



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

HETA SJÖLUND

Myyjien sitouttaminen alkuperehdyt- tyksen avulla

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2023

Tekijä(t) Sjölund, Heta	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2023
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Myyjien sitouttaminen alkuperähdytyksen avulla		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta tutkinto-ohjelma YAMK		
Tiivistelmä Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää perehdytyksen ja koeaikakeskustelujen nykytila ja miten näitä tulisi kehittää sekä tuottaa perehdytys- ja koeaikakeskusteludokumentit myymäläpäälliköiden ja myyjien tueksi kyseiseen organisaatioon. Tärkeää oli löytää keinoja kehittää perehdytystä niin, että myyjät sitoutuisivat yritykseen paremmin. Merkittävää oli myös kuulla niin myymäläpäälliköiden, kuin myyjien kokemus ja kehitysehdotukset tavoitteisiin pääsyn mahdollistamiseksi. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys koostui kahdesta kokonaisuudesta: perehdytyksestä ja sitouttamisesta. Opinnäytetyön lähestymistapana oli tapaustutkimus, jossa oli konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä. Opinnäytetyössä ei tehty dokumenttien testausta eli siksi lähestymistapana tapaustutkimus, jossa oli konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä. Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin ryhmähaastattelua ja kyselyä. Ryhmähaastattelu toteutettiin kuudelle myymäläpäällikölle ja sähköinen kysely kaikille organisaation myyjille. Ryhmähaastattelu toteutettiin avoimena haastatteluna ja kysely suljetuin kysymyksin. Tutkimusaineisto analysoitiin tutkimuskysymyksiin sekä teoriaan pohjaten. Johtopäätökset etsittiin teoriaan ja tutkimuskysymyksiin peilaten. Tutkimuksessa nousseet teemat ja asiat on huomioitu valmistetuissa dokumenteissa ja kehittämis ehdotuksissa. Tutkimuksessa saaduista tuloksista käy ilmi, että organisaation kannattaakin satsata perehdytykseen, koska se sitouttaa henkilökuntaa paremmin yritykseen.		
Avainsanat Perehdytys, sitouttaminen, sitoutuminen, koeaika		

Author(s) Sjölund, Heta	Type of Publication Master's thesis	Date December 2023
	Number of pages 48	Language of publication: Finnish
Title of publication Engaging Salespeople through Initial Orientation		
Degree programme Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme		
Abstract: The objective of this development work conducted as a thesis was to examine the current state of orientation and probation discussions, how these should be developed, and to create documents to support store managers and salespeople in the organization. The focus was on finding ways to improve orientation so that salespeople would be more committed to the company. It was also crucial to hear the experiences and development suggestions of both store managers and salespeople to enable goal achievement. The theoretical framework of the development work consisted of two components: orientation and commitment. The approach of the thesis was a case study with characteristics of constructive research. The goal was to produce orientation and probation discussion documents for use by store managers and salespeople in stores. The thesis did not involve testing the documents; hence, a case study approach with features of constructive research was chosen. The research methods used in the thesis included group interviews and surveys. A group interview was conducted with six store managers, and an electronic survey was distributed to all salespeople in the organization. The group interview was conducted as an open interview, and the survey consisted of closed-ended questions. The research was conducted and analyzed based on research questions and theory. Conclusions were drawn by reflecting on the theory and research questions, and the identified development suggestions were presented to the target organization. In addition, three documents were created for the organization's use in supporting orientation and probation discussions. The themes and issues identified in the research were taken into account in the prepared documents and development suggestions. The results of the research indicate that investing in orientation is worthwhile for the organization because it enhances employee commitment to the company.		
Keywords Orientation, engagement, commitment, probation period		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TAUSTAT JA TAVOITTEET	6
2.1 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne	6
2.2 Tavoitteet.....	8
2.3 Raja- ja teoreettinen viitekehys.....	8
3 TUTKIMUSMENETEMÄT	11
3.1 Lähestymistapa	11
3.2 Tutkimusmenetelmät	13
3.2.1 Ryhmähaastattelu myymäläpäälliköille	14
3.2.2 Kysely myyjille	15
3.2.3 Aineiston käsittely ja analyysi	18
4 PEREHDYTYS.....	20
4.1 Perehdytyksen tavoitteet	20
4.2 Perehdyttämisen vaikutus sitoutumiseen	21
4.3 Onnistunut perehdytysprosessi	22
4.4 Perehdytyksen toteutus.....	23
4.5 Perehdyttäjän ja työntekijän vastuut.....	25
5 HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN	26
5.1 Sitoutuminen käsitteenä	26
5.2 Sitoutumisen rakentamisen tärkeys.....	27
5.3 Motivaation vaikutus sitoutumiseen	28
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	30
6.1 Tutkimuksen toteutus ja analysointi.....	30
6.2 Ryhmähaastattelun tulokset	32
6.3 Kyselyn tulokset	35
6.4 Aineiston kattavuus ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	43
7 JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA PEREHDYTYKSEN DOKUMENTIT	44
8 POHDINTA	48
LÄHTEET.....	50
LIITTEET (LIITE 1).....	52
LIITTEET (LIITE 2).....	53

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe käsittelee myyjien sitouttamista yritykseen alkuperehdytyksen kautta. Toimeksiantajana toimii Life Finland Oy. Yrityksen toimialana on luontaistuotteiden vähittäiskauppa. Vuonna 2021 yrityksessä toteutettiin organisaatiouudistus, jossa myymälöihin perustettiin tulos- ja esimiesvastuullinen myymäläpäällikön rooli. Tähän tärkeänä jatkumona toimeksiantaja kokee, että on tärkeää rakentaa uusi alkuperehdytys myyjille myymälöihin. Nykyinen käytössä oleva alkuperehdytys on koettu kohdeyrityksessä riittämättömänä ja ei myyjää sitouttavana. Uuden alkuperehdytyksen kautta on tarkoitus tukea niin myyjien sitoutumista kuin myös yhtenäistää koko ketjuun samanlainen toimintamalli alkuperehdytykseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda uudet dokumentit niin myyjien, kuin myymäläpäälliköiden tueksi ensimmäisiin myymälätyöskentelypäiviin ja koeaika-keskustelujen tueksi. Tärkeää opinnäytetyössä on osallistaa niin myyjät, kuin myymäläpäälliköt uusien alkuperehdytysdokumenttien tekoon. Osallistaminen tapahtuu kysymällä heidän näkemyksiään tähän asti hoidetusta perehdytyksestä ja siitä, miten sitä tulisi kehittää niin, että myyjät sitoutuisivat paremmin yritykseen.

2 TAUSTAT JA TAVOITTEET

2.1 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Life Finland Oy, jonka toimialana on luontaistuotteiden vähittäiskauppa. Life-ketjun on joulukuusta 2017 lähtien omistanut pieniin ja keskisuuriin yrityksiin erikoistunut sijoitusyhtiö Fairford Group, jonka omistaa Osseiran Family Trust. Ketjuun kuuluu Suomessa 53 myymälää ja lisäksi Verkkokauppa. Ketjuun kuuluu 47 omaa myymälää ja 6 yrittäjävetoista eli franchise-myyymälää Suomessa henkilökuntaa noin 100 henkilöä, joista noin 70 kuuluu myyjien ammattiryhmään ja tämän lisäksi noin 20 myymäläpäällikköä. Yhdellä myymäläpäälliköllä on useita myymälöitä tulovastuussaan. Koko Pohjoismaissa on yli 300 myymälää. (Life, 2023.)

Vuonna 2021 toteutettiin organisaatiouudistus koko omien myymälöiden ketjuun. Myymälöihin perustettiin myymäläpäällikön roolit, kun aikaisempi malli oli etänä johdettu malli. Ketjuun haluttiin rakentaa tulovastuullinen ja myyjiä valmentava esimiesrooli kaikkiin myymälöihin. Tähän tärkeänä jatkumona olisi rakentaa uusi alkuperehdytys myymälän myyjille sekä myymäläpäällikköjen työn tueksi. Alkuperehdytyksen ja koeaikakeskustelujen tueksi olisi tärkeä tuottaa dokumentit niin myyjille, kuin myymäläpäälliköille. Tärkeimpänä syynä uuden alkuperehdytys teolle olisi saada henkilökunta sitoutumaan yritykseen ja myymälöissä työskentelyyn tehokkaammin.

Life-ketjulla on nyt käytössä perehdytys, johon kuuluvat Life Academy -tuotetietouteen perustuva hyvin kattava sähköisessä muodossa oleva nettikoulutus. Tämän lisäksi perehdytykseen kuuluu kolmen päivän myymälätyöskentelykoulutus ja tämän toteuttaa uuden työntekijän tuleva myymäläpäällikkö. Lisäksi myymälöissä on käytössä erilaisia dokumentteja ja käytäntöjä liittyen perehdytykseen eli yhtenäisyys ketjussa puuttuu. Myöskään ei ole käytössä yhtenäistä perehdytystä myymäläpäälliköillä eli vaihtelua on yhtä paljon, kuin on myymälöitäkin. Koeaikaa koskien ei ole käytössä mitään käytäntöjä.

Nyt myyjiltä ja myymäläpäälliköiltä saatu palaute kertoo, ettei nyt käytössä oleva alkuperehdytys sitouta eikä tue uusien työntekijöiden aloitusta ja jatkuvuutta ketjussa työskentelyyn. Osassa myymälöissä on koettu, että kolmen päivän myymälätyöskentelyn harjoittelu on keskittynyt liikaa kassan käyttöön ja käytäntöihin, eli itse myyntiin ja tuotetietouteen tarvittaisiin alkuun vahvempaa tukea. Haasteena myös ketjussa on se, että myymälät ovat kokoluokaltaan pieniä eli myymälöissä tehdään paljon yksintyöskentelyä. Uusilla myyjillä ei välttämättä ole vuorossa ketään samaan aikaan keneltä kysyä apua ja saada perehdytystä työvuorojen aikana. Tässä korostuu se, että perehdytyksen laadulla ja kattavuudella voidaan auttaa uusia myyjiä aloittamaan yksintyöskentely paremmilla työkaluilla.

Ketjussa on myös huomattu, että osassa myymälöissä työsuhteet ovat pitkiä. Osassa myymälöissä työsuhteet ovat toisaalta todella lyhyitä. Vaihtelu on suurta varsinkin nuorten juuri alalle tulleille ja eniten tukea tarvitsevien myyjien kohdalla. Käytössä ei ole niin sanottua Exit-keskustelua eli poislähtökeskustelua, jolla vaihtuvuuden tarkkoja syitä voitaisiin kartoittaa, mutta puheissa nousivat esiin juuri perehdytyksen heikko laatu, haastava tuotealue, sekä nopeasti jäänti yksin työvuoroihin.

Tuotealueena luontaistuotteet myös koetaan paljon koulutusta ja perehdytystä tarvitsevana myytävänä alueena. Tämän tuotealueen asiakkaat ovat erittäin tietoisia itse tuotteista. Lisäksi monilla asiakkaille erilaisia lääkinnällisiä sairauksia ja he hakevat lisätukea luontaistuotteista. Erittäin tärkeä osa myyjän työtä on osata ohjata lääkärint vastaanotolle asiakkaat, koska varsinaisiin sairauksiin ja lääkinnällisiin asioihin ketjussa ei voida ottaa kantaa. Tämän vuoksi on varmasti jännittävää uusille alalle tuleville myyjille aloittaa työt ja kohdata asiakkaita.

Tämänhetkisen tiedon valossa myymäläpäälliköt tarvitsisivat alkuperehdytysdokumentit varsinkin ensimmäisiin kolmeen päivään, kun myyjä aloittaa myymälätyöskentelyn. Tämän lisäksi tarvittaisiin koeaikaa koskevaan ajanseurantaan aikataulut ja dokumentit tueksi, jotta alkuperehdytyksen onnistumista voitaisiin seurata, sekä kuulla myös työntekijän kokemusta ketjussa uutena

työntekijänä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa kerätyn aineiston ja tutkimuksessa selvinneiden kohtien avulla dokumentit alkuperehdytyksen ja koeaikakeskustelujen tueksi.

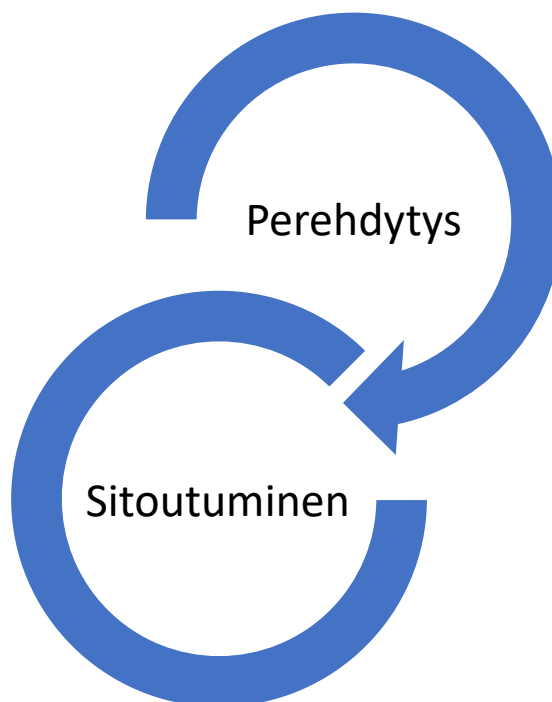
2.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää perehdytyksen ja koeaikakeskustelujen nykytilanne ja se, miten kehittää näitä ja toteuttaa dokumentit myymäläpäälliköiden sekä myyjien tueksi myymälöihin. Tärkeää on löytää keinoja kehittää perehdytystä niin, että myyjät sitoutuisivat yritykseen paremmin. Tärkeää on kuulla niin myymäläpäälliköiden, kuin myyjien kokemus ja kehitysehdotukset tavoitteisiin pääsyn mahdollistamiseksi. Tavoitteisiin pääsyn varmistamiseksi on tärkeää tarkastella seuraavia asioita:

- Millaiseksi nykyinen perehdytys koetaan ja kuinka sitä tulee kehittää, jotta myyjät sitoutuvat paremmin kohdeyritykseen?
- Millainen on hyvä perehdytys?
- Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen?
- Miten perehdytyksellä voidaan vaikuttaa sitoutumista edistäviin tekijöihin?

2.3 Rajausta ja teoreettinen viitekehys

Kehitystyön pääteemat ovat sitoutuminen ja perehdytys, joka kattaa myös koeaikakeskustelut. Teoreettinen viitekehys on hahmoteltu kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Työntekijäymmärrys pitää sisällään kaikki ne yksittäiset ihmiset, joista koko organisaatio muodostuu. Termillä tarkoitetaan syvää ymmärrystä työntekijöiden motivoinnista ja sitouttavista asioista. Kyseessä on siis yksilölähteinä tapa ymmärtää työntekijöiden motivaatio, - hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä. Ihmiset ovat erilaisia ja heitä sitouttaa sekä motivoi erilaiset asiat. Yrityksen vahvin ja heikon tekijä on aina yksilöön pohjautuva. Työntekijät haluavat vahvasti vaikuttaa työhönsä sekä työskentely-ympäristöönsä. (Luukka 2020, 118–123.)

Työntekijän on tärkeää päästä käyttämään osaamistaan ja kokea hallitsevansa työtehtävänsä. Hän myös tahtoo kokea edistystä tehtävissään ja saada tuloksia aikaan. Avainasemassa on myös tunne siitä, että työntekijä kokee osaamisensa kehittyvän. Työntekijöitä johdettaessa vahvuuksien kautta johtaa se sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Sitoutuminen kuvaa tekijän, ympäristön ja tekojen välistä psykologista suhdetta eikä sitä ei pidä sekoittaa motivaation termiin. Työtyytyväisyyden kasvaessa, se johtaa sitoutumiseen, joka taas johtaa pienempään vaihtuvuuteen eli organisaatio säästää rekrytointi- ja perehdytyskuluissa niin aikaa, kuin rahaa. (Luukka 2020, 155–166.)

Perehdytyksen tärkein tavoite on, että uudelle työntekijälle annetaan parhaat mahdolliset työkalut menestyä työtehtävissään. Keskiössä ovat koulutus sekä palautteen anto. Tärkeää olisi antaa palautetta koko koeajan ajan heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Yhtä tärkeää on saada koko koeajan vastavuoraisesti uusilta työntekijöiltä palautetta koko organisaatiosta. Organisaatiokulttuurilla on tapana nopeasti tarttua eli saadun palautteen avulla saadaan uutta näkemystä yrityksen ulkopuolelta tuoreeltaan. Kulttuurin tarttuessa eivät työntekijät välttämättä enää näe kehityskohteita työpaikassaan. (Luukka 2020, 299–300.)

Vaihtuvuus organisaatiossa voi olla korkeata, kun henkilöstössä paljon nuoria työntekijöitä, jotka esimerkiksi opiskelevat työnsä ohella. Heidän sitoutumisen voi siis olla heikompaa. Tällöin yrityksen tulisi kehittää rekrytointia ja perehdyttämistä todella tehokkaaksi, jotta toiminta pysyy mahdollisimman hyvänä vaihtuvuudesta huolimatta. (Viitala 2013, 88.)

Vaihtuvuuden taustalla ovat usein

- Työ ei vastaa odotuksia
- Esimiehen läsnäolon puute
- Huono perehdytys ja heikko osaaminen työtehtäviin
- Itsenäisyyden puute ja yksitoikkoisuus
- Vähän mahdollisuuksia kehittyä
- Johtamisen ongelmat ja henkilöstö ei koe arvostusta heitä kohtaan (Viitala 2013, 88.)

Henkilöstön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa hyvällä henkilöstöpolitiikalla. Hyvää henkilöstöpolitiikkaa sisältyy palkkataso, edut työntekijälle, laadukas johtaminen, mahdollisuus kehittyä, perheen yhdistäminen työelämään ja kiinnostava työ. Sitoutumisen kannalta rekrytoinnissa on tärkeää luoda realistiset odotukset työntekijöille ja valituille laadukas sekä hyvä perehdytys. (Viitala 2013, 88.)

Koeajalla sekä työnantajan että työntekijän tulee antaa suunnitelmallisesti palautetta. Erittäin tärkeää on kuulla työntekijän kanta siihen, onko hän saanut tarpeelliset koulutukset ja työkalut onnistuakseen työssään. Perehdytykseen kannattaa siis aina panostaa mahdollisimman paljon aikaa sekä vaivaa. Hyvin ja perusteellisesti hoidettu perehdytys johtaa nopeasti tuottaviin työntekijöihin. Panostamalla hyvään perehdytykseen organisaatio säästää aikaa sekä rahaa. (Luukka 2020, 302–304.)

Koeaika antaa mahdollisuuden selvittää työnantajan, sekä työntekijän soveltuvuuden ilman irtisanomisaikaa. Koeajan käyttö työsopimuksissa on erittäin yleinen käytäntö työelämässä. Koeaikaa voidaan käyttää niin toistaiseksi voimassa olevissa työsopimuksissa, kuin määräaikaisissa työsopimuksissa. Jos työnantajaa sitoo työehtosopimuksessa määräys koeajasta, tulee työnantajan siitä ilmoittaa työsopimusta solmittaessa. Koeajan aikana siis voidaan purkaa työsopimus kummankin osapuolen puolelta. Koeaika alkaa työsopimuslain mukaan työnteon aloittamisesta. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2019, 25–28.)

Koeaika tulee aina tehokkaimmin käyttöön, kun työntekijä on perehdytetty hyvin työtehtäviinsä. Työntekijän suoritusta päästää heti arvioimaan mitä nopeammin työntekijä pystyy tekemään työtehtäviään täysipainoisesti. Työntekijä ei voi siis ali suoriutua ennen, kuin hänet on perehdytetty työtehtäviinsä. Mahdollisimman pitkä koeaika antaa parhaat mahdolliset arviointi mahdollisuudet huolellisen perehdytyksen jälkeen. (Koskinen & Dahlström 2018, 32–34.)

3 TUTKIMUSMENETEMÄT

3.1 Lähestymistapa

Lähestymistapaa valitessa on tärkeää pohtia, mitkä piirteet sopivat kyseiseen omaan kehittämistyöhön. Tärkeää on tietysti perustella valinnat omassa

teoksessaan, jotta valitun lähestymistavan ominaisuuspiirteet toteutuvat. Lähestymistapaa valitessa valitaan siis oma tutkimusstrategia tieteelliseen tutkimukseen, kyseessä ei siis ole menetelmien, kuten kysely tai aivoriihi valinnasta. (Ojasalo ym. 2018, 52–53.)

Tapaustutkimus on usein hyvä vaihtoehto, kun tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia sekä ideoita. Kohteena voi olla itse yritys tai sen osa, kuten toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa siis tietoa tämänhetkisessä tilanteesta ja ympäristössä. Tapaustutkimus siis vastaa kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?” Tarkoitus on saada selville uutta tietoa kehittämisen kohteesta. Tapaustutkimus auttaa näkemään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa työympäristössä. Tapaustutkimuksessa käytetään useita erilaisia menetelmiä, koska halutaan muodostaa syvälinen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimus liittyy usein vahvasti ihmisten toimintaan tietyssä ympäristössä, niin on tärkeää kuulla itse toimijoiden kuvaus tapahtumista ja ilmiöstä. Tämän vuoksi haastattelut ja ryhmähaastattelut sopivat hyvin tapaustutkimuksen menetelmäksi. Erilaiset ennakkoinnin menetelmät sopivat myös hyvin tapaustutkimukseen esimerkiksi aivoriihi. Tapaustutkimukseen on mahdollista yhdistää määrällisiä ja laadullisia menetelmiä eli myös määrällinen menetelmä, kuten kysely sopii hyvin tutkimukseen. (Ojasalo ym. 2018, 52–55.)

Tärkeää on lähteä pohtimaan ja löytämään oikeat tutkimuskysymykset, joiden avulla löytyy tie oikeiden lähteiden ja teorian pariin. Eli löydettävän aineiston ja teorian tulee vastata valittuihin tutkimuskysymyksiin. Tapaus siis yhdistyy tutkimuskohteeseen, sekä kysymyksiin. Tutkimuskohteen, sekä kysymyksien avulla valitaan oikea teoria ja menetelmät. Tapaustutkimuksessa siis osa-alueet jalostuvat sekä sitoutuvat toisiinsa. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 26.)

Tapaustutkimuksessa halutaan saada kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksen selkeä piirre on monimenetelmäisyys. Tutkimuksen kohde on tämä yksi tapaus, mistä tämän kyseisen menetelmän nimikin on tullut. (Kananen 2015, 76.) Tapaustutkimuksen piirteet täyttyvät juuri tässä opinnäytetyössä, koska tarkoituksena on keskittyä yrityksen yhteen toimintoon eli tapaukseen ja lisäksi tullaan käyttämään useampia tutkimusmenetelmiä.

Konstruktiivinen tutkimus sopii silloin lähestymistavaksi, kun tavoitteena on luoda jokin konkreettinen tuotos, kuten dokumentti tai malli. Tarkoituksena on päästä hyvin lähelle käytännönläheisyyttä, kun tavoitteena on luoda jokin uusi rakenne. Uutta luodessa tarvitaan teoriapohjaista tietoa sekä käytännön tietoa. Tärkeää konstruktivisessa tutkimuksessa on käyttää laajasti monia eri menetelmiä, ja itsessään konstruktiivinen tutkimus ei sulje mitään menetelmää ulos. Konstruktiivinen tutkimus pitää siis sisällään suunnittelun, mallintamisen, toteutuksen ja testauksen. (Ojasalo ym. 2018, 65–68.)

Opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus, jossa on konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Tavoitteena on tuottaa perehdytys- ja koeaikakeskusteludokumentit myymäläpäälliköiden ja myyjien käyttöön myymälöihin. Opinnäytetyössä ei tehdä dokumenttien testausta eli siksi lähestymistapana tapaustutkimus, jossa on konstruktivisen tutkimuksen piirteitä.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen menetelmään, määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin). Määrällinen menetelmä on usein kysely, jossa haetaan vastauksia suurelta joukolta samoihin asioihin. Kyseisellä menetelmällä voidaan selvittää tai testata, pitääkö jokin teoria paikkansa. Määrällisessä menetelmässä aihepiiri tulee tuntee hyvin, jotta aihetta pystytään hallitusti mittaamaan, eli kysymyksiä ei vain itse voi keksiä. Tilastollisin menetelmin data eli aineisto pystytään analysoimaan. Laadullinen menetelmä pitää sisällään teema-, avoin ja ryhmähaastattelut. Laadullisessa menetelmässä halutaan ymmärtää tutkittavaa kohdetta paremmin ja kokonaisvaltaisesti. Kyseissä menetelmässä tutkimuksen kohde on tarkasti valittu ja kohderyhmänä pieni, kuin määrällisessä menetelmässä. Tutkimuksen perustelut laadullisessa menetelmässä ovat erittäin tärkeitä, koska niiden avulla ulkopuolinen voi tehdä havaintoja tutkimuksen luotettavuudesta. Tämän vuoksi on erittäin suositeltavaa käyttää erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. (Ojasalo ym. 2018, 104–105.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytetään ryhmähaastattelua ja kyselyä.

3.2.1 Ryhmähaastattelu myymäläpäälliköille

Haastattelu toimii hyvin kehittämistyön tiedon keruuseen, kun halutaan selvittää yksilön esiin tuomia ajatuksia mahdollisimman vapaasti. Haastattelu kannattaa yhdistää muihin tutkimusmenetelmiin, jotta saadaan kattava kokonaiskuva. Haastattelun tarkoituksena on asioiden selventäminen tai syventäminen. Erilaisista haastattelumenetelmistä on tärkeää valita oikea, joka tuottaa oikealaisen tiedon kehittämistyön tueksi. Haastattelu kannattaa aina äänittää, niin saadaan kerättyä kaikki tieto myös rivien välistä. Äänitteet kirjoitetaan auki eli litteroidaan. (Ojasalo ym. 2018, 106–108.)

Avoimen haastattelun etuna on avoimuus ja keskustelijat osallistuvat siihen tasavertaisesti. Keskustelu niin ei ole niin virallinen. Se sopii hyvin käytettäväksi, kun tarvitaan taustatyötä tai halutaan selvittää, jonkin ilmiön merkitystä osallistujille. (Ojasalo ym. 2018, 109–110.)

Ryhmähaastattelussa haastattelijan on tärkeää saada aikaan keskustelua ja innostaa ryhmää keskusteluun, ei niinkään esittää kysymyksiä. Haastattelijan tehtävänä on siis pitää keskustelu oikeassa aiheessa ja huolehtia, että kaikki osallistujat saavat mahdollisuuden puhua. Ryhmähaastattelun merkitys nousee arvoonsa silloin, kun halutaan saada selville osallistujien yhteinen kanta johonkin erittäin ajankohtaiseen asiaan. Suurena etuna on saada nopeasti vastauksia isommalta ryhmältä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61–63.)

Ryhmähaastatteluun valitaan 6–12 henkilöä, etuna on se, että ryhmän dynamiikka vie asioita uusille tasoille. Fokusryhmämenetelmää käytettäessä, on tärkeää määrittää mitä tietoa halutaan saada ja valita oikeat ihmiset haastatteluun. Keskustelujen jälkeen vetäjä tekee tulkinnat käydystä ryhmähaastattelusta. (Ojasalo ym. 2018, 111–112.) Tutkittaessa ryhmää ja lisäksi sen toimintaa paras muoto on ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelu sopii myös hyvin

käyttöön, kun osallistujat ovat kokeneet tutkimusongelman kannalta saman kokemuksen. (Kananen 2015, 149).

Ryhmähaastattelun avulla pystytään luomaan me-henkeä ja tuomaan keskustelun avulla asioita esiin, mitkä olisivat voineet tuntua itsestään selvyyksiltä ilman ryhmäkeskustelu tilannetta. (Puusa & Juuti 2020, 130.)

Ryhmähaastattelun avulla haetaan vastauksia, millaiseksi nykyinen perehdytys koetaan, miten sitä tulisi kehittää ja miten myyjät saadaan sen avulla sitoutumaan paremmin kohdeyritykseen. Lisäksi halutaan saada tietoa siitä, millainen on hyvä perehdytys myymäläpäälliköiden mielestä ja mitä sen tulisi sisältää. Tärkeää on myös luoda me-henkeä haastateltaviin myymäläpäälliköihin, koska heidän innostuksensa ja yhdessä tekeminen vaikuttavat vahvasti tulevan perehdytyksen toimivuuteen.

Ryhmähaastattelu tehdään kuudelle valitulle myymäläpäällikölle, kenellä vahva kokemus perehdytyksestä ja ovat onnistuneet perehdytyksissä myymälöissään. He ovat innostuneita ja haluavat osallistua yrityksen, sekä perehdytyksen kehitykseen. Ryhmähaastattelu pidetään yrityksen Teams-sovelluksessa, jotta ryhmähaastattelusta jää tallenne käytettäväksi. Teams sovelluksesta otetaan äänitteestä tekstiversio litteroinnin sijaan. Litteraatiot eivät sisällä tunnistustietoja ja nauhoitteet poistuvat Teamsista ohjelman aikataulun mukaan, joka on 60 vuorokautta eli anonymiteetti toteutuu.

3.2.2 Kysely myyjille

Kyselytutkimuksen suuri etu on se, että saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto ja suurelle määrälle ihmisiä saadaan esitettyä monta kysymystä monista asioista. Kysely on siis erittäin nopea ja tehokas keino kerätä tietoa. Kyselyiden tuottamia tietoja voidaan analysoida tilastollisesti. Kyselyä tehtäessä on tärkeää tuntea tutkittava kehityskohde hyvin, jotta osataan esittää oikealaiset kysymykset. Mittauksen kohteita kutsutaan havainnointiyksiköiksi ja heistä muodostuvaa kokonaisjoukkoa kutsutaan perusjoukoksi. Luotettavain tieto

saadaan mittaamalla kaikkia havainnointiyksiköitä eli, jos kohteena on asiakastyytyväisyys, tulisi kysyä samat kysymykset kaikilta asiakkailta. (Ojasalo ym. 2018, 121–122.)

Ennen kyselylomakkeen laatimista koko tutkimuksen tavoite tulee olla tiedossa. Tärkeää on tutustua teoriaan, käsitteisiin ja täsmentää tutkimusongelma. Kysymyksiä suunnitellessa on erittäin tärkeää selvittää, kuinka tarkkoja vastauksia on tarkoitus saada. Kysymyksiä ei pystytä muokkaamaan jälkikäteen eli epäselviin kysymyksiin ei saa selkeitä vastauksia. Onnistumisen kannalta kannattaa siis tehdä kyselystä houkutteleva vastaamiseen. Avaintekijät ovat oikeat vastaajat ja hyvät kysymykset. Kyselyn alkuun kannattaa sijoittaa helppoja kysymyksiä, jotta vastaajan helppo lähteä vastaamaan. (Heikkilä 2014, 45–46.)

Hyvän kyselyn elementit ovat

- Selkeys, houkutteleva vastata
 - Hyvä asettelu kysymyksiin
 - Selkeät vastausohjeet
 - Yksi asia aina omassa kysymyksessään
 - Etenee loogisesti
 - Juokseva numerointi
 - Selkeä otsikointi ja samaan ryhmään saman aiheen kysymykset
 - Helpot kysymykset alkuun
 - Luotettavuuden takaamiseksi kontrollikysymyksiä
 - Harkitse jokaisen kysymyksen tarpeellisuus olla mukana
 - Pienellä kirjaisiin koolla voi vaikuttaa pituuteen
 - Vastaajalle tunne vastaamisen tärkeydestä
 - Esitestattu
 - Helppo syöttää ja käsitellä tilasto-ohjelmalla
- (Heikkilä 2014, 47.)

Valmiit vastausvaihtoehdot kyselyssä sisältäviä kysymyksiä kutsutaan suljetuiksi eli strukturoiduksi kysymyksiksi. Suljetuilla kysymyksillä saadaan yksinkertaistettua vastausten käsittelyä ja nopeutettua kyselyyn vastaamista. Vastaajille tarjottaessa useita vastausvaihtoehtoja, vastaaminen helpottuu ja helppo antaa myös arvostelevia vastauksia. Kun kysymyksiin annetaan valmiit vastausvaihtoehdot, kutsutaan niitä monivalintakysymyksiksi. Heikkoutena voi olla, että jokin vastausvaihtoehto puuttuu ja vastauksia voidaan antaa harkitsematta. (Heikkilä 2014, 49.)

Kysely lomakkeeseen kuuluvat saatekirje ja varsinainen lomake. Saatekirjeen tarkoituksena on houkutella vastaajat vastaamaan kyselyyn. Internetissä tehty kysely on mahdollista käsitellä tilasto-ohjelmalla heti vastausten keruun jälkeen käsitellä tilasto-ohjelmistolla. Linkki kyselyyn voidaan toimittaa osallistujille usealla eri tavalla. Usein käytettyjä ohjelmia kyselyn tekemiseen ovat Webropol ja Google Docs. (Heikkilä 2014, 59–67.)

Kyselyn avulla haetaan vastauksia siihen, millaiseksi nykyinen perehdytys koetaan ja kuinka sitä tulisi kehittää, jotta myyjät sitoutuisivat paremmin kohdeyritykseen. Tärkeää on myös saada myyjien mielipiteitä siitä millainen heistä olisi hyvä perehdytys ja mikä sitouttaisi heitä perehdytyksen kautta työnantajaan. Kysely tullaan toteuttamaan suljettujen kysymysten avulla, koska vastaajajoukko on iso.

Kysely tehdään jo yrityksessä työskenteleville nykyisen perehdytyksen saaneille myyjille ja toteutetaan sähköisenä kyselynä, koska myymälät sijaitsevat ympäri Suomen. Kyselyn linkki tullaan toimittamaan saatekirjeineen kohdeyrityksen intranet sivuille, joka on sosiaalinen intranet Ziik. Kysely tehdään kaikille ketjun myyjille, jotta saadaan koko perusjoukkoa koskettava aineisto kerättyä.

3.2.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Opinnäytetyön prosessin aikana aineistoa kerätään erilaisilla tutkimusmenetelmillä ja tämän jälkeen vain laadulliset eli sanalliset aineistot litteroidaan tekstiksi. Analyysi voidaan siis käsittää aineiston järjestelyksi, muokkaamiseksi tai tiivistämiseksi. Analyysi siis määrittellään niin, että monimutkainen ongelma pilkotaan pienempiin osiin ja näiden avulla ratkaistaan kokonaisongelmaa. (Kananen 2014, 104–105.) Litteroinnilla tarkoitetaan tallenteiden ja äänitteiden kirjoittamisesta tekstimuotoon. Tekstimuodossa näitä voidaan käsitellä manuaalisesti ja ohjelmallisesti erilaisilla analysointimenetelmillä. Alussa on tärkeää tutustua hyvin aineistoon lukemalla se läpi huolellisesti ja usean kerran. Tutkimuskysymyksien avulla määritetään mitä aineistosta etsitään. (Kananen 2014, 106–112.)

Ryhmähaastattelua voidaan analysoida monella eri metodilla, kuten keskusteluanalyysilla, diskurssianalyysilla, metafora-analyysilla, narratiivisella analyysilla tai teema-analyysilla. Litteroinnin tarkkuus määrittää millaista analyysimetodia tulisi käyttää. (Puusa & Juuti 2020, 126.) Tässä kyseisessä opinnäytetyössä käytetään analyysin tekoon sisältöanalyysia.

Litteroinnin eri tasot

- sanatarkasti tehty litterointi
- yleiskielellä tehty litterointi
- propositiotasoisesti tehty litterointi (Kananen 2015, 161.)

Ennen litteroinnin tekemistä pitää päättää käytetäänkö kirjakieltä vai puhekieltä. Valintaan vaikuttaa se, miten tekstiä aiotaan hyödyntää raportointi vaiheessa. Jos haastattelijaa kiinnostavat esiin nousseet asiat eikä tarkoituksena ole sanatarkasti tutkimuksen kannalta selvittää asioita sopii yleiskieli litterointiin. Aineisto puretaan usein käsiteltävien teemojen avulla. Analysointi kannattaa tehdä nopeasti haastattelun jälkeen, jotta asiat säilyvät tuoreena muistissa. (Ojasalo ym. 2018, 110–111.) Jos käsiteltävää aineistoa on paljon, niin on tärkeää tiivistää aineistoa ja etsiä asiasisältöjä ja kuvaamalla niitä termeillä eli sanoilla. (Kananen 2015, 163.)

Kehittämistyön ryhmähaastattelu on tarkoitus tallentaa Teams keskusteluna ja litteroida. Haastatteluiden litteroinnissa ollaan kiinnostuneista esiin nousseista asioista eli yleiskieli soveltuu litterointiin.

Määrällinen tutkimuksen muoto on tehokas, kunhan noudattaa tieteellisen tutkimuksen sääntöjä tutkimusongelman määrittelyssä, kysymysten teossa sekä aineiston keräyksessä ja analysoinnissa. Aineiston keruu on helppoa ja kun aineisto on saatu kasaan, voidaan todeta, että suurin työstä on saatu valmiiksi. Aineisto tulee käsitellä tilastotieteen analyysimenetelmällä mekaanisesti, ja lisäksi tulkinnat aineistosta tehdään tilastotieteen tulkintasääntöjen avulla. Kirjoittaja ei voi tehdä omia tulkintoja vaan sääntöjä tulee noudattaa. (Kananen 2015, 203.)

Tutkimuskysymyksien avulla selvitetään mitä tietoa etsitään ja tukeutua ilmiötä kuvaaviin teorioihin. Vastausvaihtoehdot valmiina olevissa eli strukturoiduissa kysymyksissä vastaaja vastaa hänelle sopivampaan vaihtoehtoon. (Kananen 2015, 203–204.)

Kysymykset voidaan kirjoittaa suoraan verkko-ohjelmaan eli aineistonkeruuohjelmaan. Aineisto tulee käsitellä tilastollisilla menetelmillä tutkimustulosten aikaansaamiseksi. (Kananen 2015, 207.) Kyselyn aineisto käsitellään tilasto-ohjelmalla, mistä seuraavaksi se tiivistetään. (Kananen 2015, 287.)

Yleisimmät tulosten esitystavat

- suora jakauma
- ristiintaulukointi
- erilaiset jakauma- ja tunnusluvut
- avointen kysymysten tuloksien esitys. (Kananen 2015, 288.)

Tulkinnat tehdään prosenttiluvuista sekä taulukoista, jolloin on tärkeää avata tekstissä taulukoiden luvut lukijalle. Tulkinta avataan tutkimuskysymyksien avulla. (Kananen 2015, 298–299.) Oikeita menetelmiä valitessa täytyy usein testata useita eri menetelmiä löytääkseen vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Heikkilä 2014, 174.)

4 PEREHDYTYS

4.1 Perehdytyksen tavoitteet

Hyvällä perehdytyksellä saavutetaan monia asioita ja siksi se onkin yksi koko yrityksen tärkeimmistä sekä kalleimmista prosesseista. Onnistunut perehdytys toimii niin kilpailuetuna, kuin työnantajamielikuvan kirkastajana. Perehdytyksen tarkoituksena on saada työntekijä hallitsemaan työtehtävänsä ja sopeutumaan työyhteisöön. Myös koko organisaation tulee muokata jo olemassa olevia toimintatapoja ja sopeutua uuden työntekijän mukana tuomiin muutoksiin. Perehdytyksen tulee olla vuorovaikutusta uuden työntekijän ja työnantajan välillä. Perehdytys tarvitsee aikaa toistoja, koska kyseessä on uuden oppimista. Hyvään perehdytykseen siis kannattaa käyttää paljon resursseja. (Eklund 2018, 25–26.)

Perehdyttämisen käsite pitää sisällään alku- ja yleisperehdyttämisen ja työopastuksen. Perehdyttämistä ohjataan lainsäädännössä, kuten työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 18–20.)

Uusi työntekijä siis tutustuu yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin. Tämän lisäksi hänelle perehdytetään itse työ eli tehdään työnopastus. Hyvällä perehdytyksellä työtapaturmat vähenevät, yrityskuva paranee, kustannukset pienevät, poissaolot, sekä vaihtuvuus vähenevät. Tämän lisäksi oppiminen kehittyy ja itse oppimisen nopeutuu. (Kangas & Hämäläinen 2010, 1–4.)

Perehdytyksessä ei kannata lähteä säästämään aikaa eikä resursseja. Jos uusi työntekijä ei saa tarvitsemaansa tukea perehdytyksessä, hänen osaamisensa ei kehity tarpeeksi ja voi kehittyä todella hitaasti. Tämä vaatii muulta tiimiltä enemmän panostusta, koska muiden täytyy niin sanotusti paikata toista työtehtävissä. (Kupias & Peltola 2019, 223)

Perehdytyksen tarkoituksena on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä turvalliseksi suorittamaan tulevia työtehtäviä. Perehdyttämisellä on myös suuri osuus työturvallisuuteen. (Joki 2021, 85.)

Erittäin tärkeää on, että perehdytysprosessi on mahdollisimman läpinäkyvää niin, että työntekijällä on mahdollisuus itse siihen vaikuttaa sekä tulla kuulluksi. Suunnitelmallisen perehdytysprosessin etuna on se, että jokainen työntekijä saa samanlaiset mahdollisuudet onnistua työtehtävissään. Suunnitelmallista perehdytysprosessia on myös mahdollista muokata muuttuvan ajan ja työelämän mukana. Hyvällä perehdytyksellä on valtava vaikutus työn suoritukseen, työhyvinvointiin, viihtyvyyteen ja niistä syntyvään työyhteisöön ja työnantajaan sitoutumiseen. (Eklund 2018, 30–31.)

4.2 Perehdyttämisen vaikutus sitoutumiseen

Alkuperehdytyksellä tiedetään olevan merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Alkuperehdytys voidaan määritellä jokaisessa organisaatiossa omalla tavallaan. Usein sen koetaan sisältävän uuden työntekijän ensimmäiset viikot tai kuukauden organisaatiossa. Usein perehdytys jatkuu tämän alku osuuden jälkeen enemmän vapaamuotoisena. Niin, että perehdyttävän oma vastuunotto asioista kasvaa ja hän itse selvittää tarvittavia asioita tai ainakin tietää mistä saada apua tarvittaviin tilanteisiin. Tutkimuksissa seurattiin työntekijöiden ensimmäisien kuukausien aikana saaman tuen vaikutusta tämän ajanjakson jälkeiseen aikaan ja oli nähtävissä vahvaa sitoutumista, kun näihin ensimmäisten kuukausien alkuperehdytykseen oli panostettu. Toisessa tutkimuksessa seuratut työntekijät olivat työtehtävissään sekä sitoutuneita työnantajaan vielä kolmen vuoden jälkeen, kun perehdytysprosessi oli hyvin ja suunnitelmallisesti laadittu. Todennäköisyys sitoutumiseen siis kasvoi jopa 58 %, kun perehdytys oli laadittu huolella ja tarkasti. Työantajan on siis todella tärkeää tunnistaa sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, kun halutaan pitää hyvistä tekijöistä kiinni. (Eklund 2018, 34–35.)

Työsopimusta luodessa ja uuden työsuhteen alussa muodostuu työntekijän ja työnantajan välille psykologinen sopimus, joka sisältää kummankin osapuolen odotukset, sekä oletukset työsudetta kohtaan. Perehdytyksellä on suuri rooli tämän psykologisen sopimuksen muodostumisessa ja perehdytysajan onkin todettu vaikuttavan pidempiaikaiseen sitoutumiseen. (Eklund 2018, 62–63.)

Molemmipuolisten odotusten ollessa tasapainossa on sitoutuminen organisaatioon erittäin todennäköistä. Sitoutumiseen edistävät tekijät ovat vuorovaihtus, riittävä läsnäolo, laadukas palaute, kehittymisen mahdollisuudet ja luottamus. Tärkeää on kartoittaa perehdytettävältä näiden elementtien tilannetta koko perehdytyksen aikana, koska tällä seurannalla voidaan vaikuttaa vahvasti sitoutumiseen. (Eklund 2018, 68–69.)

4.3 Onnistunut perehdytysprosessi

Perehdytysprosessia suunnitellessa on tärkeää osallistaa useita henkilöitä organisaatiosta mukaan, varsinkin perehdytyksestä vastaavat henkilöt tai esihenkilöt. Yhdessä päätetyt perehdytyksen sisällöt ovat tärkeä viedä esimerkiksi dokumenttien tai oppaan muotoon. Tärkeää on pohtia millainen perehdytys, miten sitä tulisi muokata ja mitä mahdollisesti säilyttää. Tärkeää valitulle perehdytykselle on se, miksi juuri tämä suunta on valittu ja mihin sillä tähdätään. Ensimmäiseksi päätetään, kuka perehdyttää, mitä perehdytetään, milloin ja miten sekä kenelle. (Eklund 2018, 74–78.)

Perehdytyksen on tarkoitus viestiä uudelle työntekijälle, millainen yrityskulttuuri organisaatiossa vallitsee. Työntekijälle on tärkeää antaa tieto, minkälaista panostusta häneltä odotetaan eri perehdytyksen vaiheissa. Perehdytyksen kesto määritellään eri tavoin organisaatioissa, osassa päivissä, toisissa taas kuuden kuukauden koeaikaan sidottuna ja joissakin nähdään sen jatkuvan aina. (Eklund 2018, 80–88.)

Koko perehdytyksen ajaksi on hyvä suunnitella seurantaa, jotta uuden työntekijän odotuksiin ja mahdollisiin tarpeisiin osataan reagoida. Perehdytyksen

tärkeät osa-alueet ovat työtehtävän opastus, yrityksen toiminta, käytänteet, verkostot, kehittymisen seuraaminen ja vastuualueet sekä tavoitteet. (Eklund 2018, 90–92.)

Hyvin helppo ja yksinkertainen apu perehdytyksen tueksi on tarkistuslista, jota niin perehdyttäjät kuin myös uusi työntekijä voivat seurata. Listan on hyvä olla kummallakin osapuolella täytettävänä. Perehtymisen taso voidaan varmistaa vasta, kun asiat on käyty läpi ja niiden oppiminen varmistettu yhdessä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.)

Alussa on tärkeää sopia uuden työntekijän kanssa, miten perehdytystä seurataan yhdessä. Näin työnantaja pystyy auttamaan perehdytettävää kehittymään ja kehittämään itsessään koko perehdytysprosessia. Hyvä tapa tähän on suunnitella erilliset kehitys/koeaikakeskustelut tukemaan seurantaa. (Eklund 2018, 109–111.)

4.4 Perehdytyksen toteutus

Jokaiselle uudelle työntekijälle on tärkeä määrittää omaa tehtävän kuvaan sopivat tavoitteet. On sovittava seuranta eli perehdytyskeskustelut, jotka on hyvä aikatauluttaa niin, että kumpikin osapuoli pystyy valmistautumaan. Keskusteluissa tulee olla vastavuoroista palautetta niin työntekijältä, kuin työnantajalta. (Eklund 2018, 120–122.)

Perehdyttäjän on tärkeä käydä läpi perehdytyksen sisältö ensimmäisen päivän alussa. Ensimmäiseen päivään ei kannata sisällyttää liikaa informaatiota ja kannattaa keskittyä niihin työtä koskeviin asioihin, jotka ovat tärkeä oppia nopeasti. Uusi työntekijä kulkee ensimmäisen päivän perehdyttäjän mukana ja häntä ei tule jättää vielä yksin töiden pariin. Hyvä on tarjota materiaalia työntekijän luettavaksi, kuten yrityksen omaa aineistoa, intranettia, perehdyttämissen oppaita ja muistilistoja. Hienoa on, jos uusi työntekijä pääsisi tutustumaan aineistoihin ennen ensimmäistä työpäivää. Näin voidaan välttyä liialliselta informaatiotulvalta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 10–11.)

Alla tarkistuslista työnantajalle, sekä perehdytettävälle läpikäyntiä varten

- Yrityksen liike- ja palveluidea
- Yrityksen omistukset
- Ketä asiakkaat ovat ja heidän ajatuksensa organisaatiosta
- Yrityksen omat materiaalit, esitteet ja intranet
- Yrityksen organisaatio ja eri toimipisteet
- Johdon ja esimiesten esittely
- Keskeiset yhteyshenkilöt eri yksiköissä
- Perehdyttäjä ja hänen mahdollinen sijaisensa
- HR ja työsuojeluorganisaatio
- Yrityksen arvot ja mikä tärkeää yrityksessä
- Henkilöstöön kohdistuvat odotukset
- Työasu, käytös ja ulkoinen olemus töissä
- Myyntityö ja asiakaspalvelu
- Vaitiolovelvollisuus
- Täsmällisyys ja sen merkitys
- Työpaikan sijainti ja kulunvalvonta
- Kulkutiet, hätäpoistumistiet, hälytysjärjestelmät
- Tilojen sijainti
- Työpaikan liikenneohjeet
- Koeaika ja sen merkitys
- Työajat ja vuorot, vuoronvaihdot, ylityöt
- Kahvi- ja ruokatauot
- Sairauslomat, loma käytännöt, poissaolot ja niistä sopiminen
- Palkanmaksu
- Palkka ja mahdolliset lisät
- Sairausajanpalkka
- Loma-ajan palkka ja lomarahat
- Verokortti
- Henkilökuntaedut
- Työhöntulotarkastus

- Työterveys
- Yrityksen turvallisuus suunnitelmat
- Ensiapu asiat
- Esimies ja työtoverit esittely sekä heidän työtehtävänsä
- Asiakkaat ja yhteistyökumppanit
- Työtila ja varastot
- Ympäristöasiat
- Työntekijän työtehtävät ja vastuut sekä ohjeet
- Tavoitteet työlle
- Oman työn merkitys ja panos yritykselle
- IT, koneet, järjestelmät ja laitteet
- Työergonomia
- Mistä apua ja lisätietoa
- Perehdyttäminen ja tukimateriaalit
- Palautekeskustelut ja aikataulutus näihin
- Etenemismahdollisuudet yrityksessä
- Tiedotus ja palaverit
- Lait ja TES
- Työhön liittyvä kirjallisuus ja koulutukset
- Taloudellisuus omassa työssä. (Joki 2021, 90–91.)

4.5 Perehdyttäjän ja työntekijän vastuut

Perehdytyksen laiminlyönti vaikuttaa kielteisesti perehdytettävän kokemukseen työntantajasta. Perehdytykseen on hyvä varata aikaa ja välttää kiireen tuntoa. Rauhallisuus, kuuntelu ja läsnäolo ovat hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia. Perehdyttäjän vastuulla ovat laissa määritetyt vaateet, koskien perehdytystä. Näistä on hyvä mainita turvallisuusasiat sekä vakuutusasiat. Hiljainen tieto yrityksessä on todella arvokasta uudelle työntekijälle, koska sen avulla päästään kiinni nopeasti omaan työhön. Hiljaisen tiedon siirtymiseen tarvitaan paljon vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehdyttäjän välillä. (Eklund 2018, 144–147.)

Iso osa onnistuneesta perehdytyksestä on myös perehdytettävän vastuulla. Työntekijällä on siis vastuu työnantajaa kohtaan, työyhteisöä kohtaan ja vastuu itsestään. Työntekijän tulee siis kehittää itseään kaikissa näissä kohdissa, sekä osallistua oma-aloitteisesti näiden kolmen asian kautta omaan perehdytykseen. Työyhteisön pelisäännöt on kerrottava selkeästi työntekijälle ja hänen on myös itse otettava vastuu omasta oppimisestaan uudessa työssään sekä osattava ilmaista, millä tavoin hän tarvitsee apua perehdytyksessä uuteen tehtävään. (Eklund 2018, 161–167.)

5 HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN

5.1 Sitoutuminen käsitteenä

Sitoutumista voidaan kuvailla kolmella ominaisuudella

- Usko koko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin
- Halu tehdä töitä organisaation hyväksi
- Vahva halu pysyä mukana organisaatiossa. (Lampikoski 2005, 46.)

Sitoutumiseen kuuluu vahva lojaliteetti organisaatioon ja pysyvyyteen yrityksen palveluksessa. Sitoutuminen pohjautuu vahvasti tunteisiin ja on siis asenteellinen käsite. Sitoutuminen voi olla erittäin tilanneherkkää, esimerkiksi isot muutokset organisaatiossa tai työntekijän yksityiselämässä vaikuttavat vahvasti sitoutumisen tasoon. (Lampikoski 2005, 46–51.)

Sitoutuminen organisaatioon kertoo siitä, pysyykö työntekijä yrityksessä vai aikooko hän etsiä töitä muista työpaikoista. Sitoutumisella organisaatioon tiedetään olevan erittäin myönteisiä vaikutuksia niin työntekijän hyvinvointiin kuin myös yrityksen toimintaan. Sitoutuminen johtaa laadukkaaseen ja tehokkaaseen työhön. (Pyöriä 2017, 65–66.)

5.2 Sitoutumisen rakentamisen tärkeys

Sitoutuminen säästää koko organisaatiolta voimavaroja ja aikaa. Hyvät johtajat huolehtivat, että jokainen organisaatiossa tietää mitä häneltä odotetaan ja miksi. Sitoutumisen kautta voidaan avata keskustelua ja esittää kysymyksiä. Tämä keskustelu auttaa saamaan koko henkilöstöä kokemaan organisaation vision omakseen. Sitoutuminen innostaa ihmiset yhteisen asian äärelle. (Straw ym., 2015, s. 5–86.)

Sitoutumisen näkökulmasta oikeiden osaajien rekrytointi nousee tärkeään asemaan. Tutkimuksissa on selvinnyt, että vaihtuvuus on suurinta ensimmäisen vuoden aikana. Juuri yritykseen tulleet työntekijät suhtautuvat yritykseen kaikkein innostuneimmin, mutta tämä tunne voi nopeasti vähentyä ja lopahtaa ensimmäisen vuoden aikana. Panostaminen hyvään ja oikeanlaiseen rekrytointiin sekä perehdyttämiseen ovatkin tärkeimpiä tekijöitä uuden työntekijän ensimmäisen ja tulevien vuosien sitoutumisen kannalta. (Lampikoski 2005, 180.)

Sitouttaminen organisaatiossa kannattaa aloittaa jo ensikontaktista. Hyvin suunnitelluissa perehdytysohjelmissa käydään läpi selkeästi työn kuva, omat vastuut, oma toimivalta, kehitysmahdollisuudet sekä kuva esimiehestä ja työ-kavereista. (Lampikoski 2005, 181.)

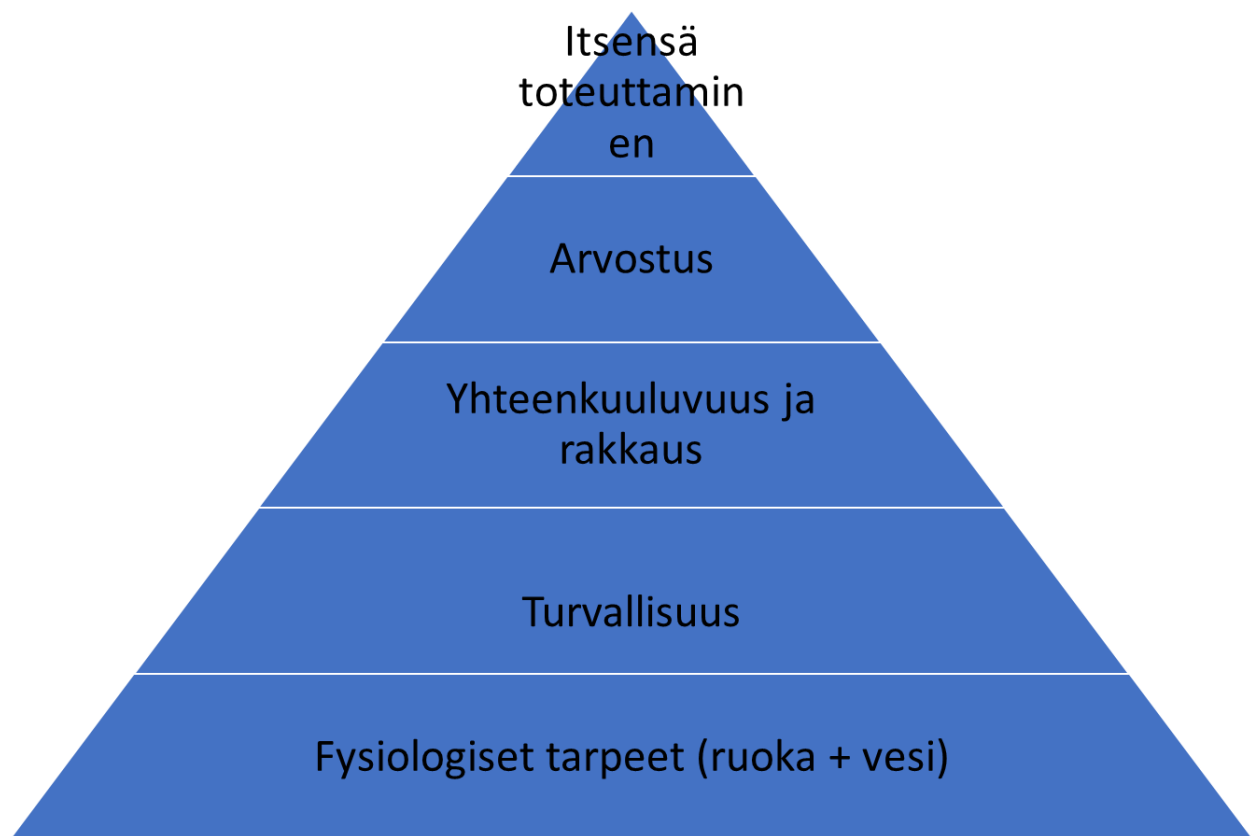
Työntekijöiden työtyytyväisyyteen panostamalla saadaan aikaan sitoutumista organisaatioon. Herzbergin motivaatiomallissa nostetaan osallistuminen ja aikaansaaminen työssä avainasemaan. Osallistuminen sisältää tiedon saannin, osallistuminen päätöksentekoon, vuorovaikutusmahdollisuudet, tuen ja tarvittavien resurssien saanti omaan työhön. Aikaansaaminen taas sisältää työol-
peyden, työn mitä haluttu, tavoitteiden asettamiseen osallistuminen, projektit mitkä haastavat ja mahdollinen vastuunkanto. Työntekijät haluavat keskittyä ydintehtävään työssään esimiehen tukemana. Sisäsyntyinen motivaatio on yksi tärkeimpiä sitouttajia työhön. (Lampikoski 2005, 201.)

5.3 Motivaation vaikutus sitoutumiseen

Motivaation toimii polttoaineena kaikessa tekemisessämme ja tehtävissämme. Motivaatio pitää sisällään persoonallisuuden, tunteet ja järkipäiset tekijät sekä ympäristön missä toimimme. Motivaatio siis ohjaa käyttäytymistämme tavoitetta kohti. Motivaatio on siis psyykinen tila, jonka kautta ihminen käyttää vireystilaa, aktiivisuutta ja tavoittelee tavoitteita. Motivaatio sana tulee latinan kielestä *movere* sanasta, joka kuvaa liikkumista. Motivaatio vaikuttaa suoraan sitoutumiseen, tehtävien valintoihin, intensiivisyyteen ja tekemisemme laatuun. (Sinokki 2016, 60–61.)

Motivaatio voidaan erottaa niin sisäiseksi, kuin ulkoiseksi motivaatioksi. Sisäinen tapahtuu pelkästään puhtaan ilon ja nautinnon kautta, kun ulkoinen motivaatio taas ohjautuu palkkioiden ja jopa rangaistusten mukaan. (Sinokki 2016, 62.)

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Maslow`n tarvehierarkia. Teorian mukaan ihmisen tulee tyydyttää ensin perustarpeensa, jotta hän voi siirtyä tyydyttämään korkeimpia tavoitteitaan ja tarpeitaan. Hänen mukaansa ensimmäisellä tasolla ovat fysiologiset tarpeet, toisella turvallisuus, kolmannella yhteenkuuluvuus ja rakkaus ja viimeisellä tasolla korkeimpana itsensä toteuttamisen tarpeet. (Whitmore 2017, 17.) Maslow`n tarvehierarkia on hahmoteltu kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2. Maslow`n tarvehierarkia. (Whitmore 2017, 17.)

- Ensimmäinen taso fysiologiset tarpeet: kuten ruoka ja vesi sekä kehon muut tarpeet.
- Turvallisuus: vaaran välttäminen ja suojautuminen.
- Yhteenkuuluvuus ja rakkaus: yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia yhdessä ryhmänä.
- Arvostus: tunnustus, muilta saatu kunnioitus ja arvostus.
- Itsensä toteuttaminen: saavutukset, kehittymien ja tiedon määrän lisääntyminen. (Whitmore 2017, 17.)

Maslow`n tarvehierarkian avulla voidaan ymmärtää paremmin ihmisen käyttäytymistä, motivaatiota, sitoutumista ja mahdollista turhautumista työyhteisössä ja elämässä. (Sinokki 2016, 75.) Sitoutuminen ja motivaatio siis kytkeytyvät vahvasti toisiinsa, mutta niitä ei tule sekoittaa keskenään.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

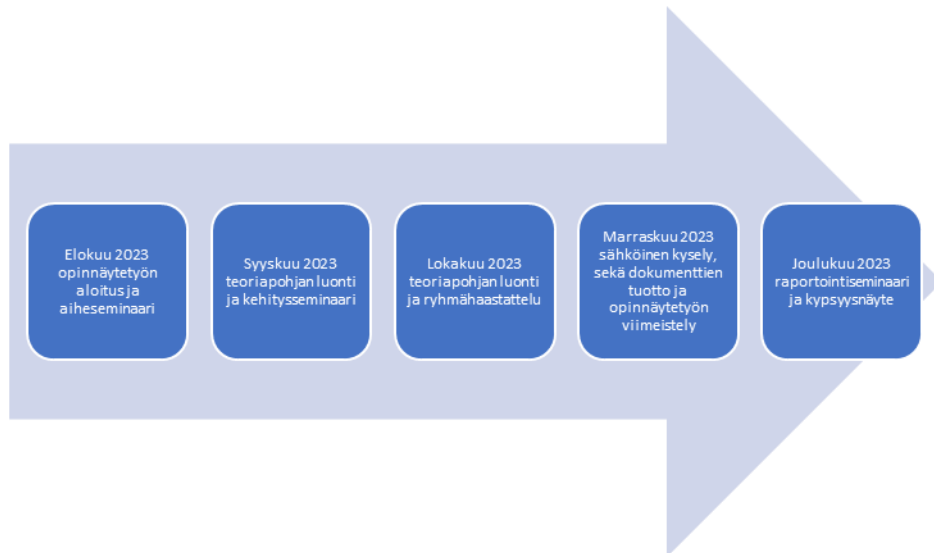
6.1 Tutkimuksen toteutus ja analysointi

Ryhmähaastattelu toteutettiin 13.10.2023 kuudelle valitulle myymäläpäällikölle, joilla on vahva kokemus Life-yrityksestä ja joilla on toteuttaneet onnistuneesti perehdytyksiä eri organisaatioissa. Valitut kuusi myymäläpäällikköä ovat työskennelleet organisaatiossa eri pituiset urat. Ryhmähaastattelu pidettiin Teams-kokouksena ja se kesti noin puolitoista tuntia. Kokous tallennettiin ja tallenteesta saatiin raakalitterointiteksti suoraan Teams-ohjelmasta. Raakalitterointiteksti muokattiin Wordin tekstinkäsittelyohjelmalla, jotta siitä saatiin helppolukuisempi. Tämän jälkeen teksti teemoitettiin ja luokiteltiin teorianpohjan kautta. Valitut teemat olivat nykyinen perehdytys ja miten sitä tulisi kehittää, kokemukset muista organisaatioista, sitoutuminen ja miten sitä tulisi kehittää perehdytyksen avulla sekä minkä tyyppiset dokumentit tukisivat parhaiten perehdytystyötä. Ryhmähaastattelu toteutettiin avoimena haastatteluna, jotta keskustelu toisi mahdollisimman paljon kaikkien yhteistä ideointia esiin. Koko haastattelun teemat käsittelivät oppinäytetyön tutkimuskysymyksien pohjalta luotuja tukikysymyksiä. Avoimen haastattelun tueksi oli luotu tukikysymyksiä, joilla johdateltiin keskustelua avata keskustelua:

- Kuvaillkaa jokainen myyjille suunnattua nykyistä alkuperehdytysprosessia yksikössänne?
- Miten kehittäisitte nykyistä myyjille suunnattua alkuperehdytysprosessia?
- Mitkä tekijät saisivat teistä myyjät sitoutumaan paremmin yritykseen alkuperehdytyksen kautta?
- Mitkä vaiheet täydellinen alkuperehdytysprosessi myyjille pitäisi teidän mielestänne sisällään?
- Miten nämä tärkeät vaiheet perehdytetään myymälässä myyjille (esimerkiksi. tuotteiden myynti)?
- Mihin alkuperehdytyksen vaiheeseen tulisi käyttää eniten aikaa ja miksi?

- Minkälaiset dokumentit/materiaalit toimisivat parhaiten niin teidän kuin myyjien tukena alkuperehdytyksen ja koeaikaseurannan aikana?
- Kuinka monta keskustelu kertaa perehdytettävän kanssa koeajan aikana olisi sopiva määrä?
- Miten ja millä aikataululla olisi hyvä seurata/jutella myyjien kanssa perehdytyksen etenemisestä?
- Mikä teistä tärkeintä myyjän omaksua alkuperehdytyksen aikana sitoutumisen kannalta?
- Mitkä asiat voivat estää hyvän alkuperehdytyksen antamista ja miten näitä esteitä voisi vähentää tai jopa poistaa?

Kysely toteutettiin sähköisenä organisaatioissa työskenteleville myyjille. Kyselyn pohjana käytettiin Microsoft Forms-lomaketta. Kysely testattiin muutamilla henkilöillä ennen käyttöä. Kyselyn saatekirje (liite 1) ja itse kyselylomake (liite 2) löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä. Kysely toteutettiin suljettujen kysymysten avulla, koska vastaajajoukko suuri, koskien koko henkilökuntaa myyjien osalta. Kysely oli avoimena yhden viikon marraskuussa yrityksen intranetsivustolla. Käytössä oli linkki, jonka kautta henkilöstö pystyi anonymisti vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastasi 24 henkilöä 70 myyjästä. Vastausprosentti kyselyn vastaamiseen oli siis 16,8 %. Kysymykset oli kokonaisuudessaan luotu vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa ja osallistaa myyjät mukaan tulevien perehdytysdokumenttien tekoon. Tärkeä oli kuulla heidän kantaansa nykyisestä perehdytyksestä, sen kehittämisestä ja heidän ajatuksiaan sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kehittämistyön toteutunut aikataulu kuvio 13 mukaisesti.



Kuvio 13. Opinnäytetyön toteutunut aikataulu

6.2 Ryhmähaastattelun tulokset

Ryhmähaastattelun alussa nousi heti keskusteluun se, että organisaation vaihtuvuusaste on noin 30 % ja se koettiin haastattelun osanottajien kesken aika korkeaksi. Tämän jälkeen pohdittiin, että lähtökeskustelulle organisaatiossa olisi myös suuri tarve näiden tulevien uusien perehdytysdokumenttien lisäksi. Tarvitaan siis tukea työsuhteen alkuaan ja selvitystä koko organisaatiolle yrityksestä pois lähtevistä työntekijöistä. Lähtijöistä. Muutama vastaaja nosti erittäin tärkeänä esiin sen, että organisaation myymä tuotealue ja valikoima on haastava oppia, koska vaatii paljon erikoisosaamista alasta. Jos myyjien eli henkilökunnan vaihtuvuus organisaatiossa on suurta vaikuttaa tämä varmasti saatavaan asiakaspalvelun ja myynnin tasoon. Eli hyvällä perehdytyksellä voidaan vaikuttaa sitoutumiseen. Pitkään yrityksessä työskentelevät myyjät omaavat vahvan alan tuntemuksen, jolloin asiakkaat saavat ammattitaitoisempaa palvelua ja yritys saa myös tuottavampaa myyntiä. Haastattelussa nousi esiin tarkeys saada myös perehdytettävän omaa näkökantaa perehdytykseen. Tärkeä olisikin tuottaa perehdytettävälle oma dokumentti millä hän voi ensinnäkin ”vaatia” lisää perehdytystä ja kirjata itselleen omat muistiinpanot ylös mihin hänellä mahdollista palata perehdytyksen jälkeen. Tärkeänä koettiin myös perehdytettävän mahdollisuus antaa palautetta ja kertoa itse, millä tavalla hän oppii ja perehtyy asioihin parhaiten. Haastattelussa myös keskusteltiin siitä,

että tärkeää olisi kerätä perehdytettävältä palautetta myös perehdytyksen jälkeen. Tähän sopisi tulevat keskustelut perehdyttävän kanssa tai miksei, jokin automaattisesti lähtevä sähköinen kysely perehdytyksessä oleville uusille työntekijöille.

Tärkeänä nähtiin saada aloitukseen hyvä taustoitus organisaatiosta ja myymäläympäristöstä. Tämä pitää sisällään myös turvallisuusasiat, työterveyden, vakuutus- sekä mahdollista kauppakeskusympäristöä koskevat asiat. Monet nostivat esiin todella tärkeänä sen, että perehdyttäjä seurailee uutta työntekijää asiakastilanteissa ja antaa hänen rohkeasti tehdä itse. Tapahtuman jälkeen mennään juttelemaan, miten uusi työntekijä koki tilanteen ja antamaan vinkkejä esimerkiksi lisämyyntiin ja vastausvaihtoehtoja asiakkaan kysymyksiin. Toimitaan tavallaan valmentajana ja annetaan työntekijän kasvattaa samalla osaamista ja itsevarmuutta. Tässä nostettiin myös esiin se, että tiimin muut työntekijät voivat toimia uudelle työntekijälle samalla tavalla eli jakaa mahdollisimman paljon erilaista hiljaista tietoa. Halutaan saada tarttumaan se sama palo alaan, myyntiin ja asiakaskohtaamisiin.

Tärkeimmäksi aloitustekijäksi koettiin se, että uudelle työntekijälle tulisi mahdollisimman tervetullut olo uudessa työssä ja tiimissä. Tämän nostivat kaikki haastattelussa mukana olevat yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväkseen perehdyttäjänä. Puhuttiin, että juuri uuden työntekijän osallistaminen kaikkeen tekemiseen mukaan ja kyselemällä hänen toiveitaan ja kokemuksiaan saisi hänet heti kokemaan itsensä osaksi koko työympäristöä. Tähän yhdistyi vahvasti, miten organisaatiossa toimitaan asiakaskohtaamisissa ja minkälainen myyjän rooli yrityksessä on. Eli heti alussa ohjataan uutta työntekijää toimimaan organisaatiossa toivotulla tavalla.

Muutamilla haastattelussa mukana olevilla oli todella hyviä kokemuksia perehdytysmyymälästä, missä kaikki uudet työntekijät kävivät tekemässä perehdytysjaksot. Tähän oli valittu yksi tai muutama myymälä, joissa perehdytysosuus tehtiin. Tätä mahdollisuutta pohdittiin myös omassa organisaatiossa, jotta saataisiin tasalaatuinen perehdytys kaikille.

Suurin yksittäinen kehityskohde oli kaikkien mielestä selkeästi aika eli käytännössä on liian vähän aikaa koko perehdytykseen. Koettiin, että työntekijä joutuu todella nopeasti vähäisillä tiedoilla palvelemaan asiakkaita ja yksintyöskentely alkaa liian nopeasti. Tämän lisäksi kaivattiin ihan kahdenkeskeistä aikaa perehdyttävän kanssa ilman myymäläympäristöä eli ihan rauhalliselle keskustelulle aikaa mikä ei keskeytyisi niin kuin myymälätyössä pakostakin käy. Tähän ehdotettiin, että myymälää pyörittäisi enemmän perehdytyksen alussa toinen henkilökunnanjäsen niin, että perehdyttäjälle jää enemmän kahdenkeskeistä aikaa perehdyttävän kanssa.

Toinen erittäin tärkeäksi koettu osuus oli hyvä myymäläkansio, joka sisältää kaikki myymäläympäristöä ja organisaatiota koskevat asiat sekä yhteystiedot. Tämän lisäksi käytännön ohjeita esimerkiksi kassankäyttöön, erilaisiin raportointiin ja tuotteiden vastaanottoon. Myymäläkansioon kaivattiin vielä yhtenäisempää sisältöä ja käytäntöä. Osalla tällainen kansio on käytössä ja osalla ei välttämättä käytössä. Varsinkin yksintyöskentelyn alkuun kattava hyvä myymäläkansio tuo hyvän tuen tekemiseen. Osalla olikin tietoa, että varsinkin tähän ohjeistukseen on tulossa toinen opinnäytetyö eli ohjeistuksia tuotepuolen hoitamiseen. Lisäksi koettiin tarpeellisena, että myymäläkansioiden sisältö myös yhtenäistettäisiin niiltä osin, kuin se on mahdollista. Pohdittiin myös, olisiko mahdollista saada heti rekrytoinnin jälkeen hyvää tietopakettia tai myymäläkansioita uuden työntekijän tutustuttavaksi niin, että perehdytettävällä olisi jo ennen ensimmäistä vuoroa varmuutta ja tietoa, miten organisaatiossa toimitaan.

Lopussa nousi esiin se, että erilaiset konfliktit ovat lisääntyneet myymälöissä. Maailman sekava tilanne koronan jälkeen ja alkaneiden sotien jälkeen näkyy asiakkaissa. On ollut nähtävissä pahaa oloa ja vaikeita tilanteita. Tämän nousua esiin keskusteltiin siitä, että tähän tarvitaan yhtenäisiä ohjeita ja tukea henkilöstölle, miten toimia näissä hankalissa tilanteissa. Tämä linkittyy siihen, että olisi hyvä olla ohjeita erilaisten asiakkaiden oikeanlaiseen kohtaamiseen.

6.3 Kyselyn tulokset

Kysymyksessä yksi kartoitettiin vastaajien työsuhteen kestoa, millä haluttiin selvittää vastaajien sitoutumista organisaatioon ja nähdä mahdolliset erot vastausten välillä eripituisilla työurilla yrityksessä. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli alle vuoden tai 1–2 vuotta yrityksessä työskennelleitä myyjiä. Tästä voi päätellä, että perehdytys aiheena koskettaa varsinkin uusia ja tuoreita työntekijöitä organisaatiossa. Neljä kysymykseen vastanneista on työskennellyt organisaatiossa 3–5 vuotta ja toiset neljä yli 10 vuotta. Vastausten jakauma on esitelty kuviossa 3. Vastausten jakauma on esitelty kuviossa 3.

1. Kauanko olet työskennellyt Lifella/yrityksessä?

[Lisätietoja](#)

Alle vuoden	8
1-2 vuotta	8
3-5 vuotta	4
5-10 vuotta	0
Yli 10 vuotta	4



Kuvio 3. Vastaajien työuran pituus organisaatiossa

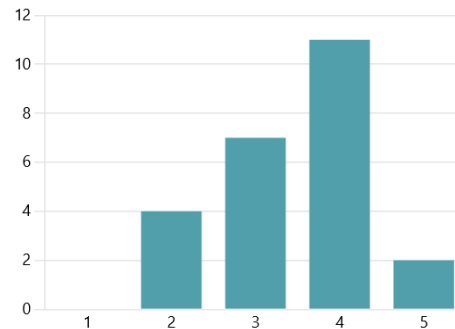
Kysymyksessä kaksi haettiin vastausta millaiseksi koettu oma perehdytys kyseisessä organisaatiossa. Vastaajista kaksi oli antanut arvosanan kaksi. Vastaajista seitsemän oli antanut arvosanan kolme. Vastaajista yksitoista oli antanut arvosanan neljä ja vastaajista kaksi antoi arvosanaksi viisi. Keskiarvoksi syntyi siis 3,46. Keskiarvoa katsoessa tyytyväisyys omaan jo pidettyyn perehdytykseen on keskitasoa. Kokemuksissa on siis vaihtelua missä voi näkyä myymälöiden välillä olevat erot perehdytyksessä. Tärkeä olisi löytää keinoja saada nostettua nelosen tai viiden tasolle tyytyväisyys perehdytykseen kaikissa yksiköissä. Tärkeää on yhtenäistää perehdytys ketjuun samanlaiseksi, jokaiseen yksikköön.

2. Millaiseksi koit oman perehdytyksesi aloittaessasi työssäsi Lifella? 1–5 asteikko (1 huonoa / 5 erittäin hyvää)

[Lisätietoja](#)

 Oivallukset

3.46
Keskimääräinen arvio



Kuvio 4. Kokemus perehdytyksestä organisaatiossa

Kysymyksessä kolme kysyttiin, mikä oli toimivaa nykyisessä perehdytyksessä (Kuvio 5). Toimivimmaksi oli koettu avun saanti sitä pyydettyäessä, näin vastasi 18 vastaajista. Toiseksi eniten toimivimmaksi koettiin perehdyttäjän osaamistaso sekä työkavereilta saatu tuki, vastanneista kummassakin 16 henkilöä. Kolmanneksi eniten toimivampana oli koettu tarvittavien oppien/työkalujen saanti pärjätäkseen työssään ja yrityksestä saatu tieto, näin vastasi 14 vastaajaa. Neljänneksi eniten vastanneita oli IT/teknillisen koulutuksen saantiin, yksitoista vastaaja vastasi näin.

Viidenneksi eniten vastanneita oli kohtaan turvallisuus perehdytyksessä sekä palautteen saantiin perehdytyksen aikana, näin vastanneita oli 10 vastaajaa. Kuudenneksi eniten vastanneita oli kohtaan perehdytyksen kestoon ja myynnin koulutukseen, näin vastanneita oli yhdeksän vastaajista. Seitsemänneksi nousi perehdytettävän oma mahdollisuus antaa palautetta perehdytyksestä, näin vastanneita oli kahdeksan. Kahdeksanneksi nousi kokemus saadun tuotekoulutuksen riittävydestä, näin vastanneita oli seitsemän. Yhdeksänneksi nousi palautteen saanti perehdytyksen jälkeen, näin vastanneita oli kuusi. Muu syy oli vastaus lisäksi kahdella vastaajalla.

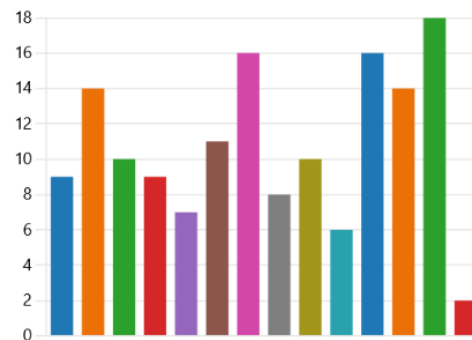
Vastauksista nousevat esiin toimivina osuuksina nähdyt avun saanti sitä pyydettyäessä, perehdyttäjän osaaminen, työkavereilta saatu tuki, turvallisuus, IT

koulutus, yrityksestä annettu tieto ja tarvittavien työkalujen saanti pärjätäkseen työssään. Eli perusasiat perehdytyksessä on koettu olevan hyvällä tasolla. Kehityskohteiksi nousevat palautteen anto ja saanti niin perehdytyksen aikana, kuin sen jälkeen, tuotekoulutuksen riittävyys, myynnin tekemisen kouluttaminen sekä perehdytyksen kesto. Nämä kohdat ovat tärkeä nostaa uusissa perehdytysmateriaaleissa tärkeiksi ja löytää aikaa näiden perehdyttämiseen.

3. Mikä oli toimivaa nykyisessä perehdytyksessä? Valitse useita:

[Lisätietoja](#)

Perehdytyksen kesto	9
Koin saavani tarpeeksi tietoa yrity...	14
Koin saavani tarpeeksi tietoa turv...	10
Koin saavani tarpeeksi koulutusta...	9
Koin saavani tarpeeksi tuotekoulu...	7
Koin saavani tarpeeksi teknistä ko...	11
Perehdyttäjän osaaminen oli hyvä...	16
Pääsin antamaan palautetta pere...	8
Sain palautetta perehdytyksen aik...	10
Sain palautetta perehdytyksen jäl...	6
Koin saavani tukea työkavereilta/t...	16
Sain perehdytyksessä tarvittavat t...	14
Sain apua sitä pyydettyäessä	18
Muu syy	2



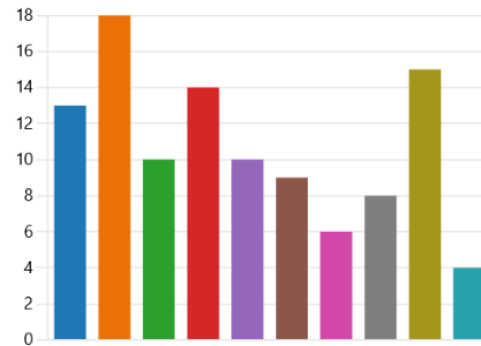
Kuvio 5. Nykyisen perehdytyksen toimivuus

Kysymyksessä neljä kysyttiin, miten perehdytystä olisi hyvä kehittää (Kuvio 6). Suurimmaksi kehityskohteeksi nostettiin nykyisessä perehdytyksessä tuotekoulutus, enemmän aikaa perehdyttäjän kanssa alussa, lisää kokonaisaikaa perehdytykseen, myyntikoulutusta lisää sekä perehdyttäjälle lisää koulutusta. Näin vastasivat 10–18 kyselyn vastaajaa. Vähiten kehitettäviä kohteita olivat perusperehdytyksen osuudet, kuten yrityksestä annettava tieto, turvallisuusasiat, teknillinen koulutus ja työkavereihin tutustuminen. Näin vastanneita oli 4–9 vastaajaa. Tärkeää on ottaa uusissa perehdytysdokumenteissa huomioon suurimmiksi nousseet kehityskohteet. Lisäksi henkilöstö kaipaasi koko organisaatiolta enemmän aikaa koko perehdytyksen tekoon.

4. Miten kehittäisit perehdytystä? Valitse useita:

[Lisätietoja](#)

Perehdytykseen lisää aikaa	13
Lisää tuotekoulutusta	18
Lisää myyntikoulutusta	10
Lisää ymmärrystä/keinoja myynni...	14
Perehdyttäjälle lisää koulutusta p...	10
Lisää teknistä koulutusta esimerkiks...	9
Lisää turvallisuuteen liittyvää koul...	6
Lisää tutustumista tiimin/työkave...	8
Enemmän alkuun työskentelyä pe...	15
Enemmän tietoa yrityksestä	4



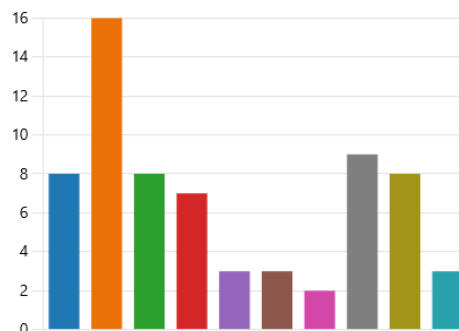
Kuvio 6. Nykyisen perehdytyksen kehityskohteet

Kysymyksessä viisi kartoitettiin sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (Kuvio 7). Sitouttavimpina tekijöinä koettiin tuotekoulutuksen lisääminen, tutustuminen työkavereihin sekä perehdytykseen ja myyntikoulutukseen satsaaminen. Vähemmän sitouttavina tekijöinä nähtiin turvallisuuskoulutuksen, IT-koulutuksen ja yrityksen esittelyn lisääminen. Kysymyksessä näkyy nyt se, että kehityskohteet perehdytykseen pyörivät samojen teemojen ympärillä eli kehittämällä perehdytystä ja lisäämällä siihen resursseja työntekijät sitoutuvat organisaatioon syvemmin.

5. Mitkä seuraavista asioista vaikuttavat eniten sitoutumiseesi Lifeen/yritykseen? Valitse useita:

[Lisätietoja](#)

Perehdytykseen lisää aikaa	8
Lisää tuotekoulutusta	16
Lisää myyntikoulutusta	8
Lisää ymmärrystä/keinoja myynni...	7
Perehdyttäjälle lisää koulutusta p...	3
Lisää teknistä koulutusta esimerkiks...	3
Lisää turvallisuuteen liittyvää koul...	2
Lisää tutustumista tiimin/työkave...	9
Enemmän alkuun työskentelyä pe...	8
Enemmän tietoa yrityksestä	3



Kuvio 7. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Kysymyksessä kuusi kysyttiin perehdytyksen vaikutusta sitoutumiseen organisaatioon (Kuvio 8). Vastaajista 13 kertoi, ettei vaikutusta ole ollut ja 11 vastaajaa taas vastasi, että vaikutusta on ollut. Eli melkein puolet kertoo, että saadulla perehdytyksellä on ollut vaikutusta haluun työskennellä organisaatiossa. Perehdytyksellä on ollut siis vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen yrityksessä.

6. Onko saamallasi perehdytyksellä ollut vaikutusta haluusi työskennellä Lifella nykyisessä työtehtävässäsi?

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)



Kuvio 8. Perehdytyksen vaikutus sitoutumiseen

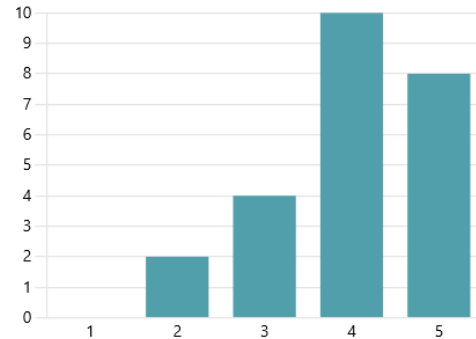
Kysymyksessä seitsemän kysyttiin omaa sitoutumisen tasoa organisaatioon (Kuvio 9). Vastaajista kahdeksan on vastannut olevansa erittäin sitoutunut organisaatioon. Kymmenen vastaajista on vastannut, että sitoutuminen on hyvällä tasolla ja 2–4 vastaajaa on vastannut olevansa asian suhteen neutraaleja tai ei niin sitoutuneita. Vastauksien perusteella sitoutuminen on hyvällä tasolla ja siihen kannattaa jatkossakin panostaa organisaatiossa.

7. Miten arvioisit omaa sitoutumista Life yritykseen? 1–5 asteikko (1 ei lainkaan sitoutunut / 5 erittäin sitoutunut)

[Lisätietoja](#)

 Oivallukset

4.00
Keskimääräinen arvio

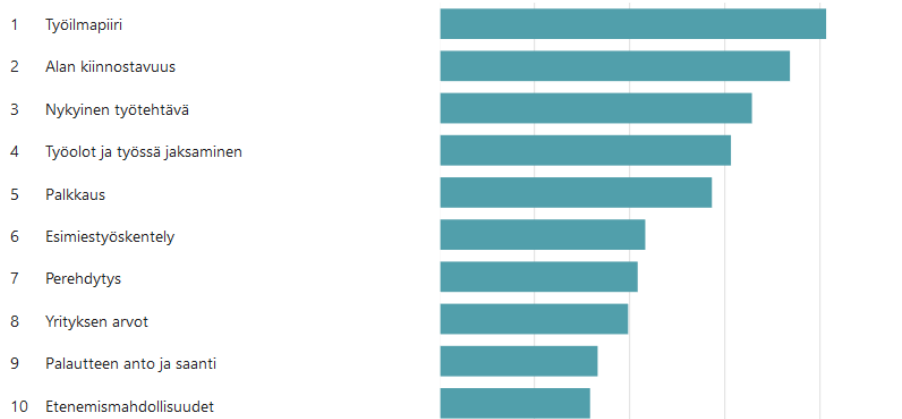


Kuvio 9. Oma sitoutuminen organisaatioon

Kysymyksessä kahdeksan vastaajat olivat nostaneet työilmapiirin suurimmaksi tekijäksi sitoutumiseen organisaatioon (Kuvio 10). Toiseksi tärkein sitoutumisen tekijä on alan kiinnostavuus vastaajien mukaan. Kolmanneksi tärkein sitouttamisen tekijä on oma nykyinen työtehtävä. Neljänneksi nostettiin työolot ja työssä jaksaminen. Viidenneksi tärkein sitoutumisen kannalta on palkkaus. Kuudenneksi tärkeintä on esimiestyöskentely sitoutumisen kannalta. Seitsemänneksi nostettiin perehdytyksen vaikutus sitoutumiseen ja kahdeksanneksi palautteen anti ja sen saanti, sekä yhdeksänneksi nousivat yrityksen arvot. Kymmeneksi eli vähiten sitouttavana tekijänä koettiin etenemismahdollisuudet organisaatiossa.

8. Mikä sitouttaa sinua eniten Life yritykseen? Aseta tärkeysjärjestykseen ylhäältä alas.

[Lisätietoja](#)



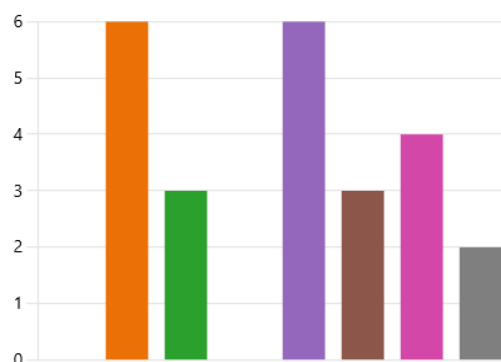
Kuvio 10. Eniten sitouttavat tekijät organisaatioon

Kysymyksessä yhdeksän vastaajista kuusi näkee itsensä edelleen Lifella uudessa työroolissa ja toiset kuusi vastaajaa toisessa yrityksessä samassa roolissa viiden vuoden kuluttua (Kuvio 11). Neljä vastaajista näkee itsensä nykyisessä organisaatiossa uralla edenneenä. Kolme vastaajista näkee itsensä organisaatiossa samassa roolissa ja kolme muuta taas opiskelemassa. Kaksi vastaajista näkee itsensä uralla edenneenä toisessa yrityksessä. Vastauksista näkee, että moni toivookin uralla etenemistä nykyisessä tai toisessa organisaatiossa. Sitoutumisen kannalta on tärkeää huomioida tämä nykyisessä organisaatiossa, koska moni toivoo etenemisen juuri tapahtuvan nykyisessä organisaatiossa. Vastaukset kertovat sitoutumisesta ja sitoutuminen voi olla kestävää, jos etenemismahdollisuuksia tarjotaan henkilökunnalle.

9. Missä näkisit itsesi 5-vuoden kuluttua töissä/työtehtävissä?

[Lisätietoja](#)

● Lifella	0
● Lifella uudessa roolissa	6
● Lifella samassa roolissa	3
● Toisessa yrityksessä samassa rooli...	0
● Toisessa yrityksessä eri roolissa	6
● Muualla, esimerkiksi opiskelemassa	3
● Uralla edenneenä Lifella	4
● Uralla edenneenä toisessa yrityks...	2



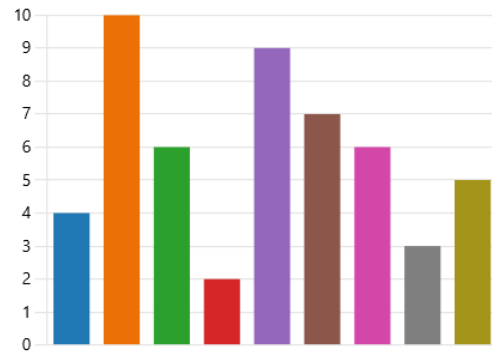
Kuvio 11. Tulevaisuuden näkymä työelämässä

Kysymyksessä kymmenen kartoitettiin, mitkä tekijät vaikuttivat kyselyn yhdeksän kysymyksen vastauksiin eli missä näkee itsensä 5-vuoden kuluttua (Kuvio 12). Kymmenen vastaajaa kertoi urahaaveiden eli etenemisen olevan syynä vastaukseen. Yhdeksän kertoi työilmapiirin olleen vastauksen vaikuttimena. Seitsemän taas vastasi jaksamisen työssä olleen vastauksen syynä. Kuusi vastaajista vastasivat, että muut tehtävät kiinnostavat nykyisessä organisaatiossa ja mahdollinen alanvaihto myös kiinnostaa. Viisi vastaajista on kertonut muun syyn olevan vastauksen taustalla. Neljä vastaajista kertoi syynä olevan työolot. Kolme vastaajista kertoi, että vastauksen taustalla on halu työskennellä toisessa organisaatiossa. Kahden mukaan nykyinen perehdytys on syynä edellisen kysymyksen vastaukseen.

10. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten edellisen kysymyksen vastaukseen? Valitse useita

[Lisätietoja](#)

● Työolot	4
● Urahaaveet, esimerkiksi etenemin...	10
● Muut tehtävät kiinnostavat orga...	6
● Perehdytys nykyisessä työssäsi	2
● Työilmapiiri	9
● Jaksaminen työssä	7
● Mahdollinen alanvaihto	6
● Halu työskennellä toisessa organi...	3
● Muu syy	5



Kuvio 12. Vaikuttavat tekijät tulevaisuuden suunnitelmiin

6.4 Aineiston kattavuus ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön aihe on organisaatiossa ajankohtainen ja tietyllä tavalla mielenkiintoista sekä mukava aihe. Perehdyttämiseen ja sitouttamiseen liittyvät teemat ovat kehittäviä eivätkä varsinaisesti kosketa negatiivisia aiheita tai tunteita. Tästä lähtökohdasta oli helppo lähteä vetämään ryhmähaastattelua. Aihe kaikille tärkeä ja mieluinen. Ryhmähaastattelu sopi myös oikeaksi valinnaksi, koska kaikki pääsivät osallistumaan, niin puheliaammat ja rauhallisemmat osallistujat. Oli myös hienoa huomata, kuinka toisten vastaukset ja ideat saivat toiset haastatteluun osallistujat innostumaan syvemmin aiheesta. Kehityskohdaksi voisi olla useampi ryhmähaastatteluaika, koska aihe on todella laaja ja kattava käsitellä yhdellä haastattelukerralla.

Sähköinen kysely oli myös hyvä valinta tavoittaa anonymisti eri paikkakunnilla sijaitsevista myymälöistä henkilökuntaa. Vastaaminen linkin kautta takaa sen, ettei vastaajaa voi tunnistaa eli vastaajat ovat voineet vastata erittäin totuuden mukaisesti kyselyyn. Suljettujen kysymysten hyötynä oli selkeästi vastausajan nopeus eli vastaajien oli nopeaa ja helppoa vastata kyselyyn. Kyselyn keskimääräinen vastausaika oli noin 4 minuuttia. Kyselyn haasteena on saattanut olla se, ettei kysymyksiin löytynyt juuri oikeaa vastausvaihtoehtoa kaikille

vastaajille. Mahdollisena haasteena on voinut olla myös se, että kysely oli avoinna vain yhden viikon ajan. Nyt jälkikäteen kysely linkki olisi voinut olla pidempään auki ja henkilökuntaa olisi voinut muistutella vastaamaan. Teoria sekä tutkimuskysymykset ovat olleet kaikkien valintojen pohjana.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA PEREHDYTYKSEN DOKUMENTIT

Opinnäytetyönä tehdyssä tutkimuksessa saatiin kerättyä arvokasta tietoa organisaatiolle perehdytyksen kehittämiseen ja siihen, mitä sillä voidaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Ryhmähaastattelussa annetut kehitysehdotukset koskivat varsinkin perehdytyksen toimintatapaa eli varattua aikaa, myymäläkansion yhtenäistä käyttöä myymälöissä, mahdollisuutta perustaa erillinen perehdytysmyymälä, miten vaikuttaa suureen vaihtuvuuteen, miten saada uusi työntekijä osaksi koko tiimiä, maailman tilanteiden vaikutus asiakkaiden käyttäytymiseen ja todella tärkeänä palautteen kerääminen perehdytettäviltä työntekijöiltä.

Erittäin tärkeänä asiana nousi esiin se, että sitoutuneet työntekijät tekevät pitkiä työuria ja tätä kautta heille kehittyy vahva osaaminen itse tuotteisiin, mutta myös myynnin tekoon. Tällä valtava taloudellinen merkitys organisaatiolle. Hyvin tuotealueen omaavat myyjät tuottavat loistavaa asiakaspalvelua ja lisäksi organisaatio hyötyy tästä tuottavamman myynnin kautta. Eli panostamalla perehdytykseen ja sen kautta henkilöstön sitoutumiseen vaikutetaan suoraan yrityksen tuottavuuteen. Mitä suurempi vaihtuvuus, sitä kokemattomampaa henkilökunta valitettavasti on, tämä heijastuu suoraan asiakkaisiin ja myyntiin. Osaan näistä pystytään vastaamaan valmistetuilla materiaaleilla, kuten perehdytettäviltä kerättävään palautteeseen sekä myyntiä käsittelevään osuuteen.

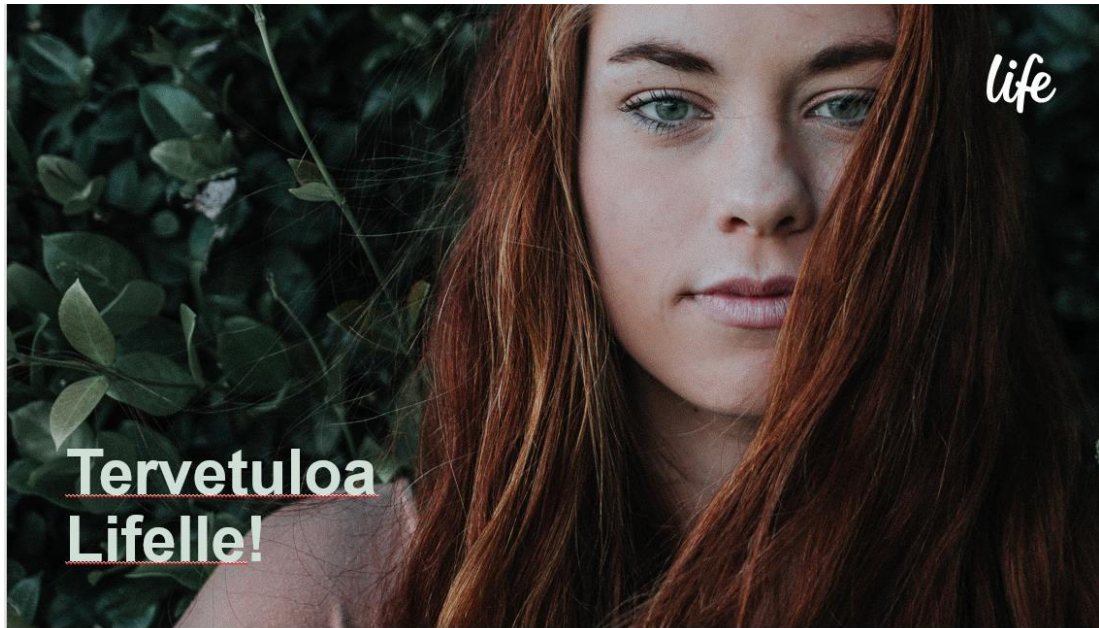
Kyselyn avulla saatiin hyvää tietoa nykyiseen perehdytykseen osallistuneilta myyjiltä niin koskien kehitettäviä, kuin jo toimivia nykyisen perehdytyksen osa-

alueita. Tärkeä oli myös saada vastauksia heitä sitouuttaviin tekijöihin, jotta organisaatio sekä perehdytys vastaa työntekijöiden toiveisiin sekä ajatuksiin. Vastausmäärät olisivat olleet todennäköisesti korkeammat, jos kyselyn vastausaika olisi ollut pidempi. Kyselyn vastauksissa näkyi se, että perehdytyksen perusosa-alueet ovat toteutuneet hyvin nykyisissä perehdytyksissä. Näitä olivat turvallisuusasiat, tietotekniikka koulutus ja tutustuttaminen organisaatioon. Kehityskohteeksi nousivat palautteen kerääminen perehdytettäviltä, palautteen saanti perehdytyksen jälkeen sekä perehdytykseen kaivattava ajallinen pituus. Tämän lisäksi myyjät vastasivat, että tuotekoulutukseen ja myynnin tekemiseen kaivataan lisää työkaluja ja koulutusta.

Sähköisen kyselyn sitoutumista käsittelevissä kysymyksissä kävi ilmi, että melkein puolet vastaajista kokivat, että saadulla perehdytyksellä on ollut merkitystä heidän sitoutumiseensa yritykseen. Tämä osoittaa hyvin sitä, että laadukkaaseen perehdytykseen kannattaa todellakin panostaa organisaatiossa. Tämän lisäksi sitoutumista edistävässä toimissa nousivat esiin uralla etenemisen mahdollisuus organisaatiossa, työssäjaksaminen sekä työilmapiiri.

Mielenkiintoista on myös huomata, että ryhmähaastatteluun vastanneilla myymäläpäälliköillä ja kyselyyn vastanneilla myyjillä on noussut samoja teemoja vahvasti esiin, kuten ajan puute perehdytyksen tekoon, työilmapiiri sekä perehdytettäviltä kerättävän palautteen saanti. Tutkimuksissa saaduilla vastauksilla organisaatiolla on mahdollisuus panostaa perehdytykseen ja sitä kautta henkilökunnan sitoutumiseen.

Tutkimuksissa saaduilla tiedoilla ja teorian avulla opinnäytetyössä toteutettiin kolme erilaista dokumenttia. Ensimmäinen dokumentti on Power Pointilla tehty organisaation esittely ja myyntiin inspiroiva dokumentti Tervetuloa Lifelle. Kyseinen Power Point sisältää 19 diaa. Kyseisen dokumentin avulla yhtenäistään perehdytystä myymälöissä ja luodaan heti alkuun myynnin tukea perehdytettävälle uusille työntekijöille.



Kuvio 14. Tervetuloa Lifelle Power Point kansikuva

Toinen luotu dokumentti on heti perehdytyksen alkuun ja koeajan ajaksi tehty Perehdytys tehtävälista. Kyseinen dokumentti tehtiin Microsoft Excel ohjelmalla ja se sisältää 105 riviä eli toteuttavan perehdytyksen sisällön. Dokumentissa voi myös määrittää perehdyttämiseen varatun ajan esimerkiksi koeajan keston sekä muistiinpanotilan perehdytettävän omaan käyttöön. Tämän dokumentin avulla voivat perehdyttäjät ja perehdytettävä seurata koko koeajan perehdytyksen etenemistä. Dokumenttiin on myös varattu tilaa uudelle työntekijälle muistiinpanoihin, jotta hän voi palata käsiteltyihin asioihin. Tämän on tarkoitus toimia työkaluna yksityöskentelyyn. Tärkeää on myös, että dokumentin avulla perehdytettävä voi itse nostaa esiin asioita tai palata niihin asioihin, joihin kaipaa tai ei ole saanut lisäperehdytystä. Dokumenttiin on tarkoitus palata tulevaisissa yhteisissä koeaikakeskusteluissa, jotta palautetta ja arviointia voidaan tehdä yhdessä osaamistason mukaan.

Perehdytys suunnitelma		life			
Tehtävä	ALUE	ALOITUSPÄIVÄ	MÄÄRÄPÄIVÄ	PÄIVÄ JÄLJELLÄ	TILA
Yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea	LIFE yrityksenä	1.1.2024	1.7.2023	-154	Käynnissä
Luokitteo-yrityksestä (esitteet, internet, intranet, jne.)	LIFE-yrityksenä				Valmis
Organisaation/yrityksen arvot	LIFE yrityksenä				Ei aloitettu
Organisaatio ja toimipisteet/myymälät	LIFE yrityksenä				Käynnissä
Johto, esihenkilöt, henkilöstö	LIFE yrityksenä				Vanhentunut
Perehdyttävä ja sijainen hänelle	Myymälätyöskentely				Käynnissä

Kuvio 15. Perehdytys suunnitelma/tehtävälista kansikuva

Kolmas luotu dokumentti on alkuperehdytyksen jälkeen käytettävä dokumentti koeaikakeskustelupohja. Kyseinen pohja tehtiin Microsoft Word ohjelmalla ja kysymyksiä dokumentissa on 25 kappaletta ja sivumäärä on kahdeksan. Dokumentti tulee perehdytettävän täytettäväksi ja sen on tarkoitus kerätä palautetta uusilta työntekijöiltä, kartoittaa perehdytyksen etenemistä ja työntekijän sitoutumista organisaatioon. Aikataulusuosituksena on pitää ensimmäinen keskustelu muutaman viikon kuluttua alkuperehdytyksestä, toinen noin puolessa välissä koeaikaa ja viimeinen keskustelu noin kuukausi ennen koeajan päättymistä. Keskustelut pidetään myymäläpäällikön ja myyjän välillä.



Koeaikakeskustelu pohja

(työntekijä täyttää valmiiksi mukaan keskusteluun)

Nimi: Minna Esimerkki

TERVETULOA KOEAIKAKESKUSTELUUN

Keskustelun tarkoituksena on arvioida Lifan alkuaajan työhön ja kehittymiseen liittyviä aikaansaannoksia, katsoa yhdessä tulevia tavoitteita niin työn kuin osaamisen ja oppimisenkin suhteen.

Kuvio 16. Koeaikakeskustelupohja kansikuva

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tulokset ja tuotokset tullaan ottamaan käyttöön kohdeorganisaatiossa. Tutkimusmenetelmien ja teorian pohjalta pystyi rakentamaan toimivat dokumentit kohdeorganisaatiolle. Valmiit dokumentit otetaan välittömästi käyttöön, niiden valmistumisen jälkeen ja hyödynnetään kaikissa Suomen myymälöissä. Tähän opinnäytetyöhön ei sisälly dokumenttien testausta. Hyvänä tarkastelun jatkona kohdeorganisaatiossa olisikin tutkia, miten uudet dokumentit ovat toimineet niin myymäläpäälliköiden, kuin myyjien mielestä ja miten niitä voisi mahdollisesti jatkokehittää. Olisiko myös mahdollista tulevaisuudessa kerätä perehdytyksen ja koeajan aikana sähköisellä kyselyllä palautetta perehdytyksestä ja siitä, miten se on vaikuttanut uusien työntekijöiden sitoutumiseen näkökulmaan yrityksen uusilla työntekijöillä. Tällä ajatuksella perehdytystä pystyttäisiin koko ajan kehittämään ja vastaamaan siihen, mitä työntekijät tarvitsevat sitoutuakseen organisaatioon. Valmiita dokumentteja voi myös hyödyntää sekä käyttää samantyyppisissä vähittäismyyntiketjuissa, joissa myydään tuotteita suoraan asiakkaille ja kuluttajille.

Opinnäytetyön aikataulu toteutui hyvin suunnitelman mukaan. Elokuussa 2023 opinnäytetyön aloitus ja aihe-seminaarin esittely. Syyskuussa 2023 teoriapohjan luonti ja kehitysseminaarin esittely. Lokakuussa 2023 teoriapohjan luontia ja ryhmähaastattelu. Marraskuussa 2023 sähköinen kysely ja opinnäytetyön valmistelu. Joulukuussa 2023 raportointiseminaari ja kypsyysnäyte.

LÄHTEET

- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille: Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Juventus Print.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Juventus Print.
- Kangas, P. & Hämaläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Vantaa: Nykypaino Oy.
- Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen, M. 2019. Työsuhteen päättäminen. Helsinki: Alma Talent.
- Koskinen, S. & Dahlström, T. 2018. Alisuoriutuminen työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juventus Print.
- Kupias, P. & Peltola R. 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Printon Trukikoda.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitoutumisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Life. (13.8.2023). Tietoa meistä. <https://www.life.fi/tietoa-meista>
- Luukka, P. 2020. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon Trukikoda.
- Pyöriä, P. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Tallinna: Printon Trukikoda.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Printon.

Straw, J., Scullard, M., Kukkonen, S. & Davis, B. 2015. Johtamisen parhaat käytännöt: Miten visio, sitoutuminen ja toteutus muuttavat tapasi johtaa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Whitmore, J. 2017. Coaching for performance: The principle and practice of coaching and leadership. Great Britain: CPI Group.

LIITTEET (LIITE 1)



Kysely myyjille: Perehdytyksen vaikutus sitoutumiseen

Kysely koskien Heta Sjölundin Oppinäytetyötä.

Hei kaikille, työstän Lifelle MBA opintojeni opinnäytetyönä uusia perehdytys materiaaleja teille myymälöiden tueksi. Olisi hienoa, jos saisimme mahdollisimman monilta vastauksia kyselyyn. *Kyselyn kesto vain muutamia minuutteja.* Kysely on anonymi ja vastaukset tulevat vain opinnäytetyöni taustamateriaali käyttöön.

Toivoisimme mahdollisimman monilta myyjiltä vastauksia kyselyyn. Kyselyn tarkoituksena on kerätä taustamateriaalia tuleviin uusiin perehdytyksen tuki materiaaleihin/dokumentteihin. Todella tärkeää saada teidän kokemukset ja ajatukset mukaan valmiisiin materiaaleihin.

Vastaus aikaa kyselyyn on 27.11.2023 maanantaihin.

LIITTEET (LIITE 2)

1. Kauanko olet työskennellyt Lifella/yrityksessä? *

- ☐ Alle vuoden
- ☐ 1-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 5-10 vuotta
- ☐ Yli 10 vuotta

2. Millaiseksi koit oman perehdytyksesi aloittaessasi työssäsi Lifella? 1–5 asteikko (1 huonoa / 5 erittäin hyvää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Mikä oli toimivaa nykyisessä perehdytyksessä? Valitse useita: *

- ☐ Perehdytyksen kesto
- ☐ Koin saavani tarpeeksi tietoa yrityksestä
- ☐ Koin saavani tarpeeksi tietoa turvallisuudesta
- ☐ Koin saavani tarpeeksi koulutusta myyntiin ja sen tekoon
- ☐ Koin saavani tarpeeksi tuotekoulutusta
- ☐ Koin saavani tarpeeksi teknistä koulutusta esimerkiksi. kassa/IT yms.
- ☐ Perehdyttäjän osaaminen oli hyvällä tasolla

- ☐ Pääsin antamaan palautetta perehdytyksetä
- ☐ Sain palautetta perehdytyksen aikana
- ☐ Sain palautetta perehdytyksen jälkeen
- ☐ Koin saavani tukea työkavereilta/tiimiltäni
- ☐ Sain perehdytyksessä tarvittavat työkalut suoriutua työssäni
- ☐ Sain apua sitä pyydettyäessä
- ☐ Muu syy

4. Miten kehittäisit perehdytystä? Valitse useita:

*

- ☐ Perehdytykseen lisää aikaa
- ☐ Lisää tuotekoulutusta
- ☐ Lisää myyntikoulutusta
- ☐ Lisää ymmärrystä/keinoja myynnin tekoon
- ☐ Perehdyttäjälle lisää koulutusta perehdytyksen tekoon
- ☐ Lisää teknistä koulusta esimerkiksi. kassa/IT yms.
- ☐ Lisää turvallisuuteen liittyvää koulutusta
- ☐ Lisää tutustumista tiimin/työkavereiden kanssa
- ☐ Enemmän alkuun työskentelyä perehdyttäjän tai työkavereiden kanssa
- ☐ Enemmän tietoa yrityksestä

5. Mitkä seuraavista asioista vaikuttavat eniten sitoutumiseesi Lifeen/yritykseen? Valitse useita: *

- ☐ Perehdytykseen lisää aikaa
- ☐ Lisää tuotekoulutusta
- ☐ Lisää myyntikoulutusta
- ☐ Lisää ymmärrystä/keinoja myynnin tekoon
- ☐ Perehdyttäjälle lisää koulutusta perehdytyksen tekoon
- ☐ Lisää teknistä koulutusta esimerkiksi. kassa/IT yms.
- ☐ Lisää turvallisuuteen liittyvää koulutusta

- ☐ Lisää tutustumista tiimin/työkavereiden kanssa
- ☐ Enemmän alkuun työskentelyä perehdyttäjän tai työkavereiden kanssa
- ☐ Enemmän tietoa yrityksestä

6. Onko saamallasi perehdytyksellä ollut vaikutusta haluusi työskennellä Lifella nykyisessä työtehtävässäsi? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

7. Miten arvioisit omaa sitoutumista Life yritykseen? 1–5 asteikko (1 ei lainkaan sitoutunut / 5 erittäin sitoutunut)

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Mikä sitouttaa sinua eniten Life yritykseen? Aseta tärkeysjärjestykseen ylhäältä alas. *

Työilmapiiri

Nykyinen työtehtävä

Palkkaus

Työolot ja työssä jaksaminen

Esimiestyöskentely

Perehdytys

Etenemismahdollisuudet

Alan kiinnostavuus

Palautteen anto ja saanti

Yrityksen arvot

9. Missä näkisit itsesi 5-vuoden kuluttua töissä/työtehtävissä?

*

- ☐ Lifella
- ☐ Lifella uudessa roolissa
- ☐ Lifella samassa roolissa
- ☐ Toisessa yrityksessä samassa roolissa, kuin nykyinen työsi
- ☐ Toisessa yrityksessä eri roolissa
- ☐ Muualla, esimerkiksi opiskelemassa
- ☐ Uralla edenneenä Lifella
- ☐ Uralla edenneenä toisessa yrityksessä

10. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten edellisen kysymyksen vastaukseen? Valitse useita *

- ☐ Työolot
 - ☐ Urahaaveet, esimerkiksi eteneminen esimieheksi
 - ☐ Muut tehtävät kiinnostavat organisaatiossa
 - ☐ Perehdytys nykyisessä työssäsi
 - ☐ Työilmapiiri
 - ☐ Jaksaminen työssä

 - ☐ Mahdollinen alanvaihto
 - ☐ Halu työskennellä toisessa organisaatiossa
 - ☐ Muu syy
-