

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

PEREHDYTYSSOPAS

Kuinka saada tasalaatuinen perehdytys perehdyttäjistä riippumatta

TEKIJÄ Susanna Laukkanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Susanna Laukkanen	
Työn nimi Perehdytysopas	
Päiväys 20.5.2024	Sivumäärä/Liitteet 27 + 2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pohjois-Savon Vakuutusmyynti Oy	
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli luoda perehdytysopas, mutta tutkimuksen edetessä tarve muuttui perehdytyksen aikataulupohjan luomiseksi. Työn tarkoituksena oli luoda perehdytyspohja, joka takaisi tasalaatuisen perehdytyksen perehdyttäjistä riippumatta. Työn edetessä tuli ilmi, että perehdytysprosessi oli toimeksiantajayrityksessä jo pitkälle viety, joten perehdytysopas jätettiin tekemättä ja tilalle luotiin aikataulupohja.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin perehdyttämisen ja oppimisen käsitteitä ja niiden eri osa-alueita. Luvuissa käytiin läpi perehdyttäminen käsitteenä, sekä perehdyttämisen eri osa-alueita: muun muassa perehdytettävän seuranta ja perehdyttäjän roolia perehdytyksen aikana. Oppimiseen liittyen teoriaosuudessa käsiteltiin eri oppimis- ja opetusmenetelmiä, sekä oppimista edistäviä tekijöitä. Teoriaa tukemaan käytettiin eri verkko- ja kirjallisuuslähteitä.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Työssä toteutettiin kyselytutkimus sekä haastattelu, jotta saatiin riittävä kuva toimeksiantajan perehdyttämisen nykytilasta ja mahdollisesti tarvittavista toimenpiteistä perehdyttämisen muuttamiseksi.</p> <p>Tulosten perusteella opinnäytetyössä luotiin aikataulupohja perehdytykselle perehdytysoppaan sijasta, tutkimuksessa ilmi tulleen tarpeen muutoksen vuoksi. Jatkotutkimusehdotuksena ehdotettiin tutkimusta työyhteisön oppimisilmapiirin vaikutuksesta osaamisen kehittämiseen.</p>	
Avainsanat Perehdytys, perehdytysprosessi, oppiminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Susanna Laukkanen	
Title of Thesis Orientation guide	
Date 20.5.2024	Pages/Appendices 27 + 2
Client Organisation /Partners Pohjois-Savon Vakuutusmyynti Oy	
<p>In this thesis, the aim was initially to create an orientation guide, however, as the research progressed, the need shifted towards creating a schedule template for the orientation, which ensured consistent orientation, regardless of the instructor. As the research progressed, it became apparent that the orientation process was already far advanced in the client company, therefore the orientation guide was left undone, and a schedule template was created instead.</p> <p>The theoretical part discussed the concepts of orientation and learning and their different aspects. The chapters discussed orientation as a concept, as well as its various components, for instance, the monitoring of the individual being oriented and the role of the instructor during the orientation process. Different learning and teaching methods were discussed in the theory chapter, as well as factors that promote learning. Various online and literature sources were used to support the theory.</p> <p>The qualitative research method was used in the thesis. The thesis included a research questionnaire as well as an interview to get a sufficient view of the current state of the client's orientation, and any necessary measures to change the orientation process.</p> <p>Based on the results, a schedule template for orientation was created in the thesis instead of an orientation guide, due to the change in need revealed by the research. As a suggestion for further research, it was proposed to study the impact of the learning environment within the work community on the development of skills.</p>	
Keywords Orientation, process, learning	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	PEREHDYTTÄMINEN	6
2.1	Perehdyttäminen käsitteenä ja sen merkitys	6
2.2	Perehdytysprosessi	6
2.3	Perehdytettävän seuranta.....	7
2.4	Perehdytyksen arviointi ja osaamisen kartoitus	7
2.5	Perehdyttäjän rooli.....	8
2.6	Opetusmenetelmät ja työkalut	8
3	OPPIMINEN TYÖSSÄ.....	10
3.1	Oppiminen työssä	10
3.2	Oppimista edistävät tekijät	10
3.3	Oppimismenetelmät	11
4	PEREHDYTTÄMISEN NYKYTILA.....	13
4.1	Yrityksen esittely ja organisaatorakenne	13
4.2	Perehdyttämisen nykytila yrityksessä.....	13
5	TOTEUTUS.....	16
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	16
5.2	Kyselyn laadinta ja toteutus.....	16
5.3	Kyselyn vastausten analysointi.....	17
6	TUOTOS	20
6.1	Johtopäätökset	20
6.2	Perehdytysoppaan laatiminen ja esittely	20
7	POHDINTA.....	22
7.1	Luotettavuus ja eettinen näkökulma	22
7.2	Opinnäytetyöprosessi	23
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	25
	LÄHTEET	26
	LIITE 1	28
	LIITE 2	29

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni on perehdytysopas. Aihevalinta lähti konkreettisesta tarpeesta, joka yrityksessä oli useiden perehdyttämisten myötä ilmennyt. Yrityksessä on jo olemassa oleva perehdytysajan opas vakuutusedustajille, mutta perehdyttäjän opas uupuu tällä hetkellä. Perehdytyksen tueksi on tällä hetkellä kirjallinen aikatauluraami. Perehdytysoppaalle on tarve, koska perehdyttäjänä toimii tulevaisuudessa mahdollisesti useampi kuin yksi henkilö. Perehdytysopas takaa jatkossakin tasalaatuisen perehdytyksen, eikä perehdytyksen laatu ja sisältö riipu siitä kuka uutta vakuutusedustajaa perehdyttää.

Aihevalinnan taustalla on myös oma kiinnostus perehdyttämistä, valmentamista ja johtamista kohtaan. Opintoni valinnaisaineet ovat myös pääasiassa koostuneet näistä teemoista, joten halusin päästä hyödyntämään opittua myös konkreettisesti ja kertoa ajatuksiani perehdyttämisestä. Olen opintojeni aikana saanut itse perehdytystä kolmessa eri yrityksessä, sekä useampaan työtehtävään. Näiden itse läpikäytyjen perehdytysten pohjalta on herännyt havaintoja, joita haluan tuoda esille tässä perehdytysoppaassa. Olen myös ollut yhdessä perehdytysprosessissa perehdyttäjän roolissa, joten kokemusta on sitä kautta myös tullut aiheeseen liittyen. Toivon saavani opinnäytetyön tekemisestä eväitä tulevaisuuden työtehtäviini, sekä ammatillista kasvua.

Yritys, jolle teen perehdytysoppaan, on nykyinen työpaikkani Pohjois-Savon Vakuutusmyynti Oy. Olen toiminut ensin työsuhteessa myyntineuvottelijana huhtikuusta 2022 asti ja lokakuussa 2022 perustin oman toiminnan, jonka alla teen kyseiselle yritykselle vakuutusmyyntityötä. Yritys on If Vakuutuksen valtuuttama franchiseyritys. Pohjois-Savon Vakuutusmyynti Oy:n alla toimii useita vakuutusedustajia, joilla on kaikilla oma y-tunnus.

Perehdyttäjänä toimii tällä hetkellä yrityksen myyntijohtaja, mutta tulevaisuudessa perehdytyksen voi mahdollisesti hoitaa joku muu hänen lisäkseen. Perehdyttäjää kutsutaan opinnäytetyössä myös valmentajaksi/esihenkilöksi, sillä toimeksiantajayrityksessä valmentaja-nimitys on yleisesti käytössä puhuttaessa esihenkilöstä. Perehdyttäjän tehtävä on siis perehdyttää vakuutusedustajia yrittäjäpohjaiseen työhön. Vakuutusedustajat myyvät vakuutuksia henkilöasiakkaille puhelimitse.

Tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos, eli kirjallinen opas perehdyttäjälle perehdyttämisen tueksi. Päättökysymys on: **Kuinka saada tasalaatuinen perehdytys perehdyttäjistä riippumatta?**

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdyttäminen käsitteenä ja sen merkitys

Perehdyttäminen on prosessi, joka auttaa uutta työntekijää oppimaan työtehtävässä tarvittavia taitoja, sekä integroi uuden työntekijän osaksi työyhteisöä. Perehdytystä tarvitaan henkilön aloittaessa uudessa työpaikassa tai työtehtävien muuttuessa talon sisällä. On tärkeää, että perehdyttäminen hoidetaan laadukkaasti, jotta uudella työntekijällä on hyvät lähtökohdat työn tekemiseen. Vaikka hyvin toteutettu perehdytys vie aikaa, sen avulla uusi työntekijä voi pian työskennellä itsenäisesti ilman jatkuvaa ohjausta ja kompensoi perehdyttämiseen käytettyä aikaa. Hyvällä perehdytyksellä säästytään myös turhilta virheiltä, joita ilman perehdytystä saattaisi tulla enemmän työn alkuvaiheessa. Hyvin suunniteltu perusteellinen perehdyttäminen vaikuttaa myönteisesti uuden työntekijän mieli-alaan ja sitouttaa hänet nopeammin tuottavaksi jäseneksi työyhteisössä. (Joki 2021, 86.)

Perehdytyksen kesto riippuu työtehtävästä ja sen haastavuudesta. Perehdytys kuitenkin usein jatkuu myös itse virallisen perehdytysvaiheen jälkeen muun muassa työkavereiden kanssa keskustellessa ja havainnoiden heidän työskentelyänsä. Esimerkiksi vierihoidto, eli toisen työntekijän seuraaminen on toimiva menetelmä oppimiseen perehdytyksen aikana ja sen jälkeen. Fiksusti suunnitellussa perehdytyksessä tietoa annetaan pienissä osissa, jolloin henkilö kykenee omaksumaan tietoa paremmin ja samalla kykenee harjoittelemaan oppimiaan asioita käytännössä. (Hyppänen 2013.)

Sen lisäksi että perehdyttämisestä on etua yritykselle ja aloittavalle työntekijälle, myös laki edellyttää riittävää perehdytystä. Työnantajan on huolehdittava, että uusi työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle annettua opastusta täytyy myös täydentää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, §14.)

Perehdyttäminen on nykyisin muutakin kuin välitöntä työhön opastamista. Työntekijän täytyy ymmärtää, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. (Onnismaa 2010.)

2.2 Perehdytysprosessi

Paras tapa toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi yritykseen, on rakentaa vahva ja toimiva perehdytysprosessi. Perehdytysprosessin tulee sisältää uusien opiskeltavien asioiden lisäksi myös käytännön asioita, kuten työvälineiden käyttöönoton, työkavereihin tutustumisen sekä työpaikan esittelyn. (Duggan 2023.)

Jotta saadaan tasalaatuinen perehdytys kaikille, on tärkeää huolehtia, että suunniteltua perehdytysprosessia on helppo toteuttaa käytännössä ja prosessin suunnittelussa on mietitty perehdytyksen tavoitteet. Perehdytysprosessia suunnitellessa on hyvä osallistaa kehitystyöhön mahdollisimman monia henkilöitä, joilla on eri tarpeet ja näkemykset. (Silvonon 2022.)

Toimiva suunnitelma luo järjestystä ja tunteen siitä, että asia on hallinnassa. Ilman toimivaa suunnitelmaa perehdytys olisi tehottomampaa ja uudella työntekijällä voisi olla tunne siitä, että ei tiedä mitä on tulossa. Perehdytysprosessin yksi tärkeimmistä asioista on seuranta, jonka tulisi jatkua myös virallisen perehdytysintensiivijakson jälkeen. (Silvonen 2022.)

2.3 Perehdytettävän seuranta

Perehdytettävän seuranta tulisi olla osa jokaista perehdytysprosessia, sillä seurannalla saadaan hyödyllistä informaatiota siitä, miten perehdytysprosessi toimii sekä kuinka uusi työntekijä on päässyt osaksi työyhteisöä (Tainio-Keinonen 2020).

Perehdytettävän seuranta tulee tehdä virallisen perehdytyksen aikana ja sen jälkeen. On tärkeää sopia perehdytettävän kanssa, milloin seuraavan kerran käydään väliaikatilanne läpi osaamisen ja työyhteisöön sopeutumisen suhteen. Näin uudella työntekijällä on varmuus siitä, että hänen perehdytyksensä otetaan vakavasti ja hänen tulevaa työpanosta pidetään tärkeänä. Kun perehdytettävä tietää, että seuranta tehdään, voidaan seurantapalaverissa keskustella avoimesti mitä uudelta työntekijältä vielä odotetaan tai jokin ei suju vielä toivotusti. (Joki 2021, 96.)

Seurannassa voidaan kysyä avoimia kysymyksiä siitä, mitä perehdytettävälle kuuluu ja miten perehdytys on hänen omasta mielestään sujunut. On tärkeää selvittää myös, jos jokin asia on tuntunut perehdytettävän mielestä haastavalle, jotta asiaan voidaan kiinnittää huomiota ja antaa tarvittavaa lisätukea. Työyhteisöön adaptoituminen on myös tärkeä osa perehdytystä, joten kysymysten on hyvä liittyä myös työyhteisöön ja miten siihen sisäänpääsy on sujunut. Kysymysten tarkoituksena on saada aidosti tietoa perehdytyksen etenemisestä ja näyttää kiinnostus uutta henkilöä ja hänen osaamistaan kohtaan. (Joki 2021, 96.)

2.4 Perehdytyksen arviointi ja osaamisen kartoitus

Onnistunut perehdytys on suunnitelmallinen ja perehdytettävää kannustava. Uusi työntekijä tietää onnistuneessa perehdytyksessä mikä perehdytyksen tavoite on, sekä ymmärtää selkeästi kuka on vastuussa hänen perehdyttämisestään. Onnistuneessa perehdytyksessä uusi työntekijä myös socialisoituu työkavereiden kanssa, koska he ovat myös keskeinen osa uuden työntekijän oppimista verstaistuen kautta ja tiedonlähteenä. (Tainio-Keinonen 2020.)

Perehdytystä tulisi myös arvioida jo perehdytysprosessin aikana ja sen jälkeen. Perehdytystä voidaan arvioida mm. ennakkoon varatuilla keskusteluaajoilla uuden työntekijän kanssa. Arviointia voi tehdä eri aikajaksojen osalta, joka helpottaa perehdytyksen tutkimista. Aikajakson voi jakaa kolmeen osaan: 1. ensivaikutelma, 2. tehtävän, roolin ja tiimin selkeys, sekä 3. suorituskyvyn arviointi. Ensimmäisessä osiossa perehdytettävä kertoo kokemuksensa työtilan ja työkalujen sopivuudesta, sekä nimensä mukaisesti millaisen ensivaikutelman hän on saanut työyhteisöstä ja työstä. Toisessa osassa arvioidaan sitä, kuinka uusi työntekijä ymmärtää oman roolinsa ja mitä työtehtäviin kuuluu. Uudelta työntekijältä on hyvä tiedustella myös onko hän saanut riittävästi opastusta ja vastaavatko työtehtävät odotettua. Viimeisessä osassa arvioidaan, onko tietoa ja taitoa riittävästi perehdytyksen

pohjalta työssä suoriutumiseen ja tietääkö työntekijä, miten hän voi saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet ja kuinka suoritusta mitataan. (FCG Digital 2019.)

Perehdyttävän ennakkoluulottomuutta kannattaa myös hyödyntää perehdytyksen aikana. Perehdyttävän kannattaa antaa kyseenalaistaa toimintamalleja, jolloin voidaan saada uusia hyviä näkökulmia jo rutinoituneeseen tekemiseen. (Joki 2021, 87.)

Lopuksi osaamisen kartoittamiseksi ja perehdytyksen arvioinniksi voi uudelle työntekijälle laatia palautekyselyn. Kartoituksessa voidaan hyödyntää oppimisreflektio työkalun kysymyksiä: Mikä sujui hyvin? Mitä opit? Mitä jäit kaipaamaan? Kysymysten vastausten pohjalta voidaan suunnitella jatko-toimenpiteet, joilla tehostetaan näiden asioiden oppimista jatkossa. (Aho 2023, 202.)

2.5 Perehdyttäjän rooli

Vaikka paljon perehdyttämisen hyödyllisyydestä riippuu siitä, kuinka perehdytettävä osaa hyödyntää saamiaan oppeja, on perehdytyksestä vastaavalla esihenkilöllä myös iso rooli perehdytyksen aikana. Hyvä esihenkilö johtaa motivoiden, sekä saa aikaan johdettavissa merkityksellisyyden ja työn mielekkyyden tunnetta. Hän myös innostaa oppimaan ja tarjoaa johdettaville uusia näkökulmia asioihin. Esihenkilön tulee omata hyvät ihmissuhdetaidot ja huomioida johdettavat yksilöinä, jotta jokaisen tarpeet voidaan ottaa huomioon. Perusedellytyksenä esihenkilöllä tulee olla riittävästi aikaa ja muita resursseja työhön. (Mayor & Risku 2022, 18.)

Perehdyttäjän toimiessa valmentajan roolissa on hän uusille työntekijöille roolimalli ja antaa suuntaa yrityksen arvojen ja kulttuurin noudattamiseen. Hyvä valmentaja on perehdytyksen aikana myös itse motivoitunut ja suhtautuu työtehtäväänsä motivoituneesti. Valmentajan aikaisempi kokemus työstä myös synnyttää luottamusta perehdytettävän ja valmentajan välillä, jolloin valmentaja voi opastaessaan nojata kokemukseensa. Valmentajan on tärkeää myös havainnoida perehdytyksen aikana uuden työntekijän ajatuksia ja pohdintoja. Sitä kautta saadaan hyviä kehittämiskohteita yritykselle jatkoa ajatellen ja työkuultuuri moninaistuu jokaisen perehdytyksen jälkeen lisää. (Huhtala 2021.)

2.6 Opetusmenetelmät ja työkalut

Opetusmenetelmät ovat opettajalähtöisiä tapoja osallistaa oppilaita oppimaan uusia taitoja (Tuni 2023).

Eri opetusmenetelmiä on satoja ja parhaiten tilanteeseen sopivalla menetelmällä oppijoita voidaan aktivoida. Menetelmät toimivat silloin kun valitaan tavoitetta parhaiten tukeva menetelmä tai niiden yhdistelmä. (Huuskonen 2021.)

Yksittäinen opetusmenetelmä ei ole toimimaton tai toimiva. Menetelmien toimivuuden ratkaisee tapa hyödyntää niitä, eli miten niitä käsitellään ja sovelletaan. Samaa menetelmää kannattaa kokeilla muutaman kerran, jotta ymmärtää sen merkityksen ja saa menetelmän toimimaan. Menetelmien toimivuuteen vaikuttaa myös oma tyyli opettaa, annetut ohjeet sekä perehdytettävien aktiivisuus. (Hyppönen 2004.)

Seuraavaksi esiteltynä opetusmenetelmiä, jotka on valittu useista menetelmistä parhaiten vakuutus- edustajan perehdytykseen sopivaksi. Lisää opetusmenetelmiä löytyy muun muassa lähdemateriaalista (Hyppönen 2004).

Tiimin reflektio

Yksi perehdytyksessä käytettävä työkalu on tiimin reflektio. Jos perehdytettäviä on vain yksi, työkalua on mahdollista käyttää myös yhden perehdytettävän kanssa.

1. Valitaan henkilö, joka toimii reflektion fasilitaattorina. Tässä tapauksessa valmentaja.
2. Sovitaan toiminta, jota keskitytään käsittelemään (esim. vakuutustuotteet, buukkaus, myyntitapalaverit).
3. Laitetaan seinälle kaksi otsikkoa: ”Hyvää” ja ”Haastavaa”.
4. Mietitään itsekseen mikä valitussa asiassa meni hyvin ja mikä siinä toimi. Kirjoitetaan yksi asia per lappu.
5. Seuraavaksi mietitään mikä oli haastavaa ja ei toiminut. Kirjoitetaan jälleen yksi asia per lappu.
6. Laitetaan yksi kerrallaan vuorotellen laput seinälle oikean otsikon alle ja samalla käydään suullisesti läpi oma lappu.
7. Keskustellaan millaisia ajatuksia hyvin menneet asiat herättävät ja miten varmistetaan, että nämä asiat sujuvat myös jatkossa. Samalla fasilitaattori, eli valmentaja kerää toimenpideideoita ylös.
8. Keskustellaan, miten haastavia asioita voidaan ratkoa. Jälleen kerätään toimenpideideat seinälle.
9. Valitaan 1–2 toimenpidettä, joita kannattaa tehdä ensin.
10. Arvioidaan, millaisia tuloksia on mahdollista odottaa valituilta toimenpiteiltä seuraavaan reflektiokertaan mennessä.

(Aho 2023, 197.)

Case-opetus

Case-opetuksen tarkoituksena on antaa perehdytettäville jokin tapaus, jota perehdytettävät alkavat purkamaan. Tapaukset ovat esimerkiksi kertomuksia tai kuvauksia. Perehdytettävät tekevät tapauksista johtopäätöksiä. Perehdytettäville annetaan tapauksiin liittyviä kysymyksiä, joihin he lähtevät etsimään vastauksia. Case-opetus antaa mahdollisuuden päästä soveltamaan opittuja asioita. (Hyppönen 2004.)

Osallistujat opettaa

Tässä menetelmässä on tarkoituksena laittaa osallistujat valmistelevaan sekä opettamaan toisilleen tietty asia yksilöinä tai ryhminä. Tässä menetelmässä yleensä opettava osallistuja oppii eniten. Menetelmä kehittää myös esiintymistaitoja. (Hyppönen 2004.)

3 OPPIMINEN TYÖSSÄ

3.1 Oppiminen työssä

Oppiminen on prosessi, jossa henkilö omaksuu uusia tietoja ja taitoja, tietoisesti sekä tiedostamatta. Yksi tärkeimmistä asioista oppimisessa on tiedon sisäistäminen, jotta se voidaan ottaa käyttöön ja soveltaa tarvittaessa. Oppimista tapahtuu silloin, kun oppija kokee tarpeen oppia asia. Oppimiseen tarvitaan siis esimerkiksi sisäistä motivaatiota aihetta kohtaan. (Juvonen, 2015.)

Työpaikan oppimisympäristössä esihenkilön tehtävänä on edistää oppimista ja tehdä kaikkensa, jotta yksilö oppisi. Se tarkoittaa erilaisuuden huomioonottamista ja erilaisia käytäntöjä eri oppijoiden välillä. Kaikki oppijat on otettava huomioon, mikäli oppimis- ja onnistumishalua on. Tavallinen erilaisuuden huomioiminen oppimiseen liittyen on eri oppimisnopeuksien huomiointi. Sen lisäksi että opetustahtia on yksilöitävä, on valmentajan tiedettävä oppijan henkilökohtaisista rajoitteista oppimista kohtaan, työntekijän motivaatiosta, sekä tarkkailtava onnistumisiin ja epäonnistumisiin suhtautumista. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014.)

Yleensä aikuista ei voi suoraan opettaa, mikäli kyseessä ei ole uuden konkreettisen taidon oppiminen. Työelämässä opettaminen tarkoittaa enemmänkin tuen antamista ja tekijän motivoimista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

3.2 Oppimista edistävät tekijät

Motivaatio

Yksi oppimista edistävä tekijä on motivaatio. Motivaatio koostuu sisäisistä motiiveista ja tarpeista, sekä ulkopuolisista tavoitteista ja tilanteista. Sisäinen motiivi juontaa juurensa usein geeniperimästä ja lapsuuden kokemuksista, kun taas ulkopuolelta tulevat tavoitteet ovat esimerkiksi yrityksen asettamia tavoitteita ja odotuksia. Parhaassa tapauksessa sisäiset motiivit ja ylhäältä annetut tavoitteet ovat tasapainossa, jolloin kuormitusta syntyy vähiten ja tulosta syntyy tehokkaasti. (Mayor & Risku 2022, 41.)

Ihminen etsii luontaisesti tekemilleen asioille merkitystä ja selityksiä, sekä tarvitsee niille myös tavoitteet, jotka hän itse hyväksyy. Tavoitteita voi olla muun muassa riittävä palkkio ja työympäristö, joka mahdollistaa onnistumisen. Tahto lisää siis motivaatiota. (Viitala 2021.)

Motivaatiota voidaan kasvattaa myös muun muassa asettamalla perehdytettävälle välitavoitteita. Kun perehdytys on jaettu pienempiin osioihin, niiden valmistuminen motivoi perehdytettävää jatkaamaan ja oppimaan lisää. (Eduhouse 2023.)

Hyvä oppimisilmapiiri

Oppimisilmapiirillä on vaikutusta yksilön oppimiseen. Kun opettelemme uusia asioita, toimintamme on epävarmaa ja olemme omalla epämukavuusalueellamme. Näissä tilanteissa on tärkeää, että ympäristö on riittävän turvallinen, jotta uuden oppiminen ei käy liian kuormittavaksi. Oppimisilmapiirin kehittäminen, sekä ylläpito vaatii pitkäjänteisyyttä, eikä se tapahdu hetkessä. Hyvä oppimisilmapiiri

sisältää muun muassa paljon erilaista vuorovaikuttamista, onnistumisten huomioimista ja kannustamista, jokaisen yksilön osaamisen arvostamista, sekä toiminnan refleктоimista ja kehitettävien kohteiden tunnistamista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Hyvään oppimisilmapiiriin vaikuttaa myös tiimiläisten ja esihenkilön/valmentajan ajatusmallit oppimiseen liittyen. Osa ajatusmalleista voi olla haitallisia uuden oppimista kohtaan ja pahimmassa tapauksessa estää uuden oppimisen. Tällainen haitallinen ajatusmalli voi olla esimerkiksi ajatus siitä, että virheitä ei saisi tehdä. Näitä organisaatiossa olevia ajatusmalleja on hyvä aika-ajoin käydä läpi ja ottaa esille, jotta haitalliset ajatusmallit saadaan kitkettyä ja hyvä oppimisilmapiiri säilyy. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

3.3 Oppimismenetelmät

Oppimismenetelmät ovat tapoja prosessoida opeteltavia asioita ja niiden tarkoitus on tehdä parempia oppijoita (Innostatus 2020). Oppimismenetelmiä valittaessa on tärkeää, että käytetään perehdyttämisen tavoitteita ajatellen parhaiten palvelevia menetelmiä. Eri oppimismenetelmillä voidaan saada oppimisesta aktiivisempaa (Mif 2021). Oppimismenetelmiä on lukuisia, mutta alla on esitelty muutama vakuutusedustajan perehdyttämiseen soveltuva oppimismenetelmä.

Mentorointi

Yksi oppimismenetelmistä on mentorointi. Mentoroinnilla tarkoitetaan toimintaa, jossa kokeneempi henkilö ohjaa kokemattomampaa. Yksilöitä kutsutaan tässä tapauksessa mentoriksi ja aktoriksi. Mentorin, eli tässä tapauksessa pidempään talossa olleen työntekijän tehtävä on auttaa ammatillisessa kehittämisessä ja antaa neuvoja. Aktorin, eli tässä tapauksessa perehdytettävän täytyy olla kehittymishaluinen, jotta mentoroinnilla päästään haluttuun lopputulokseen. Mentoroinnin tärkein tavoite on aktorin oppiminen ja kehittyminen ja sen täytyy lähteä aktorin tarpeista, mutta sivussa yleensä myös mentori saa uusia näkökulmia ja oppeja omaan tekemiseensä. Mentoroinnin tarve tulee punnita organisaatiokohtaisesti. (Kupias & Salo 2014, 12.)

Reflektio

Reflektiossa syvennyttään oman toiminnan, itsensä ja uskomustensa arvioimiseen ja ymmärtämiseen. Refleктоiminen ei ole pelkästään ajattelua, sillä ajattelussa ei tapahdu tietoista pohdintaa. Reflektiossa käydään ikään kuin vuoropuhelua, joko itsensä tai muiden kanssa keskustelemalla. Reflektio antaa vapauden ihmetellä ja kyseenalaistaa asioita, mitä pelkässä ajattelussa ei tapahdu. (Aho 2023, 175.)

Reflektio auttaa yksilöä oivaltamaan asioita, sekä sitä kautta oppimaan uutta. Refleктоimisessa on tarkoitus tutkia omaa toimintaa ja löytää kehitettäviä asioita, sekä asioita, jotka jo sujuvat ja missä on onnistunut. Reflektio on lempeä ja turvallinen tapa arvioida omaa tekemistä. Refleктоidessa on muistettava positiivinen, kielteinen ja rakentava näkökulma. (Aho 2023, 177.)

Reflektiota voidaan hyödyntää perehdytyksessä ja sisällyttää tähän perehdytysoppaaseen muun muassa perehdytettävän seurannassa, sekä perehdytyksen lopuksi osaamisen kartoittamisessa. Seuran-

nan aikana valmentaja voi ohjata perehdytettävää reflektoimaan omaa toimintaansa esimerkiksi keskusteluissa esitettyjen kysymysten kautta. Myös perehdytyksen jälkeen reflektoimista on hyvä jatkaa oman osaamisen kehittämiseksi.

4 PEREHDYTTÄMISEN NYKYTILA

4.1 Yrityksen esittely ja organisaatorakenne

Pohjois-Savon Vakuutusmyynti Oy on If Vakuutuksen valtuuttama franchiseyritys, jonka alla toimii yrittäjähajaisena 19 vakuutusedustajaa. Yrityksessä on yksi myyntijohtaja. Myyntijohtaja vastaa toimitusjohtajan tukemana yrityksen myynnillisestä valmennuksesta ja johtamisesta. Yrityksen toimitusjohtaja vastaa valmentamisen organisoinnista ja johtamisesta yhdessä myyntijohtajan kanssa. Yrityksessä myydään vahinkovakuutuksia yksityistalouksille puhelinkanavassa. (Vainikainen 2024.)

Pohjois-Savon Vakuutusmyynti Oy:ssä uusien työntekijöiden perehdyttäminen on myyntivalmentajan/myyntijohtajan vastuulla. Valmentajan rooliin kuuluu uusien työntekijöiden perehdyttämisen lisäksi myynnin johtaminen, eli muun muassa myyntivalmennusten pitäminen sekä myyntitulosten seuraaminen (Vainikainen 2024.)

4.2 Perehdyttämisen nykytila yrityksessä

Yrityksen perehdyttämisen nykytilan selvittämiseksi on haastateltu yrityksen myyntijohtaja Viivi Vainikaista kirjallisesti sähköpostilla. Vainikaista on pyydetty vastaamaan avoimesti kysymyksiin:

Kerro yrityksestä omin sanoin.

Millainen perehdyttämisen nykytila yrityksessä on?

Kuinka se on aikataulutettu?

Millaista seuranta perehdytyksen aikana tehdään?

Vainikaisen (2024) mukaan uuden työntekijän perehdytys kestää 1+3 viikkoa. Perehdyttämisen hoitaa tällä hetkellä lähes muuten kokonaisuudessaan itse myyntijohtaja, mutta ensimmäinen viikko on valtakunnallisesti järjestetty valmennus, josta vastaa erillinen valmentaja. Perehdytyksessä hyödynnetään kuitenkin myös kollegoiden apua muun muassa mallioppimisen kautta. Perehdytyksen tueksi on kirjallinen aikataulu, jota noudattaen perehdytys toteutetaan. Perehdytyksen aikataulutusta saatetaan tarvittaessa muuttaa perehdytettävien tuen tarpeiden mukaisesti. Käytännössä tarkoittaa sitä, että aikataulua saatetaan nopeuttaa, mikäli uudelta työntekijältä löytyy aikaisempaa kokemusta puhelintyöstä, myynnistä tai finanssialalta. Aikataulua ei koskaan kuitenkaan venytetä. Perehdytyksen tavoitteena on, että uudella työntekijällä on perehdytyksen lopuksi riittävästi tietoa ja osaamista, sekä edellytykset toimia tehtävässä onnistuneesti.

Perehdytysaikataulu on jaettu viikkotasolle. Ensimmäinen perehdytysviikko sisältää järjestelmä- ja tuoteoppia. Tällä viikolla käydään läpi myös käytännön asiat muun muassa tietokoneen ja tulostimen käyttöönotto, hoidetaan vakuutusmyyntityössä tarvittavat sopimukset kuntoon ja hoidetaan yhteystiedot kohdilleen. Ensimmäisellä viikolla ensimmäiset kolme päivää perehdytysvastuu on If Vakuutuksen valmentajilla, jotka perehdyttävät Teams:in kautta tuote- ja järjestelmäoppia. (Vainikainen 2024.)

Toisella viikolla tavoitteena on, että uusi työntekijä osaa bookata, eli varata laadukkaasti tapaamisia kalenteriin. Kyseisellä viikolla keskitytään bookkipuhelun eli ajanvarauspuhelun rakenteeseen ja sisältöön, sekä mitä bookkaamisella tavoitellaan. Kyseisellä viikolla seurataan kollegan bookkaamista kakkosluureissa ja havainnoidaan puhelun sisältöä. Toisena valmennustapana on myös kuvitellut asiakastilanteet. Eli perehdyttävä esittää asiakkaalle mahdollisesti heräviä kysymyksiä uudelle työntekijälle ja uusi työntekijä pyrkii niihin vastaamaan itsenäisesti. Lisäksi uudet työntekijät pääsevät itse soittamaan bookkipuheluita asiakkaalle ja perehdyttävä kuuntelee puhelua kakkosluureissa, avustaan tarvittaessa Teamsin kautta. Tällä viikolla ryhdytään myös harjoittelemaan enemmän tietohakua Intrasta, sekä harjoitellaan vakuutusten vertailua yhtiöiden välillä. (Vainikainen 2024.)

Kolmannen viikon tavoitteena on, että työntekijä osaa suorittaa myyntipuhelun laadukkaasti alusta loppuun lähes itsenäisesti, kevyen tuen avulla. Myyntipuhelun kulun havainnollistamiseksi näytetään kaavio, mitä myyntipuhelun kuuluisi sisältää. Sen jälkeen myyntipuhelun sisällön opettelu pilkotaan osiin ja käydään osio kerrallaan mitä niiden kuuluisi sisältää (muun muassa myyntipuhelun avaus ja klousaus). Tässä osiossa hyödynnetään valmiiksi löytyviä valmennusvideoita, tehdään kuunteluharjoitteita, sekä kuunnellaan muiden työntekijöiden myyntipuheluita nauhalta. Kuunteluiden jälkeen reflektoidaan puheluita. Perehdyttävä kirjaa itsenäisesti muistiinpanoja mihin asioihin kiinnitti puhelussa huomiota, jonka jälkeen pureskellaan havainnot läpi porukalla. Tehdään myös case-sparrausta perehdytettävien kesken, sekä simulaatioharjoituksia. Simulaatioharjoituksessa toinen esittää asiakasta ja toinen myyjää. Osiossa mietitään myös myyntipuhelun runko kuvitellulle asiakkaalle ja kirjoitetaan se ylös. Tällä kyseisellä viikolla myös suoritetaan ensimmäiset omat myyntipuhelut oikealle asiakkaalle. Perehdyttävä kuuntelee Teamsin kautta ja auttaa tarvittaessa. Ensimmäisen puhelun jälkeen käydään läpi puhelun kulku, missä onnistuttiin ja mitkä olisivat kehityskohteita kyseisessä puhelussa. (Vainikainen 2024.)

Kun myyntiosaamisen osalta on päästy alkuun, syvennyttään myös oman työn organisointiin. Varmistetaan että uusi työntekijä osaa hyödyntää kalenteria oikein ja tehdään työaikasunnitelma. Käydään myös läpi tavoitteet, millaiset vaatimustasot ovat lukuina, sekä millaisella työmäärällä päästään tavoitteisiin. Tavoitteellisuus ja toteutunut toiminta kerrataan aluksi viikoittain uuden työntekijän kanssa. (Vainikainen 2024.)

Neljännellä, eli viimeisellä viikolla tavoitteena on, että työntekijä osaa herättää asiakkaalle kiinnostuksen, sekä löytää ja linkittää tarpeen asiakkaan elämään. Kyseisellä viikolla jatketaan jo aiemmin opittua, sekä tehdään bookkaamista ja myyntipuheluita. (Vainikainen 2024.)

Seurantaa uuden työntekijän tilanteesta tehdään neljännellä ja viidennellä viikolla joka aamu, jolloin tehdään yhteinen tilannekatsaus kaikkien uusien työntekijöiden osalta. Jos ryhmässä aloittaa useampi uusi työntekijä, niin yhteisen katsauksen jälkeen jokaisella vielä henkilökohtainen katsaus. Kun on kulunut kaksi kuukautta perehdytyksen alusta, annetaan uusille työntekijöille vastattavaksi osamiskysely, jossa arvioidaan omaa osaamista eri osa-alueilla. Tarvittaessa kysely toistetaan myöhemmin uudestaan. (Vainikainen 2024.)

Vainikaisen (2024) mukaan perehdytys on lähinnä koulutuksellista, mutta aina aihealueiden jälkeen pyritään käyttämään syventävänä metodina jotain harjoitusta, kuten aiemmin mainitut case- ja simulaatioharjoitukset, sekä kuunteluharjoitukset. Perehdytettävälle voidaan antaa myös ennakkotehtäviä ja mikäli haluavat, voivat myös tutustua itsenäisesti seuraavan päivän aiheeseen. Lisäksi perehdytyksessä käytetään mindmap-harjoituksia, eli kerrotaan mitä asiakkaasta tiedetään bookkipuhelun jälkeen mindmapin avulla. Perehdytyksessä on myös verkkokursseja, jotka tehdään sen jälkeen, kun aiheeseen on perehdytty. Vainikaisen (2024) mukaan myös materiaalien läpikäyntiin ja koulutusvideoiden katsomiseen tulisi olla perehdyttäjälle varattuna aikaa, jotta perehdyttäjä osaa ja muistaa asiat, joita kyseisessä koulutusmateriaalissa käydään läpi. Esimerkkiasiakkaiden laatimiseen case-harjoituksia varten täytyisi olla myös aikaa varattuna.

5 TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä

Kyseessä on laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus koostuu monenlaisista lähestymistavoista ja tutkimusperinteistä ja siinä on erilaisia keinoja analysoida tutkittua tietoa. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä on muun muassa, että mitään ei voi ottaa annettuna: eli asioita tulee kyseenalaistaa ja nähdä vieraan silmin. Laadullisessa tutkimuksessa vastataan ensisijaisesti mitä- ja miten-kysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa usein analysoidaan aineistoa jonkin menetelmän, paradigman tai teorian kautta. (Juhila 2021.) Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet muun muassa mitä- ja miten-kysymykset sopivat opinnäytetyön aiheeseen, joten tästä syystä työhön valittiin sopivimmaksi laadullinen tutkimus.

Haastattelu ja kyselytutkimus on keino saada tietoa toisen ihmisen kokemuksista, käsityksistä ja toiminnasta. Tutkimushaastattelulla tavoitteena on tuottaa tietoa ja tarvittavia aineistoja, jotta pystytään vastaamaan tutkimusongelmaan. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.)

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin kyselyä, joka lähetettiin vakuutusedustajille vastattavaksi. Toinen aineistonkeruumenetelmä on myyntijohtajalle suoritettu haastattelu sähköpostitse. Kysely ja haastattelu valittiin siksi, että saadaan tietoa kokemuksista, käsityksistä ja toiminnasta. Vakuutusedustajien kysely toteutettiin Webropol-kyselylomakkeella tietosuojasyistä. Webropolin kautta tehtävässä kyselyssä vastaukset ovat anonyymejä, jolloin tietosuojaa on turvattu. Kyselylomakkeen linkki toimitettiin vakuutusedustajille sähköpostitse, jota kautta he pääsivät vastaamaan kyselyyn. Webropol-kyselylomakkeeseen päädyttiin vakuutusedustajien osalta myös aikataulusyistä. Perinteinen haastattelu vaatisi enemmän valmisteluita ja jälkikäsitteilyä muun muassa litteroinnin muodossa, jolloin valittu kyselytapa on aikatehokkaampi. Kysely lähetettiin 19 vakuutusedustajalle ja kyselyyn odotettiin vähintään 10 vastausta, jotta kyselyn tulokset olisivat riittävän luotettavat.

5.2 Kyselyn laadinta ja toteutus

Onnistuneen kyselyn toteuttaminen lähtee liikkeelle kyselylomakkeen pituuden ja ulkoasun suunnittelusta. Kyselylomakkeen tulisi olla kohtuullisen pituinen, noin 15–20 minuuttia pitkä, jotta kyselyyn saadaan vastauksia, eikä vastaaja koe kyselyä liian pitkäksi. Myös ulkoasun ja kyselyn yleisilmeen tulee olla selkeä, koska vastaamispäätös syntyy ensivaikutelman avulla. Kyselyn on oltava tutkimuskysymyksen kannalta riittävän kattava, jotta kyselyllä saa kaikkien tarvittavaan vastauksen. Sen lisäksi kysymysten tulisi olla yksinkertaisia, jotta kyselyyn vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja osaavat vastata kysymyksiin. (Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon.)

Kyselyssä kysymykset olisi hyvä olla loogisessa järjestyksessä, jotta vastaajan on helppo edetä kyselyssä eteenpäin. Täysin avoimia kysymyksiä kannattaa käyttää harkiten, sillä niitä voi olla hankalampi analysoida myöhemmin, sillä vastaustavat vaihtelevat. Vastaajajoukon ollessa aktiivinen ja helposti kirjallisesti kantaaottava, avoimet kysymykset ovat perusteltuja. Kyselyssä olisi hyvä olla myös vastausohjeita, jotta kyselyyn vastaaja ymmärtää miten kuuluisi vastata. (Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon.)

Kyselyn laadinta alkoi siitä, että ryhdyin miettimään mitkä kysymykset ja niiden vastaukset auttaisivat vastaamaan päätutkimuskysymykseeni: **Miten saada tasalaatuinen perehdytys perehdyttäjästä riippumatta?** Kysymyksiä valitessa otin myös huomioon opinnäytetyön teoriavaiheessa läpi käymäni aiheet ja nostin kysymyksiin teoriasta oppimiani aiheita, jotka koin tärkeiksi perehdytystä suunnitellessa. Valitsemani kysymykset liittyvät perehdytyksen ajankäyttöön, oppimistapoihin ja perehdytyksen seurantaan. Kokosin kyselyn loogiseen järjestykseen aihe aiheelta. Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä, sillä koin että vastaajajoukkoni ymmärtää kysymykset ja ovat helposti kirjallisesti kantaaottavia. Lähetin anonyymin Webropol-kyselylomakkeen linkin kaikille yrityksen vakuutus-edustajille, jotta sain mahdollisemman laajan näkemyksen perehdytysprosessista.

5.3 Kyselyn vastausten analysointi

Tässä kappaleessa esitellään ja analysoidaan Pohjois-Savon Vakuutusmyynti Oy:n vakuutusedustajille/nykyisille työntekijöille teetättämän kyselytutkimuksen tulokset. Kyselyssä pyrittiin selvittämään vakuutusedustajien näkemyksiä perehdytyksen tärkeimmistä asioista, seurannasta, sekä parhaista oppimistavoista. Kysely lähetettiin 19 vakuutusedustajalle ja 8 vakuutusedustajaa vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti oli 42,1 %. Kysely sisälsi 7 avointa kysymystä, johon tuli vastata avoimilla vastauksilla tekstimuodossa. (Liite 1.)

Kysymykset ja vastausten analysointi:

Mikä vaatii mielestäsi eniten aikaa perehdytyksessä ja miksi? a) Tuotteiden osalta b) Myyntiprosessin osalta c) Järjestelmäosaamisen osalta

Kysymys ymmärrettiin kahdella eri tapaa. Osa vastanneista otti kantaa siihen mikä näistä: tuotteet, myyntiprosessi vai järjestelmä vaatii eniten aikaa perehdytyksessä ja osa taas siihen, että mikä näiden aiheiden sisällä vaatii eniten aikaa. Puolet ensimmäisellä tavalla kysymyksen ymmärtäneistä vastasi myyntiprosessin olevan eniten aikaa vaativa asia perehdytyksessä ja puolet vastasi tuotteiden olevan eniten aikaa vaativa.

Tuoteoppiin olisi hyvä käyttää aikaa vastanneiden mukaan siksi, että tuotteet on hallittava ennen myyntiprosessin opettelua. Tuotteiden hyvä osaaminen lisää myös vastanneiden mukaan itseluottamusta myyntiin ja siihen että tietää mitä myy. Vastauksissa tuli esiin myös se, että aikaisemmin myyntityötä tehneiden uusien työntekijöiden osalta myyntiprosessi voi jo olla hallussa, jolloin itse myytävät tuotteet vaativat enemmän aikaa.

Myyntiprosessiin olisi hyvä käyttää aikaa eniten vastanneiden mukaan siksi, että työ perustuu myyntiin ja sitä tulee kehittää koko ajan myös perehdytyksen jälkeen lisää. Myyntiprosessin tapojen ja mallien kehittäminen on vastanneiden mukaan tärkeää, jotta työote ja ymmärrys työstä lähtee heti oikeille raiteille. Työn systemaattisuus myyntiprosessissa lähtee heti perehdytyksestä liikkeelle.

Kaksi vastaajaa kahdeksasta otti kantaa siihen, miten kysymys oli alun perin tarkoitettu vastattavaksi. Tuotteiden osalta eniten vastanneiden mukaan aikaa vaatii tuotesisältöjen osaaminen. Myyntiprosessin perehdytyksessä eniten aikaa vastanneiden mukaan vaatii asiakkaan haltuunotto ja tarkoituksen kartoitus. Järjestelmäosaamisen osalta eniten aikaa vaatii vastanneiden mukaan itse myyntityökalun

läpikäynti, mutta järjestelmävirheiden korjaaminen on mahdollista, eikä niitä tarvitse ottaa alussa niin vakavasti. Hyvä kuitenkin tietää mitä tehdään ja missä, ennen kuin lähtee tekemään myyntiä.

Mitkä kolme asiaa ovat tärkeimpiä perehdytyksessä työn onnistumisen kannalta? Perustele miksi.

Vastauksissa nostettiin paljon eri asioita tärkeimpinä perehdytyksessä työn onnistumisen kannalta ja vastaukset jakautuivat tasaisesti vastaajien kesken. Nostoja tärkeimmiksi asioiksi:

- Teorian ja käytännön yhdistäminen: oppiminen työtä tekemällä.
- Hyvin suunniteltu perehdytys
- Osallistaminen perehdytyksessä, mm. esimerkit, sparraukset ja ryhmätehtävät
- Oikeanlainen ammattilainen perehdyttäjänä
- Tuotteiden, järjestelmän ja myyntiprosessin oppiminen
- Rohkaisu ja ohjaaminen oikeaan suuntaan myynnin osalta
- Erialaisten oppimistyylien huomioiminen
- Perehdytettävän seuranta ja palautteen kysyminen

Millainen merkitys kollegan työskentelyn seuraamisella on perehdytyksen aikana?

Enemmistön mukaan (5/8) kollegan seuraaminen on hyvin tärkeää perehdytyksessä tulevan työn onnistumisen kannalta. Syitä tähän oli vastaajien mukaan mm. hyvien toimintatapojen itselleen kopiointi ja myyntiprosessin haltuunoton oppiminen toisen kuuntelemisen kautta. Tärkeimpänä pidettiin sitä, että pääsisi kuuntelemaan useampaa kollegaa, jolloin voi ottaa sopivat vinkit itselleen erilaisilta myyjiltä. Osa vastaajista painotti myös sitä, että toisaalta täytyy myös löytää oma tapa tehdä, eli kollegan seuraamisesta voi seurata myös haittoja, mikäli ei osaa poimia oikeita itselleen sopivia työtapoja vaan lähtee liikaa matkimaan kollegaa.

Mitkä ovat sinulle parhaita tapoja oppia?

Vastauksissa painotettiin käytännössä oppimista yhtenä parhaana oppimistavoista, eli itse kokeilemalla ja harjoittelemalla. Toisena tapana vastauksissa korostui sparraaminen kollegan kanssa ja kollegan kuunteleminen. Apua tarvittaessa perehdyttäjän olisi myös hyvä olla helposti saatavilla, jotta samalla voi oppia.

Millainen merkitys perehdyttäjän antamalla palautteella on perehdytyksen aikana?

Vastaajien mukaan palautteella on tärkeä merkitys perehdytyksen aikana, sillä ilman palautetta voi olla vaikea ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Vastauksissa korostui suoran ja rehellisen palautteen merkitys, jolloin palautteen saaja pystyy kehittämään itseään tarvittaessa. Turha negatiivinen palaute ilman perusteluja voisi vastauksien mukaan vaikuttaa negatiivisesti myös perehdytyksen lopputulokseen. Palautteenannon määrän tärkeydestä nähtiin myös eroja perehdytettävästä riippuen, osalle riittää vähempi palaute kuin toisille.

Mikä on paras tapa seurata omaa kehitystä perehdytyksen aikana?

Vastaajat mainitsivat seuraavia tapoja kehityksen seuraamiseen perehdytyksen aikana:

- Itsereflektointi
- Palaute perehdyttäjältä
- Eri mittareiden seuraaminen
- Kalenterointi ja omat merkinnät

Millaista tukea kaipaavat perehdytyksen jälkeen valmentajalta?

Vastauksissa korostui perehdyttäjän läsnäolo ja tuen tarve perehdytyksen jälkeen. Vastaajien mukaan perehdyttäjän olisi hyvä olla saatavilla tarvittaessa esimerkiksi hankalammassa asiakastilanteessa. Vastauksissa toivottiin myös suoraa palautetta työn jäljestä, sekä konkreettisia kehityskohteita ja kehittymisen seuraamista. Näiden lisäksi myös onnistumisten esilletuominen perehdyttäjän osalta koettiin tärkeänä.

6 TUOTOS

6.1 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa käydään läpi ja analysoidaan tutkimuksen johtopäätökset, sekä sivutaan opinnäytetyön teoriaosuutta ja sen linkittymistä tutkimuksen tuloksiin. Kappaleessa vastataan lisäksi päätutkimuskysymykseen.

Yrityksessä on tällä hetkellä jo pitkälle suunniteltu perehdytysprosessi. Myyntijohtajan haastattelussa (Vainikainen 2024) tuli ilmi, että yleisesti sisältö perehdytyksessä on jo pitkälle suunniteltu ja toimiva ja tarve on enemmän aikataulupohjan luomisessa, jotta mahdollinen toinen perehdyttäjä pystyy seuraamaan sitä ja tuottamaan tasalaatuisen perehdytyksen uusille työntekijöille. Myyntijohtajalla on ollut nykyisin prosessissa käytössä laajasti teoriaosuuden kohdassa 2.7 ja 3.3 mainittuja oppimis- ja opetusmenetelmiä ja niitä vaihdellaan tilanteeseen sopivaksi.

Vakuutusedustajille teetätetyn kyselytutkimuksen tulokset olivat odotetunlaiset, eikä suurempia yllätyksiä tutkimuksen vastauksista tullut ilmi. Kyselyn vastaukset puolsivat pitkälti jo yrityksen nykyistä perehdytysprosessia ja ajatukset toimivasta perehdytyksestä olivat samanlaiset kuin myyntijohtajalla. Toisaalta kyselytutkimuksessa tuli ilmi, että seurantaa ja palautetta toivottiin vieläkin enemmän, joten tämä on otettu huomioon uudessa perehdytyksen aikataulupohjassa lisäämällä perehdytyksen aikaista seurantaa teoriakohdan 2.4 mukaisesti.

Kuinka saada tasalaatuinen perehdytys perehdyttäjistä riippumatta? Perehdytyksen takana on hyvin suunniteltu perehdytysprosessi, jota on helppo toteuttaa käytännössä ja jonka suunnittelussa on mietitty perehdytyksen tavoitteet. Perehdytysprosessin kehittämiseen on hyvä osallistaa mahdollisemman monia eri näkökulman omaavia henkilöitä, kuten teoriaosan kohdassa 2.2 on mainittu.

6.2 Perehdytysoppaan laatiminen ja esittely

Perehdytysoppaan aikataulupohja löytyy opinnäytetyön *liitteestä 2*. Perehdytysoppaan aikataulupohjan loin Canva-työkalulla. Canva-työkalulla on helppo muokata visuaalisesti eri näköisiä kokonaisuuksia, jonka vuoksi työkaluun on päädytty. Perehdytysoppaan sijasta toteutus lähti liikkeelle aikataulupohjan suunnittelusta tutkimuksessa ilmi tulleen tarpeen muutoksen vuoksi.

Perehdytysoppaan aikataulussa ensimmäisenä asiana on nostettu ennakkovalmistelut, joita uusi perehdyttäjä ei välttämättä osaisi ottaa huomioon ilman muistilistaa, mutta ovat tärkeitä asioita uuden työntekijän vastaanottamisessa ja tervetulleeksi toivottamisessa. Lista sisältää eri käytännön asioita mm. kulkukorttien tilaus, jotka täytyy tehdä ennen uuden työntekijän aloittamista. Aikataulupohjassa on kohtia muun muassa "Trafisopimus", josta tarkemmat tiedot löytyvät organisaation Intraasta. Ennakkovalmisteluihin on nostettu myös esimerkkiasiakkaiden suunnittelu, joka voi vaatia enemmän huomiota ja valmistelua uudelta tottumattomalta perehdyttäjältä, kun konkariperehdyttäjältä. Näin aikataulu ei itse perehdytysviikoilla ole liian raskas perehdyttäjälle ja esimerkkiasiakas- caseja löytyy valmiina perehdytettävien oppimista varten. Lisäksi ennakkovalmisteluihin on nostettu

sparrauskollegoiden valinta ja heille informoiminen. Näin saadaan lämpimämpi vastaanotto ja aikataulutukseen kuntoon kollegan kanssa sparrailuun myös vanhojen työntekijöiden osalta, eikä sparrailu tule täten yllätyksenä perehdytyksen aikana vanhoille työntekijöille.

Viikot on jaettu muuten myyntijohtajan antaman aikataulupohjan mukaan sisällön osalta, mutta viikojen perään on lisätty aikataulutetut henkilökohtaiset seurannat (FCG Digital 2019) blogitekstin mukaan: toisella viikolla ensivaikutelma työpaikasta, kolmannella viikolla työtehtävien selkeyteen ja osaamiseen liittyen ja neljännellä viikolla tieto-taitotason läpikäynti, vastaako työtehtävät odotettua ja suoriutuuko perehdytettävä niistä odotetusti. Alkuperäisessä perehdytysuunnitelmassa seurantoja oli neljännellä ja viidennellä viikolla, joten näitä on lisätty jo aiemmaksi, jotta saadaan tietoon esimerkiksi ensivaikutelma. Myös vakuutusedustajille tehdyn kyselyn mukaan suoralla palautteenannolla on suuri merkitys, jotta tietää hyvissä ajoin ollaanko menossa oikeaan suuntaan kehityksen osalta.

Aikataulupohjaan on lisätty myös myyntijohtajan mainitseman osaamiskyselyn lisäksi heti perehdytyksen jälkeen uusille työntekijöille vastattavaksi annettava palautekysely. Palautekyselyllä saadaan heti tuoreena muistissa oleva palaute perehdytyksestä, joka auttaa kehittämään prosessia myös jatkossa.

7 POHDINTA

Tässä osiossa käyn läpi opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä, sekä miten niistä on pidetty huolta opinnäytetyöprosessin aikana. Kerron myös tarkemmin opinnäytetyöprosessista ja siihen liittyvistä ajatuksista, joita matkan varrella on herännyt: muun muassa mikä toimi ja mitä tekisin toisin.

7.1 Luotettavuus ja eettinen näkökulma

Opinnäytetyö on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen ja Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjetta mukaillen. Perusperiaatteena hyvässä tieteellisessä käytännössä on luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Luotettavuudella tarkoitetaan suunnittelun, menetelmien, analyysien ja voimavarojen laatua koko tutkimuksen ajan. Rehellisyys kiteytyy suunnitelmallisuuteen, toteutukseen ja sen raportoimiseen avoimesti ja puolueettomasti läpi työn. Arvostuksella osoitetaan arvostusta muun muassa kollegoita ja tieteellisen toiminnan osapuolia kohtaan. Vastuunkanto tarkoittaa vastuunottamista koko tieteellisen toiminnan elinkaaresta aina ideasta julkaisemiseen ja sen vaikutuksiin saakka. (TENK 2023.)

Hyvään tieteelliseen menettelytapaan kuuluu koulutuksen ja ohjauksen saaminen tutkimuksen aikana, sekä eettisyydestä huolehtiminen esimerkiksi tarvittavien lupien ja suostumusten saamisen osalta. Eettisyyteen kuuluu myös ennakoarvointi jo tutkimusaineiston keruuta aloittaessa. Kumppaneiden kanssa tulee sopia aineistojen omistus- ja käyttöoikeuksista, niiden käsittelystä, säilyttämisestä ja avaamisesta. Tutkimusta tehdessä tulee myös noudattaa voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä ja salassapitoon, luottamuksellisuuteen ja vaitioloon liittyviä velvoitteita. Yhteistyökumppaneiden kanssa sovitaan tavoitteet, oikeudet ja velvollisuudet. Yhteistyökumppaneiden kanssa sovitaan myös tekijyy-, julkaisu- ja viestinnän asioista. Plagiointi, eli luvaton toisen tekijän työn lainaaminen ilman viittausta ja perusteeton tutkimustiedon muuntelu on myös hyvän tieteellisen menettelytavan vastaista. (TENK 2023.)

Eryisesti ihmistä koskevassa tutkimuksessa eettiset kysymykset korostuvat ja tutkijan tulee huolehtia vastaajien suostumuksesta osallistua tai olla osallistumatta tutkimukseen, henkilötietojen käsittelystä, yksityisyyden suojasta tutkimusjulkaisussa, sekä tutkimusaineistojen avoimuudesta. (TENK 2019.)

Opinnäytetyö on laadittu mahdollisimman objektiivisesti ja puolueettomasti ottamatta kantaa tutkimusvaiheessa lopputulokseen. Kyselytutkimus on toteutettu anonyymillä Webropol-kyselylomakkeella ja vastauslinkki on toimitettu sähköpostilla, jolloin kyselyn vastauksiin ei olla pyritty vaikuttamaan suorasti tai epäsuorasti käymällä keskustelua vastauksiin liittyen. Vaikka kyselyyn vastaajat työskentelevät samassa organisaatiossa, on riittävä etäisyys pidetty tutkimuksen osalta tutkijan ja vastaajien välillä parantamaan luotettavuutta. Myös myyntijohtajan haastattelu toteutettiin kirjallisessa muodossa sähköpostitse, jolloin kysymykset ja niihin vastaus tapahtui ilman kontaktia jossa haastattelun vastaukseen olisi päästy vaikuttamaan.

Teorian ja lähteiden luotettavuutta on arvioitu koko opinnäytetyöprosessin ajan. Teoriaa on pyritty etsimään mahdollisimman laajasti erilaista kirjallisuutta, artikkeleja ja verkkosivuja hyödyntäen. Läh-

demateriaalia arvioidessa on myös pyritty löytämään mahdollisimman alkuperäinen julkaisija ja arvioitu sen luotettavuutta. Teoriaosuudessa on pyritty pitämään myös kaupalliset sivustot ja materiaalit minimissä, sekä huolehdittu että lähde on riittävän tuore ja ajan tasalla ja sitä kautta parannettu luotettavuutta. Opinnäytetyöprosessia on myös arvioitu ja kirjattu ylös koko prosessin ajan, jotta muutokset ja toimenpiteet on tuoreessa muistissa ja kirjattu ylös ohjeiden mukaisesti.

Tutkimukseen osallistuneiden yksilöitäviä tietoja on käsitelty tietosuojalakia (Tietosuojalaki 1050/2018, 4 §), sekä Savonia Ammattikorkeakoulun tietosuojajohtetta noudattaen (Savonia AMK 2023). Tutkimusta aloittaessa on tehty opinnäytetyösopimus toimeksiantajayrityksen kanssa. Haastattelua varten tutkittavalle on lähetetty sähköpostitse ennen haastattelua tiedote tutkimuksesta ja tietosuojailmoitus. Tutkittaville on annettu myös mahdollisuus valita osallistumisensa tutkimukseen, sekä heitä on informoitu tutkimuksen vapaaehtoisuudesta.

Opinnäytetyöprosessin aikana on otettu vastaan opinnäytetyön ohjausta ja arvioitu opinnäytetyön etenemistä ohjaajan läsnä ollessa, opinnäytetyöprosessin sujuvoittamiseksi ja tutkimuksen onnistumiseksi.

7.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön tekeminen on vaativa prosessi, joka vie aikaa ja vaatii keskittymistä aiheeseen. Tässä kappaleessa käyn läpi opinnäytetyöprosessia ja siinä onnistumista. Opinnäytetyöprosessi oli kirjava ja matkalle mahtui ylä- ja -alamäkiä, sekä paljon ammatillista kasvua ja oppimisen iloa. Opinnäytetyön tekeminen on yksi isoimmista kerralla tehtävistä ponnistuksista, joita opintojen aikana on tullut tehtyä. Näin jälkiviisaana monta asiaa olisin tehnyt toisin ja opinnäytetyön todennäköisesti aivan täysin eri tavalla, mutta koen tämän matkan olleen hyvin kasvattava ja minun näköiseni oppimisprosessi.

Opinnäytetyön aihetta valitessa ajattelin, että opinnäytetyön tekeminen samaan organisaatioon, jossa työskentelen, olisi huippuvalinta. Tämän opinnäytetyön jälkeen voisin todeta toisin. Kyseistä asetelmaa voisi varmasti hyödyntää omaksi edukseen, mutta omalla kohdallani tämä tuotti oikeastaan enemmän päänvaivaa ja lisätyötä. Huomasin monesti opinnäytetyötä tehdessä, että omassa päässä on paljon tietoa liittyen organisaatioon ja muun muassa perehdytysprosessiin, jota ei ilman lähdettä voinut käyttää. Haastavaa oli siis asettua objektiiviseksi tutkimuksen tekijäksi ja monesti prosessin aikana ymmärsin, että olisin voinut kysellä tietoja tarkemmin haastateltavalta ja kyselyn kautta. Toiseen organisaatioon tutkimusta tehdessä olisin varmasti osannut ajatella enemmän sitä, mitä tietoa lukija voisi tarvita lukiessaan opinnäytetyötäni.

Myyntijohtajan haastattelun jälkeen ymmärsin, että perehdytysprosessi on itseasiassa todella pitkälle jo viety ja siihen ei kovinkaan paljon muutoksia tarvitsisi lähteä tekemään. Tässä kohtaa ymmärsin, että tarkoitukseni on tehdä käytännössä aikataulupohja mahdolliselle perehdyttäjälle ja muuttaa myyntijohtajan 'pään sisällä oleva tieto' kirjalliseen muotoon. Minun oli koko opinnäytetyön prosessin ajan hieman hankala hahmottaa, millaista tuotosta minulta organisaation puolesta odotettiin, joten tämä vaikeutti prosessia ja lopputulos ei ole täysin sitä mitä itse olisin tuotokselta toivonut. Tämä tarkennus olisi omalta osaltani tullut pyytää jo aiemmin ja pyytää heti alussa tarkempi kuvaus siitä

millainen ja kuinka kattava tuotos tulisi lopussa olla. Tämän takia päädyin myös prosessin aikana pelkkään aikataulupohjaan.

Tutkimusmenetelmänä kysely oli mielestäni tässä opinnäytetyössä hyvä valinta, sekä haastattelu välttämätön perehdyttämisen nykytilan kartoittamiseksi. Kyselyn olisin kuitenkin tehnyt jälkikäteen ajateltuna eri tavalla. Tällä kertaa kyselyssä käytin paljon avoimia kysymyksiä, koska ajattelin että saan siitä kattavasti tietoa. Avointen vastausten analysointi olikin hankalampaa kuin ajattelin ja erilaiset jollain tavalla mitattavat kysymykset olisivat olleet parempi tapa tutkia aihetta. Mitattavat asiat olisi myös ollut helpompi raportoida ja lopputulos olisi ollut entistä luotettavampi ja lukijalle selkeämpi. Kysymysasetteluihin olisin myös tehnyt näin jälkikäteen muutoksia. Kysymykset oli helppo ymmärtää väärin ja osassa kysymyksiä ei vastaajat aivan saaneet kiinni siitä millaista vastausta kysymyksillä haettiin. Kysymysten olisi siis tullut olla selkeämpiä ja vastausohjeet täsmällisempiä. Vastausohjeiden kanssa halusin kuitenkin olla varovainen, jotta en lähtisi liikaa ohjaamaan vastauksia tiettyyn suuntaan.

Kyselyn kysymykset soljuivat hyvin teoriaosuuden kanssa, joten siinä mielessä aiheet nivoutuivat hyvin yhteen. Tuotoksen lopputuloksen ymmärtäminen olisi myös tässä kuitenkin ollut tärkeää, koska silloin olisin osannut kysyä tiettyyn tuotokseen liittyvät tarvittavat kysymykset. Sen lisäksi myös olisin miettinyt kyselyä laatiessa ja koko tutkimusta tehdessä vieläkin enemmän päätutkimuskysymystäni, jotta sisältö olisi loogisempi.

Myyntijohtajan haastattelu oli opinnäytetyöni paras osuus ja vastauksessa huomasin myös vastapuolen ymmärryksen vastaamisen tärkeyteen ja motivaation siihen. Kirjallinen vastaus olisi saattanut olla suppeampi, mikäli vastaaja ei olisi motivoitunut ja tottunut ilmaisemaan itseään kirjoittamalla, mutta sain hyvän määrän materiaalia opinnäytetyöni tekemistä varten. Myyntijohtajan haastattelun vastauksia läpi käydessä huomasin myös, että myyntijohtajan kertomat asiat ovat hyvin yhteyksissä teoriaosaani. Tässä kohti huomasin myös opinnäytetyön aikana tapahtuneen ammatillisen kasvuni, kun ymmärsin täysin miksi tietyt asiat ovat nykyisessä perehdytysprosessissa niin kuin ne ovat.

Teoriaosuuden sisältö jäi hieman latteaksi lähdemateriaalin löytämisen haasteiden vuoksi. Luulen että yksi haaste teoriaosuudessa oli oppimisen käsittely ja se, että siitä löytyy helposti vähän liiankin laajasti tietoa ja enemmän pedagogisesta näkökulmasta. Teoriaosuuden olisin rajannut paremmin näin jälkikäteen ajateltuna ja keskittynyt vieläkin enemmän siihen, mitkä asiat ovat oikeasti tärkeitä tutkimukseni ja tuotokseni kannalta.

Yhteenvetona sanoisin, että itse opinnäytetyössäni paljon potentiaalia, jota ei tämän prosessin aikana saanut täysin hyödynnettyä. Oppimismatkana tämä oli kuitenkin tärkeä minulle ja uskon että mahdollisen uuden tutkimuksen eteen tullessa olen jo paljon valmiimpi käsittelemään asioita tieteellisestä näkökulmasta. Olen myös opinnäytetyötä tehdessä kokenut ammatillista kasvua ja kolunnut läpi paljon erilaista teoriaa johtamiseen ja valmentamiseen liittyen. Uskon että pääsen myös hyödyntämään kyseisiä oppeja tulevaisuudessa.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöprosessin aikana heräsi mielenkiinto useita muitakin aiheita kohtaan. Tässä yksi jatkotutkimusehdotus tuleville tutkimusta tekeville.

Työyhteisön oppimisilmapiirin vaikutus osaamisen kehittämiseen. Miten työyhteisön oppimisilmapiiriä voidaan parantaa ja mitkä asiat siihen vaikuttavat?

LÄHTEET

- Aho, Terhi 2023. Kokeilukulttuuri: johda kasvua joka päivä. E-kirja. Viitattu: 16.12.2023.
- Duggan, Cherone 2023. How to build a new employee onboarding process. Verkkojulkaisu. <https://resources.workable.com/tutorial/employee-onboarding>. Viitattu: 13.3.2024.
- Eduhouse 2023. Mikä motivoi oppimaan? Verkkojulkaisu. <https://www.eduhouse.fi/blog/mika-motivoi-oppimaan>. Viitattu: 4.12.2023.
- FCG Digital 2019. Mistä tiedän, onko perehdytys onnistunut? Blogiteksti. <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/mista-tiedan-onko-perehdytys-onnistunut/>. Viitattu 15.3.2024.
- Huhtala, Marjo 2021. Perehdytys on osa onnistunutta rekrytointia. Blogiteksti. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/04/08/perehdytys-on-osa-onnistunutta-rekrytointia/>. Viitattu: 4.12.2023.
- Huuskonen, Timo 2021. Aktiivinen oppiminen, oppimisstrategiat ja -menetelmät. Blogiteksti. <https://www.tieturi.fi/blogi/aktiivinen-oppiminen-oppimisstrategiat-ja-menetelmat/>. Viitattu: 13.3.2024.
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Viitattu: 19.11.2023.
- Hyppönen, Olli 2004. Opetuksen ja opiskelun tuki – TKK. Erilaisia opetusmenetelmiä. <https://peda.net/ks2/opinto-ohjaus/vuosiluokat-7-9/at/lis%C3%A4%C3%A4-ty%C3%B6kaluja2/eo>. Viitattu: 12.3.2024.
- Hyvärinen, Matti, Suoninen, Eero & Vuori Jaana 2021. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>. Viitattu: 3.6.2024.
- Innostatus 2020. Oppimismenetelmät. Verkkojulkaisu. <tps://www.innostatus.fi/oppimismenetelmat/>. Viitattu: 20.5.2024.
- Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Viitattu: 19.11.2023.
- Juhila, Kirsi 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. Viitattu: 3.6.2024.
- Juvonen, Liisi 2015. Jatkuva oppiminen. Blogiteksti. <https://blogs.uef.fi/jatkuvaoppiminen/2015/12/07/oppiminen-alkaa-havainnoista-ihmettelystä-ja-kysymyksistä/>. Viitattu 3.2.2024.
- Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. E-kirja. Viitattu: 26.11.2023.
- Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Viitattu 13.3.2024.
- Management Institute of Finland 2021. Aktiivinen oppiminen, oppimisstrategiat ja -menetelmät. Verkkojulkaisu. <https://mif.fi/aktiivinen-oppiminen-oppimisstrategiat-ja-menetelmat/>. Viitattu: 26.11.2023.
- Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. E-kirja. Viitattu: 4.12.2023.
- Onnismaa, Jussi 2010. Työelämän tutkimus. Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. Verkkojulkaisu. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87433/46334>. Viitattu: 15.3.2024.

Savonia Ammattikorkeakoulu 2023. Tietosuojaohje. <https://amksavonia.sharepoint.com/sites/reppu-opinnaytetyo/Jaetut%20asiakirjat/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Freppu%2Dopinnaytetyo%2FJaetut%20asiakirjat%2FSuojatut%20tiedostot%2FTietosuojaohje%2Opinn%2C3%A4ytety%2C3%B6n%20tekij%2C3%A4lle%203%2E4%2E2023%2Epdf&parent=%2Fsites%2Freppu%2Dopinnaytetyo%2FJaetut%20asiakirjat%2FSuojatut%20tiedostot>. Viitattu: 20.5.2024.

Silvonen, Annina 2022. Toimiva perehdytysprosessi: 10 vinkkiä uuden työntekijän perehdyttämiseen. Verkkajulkaisu. <https://brik.fi/brik-lehti/toimiva-perehdytysprosessi/>. Viitattu: 26.11.2023.

Tainio-Keinonen, Kaisa 2020. Vaikuttava perehdytys – tarkoitus, toteutustavat ja tulokset. Blogiteksti. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/vaikuttava-perehdytys-tarkoitus-toteutustavat-ja-tulokset>. Viitattu: 15.3.2024.

Tietoarkisto Julkaisuaika tuntematon. Kyselylomakkeen laatiminen. Verkkajulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>. Viitattu: 20.12.2023.

Tietosuoja laki 5.2.2018/1050. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>. Viitattu: 6.5.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkajulkaisu. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu: 20.5.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Verkkajulkaisu. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf. Viitattu: 20.5.2024.

Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu 2023. Pedagoginen suunnittelu. Verkkosivut. <https://www.tuni.fi/tlc/suunnittelu/pedagoginen-suunnittelu/#suuntauksia>. Viitattu: 20.5.2024.

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14> Viitattu: 19.11.2023.

Vainikainen, Viivi. Myyntijohtaja. Pohjois-Savon Vakuutusmyynti Oy. Haastattelu 27.3.2024.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Viitattu: 3.2.2024.

LIITE 1**Perehdytysopas/Kyselytutkimuksen kysymykset:**

1. Mikä vaatii mielestäsi eniten aikaa perehdytyksessä ja miksi?
 - a) Tuotteiden osalta
 - b) Myyntiprosessin osalta
 - c) Järjestelmäosaamisen osalta

2. Mitkä kolme asiaa ovat tärkeimpiä perehdytyksessä työn onnistumisen kannalta? Perustele miksi.

3. Millainen merkitys kollegan työskentelyn seuraamisella on perehdytyksen aikana?

4. Mitkä ovat sinulle parhaita tapoja oppia?

5. Millainen merkitys perehdyttäjän antamalla palautteella on perehdytyksen aikana?

6. Mikä on paras tapa seurata omaa kehitystä perehdytyksen aikana?

7. Millaista tukea kaipaavat perehdytyksen jälkeen valmentajalta?

LIITE 2

Perehdytysaikataulu perehdyttäjälle

Ennen perehdytystä	Viikko 1	Viikko 2	Viikko 3	Viikko 4
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tietokoneet ■ Tulostinkortit ■ Kulkukortit ■ Järjestelmien tunnukset ■ Valmennusmateriaalien läpikäynti ■ Esimerkkiasiakkaiden suunnittelu ■ Istumapaikat ■ Sparrauskollegoiden valinta ja aikataulutus ■ Aikatauluta seurantakeskustelut ■ Valmistele palautekysely 	<p>Tuotteet ja järjestelmät, tutustuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimistoon ja kollegoihin tutustuminen • Kulku/tulostinkortit ja tietokoneet perehdytettävälle • Trafisopimus • Yhteystiedot Outlookiin ja nimikirjoitus • Järjestelmät ja Intra • Vakuutus tuotteet 	<p>Bookkaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bookkaamisen rakenne ja tavoite • Valmennusvideot kontaktoinnista • Simulaatioharjoitukset kollegan kanssa • Ensimmäiset bookkipuhelut • Kollegan bookkaamisen kuuntelu • Kilpailijavertailu • Tiedonhakuharjoitukset Intrasta <p><u>Seuranta:</u></p> <p>Ensimmäinen aikataulutettu keskustelu perehdytettävän kanssa ensivaikutelmasta</p>	<p>Myyntipuhelu ja työn organisointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Myyntipuhelun rakenne • Valmennusvideot myynnistä • Kuunteluharjoitteet • Case-sparraus • Ensimmäiset myyntipuhelut • Työaika suunnitelma, työpäivän rakenne • Tavoitteet <p><u>Seuranta:</u></p> <p>Toinen aikataulutettu keskustelu, työtehtävien selkeys, osaaminen</p>	<p>Asiakkaan elämän ymmärtäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aamuisin tilannekatsaus • Tarpeen löytäminen • Case-sparraus • Kertaus • Bookkaamista ja myyntipuheluita <p><u>Seuranta:</u></p> <p>Kolmas aikataulutettu keskustelu, tieto-taito taso, vastaako työtehtävät odotettua ja miten suoriutuu</p>
<p>Perehdytyksen jälkeen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palautekysely perehdytyksestä heti perehdytyksen jälkeen • Kahden kuukauden kuluttua perehdytyksen alkamisesta osaamiskysely perehdytettävälle • Aikataulutetut kollegan myyntipuhelun seuraamiset osaamisen lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi 		<p>Tarvittaessa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarvittaessa kertauspäivä perehdytysporukan kanssa 		