiintoista jatkokysymysten tuloksien suhteen

### 1. Aiempi työkokemuksesi



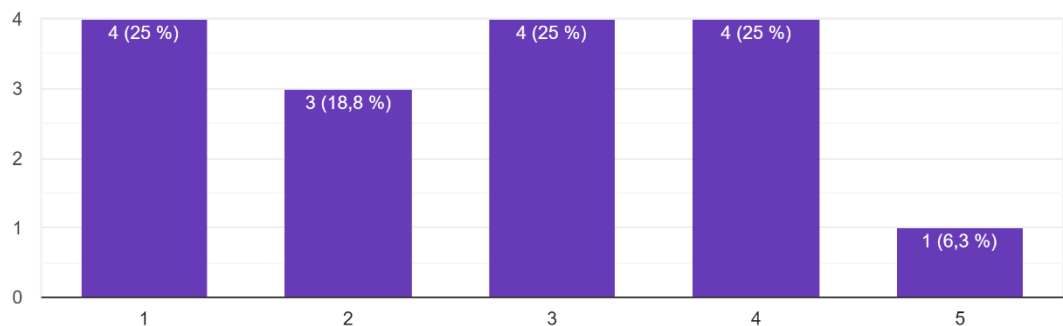
Kuvio 1: Aiempi työkokemuksesi

### Kuvio 3: Aiempi työkokemuksesi

Joka neljäs kyselyyn vastanneista myyjistä sanoi, ettei hänelle ollut kerrottu perehdytyksen kulusta haastattelussa tai ensimmäisen työpäivänsä aikana. Joka neljäs vastanneista koki, ettei haastattelussa tai ensimmäisen päivän työpäivän aikana kerrottu lainkaan perehdytyksen etenemistä. Vastaajista vain yksi oli saanut erittäin paljon tietoa perehdytyksen etenemisestä (Kuvio 4).

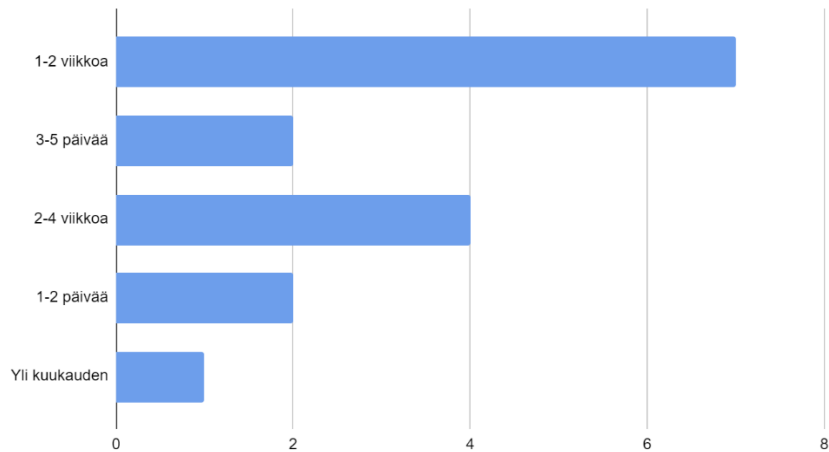
### 4. Kuinka paljon sinulle kerrottiin perehdytyksen etenemisestä haastattelussa tai ensimmäisen työpäiväsi aikana?

16 vastausta



### Kuvio 4: Kuinka paljon sinulle kerrottiin perehdytyksen etenemisestä

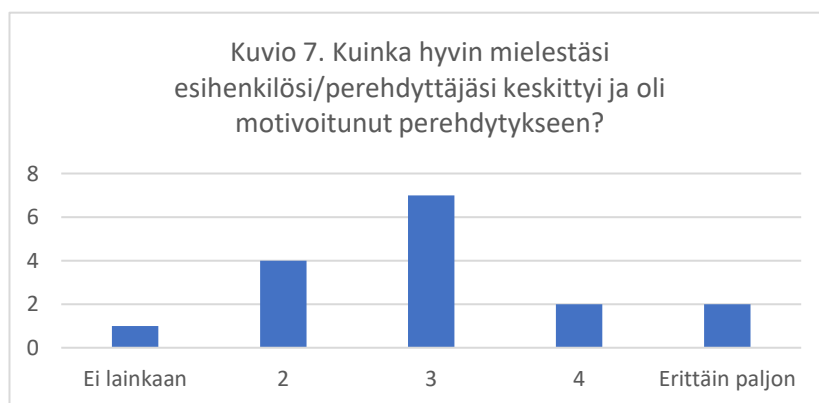
Aktiivinen perehdytysjakso - joka on toki hieman subjektiivinen käsite - kesti kyselyyn vastanneista suurimmalla osalla 1-2 viikkoa. Yli kuukauden mittaista aktiivista perehdytystä oli saanut vain yksi vastanneista. Alle viikon mittaisella aktiivisella perehdytyksellä itsenäisen työn aloitti joka neljäs. (Kuvio 5)



Kuvio 6. Kuinka pitkä aktiivinen perehdytysjakso oli ennen, kun aloit tehdä töitä täysin itsenäisesti?

#### Kuvio 5: Myyjien aktiivinen perehdytysjakso

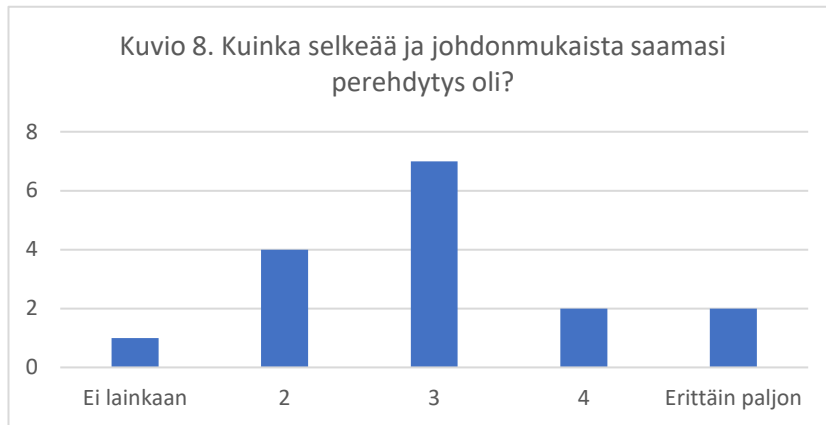
Perehdyttäjän koettiin keskittyneen varsinaiseen perehdytykseen melko vaihtelevasti, joskin vain kaksi vastanneista oli sitä mieltä, että perehdyttäjä oli erittäin keskittynyt perehdytykseen. Kuviossa y-akseli kuvastaa kuhunkin kohtaan vastanneiden henkilöiden lukumäärää. (Kuvio 6).



#### Kuvio 6: Kuinka esihenkilö perehtyi?

Huolestuttavinta myyjille teetetyn kyselyn perusteella oli se, että neljä kuudestatoista vastanneesta sanoi ettei suosittelisi nykyistä työnantajayritystään

perehdytyksen perusteella. Tämä kertoo, että perehdytys on syystä tai toisesta vaillinaista. (Kuvio 7).

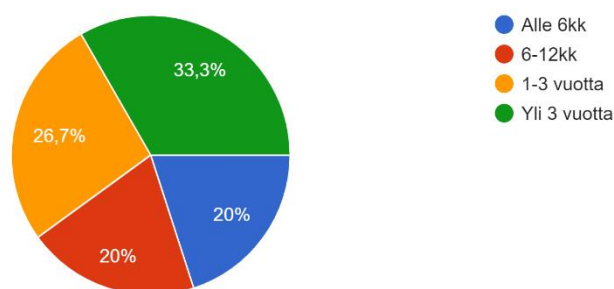


Kuvio 7: Perehdytyksen johdonmukaisuus

Esihenkilöille teetettyyn kyselyyn (Liite 2) vastasi 15 henkilöä 18:sta. Vastanneiden esihenkilökokemus osoittaa, että kaupan alalla toimivissa organisaatioissa on usein suhteellisen nuoria esihenkilöitä. Valtaosa vastanneista oli toiminut esihenkilönä alle kolmen vuoden ajan, 40% jopa alle vuoden verran (Kuvio 8). Vastanneista niukka enemmistö oli osallistunut uusien myyjien rekrytointiin jo haastatteluvaiheessa. Perehdytykseen oli kuitenkin osallistunut noin 87% vastanneista.

1. Työkokemuksesi esihenkilönä?

15 vastausta



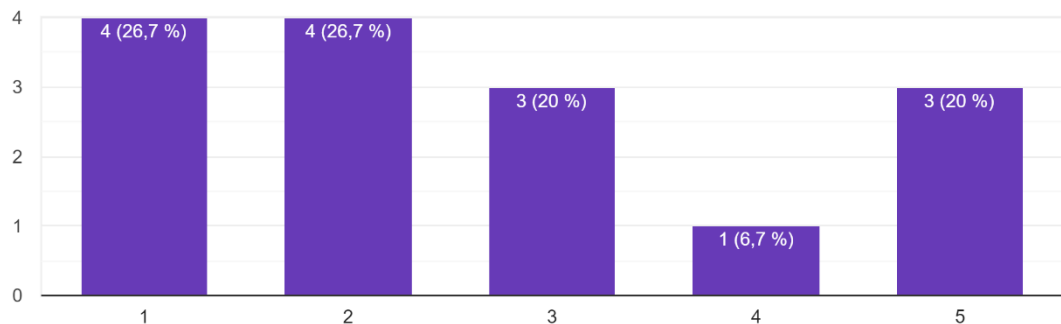
Kuvio 8: Työkokemuksesi esihenkilönä

Selvä enemmistö rekrytointiin osallistuneista esihenkilöistä, liki 80% vastanneista näki erittäin tai melko suuren eron sen suhteen ovatko he itse olleet mukana haastettelemassa kandidaatteja heidän yksikköönsä.

Kysyttäessä esihenkilöiltä kuinka kuormittavana he kokivat uuden myyjän perehdytyksen hajonta oli melko suurta asteikolla 1 = ei lainkaan - 5 = erittäin kuormittava. Noin puolet eivät kokeneet yhtään tai hyvin vähän kuormitusta (Kuvio 9). Tässä näkyy todennäköisesti se kuinka kokeneista esihenkilöt olivat. Mitä kokeneempi, niin oletettavasti sitä rutinoituneempoo ote myöskin perehdyttämisessä.

#### 5. Kuinka kuormittavana koet uuden myyjän perehdyttämisen?

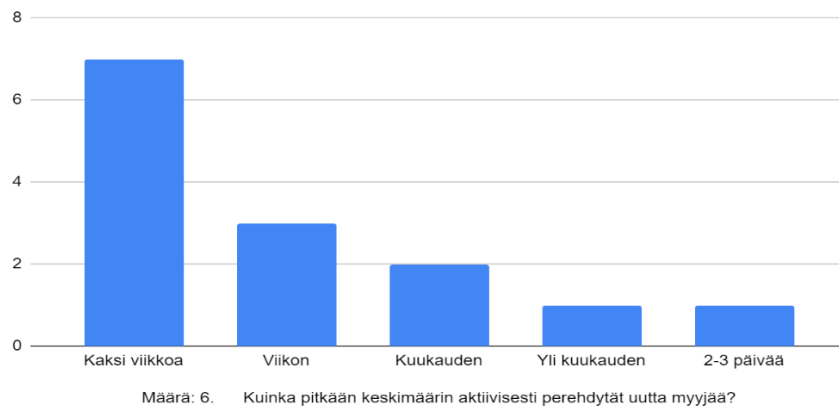
15 vastausta



#### Kuvio 9: Perehdyttämisen kuormittavuus

Aktiivista perehdytysaikaa selvitetessä vastaukset olivat melko hyvin linjassa myyjille teetetyn kyselyn kanssa. Puolet vastanneista kertoi perehdyttävänsä aktiivisesti kahden viikon ajan. Kuitenkin liki kolmannes perehdytti alle viikon verran, mikä tuntuu äkkiseltään melko lyhyeltä ajalta ottaen huomioon myyjien oletetun kokemuksen alalta (Kuvio 10).

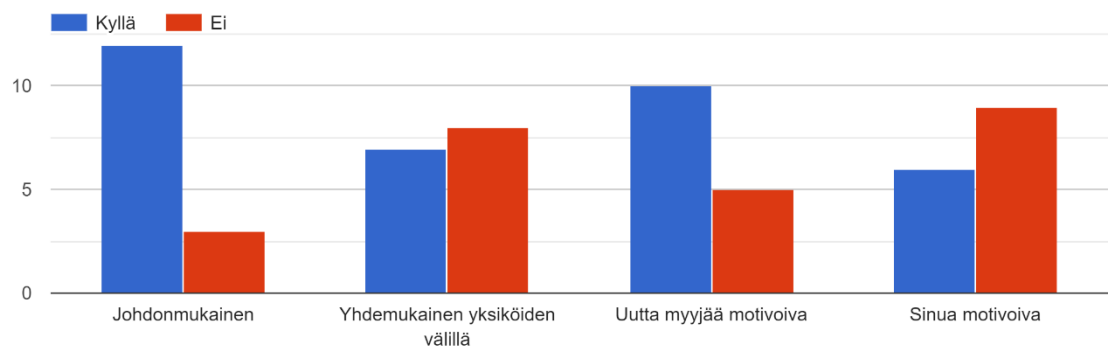
## 6. Kuinka pitkään keskimäärin aktiivisesti perehdytät uutta myyjää?



Kuvio 10: Esihenkilö, aktiivinen perehdytysaika

Suuri osa esihenkilöistä koki yrityksen perehdyttämisprosessissa parannettavaa, kukaan ei ollut sitä mieltä, etteikö olisi edes jotakin parannettavaa. Erityisesti yrityksen tapaa perehdyttää ei pidetty esihenkilöä itseään motivoivana, eikä myöskään erityisen yhdenmukaisena yksilöiden välillä (Kuvio 11).

## 7. Onko mielestäsi yrityksesi tapa kouluttaa uusia työntekijöitä:



Kuvio 11: Yrityksen tapa kouluttaa

#### 5.4 Haastatteluiden kysymykset ja vastaukset

Ensimmäisessä strukturoidussa haastattelussa (Liite 3) halusin pitää kysymykset samoina tai samankaltaisina kuin myyjille sekä esihenkilöille esitetystä kyselylomakkeesta. Tämä sen vuoksi, että saataisiin ainakin osaltaan täysin vertailukelpoista dataa eri näkökulmista.

Haastateltu henkilö on toiminut myyntiorganisaatiossa yli kahdeksan vuoden ajan, erilaisissa rekrytointi sekä koulutustehtävissä yhteensä 12 vuotta. Tämä huomioon ottaen hänellä on kattava kokemus sekä rekrytoinnista, koulutuksesta että myöskin myynnistä.

Kysyttäessä sopivaa aikaa aktiiviselle perehdyttämislle haastateltava vastasi mietittyään 2-4 viikkoa, lisähuomiona totesi, että perehdyttämistä tarvitaan pidemmän ajan, mutta noin kuukauden kohdalla työntekijä usein pystyy pärjäämään omillaan suurilta osin. Tässä vaiheessa perehdyttäminen siirtyy hieman passivisempaan rooliin ja taustalle.

Perehdytyksen laatua suhteessa organisaation yrityskuvaan haastateltava piti melko tärkeänä. Hyvää perehdytystä sekä vastaanottoa saaneet työntekijät kuulemma antavat mielellään palautetta jälkikäteen suoraankin, minkä vuoksi oletettavasti myös kertovat puskaradion tavoin tuttavilleen. Yrityskuvaa ”helppoilla” toimenpiteillä nostavia tekoja mietittäessä perehdytys ja rekrytointiprosessi olivat haastateltavan mukaan kärkipäässä ja nopeita toteutettavia - kunhan on oikeat henkilöt niitä hoitamassa. Hän näkikin tärkeänä, että työhaastatteluissa on mukana uuden työntekijäehdokkaan tuleva esihenkilö, koska sitä kautta saa luotua heti alusta alkaen hieman erilaista suhdetta ja pääsee kiinnittämään huomiota esimerkiksi yhtenäisiin luonteenpiirteisiin sekä kemiaan, jota ehdokas työyhteisöön sekä tiimin toisi.

Mietittäessä yrityksen nykyistä perehdytysmallia ja sen kehittämistä haastateltava joutui hivenen miettimään. Vaikkakin tapa kouluttaa uusia työntekijöitä oli yhdenmukainen yksilöiden välillä sekä johdonmukainen, niin parannettavaa olisi esimerkiksi perehdyttäjän (mikäli suora esihenkilö) motivoinnissa sekä tasalaatuisuudessa esihenkilöiden välillä. Tasoerot esihenkilöiden suhteen ovat valitettavan isot ja siinä olisi mitä ilmeisimmin parannettavaa.



Tapa miten esihenkilöiden tasoeroja voisi parantaa voisi löytyä perehdyttämiseen perehdyttämisestä. Tällä hetkellä yrityksessä tähän ei juurikaan käytetä aikaa, joka tuottaa tasoeroja esihenkilöiden välillä. Kokeneemmilla esihenkilöillä on haastateltavan mukaan selkeä etu tässä, koska he ovat toimineet pitkään tehtävässään ja rutinoituneet perehdyttäjinä - sekä myöskin nähneet yrityksen sisäisesti erilaisia perehdytystapoja.

## 5.5 Syvähaastattelu kyselyiden pohjalta

Analysoituani teettämieni kyselyiden tulokset tapasin aiemmin haastetteleman henkilöön uudemman kerran syvähaastattelun merkeissä, jossa oli tarkoituksena käydä läpi kyselyiden tuloksia ja niiden sekä omien kokemuksiemme ja ajatuksiemme pohjalta pohtia mitä asioita voisi kehittää.

Yksi silmiinpistävin asia oli, että sekä uudet myyjät että perehdyttäjät vastasivat aktiivisen perehdytysajan kestävän lähtökohtaisesti alle kaksi viikkoa. Haastattelussa aiemmin kävi ilmi, että alan ammattilaisen mukaan aika olisi 2-4 viikkoa, jonka jälkeen vielä passiivisemmän perehdytyksen rooli on tärkeää. Huomiona todettakoon, etteivät kyselyyn ja haastatteluun osallistuneet toimi saman yrityksen palveluksessa, mutta likipitäen samalla alalla ja myynnin parissa.

Sekä kyselyistä että haastattelusta kuten myös omakohtaisesta kokemuksesta käy ilmi, että perehdyttäjällä on väliä. Tasoerot ja johdonmukaisuus eivät ole kauttaaltaan linjassa, minkä vuoksi perehdytyskokemus voi herkästi jäädä liian vaillinaiseksi. Haastateltavan mukaan tämä on valitettavan yleistä ja vaatisi selkää suunnitelmallisuutta perehdytystavan uudelleen muokkaamiseksi tai ainakin resursoimiseksi. Koulutusvastaavilla tai rekrytointiin osallistuvilla on alkanut tulla sen verran laajat työnkuvat, etteivät he yksin vastaa uusien myyjien perehdyttämisestä, vaikka heillä siihen varmastikin olisi eniten kompetenssia. Jatkossa haastetteleman yrityksen edustaja lähtee ajamaan laajempaa perehdytystä perehdyttäjille ja hän pitää ajatusta selkeän sekä uudistetun perehdytyspolun luonnista järkevänä. Perehdytysuunnitelma on ollut kaikissa hänen työpaikoissaan, mutta erot niiden välillä ovat suuria eikä niitä tule kovin usein päivitettyä tämän päivän tarpeiden mukaisiksi - tai edes digitaaliseen muotoon.

## 5.6 Johtopäätökset

Yleisesti ottaen kyselyistä voidaan tehdä johtopäätökset, että uuden myyjän perehdytykseen käytetty aika on alalla melko lyhyt, yleisimmin alle kahden viikon ajan. Kysely myöskin jättää mahdollisuuden sille, että varsinainen perehdytysaika voi olla lyhyempikin, koska kysyttiin aktiivista perehdytysaikaa. Tämän voi tulkita siten, että perehdyttäjällä on jatkuvasti vierellä katsomassa perään, tai osa voi tulkita sen siten, että perehdyttäjällä on välillä auttamassa. Joka tapauksessa perehdytykseen käytettyä aikaa lisäämällä ja keskittymällä keinoihin miten perehdyttäjällä voisi olla motivoituneempi ja innostuneempi olisi varmasti mahdollista saada parempia tuloksia ja parempaa tuottavuutta.

Perehdytystä ei myöskään pidetty likikään yhtäläisenä tai johdonmukaisena. Tässä vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi esihenkilön kokemattomuus tai organisaation epäselvä perehdytysaineisto. Mikäli organisaatiot panostavat enemmän päivitettyyn sekä selkään perehdytysaineistoon, sen jalkauttamiseen esihenkilöille/perehdytystä tekeville tahoille ja onnistuvat luomaan motivoivan tavan perehdyttää olisi varmasti mahdollista parantaa perehdytyskokemusta - molempien tahojen osalta.

Esihenkilöistä moni koki perehdytyksen olevan kuormittavaa, mikä osiltaan näkyy varmasti myös motivaatiossa ja sitä kautta lopputuloksessa. Voisikin olla syytä paneutua tutkimaan ja selvittämään mitkä asiat erityisesti perehdytyksestä tekevät kuormittavia esihenkilöille. Mikäli tähän asiaan saataisiin luotettavat vastaukset, niin siihen olisi mahdollista tehdä korjauksia, joilla voisi olla pitkälle kantavat vaikutukset.

Kyselyiden perusteella voidaan olla selkeästi sitä mieltä, että perehdyttämiseen on syytä paneutua ja myyntiorganisaatioiden tulisi käyttää aikaa miettiessään miten jouhevoittaa prosessia tai luoda selkää toimintatapaa läpi organisaation.

Nyky-yhteiskunnassa hektinen työtahti sekä kustannuksien jopa liian tarkka tuijottaminen saattavat ajaa rekrytoinnin sekä perehdyttämisen ammattilaiset liian suurien kokonaisuuksien hoitajiksi sekä kiristää aikatauluja. Tämän seurauksena voi herkästi kadota focus siitä, mistä ruohonjuuritasolla kaikki lähtee ja mikä on tärkeää yritysten tuottavuuden sekä kasvun kannalta. Myynti on yleisesti se tuloksetekoyksikkö, joka mahdollistaa muiden toimintojen kasvun sekä

tuottavuuden. Yrityksen panostaessa ja keskittyessä uusien myyjien (sekä yleisesti työntekijöiden) perehdytykseen, motivoitumisen mahdollistamiseen sekä ylläpitoon luo se itselleen pohjaa, joka maksaa itsensä monin verroin takaisin tulevaisuudessa. Siksi voisi suositella kaikille myyntiorganisaatioille pientä pysähdystä ja mietintää, miten he voivat tehdä asiat paremmin aina rekrytoinnista uuden työntekijän koeajan loppuun, sekä myöskin siitä eteenpäin.

## 6 Perehdytyspolku yritykselle X

Omaan tietoperustaan, kyselyihin, haastatteluihin sekä omakohtaiseen kokemukseeni perustuen tein yleismaailmallisen ja myyntiorganisaation tarpeiden mukaisesti sovellettavan Powerpoint -esityksen - Perehdytyspolun, joka toimii edellämainitun tietopohjan perusteella ohjenuorana saavuttaa perehdytyksellä entistä motivoituneempia sekä johdonmukaisemmin perehdytettyjä myyjiä yritykselle. Yrityksen käyttäessä aikaa muokaten omiin tarpeisiinsa soveltuva perehdytyspolku, joka jalkautetaan ja *perehdytetään* esihenkilöille lisää se varmasti tuottavuuttaan ja myöskin luo pohjaa paremmalle yrityskuvalle, mikä on tänä päivänä ensiarvoisen tärkeää.

Lopullinen esitys on tehty ICT-alalla toimivalle Yritykselle X täysin valmiina käytettäväksi, johon tässä viitataan, mutta ei ole mukana työssä. Poiminnat ovat helposti muokattavissa ja sisällytettävissä erilaisten yritysten tarpeisiin sopiviksi.

Tässä käyn läpi muutamia esimerkkeinä millaista sisältöä Powerpoint -muotoisessa uuden myyjän perehdytyspolussa on käytetty ja avataan hieman miksi ja mitä varten oheiset esimerkit ovat hyödyllisiä onnistuneessa ja motivoivassa perehdytyksessä.

Tärkeimpänä osana oli luoda riittävän yksiselitteinen Powerpoint -esitys, joka on helppo käydä lävitse uuden työntekijän kanssa siten, että ajatus pysyy olennaisessa. Lopullinen perehdytyspolku Yritykselle X muodostuu käytännössä tekemästäni ohjenuorasta, joka sisältää mitä tehdään, milloin tehdään ja miten tehdään, jota tukee erillinen Powerpoint -esitys varsinaiseen työkuvaan liittyvistä koulutusmateriaaleista.

Näiden kahden diaesityksen tavoitteena on tukea toinen toistaan, Perehdytyspolun luodessa raamit yhtenäiselle toimintatavalle organisaatiossa, tehtäväkohtaisen diaesityksen kouluttaessa varsinaisesti työtoimintoon liittyvään tehtävään.

Toimintoon, joka on omassa tapauksessani myynti, käytetty materiaali sisältää juuri uudelle myyjälle tarkoitettua koulutussisältöä, joita en tässä työssä sen enemmän avaa vaan keskityn pelkästään yleismaailmallisempaan diaesitykseen. Anonymiteetin vuoksi diaesitys on tässä työssä kuvattuna pelkistetyssä muodossa ilman yrityksen brändin mukaisia kuvioita tai värimaailmoja.

Tärkeää on saada luotua rento ja vastavuoroinen ilmapiiri uuden työntekijän kanssa. Tämän vuoksi olisi jo ennen ensimmäistä työpäivää tärkeä olla yhteyksissä uuteen tulokkaaseen puhelimitse ja rupertella hieman niitä näitä hänen kanssaan sekä varmistua että tapaatte oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja uudella työntekijällä on kaikki tarvittava mukanaan.

Ensimmäisenä päivänä lähdetään liikkeelle siten, että diaesitys (Kuvio 12) on jo valmiiksi odottamassa esillä, eikä sitä tarvitse alkaa yhdessä penkomaan. Ensimmäinen sivu sisältää päivän agenda, jossa tärkeässä roolissa vapaa jutustelu, ympäristön sekä kollegoiden esittely ja jututtaminen. Tätä kautta työntekijän on helpompi päästä sisällä seuraavaksi käytävään organisaatorakenteeseen, kun hänellä on jo mahdollisesti jotkut kasvot ja nimet tuttuja sekä muistaminen helpottuu.

Perehdytyspolun tärkeimpänä osana on läpinäkyvä aikataulutus ja seuranta, joka tehdään selväksi jo ensihetkien aikana. Työntekijä on tietoinen mitä missäkin vaiheessa tapahtuu ja hän näkee, että perehdytys jatkuu läpi koeajan. Tämä ottaa painetta pois työntekijältä, kun osoitetaan että hänen ei tarvitse olla viikon kuluttua ”valmis” kaikkeen toimintaan.

Aluksi on tärkeä käydä seurannassa lävitse tavoitteet, ovat ne sitten osaamistavoitteita tai myyntimäärällisiä tavoitteita. Kun työntekijälle on tehty selväksi, mitä missäkin vaiheessa tulee osata, palastellaan se helposti hahmotettaviksi kokonaisuuksiksi. Tavoitteiden ja seurannan ollessa tiivistä sekä realistista myös motivaatio pysyy herkemmin yllä.

Tässä vaiheessa perehdytystä edetään hitaasti ja tärkeintä on saada luotua ote työntekijään sekä tutustuttua häneen mahdollisimman hyvin sekä vastavuoroisesti, jotta voimme myöhemmässä vaiheessa auttaa häntä motivoitumaan ja pitämään fokuksen.

## **Tervetuloa töihin (uuden työntekijän nimi)!**

### **Päivän agenda:**

- Vapaata jutustelua
- Ympäristö tutuksi
  - Kierros toimistolla esittelyt tilat
- Organisaatorakenne
  - Viittauksetnähtyihinhenkilöihin
- Aikataulu ja osaamistavoite 6kk ajalle
  - Askelmerkittävillapäivilleja kuukausille
- Seuranta
  - Miten toteutettu

Kuvio 12: Ensimmäisen päivän agenda

Tärkeänä osana perehdytyspolussa on motivaation ylläpito. Siihen puututaan motivaatiokeskusteluiden (Kuvio 13) (eri kuin esimerkiksi one-to-one -keskustelu) kautta. Pyrkimyksenä on paneutua tarkemmin pelkästään motivaatioon hetkeksi ja unohtaa muut asiat. Motivaatiokeskusteluiden ajatuksena on pitää nämä yhteisinä vuorovaikutteisina tapahtumina, jossa myös perehdyttäjän tulee pohtia samoja asioita. Mikäli asioita pelkästään penätään työntekijältä, ei hän todennäköisimmin avaa asioita halutulla laajuudella, eikä päästää varsinaiseen kehittävään tilaan.

Motivaatiokeskustelut olen ottanut perehdytyspolulla keskeiseen asemaan, ja niitä pidetään säännöllisin väliajoin läpi koeajan, mutta myöskin jatkossa. Keskusteluille on syytä varata riittävän vapaa ajankohta, ettei tarvitse tuijottaa kelloa vaan voi kaikessa rauhassa ajan kanssa paneutua asioihin ja jakaa ajatuksia. Työntekijää ohjataan oivaltamaan itse, muttei anneta vastauksia, siitä mitä asioita tekemällä päästään kohti motivaatiota tuottavia asioita/toimia. Kun työntekijälle on heti työsuhteen alussa käyty lävitse motivaatiokeskusteluiden idea sekä malli, ei hän myöskään pelästy käsitettä. Jos käsitettä ei ole riittävän aikaisessa vaiheessa avannut, niin työntekijä voi myöhemmässä vaiheessa hätkähtää ja jopa säikähtää, että onko hänen motivaatiossaan vikaa - tällä voi olla huonot vaikutukset tulevien keskusteluiden lopputulemissa.

## Motivaatiokeskustelu

- Mikä sinua motivoi?
  - Pari asiaa, jotka motivoivat ja mitä pidät tärkeänä
- Miten tämä näkyy elämässäsi?
- Millä keinoin kohti näitä asioita?
- Sovitut toimenpiteet
  - Seuraavan keskustelun ajoitus

Kuvio 13: Motivaatiokeskustelu

Yritykselle X tekemässäni diaesityksessä tuli lopulta olemaan 12 sivua, joiden avulla perehdyttäjät sekä uusi työntekijä saavat selkeän kuvan siitä mitä missäkin vaiheessa perehdytystä tulee tapahtumaan sekä erilaisia käsitteitä, joita työnkuvan/organisaation sisäisesti tulee toistumaan.

Tekemäni diaesitysmuotoisen perehdytyspolun lisäksi suosituksena Yritykselle X on muovata kunkin toiminteen tehtäväkohtainen diaesitys uudistettuun ja selkeään muotoon, mikä tukee perehdytyspolkua aina ulkoasusta lähtien. Samalla perehdytysvastuussa oleville sekä esihenkilöille suositetaan käytäväksi tiivis, mutta riittävän kattava koulutus uudistetusta perehdytyspolusta, jotta tieto on sama läpi organisaation ja perehdytyspolun yksi pääajatus - yhdenvertainen ja riittävä perehdytys - pääsee käytäntöön.

Suosituksena on, että Yritys X testaa perehdytyspolun käyttöä aluksi osalle työntekijöistä, jotta saadaan vielä lisää tietoa siitä, miten uusi työntekijä reagoi ja kuinka hänen motivaationsa tulee säilymään rekrytoinnista koeajan loppuun saakka. Tätä kautta pystytään hieman vertailemaan samoihin jos ja kun samoihin aikoihin aloittaa useampi työntekijä ja toinen on perehdytetty niin sanotusti perinteisellä kaavalla ja toinen hyödyntäen perehdytyspolun tuomaa toimintaperiaatetta. Tästä seurauksena voidaan myös hienosäätää perehdytyspakettia, koska ajatuksena on, että luotu perehdytyspolku ei ole sellaisenaan käytössä hamaan tulevaisuuteen, vaan

sitä päivitetään ja nykyaikaistetaan säännöllisin väliajoin - tai ainakin tarkistetaan, että sisältö on edelleen toimiva.

## 7 Pohdinta

Perehdytys on polku aina rekrytoinnista pitkään työuraan asti. Hyvä ja onnistunut perehdytys saa alkunsa jo työhaastattelussa, jossa luodaan pohjat tulevan työntekijän jatkolle. Jotta perehdytys on molempia tahoja motivoivaa ja sitä kautta yrityksen liiketoimintastrategiaa tukevaa ja tuloksellista tulee yrityksellä olla selkeä visio. Tämän lisäksi perehdytysvastuullisille henkilöille tulisi olla selkeä sekä yhdenmukainen malli miten ja ennenkaikkea miksi perehdytystä tehdään kuten sovittua.

Ensivaikutelma on mahdollista tehdä vain kerran, pätee myös perehdyttämiseen. Perusta voidaan luoda vain kerran, jonka vuoksi sen tekemiseen on syytä panostaa ja käyttää riittävästi resursseja. Perehdytys on prosessi, joka jatkuu pitkään ja sitä tarvitaan vielä vuosienkin jälkeen, mutta tärkein vaihe ovat ensimmäiset päivät, viikot sekä kuukaudet rekrytoinnista koeajan loppuun saakka. Yrityksen onnistuessa perehdytyksessä se saa mitä todennäköisimmin käyttämälleen ajalle ja rahalle vastinetta pitkäkestoisesta työsuhteesta sekä myynnin/tuottavuuden kasvusta.

Kokemukseni perehdyttämisestä myyntialalla on melko hyvin linjassa kyselyiden sekä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kanssa. Toisaalta olen saanut etuoikeuden olla perehdyttäjän roolissa ja opastamassa niin pitkään, että olen onnistunut oppimaan ja oivaltamaan miten asioita on syytä tehdä, mutta samalla myös nähnyt sivusta mihin huonosti hoidettu perehdytys pahimmillaan johtaa. Syy minkä vuoksi perehdyttäminen on itselle ollut aiheena pitkään on juurikin se, kuinka huonoimmillaan epäjohtonmukaisesti ja työntekijän motivaatiota laiminlyöden perehdytyksen voi hoitaa. Mitä enemmän pystyy olemaan mukana parantamassa perehdytysprosessia ja luomalla uudenlaista toimintatapaa, sitä tuottavampaa ja hedelmällisempää lopputulos tulee olemaan.

Koen että jokaisen organisaation olisi tärkeää tarkastella omaa perehdytyspakettiansa ja miettiä kuinka hyvin se on esihenkilöillä ja muilla perehdytystä tekevilla tahoilla tiedossa ja käytössä. Yritysten olisi myös tärkeä järjestää tai ainakin tarjota mahdollisuus laaja-alaisesti erilaisten koulutusten

järjestämiseen, jotta sen työntekijät ja esihenkilöt saavat parempaa ymmärrystä esimerkiksi motivaatiosta, valmentavasta johtamisesta sekä vuorovaikutuksesta. Näitä taitoja hyödyntäen yritysten on mahdollista tukea heitä, jotka tukevat uusia työntekijöitä ja määrittävät tuottavuuden onnistumisen myös jatkossa.

Jatkoehdotuksena on, että voisi tutkia tarkemmin työntekijöiden motivaatiota ja sitä mikä heitä motivoi. Yritykselle X luomassani perehdytyspolussa nostan motivaatiokeskustelut osaksi perusarkea ja pyrin luomaan kulttuuria, jossa esihenkilöt tuntevat työntekijänsä sekä heitä liikuttavat motiivit paremmin. Vastaavanlaista ajatusmallia tulisi mielestäni hyödyntää entisestään ja varsinkin sellaisissa myyntiorganisaatioissa, joissa tehdään asiakaspalvelua sekä myyntiä. Näissä yrityksissä huonosti motivoituneen työntekijän vaikutukset eivät ole pelkästään suoraan euromääräisesti mitattavissa, vaan myös suoraan näkyvissä asiakaskokemuksessa sekä palvelun laadussa.

Kun tunnetaan mikä meitä ja työntekijöitä motivoi, on heidän johtamisensa ja valmentamisensa huomattavasti helpompaa, jolloin voidaan välttyä huonon motivaation lieveilmiöiltä.



## Lähteet

### Painetut

Aaltonen, Tapio; Ahonen, Pirjo; Sahimaa Jaakko 2020. Johda merkitystä. AlmaTalent.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma.

Kupias, Päivi; Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. AlmaTalent.

Lindström, Sara; Pehkonen, Irmeli; Remes, Jouko; Turunen, Jarno 2023. Töissä palvelualueilla, Kyselytuloksia työhyvinvoinnista ja osaamisesta 2008, 2021 ja 2022. Helsinki: Työterveyslaitos

Leppänen, Makke; Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum

Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review

Mayor, Päivi, Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. AlmaTalent Bisneskirjasto.

Miller, William R.; Rollnick, Stephen 2002. Motivational Interviewing: Preparing People for Change. The Guilford Press.

Oksanen, Jukka 2018. Motivointi työvälineenä. Jyväskylä: PS-Kustannus

Reiss, Steven 2000. Who am I? The 16 Basic Desires that Motivate Our Actions and Define our Personalities. New York: Berkley Books.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.

## Sähköiset

Allison M. Ellis, Sushil S. Nifadkar, Talya N. Bauer, and Berrin Erdogan 2017. New hires. <https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly>. Viitattu 27.4.2023

Duunitori 2018. Rekrytoinnin hinta ja arvo. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytoinnin-hinta-ja-arvo>. Viitattu 1.5.2023

Finlex 2002. Työturvallisuuslaki. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#a738-2002>. Viitattu 6.5.2023

GPTW. 2023. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/5-syyta-miksi-hyva-tyopaikka-pysyy-mittaamalla/>. Viitattu 9.5.2023

Tyystjärvi, Ilona 2018. Ensimmäisen työpaikan kokemukset. <https://www.talouselama.fi/uutiset/ensimmaisen-tyopaikan-kokemukset-ovat-kriittisia-nuorelle-aivan-satavarmaa-etta-tyonteko-ei-kiinnosta-jos-toissa-ontallaista/9269f171-a741-330c-a839-948132bdd90f>. Viitattu 27.4.2023

Maslow tarvehierarkia 2023. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](https://fi.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow) Viitattu 09.05.2023

Mäkelä, Anna 2020. Vuoden rekrytoija. <https://duunitori.fi/tyoelama/onnistunut-rekrytointi>. Viitattu 7.5.2023

Nederström, Mikael 2023. Rekrytointi voi mennä pieleen. <https://psycon.fi/rekrytointi-voi-menna-pieleen/>. Viitattu 1.5.2023

Reiss 2023. <https://www.reissmotivationprofile.com/>. Viitattu 6.5.2023

Ruuska, Teemu 2014. Virherekrytoinnin monet muodot ja todelliset kustannukset. <https://inhunt.fi/2014/12/virherekrytoinnin-monet-muodot-ja-todelliset-kustannukset/>. Viitattu 1.5.2023

Tilastokeskuksen työvoimatutkimus 2023. <https://stat.fi/tilasto/tyti> Viitattu 7.5.2023

Työmarkkinatori 2023. <https://tyomarkkinatori.fi/henkiloasiakkaat/avoimet-tyopaikat/?ae=NOW&f=NOW&in=52&p=0&ps=30>. Viitattu 09.05.2023

Työturvallisuuskeskus 2022. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/11/Perehdyttamisen-tarkistuslista.pdf>. Viitattu 7.5.2023

## Kuviot

Kuvio 1: Maslow'n tarvehierarkia .....	6
Kuvio 2: Työturvallisuuskeskus. Perehdytyksen tarkistuslista .....	12
Kuvio 3: Aiempi työkokemuksesi .....	14
Kuvio 4: Kuinka paljon sinulle kerrottiin perehdytyksen etenemisestä .....	14
Kuvio 5: Myyjien aktiivinen perehdytysjakso .....	15
Kuvio 6: Kuinka esihenkilö perehtyi? .....	15
Kuvio 7: Perehdytyksen johdonmukaisuus .....	16
Kuvio 8: Työkokemuksesi esihenkilönä .....	16
Kuvio 9: Perehdyttämisen kuormittavuus .....	17
Kuvio 10: Esihenkilö, aktiivinen perehdytysaika .....	18
Kuvio 11: Yrityksen tapa kouluttaa .....	18
Kuvio 12: Ensimmäisen päivän agenda .....	24
Kuvio 13: Motivaatiokeskustelu.....	25

## Liitteet

### Liite 1: Kysely esihenkilöille uuden myyjän perehdytyksestä

Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä dataa edustamasi yrityksen perehdytyksestä myymäläpäällikön näkökulmasta. Tulokset analysoidaan ja hyödynnetään osana opinnäytetyötäni. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti sekä vastaukset analysoidaan siten, ettei vastaajaa voi niistä tunnistaa. Kyselyyn voi vastata 30.4.2023 asti ja vastaamiseen menee muutama minuutti.

Lisätietoja voi kysyä: [antti.vanhanen@student.laurea.fi](mailto:antti.vanhanen@student.laurea.fi). Kiitoksia vastaamiseen käyttämästäsi ajasta.

1. Työkokemuksesi esihenkilönä?

- Alle 6kk
- 6-12kk
- 1-3 vuotta
- Yli 3 vuotta

2. Oletko osallistunut uuden myyjän rekrytointiin?

- Kyllä
- En

3. Oletko osallistunut uuden myyjän perehdytykseen?

- Kyllä
- En

4. Kuinka paljon näet eroa oletko itse osallistunut työhaastatteluihin vai et, kun yksikköosi haetaan uutta myyjää?

- |             |                       |                       |                       |                       |                       |                 |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
|             | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                 |
| En lainkaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin paljon |



## Liite 2: Kysely myyjille perehdytyksestä

Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä tutkimusdataa edustamasi yrityksen perehdytyksestä uuden myyjän näkökulmasta. Kyselyn tulokset analysoidaan ja hyödynnetään osana opinnäytetyötäni. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti sekä vastaukset analysoidaan siten, ettei vastaajaa voi niistä tunnistaa. Kysely on auki 30.4.2023 asti ja siihen vastaamiseen menee muutama minuutti.

Lisätietoja voi kysyä suoraan [antti.vanhanen@student.laurea.fi](mailto:antti.vanhanen@student.laurea.fi). Kiitoksia vastaamiseen käyttämästäsi ajasta.

### 1. Aiempi työkokemuksesi

- Ei lainkaan
- 1-6kk
- 6-12kk
- 1-3 vuotta
- Yli 3 vuotta

### 2. Työkokemuksesi nykyisessä yrityksessä

- Alle 3kk
- 3-6kk
- 6-12kk
- 1-2 vuotta
- Yli 2 vuotta

### 3. Oletko työskennellyt aiemmin myyntialalla?

- Kyllä
- En

4. Kuinka paljon sinulle kerrottiin perehdytyksen etenemisestä haastattelussa tai ensimmäisen työpäiväsi aikana?

- |             |                       |                       |                       |                       |                       |                 |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
|             | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                 |
| Ei lainkaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin paljon |

5. Kuinka motivoitunut olit töihin tullessasi oppimaan uutta?

	1	2	3	4	5	
En lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

6. Kuinka pitkä aktiivinen perehdytysjaksosi oli ennen, kun aloit tehdä töitä täysin itsenäisesti?

- 1-2 päivää
- 3-5 päivää
- 1-2 viikkoa
- 2-4 viikkoa
- Yli kuukauden

7. Kuinka hyvin mielestäsi esihenkilösi/perehdyttäjäsi keskittyi ja oli motivoitunut perehdytykseen?

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

8. Kuinka selkeää ja johdonmukaista saamasi perehdytys oli?

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

9. Saamasi perehdytyksen perusteella voisitko suositella yritystäsi?

- Kyllä
- En



### Liite 3: Struktuurinen haastattelu

Tämän kyselylomakkeen tarkoituksena on kerätä ennakkotietoa edustamasi yrityksen perehdytyksestä. Kyselyn pohjalta pidämme sovitusti haastattelun, jossa paneudumme hieman tarkemmin vastauksien taakse. Tulokset analysoidaan ja hyödynnetään osana opinnäytetyötäni anonymisti. Kyselyyn voi vastata 4.5.2023 ennen Teams -tapaamistamme. Seuraavan syvähaastattelun ajankohta sovitaan erikseen.

Lisätietoja voi kysyä: antti.vanhanen@student.laurea.fi. Kiitoksia vastaamiseen käyttämästäsi ajasta.

#### 1. Työkokemuksesi rekrytointi ja koulutustehtävissä?

Oma vastauksesi \_\_\_\_\_

#### 2. Kuinka pitkään olet työskennellyt myyntiorganisaatiossa?

- 0-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-8 vuotta
- Yli 8 vuotta

#### 3. Kuinka pitkä on mielestäsi sopiva aktiivinen perehdytysjakso uudelle työntekijälle?

- 1-2 päivää
- 3-5 päivää
- 1-2 viikkoa
- 2-4 viikkoa
- Yli kuukauden



8. Kuinka paljon yrityksessänne käytetään aikaa perehdyttämisen perehdyttämiseen?

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

9. Näetkö että yrityksenne työntekijä saa tasalaatuista ja riittävästi perehdytystä perehdyttäjistä riippumatta?

- Kyllä
- Ei