

Henkimyyntimoduuli ja perehdytyssuunnitelma LähiTapiola keskinäinen Henkivakuutusyhtiölle

Taneli Tuominen



Tekijä(t) Taneli Tuominen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Henkimyyntimoduuli ja perehdytysuunnitelma LähiTapiola keskinäinen Henkivakuutusyhtiölle.	Sivu- ja liitesivumäärä 29 + 30
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa henkimyyntimoduuli ja siihen liittyvä perehdytysuunnitelma sekä toimenkuvaus. Henkimyyntimoduuli on uudenlainen työtehtävä, jonka tavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksen henkivakuutusmyyntiä, sekä sitouttaa henkilöstöä uuden urapolun avulla. Tavoitteena oli myös uudistaa perehdytystä ja tuoda siihen uusia näkökulmia sekä varmistaa oppiminen osana perehtymistä. Toimenkuvaus uudistettiin ja tehtiin eri tavalla kuin toimeksiantajayrityksessä aikaisemmin.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa tutustutaan perehdyttämiseen, oppimiseen, myyntiin sekä toimenkuvauksen suunnitteluun. Tietoperusta on rakennettu niin, että siinä otetaan huomioon kaikki lopullista tuotosta varten tarvittavat näkökulmat. Tietoperusta on hankittu kirjallisuuden ja verkkolähteiden avulla, mutta opinnäytetyössä on hyödynnetty myös kirjoittajan oman kokemuksen myötä hankittua tietoa.</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin ja saatiin valmiiksi vuoden 2021 ensimmäisellä puoliskolla. Henkimyyntimoduuli rakentaa uuden urapolun toimeksiantajayritykselle sekä siihen liitetty perehdytysuunnitelma ja toimenkuva antavat mahdollisuuden myös vanhojen työtehtävien uudistamiselle.</p>	
Asiasanat Henkivakuutus, perehdyttäminen, toimenkuvaus, myynti	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	1
1.2	Opinnäytetyön suunnitelma ja aikataulus	3
2	Tietoperusta	4
2.1	Perehdyttäminen.....	4
2.2	Perehdyttämisen hyödyt ja työkalut.....	5
2.2	Perehdyttämisen suunnittelu	7
2.3	Oppimisen merkitys perehdyttämisessä.....	11
2.4	Perehdyttäminen ja työnopastus etänä	13
2.5	Perehdytysuunnitelma.....	14
2.6	Toimenkuvaus.....	15
2.7	Myynti	17
2.8	Myyntiprosessi ja ostoprosessi.....	19
2.9	Etämyynti	23
3	Perehdytysuunnitelma ja toimenkuvaus henkimyntimoduulille	25
3.1	Perehdytysuunnitelman rakentaminen	25
3.2	Oppimisen varmistamisen uusille perehtyjille	25
3.3	Toimenkuvauksen rakentaminen	26
3.4	Perehdytysuunnitelman rakenne ja sisältö	26
4	Pohdinta.....	28
4.1	Jatkokehitys	28
4.2	Oman oppimisen arviointi.....	28
	Lähteet	30
	Liitteet.....	32
	Liite 1. Perehdytysuunnitelma ja toimenkuvaus henkimyntimoduulille.....	32

1 Johdanto

Laadukkaalla perehdytyksellä on huomattu olevan suuri vaikutus uusien työntekijöiden viihtymiseen työpaikalla. Perehdyttämisen lisäksi työn halutaan olla haastavaa, motivoivaa, palkitsevaa ja sen tulee myös mahdollistaa omien arvojen toteutuminen. Työntekijöiden sitouttaminen on entistä haastavampaa, sillä työsuhteen edut sekä palkkataso eivät voi olla ainoita kilpailutekijöitä. Erilaiset urapolut ja mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan nousevat entistä tärkeämpään asemaan. (LähiTapiola 2020.)

Olen työskennellyt LähiTapiolassa seitsemän vuoden ajan ja näistä vuosista viimeiset kolme vuotta henkilöturvan asiantuntijana. Toimenkuvani on kartoittaa olemassa olevien sekä uusien asiakkaidemme henkilöturva ja mikäli siinä on puutteita, laittaa se kuntoon. Tarkoituksena on selkeyttää asiakkaille, miten Suomen sosiaaliturva toimii, miten sitä voi hyödyntää, mutta toisaalta myös sitä, miten sitä tarvitsee täydentää jokaisen omassa elämäntilanteessa. Suomalaisista aikuisista vain noin puolella ovat nämä asiat kunossa ja tästä syntyi tarve henkimyyntimoduulille (Finanssiala, 2020).

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyöni on tehty toiminnallisena opinnäytetyönä, joten varsinaisia tutkimusmenetelmiä opinnäytetyössäni ei ole käytetty. Toiminnallinen opinnäytetyö eroaa tutkimuksellisesta opinnäytetyöstä juuri sen takia, että varsinaista uutta tietoa ei hankita tutkimusraportin avulla, vaan opinnäytetyössä tehdään tuotos (Salonen 2013, 5-6).

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tarkoituksena on päästä tuottamaan ohjeistusta, opastamista ja/tai toiminnan järjestämistä. Esimerkkejä toiminnallisesta opinnäytetyöstä ovat perehdyttämisopas, turvallisuusohjeistus tai ympäristöohjelma. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Tässä opinnäytetyössä on tuotettu perehdytyssuunnitelma henkimyyntimoduulille ja tämän lisäksi tuotettu myös toimenkuva olemassa olevien toimenkuvien rinnalle. Produkti on tuotettu ohjeistus/opastus eli perehdytyssuunnitelma.

Henkimyyntimoduulin tarkoitus on olla urapolku LähiTapiolan myynnin ja asiakaspalvelun parissa toimiville henkilöille. Moduulin tavoitteena on kehittää työntekijöiden ymmärrystä Suomen sosiaaliturvasta ja siihen liittyvistä muista asioista, kuten julkisesta terveydenhuollosta, hoitoon pääsyn ajoista ja Kansaneläkelaitoksen toiminnasta. Henkimyyntimoduulin opiskelemalla työntekijän osaaminen sosiaaliturvasta kasvaa, myyntiosaaminen

kasvaa ja tämän myötä hänelle avautuu urapolku yhä vaativampiin ratkaisumyynnin tehtäviin.

Toimeksiantajana toimii LähiTapiola Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö, joka on asiakkaidensa omistama henkivakuutuksia ja sijoittamisen palveluja tarjoava vakuutusyhtiö. LähiTapiola tarjoaa turvaa henkilöasiakkaille ja yritysasiakkaille kaikkiin talouden turvaamisen tarpeisiin. LähiTapiola Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö on suuri ja vakavarainen toimija Suomen vakuutusmarkkinoilla 434 miljoonan maksutulollaan ja 1,84 vakavaraisuusasteellaan (LähiTapiola 2021).

Perehdyttäminen nähdään yleensä uusien työntekijöiden perehdyttämisenä yritykseen ja uuteen toimenkuvaan tai pitkältä sairauslomalta palaavan henkilön uudelleen perehdyttämisenä. Tässä opinnäytetyössä käsitellään pääsääntöisesti olemassa olevien työntekijöiden perehdyttämistä tai toisin sanoen työnopastusta uuteen toimenkuvaan. Opinnäytetyössä ei käsitellä kokonaisvaltaisesti perehdyttämisen uudistamista LähiTapiolassa, vaan keskitytään tähän henkimyyntimoduuliin ja siihen liittyvään perehdytysuunnitelmaan. Kuitenkin opinnäytetyön tuotoksena syntyvää perehdytysuunnitelmaa voidaan myös muokata tuleviin perehdytystarpeisiin, mikäli ne liittyvät myyntiin tai henkivakuuttamiseen.

LähiTapiolassa uusien työntekijöiden perehdytys täysin uuteen työtehtävään kestää ensimmäiset puoli vuotta, josta aktiiviperehdytystä on noin kaksi kuukautta. Henkimyyntimoduuli on olemassa olevien työntekijöiden toimenkuvan lisäosa, joten tässä aktiivisen perehdytyksen osa oman työn ohessa on noin 2-3 kuukautta, jonka jälkeen perehtymisen ja oppimisen pitäisi jatkua pitkin uraa.

Idea ja tarve tälle henkimyyntimoduulille ja sen perehdytysuunnitelmalle syntyi toimeksiantajayritys LähiTapiolan edustajan ja minun välillä, kun pohdimme LähiTapiolan tarpeita ja omia intressejäni opinnäytetyöni kanssa. Strategian mukaisesti haluamme kehittää asiakkaidemme kokonaisvaltaista elämänturvaa ja henkivakuutusturva on se, jossa suurimmalla osalla asiakkaita on puutteita. Henkivakuutusten myynti ja varsinkin siihen liittyvät asiat ovat koettu vaikeiksi ja tämä osa-alue on vain osalla henkilöstöstä hallinnassa. Henkimyyntimoduulille suunnitellaan myös toimenkuvaus mahdollista myöhempää käyttöä varten, mikäli tästä halutaan tehdä kokonainen työtehtävä eikä nykyisten toimenkuvien lisäosaa. Toimenkuvausta pystyy käyttämään myös todella hyvin työtehtävien määrittelyn apuna, perehdytystarpeen kartoittamisessa sekä perehdytyksen, että työtehtävien sisällön suunnittelussa, joten tämän vuoksi toimenkuvaus tehtiin. Perehdytysuunnitelmassa ja ylipäätään moduulin suunnittelussa korostuu nykypäivän tapa tehdä töitä, eli perehdyttäminen ja työn tekeminen suunnitellaan täysin toteutettavaksi etänä.

1.2 Opinnäytetyön suunnitelma ja aikataulutus

Opinnäytetyöni suunnittelu alkoi loppuvuodesta 2020, sillä tiesin valmistumiseni koittavan tulevana kesänä ja ennen tätä opinnäytetyö tulisi olla tehtynä. Kontaktoin toimeksiantajayrityksen, jonka kanssa suunnittelimme idean heidän tarpeidensa pohjalta, jonka jälkeen ilmoittauduin opinnäytetyöprosessiin, joka alkoi virallisesti tammikuussa 2021. Opinnäytetyön tarkempaa aikataulutusta kuvataan taulukossa 1, joka on laadittu Gantt'in mukaisesti.

Taulukko 1. Opinnäytetyösuunnitelma (mukaiillen Gantt, 2021)

	Viikko 6	Viikko 7	Viikko 8	Viikko 9	Viikko 10	Viikko 11	Viikko 12	Viikko 13	Viikko 14	Viikko 15	Viikko 16	Viikko 17
Opinnäytetyösuunnitelman tekeminen	Yellow											
Teorian kerääminen ja jäsentäminen opinnäytetyöhön		Green	Green									
Mahdolliset/tarpeelliset haastattelut liittyen perehdyttämiseen			Yellow									
Toimenkuvan suunnittelu				Green	Green							
Perehdytysuunnitelman laatiminen						Yellow	Yellow	Yellow				
Opinnäytetyön viimeistely (Lähteet, lähdeluettelot, keskustelevuus, sisältö yms)								Green	Green			
Viimeistely ja palautus + esitys ja kypsyyšnäyte										Yellow	Yellow	Yellow

2 Tietoperusta

Tässä luvussa paneudun perehdyttämiseen, perehdytys suunnitelman laatimiseen, sekä siihen, mitä hyvässä perehdytys suunnitelmassa tulee ottaa huomioon. Tarkastelen myös toimenkuvan laatimisen prosessia sekä syvennyksen myyntiin, joka on isossa osassa henkilömyyntimoduulia.

2.1 Perehdyttäminen

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 17-20) mukaan kirjallisuudessa perehdyttäminen ja työnohjaus erotetaan usein toisistaan. Perehdyttäminen liitetään terminä työsuhteen alkuun ja työnohjaus enemmän työn sisällön hallintaan. Kuitenkin perehdyttäminen käytännössä tarkoittaa monissa organisaatioissa sekä työn aloittamiseen ja yritykseen tutustumiseen liittyviä toimenpiteitä, kuin myös työnopastusta. Näin perehdytystä kuvaavat myös Kjelinen ja Kuusisto (2003, 14); Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joiden avulla tuetaan yksilöä kokonaan uudessa organisaatioissa tai uudessa roolissa nykyisessä työpaikassaan uuden työtehtävän alussa.

Perehdyttäminen tarkoittaa siis toimenpiteitä ja tukea, joiden avulla uusi työntekijä tai uutta työtehtävää opettelevan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työyhteisöä ja työympäristöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työyhteisössä, organisaatiossaan ja työssään, sekä pystyy mahdollisimman pian selviytymään työssään itsenäisesti. Parhaimmillaan sekä laajimmillaan perehdytys kehittää vastaanottavaa työyhteisöä ja organisaatiota perehdytettävän lisäksi. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

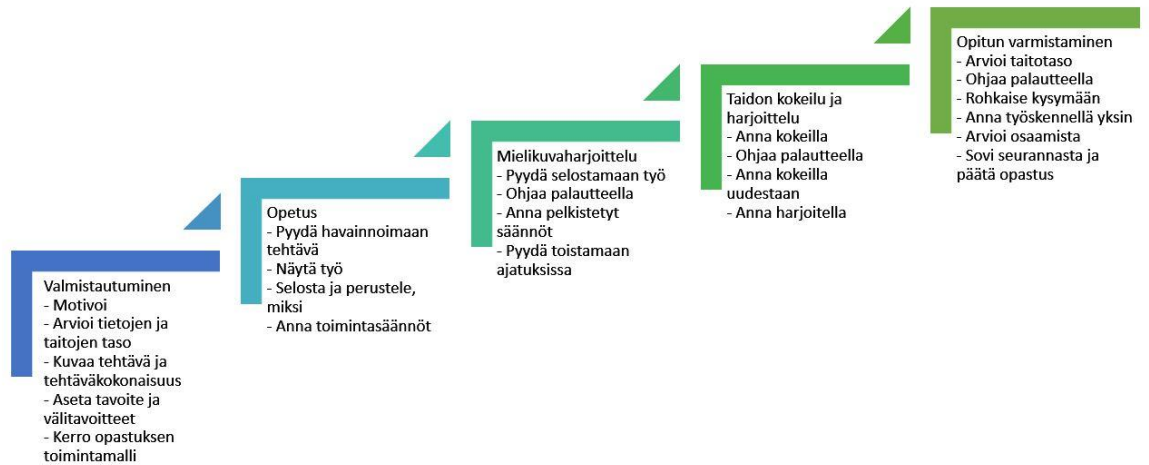
Perehdyttämisessä uusi työntekijä tutustuu uuteen organisaatioon, uuteen työtehtävään ja oppii uuden organisaation tavoille. Perehdytyksessä uuden työntekijän tulisi oppia, millaisessa organisaatiossa hän on töissä, millainen hänen tuleva työtehtävänsä on, millaisia osaamisia uusi rooli vaatii, kenen kanssa hän tekee töitä ja millaiset tavoitteet hänen työtehtävässään on. Uuden työntekijän tulisi päästä tutustumaan näihin asioihin rauhassa ja mikäli perehdytys suunnitelma on laadittu hyvin, on nämä kaikki ulottuvuudet otettu huomioon ja uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi uuteen organisaatioon ja työtehtävään. Hyvällä perehdytyksellä ja laadukkaalla perehdytys suunnitelmalla vaikutetaan myös positiivisesti kustannuksiin, kun poissaolot vähenevät, työssä aiheutuvat virheet vähenevät ja työntekijä pitää todennäköisemmin huolta myös työn tuottavuudesta. Käytännössä perehdytyksessä pyritään siis siihen, että saadaan uusi työntekijä mielikuvista toimintaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-5; Kupias & Peltola 2009, 18-20; Kjelinen & Kuusisto 2003, 13-14.)

Perehdyttäminen ei siis ole pelkästään yksisuuntaista perehdyttäjältä uudelle työntekijälle tulevaa ohjausta, vaan perehdyttämisessä on kyse jatkuvasta vuorovaikutuksesta – siitä, että mitä työntekijä tietää ja osaa, ja mitä hänen tulisi tietää ja osata. Tämän takia perehdytys suunnitelmaa ei kannata noudattaa orjallisesti, vaan antaa sen olla ohjaava työkalu perehdytykselle, mutta siinä on hyvä ottaa huomioon myös työntekemiseen liittyvät asiat. (Laine & Surakka 2011, 154.)

2.2 Perehdyttämisen hyödyt ja työkalut

Laadukkaasta perehdytyksestä hyöttyy niin perehdytettävä kuin koko organisaatio, johon perehdytettävä saapuu. Suurimman hyödyn organisaatio saa työresurssin lisäksi uuden työntekijän tai uuteen työtehtävään perehtyvän henkilön kehitysajatuksista ja huomioista – siitä, mitä hän voisi tehdä paremmin. Näitä huomioita ei välttämättä osaa tehdä henkilöstö, joka on työskennellyt pitkään samassa roolissa. On ehdottoman tärkeää, että tätä motivaatiota ei tukahduteta, vaan sitä ruokitaan, jotta organisaatio saa parhaan hyödyn uudesta tekijästä ja tekijä saa mahdollisimman hyvän alun uralleen. Laadukas perehdytys myös saa uuden tekijän ja hänen työyhteisönsä yhteistyön toimimaan alusta alkaen, joka on todella arvokas tekijä organisaatiolle. Tämän lisäksi laadukas perehdytys vähentää virheitä, joka taas vähentää virheiden aiheuttamia kustannuksia ja aikatappioita. Tämän lisäksi vähäiset virheet vaikuttavat myös positiivisesti perehdytettävän motivaatioon, jaksamiseen ja mielialaan. Laadukas perehdytys takaa myös turvallisen työskentelyn sekä sitouttaa työntekijän uuteen organisaatioon, joka tarkoittaa merkittäviä kustannussäästöjä organisaatiolle. Perehdytyksellä vaikutetaan myös yrityskuvaan eli siihen, mitä organisaation ulkopuoliset henkilöt ajattelevat yrityksestä. Tällä on valtava vaikutus yrityksen imagoon ja siihen, haluavatko henkilöt tulevaisuudessa hakeutua kyseiseen yritykseen töihin tai haluavatko muut tehdä yhteistyötä kyseisen yrityksen kanssa. (Helsilä 2009, 48-50; Hämäläinen & Kangas 2007, 1-5; Kupias & Peltola 2009, 19.)

Ahokas ja Mäkeläinen (2013) kuvaavat perehdyttämisen viittä porrasta, joiden avulla perehdytys suunnitelma voidaan rakentaa ja jotka suunnitelmassa olisi hyvä ottaa huomioon. Perehdyttämisen viisi askelta kuvaavat yksinkertaistetusti sitä, mitä kaikkea perehdyttämisen ja työnohjaamisen alussa pitäisi sisältää.



Kuvio 1. Perehdyttämisen viisi askelta (mukaiillen Ahokas & Mäkeläinen 2013, 1)

Perehdyttäminen luo työntekijälle lähtökohdat tehdä työtä ja kuten Työturvallisuuskeskus (2013) niin myös Österberg (2015, 115) kuvaa, että laadukas perehdyttäminen säästää aikaa ja varmistaa, että uusi työntekijä tekee työt turvallisesti ja oikein.

Kuten kaikessa, myös perehdyttämisessä hyvä valmistautuminen on erittäin tärkeää. Valmistautumisessa otetaan huomioon perehdytettävän lähtötaso, motivoidaan perehdytettävää uuteen tehtävään, käydään läpi tehtävä ja sen toimenkuva, asetetaan tavoite ja tarvittavat välitavoitteet sekä käydään läpi, mitä perehdytyksessä tulee tosiasiasa tapahtumaan.

Seuraavassa vaiheessa perehdytettävää opetetaan työtehtävään. Aloitetaan havainnoinnista, jossa perehdytettävä pääsee näkemään mallisuorituksen tehtävästä ja tämän jälkeen käydään läpi, miten tämä prosessi toimii. Tässä vaiheessa perehdytettävä näkee, mihin hänen tulisi päätyä ja hän saa konkreettisia vinkkejä siitä, miten tähän haluttuun lopputulokseen päästään.

Kolmannella portaalla tehdään mielikuvaharjoittelua, eli perehdytettävä selostaa, miten työtehtävä tehdään ja häntä voidaan tässä vaiheessa ohjata tekemään työtehtävää tarvittaessa eri tavoin. Mielikuvaharjoittelu voi sisältää myös harjoittelua esimerkiksi kollegan kanssa, jossa ei olla vielä aidossa tilanteessa.

Neljäs porttas on konkreettisin porttas perehdyttämisessä. Siinä perehdytettävä pääsee opettelemaan uutta työtehtävää käytännössä ja tekemään toistoja, jotka kehittävät hänestä tulevaisuudessa ammattilaisen. Neljännellä portaalla on tärkeää antaa palautetta ja havainnoida perehdytettävää.

Viimeisellä portaalla tehdään yhteenveto ja varmistetaan, että perehdytettävä on oppinut kaikki asiat, joita häneltä odotetaan. Tässä arvioidaan hänen olemassa olevaa taitotasoaan ja rohkaistaan kysymään, mikäli jokin tulevaisuudessa askarruttaa ja annetaan viimeiset ohjeet työtehtävän suorittamiseksi. Tähän portaaseen myös päättyy perehdyttäminen.

Viiden portaan menetelmä pohjautuu neljän portaan menetelmään, jonka tausta perustuu toisen maailmansodan aikana kehitettyyn Training Within Industry –ohjelmaan. Neljän portaan menetelmä eroaa viiden portaan ohjelmasta ylimääräisellä kolmannella portaalla, joka on mielikuvaharjoittelun porttas. Viiden askeleen menetelmä on teoriasidottavampi ja tämän lisäksi viittä porrasta voi hyödyntää myös itseopastuksessa, pelkän opastajakeskeisen perehdyttämisen lisäksi. Viiden portaan mallissa ensimmäisen kolmen portaan aikana hankitaan siis tietoperusta ja viimeisten kahden portaan aikana kertynyt tietoperusta käytetään toteen. (Pulkkis, Teikari & Vartiainen 1989, 88-95.)

Viiden portaan menetelmää voidaan hyödyntää perehdytyksen suunnittelussa todella hyvin ja sillä saadaan mukaan monipuolisesti perehdytykseen liittyvät tehtävät ja vastuut. Portaiden avulla saadaan hahmoteltua koko perehdytys prosessi, joka alkaa tavoitteen kirkastamisesta, jatkuu sääntöjen ja sisäisten mallien tunnistamiseen ja päättyy tietojen ja taitojen kehittymiseen. Näiden portaiden jälkeen uusi tulokas on valmiina siirtymään tavanomaiseen työntekoon. Portaita tulee kuitenkin soveltaa aina työtehtävän mukaan ja portaiden käyttö epäonnistuu yleensä silloin, kun niitä pyritään noudattamaan liian tarkasti eikä niistä jousteta (Pulkkis ym. 1989, 93; 101).

2.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Uuden työntekijän perehdyttämisessä tulee ottaa myös huomioon perehdytettävän aikaisempi ammatillinen tausta ja muu pohjalla oleva kokemus. Tämä vähentää perustietojen perehdyttämisen tarvetta ja tällöin perehdytys voidaan keskittää uuden organisaation ja työskentelytapojen omaksumiseen. Kokeneen uuden henkilön havaintoja uudesta roolista kannattaa hyödyntää roolin ja perehdyttämisen jatkojalostamisessa, sillä hän pystyy kyseenalaistamaan totuttuja toimintamalleja paremmin, kun sille sokeutuneet pidempään olleet työntekijät (Österberg 2015, 116-117).

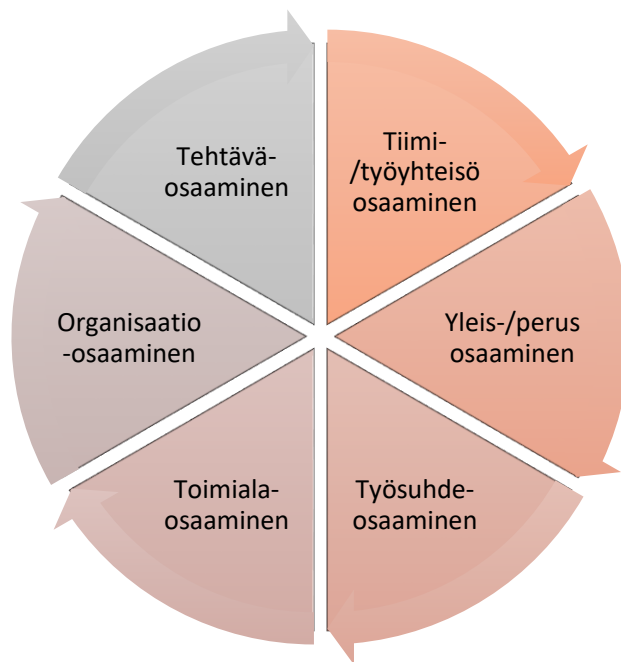
Henkimyyntimoduuli tulee osaksi LähiTapiolan nykyisten työntekijöiden työtehtäviä. Ylimääräisenä kehittymispolkuna ja työtehtävänä ja moduuliin pääsemisen vaatimuksena on, että henkilöllä on vakuutusalan perustiedot sekä oman sen hetkisen toimenkuvan vaatimat asiat hallinnassa. Siksi perehdytyksessä tulee ottaa huomioon se, että emme perehdytä täysin uusia ihmisiä vakuutusosalalle. Kuitenkaan henkimyyntimoduuliin osallistuvat henkilöt eivät ole kokeneita henkivakuutusmyyjiä, joten heidän havaintojaan kannattaa hyödyntää suunnitelman ja konseptin jatkojalostamisessa.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 87) mukaan perehdytystä suunniteltaessa on ensimmäisenä mietittävä, mitä tavoitteita tälle perehdytykselle ja kehittymiselle annetaan. Kun tavoite kehittymiselle on annettu, otetaan suunnittelussa tämän lisäksi huomioon tavoiteltu toimintakonsepti, nykytila sekä käytössä olevat resurssit. Näiden myötä varmistutaan siitä, että perehdytyksellä on lähtökohdat onnistumiseen.

Perehdyttämisen suunnittelu voidaan Kupiaksen ja Peltolan (2009, 87-88) mukaan jakaa kahteen osaan: systemaattiseen perehdytyksen suunnitteluun ja yksilölliseen perehdytyksen suunnitteluun. Systemaattista perehdytyksen suunnittelua tapahtuu, kun perehdytystä suunnitellaan koko työyksikön tai organisaation tasolla ja tämän myötä laaditaan erilaisia perehdytysuunnitelmia sekä perehdyttämisen tukimateriaaleja. Eri organisaatioissa näitä systemaattisesti suunniteltuja perehdytysmateriaaleja voidaan käyttää eri laajuisesti. Joissakin työyhteisöissä tai organisaatioissa, joissa on iso joukko tekemässä samoja määritellyjä työtehtäviä (kuten kassatyöntekijät ja siistijät), voidaan perehdytysmateriaaleja käyttää laajemmin kuin organisaatioissa, joissa henkilöstö tekee hyvin erityyppisiä tehtäviä. Joka tapauksessa näitä suunnitelmia tulee yksilöllistää tilanteesta riippuen enemmän tai vähemmän, sillä riippumatta työtehtävästä, jokaisen uuden tulokkaan taustat ovat erilaisia ja olemassa olevat osaamiset ovat erilaisia. Kun suunnitelmaa yksilöllistetään, varmistetaan, että perehdytys on laadukasta ja tuloksellista. Kuitenkin systemaattisesti suunnitellut perehdytysmateriaalit hyödyttävät myös isoja organisaatioita, jotta kaikkea ei tarvitse keksiä uusiksi, sillä tietyt perustiedot ovat aina samankaltaisia ja jotain pohjalla olevaa tietoa ja runkoa voidaan hyödyntää.

Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan käyttää erityyppisiä työkaluja ja jäsentelyjä, jotta voidaan varmistua siitä, että perehdytyksessä otetaan huomioon oikeat asiat ja esimerkiksi oikeat henkilöt perehdyttävät oikeita asioita. Osaamiskartoitus on yksi työväline tähän, mutta osaamiskartoituksen käyttämisessä voi tulla haasteita, mikäli tehtävä on muuttuva ja se muotoutuu vasta perehdytettävän omien osaamisten ja kokemusten myötä sekä niiden yhdistyessä työyhteisön osaamisen kanssa. Tällöin vaadittavaa osaamista voi olla

vaikeaa kartoittaa etukäteen ulkoapäin. Tähän ongelmaan on kehitetty osaamisten jäsen- tely, joka sopii paremmin erityyppisiin organisaatioihin ja monimuotoisiin tehtäviin. Käyn tämän läpi tarkemmin kuvion 2 avulla. (Kupias & Peltola 2009, 89.)



Kuvio 2. Osaamisalueet (mukaiillen Kupias & Peltola 2009, 90)

Käyn seuraavaksi läpi lyhyesti nämä kaikki eri osaamisalueet ja niiden sisällöt:

Tehtäväkohtainen osaaminen tarkoittaa osaamista, jota tarvitaan juuri siinä tehtävässä, johon henkilö tulee perehtymään, riippumatta organisaatiosta. Tämä osaaminen voisi olla esimerkiksi myyjän osaamista, jota tarvitaan myyjän roolissa organisaatiosta riippumatta. Jos rekrytoidaan täysin uutta työntekijää, joka siirtyy toisesta organisaatiosta, tätä tehtäväkohtaista osaamista on voinut kertyä paljonkin. Jos taas työntekijä siirtyy organisaation sisällä uuteen tehtävään, täytyy perehdytyksessä kiinnittää erityistä huomiota tähän osa-alueeseen. (Kupias & Peltola 2009, 90-92.)

Tiimi- tai työyhteisökohtainen osaaminen on osaamista, jonka tarve näkyy juuri tässä ky- seisessä tiimissä tai työyhteisössä. Tähän osaamisalueeseen voidaan laatia esimerkiksi pelisääntöjä, työprosessikuvauksia tai muita kuvauksia, jotka voidaan antaa tiimin uudelle jäsenelle. Nämä osaamiset ovat yleensä niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei kirjata ylös tai kuvata mitenkään, joten tämän takia näiden tietojen ylös kirjaaminen ja kuvaaminen ovat erittäin tärkeitä. Tämä mahdollistaa hiljaisen tiedon perehdyttämisen uudelle perehdytettä- välle, sekä tämän tiedon arvioimisen ja tarvittaessa kehittämisen. Tätä osaamista ei voida edellyttää ja tämän osaamisen perehdyttämiseen kiinnitetään yleensä liian vähän hu- omiota. (Kupias & Peltola 2009, 90-92.)

Organisaatio-osaamiseen kuuluu osaaminen, jota tarvitaan juuri tässä kyseisessä organisaatiossa työskennellessä. Organisaatio-osaamista on esimerkiksi arvot, strategiat, toimintapolitiikka, organisaatiosuhteet, asiakkaat ynnä muut vastaavat. Tämä osaaminen löytyy yleensä organisaation sisällä vaihtavilta henkilöiltä, kun taas uusilla tulokkailla tätä osaamista ei tietenkään ole. (Kupias & Peltola 2009, 90-92.)

Toimialaosaaminen on tyypillistä jollekin tietylle toimialalle. Esimerkiksi jos myyjä vaihtaa maatalouskoneiden myynnistä finanssialalle myyntitehtäviin, tulee hänen opetella paljon uutta uudesta toimialasta. Vaikka perustyö olisi samankaltaista, tuo eri toimiala siihen todella paljon eroavaisuutta ja käytännöt ovat hyvin erilaisia. Tässä tilanteessa on äärimmäisen tärkeää perehdyttää uusi työntekijä niin uuteen työtehtävään, kuin myös uuteen toimialaan ja sen lainalaisuuksiin. (Kupias & Peltola 2009, 90-92.)

Työsuhdeosaaminen liittyy työsuhteeseen ja siihen liittyviin ehtoihin. Uuden työntekijän tulee hyvin aikaisessa vaiheessa tuntea työsuhteeseen liittyvät velvollisuudet ja edut. Nämä kannattaa kerrata työsuhteen alkamisen jälkeen, vaikka ne käytäisiinkin läpi jo rekrytointiprosessissa. (Kupias & Peltola 2009, 90-92.)

Yleis- tai perusosaaminen tarkoittaa osaamisia, joita tarvitaan riippumatta siitä, mikä tehtävä on kyseessä, mikä tiimi on kyseessä, mikä organisaatio on kyseessä tai mikä toimiala on kyseessä. Näitä osaamisia ovat esimerkiksi yleiset työelämätaidot, riittävän tason kielitaito, oppimisen taidot, tietotekniset taidot ja niin edelleen. Näitä osaamisia pidetään itsestään selvyytenä ja varsinkin rekrytointivaiheessa näiden asioiden kartoittaminen saattaa unohtua. Perusosaamisen kartoitus on kuitenkin tärkeää ja mikäli siinä on puutteita, mutta kyseinen henkilö halutaan tehtävään valita, on ensiarvoisen tärkeää perehdyttää näitä taitoja. (Kupias & Peltola 2009, 90-92.) Tämän osaamisjäsentelyn avulla ja ymmärtämällä mitä nämä kaikki palaset tarkoittavat, pystyy todella hyvin jäsentelemään perehdytystä ja räätälöimään sen painotukset jokaisen yksilön tarpeiden mukaisesti.

Perehdytystä suunniteltaessa myös kokonaiskuvan hahmottaminen on tärkeää. Kun rekrytointi on päättynyt, perehdytys etenee lähtökohtaisesti seuraavassa järjestyksessä (Laine & Surakka 2011, 154-155):

- Ennen töihin tuloa – Varmistetaan, että perehdytykseen ollaan valmiita
- Vastaanotto – Osoitetaan, että työntekijä on tervetullut työyhteisöön
- Ensimmäinen päivä – Esitellään työpaikka, toimipiste ja työkaverit
- Ensimmäinen viikko – Käsitellään perusasiat, joiden avulla työskentely voi käynnistyä
- Ensimmäinen kuukausi – Varmistetaan valmiudet tuottavaan työhön
- Koeajan päätyttyä – Valmentaminen jatkuu

Perehdytystä suunniteltaessa on myös tärkeää jakaa perehdytyksen vastualueet. Kuka vastaa mistäkin perehdyttämisen osasta ja kenellä toisaalta on paras osaaminen perehdyttämiseen. Österbergin (2014, 119) mukaan perehdyttäjiksi on hyvä valita henkilöitä, jotka ovat halukkaita perehdyttämään ja heillä on jo kokemusta sekä ammattitaitoa kyseiseen työtehtävään. Myös henkilö, joka on vastikään itse perehtynyt kyseiseen työtehtävään, voi olla hyvä perehdyttäjä. Viimekäden vastuu on kuitenkin Kupiaksen ja Peltolan (2009, 94-95) mukaan esihenkilöllä, saman näkemyksen jakaa myös Österberg (2014). On hyvin tavallinen tilanne, että uuden perehtyjän perehdytykseen osallistuu joukko perehdyttäjiä organisaation eri osista. Henkilöt voivat olla esimiehiä, henkilöstöasiantuntijoita tai jonkin erityisalan syväosaajia. Näitä erilaisia rooleja ovat muun muassa työhönottaja, hallinnollinen perehdyttäjä, tulokkaan vastaanottaja, työyhteisöön tutustuttaja, työsuhteeseen perehdyttäjä, organisaatioon perehdyttäjä, jonkin alueen syväosaaja, tulokkaan kokonaisperehdytyksen koordinoija sekä kummi tai mentori. Joskus jokaisessa näistä rooleista on eri henkilö, mutta on tavallista, että yksittäisellä henkilöllä on useampi rooli edellä mainituista.

Perehdytyksen suunnittelussa, onnistumisessa ja delegoinnissa pääasiallinen vastuu on kuitenkin aina esihenkilöllä. Hänen tulee varmistaa muiden perehdyttäjien edellytykset onnistua perehtymisessä ja laatia suunnitelma niin, että kaikki tarvittava tulee perehdytettyä ja työntekijä on motivoitunut uuteen tehtäväänsä (Laine & Surakka 2011, 153.)

2.3 Oppimisen merkitys perehdyttämisessä

Perehtyminen ja työnopastus ovat perehdyttäjän näkökannalta opettamista ja perehtyjän kannalta oppimista. On tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät luovat edellytyksiä oppimiselle ja mitä perehdytyksessä tulee ottaa huomioon, jotta perehtyjä oppii mahdollisimman hyvin ja paljon. Ihminen oppii kokonaisuutena, mutta ihmisen aivot on luotu oppimaan asioita. Tämä heijastuu jo historiaan, jolloin ihmiset ovat oppineet käyttämään tulta ruoan valmistukseen, vaikka se on nähty ennen pelottavana ja hallitsemattomana elementtinä. Aivot ovat aina osallisena oppimisessa, mutta keskiössä on kuitenkin ihminen tunteineen ja kokemuksineen. Ajattelu ja oppiminen tapahtuvat parhaiten ihmisellä ryhmässä, koska eri ihmisten taidot täydentävät toisiaan (Huotilainen 2019, 11; 42-43.)

Oppimisessa myös liikkumisella on tärkeä rooli. Ennen oppiminen tapahtui seisten tai kävellen; nykypäivänä oppiminen on varsinkin koululaitoksissa muokattu istuen tapahtuvaksi. Kuitenkin tutkimusten mukaan ihminen oppii parhaiten silloin, kun hän liikkuu riittävästi. Liikunta tuottaa aivoissa dopamiinia ja dopamiinin tuotannon on tutkittu olevan suoraan yhteydessä oppimiseen ja toisaalta jos dopamiinia ei erity, heikentää se oppimista,

sillä vähäinen dopamiini näkyy ihmisen heikkona keskittymiskyynä, koska aivojen palkkiojärjestelmä ei anna hyvänolon tunnetta ja unen laatu heikkenee (Huotilainen 2019, 79-82). Tämän takia on tärkeää, että perehdytystä suunniteltaessa ei suunnitella kahdeksan tunnin pituisia päiviä, joissa kaikki perehtyminen tapahtuu tietokoneen ääressä istuen tai neuvotteluhuoneessa istuen.

On myös tärkeää ottaa huomioon erilaiset oppijat ja tavat oppia asioita. Halusin ottaa tämän näkökulman esille perehdytysuunnitelmaa laatiessani, sillä kuten Kjelin ja Kuusisto (2003, 39-40) esittävät, rakennetaan perehtymisen oppimiskokemus hyvin usein perehdyttäjän omien oppimiskokemusten varaan, jotka ovat peräisin käydyistä kouluista sekä koulustilaisuuksista. Oppimista ei siis välttämättä ole opiskeltu, eikä ihmisen oppimisesta ymmärretä riittävällä tasolla, vaan haluttu tieto annetaan hyväksi katsotulla tavalla ja uskotaan siihen, sekä toivotaan, että uusi perehtyjä oppii asiat.

Perehdyttäminen on organisoitu organisaatioissa usein behavioristiseen tapaan. Tämä tapa oppia tarkoittaa sitä, että perehdyttäjä on tiedon jakaja ja perehtyjä on tiedon vastaanottaja. Behavioristisessa oppimiskäsityksessä ihminen ehdollistuu tietyn ärsykkeen laukaisemaan reaktioon. Tällöin oppimisen ohjaaja eli perehdyttäjä käytännössä siis antaa tiedon ja haluaa, että tämän tiedon valossa perehdytettävä toimii tietyllä tavalla. Behavioristiseen tapaan opettaa ja perehdyttää liittyy usein paljon erilaisia osaamisen testaamisia ja sitä toteutetaan systemaattisesti. Tieto yleensä annetaan mallikkaasti, mutta perehdytettävään itseensä tai hänen kokemuksiinsa ei kiinnitetä huomiota. (Kauppila 2007, 17-19; Kjelin & Kuusisto 2003, 40-41.)

Kognitiivinen oppimiskäsitys korostaa nimensä mukaisesti kognitiivisten toimintojen, kuten ajattelun ja muistin merkitystä oppimisessa. Kognitiivisessa oppimiskäsityksessä ollaan kiinnostuneita siitä, miten perehdytettävä henkilö havaitsee ja oivaltaa asioita, miten opittava asia ymmärretään ja miten esimerkiksi kieli vaikuttaa oppimiseen. Kognitiivisessa mallissa perehdytettävä nähdään jo itsenäisenä toimijana. Perehdytettävälle pyritään luomaan kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta, jotta perehdytettävällä on parempi mahdollisuus ymmärtää yksityiskohtia perehdytyksen avulla. Kognitiivinen ajattelu näkyy oppijan ajattelumallien ja tiedollisen aineksen korostamisena (Kjelin & Kuusisto 2003, 41).

Humanistisessa suuntauksessa korostetaan yksilöä ja hänen oppimisen kokemuksellista merkitystä. Humanistisessa suuntauksessa korostuu yksilön ainutlaatuisuus ja kokemuksen merkitys oppimisessa. Työelämässä usein painotetaan kokemuksen tuomaa osaamista, mutta kokemus ei yksinään opeta, mikäli perehdytettävä jätetään yksin hankkimaan

kokemuksia. On tärkeää, että perehdytettävä ymmärtää, jäsentää ja hyödyntää kokemusta. Humanistiseen suuntaukseen liittyy vahvasti vapauden ilmapiiri ja keskustelu perehdytettävän ja perehdyttäjän välillä. Kokemuksellista oppimista on etujoukoissa edistänyt Kolb, jonka mukaan humanistiseen suuntaukseen eli kokemukselliseen oppimiseen kuuluu konkreettinen kokeminen, abstrakti käsittäminen, reflektiivinen havainnointi ja aktiivinen kokeilu. (Kauppila 2007, 27-31; Kolb 1984, 30; Kjelin & Kuusisto 2003, 41-42.)

Konstruktivisessa oppimiskäsityksessä painotetaan perehdytettävän omakohtaista todellisuutta ja kokemuksia, sekä perehdytettävän vuorovaikutusta ja aktiivisuutta. Perusajatus on se, että tieto ei käytännössä siirry, vaan perehdytettävä itse ”konstruoi” sen. Hän tulkitsee ja valikoi itse informaatiota, jäsentää sitä aiemman tiedon pohjalta ja nivoo tuoreempaa tietoa vanhemman tiedon yhteyteen. Tämä prosessi sitoutuu aina tilanteeseen ja kulttuuriin, jossa prosessi tapahtuu, sekä se ankkuroituu aina sosiaalsiin vuorovaikutusprosesseihin. Mikäli perehdytystä tehdään konstruktivisesta lähtökohdasta, perehdytettävän yksilölliset lähtökohdat ja henkilökohtainen tausta vaikuttavat vahvasti perehdyttämistilanteeseen. Konstruktivisessa oppimiskäsityksessä ja sen pohjalta toteutuvassa perehdytyksessä korostuvat kokonaisuudet ja asioiden väliset suhteet enemmän kuin yksityiskohtien opettelu. Ulkoiset palkkiot eivät ole niin ohjaavia tekijöitä kuin behavioristisessa oppimiskäsityksessä, vaan tässä tavassa kiinnitetään enemmän huomiota yksilön sisäisiin motivaatiotekijöihin ja vuorovaikutuksen merkityksellisyyteen. Käytännössä oppiminen tapahtuu siis ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja ongelmanratkaisussa, eli käytännössä se on enemmän toimintaa ja osallistumista kuin omaksumista. (Kauppila 2007, 33-39; Kjelin & Kuusisto 2003, 43-44; Rauste-Von Wright & Von Wright 1994, 15.)

2.4 Perehdyttäminen ja työnopastus etänä

Perehdyttäminen ja työnopastus on tapahtunut normaalisti pääosin kasvokkain yrityksen omissa tiloissa ja ympäristöissä. Nykypäivän työelämässä halutaan kuitenkin toimia joustavasti ja esimerkiksi covid-19 pandemia on siirtänyt monet organisaatiot pysyvästi tekemään myös etänä töitä. Virtuaalisesti tapahtuva työskentely onkin tärkeää ottaa jo työsuhteen alkumetreillä puheeksi ja valmistaa perehdytettävä tähän. Etänä tapahtuva perehdyttäminen vaatii järjestelmällisen suunnitelman ja sen, että perehdyttäjä on itse etätöskentelyn tasalla. Etäperehdyttäminen luo mahdollisuuksia varsinkin, kun perehdytetään isompaa joukkoa ihmisiä. Tällöin haasteet sijainnista tai jopa aikaeroista vähenevät huomattavasti. Viestintään ja tekniikkaan on kiinnitettävä huomattavasti enemmän huomiota kuin fyysisesti tapahtuvassa perehdytyksessä. Kehonkieltä on haastavampi tulkita ja viesti on toisaalta helpompi ymmärtää väärin. On myös huolehdittava, että kaikilla osallistujilla on toimivat laitteet ja se, että käytettävät ohjelmat ja ympäristöt toimivat (Clutterbuck & Husain 2010, 5; 15-16; Laine & Surakka 2011, 194-200.)

Parhaimman lopputuloksen oppimisessa ja perehdyttämisessä saa, kun eri menetelmiä yhdistelee toisiinsa. Perehdyttämistä ja opettamista kannattaa yhdistää mahdollisuuksien mukaan monikanavaisesti niin, että perehdyttämistä tapahtuu etänä ja läsnä ollessa eri työkaluja hyödyntäen. Tietyt oppimistapahtumat ja suoritteet olisi hyvä toteuttaa läsnä ollessa, mutta monet asiat voidaan hoitaa etänä ja nykypäivän työkalut mahdollistavat melkein kaiken toteuttamisen etänä. Näiden mallien yhdistäminen tuo hyötyä oppimisen näkökannalta ja mahdollistaa kustannustehokkaimman ja pedagogisesti kannattavimman yhtälön. (Bonk & Graham 2006, 8-10; 31.)

2.5 Perehdytysuunnitelma

Perehdytysuunnitelma rakennetaan henkivakuutusten myyntimoduulin ympärille. Tämä myyntimoduuli on oman työtehtävän lisäosa, joten perehdytysuunnitelmassa ei pureuduta organisaatioon tai yleisiin toimintatapoihin, vaan perehdytyksessä keskitytään vain tähän moduuliin ja siihen liittyviin asioihin. Henkivakuutusten myyntimoduulin keskeinen tavoite on kasvattaa kyseisen henkilön osaamista henkivakuutusten myynnissä ja muissa tukevista osaamisista kuten Suomen sosiaaliturvan tuntemisesta. Myyntimoduuli tarvitsee perehdytysuunnitelman ja toimenkuvansuunnittelun, sillä jokaiselle työntekijälle kuuluu perehdytys uusiin työtehtäviin (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 3).

Perehdytyksen ja opastuksen tueksi tulee tuottaa kirjallinen suunnitelma, jonka avulla opastuksen etenemistä voidaan seurata. Tämän lisäksi suunnitelma säästää aikaa opastustilanteissa ja toimii muistin tukena. Nämä dokumentit tulee allekirjoittaa perehdytyksen tai opastuksen päätteeksi ja ne tulee löytyä esihenkilön hallusta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 6.)

Perehdytysuunnitelmassa on hyvä ottaa huomioon kaikki asiat, joihin uuden työntekijän olisi hyvä perehtyä. Perehdytysuunnitelmassa voidaan myös aikatauluttaa perehtymisen kesto, siinä näkyvät vastuhenkilöt ja suunnitelmassa voidaan myös seurata perehdytettävän osaamisen kehittymistä. Perehdytysuunnitelma toimii muistiona sille, mitä kaikkea perehdytyksessä käydään läpi ja toisaalta uusi työntekijä voi palata suunnitelmaan myöhemmin, jos hän tarvitsee jotain tietoa tai haluaa palata johonkin asiaan. Suunnitellessa perehdytystä on hyvä ottaa huomioon myös henkilön aikaisempi kokemus ja perehdytysuunnitelmaa kannattaakin muokata jokaisen kohdalla yksilöllisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 257-268; Kupias & Peltola 2009, 102-107.)

Perehdytysuunnitelma voi olla myös moniosainen, eli suunnitelma voidaan tehdä ajanjaksolle ennen uuden työntekijän saapumista, tämän jälkeen varsinainen perehdytysuunnitelma ja viimeiseksi vielä perehdytyksen jälkeinen palautekysely. Perehdytyksessä on

hyvä ottaa huomioon myös uuden perehtyjän lisäksi koko työyhteisö. Työyhteisöä ja oleellisia yhteistyökumppaneita on hyvä tiedottaa uudesta henkilöstä. Perehdytys suunnitelmassa on hyvä varata aikaa riittävästi uuteen työyhteisöön perehtymiseen, toimitilojen ja laitteiden tarkastamiseen itse työtehtävään perehtymiseen lisäksi. Mitä yksityiskohtaisempi suunnitelma on, sitä varmempaa on, että perehdytys toteutuu laadukkaasti ja siinä tulee kaikki tarvittava sisältö läpikäytyä. On kuitenkin otettava huomioon, että suunnitelmasta kannattaa pystyä joustamaan tarpeen vaatiessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 257-268; Kupias & Peltola 2009, 102-107; Laine & Surakka 2011, 152-153; 210.)

2.6 Toimenkuvaus

Toimenkuvaus tarkoittaa työn keskeisimmän tarkoituksen määrittelyä. Toimenkuvalla määritellään, mikä rooli tehtävällä on yrityksessä ja minkä takia tällainen työtehtävä yrityksessä on. Toimenkuvalla myös yhdistetään ja varmistetaan työnantajan ja hakijan näkömykset kyseisestä työtehtävästä. Toimenkuvausta tehdessä, kielen tulisi olla mahdollisimman suoranaista ja helposti ymmärrettävää. Jokaisella työtehtävällä tulisi olla toimenkuvaus, riippumatta siitä, onko työtehtävä yksinkertainen vai erityinen. Toimenkuvia voidaan niin sanotusti käsikirjoittaa, eli tehdä esimerkiksi yksinkertaisia työtehtäviä varten toimenkuva, jonka avulla voidaan määritellä muut hyvin samankaltaiset toimenkuvat. Erityisempiin työtehtäviin on hyvä suunnitella yksilöllinen toimenkuvaus, sillä yleensä näissä työtehtävissä vaatimukset ja työtehtävät ovat hyvin erityisiä. (Arthur 2006, 83-84.)

Toimenkuvat ovat Arthurin (2006, 84) mukaan monitoimityökaluja, joita voidaan käyttää jokaisessa työntekijähankinnan prosessissa. Kuviossa 3 käydään läpi, mihin eri asioihin Arthurin mukaan toimenkuvaa voidaan käyttää.



Kuvio 3. Toimenkuvan monikäyttöisyys (mukaillen Arthur 2006, 84)

Toimenkuvausta voidaan käyttää siis todella moniin eri työtehtävän prosesseihin. Kun toimenkuvaus on huolellisesti suunniteltu, vaikuttaa se muun muassa työpaikkailmoituksen

laatumiseen, haastatteluiden tekemiseen, palkkauksen suunnitteluun ja yhdenmukaistamiseen ja työntekijän kehityskohteiden havainnointiin ja niiden kehittämiseen.

Toimenkuvausta nykyisellään on kuitenkin haastettu, sillä toimenkuvaus saattaa määrittellä liian tarkasti työtehtävät ja tämän myötä aiheuttaa haasteita työn tuloksen kanssa. Toimenkuvaus saatetaan esittää tietyn tyyppisenä vaatimuslistana ja osaamislistana, jonka täyttämällä henkilö näennäisesti suoriutuu tehtävästään, vaikka todellisuudessa tulos ei ole halutun kaltainen. Esimerkiksi jos asiakaspalvelussa työntekijältä odotetaan tiettyjä asioita, saattaa hän tehdä ne loistavasti, mutta se ei välttämättä ole tehokkain tai parhaimman asiakaskokemuksen tuottava tapa. Jos taas työntekijä tekee tehtävän tehokkaasti tai tuottaa parhaan asiakaskokemuksen, hän ei välttämättä täytä kaikkia toimenkuvassa esitettyjä vaateita, esimerkiksi asiakaspalvelutilanteen läpimenoaikaa, jolloin työtehtävää ei näennäisesti suoriteta oikein (Baker 2016, 27-30.)

Bakerin (2016, 195-209) mukaan toimenkuvauksen yksi suurimmista haasteista on se, että se ei mittaa suoraan työhön kuulumattomien asioiden näkymistä työntekijän suoritteissa. Bakerin mukaan olisikin hyvä siirtyä toimenkuvauksesta suoritusta mittaavaan / johtavaan runkoon, jossa toimenkuvaukseen liittyvät asiat esitettäisiin kahdeksan eri osan avulla. Suoritusta johtava runko rakennettaisiin niin, että siinä otettaisiin huomioon seuraavat asiat:

- Visio, joka olisi yksiselitteinen, motivoiva, haastava ja informatiivinen.
- Missio, joka vastaa siihen, mitä yritys tekee sen asiakkaille, mitä se tekee sen työntekijöille ja mitä se tekee sen omistajille. Missio selittää siis sen, miten visioon päästään.
- Keskeiset arvot, jotka määrittävät tavan tehdä töitä. Keskeisten arvojen määrittelyssä on tärkeää, että ne eivät ole vain yksittäisiä sanoja, vaan ne pitää pystyä myös selittämään.
- Roolikuvaus, jossa esitetään keskeiseen työtehtävään liittyvät asiat, sekä muut vaaditut asiat, jotka eivät välttämättä liity suoraan kyseiseen tehtävään.
- Roolit, joista yhden tulisi liittyä pääasialliseen työhön ja neljän tulisi olla irrallisia pääasiallisesta työstä. Tämä erottaa suoritusta mittaavan rungon toimenkuvauksesta, sillä toimenkuvassa keskitytään pääosin vain pääasialliseen työtehtävään liittyviin asioihin.
- Elementit, jotka liittyvät suoriin ja epäsuoriin työtehtäviin, jotka avaavat myös vaatimuksia eri tavalla.
- Pääasialliset suoritusmittarit, joilla mitataan elementtien suoriutumista. Pääasialliset suoritusmittarit ovat tapoja mitata elementtien suoriutumista ja ne esitetään joko prosessina tai numeroina. Esimerkiksi tehtävien saavuttaminen ennen takarajaa tai myyntitulo voi olla pääasiallisia suoritusmittareita.
- Tavoitteet, jotka asetetaan aina numeerisesti selkeiksi. Tavoitteiden avulla varmistetaan, että pääasialliset suoritusmittarit ovat oikeanlaiset ja työtehtävässä saavutetaan oikeanlaisia asioita.

2.7 Myynti

Myynti tarkoittaa käytännössä ihmiseen vaikuttamista ja niiden tekijöiden löytämistä, jotka saavat ihmisen valitsemaan sinut, sinun palvelusi, sinun tuotteesi tai sinun yrityksesi, riippuen siitä, mitä myydään (Jones 2018, 1; Vuorio 2008, 7). Myynti on itsessään liiketoiminnan tärkein laji, sillä ilman myyntiä ei ole liiketoimintaa, riippumatta siitä, millä toimialalla toimitaan. Yrityksessä myyjän rooli on synnyttää asiakkaan kiinnostus tarjoomaa kohtaan ja saada asiakas ostamaan haluttu tuote tai palvelu. Myyjä on yrityksessä myynnin ammattilainen, joten hänen pitää saada herätettyä asiakkaan osto/yhteistyöhalukkuus, käynnistää ostamisen prosessi ja varmistaa, että oston tielle ei jää yhtään estettä (Aalto & Rubanovitsch 2007, 8-10; Rope 2009, 66-67.)

Myynti on Suomessa ammattina varsin tuore, ensimmäiset viralliset myyntiammatit ovat syntyneet Suomessa teollisen vallankumouksen jälkeen 1800-luvun lopulla. Myyjän työkuva on ennen tätä ollut aina jotenkin kosketuksissa tuotteen tuotantoon tai toimitusketjuun. Vasta 1900-luvun puolivälin paikkeilla myyjän ammattia on jollain tavalla alettu kouluttaa ja myyjät on alettu nähdä ammattilaisina ja osaajina. Myyjän ammatti-identiteetti on tällöin liitetty se, että onnistumisen määrittää läpi viety kauppa. Tästä alkaen myynti ja myyjän ammatti on kehittynyt; 1950-1980 –luvuilla elettiin huijarimyyjien kulta-aikaa, jotka vaihtoivat yrityksestä toiseen ja kyseenalaisin keinoin tekivät sopimuksia. 80-luvun alkupuolella myyntikirjallisuudessa alettiin tarjota manipulaatioajattelua kyseenalaistavia ja sille vaihtoehtoja tarjoavia näkemyksiä, jolloin myös asiakas nousi myynnin keskiöön. Tämän myötä 1990-luvulla on kehittynyt lisäarvoon ja ratkaisukeskeiseen myyntiin liittyvät opit ja strategiat. Nykypäivän myynti on rakentunut kaikesta tästä ja myyjät nähdäänkin Parviaisen mukaan yhtenä eniten muuttuneista ammattikunnista viimeisen sadan vuoden aikana, kun otetaan huomioon työn muutokset, sen merkityksen korostuminen ja valtavasti lisääntyneet työpaikat (Parviainen 2013, 24-32).

Vaikka myyntityö ammattina ei ole siis kovinkaan vanha, on nykypäivän myyjän tärkeimmät osaamiset jo tunnustettu, sekä työkalut ja tieto, joka erottaa tavallisen myyntityön huipputason myyntityöstä. Vuorio (2008, 111; 117) kuvaa, että huippumyyjän ominaisuuksia ovat ahkeruus, motivaatio, taito herättää mielenkiinto, kuunnella ja kartoittaa, myyntitekniikka, itsehillintä ja asiakkaan arvostaminen. Vuorio toteaa, että ylipäätään sellaiselta myyjältä ostetaan, joka arvostaa asiakastaan. Myös Jones (2018, 79) yksinkertaistaa myynnin perimmäisen tarkoituksen olevan hankkia oikeus antaa asiakkaalle suositus.

Yhtenä tärkeimpänä myyjän työkaluna kuvataan myynnin suostuttelustrategioita, jotka perustuvat tutkittuun vuorovaikutuspsykologiaan eli sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sen lainalaisuuksiin. Avain näiden suostuttelustrategioiden käyttöön on niiden tunteminen ja

suunniteltu hyödyntäminen, vaikka ihmiset käyttävätkin näitä strategioita tiedostamattaan päivittäisessä arjessa. Nämä suostuttelustrategiat eli vaikuttamistaktiikat on jaettu kuuteen peruskategoriaan. Vaikuttamisen taktiikoita ovat vastavuoroisuus, jatkuvuus, sosiaalinen validointi, mieltymys, rajallisuus ja auktoriteetti. Ihmiset eivät kovin helposti myönnä kuuluvansa näihin profiileihin tai olevansa alttiita suostuttelupsykologioille, mutta on tutkittu, että ihmisillä on systemaattisia vastareaktioita ja reaktioita eri suostuttelupsykologioita kohtaan, jolloin voidaan todeta, että ihmiselle muodostuu jo varhain lapsuudessa oma ”suostutteluprofiili” eli säännönmukainen alttius tiettyyn psykologiseen vaikuttamistapaan yli elämän osa-alueiden. (Parviainen 2013, 43-45.)

Vastavuoroisuus perustuu suostuttelustrategiana usein palvelukseen ja siihen liittyvään vastapalvelukseen. Ihmiset ovat usein alttiita tekemään vastapalveluksia, varsinkin, jos alkuperäinen palvelus on määritelty epäitsekkääksi. Myynnin näkökulmasta vastavuoroisuus näkyy usein asiakassuhteen alussa. Huippumyyjä käyttää vastavuoroisuudelle alttiin ihmisen kanssa tilanteen hyväkseen niin, että ostaja saa itse valita, ottaako hän alennuksen heti vai seuraavalla kerralla. Tällöin voidaan perustella tulevaa korkeampaa hintaa vastavuoroisuuden ajatuksella sekä ostosta kehkeytyneillä hyödyillä. Jos taas alennus valitaan myöhemmin otettavaksi, voidaan olettaa, että myyjä tekee parhaan työnsä täyden hinnan eteen. Kyseessä on ajoituksen hyödyntäminen ja positiivisen näkökulman korostamisesta jokaisessa kaupassa. (Parviainen 2013, 45-55.)

Jatkuvuus perustuu suosittelustrategiana sitoutumiseen ja säännönmukaisuuteen. Jatkuvuuteen taipuvat ihmiset arvostavat vakiintunutta ostopaikkaa ja yleensä he käyvät aina ”siellä” tai ”täällä”. Myynnin näkökannalta myyjän kannattaa tunnistaa tällaiset ihmiset heidän arkielämänsä kulutustottumusten avulla, esimerkiksi jos he kertovat käyvänsä usein saman bändin keikoilla, kuluttavat aina samaa automerkkiä tai muuta brändiä, niin todennäköisesti kyseessä on jatkuvuuteen taipuva ihminen. Tällöin kannattaa ensimmäisen kaupan jälkeen käyttää sanaa taas ja viitata vanhoihin hyviin tapoihin sekä korostaa palveluntarjoajan vaihtamisen vaikeutta ja vaativuutta. Tämän kaltaisten ihmisten kannattaa antaa tutustua tuotteeseen normaalia enemmän, joka lisää kaupan todennäköisyyttä huomattavasti. (Parviainen 2013, 45-55.)

Sosiaaliselle validoinnille alttiita ovat niin sanotut laumaeläimet. Sosiaalinen validointi vahvistuu, kun asiakas huomaa, että mitä muut omaan viiteryhmään kuuluvat ihmiset tekevät. Sosiaaliselle validoinnille alttiit ihmiset välittävät paljon siitä, mitä muut tekevät, mutta vielä enemmän siitä, mitä muut heistä ajattelevat. Tämän kaltaiset ihmiset ostavat turvaa esi-

merkiksi s-bonuksista ja osuuspankeista, vaikka eivät sitä suoraan myönnäkään. Referenssit ja ”katso mitä myös muut tämän tuotteen ostaneet ostivat” toimivat sosiaaliselle validoinnille alttiille henkilöille. (Parviainen 2013, 45-55.)

Auktoriteetille alttiita kuluttajia ovat tottelevaiset ja uskovaiset. Auktoriteetti voi perustua esimerkiksi valta-asemaan, karismaan tai asiantuntemukseen. Ihmiset ovat taipuvaisia tottelemaan ja vähemmän kyseenalaistamaan auktoriteeteiksi kokemiaan ihmisiä. Tämän takia usein myyjät esittelevät itsensä alan johtavina asiantuntijoina ja korostavat asiantuntijuuttaan. Tämän tyyppisille ihmisille asiantuntemus ja se, että he kohtaavat auktoriteetin, toimii ostopäätökseen ohjaavana tekijänä. (Parviainen 2013, 45-55.)

Mieltymykselle ovat alttiita tunneihmiset. Mieltymys liittyy psykologisesti siihen, että ihmiset haluavat muiden pitävän heistä ja he myös pitävät ihmisistä, jotka osoittavat mieltymystä heitä itseään kohtaan. Kun tämä toteutuu ja asiakas kokee, että hän pitää myyjästä ja myyjä hänestä, haluavat he suostua myyjän ostoehdotukseen ylläpitääkseen ystävällistä ja miellyttävää ilmapiiriä. Mieltymykselle alttiit ihmiset haluavat asioida itsensä kanssa samankaltaisten ihmisten kanssa ja jos myyjä pystyy osoittamaan, että hänen asenteensa ja arvonsa ovat aidosti samankaltaisia, ollaan myyntitilanteessa vahvoilla. Mieltymykseen alttiit ihmiset useasti kannattavat tiettyä myyjää tai myymälää, kun se on saavuttanut tietyn aseman ostajan silmissä. (Parviainen 2013, 45-55.)

Rajallisuudelle alttiit ihmiset ovat usein erikoisuuden tavoittelijoita. Rajallisuus on yksi vahvimmista vuorovaikutustaktiikoista. Yleisimpiä tapoja käyttää rajallisuutta on rajata aikaa, esimerkiksi tarjous on voimassa vain tänään, rajata saatavuutta, esimerkiksi näitä on vain kaksi jäljellä tai tämä on ainoa laatuaan, tai rajata kohderyhmää esimerkiksi kertomalla, että tämä on vain sinulle tai tämä tarjous on räätälöity vain sinulle. Rajallisuus toimii hyvin myyntityössä ja monet ihmiset ovatkin halukkaita kokemaan ainutlaatuisuuden tunnetta. Rajallisuudelle alttiin ihmisen tunnistaessaan, kannattaa myyjän käyttää tilaisuus hyväkseen, sillä todennäköisesti kaupan hänen kanssaan saa tehtyä, mikäli rajallisuuden saa ostajalle esitettyä. (Parviainen 2013, 45-55.)

2.8 Myyntiprosessi ja ostoprosessi

Myyntiä on mallinnettu monesti ja eri tavoin erilaisiin prosessikaavioihin, jotta voidaan keskittyä siihen, mitä aluetta pitäisi kehittää ja toisaalta mitkä ovat jo hyvin hallussa. Prosessi itsessään tarkoittaa sarjoja erilaisia toimia, jotka ovat ennalta suunniteltuja, joiden tarkoitus on viedä kohti ennalta määrättyä lopputulosta. Prosessikaavio on myös tärkeä siksi, että ymmärretään, mistä eri vaiheista myyntitapahtuma koostuu ja millaisia asioita siinä

tulee ottaa huomioon. Olennaista on, että myyntiprosessi rakennetaan asiakkaan ostoprosessin mukaisesti ja tämän takia suurin osa myyntiprosesseista on samankaltaisia toisensa kanssa, sillä niiden tulee aina mukailla ostoprosessia. On olennaista tietää miten asiakkaat ostavat ja haluavat ostaa, kuin se, miten myyjä haluaa myydä. Nykypäivänä myynnissä on myös tärkeää tunnistaa, että asiakkaan ostoprosessi alkaa usein verkosta, jo ennen kuin myyjä on ehtinyt tavoittaa asiakasta tai välttämättä tiedostaa, että asiakas on potentiaalinen yrityksen tarjoomalle. Onkin siis tärkeää, että yritykset kiinnittävät huomion siihen, että osto- ja myyntiprosessit alkavat jo ennen kuin myyjä on yhteydessä asiakkaaseen, mutta että myyjän kontakti ja hyvin suunniteltu prosessi alkaa jo ennen myyjän kontaktia ja on avain onnistumiseen. (Eades 2003, 29-31; Leino & Kenner 2020, 41-48; Rope 2009, 155.)

Myyntiprosessin avainhyödyt näkyvät yritykselle siinä, että myynti on mitattavissa paremmin, mahdolliset kehityskohdat ovat huomattavasti selkeämpiä löytää ja yritys ei ole myöskään riippuvainen yhdestä myyjästä. Dokumentoitu laadukas myyntiprosessi hyvin suunniteltuna luo ennen kaikkea perustan sille, miten yritys haluaa myydä asiakkailleen, mutta myös varmistaa sen, että uudet myyjät saadaan tuloksen tekemisen pariin mahdollisimman pian ja jos henkilöstö vaihtuu, saadaan uudet tekijät samoihin tuloksiin. Ostoprosessin kuvaaminen on myös yhtä tärkeää, jotta ymmärretään asiat asiakkaan ostamisen taustalla sekä se, että miten myyntiprosessi suunnitellaan mukailemaan asiakkaan ostoprosessia. Eadesin (2003, 29-31) mukaan laadukas myyntiprosessi nostaa yrityksen myynnin tuottavuutta jopa 15% niin yhtiö- kuin yksilötasolla.

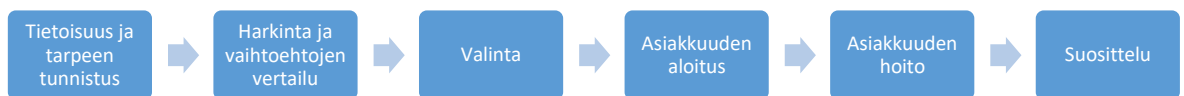
Eadesin (2003, 32-34) mukaan myyntiprosessin tärkein vaihe on ymmärtää, miten asiakas ostaa. Hänen mukaansa on myös tärkeää ymmärtää, että samalla asiakkaalla voi olla erilaisia ostoprosesseja riippuen siitä, mitä hän ostaa. Seuraavaksi on tärkeää määrittää myynnin portaat ja asiakkaan ostamisen portaat sekä sovittaa ne yhteen. Tämä on erittäin tärkeä vaihe, sillä Eadesin mukaan yli 50 prosenttia myyntitapahtumista epäonnistuu, mikäli myyjä ei tiedä, mikä lopputuloksen tulisi olla tai miksi sen tulisi olla tietynlainen. Seuraavaksi tulisi määrittää mitattavat lopputulemat ja niille määritetyt mittarit. Näillä voidaan ylläpitää tulostasoa, varmistaa työn laatu ja tällöin voidaan myös verrata asiakkaan toimia myyjän toimiin. Näitä voivat olla esimerkiksi myyntiviestit, puhelut, tarjouslaskelmat ja muut vastaavat.

Ratkaisumyynnin työkalut ovat äärimmäisen tärkeä osa myyntiprosessia. Asiakkaiden tarpeet ovat erilaisia ja ostoprosessit erityyppisiä, jolloin on tärkeää pystyä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Näitä työkaluja voivat olla erilaiset kartoittimet, jotka antavat asiakkaan

tilanteesta lopputulemia tai esimerkiksi ROI laskureita, jotka kuvaavat yrityksen kannattavuutta sijoitetun pääoman tuottoasteella. Näitä työkaluja hyödyntämällä myyjä voi luoda lisäarvoa asiakkaalle sekä suunnitella myyntiprosessiaan paremmin. (Eades 2003, 34.)

Laadukas myynnin johtaminen nähdään Eadesin (2003, 35) mukaan osana myyntiprosessia. Laadukkaalla myynnin johtamisella varmistetaan myyjän ajantasainen osaaminen, varmistetaan myyntisuppilon riittävyys, asetetaan tavoitteita, seurataan tavoitteita ja varmistetaan kokonaisvaltainen onnistuminen.

Myös Kennerin ja Leinon (2020, 54-55) mukaan myyntiprosessissa tulee ottaa huomioon asiakkaan ostoprosessi tärkeimpänä tekijänä. He avaavat myyntiprosessin ajatusta niin, että myyntiprosessi sisältää kaikki ne myynnin vaiheet, jotka ovat olennaisia myynnin onnistumiseksi ja tulosten aikaan saamiseksi. Yrityksen suoran hyödyn lisäksi myyntikonseptista hyötyy työyhteisö sekä asiakas. Työyhteisössä jokainen myyjä ymmärtää myyntikonseptin myötä oman roolinsa ja myynnin yhteiset pelisäännöt, parhaat käytännöt tulevat esiin ja varmistetaan, että näin myynnin vaikuttavuus paranee ja työyhteisössä laadukkaan myyntiprosessin myötä kukaan ei ole korvaamaton. Asiakas taas ei ole riippuvainen yksilöstä, sillä laadukkaalla myyntiprosessilla varmistetaan, että asiakas saa aina yksilöllistä ja laadukasta palvelua. Asiakas voi olla myös varma, että annetut lupaukset lunastetaan ja häntä autetaan aidosti ja hänestä välitetään. Asiakkaan ostoprosessia voidaan kuvata kuvion 4 osoittamalla tavalla.



Kuvio 4. Asiakkaan ostoprosessi (mukaillen Kenner & Leino 2020, 45)

Ostoprosessia mukaillen tulisi suunnitella myös myyntiprosessi (kuvio 5) sekä tuottaa asiakkaalle materiaalia myös verkkoon ja muihin kanaviin, joissa asiakkaan voi tavoittaa (Kenner & Leino 2020, 44-45.)



Kuvio 5. Myyntiprosessin perusvaiheet (mukaillen Rope, 2009, 156)

Myyntiprosessin valmisteluvaiheessa tutustutaan asiakkuuteen mahdollisimman paljon. Selvitetään avaintiedot ja asiat, jotka ovat merkityksellisiä ostamisen ja asiakkaan oman liiketoiminnan kannalta. Tämä on erityisen tärkeä vaihe yritysmyyntissä, mutta pätee

myös kuluttajamyyntiin. Valmistautumisvaiheessa mietitään missä asiakas tavataan, millä taktiikalla asiakasta olisi hyvä lähestyä ja vasta-argumentteihin valmistautumista. (Rope 2009, 157-161.)

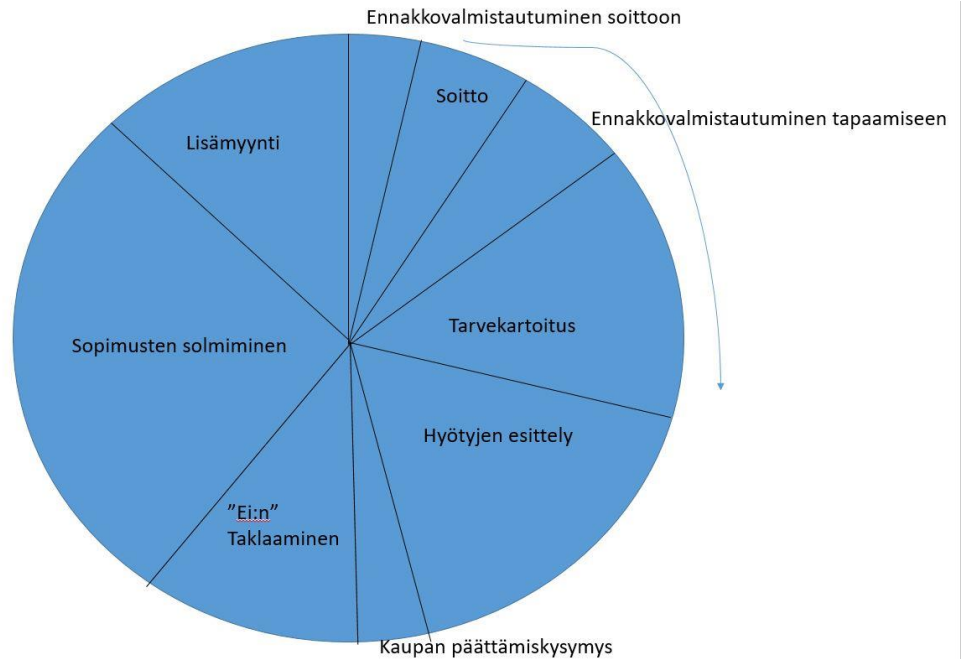
Myyntikeskustelussa avataan keskustelu yhteistyön aloittamisesta, tutustutaan asiakkaaseen ja esitellään sekä yritys, että myyjä itse. Tämän lisäksi kartoitetaan asiakkaan tarve, käydään läpi tarvetta ja siihen liittyviä tekijöitä ja häivytetään ostoon liittyvät epäilyt ja etukäteen taklataan mahdolliset vasta-argumentit. Tässä vaiheessa on olennaista lämmitellä asiakas ostamiselle. (Rope 2009, 165-169.)

Ropen (2009, 170-172) mukaan tarjousvaiheessa tehdään myynnin ehdotus. Tarjouksen tulisi olla aina myynnin mahdollisuus, eikä pelkkä lähetettävä dokumentti asiakkaalle. Tarjouksen rakentaminen riippuu hyvin paljon tarjottavasta tuotteesta, mutta sen tulisi olla ostamiseen houkutteleva dokumentti, josta selviää kaupan avaintiedot ja lisäarvo asiakkaalle.

Ropen (2009, 173-177) mukaan kaupan päättämisvaihe erottaa myyjän tuote-esittelijästä. Myyjä saa kaupan tapahtumaan, eikä vain kerro tuotteista. Olennaisinta tässä vaiheessa on osoittaa asiakkaalle, että nyt on hyvä hetki tehdä ostos, varmistaa että ostossa ei ole riskejä ja saada kaupan hinta pysymään tarjotun kaltaisena.

Jälkihoitovaiheessa varmistetaan, että tuote tai palvelu on saapunut asiakkaalle sovitusti, varmistetaan, että asiakas on tyytyväinen ja varmistetaan yhteistyön jatkuminen myös tulevaisuudessa. Jälkihoitovaiheessa myyjä voi myös kerätä itselleen palautetta (Rope 2009, 178-183).

Ropen malli kuvaa myyntiä ratkaisumyynnin ja vaativampien ratkaisujen kannalta. Tätä mallia on hyvä soveltaa, mikäli myydään suuria kokonaisuuksia ja kaupan tekeminen vaatii pidemmän ajanjakson ja useampia päättäjiä tai paljon pohdintaa. Aalto ja Rubanovitsch (2007, 33-41) esittävät myynnin ympyrän (kuvio 6), joka toimii kevyempänä prosessityökäluna kuluttajakaupassa ja nopeammissa kohtaamisissa. Heidän mukaansa on tärkeää, että prosessi käydään kaikkien asiakkaiden kanssa läpi, jotta maksimoidaan kauppojen todennäköisyys. Tätä ympyrää noudattamalla Aallon ja Rubanovitschin mukaan asiakas-kohtaaminen ja myyntiprosessi saadaan tehtyä tunnin kuluessa, joka sisältää aloituksen, kaikki välivaiheet ja päättyy kaupan lopetukseen.



Kuvio 6. Myynnin ympyrä (mukaillen Aalto & Rubanovitsch 2007, 35)

Myynnin ympyrä esittää kuluttajakaupassa prosessin olennaiset vaiheet ja sen, mitä asioita myyjän tulisi ottaa huomioon. Tätä voidaan myös soveltaa yrityskauppaan, mutta soveltuvuus on parempi kuluttajien kanssa. Ympyrän soveltamisen ajatuksena on se, että huippumyyjä käyttää aikansa tarvekartoitukseen ja sen myötä asiakkaalle syntyvien hyötyjen esittelyyn, jolloin kaupan päättämiseen ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa. Päämääränä on tyydyttää asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisesti jo ensi kohtauksella. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 36-39.)

Aallon ja Rubanovitschin (2008, 38-39) mukaan huippumyyjä käyttää ajastaan 40% luottamuksen rakentamiseen, 30% kattavaan tarvekartoitukseen, 20% hyötyjen esittelyyn ja 10% kaupan päättämiseen. Keski- ja alkuvaiheeseen käyttäjä käyttää ajastaan 10% lyhyen luottamuksen rakentamiseen, 20% lyhyen tarpeiden kartoitukseen, 30% tuote-esittelyyn ja tätä myöten valtaosan ajasta, 40% kaupan päättämiseen.

2.9 Etämyynti

Etämyynti, puhelinmyynti, verkkomyynti, virtuaalinen myynti – tavalla myydä etänä on monta nimitystä. Aikaisemmin on myyty pääosin kasvokkain tapaamalla tai telemyyntinä puhelimitse. Kuten Rope (2008, 11) kuvaa, pääasiallisina tapoina myydä on joko telemyynti tai fyysiset kohtaamiset, joten huomaamme, että maailma on muuttunut. Kenner ja Leino (2020, 113) nostavat esille, että verkkokohtaamiset ovat maaliskuussa 2020 muuttaneet suomalaisen myynnin koronapandemian takia, jolloin suurin osa yrityksistä, joiden toimialalla se on mahdollista, siirtyivät digitaalisiksi. Monissa yrityksissä etämyynti oli vielä

heikolla tasolla ja vasta vuosi sitten siihen on alettu kiinnittää yrityksissä kunnolla huomiota. Etämyynti on kuitenkin samanlaista myyntiä kuin fyysisestikin tapahtuvissa kohtaamisissa, mutta se vaatii muutamiin eri asioihin huomion kiinnittämistä.

Etäneuvottelussa on tärkeää vahvistaa agenda, sillä ihmiset neuvottelevat etänä nykypäivänä todella paljon ja monet yritykset ovat ymmärtäneet, että etäneuvotteluun on helppompaa saada asiakas kuin fyysiseen neuvotteluun. Tämän myötä agendan kirkastaminen ja läpikäynti huolellisesti on tärkeää. Tämän lisäksi omaan äänenkäyttöön tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä kehonkieli ja sen välittämät viestit eivät ole yhtä vahvoja, kuin kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Etäneuvottelut ovat yleensä myös aikatehokkaampia, joten on tärkeää muokata oma myyntiprosessi kuten asiakkaan ostoprosessi, eli tiivistää sitä huomattavasti. Tähän voi hyödyntää myös sitoutussoittoa ja sen myötä etukäteen lähetettäviä materiaaleja, joihin asiakas voi tutustua myös etukäteen. (Kenner & Leino 2020, 113-125; Rope 2008, 82-85.)

Puhenopeuteen, artikulaatioon, tauotukseen, äänensävyyn ja voimakkuuteen on tärkeää kiinnittää huomiota, sillä nämä ovat vaikuttavia tehokeinoja etäneuvotteluissa. Etäneuvotteluissa on tärkeää ottaa huomioon, että mikäli neuvotellaan verkon välityksellä, kannattaa videoyhteys laittaa päälle, sillä kohtaamisen vaikuttavuutta voi vahvistaa näyttäytymällä asiakkaalle. Vuorovaikutuksen aktiivisuuteen on myös tärkeää kiinnittää huomiota ja laadukkaat hyvin mietityt kysymykset ovat yhtä tärkeitä, kuin normaalissa kasvokkain tapahtuvassa myyntitilanteessa, jossa aitoa keskustelua syntyy. Kysymyksillä luodaan keskustelua, keskustelulla luodaan suhteita, suhteet johtavat mahdollisuuksiin ja mahdollisuus johtaa kaappoihin. (Jones 2018, 58-59; Kenner & Leino 2020, 113-125; Rope 2008, 82-85.)

3 Perehdytysuunnitelma ja toimenkuvaus henkimyntimoduulille

Tässä luvussa käyn läpi perehdytysuunnitelman ja toimenkuvauksen laatimista henkimyntimoduulille, eli tämä luku toimii opinnäytetyöni empiirisenä osana. Toimeksiantajayritys ja tarpeet tälle produktille on esitelty opinnäytetyön alussa, joten keskityn alaluissa seuraaviin asioihin: Miten perehdytysuunnitelma on rakennettu, miten oppiminen on varmistettu perehdytysuunnitelmassa, miten toimenkuvaus on rakennettu ja lopuksi kuvaan, miten olen päättänyt ratkaisemaan kokonaisuuden valitsemallani tavalla.

3.1 Perehdytysuunnitelman rakentaminen

Päätin rakentaa perehdytysuunnitelman Powerpoint pohjalle. Perehdytysuunnitelmat on usein rakennettu Exceliin tai Wordiin, mutta kokemukseni mukaan Powerpoint on kätevämpi työkalu sekä näyttävämpi visuaalisesti. Mahdollisten tukimateriaalien rakentaminen tapahtuu sisäisten järjestelmien avulla ja niiden tuotantotapa voi olla jokin muu kuin Powerpoint.

Aloitin perehdytysuunnitelman rakentamisen siitä, että hahmottelin henkimyntimoduulin keskeisimmät osaamistarpeet. Tämän jälkeen aloin rakentaa taulukkoa, johon listasin tarvittavat osaamiset ja muotoilin niiden ulkoasun ymmärrettäväksi. Perehdytysuunnitelmaa laatiessa otin huomioon, että se olisi mahdollisimman yksityiskohtainen, mutta kuitenkin aikataulutuksessa ja sisällössä jätin varaa muutoksille, mikäli niitä tarvitsee tehdä.

Suunnitelman laadittuani, rakensin sen yhteyteen vielä palautelomakkeet sekä itsearviointilomakkeet ja kuvasin tarkemmin sisältöä, jotta toimeksiantajayrityksen on helppo ymmärtää, minkä takia mikäkin osa on suunniteltu ja löytyy perehdytysuunnitelmasta.

3.2 Oppimisen varmistamisen uusille perehtyjille

Produktin tavoitteena oli rakentaa uusi toimenkuva ja sille perehdytysuunnitelma, jotta saisimme kasvatettua yhtiön tulosta ja sitoutettua henkilöstöä. Tämän lisäksi halusin uudistaa perehdyttämistä, ottamalla siihen konkreettisesti mukaan sen, mitä meidän pitää tehdä, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta. Huomioin perehdytystä suunnitellessani eri oppimiskäsitykset sekä oppimisen pohjan, eli aivojen toiminnan oppimisen väliineenä. Tämä on uusi näkökulma perehdytysuunnitelmassa, jota ei aikaisemmin ole ainaakaan tarkasti kuvattu suunnitelmissa toimeksiantajayrityksellä. Perehdytyksen perimmäinen tarkoitus on opastaa uusi tulokas uuden työn äärelle ja paras mahdollinen lopputulema saadaan varmistamalla oppimisen edellytykset osana perehtymistä.

3.3 Toimenkuvauksen rakentaminen

Toimenkuvausta olin rakentamassa ensin perinteisen toimenkuvasuunnittelun mukaisesti, mutta kun tutustuin siihen esitettyihin haasteisiin, päätin uudistaa tätä näkökulmaa. Rakensin henkimyntimoduulille suoritusta ohjaavan rungon, joka on Tim Bakerin (2016) suunnittelema vaihtoehto toimenkuvalle. Baker ottaa huomioon tarkemmin myös suoraan työtehtävään liittymättömiä asioita ja tällä rungolla varmistetaan se, että suoritusta mitataan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Rakensin suoritusta ohjaavan rungon toimeksiantajan tarpeiden pohjalta ja tulostavoitteet sekä siihen ohjaavat mittarit ovat hahmoteltu oman tietotaitoni pohjalta niin, että ne ovat realistisia, mutta riittävän haastavia.

Suoritusta ohjaavassa rungossa on avattu tarkemmin tehtävän visiota, missiota ja arvoja ja keskeisimpiä rooleja, roolikuvausta, tavoitteita ja mittareita. Näiden avulla uusi tulokas saa kokonaisvaltaisemman kokemuksen tehtävästä ja se ohjaa häntä paremmin siihen, mitä häneltä odotetaan.

3.4 Perehdytysuunnitelman rakenne ja sisältö

Perehdytysuunnitelma alkaa siitä, että esittelen moduulin keskeisimmät osaamistavoitteet. Tämä herättää ajatuksia perehtyjissä sekä avaa nopeasti sen, mistä moduulissa on kyse. Päädyin tähän valintaan siksi, että halusin saada informaatiota tiivistettyä ja herättävän aloituksen materiaaliin.

Tämän jälkeen kuvaan suoritusta ohjaavan rungon. Tähän runkoon kuuluu henkimyntimoduulin visio, missio, arvot, roolit, roolikuvaus, tavoitteet ja pääasialliset suoritusmittarit. Nämä on avattu mahdollisimman tarkasti, jotta toimeksiantajayrityksessä toimivat henkilöt saavat mahdollisimman hyvän käsityksen, mitä varten moduuli on rakennettu. Tämä tuo myös perehtyjille tarkan käsityksen siitä, mitä heiltä odotetaan, mutta myös sen, miten he pääsevät tavoitteisiin. Valitsin Bakerin rungon tähän toimenkuvauksen sijaan siksi, että se on nykyaikaisempi ja enemmän tätä moduulia palveleva kokonaisuus, jossa on otettu niitä asioita huomioon, joita halusin tähän moduuliin tuoda, kuten suoritusta johtavat mittarit tarkasti kuvattuina.

Seuraavaksi perehdytysuunnitelmassa esitellään pääprodukti, eli perehdytysuunnitelma. Suunnitelmassa kuvataan teoriapohjaan viitaten toimenpiteet, milloin ja miten ne suoritetaan, kuka on vastuuhenkilönä kyseisessä toimenpiteessä, onko siihen määritetty apuvälineitä tai aineistoja, mikä suorituksen aikataulu on ja vapaa kohta seurannalle, johon voidaan merkata, että toimenpide on suoritettu sekä muut mahdolliset kommentit.

Tämä oli mielestäni toimiva runko, joka pohjautuu Kupiaksen ja Peltolan (2009) tuottamaan perehdytys suunnitelmamalliin. Siinä on otettu riittävän tarkasti kantaa jokaiseen yksittäiseen toimeen ja suunnitelma kuvautuu mielestäni sen avulla selkeästi. Runko kuitenkin mahdollistaa muutokset ja se on mielestäni hyvinkin helposti muokattavissa, jolloin runkoa saadaan hyödynnettyä myös muissa perehdytystarkoituksissa tarvittaessa.

Tämän jälkeen päädyin kuvaamaan toteutustavat ja tarkemman kuvauksen sisällöstä sekä perehdytyksen vastuuhenkilöt. Tässä avaan oppimiseen liittyvät näkökulmat sekä kerron jokaisesta perehdytys suunnitelman kohdasta sisällöllisesti enemmän. Tämän tein, jotta kaikille perehdytykseen osallistujille on selvää, miksi mikäkin asia tehdään ja mihin se perustuu. Muut perehdytyksestä vastuussa olevat henkilöt saavat tämän avulla käsityksen, miten perehdytystä tulisi ohjata ja näin ollen moduuli ei ole henkilöriippuvainen tulevaisuudessa. Kuvasin perehdytyksen vastuuhenkilöt, jotta perehtyjille on selkeää, kuka on vastuussa mistäkin ja kehen voi olla yhteydessä tarvittaessa.

Perehdytys suunnitelmassa on myös liitteenä itsearviointilomake, palautelomake sekä esihenkilön / moduulin vetäjän arvio perehtyjän taitotasosta. Nämä lomakkeet ovat mukana suunnitelmassa siksi, että ne konkretisoivat mitä osaamisia moduulissa vaaditaan ja mitataan, mutta myös siksi, että oppimista voidaan arvioida selkeästi yhdessä perehtyjän kanssa. On tärkeää tiedostaa mitä perehtyjä itse ajattelee omasta osaamisestaan, jotta varmistutaan näkemyksen todenmukaisuudesta ja siitä, onko henkilö valmis toteuttamaan tehtävää. Lomakkeet ovat myös oivallisia moduulin kehitystyökaluja, jotta kaikki näkökulmat saadaan mukaan ja jokaisesta uudesta tulokkaasta osaavampi.

Viimeiseksi perehdytys suunnitelmassa on uuden tulokkaan tietopaketti, jossa on kuvattuna henkimyyntimoduulin osaamiset, pelisäännöt, myyntiprosessi, työkirja ja linkkipankki. Tämä tietopaketti täyttää työyhteisöosaamisen osaamisalueen ja antaa myös hyvän pohjan tehtävälle työlle. Tietopaketin ajatuksena on se, että perehtyjä täydentää sitä valmiiden tietojen lisäksi ja tämän myötä saa itselleen käsikirjan, josta hän löytää apua itselleen tarvittaessa ja pystyy rakentamaan sinne muistiinpanot, mikäli hän haluaa palata joihinkin asioihin uudestaan. Tämä on syy myös sille, miksi perehdytys suunnitelma on rakennettu Powerpoint pohjaiseksi.

4 Pohdinta

Tässä luvussa käsittelen lopuksi ajatukseni projektin toteuttamisesta, pohdin miten jatkossa tätä voisi kehittää ja käyn läpi omaa oppimistani. Opinnäytetyöni tavoitteena oli rakentaa henkimyntimoduuli, joka koostuu toimenkuvauksesta ja perehdytysuunnitelmasta. Olen itse toiminut jo pitkään toimeksiantajayrityksessä töissä, lukuisissa eri työtehtävissä, joten omaan kokemukseen siitä, miten perehdytys on toimeksiantajayrityksessä rakennettu ja miten sitä voisi uuden perehdytjän näkökannalta jatkojalostaa. Projektin toteutus oli hyvin antoisa ja koen, että lopputulos täyttää sille asetetut tavoitteet.

4.1 Jatkokehitys

Lopputuloksena syntynyt produkti täyttää mielestäni sille asetetut tavoitteet ja on sen mukainen, kuten alun perin oli tavoite. Henkimyntimoduuli tulee varmasti kehittymään ajan kuluessa ja uudet parhaat käytännöt tulevat uudistamaan moduulia, perehdytystä ja varmasti myös toimenkuvaa. Henkimyntimoduuli on uudenkaltainen toimenkuva, mutta produktia katsellessa huomaa, että siinä on otettu kattavasti huomioon kaikki uudelle perehdyjälle tärkeät asiat.

Jatkoa ajatellen koen, että perehdytystä olisi hyvä yhdenmukaistaa koko toimeksiantajayrityksessä ja nämä selkeät suunnitelmat koota yksiin kansiin systemaattiseksi perehdytysuunnitelmaksi, joita voidaan yksilöidä kunkin tarpeen mukaisesti. Haasteensa tähän tuo yhtiö rakenne, sillä koko toimeksiantajayritys koostuu yhteensä yli 20 yhtiöstä.

Toisena kehitysehdotuksena koen, että henkivakuutusten myyntiin olisi hyvä yhdistää säästämiseen ja sijoittamiseen liittyvien tuotteiden myynti. Tällä hetkellä prosessi on haastava toteuttaa, mutta sen saavuttaminen olisi tärkeää, sillä talouden teemat kulkevat yhdessä vakuuttamisen ja säästämisen kanssa. Henkivakuutusten yhteyteen voitaisiin tehdä helposti ymmärrettäviä sijoitustuotteita, joita voitaisiin avata ja myydä asiakkaalle henkivakuutuksen yhteydessä.

4.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessini alkoi joulukuussa, mutta konkreettinen työn tekeminen alkoi vasta alkuvuodesta 2021. Opinnäytetyö syntyi siis käytännössä noin neljässä kuukaudessa. Tämä oli lyhyt aika opinnäytetyön tekemiselle, mutta hyvässä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, sain sen tehokkaasti tehtyä ja toisaalta produkti valmistui varmasti, sillä olen työskentelytavaltani enemmän suorittava tekijä kuin pitkien prosessien tekijä. Koin siis mielekkääksi pienen paineen tekemisessä. Koronapandemia oli myös osiltaan hellittänyt

jo keväällä 2021, joten pääsin hyödyntämään kirjaston palveluita ja olin oppinut tekemään töitä kotoa käsin, joten tämän projektin tuottaminen ei aiheuttanut haasteita, vaikka en päässyt tekemään sitä muualla eikä esimerkiksi projektiin liittyviä tapaamisia järjestetty fyysisesti.

Projektin aloituksessa koin haasteita, sillä opinnäytetyöprosessi ei ottanut tuulta alleen alkaakseen. Onneksi pääsin opinnäytetyöseminaareissa purkamaan tilannetta ja ohjaajan kannustaessa aloittamaan jostain ja tekemään jotain, sain aloitettua kirjoittamisen. Kun kirjoittaminen alkoi, sain aikaiseksi flow-tilan, jonka avulla sain vietyä koko prosessin läpi loppuunsa. Päätin, että projektin loppuun saattaminen on tärkeämpää kuin jokaisen nyanssin viimeistely ja päätin vain puristaa kokonaisuuden kasaan.

Perehdytysuunnitelman ja toimenkuvan laatiminen uuteen työtehtävään oli minulle mielekäs projekti, sillä olen opinnoissani keskittynyt toiminnan kehittämiseen ja myyntiin, sekä oma osaamiseni työelämässä on vahvasti keskittynyt myyntiin ja vakuutusalaan. Täten sain yhdistettyä osaamisiani ja kiinnostuksen kohteitani ja kehityin niissä entisestään. Sain myös sysäyksen itseni kehittämiseen ja aloin opinnäytetyöprojektin myötä taas kehittää itseäni ja ammattitaitoani enemmän.

Lähteet

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. WSOYpro. Helsinki.

Ahokas, L. & Mäkeläinen J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua (luettu 25.3.2021)

Arthur, D. 2006. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. Amacom. New York.

Baker, T. 2016. The end of job description. Palgrave Macmillan. New York.

Bonk, C. & Graham, C. 2006. The handbook of blended learning – Global perspectives, local designs. Pfeiffer. San Francisco.

Clutterbuck, D. & Hussain, Z. 2010. Virtual coach, virtual mentor. IAP. Charlotte.

Eades, K. 2003. The new solution selling. McGraw Hill. New York.

Lapatto, M. 2020. Vakuutustutkimus 2020. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/uutiset/vakuutustutkimus-2020-asiakkaista-85-prosenttia-tyytyvaisia-vakuutuskorvauksiin-ja-palveluun/> (luettu 18.4.2021)

Gantt 2021. What is Gantt chart? Luettavissa: <https://www.gantt.com/> luettu 13.2.2021

Jones, P. 2018. Exactly how to sell. Wiley. New Jersey.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Kauppila, R. 2007. Ihmisen tapa oppia. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Kenner, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B –myynnissä. Alma Talent. Helsinki.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum. Helsinki.

- Kolb, D. 1984. Experiential learning. Prentice hall. New Jersey.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki.
- LähiTapiola. Tilinpäätökset. 2021. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiola-talou/vuosikertomukset-ja-tilinpaatokset/2020> (luettu 22.4.2021)
- Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia – Näin meille myydään. Docendo. Jyväskylä.
- Rauste-Von Wright, M. & Von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. WSOY. Helsinki.
- Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Otava. Keuruu.
- Salonen K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Turun Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://docplayer.fi/1986011-Nakokulmia-tutkimukselliseen-ja-toiminnalliseen-opinnaytetyohon.html> (luettu 21.2.2021)
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus media. Helsinki.
- Vartiainen, M., Teikari, V. & Pulkkis, A. 1989. Psykologinen työnopetus. Otatieto. Hämeenlinna.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Gummerus. Jyväskylä.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Perehdytysuunnitelma ja toimenkuvaus henkimyyntimoduulille