



# **Myyntiorganisaation perehdytysuunnitelma**

Tuomas Päivärinta

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2020

Liiketalous

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

Tuomas Päivärinta:  
Perehdyttämissuunnitelma myyntiorganisaatiolle

Opinnäytetyö 41 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Toukokuu 2020

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin perehdyttämistä kodinelektroniikkaa myyvässä ketjussa. Opinnäytetyössä tutkittiin tyytyväisyyttä perehdytykseen sekä siihen, miten se hoidetaan yrityksessä tällä hetkellä. Näiden vastausten pohjalta loin uuden perehdytysuunnitelman koko yritykselle.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on osa pohjoismaalaista konsernia. Yrityksellä on kymmeniä myymälöitä Suomessa ja se työllistää yli 1000 henkilöä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena kaikille myyjille home- ja technology-osastoilla. Tämän lisäksi oli avoimet kysymykset osastopäälliköille. Kyselylomake julkaistiin yrityksen sisäisessä viestintäkanavassa ja kyselyyn vastasi 71 myyjää ja muutamia esimiehiä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui perehdyttämisen ympärille. Teoriaosuudessa käsiteltiin perehdytyksen käsitettä, perehdyttämisen prosessia, hyötyjä ja haittoja sekä suunnittelua.

Tutkimustuloksista näkyi selvästi, mihin asioihin ollaan tyytyväisiä ja mihin kaivataan parannusta. Perehdytykseen kaivataan lisää aikaa, johdonmukaisuutta ja selkeää suunnitelmaa miten asiat hoidetaan. Tyytyväisyys perehdytykseen oli selvästi heikompaa 5-10 vuotta työskennelleiden keskuudessa verrattuna muihin. Esimiestasolla selkeää suunnitelmaa ei tuntunut löytyvän, vaan perehdyttäminen hoidetaan aina tapauskohtaisesti.

---

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytysuunnitelma,

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Bachelor of Business Administration

Tuomas Päivärinta:  
Orientation Plan for sales organisation

Bachelor's thesis 41 pages, appendices 3 pages  
May 2020

---

The aim for this thesis was to produce a new orientation plan for a company which sell consumer electronics. This thesis was conducted to research orientation satisfaction at the company and how they handle it at the moment. Based on employees` feedback and replies a new orientation plan was created.

The thesis was commissioned by the company which has dozens of stores all over Finland and it`s part of Nordic group. They have over 1000 employees in Finland. The research was conducted by using a qualitative study for the employees who worked at technology and home sector. In addition, every department chief was interviewed, their interviews consisted of four open questions. The research was published at company`s own communication channel.

The theoretical framework of the thesis was formed around the basic principles of orientation. The theoretical part included the abstract, the process and pros and cons at orientation.

The results showed the things which employees were satisfied with and which needed to be developed in the orientation. The employees wanted more time, consistency and a plan for orientation. The degree of orientation satisfaction was clearly lower among the people who had been working at the company for 5-10 years. At the management level they didn`t have any similar orientation plan for the new employees.

---

Key words: orientation, professional guidance, familiarisation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	8
3	PEREHDYTTÄMINEN.....	9
	3.1 Perehdyttämisen hyödyt ja tyypillisimmät ongelmat.....	10
	3.1.1 Hyödyt.....	10
	3.1.2 Tyypillisimmät ongelmat.....	11
	3.2 Suunnittelu.....	13
	3.3 Hyvä perehdyttäminen .....	14
	3.4 Perehdytysprosessi .....	15
	3.5 Perehdytyksen kustannukset .....	17
4	TUTKIMUS JA TULOSTEN ANALYSOINTI .....	18
	4.1 Teoria.....	18
	4.2 Tutkimustulokset.....	20
	4.3 Tyytyväisyys perehdyttämisen eri osa-alueisiin .....	26
	4.4 Avoimet kysymykset osastopäälliköille .....	30
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	33
6	UUSI PEREHDYTYSSUUNNITELMA .....	35
	LÄHTEET .....	38
	LIITTEET .....	39
	Liite 1. Myyjille suunnattu kysely perehdyttämisestä.....	39
	Liite 2. Avoimet kysymykset osastopäälliköille .....	40
	Liite 3. Perehdytyssuunnitelma .....	41

## 1 JOHDANTO

Lähden tekemään opinnäytetyötä nykyiselle työnantajalleni. Tavoitteena on luoda koko yritykselle yhteinen perehdyttämissuunnitelma, joka otetaan käyttöön kaikissa ketjumme myymälöissä Suomessa. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt perehdytysuunnitelma on tarkoitus käydä läpi sekä pääkonttorilla HR-osaston ihmisten kanssa sekä mahdollisuuksien puitteissa osastopäällikköiden kanssa esimerkiksi osastopäällikköpäivillä, jotka järjestetään muutaman kerran vuodessa. Opinnäytetyöni painottuu enemmän technology-osastolle, jossa myös itse työskentelen. Se sisältää kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä home-osaston kanssa, joten heidän on helppo saada tästä perehdytysuunnitelmasta myös itselleen pienin muutoksin varsin toimiva suunnitelma. Opinnäytetyöstä on sovittu yhdessä lähiesimiesteni kanssa. Perehdytysuunnitelman tavoitteena on luoda yhtenäiset perehdytystoiminnot kaikkiin ketjun myymälöihin, jolloin uudet työntekijät saavat samanlaisen perehdytyksen riippumatta siitä missä he aloittavat työskentelemään. Suunnitelma tulee olemaan selkeä ja kattava suunnitelma perehdytykseen, jotta sen toteuttaminen on mahdollisimman helppoa ja siihen on selkeä suunnitelma, miten se hoidetaan yrityksessä, toimipaikasta riippumatta. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä yli 1000 henkilöä, mutta perehdyttäminen on paljon riippuvainen siitä, miten oma lähiesimies asian haluaa hoitaa, joten myymälöiden välillä on todella suuria eroja. Myös myymälöiden sisällä on esimiesten vaihtumisen takia useampia erilaisia toimintamalleja perehdyttämisen suhteen, joka saattaa hankaloittaa toimintoja, kun esimerkiksi tiettyjä asioita oletetaan, että ne on käyty perehdytyksessä läpi.

Perehdytysuunnitelma luodaan mahdollisimman yksinkertaiseksi ja selkeäksi, mutta kuitenkin kattavaksi, jotta siitä saadaan mahdollisimman iso hyöty. Suunnitelma tehdään selkeässä järjestyksessä ja siten, että aloitetaan perusasioista, joista täytyy tulla rutiineja, jotta työstä selvitään. Suunnitelma tulee käydä läpi selkeässä järjestyksessä, koska seuraavat askeleet edellyttävät aiempien osaamista ja läpikäymistä. Perehdyttämissuunnitelma tullaan luomaan sähköiseen muotoon pilvipalveluun, johon kaikilla esimiehillä on pääsy. Tavoitteena on luoda selkeä, kattava ja helposti omaksuttava perehdyttämissuunnitelma, joka otetaan käyttöön koko yrityksessä. Se toisi

selkeyttä jokaisen myyjän perehdyttämiseen ja helpottaisi niin esimiehiä kuin myös uusia työntekijöitäkin.

Idea opinnäytetyöhöni syntyi, kun sain ylennyksen nykyiseen esimiesasemaan, jossa vastaan Audio&Video -osastosta ja sen henkilöstöstä. Meille tuli technology-osaston johtoryhmän palaverissa puheeksi perehdyttäminen ja siihen liittyvät asiat, kun kahden työntekijän työ sopimukset purettiin jo koeajalla. Toisen suhteen heistä olimme yksimielisiä siitä, että paremmalla ja selkeämmällä perehdyttämällä hänestä olisi saatu kelvollinen myyjä. Lisäksi myymälässämme on useamman eri esimiehen perehdyttämiä myyjiä, joten tietyissä asioissa on erilaisia toimintatapoja. Lisäksi osa joillekin selvistä asioista, saattaa tulla jollekin toiselle kokonaan yllätyksenä, koska oletetaan että asiat ovat käyty läpi perehdytettäessä työntekijää. Tulimme siis yhdessä siihen lopputulokseen, että selkeä perehdyttämissuunnitelma olisi hyvä olla vähintään myymälän esimiesten kesken, mutta mieluiten koko ketjulla samanlainen, koska myymälöiden välillä siirtyy työntekijöitä melko paljon.

Perehdyttämisen ja kouluttamisen avuksi julkaistiin vuonna 2019 yrityksen sisäinen koulutus alusta. Sieltä löytyy videoiden muodossa sekä yrityksen sisäisiä että ulkopuolisten toimijoiden eli esimerkiksi tavarantoimittajien koulutuksia. Palvelusta löytyy koulutuksia koskien esimerkiksi yrityksen yleisiä käytäntöjä ja toimintatapoja, työvuorojärjestelmää, uutuustuotteita, lisäpalveluita ja niin edelleen. Osa koulutuksista on pakollisia kaikille, joita seurataan tarkasti koko ketjun tasolla. Osa on puolestaan täysin vapaaehtoisia ja niiden avulla on mahdollista syventää omaa osaamistaan.

Lähdin aluksi tutkimaan internetistä löytyviä erilaisia perehdytysoppaita, artikkeleita sekä aiheeseen liittyviä jo aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä. Samalla hahmottelin jo mielessäni tulevaa perehdytys suunnitelmaa, johon lisäilin omasta mielestäni oleellisia ja hyödyllisiä kohtia, joita tutkiessani löysin. Toimeksiantaja antoi minulle todella vapaat kädet opinnäytetyön suhteen ja sain toteuttaa sen täysin omalla tavallani. Apunani hyödynsin omia kollegoitani myymälässä, joiden kanssa olimme hieman keskusteluissa sivunneet perehdytystä aiheena.

Tämän jälkeen aloin perehtymään netistä löytyviin aineistoihin sekä verkossa olevaan kirjallisuuteen, koska poikkeustilanne ei mahdollistanut kirjojen lainaamista, joka hankaloitti omasta mielestäni huomattavasti työtäni. Pohdin oppinäytetyöni rakennetta ja mietin mielessäni, että millaista tietoa tulen tarvitsemaan, jotta saan kasattua tavoitteideni mukaisen perehdytys suunnitelman. Löysin mielestäni melko hyvin erilaisia artikkeleita asiaa koskien ja myös kirjallisuutta sekä aineistoja, olivat mahdollisimman relevantteja ja ajankohtaisia.

Saadessani vapaat kädet perehdytys suunnitelman toteutuksen osalta, päätin luoda melko tiiviin ja lyhyen suunnitelman, joka sisältäisi kaiken oleellisen ja olisi helposti muokattavissa jokaisen yksilön oman osaamisen mukaan. Samalla rajasin kohderyhmäksi ainoastaan myyntityötä tekevät henkilöt eli technology- ja homeosastojen myyjät, koska koin että heille yhteinen perehdytys suunnitelma on mahdollista tehdä. Muun henkilökunnan perehdyttämisessä täytyisi ottaa muutamia erilaisia asioita huomioon, joista minullakaan ei ole tarkkaa käsitystä, joten koin parhaaksi kohderyhmän rajaamisen pelkästään myyjiin. Toivon kuitenkin, että luomaani perehdytys suunnitelmaa voidaan käyttää apuna tai osana myös muun henkilökunnan perehdytyksessä. Asiat ovat kuitenkin pääpiirteissään samanlaisia, joten pienillä muutoksilla on mahdollista luoda selkeä perehdytys suunnitelma myös muun henkilökunnan perehdytykseen.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Yritys on kodinelektroniikan jälleenmyyjä. Ensimmäinen myymälä avautui Etelä-Suomeen vuonna 1999. Tämän jälkeen myymälöiden määrä on kasvanut 41:een, joista osa on kauppiasvetoisia Franchise-myymlöitä ja suurin osa ketjun omia myymälöitä. Yritys on osa pohjoismaalaista konsernia, joka puolestaan on osa isompaa englantilaisomisteista konsernia.

Oma toimipisteeni sijaitsee Tampereella, joka on toinen Tampereella sijaitsevista myymälöistä. Myymälässä on noin 50 työntekijää, joista myyjiä on noin 35, heidän lisäksi on kassa-, varasto, ja asentajenkilökuntaa. Itse toimin tällä hetkellä Audio/Video -osastolla tuoteryhmävastaavana esimiesasemassa. Alaisia minulla on 5, oma esimieheni on technology-osaston osastopäällikkö.

Myymlöiden koko vaihtelee pitkälti toista sataa ihmistä työllistävästä Tammiston myymälästä aina noin kymmenen henkeä työllistäviin yksityisiin franchise-myymlöihin. Myymälämme työllistää noin 50 ihmistä. Maantieteellisesti myymälät sijaitsevat Rovaniemi-Helsinki -akselilla sekä Vaasa-Joensuu -akselilla. Pääsääntöisesti työntekijät ovat melko nuoria ja selkeästi yleisin ikäryhmä työntekijöidemme keskuudessa on 20-30 -vuotiaat nuoret aikuiset. Osa-aikaiset työsuhteet ovat todella tyyppillisiä yrityksessä, meillä työskentelee esimerkiksi paljon opiskelijoita, jotka tuovat haastetta perehdyttämiseen ja sen suunnitteluun. Täysipäiväisiä työntekijöitä ovat pääsääntöisesti ainoastaan esimiesasemassa työskentelevät sekä ihan muutamat myyjät, hekin pääasiassa kokeneempia myyntitykkeitä.



### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä kuvataan uuden työntekijän tai harjoittelijan neuvomista hänelle kuuluvista työtehtävistä sekä työn sisällön opastamista. Perehdyttämisen tarkoituksena on, että henkilö pystyy perehdytysjakson jälkeen työskentelemään itsenäisesti hänelle määrätyissä työtehtävissä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 1). Perehdytykseen sisältyy opettamista ja opastamista työn sisällöstä, toimipaikkaan tutustuttamista, toimintatavoista, asiakkaista, työkavereista sekä esimiehistä. Lisäksi on hyvä selvittää mitä työhön kuuluu, mitä uudelta työntekijältä odotetaan sekä millaisia vastuita työhön liittyy. (Elomedia 2017).

Perehdyttämiseen kuuluu monia erilaisia osa-alueita, joista jokainen on tärkeä koko perehdytysprosessia ajatellen. Perehdyttämisen toteuttamisessa on monia erilaisia tapoja ja ne poikkeavat toisistaan huomattavasti eri työpaikkojen välillä, mutta myös yrityksen eri toimipisteiden välillä. Lisäksi myös jokaisella esimiehellä on omanlaisensa toimintatavat, etenkin jos yrityksellä ei ole selkeitä raameja, miten perehdyttäminen tulisi toteuttaa. Perehdyttäminen kuuluu myös työturvallisuuslakiin ja sen puitteissa jokaisen työntekijän on saatava perehdytys työhönsä, jotta hän saa riittävän opastuksen työpaikan olosuhteisiin, järjestelmiin, työvälineisiin ja niiden käyttötarkoituksiin sekä työmenetelmiin. Tämän lisäksi opetusta ja ohjausta tulee saada myös työsuhteen aikana alun perehdyttämisen jälkeenkin (Työturvallisuuslaki 2002, 14§). Perehdyttäminen helpottaa etenkin työntekijää pääsemään paremmin sisään työhön, työyhteisöön mikäli perehdyttäminen on hoidettu asianmukaisesti ja näin ollen mielenkiinto ja motivaatio on työtä kohtaan yleisesti parempaa. Samalla myös työnantaja saa motivoituneen ja tuottavan työntekijän käyttöönsä, jolla on selkeä kuva työn sisällöstä, sen vaatimuksista sekä käytössä olevista koneista ja järjestelmistä. (Työhön perehdytys 2018).

Perehdyttäminen koostuu pääpiirteissään kahdesta eri osa-alueesta, joista kumpaakaan ei voi sivuuttaa, vaikka ne yksistäänkin ovat tärkeitä. Osa-alueet ovat perusperehdytys, jota voidaan kuvailla "talo tutuksi" -tyyliseksi, jossa siis nimensä mukaisesti tutustutaan yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin. Toinen osa-alue on itse työhön perehdyttämistä tai työhön opastusta eli "työ tutuksi". Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi

työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, tavat, työkaverit sekä työhönsä liittyvät vaatimukset ja odotukset. Työnopastukseen taas kuuluu ne asiat, jotka liittyvät itsessään työntekemiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi työkokonaisuus sekä se mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää sekä työn eri vaiheet ja siinä käytettävät osat. (Työturvallisuuskeskus 2013).



Kuva 1. Perehdyttämisen ja työnopastuksen eroavaisuudet. (Työturvallisuuskeskus 2017)

### 3.1 Perehdyttämisen hyödyt ja tyypillisimmät ongelmat

#### 3.1.1 Hyödyt

Perehdyttämisen tarkoituksena pidetään yleisesti sitä, että uusi työntekijä oppisi uudet työtehtävät mahdollisimman nopeasti ja pystyisi työskentelemään itsenäisesti. Perehdyttäminen luo vahvan pohjan tekemiselle ja samalla sitouttaa uuden työntekijän osaksi työyhteisöä. Perehdyttämisen on oltava laadukasta ja tehokasta, että uusi työntekijä saa valmiudet työskennellä osana työyhteisöä ja oppii tarvittavat asiat, joita työn suorittaminen vaatii. Yrityksen kannalta on tärkeä saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti antamaan oma panoksensa työyhteisöön. Samalla on kuitenkin muistettava laadukas ja kattava perehdyttäminen, jotta työnteko onnistuu ja on turvallista kaikille osapuolille. Laadukas perehdyttäminen sitoo myös työntekijän osaksi yritystä, koska se muun

muassa lisää motivaatiota työntekoa kohtaan. Mitä paremmin perehdytettävä oppii uudet asiat, niin sitä nopeammin hän pääsee käsiksi tuottavaan työhön ja on tuotteliaampi työntekijä yritykselle heti alusta alkaen.

Hyöty, joka perehdyttämisestä saadaan, koskee perehdytettävän lisäksi koko työyhteisöä. Hyvin hoidetun perehdytyksen jälkeen uusi työntekijä oppii hoitamaan työtehtävänsä oikein, jolloin mahdolliset virheet vähenevät, joiden korjaamiseen kuluisi aikaa. Myös työturvallisuusasiat ovat iso osa perehdytystä. Uusi työntekijä ei välttämättä osaa ottaa huomioon asioita, jotka ovat kokeneille työntekijöille itsestäänselvyksiä. Tämän vuoksi työturvallisuusasiat tulee käydä perusteellisesti läpi, jotta työtapaturmien riski pienenee.

Taloudellisesti rekrytointi on yrityksille iso päätös ja sijoitus, jonka vuoksi perehdytykseen tulisi panostaa. Perehdytyksellä kasvatetaan henkilöstön osaamistasoa ja tuetaan töissä jaksamista. Perehdyttämisellä on myös iso vaikutus siihen, millainen kuva työnantajasta saadaan ja perehdyttämisen avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. (Kook management n.d.)

Pitkään yhdessä toimineeseen työporukkaan on myös kertynyt niin sanottua hiljaista tietoa paljon. Tästä syystä on tärkeää, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti porukkaan mukaan. Olisi myös hyvä nimetä yksi kollega niin sanotusti tukihenkilöksi, kun uusi työntekijä pääsee käsiksi työtehtäviinsä. Näin ollen hänellä on selkeästi tiedossa kuka auttaa ja on tukena alkutaipaleella. Samalla uusi työntekijä tutustuu paremmin muihin kollegoihin sekä hänelle muodostuu hyvä side tukihenkilöön, jonka puoleen voi tarvittaessa kääntyä, vaikka myöhemminkin. Myös esimerkiksi aiemmin samaa tehtävää tehneen työntekijän, joka esimerkiksi jää eläkkeelle tai siirtyy muihin työtehtäviin, osaamista kannattaa hyödyntää, jotta hiljaista tietoa ei katoaisi. Toisaalta riskinä on myös huonojen tapojen ja tottumusten siirtäminen uudelle työntekijälle.

### **3.1.2 Tyypillisimmät ongelmat**

On todennäköistä, että perehdyttämisen aikana kohdataan haasteita ihan kuin missä tahansa muussakin tilanteessa. Hyvänä esimerkkinä tässä tapauksessa

toimii huonosti hoidettu perehdyttäminen tai jopa koko perehdytyksen puuttuminen. Riittämätön perehdytys tulee näkymään työyhteisön lisäksi myös organisaatiosta ulospäin. Se ilmenee osaamisen puutteena, mahdollisina poissaoloina sekä työnjäljessä tai -laadussa. Kjellinin ym. (2003, 241) mukaan usein perehdyttämisen laiminlyönti johtuu ajan puutteesta. Ihmiset ovat liian sitoutuneita omiin työtehtäviinsä ja aikataulut ohjaavat päivien kulkua. Liian helposti odotetaan sitä, että uusi työntekijä osaa asiansa ja helpottaa työtaakkaa, mutta mikäli perehdytyksessä on oiottu niin työmäärä kasvaa loppujen lopuksi entisestään.

Myös työnopastukseen liittyy puutteita. Etenkin silloin kun ajatellaan, että työntekijällä on jo osaaminen. Kjellin ym. (2003, 15) mainitsevat tällaisten tehtävien olevat tyypillisesti johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävät. Jos organisaation toimintatavat ja työmenetelmät eivät ole tuttuja, niin jopa päteväkin uuden työntekijän on itse otettava selvää erilaisista asioista uudessa toimintaympäristössä. Tällaisissa tapauksissa siis jo kertynyt osaaminen ei ole riittävää, kun se pitäisi liittää osaksi organisaation ja työyhteisön toimintaa. Laadukas perehdyttäminen luo uudelle työntekijälle mahdollisuuden saavuttaa potentiaalinsa yläraja.

Tyypillisiä ongelmia perehdytyksessä ovat myös viestinnän laatu tai puute sekä epäselvät vastualueet uuden työntekijän perehdytyksessä. Olemassa olevalle henkilöstölle tulisi aina kertoa uudesta työntekijästä mahdollisimman aikaisin sekä hänen työtehtävistään. On myös ensisijaisen tärkeää luoda selkeä vastuunjako, joka ei jätä tilaa epäselvyyksille ja tulkinnanvaralle (Kjell ym. 2003, 243). Epäselvät tilanteet saavat myös uuden työntekijän epävarmaksi ja saavat hänet mahdollisesti pohtimaan sitä, onko hänen perehdyttämistä mietitty ja suunniteltu. Tällöin esimerkiksi työyhteisön jäsenet saattavat olettaa uuden työntekijän osaamisesta liikoja tai muut työyhteisön jäsenet pyrkivät paikkaamaan huonoa perehdytystä ja asiat ovat toisistaan irrallaan, joten kokonaisuutta on lähes mahdotonta ymmärtää.

Yksi selkeä merkki perehdyttämisen ongelmista on henkilöstön vaihtumisen tiheys sekä heikentynyt työssä viihtyminen tai jaksaminen. Työhyvinvointi on todella merkittävä tekijä osaamiseen ja osaamisen perustana on puolestaan se,

miten hyvin työntekijä hallitsee työtehtävänsä. Ongelmien syntymistä on kuitenkin mahdoton ehkäistä kokonaan, vaikka perehdyttäminen olisi miten hyvää tahansa. Tämänkaltaisissa tilanteissa yrityksen johdon tulisi aina selvittää epäonnistumisen taustoja, joita voivat olla esimerkiksi organisaation ja uuden työntekijän tavoitteiden ja odotuksien epäonnistunut yhteensovittaminen, työntekijän puutteellinen ammattitaito tai organisaation rekrytointi- tai perehdyttämistoiminnan epäkohdat tai johtamisen puutteet (Kjelin ym. 2003, 244).

### **3.2 Suunnittelu**

Perehdytyksen suunnittelussa tulisi miettiä asiasisällön määrää. Uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä on hyvä varata aikaa perusasioiden läpikäymiseen ja samalla muistaa, että tietoa voidaan omaksua vain tietty määrä, joten liian suurta määrää asioita ei kannata kerralla kaataa uuden työntekijän päälle. Seuraavina päivinä on hyvä antaa työntekijälle mahdollisuus kysellä perehdytettävistä asioista uudelleen, jotta hän sisäistää ne paremmin (Kangas & Hämäläinen 2007, 10). Riittävän kattava perehdyttäminen lisää uuden työntekijän itseluottamusta omiin taitoihin ja kykyihin sekä lisää työntekijän mielenkiintoa ja intoa. On myös hyvä luoda alusta alkaen avoin ilmapiiri kysymysten suhteen, jotta uusi työntekijä ei epäröi kysyä epäselvän tilanteen koittaessa. Perehdytyksen loppuvaiheessa työntekijä jatkaa työhön tutustumista itse, kysymysten ja kokemusten kautta. Näin uusi työntekijä pääsee konkreettisesti työhön käsiksi, joka opettaa kuitenkin käytännön tasolla työstä eniten. Perehdytyksen tulee jatkua kuitenkin koko työsuhteen ajan, vaikka se muuttaakin muotoaan silloin ja terminä käytetään usein lisäkoulutusta tai muuta vastaavaa.

Perehdytyksen pohjana tulisi aina olla kirjallinen suunnitelma perehdyttämisestä eli perehdytyssuunnitelma, josta löytyy selkeästi jokainen aihe perehdyttämisen osa-alue. Tämä toimii sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle hyvänä muistilistana. Samalla suunnitelma säästää myös molempien aikaa (Anias ym. 2014, 33; Työturvallisuuskeskus 2017, 6). Suunnitelmasta olisi hyvä löytyä myös asioita, joita tulee valmistella ennen työntekijän saapumista, ensimmäisen työpäivän aikana käytävät asiat ja seuraavaksi tärkeimmät asiat perehdytyksessä

ja miten ja milloin omaksumista kontrolloidaan (Lepistö 2004, 61). Yritykselle luotuun perehdytysoppaaseen tulee alkuun muistilista asioista, jotka tulisi hoitaa ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää sekä asiat, jotka tulee käydä läpi perehdyttämisen prosessin aikana. Perehdyttämisen on suunniteltu kestävän noin kolme päivää, riippuen työntekijän lähtötasosta sekä kyvystä sisäistää uusia asioita. Aika saattaa yhtäkkiä tuntua pitkältä hektisessä myyntityössä, mutta se tulee maksamaan itsensä todella nopeasti takaisin. Opas tulee olemaan selkeä niin perehdyttäjälle kuin perehdyttävällekin ja toimii hyvänä tukena perehdyttämisessä. Jos esimerkiksi joku aiemmin käyty asia onkin jäänyt epäselväksi, siihen on helppoa palata ja muistutella mieleen, että mistä tässä kohdassa olikaan kyse.

Ennen perehdyttämistä on tärkeää miettiä kuka perehdyttää uuden työntekijän. Pienemmissä yrityksissä vastuussa on usein työntekijän esimies. Isommissa yrityksissä perehdyttämistä saattaa hoitaa suuri osa työyhteisön jäsenistä. Vastuualueet voidaan jakaa myös yrityksen toiminnasta vastaavien työntekijöiden kesken (Anias ym. 2014, 33; Kupias & Peltola 2009, 94-95; Lepistö 2004, 59). Perehdyttäjällä tulee olla hyvät yhteistyö- ja kommunikointitaidot sekä tietenkin vankka osaaminen oppimiseen ohjaamisesta. Perehdyttäjä tukee toiminnallaan uuden työntekijän oppimista ja osaamisen kehittymistä (Kangas & Hämäläinen 2007, 9). Mikäli perehdyttäjä ei ole itse tietoinen perehdyttämisen aiheista, uusi työntekijä aistii sen nopeasti. Yrityksessä osastopäällikkö vastaa perehdytyksestä, mutta saattaa jakaa vastuuta perehdyttämisestä tuoteryhmävastaaville tai kokeneille myyjille. Perehdyttämisen voi hoitaa myös työtehtävän jättävä henkilö, jolloin olemassa olevaa tietoa saadaan mahdollisesti jäämään yritykseen uuden työntekijän kautta. Osastopäällikön olisi hyvä kerrata perehdyttävän kanssa eri aihealueet läpi, jotta kaikki asiat on otettu huomioon ja osastopäällikkö on kuitenkin viime kädessä vastuussa perehdyttämisestä.

### **3.3 Hyvä perehdyttäminen**

Kupias & Peltola (2009,112) ovat valmentaneet perehdyttäjiä, jotka kuvailivat hyvää perehdyttämistä vuorovaikutteiseksi, tarpeita vastaaviksi ja ammattitaitoiseksi. Hyvä perehdyttäminen tehostaa myös koko työyhteisön

toimintatapoja ja toiminnan kehittämistä (Bizfluent 2017). Hyvään perehdyttämiseen kuuluu tehtävät työn aloittamisessa, perehdytettävän osaamisen kehittäminen ja itse varsinaisen opastuksen työhön, työympäristöön, -yhteisöön ja koko organisaatioon. Hyvässä perehdytyksessä otetaan huomioon jokainen työntekijä yksilönä, jolloin aiempaa osaamista pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon ja perehdytys suunnitelman muokkaaminen on mahdollista yksilön mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Hyvän ja onnistuneen perehdyttämiseen määrittelee loppujen lopuksi asiakas, kun hän arvioi saamaansa palvelua. Perehdyttämisen perimmäinen tavoite on antaa uudelle työntekijälle perustiedot työpaikasta, luoda positiivinen asenne työtä ja työympäristöä kohtaan. Samalla vahvistetaan yhteistyöverkostoa työntekijöiden ja esimiehen kanssa, poistetaan epävarmuuksia, lyhennetään oppimisaikaa ja vähennetään virheitä (Lepistö 2004, 59). Hyvään perehdyttämiseen vaikuttaa perehdytyksen laajuus, laatu ja sen sisältö, samalla täytyy kuitenkin muistaa, että jokainen yksilö kokee perehdytyksen omalla tavallaan. Jollekin toiselle sama perehdytys voi siis olla maailman parasta, kun se toiselle työntekijälle on keskinkertaista. Yrityksen perehdytysoppaassa otin huomioon erilaisten järjestelmien käytön, toimintatavat sekä jokaisen työntekijän yksilöllisyyden niin kuin se on mahdollista. Suunnitelman laatuhan paljastuu vasta käytännön tasolla ja myyntiorganisaatiossa vertailu tapahtuu suoraan lukujen kautta.

### **3.4 Perehdytysprosessi**

Perehdytysprosessi alkaa jo ennen kuin uusi työntekijä on edes aloittanut työsuhtettaan. Alun perin on mietitty, millaista henkilöä organisaatioon haetaan ja mihin työtehtävään. Jo rekrytointivaiheessa työnhakijalle kerrotaan työnkuvasta, -tehtävästä, -yhteisöstä ja -organisaatiosta sekä niihin liittyvistä asioista. Haastattelussa työnantaja saa tietää millainen työnhakija on sekä siitä, soveltuuko hakija avoimeen työtehtävään sekä hänen ajatuksiaan ja osaamistaan. Valitun työntekijän varsinainen perehdyttäminen alkaa niin sanotulla perusperehdyttämisellä ensimmäisinä työpäivinä. Perusperehdytykseen kuuluu organisaation säännöt, arvot ja strategia sekä tietysti työkaverit. Ensimmäisen viikon aikana uudelle työntekijälle käydään läpi työnkuvaa ja siihen liittyviä asioita, jotta uusi työntekijä pääsee työssään alkuun. Pääsääntöisesti uusi työntekijä haluaa mahdollisimman nopeasti päästä uuden

työnsä pariin ja olla hyödyllinen organisaatiolle. Perehdyttämisen kannalta on myös tärkeää, että työntekijä pääsee oppimaan työn kautta, jota hänelle on opastettu. Näin hän pystyy helpommin sisäistämään asiat, kun ne on ensin opiskeltu teoreettisesti ja päästy hyödyntämään myös käytännön tasolla (Kupias & Peltola 2009, 102-106). Yrityksen perehdytysuunnitelmassa työntekijälle varataan 2-3 viikkoa perehdytykseen, riippuen henkilön aiemmasta osaamistasosta. Kyselytutkimuksen perusteella tällöin uusi työntekijä on tyytyväinen saamaansa perehdytykseen ja kokee sen riittävän hyvänä. Tämä ajanjakso on riittävä opettamaan työntekijälle erilaiset käytettävät järjestelmät, toimintatavat sekä riittävän tuotetietouden. Aikaa ei myyntiorganisaatiossa ole liikaa, mutta kunnollinen perehdyttäminen maksaa itsensä nopeasti takaisin. Ensimmäisen viikon aikana käydään läpi perusasioita, järjestelmiä sekä seurataan muiden myyntisuorituksia, joista haetaan mallia. Toisella viikolla päästään itse myynnin pariin, mutta tuki on aina saatavilla lähellä ja sparraushetkiä pidetään usein. Toisen viikon aikana myös erilaiset tuotekoulutukset jatkuvat. Kolmannella viikolla kertaillaan ja sparraillaan mikäli sille on vielä tarvetta. Perehdytysuunnitelmaa seurataan tarkasti ja tietyssä järjestyksessä, jotta kaikki asiat tulee käytyä läpi ja tietoa ei tule liikaa, jolloin asioiden sisäistäminen ja omaksuminen helpottuu. Joustavuutta tarvitaan kuitenkin molemmin puolin ja osa-aikaiset työsuhteet tuovat omaa haastetta sekä myös erilaiset työvuorot.

Ensimmäisen työviikon jälkeen uusi työntekijä pääsee kiinni tuottavaan työhön ja organisaation toimintakulttuuriin. Uuden työntekijän odotetaan ja toivotaan tuovan omia uusia näkemyksiä ja kehitysehdotuksia työyhteisöön, ja parhaillaan kehittää toimintatapoja (Kupias & Peltola 2009, 106-107). Uuden työntekijän mukana tulee mahdollisesti uudenlaisia näkökulmia, kun taas jo useamman vuoden samaa työtä tehneet työntekijät ovat katsoneet asioita samalla tavalla jo kauan aikaa. On myös työyhteisön etu kuunnella uuden työntekijän näkemyksiä, koska hän katsoo tilannetta ja organisaatiota ulkopuolisin silmin. Usein sieltä löytyy hyviä puutteita ja mahdollisesti kehitysehdotuksia.

Jokaisen yksilön perehdyttäminen on kuitenkin hieman yksilöllistä. Perehdyttämisen raamien tulee kuitenkin olla selkeät, mutta jokaisen yksilön varaan tulee jättää mahdollisuuksia muutoksille. Avainasemassa on se, kuinka



paljon uusi työntekijä tuntee alaa, onko hänellä aiempaa työkokemusta vastaavanlaisesta organisaatiosta tai työtehtävästä. Vaikka kokemusta olisi sekä mahdollisesti myös tietotaitoa perehdyttäminen on silti yhtä lailla tärkeää, koska jokainen työpaikka on omanlaisensa ja jokaisessa organisaatiossa on omanlaiset toimintatavat ja järjestelmät.

### **3.5 Perehdytyksen kustannukset**

Perehdyttäminen on yritykselle kallis prosessi. Rekrytointi kuluttaa ajan lisäksi yrityksessä olemassa olevia resursseja ja on niin sanotusti ylimääräistä työtä muiden töiden ohella. (Kunnola n.d.) Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus maksavat yritykselle, koska perehdytettävä ei tuo yritykseen vielä rahaa ja perehdyttäjänkin on ainakin osittain poissa tuottavan työn parista. Vaikka olisikin kiva ajatus, että uusi työntekijä pääsisi heti mahdollisimman pian tuottavaan työhön kiinni, niin perehdyttämiseen tulee panostaa kunnolla. Yrityksen kannalta pahin mahdollinen skenaario on pieleen mennyt rekrytointi, jolloin rekrytointi- ja perehdytysprosessi joudutaan aloittamaan alusta. (Emine 2019).

## 4 TUTKIMUS JA TULOSTEN ANALYSOINTI

Minulle oli alusta alkaen selvää, että haluan tehdä henkilökunnalle kyselyn (LIITE 1), josta selviää perehdytyksen taso sekä tyytyväisyys saamaansa perehdytystä kohtaan. Myyjille suunnatun määrällisen kyselyn lisäksi halusin lisää tietoa siitä, miten nykyiset esimiehet hoitavat perehdytystä sekä samalla tiedon minkälaista tukea ja tietoa he saavat pääkonttorilta asiaan liittyen. Aluksi tarkoitukseni oli haastatella ainoastaan muutamia osastopäälliköitä molemmilta osastoilta. En kuitenkaan saanut kuin yhdeltä vastauksia, jonka jälkeen mietin mahdollisia keinoja saada useampia vastauksia. Lopuksi tulin siihen tulokseen, että on parempi lähettää kysely jokaiselle osastopäälliköille. Näin ollen kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus antaa vastauksia, jolloin kokonaiskuvan hahmottaminen helpottuu ja samalla saan laajemmin käsitystä perehdyttämisestä osastopäällikön näkökulmasta. Vastausprosentin uskon jäävän melkoisen pieneksi esimiesten keskuudessa, mutta avointen kysymysten avulla myös pienempi vastausmäärä tuottaa tietoa riittävästi tätä opinnäytetyötä varten. Nämä kyselyt toteutettiin nimettöminä sekä siten, että yksittäistä vastaajaa olisi mahdollista tunnistaa. Osastopäälliköiden kysely (LIITE 2) toteutettiin sähköisesti yksityisillä viesteillä. Lisäksi pääkonttorilta Ville Lehtonen (PD Specialist) oli kiinnostunut kyselyni tuloksista, koska Nordic-tasolla ollaan aloittamassa projektia perehdyttämisen optimoimisesta.

### 4.1 Teoria

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Tämän avulla saatiin riittävä määrä vastaajia, jotta vastauksia voidaan pitää luotettavia ja niiden pohjalta on mahdollista luoda uusi perehdytys suunnitelma. Lisäksi vastauksia tarvittiin erilaisilta henkilöiltä ja useista eri myymälöistä, jotta kokonaiskuvan hahmottaminen on mahdollista. Kyselylomake luotiin Tampereen ammattikorkeakoulun lomake-editorilla. Heikkilä (2014) kertoo, että internet-lomakkeella toteutetun kyselyn onnistuminen riippuu usein teknisestä toteutuksesta. Tästä syystä lomakkeen luomisessa kiinnitettiin huomiota vastaamisen helppouteen ja nopeuteen, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon sekä kysymysten selkeyteen. Vastauksia kerättiin strukturoiduilla kysymyksillä, jossa vastausvaihtoehdot on annettu

valmiiksi ja vastaaja valitsee niistä sopivimman. Lisäksi kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, joihin oli vapaaehtoista vastata. Kysymykset koskivat mihin perehdytyksessä oltiin tyytyväisiä sekä mitä voitaisiin parantaa. Kaiken kaikkiaan kysymyksiä oli kaksitoista, joista kymmeneen oli pakko vastata.

Esimiehille osoitetussa kyselyssä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja vastaajille annettiin 4 avointa kysymystä vastattavaksi. Avoimet kysymykset olivat ainoa potentiaalinen vaihtoehto kyselyn toteuttamiseen, jotta vastaajia ei olisi ohjattu liian paljoa tiettyyn suuntaan vaan he saivat mahdollisuuden kertoa avoimesti omista toimintatavoistaan perehdyttämisessä. Kysymykset olivat helppo laatia, mutta niiden käsittely on työlästä sekä ne houkuttelevat vastaajia jättämään vastaamatta. Tämän sain itsekkin kokea sillä vastauksia näihin avoimiin kysymyksiin tuli ainoastaan 6 kappaletta. (Heikkilä 2014, 48)

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, mikäli sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimusongelmiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen tärkeimmät perusvaatimukset ovat tutkimuksen validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus. Muita perus vaatimuksia ovat muun muassa tutkimuksen objektiivisuus eli puolueettomuus, avoimuus ja hyödyllisyys. Lisäksi erityisen tärkeää on huolehtia tutkimuksen tietoturvallisuudesta. (Heikkilä 2014, 27-30)

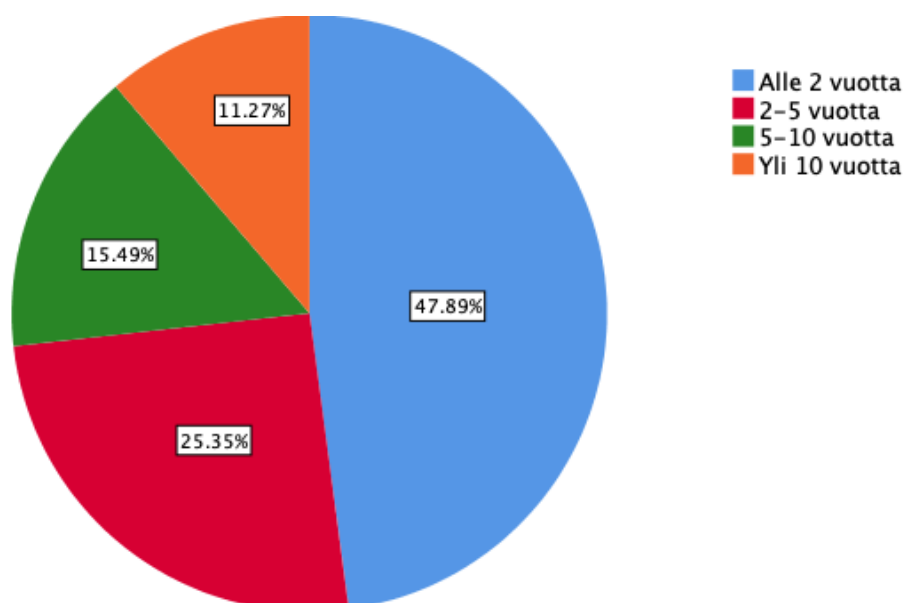
Tutkimuksen validiteettia arvioidaan sen perusteella, miten hyvin käytetty tutkimusmenetelmä ja käytetyt kysymykset mittasivat niitä asioita, joita tutkimuksella oli tarkoitus selvittää. Mikäli tutkimukselle ei aseteta etukäteen selkeitä tavoitteita, on vaarana tutkia vääriä asioita. Validiteettia on vaikea tutkia jälkikäteen, joten se tulee varmistaa jo tutkimuslomaketta suunnitellessa. Tutkimus on validi, kun kysymykset ovat tarkkaan harkittuja, mittaavat oikeita asioita ja käsittävät koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2014, 27; Vilka 2015). Tarkkaan pohdittujen kysymysten ansiosta tämä tutkimus mittasi juuri oikeita asioita kuten pitikin. Näin ollen tutkimustuloksena saadut vastaukset antoivat vastauksia, joiden avulla loin uuden perehdytysuunnitelman.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimustulosten tarkkuutta, toisin sanoen mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Otoksen

ollessa pieni, sattumanvaraisten tulosten todennäköisyys kasvaa. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Luotettavien tulosten saamiseksi on oltava varma, että otos edustaa tutkittavaa perusjoukkoa kokonaisuudessaan. (Heikkilä 2014, 28). Potentiaalisten vastaajien määrää ei voida todentaa, vaikka kyselyn näki yli 1000 ihmistä, sillä potentiaalisia vastaajia on heistä varovasti arvioiden noin 40-50%. 71 vastauksesta johtuen voidaan tehdä ainoastaan suuntaa antavia johtopäätöksiä. Näiden pohjalta on kuitenkin luotu uusi perehdytysuunnitelma vastausten pohjalta, jotka olivat monelta osin samansuuntaisia ja tietyt asiat nousivat hyvin esiin.

## 4.2 Tutkimustulokset

Myyjille suunnattuun kyselyyn sain vastauksia 71 kappaletta. Kyselyn vastausaika oli tarkoitus olla vain viikko, mutta lopuksi päätin jatkaa vastausaikaa vielä kolmella päivällä. Tähän syynä ajanjakso keskellä talvilomakautta, jolloin lomailijoille tuli myös mahdollisuus vastata kyselyyn. Lisäksi tuon jatkettun vastausajan puitteissa vastausten kokonaismäärä nousi melkein 30 kappaleella. Itse odotin noin 100 vastausta, mutta se osoittautui liian kovaksi haasteeksi, johon varmasti osasyinä aiemmin mainitsemani talvilomakausi sekä maailmalla riehuva pandemia. Muistutin kyselyyn vastaamisesta kerran ensimmäisen viikon aikana sekä siinä vaiheessa, kun jatkoin vastausaikaa.



## KUVIO 1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Tutkimukseen vastasi 71 myyjää, joista 48 (67,6%) työskenteli Tech-osastolla ja 23 (32,4%) Home-osastolla. Kysely järjestettiin sähköisesti Tampereen ammattikorkeakoulun lomake-editoria hyödyntäen. Kysely julkaistiin yrityksen sisäisellä viestintäkanavalla, joka on kaikkien työntekijöiden päivittäisessä käytössä. Yhteensä päivituksen näki noin 1000 ihmistä, joista potentiaalisia vastaajia oli noin 400. Vastausprosentiksi muodostui tällöin 17,75%. Koska kyselyyn vastanneista vain noin kolmannes työskenteli Home-osastolla, virhemarginaalin mahdollisuus on huomattavasti suurempi. Vastaajista lähes puolet (47,9%) oli työskennellyt yrityksessä vasta alle 2 vuoden ajan ja noin neljännes (25,4%) 2-5 vuoden ajan. Pidempään työskennelleitä, 5-10 vuotta oli 15,5% vastaajista, kun taas yli 10 vuotta yrityksessä työskennelleitä vastaajia oli 11,3%.

## TAULUKKO 1. Työsuhteen pituuden vaikutus tyytyväisyyteen.

**Työsuhteen pituuden vaikutus tyytyväisyyteen. N=71**

			Kuinka kauan olet työskennellyt Gigantilla?				
			Alle 2 vuotta	2-5 vuotta	5-10 vuotta	Yli 10 vuotta	Yhteensä
Oletko tyytyväinen saamaasi perehdytykseen?	Kyllä	Prosentti	76.5%	77.8%	45.5%	75.0%	71.8%
		Määrä	26	14	5	6	51
	En	Prosentti	23.5%	22.2%	54.5%	25.0%	28.2%
		Määrä	8	4	6	2	20
Yhteensä		Määrä	34	18	11	8	71

Työsuhteen pituudella ei ole juurikaan vaikutusta siihen, miten tyytyväisiä myyjät olivat saamaansa perehdytykseen. Kaikilla muilla paitsi 5-10 vuotta työskenneillä tyytyväisyys perehdytykseen oli noin 76%:sta (75%-77,8%). Todella ison poikkeuksen ja eron muihin teki 5-10 vuotta työskennelleiden vastaajien ryhmä, joista ainoastaan 45,5% oli tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen eli siis enemmän tyytymättömiä kuin tyytyväisiä perehdytystä kohtaan. Tämän havainnon pohjimmaista syytä on hankala hahmottaa. Alle 5 vuotta työskennelleiden tyytyväisyyden yksi yhteinen tekijä on varmasti uusi ihmisläheinen johtamistapa, perehdytykseen panostaminen ja tekniikan tuomat laajat erilaiset mahdollisuudet. Yli 10 vuotta työskennelleistä osa on voinut olla rakentamassa yrityksen menestyskulkua alusta alkaen, jolloin heillä on saattanut olla esimerkiksi erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa perehdyttämiseen. Yksi syy 5-

10 vuotta työskennelleiden tyytymättömyyteen voi olla kilpailun raju lisääntyminen tai laajeneminen ja töiden lisääntyminen, joka on saattanut jäädä perehdytyksessä huomioimatta tai uudet järjestelmät. Heidän tyytymättömyyteensä on kuitenkin todella hankalaa löytää yksittäisiä syitä, vaikka tyytymättömyys on huomattavasti suurempaa kuin muilla vastaajilla.

TAULUKKO 2. Osaston vaikutus perehdytyksen tyytyväisyyteen.

**Osaston vaikutus tyytyväisyyteen. N=71**

		Millä osastolla työskentelet?		Yhteensä	
		Tech	Home		
Oletko tyytyväinen saamaasi perehdytykseen?	Kyllä	Määrä	32	19	51
		Prosentti	66.7%	82.6%	71.8%
	En	Määrä	16	4	20
		Prosentti	33.3%	17.4%	28.2%
Yhteensä		Määrä	48	23	71

Tutkittaessa osaston vaikutusta perehdytyksen tyytyväisyyteen huomataan selkeä ero osastojen välillä. Kodinkoneita myyvät Home-osaston työntekijät ovat huomattavasti tyytyväisempiä saamaansa perehdytykseen verrattuna Technology-osaston kollegoihin. Home-osaston tyytyväisyys on yli 80% (82,6%) kun technology-osastolla ainoastaan kaksi kolmesta (66,7%) vastaajasta on tyytyväinen saamaansa perehdytykseen. Tyytyväisiä perehdytykseen oli 71,8% vastaajista. Home-osastolla myös työntekijöiden vaihtuvuus on huomattavasti pienempää verrattuna technology-osastoon, niin meillä Kalevassa kuin koko ketjunkin tasolla. Syitä tähän voivat olla se, että technology-osastolla työskentelee huomattavasti enemmän osa-aikaisia työntekijöitä, joten perehdyttämisen suunnittelu ja aikatauluttaminen on haastavampaa sekä työsuhteiden kesto on pääsääntöisesti lyhyempi. Kuitenkin myös osa-aikaisen työntekijän kohdalla perehdyttäminen on aivan yhtä tärkeää kuin kokoaikaisenkin. Tuotevalikoima on myös suppeampi Home-osastolla, jolla saattaa olla vaikutusta tyytyväisyyteen, sillä esimerkiksi tuotteiden kouluttaminen on nopeampaa ja helpompaa, etenkin jos on pitkään alalla työskennelleitä. Technology-osastolla mallit ja tuotteet päivittyvät vähintään vuoden sykleissä, joten jatkuva tuotetietouden ylläpitäminen vaatii omaa kiinnostusta tuotteisiin entistäkin enemmän.

Perehdytyksen pituudessa kysyttäessä vaihtoehtoina oli alle viikko, 1-2 viikkoa, 3-4 viikkoa ja yli neljä viikkoa. Yleisin vastaus oli alle viikon (40,85%), joka on mielestäni aivan liian vähäinen aika sisäistää ja oppia asioita ennen varsinaisen työnteon aloitusta. Tulkinnan varaa on toki myös kysymyksessä, sillä joku voi ajatella perehdyttämisen loppuneen siihen hetkeen, kun ensimmäistä kertaa pääsi varsinaisen työn pariin. Mutta se ei selitä sitä kokonaan, että yleisin vastaus oli alle viikon perehdytys. Toiseksi yleisin aika perehdytykselle oli 1-2 viikkoa (38,03%), joka alkaa mielestäni olla hyvä ja riittävä aika perehdyttämiseksi. Riittävä pituus on kuitenkin aina riippuvainen yksilöstä, hänen kyvystään oppia ja sisäistää uusia asioita, ja aiemmasta työkokemuksestaan riippuen. Lopuilla noin 20%:lla vastaajista perehdytys oli kestänyt 3-4 viikkoa (16,90%) tai muutamilla myös yli 4 viikkoa (4,23%).

TAULUKKO 3. Perehdytysjakson pituuden vaikutus tyytyväisyyteen.

			Kuinka kauan perehdytysjaksosi kesti?				Yhteensä
			Alle viikon	1-2 viikkoa	3-4 viikkoa	Yli neljä viikkoa	
Oletko tyytyväinen saamaasi perehdytykseen?	Kyllä	Määrä	12	25	11	3	51
		Prosentti	41.4%	92.6%	91.7%	100.0%	71.8%
	Ei	Määrä	17	2	1	0	20
		Prosentti	58.6%	7.4%	8.3%	0.0%	28.2%
Yhteensä		Määrä	29	27	12	3	71

Perehdytyksen kestolla on selkeä yhteys perehdytykseen tyytyväisyyteen. Jos vastaukset yleistetään karkealla tasolla, niin voidaan todeta, että mitä pidempi perehdytysjakso on, sitä tyytyväisempi työntekijä on siihen. Kaikki kolme vastaajaa, joiden perehdytys oli kestänyt yli 4 viikkoa, olivat tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen. Noin pitkä perehdytysjakso on mielestäni turhan pitkä alallamme, ja samat asiat olisi varmasti mahdollista käydä läpi lyhyemmässä ajassa tehokkaammin. Yli 90% vastaajista oli tyytyväisiä, mikäli perehdytys oli kestänyt 1-2 viikkoa (92,6%) tai 3-4 viikkoa (91,7%). Mielestäni 1-2 viikon perehdytysjakso on lähes kaikille riittävä, toki toimenkuvasta riippuen. Esimerkiksi keittiömyyjillä ymmärrän pidemmän perehdytysjakson, koska opittavaa riittää huomattavasti enemmän ja erilaista kuin aiemmin, vaikka olisi esimerkiksi myyntityötä yrityksessä tehnyt. Alle viikon perehdytysjakso on selvästi liian lyhyt aika oppia ja sisäistää asioita, sillä heidän keskuudessaan ainoastaan 41,4% vastaajista oli tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen.

Perehdytykselle tulisi siis varata vähintään 1-2 viikkoa aikaa jokaiselle, jotta he ehtivät oppia riittävästi ennen, kuin aloittavat varsinaisen työn tekemisen.

TAULUKKO 4. Määrätyn perehdyttäjän vaikutus tyytyväisyyteen.

### Lisäikö määrätty perehdyttäjä tyytyväisyyttä? N=71

			Oliko sinulle määrätty perehdyttäjä, joka on vastuussa perehdytyksestäsi?		Yhteensä
			Kyllä	Ei	
Oletko tyytyväinen saamaasi perehdytykseen?	Kyllä	Määrä	37	14	51
		Prosentti	82.2%	53.8%	71.8%
	En	Määrä	8	12	20
		Prosentti	17.8%	46.2%	28.2%
Yhteensä	Määrä	45	26	71	

Perehdyttämisestä on yleensä vastuussa osastopäällikkö, mutta hän voi halutessaan ja tarvittaessa nimetä myös jonkun toisen henkilön vastaamaan perehdyttämisestä. Yleensä vastuuhenkilö on joku toinen esimiesasemassa työskentelevä eli esimerkiksi kyseisen osaston tuoteryhmävastaava. 45 vastaajalle (63,4%) oli määrätty perehdyttäjä, joka on vastuussa perehdyttämisestä, kun taas 36,6% vastaajista ei ollut selkeästi määritelty henkilöä, joka vastaa heidän perehdyttämisestään. Vastausten perusteella uudessa perehdyttämissuunnitelmassa jokaiselle uudelle työntekijälle määritellään selkeästi yksi henkilö, joka on tukena ja vastaa uuden henkilön perehdyttämisestä.

Määrätty perehdyttäjä lisäsi tyytyväisyyttä perehdytyksestä kohtaan huomattavan paljon. Niistä, joilla oli ollut määrätty perehdyttäjä, tyytyväisiä oli yli 80% (82,2%). Puolestaan mikäli määrätty perehdyttäjä ei ollut ollut tyytyväisiä oli ainoastaan 53,8%. On siis ensiarvoisen tärkeää, että jokaisella uudella työntekijällä on selkeästi yksi henkilö, joka auttaa ja vastaa perehdyttämisestä. Näin voidaan varmistaa, että kaikki asiat tulee käytyä läpi ja uusi työntekijä ei saa jokaiselta perehdyttäjältä erikseen jokaisen omia toimintatapoja. Perehdyttäjän vaihtuminen koko ajan luo epävarmuutta, eikä herätä luottamusta uudessa työntekijässä. Uusi työntekijä saattaa oppia ja nähdä useampaa erilaista toimintatapaa ja oppia niistä jokaisesta vähän tai jotenkin muuten kokea toiminnot epäselviksi.



TAULUKKO 5. Perehdytysuunnitelman vaikutus tyytyväisyyteen.

**Perehdyttämisuunnitelman vaikutus tyytyväisyyteen. N=71**

			Kävittekö yhdessä perehdyttäjän kanssa perehdytysuunnitelman läpi?		Yhteensä
			Kyllä	Ei	
Oletko tyytyväinen saamaasi perehdytykseen?	Kyllä	Määrä	21	30	51
		Prosentti	91.3%	62.5%	71.8%
	Ei	Määrä	2	18	20
		Prosentti	8.7%	37.5%	28.2%
Yhteensä	Määrä	23	48	71	

Perehdyttämisuunnitelma on käyty ainoastaan noin kolmanneksen (32,4%) kanssa. Uskoisin, että tähän on syynä se, että hyvin harvalla osastopäälliköllä on selkeää suunnitelmaa perehdyttämistä varten, joten ei ole mahdollista edes käydä asiaa läpi. Mielestäni jokaisella esimiehellä tulisi olla edes selkeä hahmotelma siitä, miten perehdytys hoidetaan ja se tulisi käydä selkeästi läpi aina uuden työntekijän kanssa ensimmäisenä työpäivänä. Näin uusi työntekijä saa itselleen selkeän kuvan mitä asioita tullaan käymään läpi, perehdytyksen aikataulua ja niin edelleen. Tällöin hän voi itsenäisesti valmistautua tulevaan ja lisää luottamusta perehdytykseen kohtaan ja saa tuntemaan olonsa tärkeäksi ja halutuksi työntekijäksi. Lähes jokainen (91,3%), joka oli käynyt perehdyttämisuunnitelman esimiehensä kanssa läpi, oli tyytyväinen saamaansa perehdytykseen. Ne, joilla suunnitelmaa ei ollut ollut tai sitä ei ainakaan ollut käyty läpi tyytyväisyys oli vain 62,5% eli lähes 30%-yksikköä heikompi.

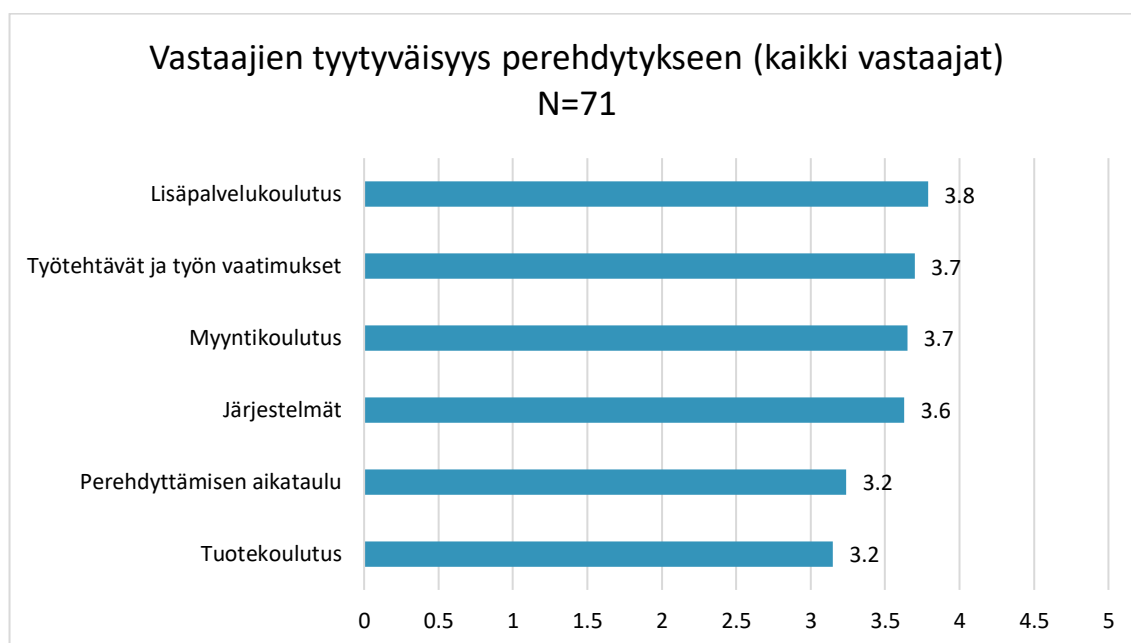
TAULUKKO 6. Palautekeskustelun vaikutus tyytyväisyyteen.

**Palautekeskustelun vaikutus tyytyväisyyteen. N=71**

			Oliko sinulla perehdyttäjäsi kanssa palautekeskustelu perehdytyksen aikana ja/tai lopuksi?		Yhteensä
			Kyllä	Ei	
Oletko tyytyväinen saamaasi perehdytykseen?	Kyllä	Määrä	24	27	51
		Prosentti	85.7%	62.8%	71.8%
	Ei	Määrä	4	16	20
		Prosentti	14.3%	37.2%	28.2%
Yhteensä	Määrä	28	43	71	

Palautekeskustelun esimiehen kanssa perehdytyksen aikana tai lopuksi oli käynyt ainoastaan 39,4% vastaajista. Tämä on todella alhainen määrä, sillä keskusteluyhteyden tulisi olla avoin ja esimiehen ja uuden työntekijän tulisi istua alas keskustelemaan perehdyttämisestä ja työhön liittyvistä asioista vähintään perehdytyksen loppuvaiheessa. Tässä vaiheessa olisi todella otollinen aika keskustella esimerkiksi perehdytyksen onnistumisesta ja etsiä mahdollisia kehityskohteita. Samalla olisi myös hyvä käydä läpi asioita, jotka saattavat mietityttää uutta työntekijää tai mikäli hän kaipaisi vielä jotain. Keskustelu syventäisi myös esimiehen ja alaisen suhdetta ja auttaisi heitä tuntemaan toisiaan paremmin. Työntekijät, joiden kanssa palautekeskustelu oli käyty, olivat huomattavasti tyytyväisempiä perehdyttämiseen (85,7%). Mikäli palautekeskustelua ei ollut käyty, perehdytykseen oli tyytyväisiä ainoastaan 62,8% vastaajista.

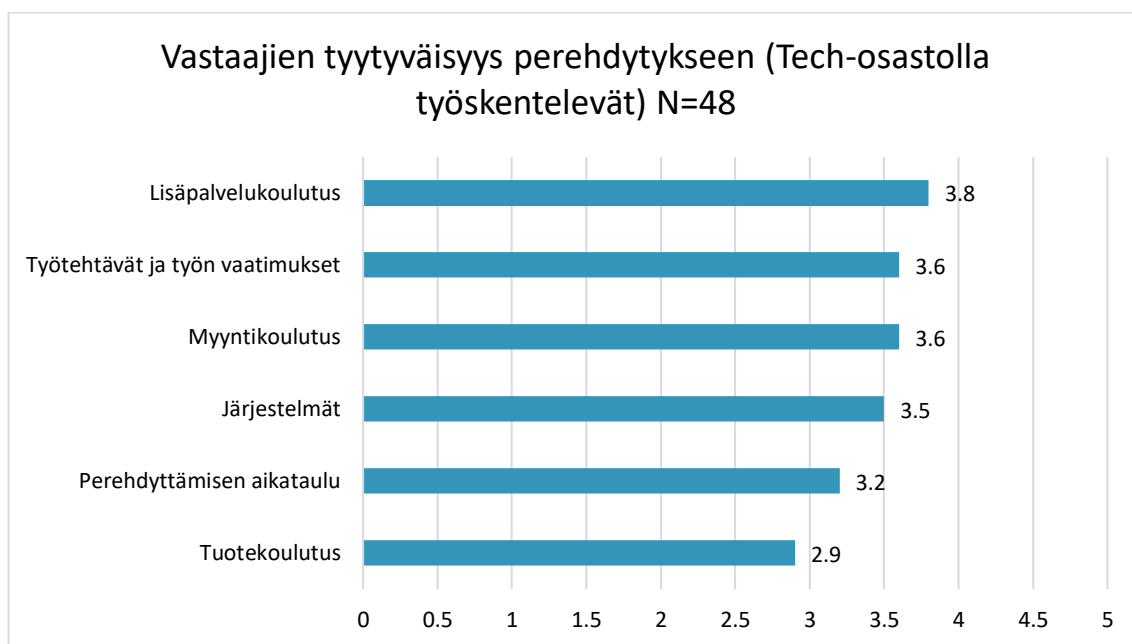
### 4.3 Tyytyväisyys perehdyttämisen eri osa-alueisiin



KUVIO 2. Kaikkien vastaajien tyytyväisyys osa-alueittain

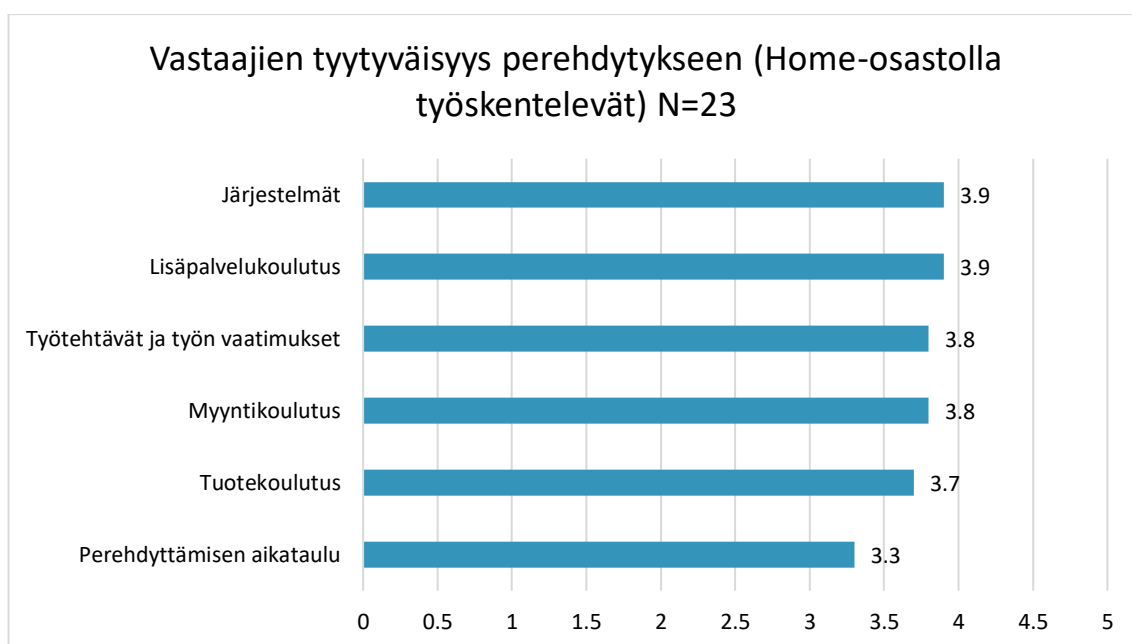
Tutkimuksessa selvitettiin myös tyytyväisyyttä eri osa-alueisiin perehdyttämiseen liittyen. Vastaajat arvioivat asteikolla 1-5 tyytyväisyyttään seuraaviin aiheisiin: lisäpalvelukoulutus, työtehtävät ja sen vaatimukset, myyntikoulutus, järjestelmät, perehdyttämisen aikataulu, tuotekoulutus. Vastauksissa 1 = todella huonosti ja 5 = todella hyvin. Kaikkien vastaajien kesken lisäpalvelukoulutukseen oltiin kaikista

tyytyväisimpiä sen saadessa arvoksi 3,8. Tämän kanssa lähes yhtä tyytyväisiä oltiin työtehtäviin ja työn vaatimuksiin (3,7), myyntikoulutuksiin (3,7) sekä järjestelmiin perehdyttämiseen (3,6). Selkeästi kaikista tyytymättömiä oltiin perehdyttämisen aikatauluun ja tuotekoulutukseen, molempien saadessa arvosanaksi 3,2. Mahdollisia syitä tähän ovat epäselvä aikataulutus perehdyttämisen suhteen tai sen lyhyys. Kuten aikaisemmassa pohdinnassa totean ja tulokset tukevat niin monella osastopäälliköllä vaikuttaisi olevan liian kova kiire saada uusi työntekijä tekemään myyntityötä ja tulokselliseen työhön. Tuotekoulutuksen puute johtunee siitä, että sitä pitävät enemmän myymälässä vierailevat edustajat omista tuotteistaan. Ja näin ollen sitä ei ole paljoa tarjolla perehdyttämisyksikössä. Tuotteiden opettelemisen vastuu on mielestäni siirretty liiankin vahvasti itseopiskeltavaksi. Laajemmin tuotekoulutuksia on kerran vuodessa Norjassa, jossa laitevalmistajat kouluttavat kerralla myyjiä kaikista Pohjoismaista. Kyseiselle koulutusreissulle pääsee kuitenkin ainoastaan osa työntekijöistä. Nykyään tuotekoulutusta ja koulutusta on saatavilla myös sähköisesti videoiden muodossa meidän omissa järjestelmissämme. Sieltä löytyy valmistajien tuotekoulutusvideoita sekä ketjumme omia. Lisäksi sieltä löytyy koulutusmateriaalia kaikesta työhöme liittyvästä. Tämä yrityksen sisäinen verkkokoulutusalue on tullut saatavillemme vasta noin vuosi sitten.



KUVIO 3. Technology-osaston työntekijöiden tyytyväisyys perehdytyksen osa-alueisiin.

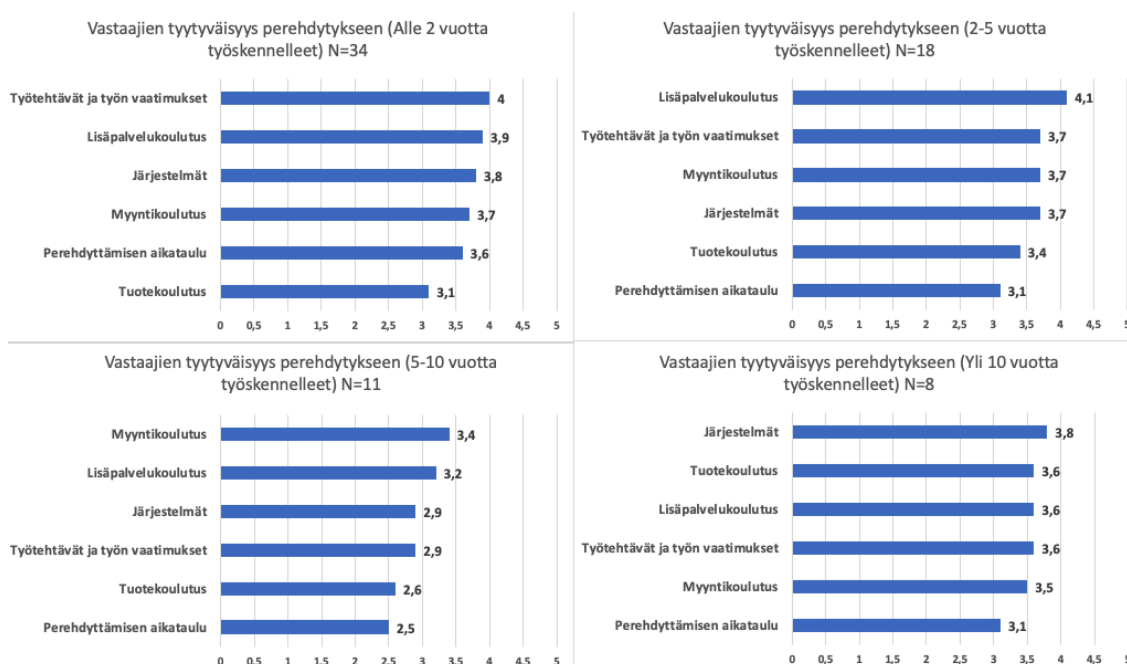
Technology-osaston myyjät olivat kaikkein tyytyväisimpiä lisäpalveluiden perehdyttämiseen (3,8). Sen jälkeen tyytyväisimpiä oltiin työtehtäviin ja työn vaatimuksiin, myyntikoulutukseen ja järjestelmien kouluttamiseen niiden saadessa arvosanat 3,6 ja 3,5. Selkeästi tyytymättömmimpiä oltiin perehdyttämisen aikatauluun (3,2) ja tuotekoulutuksiin (2,9). Moni vastaaja oli avoimissa kysymyksissä selkeästi kertonut tyytymättömyyttään siihen, että heidät laitettiin myymään todella nopeasti ja heikolla perehdyttämällä. Monella oli myös varsinainen tuotekoulutus jäänyt hyvin paljon oman oppimisen varaan.



KUVIO 4. Home-osaston työntekijöiden tyytyväisyys perehdytyksen osa-alueisiin.

Home-osaston työntekijöiden vastaukset jakautuivat selkeästi tasaisemmin eri vaihtoehtojen välillä. Järjestelmiin ja lisäpalveluiden perehdyttämisiin oltiin tyytyväisimpiä (3,9). Sen perässä heti työtehtävät ja työn vaatimukset sekä myyntikoulutus (3,8). Tuotekoulutukseen oltiin myös selkeästi tyytyväisempiä verrattuna technology-osaston työntekijöihin, home-osastolla 3,7 ja technology-osastolla ainoastaan 2,9. Selkeästi vähiten tyytyväisiä home-osastolla oltiin perehdyttämiseen aikatauluihin. Omaan kokemukseeni pohjaten home-osastolla vierailevat edustajat pitävät pääsääntöisesti enemmän tuotekoulutuksia ja kouluttavat henkilöstöä verrattuna technology-osastolla vieraileviin edustajiin. Lisäksi ainakin viimeksi, kun omassa myymälässämme aloitti useampi uusi

työntekijä home-osastolla niin osastopäällikkö oli pyytänyt edustajia paikalle kouluttamaan uusia työntekijöitä oman merkkinsä tuotteista.



KUVIO 5. Tyytyväisyys perehdytyksen osa-alueisiin työsuhteen pituuden mukaan.

Alla olevasta taulukosta löytyy vastaajien tyytyväisyys perehdytyksen eri osa-alueisiin työsuhteen pituuden mukaan. Kaikille yhteistä on selkeä tyytymättömyys perehdyttämisen aikatauluun, riippumatta siitä milloin työntekijä on aloittanut työskentelemään yrityksessä. Keskimääräisesti kaikista tyytyväisimpiä perehdyttämiseen ovat alle 2 vuotta työskennelleet sekä 2-5 vuotta työskennelleet. 5-10 vuotta työskennelleet ovat puolestaan todella selkeästi tyytymättömiä saamaansa perehdytykseen jokaisella osa-alueella verrattuna muihin. Muuten tyytyväisyys jakautuu hyvin tasaisesti kaikkien vastaajaryhmien välillä. saamaansa perehdytykseen jokaisella osa-alueella verrattuna muihin.

Lisäperehdytystä työsuhteen aikana oli saanut 92,9% vastaajista. Ainoastaan 5 vastaajaa kertoo jääneensä ilman lisäperehdytystä työsuhteen aikana. Itse uskon todella vahvasti kaikkien saaneen lisäperehdytystä, sillä tuotteemme muuttuvat tai vaihtuvat vähintään kerran vuodessa, joten lisäperehdytystä on pakko saada, jotta työn tekeminen on edes mahdollista. Uskon, että vastaajat, jotka kertovat, etteivät ole lisäperehdytystä saaneet ovat tulkinneet kysymyksen eri tavalla, kuin se oli tarkoitettu. Lisäperehdytys on mahdollisesti ajateltu erilaisena ja tuotteista

saatavat koulutukset on ajateltu olevan koulutusta eikä lisäperehdytystä. Lisäksi vuosittain Norjassa järjestettävä Nordic-tason koulutustapahtuma on lisäperehdytystä eri valmistajien esitellessä uusia tuotteitaan ja niiden ominaisuuksia.

#### **4.4 Avoimet kysymykset osastopäälliköille**

Aluksi tarkoitukseni oli haastatella vain muutamia osastopäälliköitä molemmilta osastoilta. Loppujen lopuksi päädyin lähettämään kysymykset jokaiselle osastopäällikölle, koska vastausten saaminen oli todella vaikeaa. Viimein sain edes muutaman vastauksen osastopäälliköiltä, joka auttoi minua lopullisen perehdyttämissuunnitelman laatimisessa. Esimiehillä suunnatussa kyselyssä oli ainoastaan neljä avointa kysymystä, jotka koskivat tämän hetkistä perehdyttämistä kyseisissä toimipaikoissa, perehdytysuunnitelman olemassa oloa ja muokattavuutta, sekä sitä onko apua saatavilla hyvin esimerkiksi omalta esimieheltä tai ketjun puolesta. Ainoastaan yhdellä osastopäälliköllä tuntui olevan selkeä suunnitelma perehdytettävien varalle. Kysely löytää tarkemmin liitteestä numero 2.

Esimieshaastattelussa selvisi, että monesti perehdyttäminen rakennetaan henkilökohtaisen osaamisen ympärille. Yhdessä osastopäällikön kanssa käydään läpi talon sääntöjä, toimintatapoja sekä järjestelmiä. Osa osastopäälliköistä harjoituttaa uudelle työntekijälle myyntijärjestelmän toimintaa kassojen avulla muutaman päivän ajan. Kassalla myyntijärjestelmän perusominaisuudet tulevat hyvin tutuiksi monien toistojen avulla. Pääsääntöisesti osastopäällikkö hoitaa yleistä perehdyttämistä, mutta kun siirrytään myyntityön pariin niin kollegoiden tuki on siellä ensisijaisessa asemassa. Tällä hetkellä yhdessä loistavasti menestyneessä talossa testataan, miten perehdyttäminen toimii, kun jokaisella tuoteryhmävastaavalla on oma perehdytettävä, ja samalla katsotaan, kuka onnistuu koulimaan omasta perehdytettävästä myyntitykin. Lisäksi heillä käytössä yksi myyjä, joka hoitaa kummin virkaa uusille ja toimii loistavana tsemppaajana. Yleisesti ketjussa käytetään myös huippumyyjien myyntitilanteiden kuuntelua yhtenä perehdyttämiskeinona. Yhdelläkään osastopäälliköllä ei ole selkeää kaavaa, jonka mukaan perehdytys tehdään.

Monilla on apuna tietynlaiset raamit tai pohja, jonka mukaan edetään ja varmistetaan että asioita on käyty läpi ja osaaminen on riittävää. Konttorin puolelta apua saa kysymällä, mutta oma esimies, eli tavaratalopäällikkö, on antanut neuvoja ja vinkkejä etenkin alkutaipaleella oleville osastopäälliköille perehdyttämisen osalta. Perehdyttäminen on siis hyvin paljon riippuvaista siitä, minkälainen henkilö on kyseessä. Monesta vastauksesta käy kuitenkin ilmi, että selkeälle suunnitelmalle on tarvetta, mutta samalla joustavuutta on pakko löytyä erilaisille ihmistyypeille. Kyselyn vastausten perusteella osa esimiehistä kaipaa enemmän apua ja tukea ketjutasolta perehdytyksen hoitamiseen. Tavoitteeni on siis luoda selkeä, helposti omaksuttava ja ymmärrettävä perehdytysuunnitelma, joka varmasti helpottaisi monen osastopäällikön ja perehdyttäjän toimintaa. Samalla on erittäin tärkeää jättää mahdollista liikkumavaraa jokaisen yksilön kohdalle.

Home-osaston osastopäälliköiltä sain yhteensä ainoastaan yhden vastauksen, joten sen perusteella en lähde tekemään liian radikaaleja johtopäätöksiä siitä, miten asiat siellä hoidetaan yleisellä tasolla. Yksi suuri ero kuitenkin löytyy heti siitä, että heillä tulee pääkonttorilta perehdytyslista, jota mukailten tehdään yksilöllinen suunnitelma. Suunnitelma antaa hyvän pohjan perehdytykselle ja ainoa vastaaja kertoi itse käyttävänsä sitä suoraan noin puolet ja loput soveltaen. Koulutus riippuu hyvin pitkälti taas ihmisen taustoista, jos myyjällä aiempaa osaamista kodinkoneiden parista, tuotekoulutusten tarve on pienempi. Yleisellä tasolla nuorten kouluttaminen tuotteiden pariin on työläämpää, koska pääsääntöisesti esimerkiksi perheelliset ihmiset tietävät enemmän, kun ovat laitteita käyttäneet enemmän. Viimeisimmän uuden työntekijän kanssa oli kokeiltu ottaa ensimmäistä kertaa käyttöön jo aiemmin mainittu myyntijärjestelmän opiskeleminen kassalla ensimmäisinä päivinä. Kodinkoneosastolla järjestetään myös syventävä parin päivän kurssi muutaman kuukauden työskentelyn jälkeen, johon jokainen uusi työntekijä pääsee. Tämä järjestetään ketjutasolla kaikille uusille myyjille kodinkoneosastolla, lisäksi parin lisävuoden jälkeen on uusi kurssi, jossa syvennetään olemassa olevaa osaamista vielä enemmän. Kyseinen osastopäällikkö myös hyödyntää omien myyjänsä vahvuuksia eri osa-alueilla perehdyttämisessä, tietyt osa-alueet kouluttaa henkilö, joka on niissä osastolla paras. Tämä otetaan huomioon myös

työvuorosunnittelussa, jotta heidät saadaan olemaan keskenään samoihin aikoihin työvuoroissa.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yleisellä tasolla perehdyttäminen on ketjussamme tyydyttävällä tasolla. Samalla vastauksista on helppoa kerätä asioita, mitkä kaipaivat selkeästi kehittämistä koko ketjussa. Näitä asioita ovat muun muassa perehdytyksen ajanjakson pidentäminen, esimerkiksi noin 40% vastaajista oli saanut alle viikon perehdytyksen, joka on aivan liian vähäinen aika käytettäväksi perehdyttämiseen. Tämän todisti myös vastaukset, sillä alle viikon perehdytyksen saaneet olivat kaikista tyytymättömmimpiä perehdytykseensä. Ketjutasolla on myös selkeitä eroja osastojen välillä perehdytykseen liittyen, home-osaston työntekijät olivat tyytyväisempiä samaansa perehdytykseen. Tässä voisi mahdollisesti miettiä ihan myymälöidenkin sisällä, että onko rutiineissa paljon eroja ja mitä osastot voisivat toisiltaan oppia perehdyttämisen saralla. Vastausten avulla saatiin lisäksi selville, että määrätty perehdyttäjä lisäsi tyytyväisyyttä noin 30%-yksikköä. On tärkeää, että kollegoilta saa apua ja he ovat siinä tukena, mutta asioiden omaksuminen ja oppimisen kannalta jokaisella uudella työntekijällä tulisi olla oma määrätty henkilö vastaamaan perehdyttämisestä, esimerkiksi oman osaston tuoteryhmävastaava. Tulosten perusteella uudet työntekijät kaipaavat perehdyttämislle selkeää suunnitelmaa, joka käydään yhdessä läpi ennen varsinaisen perehdyttämisen aloittamista. Se vähentää stressiä sekä uuden työntekijän puolesta, että esimieheltä koska perehdyttämisen etenemistä on helppo seurata ja esimerkiksi sairastapauksien kohdalla joku muu voi jatkaa siitä mihin edellinen jäi. Uskon tämän opinnäytteen tuotoksena olevan perehdytysuunnitelma tuovan helpotusta monille osastopäälliköille sekä yleisesti ketjutasolla lisäävän tyytyväisyyttä perehdyttämiseen. Lisäksi uskon, että sen avulla uusista työntekijöistämme saadaan koulutettua entistäkin kovempia myyntitykkeitä ja lisäävän tyytyväisyyttä sekä perehdytykseen, että työn tekemiseen, kun perehdyttäminen on kunnossa.

Yleisellä tasolla hieman erilaiset vastaukset osastojen välillä saattavat johtua osastojen välisistä eroista. Technology-osastolla lisäpalveluiden myynti edustaa koko ajan suurempaa ja suurempaa osuutta. Tuotteiden lisäksi valikoimaan kuuluu erilaiset lisätarvikkeet, palvelut, vakuutukset, liittymät, sähkö ja rahoitus. Kodinkoneosastolla keskitytään enemmän tuotteiden myymiseen, joiden lisäksi vakuutus ja rahoitusmyynti ovat keskeisimmät lisäpalvelut, sekä sähkönmyynti

nykypäivänä. Lisäksi kuljetuksia ja asennuksia löytyy molemmilta osastoilta. Kodinkoneosastolla on siis enemmän niin sanotusti perinteistä myyntiä, jossa tuote on kaiken keskiössä, kun technology-osastolla palvelut ja liittymämyynti ovat todella keskeisessä asemassa. Osastojen hieman vaihtelevaan tyytyväisyyteen voi olla myös osasyynä aiemmin mainitsemani jonkun asteinen perehdyttämissuunnitelma ketjutasolla, joka heiltä löytyy. Nyt on kuitenkin tarkoitus, että molemmille osastoille saadaan yhtenäinen perehdyttämissuunnitelma, jota voidaan hyödyntää myös muiden työntekijöiden kouluttamiseen pienin muutoksin.

## 6 UUSI PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Uusi perehdytysuunnitelma (Liite 3) on selkeä ja asteittain etenevä, joka valmistaa uutta työntekijää pienin askelin kokonaisvaltaisesti kohti myynnillistä ja tuloksellista myyntityötä. Jatkossa perehdyttämislle varataan aina 2-3 viikkoa aikaa, jotta perehdyttäminen voidaan tehdä huolellisesti ja ilman kiireitä. Tutkimustuloksiin pohjaten aiemmin perehdyttämisen kanssa on kiirehditty, joka heijastuu tyytymättömyytenä perehdytykseen. Aikataulua on mahdollista myös muokata hieman molempiin suuntiin, mikäli se on tapauskohtaisesti perusteltua. Lisäksi uudelle työntekijälle nimetään aina henkilö, joka on vastuussa perehdyttämisestä ja tukena työsuhteen alusta alkaen. Näin ollen saadaan luotua tukiverkko uudelle työntekijälle ja selkeytetään perehdytystä ja sen vastuuta. Tämä "kummi" voi olla oman osaston tuoteryhmävastaava tai jo pidempään työskennellyt esimerkillinen ja kokenut työntekijä, joka voi ottaa vastuun perehdyttämisestä. Ensimmäisenä päivänä osastopäällikkö käy uuden työntekijän kanssa perusjuttuja läpi, kuten talon toimintatavat, säännöt, kulkuoikeudet, tilat, työvaatteet, tavoitteet, työn sisällön ja niin edelleen. Tämän jälkeen yleisen tason koulutuksia yrityksen verkkokoulutuslusta hyödyntäen, aiheina ainakin Code of Conduct & GDPR. Ensimmäisen päivän lopussa vastuuperehdyttäjä eli "kummi" käy yhdessä uuden työntekijän kanssa perehdyttämissuunnitelman läpi, jotta molemmilla on selkeät suunnitelmat tulevien työpäivien ja perehdyttämisen osalta. Toisena päivänä käydään yleisellä tasolla oman osaston tuotteita läpi sekä niiden sijaintia osastolla, jotta hahmottaminen helpottuu tulevaa ajatellen. Tutustutaan samalla olemassa olevaa dataa hyödyntäen siihen mitä tuotteita myydään eniten ja millä tuotteilla tehdään eniten katetta. Tämän avulla saadaan kuvaa, millaista työ on ja mihin keskitytään myyntityössä. Ensimmäisen viikon lopulla uusi työntekijä tutustuu myyntijärjestelmään tekemällä kassalla 2-3 vuoroa, jotta toistoja saadaan mahdollisimman paljon ja myyntijärjestelmän käyttö sujuu sekä itseluottamus kasvaa kyseisen järjestelmän kanssa.

Toisen viikon alussa uusi työntekijä koulutuu yrityksen verkkokoulutuslustalta löytyvien kurssien avulla. Niistä saadaan hyvää peruskoulutusta päätuotteista, lisäpalveluista, liittymistä ja yleisesti kaikesta mitä myydään. Lisäksi vastuuperehdyttäjän kanssa käydään erilaisia tuotteita ja

palveluita läpi kahden kesken neuvotteluhuoneessa. Näin varmistetaan osaaminen ja aiemmin videolta saatu osaaminen sidotaan keinoihin millä mikäkin tuote tai palvelu myydään. Lisäksi hyödynnetään kuuntelun kautta oppimista ja uusi työntekijä pääseekin kuuntelemaan joko perehdyttäjää tai jotain huippumyyjää, että miten asiat käytännössä tapahtuvat myyntitilanteessa. Lisäksi erilaisten osa-alueiden osaamisen kanssa tulee hyödyntää parhaiden myyjien osaamista, esimerkiksi paras liittymämyyjä antaa omat vinkit liittymämyyntiin, palvelumyyjä palveluiden myyntiin ja niin edelleen. Uutta työntekijää ei kuitenkaan voida ohjata myyjältä myyjälle perehdyttämisen saralla eri osa-alueiden suhteen, koska siinä tapauksessa perehdytys muuttuu pirstaleiseksi ja epäselväksi. Nämä erikoisalueiden osaamisen jakaminen on hyvä käydä läpi esimerkiksi neuvotteluhuoneessa, jossa paikalla uusi työntekijä, perehdyttäjä sekä huippumyyjä tietyltä osa-alueelta. Tämän läpikäymiseen riittää hyvin 15-30min, kun perusteet on jo aiemmin käyty läpi. Tulevina työpäivinä jatketaan koulutuksien läpikäymistä tuotteiden ja palveluiden kohdalla, lisäksi mukaan otetaan erilaiset myyntijärjestelmät. Myyntijärjestelmien osaaminen on kaiken perusta, sillä järjestelmät tulee osata, jotta myyminen on mahdollista. Erilaisia myyntijärjestelmiä käydäänkin perehdyttäjän kanssa läpi vähintään kerran per työvuoro, jotta ne opitaan riittävän hyvin. Toisella viikolla jatketaan vielä huippumyyjien kuuntelua ja tutustutaan oman osaston toimintaan ja tuotteiden sijaintiin, jotta myymisen aloittaminen helpottuu. Toisen viikon lopulla 1-2 myyntivuoroa, jossa vastuuperehdyttäjällä on tukena koko ajan mukana ja auttaa mikäli tulee haasteita. Samalla käydään erilaisia asiakastilanteita läpi ja mietitään yhdessä, mikä onnistui ja missä olisi voitu parantaa. Viikon lopussa palautekeskustelu vielä yhdessä osastopäällikön ja vastuuperehdyttäjän kanssa. Samalla pyritään työvuoroja suunnitellessa ottaa huomioon, että perehdyttäjällä olisi samoissa työvuoroissa paikalla ja mahdollisuuksien rajoissa samaan aikaan paikalla joku toinenkin, joka osaa kyseisen osaston tuotteet ja palvelut. Tällä viikolla voidaan myös hyödyntää edustajien pitämiä tuotekoulutuksia heidän omista tuotteistaan, mikäli niiden järjestäminen on mahdollista. Samalla myös nykyiset työntekijät saattavat saada uutta tietoa tai uusia näkökulmia edustajan pitämästä koulutuksesta.

Tarpeen vaatiessa jatketaan perehdytystä vielä muutaman päivän ajan. Sitä ennenkin käydään keskustelu mihin asioihin työntekijä kaipaa apua vielä.

Käydään vielä osastopäällikön kanssa palautekeskustelu noin 4-5 viikon kuluttua aloituksesta eli kun myyntityötä on takana muutamia viikkoja. Perehdytystä jatketaan työsuhteen varrella koko ajan esimerkiksi koulutustapahtumien, edustajien ja verkkokoulutusten parissa.

## LÄHTEET

Heikkilä, Tarja. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. Painos.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy.

Kunnola Arto. n.d. Työntekijän perehdyttäminen. Luettu 25.4.2020. <https://www.kookmanagement.fi/tyontekijan-perehdyttaminen/>

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press / Palmeni Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Työturvallisuuslaki 2002. Finlex. Viitattu 21.4.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä; PS-Kustannus.

Ahokas Laura & Mäkeläinen Jukka. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Luettu 23.04.2020. [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)

Hyvän rekrytoinnin voi pilata huonolla perehdytyksellä. Julkaistu 15.03.2018. Luettu 23.04.2020. <https://www.tyohonperehdytys.fi>

Kokemuller Neil. n.d. The Advantages of Orientation Programs. Päivitetty 26.09.2017. Luettu 08.05.2020. <https://bizfluent.com/info-10024198-employee-socialization.html>

Perehdytyksen muistilista esimiehelle ja perehdytettävälle. Julkaistu 22.6.2017. Luettu 23.04.2020. <https://elomedia.elo.fi/artikkelit/perehdytyksen-muistilista-esimiehelle-ja-perehdytettavalle>

Rantanen Susanna. 23.01.2019. Tavoitteellinen perehdyttäminen Eminessä. Luettu 04.05.2020. <https://emine.fi/tavoitteellinen-perehdyttaminen/>

Työturvallisuuskeskus 2017. Perehdyttäminen ja työhönopastus. Ennakoivaa työsuojelua. Digijulkaisu. Viitattu 27.4.2020. <http://tyoturvallisuuskeskus.mobiezine.fi/zine/4/pdf>

## LIITTEET

### Liite 1. Myyjille suunnattu kysely perehdyttämisestä

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 23.3.2020 18.26 ja päättyy 1.4.2020 23.59  
Kysely perehdytyksestä Gigantti Oy Ab

#### Yleistä

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Gigantilla? \*

2. Myymälä, jossa sinut on perehdytetty? Valitse ensimmäinen myymälä, jossa olet työskennellyt \*

3. Millä osastolla työskentelet? \*

4. Kuinka hyvin seuraavat asiat toteutuivat perehdytyksessäsi? 1 = Todella huonosti 2 = Huonosti 3 = Kohtalaisesti 4 = Hyvin 5 = Todella hyvin

	1	2	3	4	5
* Myyntikoulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tuotekoulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Lisäpalveluiden koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Järjestelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Aikataulu (perehdyttämisen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työtehtävät ja työn vaatimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kuinka kauan perehdytysjaksosi kesti? \*

6. Oliko sinulla perehdyttäjäsi kanssa palautekeskustelu perehdytyksen aikana ja/tai lopuksi? \*

7. Oliko sinulle määrätty perehdyttäjä, joka on vastuussa perehdytyksestäsi? \*

8. Kävittekö yhdessä perehdyttäjän kanssa perehdytys suunnitelman läpi? \*

9. Oletko tyytyväinen saamaasi perehdytykseen? \*

Jos vastasit edelliseen "En", kerro mihin et ollut tyytyväinen

10. Mihin olit tyytyväinen perehdytyksessä?

11. Mitä haluaisit kehittää perehdytyksessä?

12. Oletko saanut lisäperehdytystä työsuhteesi aikana? \*

#### Tietojen lähetykset

Tallenna

Kiitos vastauksestasi!

## Liite 2. Avoimet kysymykset osastopäälliköille

Avoim haastattelu esimiehille, kysymykset:

Hei!

Teen opinnäytetyötä Gigantille perehdyttämisestä. Nyt kaipaan näkökulmia perehdyttämiseen osastopäälliköiltä. Alla muutamia avoimia kysymyksiä, joihin toivon saavani vastauksesi. Jos haluat keskustella perehdyttämisestä laajemmin, niin olen kiinnostunut keskustelemaan. Luon opinnäytetyönä perehdytysuunnitelman Gigantti Oy:lle, jonka toivon tuovan apua ja selkeyttä kaikille, jotka vastaavat perehdyttämisestä. Kysymykset löydät viestin lopusta.

Vastaukset käsitellään anonyymeinä.

Kiitos vastauksista ja ajastasi jo etukäteen!

1. Miten hoidat perehdyttämisen tällä hetkellä?
2. Onko sinulla tällä hetkellä selkeä suunnitelma jokaisen perehdytettävän kohdalla, jos on niin millainen?
3. Luodaanko jokaisen kanssa oma perehdyttämissuunnitelma (aikataulu, vastuuperehdyttäjä) ja onko siitä mahdollisuutta poiketa tarpeen vaatiessa?
4. Mistä ja minkälaista apua olet saanut perehdyttämiseen? Esimerkiksi ketjulta



### Liite 3. Perehdytysuunnitelma

#### **VKO1**

- Varataan aikaa perehdytykselle noin 2 viikkoa, tapauskohtaisesti enemmän
- Vastuu perehdyttäjä ”kummi”, yleisesti osastopäällikkö
- Selkeä suunnitelma (tämä), joka käydään yhdessä läpi
- Ensimmäisenä päivänä käydään vain perusjutut läpi; tavat, säännöt, kulkuoikeudet, tauot, työvaatteet jne. (verkkokoulutuksia, jotka yleisiä ja kaikille pakollisia)
- Toisena päivänä ihan yleisellä tasolla tuotteista, katsotaan järjestelmistä mitä myydään, kuinka paljon, mitkä tärkeimmät jutut onnistumisen kannalta jne
- 2-3 vuoroa kassalla tutustua myyntijärjestelmään

#### **VKO 2**

- Verkkokoulutuksia (päätuotteet, lisäpalvelut, liittymät,)
- Pieni määrä koulutuksia kerralla, jonka jälkeen kuuntelemaan huippumyyjää (vastuuperehdyttäjää), avointa keskustelua myyntitilanteista – mitä opittiin, olisi voitu tehdä paremmin jne.
- Lisää koulutuksia (verkko ja f2f) – aiheina lisäpalvelut, tuotteet, sekä erilaiset myyntijärjestelmät. Järjestelmien osaaminen on kaiken a ja o, joten niitä yhdessä perehdyttäjän kanssa muutamia kertoja joka vuoro
- Kuuntelua lisää osastolla, ja samalla tutustua missä mikäkin tavara/tuote on
- Palautekeskustelu ennen myynnin aloittamista, ja 2 viikon myymisen jälkeen
- Loppuviikosta 1-2 myyntivuoroa, jossa koko ajan vastuuperehdyttäjä tukena ja turvana.
- Edustajien koulutukset oman merkkinsä tuotteista, mikäli mahdollista järjestää
- Viikon lopuksi palautekeskustelu, kertaamista ja kysymyksiä mikäli sellaisia ilmennyt
- Ensimmäiset työvuorot perehdyttäjän kanssa samoja, mikäli vain mahdollista. Lisäksi varmistetaan, että ei ole ainoa, jolla tietämystä kyseisen osaston tuotteista.
- Palautekeskustelu noin 4-5vkon kuluttua aloituksesta

#### **TARPEEN VAATIESSA**

- Jatketaan perehdytystä vielä tapauskohtaisesti
- Uuden työntekijän kanssa keskustelu mihin haluaa apua/tukea
- Varataan tarpeen vaatiessa 2-3 päivää perehdyttämislle