



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Perehdytyksen suunnittelu

- Case Yritys X

Salminen, Sanna

Zdravkovic, Karoliina

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Perehdytyksen suunnittelu -Case Yritys X

Salminen Sanna;
Zdravkovic Karoliina
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2013

Salminen Sanna; Zdravkovic Karoliina

Perehdytyksen suunnittelu; Case Yritys X

Vuosi 2013

Sivumäärä 68

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli teorian ja tutkimuksen avulla parantaa Yritys X:n uusien myyjien perehdyttämistä, jotta yritys menestyisi jatkossa paremmin kiristyvässä kilpailutilanteessa kaupan alalla. Työn tavoitteena oli tuottaa kirjallinen perehdytysopas yrityksen käyttöön, jotta perehdytys saataisiin yhtenäiseksi kaikissa sen liikkeissä.

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi elektroniikkaa myyvää ketju, josta käytetään työssä nimeä Yritys X. Työ saattaa sisältää joitakin yrityksen sisäisiä asioita, joten yrityksen nimi on päätetty pitää salaisena.

Työ jakaantuu kolmeen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee teoriaa perehdyttämisestä, osaamisen johtamisesta ja motivoinnista. Toinen osa käsittelee työn empiiristä osuutta, jossa on tutkimuksen avulla selvitetty, mikä on perehdytyksen nykytila yrityksessä. Tutkimus pohjautuu teoriaan perehdyttämisestä sekä tutkimusmenetelmistä. Kolmas osa on itse kirjallinen perehdytysuunnitelma josta näkyy tässä työssä vain sisällysluettelo sen sisältämän yrityksen sisäisten asioiden takia.

Tutkimus tehtiin sähköisenä kyselynä kahdelle eri ryhmälle. Yksi ryhmä oli ketjussa alle kaksi vuotta työskennelleet myyjät ja toinen ryhmä liikkeiden myymäläpäälliköt. Tutkimusmetodeina käytettiin kvantitatiivista sekä kvalitatiivista tutkimusta.

Molemmat kyselyt rakentuivat kolmesta tutkittavasta osasta. Myymäläpäälliköiden kyselyssä tutkittiin käytännön perehdytystä yrityksessä, yrityksen toimintamalleja ja perehdytyspäivien tarpeellisuutta. Uusien myyjien kysely rakentui käytännön perehdytyksestä, yrityksen toimintamalleista ja omista kokemuksista perehdytyksen onnistumisesta. Tutkimuksen aineisto analysoitiin e-lomakeohjelman ja Excel 2007ohjelman avulla.

Perehdytys koettiin tärkeäksi Yritys X:n myymäläpäälliköiden keskuudessa, mutta myymäläpäälliköiden käytännön perehdytyksestä puuttui suunnitelmallisuus ja perehdytykseen käytettiin suhteellisen vähän aikaa. Lisäksi perehdytysmenetelmissä ja materiaaleissa oli suuria eroavaisuuksia eri myymälöiden välillä. Lisäksi koettiin, ettei Yritys X antanut myymäläpäälliköille tarpeeksi tukea perehdytyksen hoitamiseen. Myyjät puolestaan eivät kokeneet, että olisivat saaneet perehdytyksen kestosta ja kulusta selkeää aikataulua. Myös työsuhteen perusasioiden läpikäymisessä oli puutteita myyjien osalta. Myyjät kokivat kuitenkin, että heidät otettiin hyvin vastaan työyhteisöön esimiehen ja muun henkilökunnan puolesta.

Yhtenäinen perehdytysuunnitelma auttaa Yritys X:ää saamaan henkilökunnan perehdytyksestä tasalaatuista. Perehdytysuunnitelma toimii työkaluna myymäläpäälliköille, kun varmistetaan, että henkilökunta on ammattitaitoista ja sillä on riittävä osaaminen. Asiakkaille tämä näkyy onnellisina asiakaskohtauksina ja asiakaslupausten lunastamisena.

Asiasanat perehdytys, perehdytysuunnitelma, yrityksen toimintamallit

Salminen Sanna, Zdravkovic Karoliina

Planning the orientation of new sales staff: a case study of Company X

Year 2013

Pages 68

The objective of this thesis was to improve the orientation of new sales staff in Company X based on theory and research, so that the company could be successful in an increasingly competitive business environment. The aim was to produce a written orientation guide for the company use to ensure a uniform orientation in all of its stores.

This thesis project was commissioned by an electronics retailer chain, which will be called Company X. This thesis refers to some of the company's internal affairs, so the company has preferred to remain anonymous.

The thesis is divided into three parts. The first part examines the theory of orientation, knowledge management and motivation. The second part presents the empirical research conducted for the thesis. The objective of this section was to investigate how orientation is conducted in the company at the moment using research methods, which draw on the theory of orientation. The third part contains a written orientation plan of which only the table of contents is revealed as this contains confidential information about the company.

The research was conducted using an electronic questionnaire sent to two groups. One group consisted of salesmen that had been working for the company for less than two years, and the other group contained sales managers from each store. During the research both quantitative and qualitative methods were used. Both questionnaires comprised three parts on each subject. The questionnaire for sales managers examined the orientation of the company in practice, the company's methods of operation and how necessary it would be to organize an orientation day on behalf of the company. The questionnaire for the new salesmen was based on the orientation of the company in practice, the company's methods of operation and of the sales staff's own experiences of orientation. To analyze the research data E-form software and Excel 2007 were used.

Sales managers thought that orientation is important, but the orientation that they were providing at the moment was lacking consistency and the time spent on orientation was relatively short. In addition, there was significant variation in the methods of orientation and written materials of orientation between different stores. Sales managers also felt that they were not getting enough help for orientation from the corporation. The sales staff did not feel that they were given any kind of plan or schedule of how their orientation will be conducted. Basic training was also felt to be lacking. The sales staff, however, felt that they were received well into the work community by the staff and sales managers.

A coherent orientation plan will help Company X to make orientation more uniform in quality. The orientation plan will serve sales managers as a tool, when ensuring that personnel will be proficient and have an adequate level of competence. This will manifest itself to the customers in the form of happy customer encounters and the redemption of customer promises.

Keywords orientation, orientation plan, the company's operating model

Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Tutkimusmenetelmät.....	9
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	10
2	Perehdytys.....	11
2.1	Perehdytys käsitteenä.....	11
2.2	Perehdyttämisen merkitys.....	12
2.3	Perehdytyksen tavoitteet.....	13
2.4	Perehdyttämistä koskevat lait ja asetukset.....	13
2.5	Perehdytysprosessi.....	15
2.6	Perehdyttämisen suunnittelu ja aikataulu.....	17
2.7	Perehdyttämisen menetelmät.....	18
2.8	Esimiehen rooli perehdyttämisessä.....	18
2.9	Työntekijä perehtyjänä.....	18
2.10	Milloin perehdytys on onnistunut?.....	19
3	Osaamisen johtaminen.....	20
3.1	Motivointi.....	20
3.2	Työmotivaation käynnistäminen.....	21
4	Yritys X.....	23
4.1	Yritys X:n toiminta-ajatus.....	23
4.2	Yritys X:n liiketoimintaympäristö.....	23
5	Tutkimusmenetelmät.....	24
5.1	Pitkäaikaista havainnointia yritys X: perehdyttämisestä.....	24
5.2	Kyselytutkimus.....	25
6	Analysointi ja tulokset.....	28
6.1	Tulosten analysointi.....	28
6.2	Tulokset ja kehitysehdotukset.....	29
6.2.1	Myyjien omat kokemukset perehdytyksestä.....	29
6.2.2	Käytännön perehdytystyö myyjien näkökulmasta.....	30
6.2.3	Käytännön perehdytystyö myymäläpäälliköiden näkökulmasta.....	31
6.2.4	Toimintamallit.....	33
6.2.5	Perehdytyspäivät.....	34
6.3	Yhteenveto.....	35
	Lähteet.....	37
	Kuviot.....	39
	Taulukot.....	40
	Liitteet.....	41

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty kolmesta syystä. Henkilöstön perehdyttäminen on tärkeä ja ajankohtainen aihe tänään, koska eletään taloudellisesti epävakaita aikoja ja yrityksissä tapahtuu paljon muutoksia, ja yritykset leikkaavat kuluissaan. Lisäksi yleisellä tasolla on käyty mediasa keskusteluja työurien pidentämisestä, ja kotiäitien saamisesta mahdollisimman nopeasti vanhempainvapaiden jälkeen takaisin työelämään. Monille nuorille opiskelijoille, jotka esimerkiksi opiskeluidensa ohella työskentelevät, senhetkinen työpaikka antaa mallin, miten työpaikoilla jatkossa toimitaan. Väitetään jopa, että tietoisuus siitä, miten työpaikoilla toimitaan, olisi heikentynyt, etenkin nuorten ja ulkomaalaisten keskuudessa.

Työntekijöistä ulkomaalaisten osuus kasvaa Suomessakin nopeasti. Vastikään rekrytoitiin Espanjasta vanhusten huoltoon Satakunnan alueelle noin 30 espanjalaista sairaanhoitajaa töihin. Halukkaita espanjalaisia työnhakijoita Suomeen olisi Ely-keskuksen mukaan jonossa vielä yli 2000 työnhakijaa (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013.)

Toiseksi perehdyttäminen on ajankohtainen asia erityisesti Yritys X:lle, joka etsii tapoja kehittää myyjien perehdytystä. Kilpailu kodintekniikan alalla on kiristynyt, ja enää ei kilpailla pelkillä tuotteilla asiakkaista, vaan ostamisesta halutaan luoda asiakkaalle elämys. Näin ollen kilpailu hyvistä osaajista kiristyy, ja perehdyttämisen tärkeyttä ei voi liikaa Yritys X:n toiminnassa korostaa. Lisäksi tunsimme aiheen itsellemme mielenkiintoiseksi tutkia, koska se koskettaa meitä varmasti jatkossa työelämässä, ja tästä saamme tietoa siihen, miten hyvä perehdyttäminen tulisi hoitaa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmina on selvittää, mitä on perehdytys, miksi se on tärkeää ja miten se tulisi hoitaa mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Opinnäytetyön Case-osuuden tavoitteena on selvittää, mikä on perehdytyksen nykytila Yritys X:ssä, ja osoittaa toimeksiantajalle, miksi olisi tärkeää tehdä muutoksia nykyisiin käytäntöihin ja minkälaisia muutoksia myyjien perehdyttämiseen tarvitaan.

Opinnäytetyön keskeisin tavoite on, että lopuksi saamme tehtyä tehokkaan kirjallisen perehdytysuunnitelman Yritys X:lle, jota yritys voi käyttää kaikissa sen myymälöissä.

Teoreettinen osa on rajattu käsittämään perehdytyksen perusasiat ja antamaan vastaukset tutkimusongelmien kysymyksiin: mitä on perehdytys, miksi se on tärkeää ja miten se tulisi hoitaa mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Siinä on myös käyty läpi osaamisenjohtamista ja erityisesti motivaatiota.

Empiirinen osuus on rajattu käsittelemään asioita, jotka ovat yrityksen kannalta tärkeitä. Tutkimuskysymykset on laadittu yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja kyselynvastausten ana-

lysoinnissa on läpikäyty ne asiat, jotka ovat tärkeitä toimeksiantajan kannalta. Kaikki muu on rajattu pois.

1.1 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen tutkimus on tutkimusta, jossa pyritään tekemään löydöksiä ilman tilastollisia tai määrällisiä keinoja (Kananen, 2008, 24.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa taas tutkimus perustetaan lukuihin. Kvalitatiivisen tutkimuksessa tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen (Kananen, 2012, 31.)

Kvalitatiivinen tutkimus voi olla jatkoa kvantitatiiviselle tutkimukselle, kun halutaan tutkia kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia syvällisemmin (Kananen, 2008, 26.)

Kvalitatiivinen aineisto voidaan muuttaa kvantitatiiviseksi. Aineiston koodaamisessa voidaan käyttää numeraalisia merkkejä, jolloin avointen kysymysten vastaukset kategorisoidaan ja niille annetaan numeraaliset arvot. Tämä mahdollistaa jonkin tekijän esille nousun tutkimusaineistosta. (Kananen, 2008, 28-29.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen analysointimenetelmiä, kuten yllämainittua kategorisointia. Usein ero kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä onkin hyvin häilyvä. Usein kvantitatiivinen tutkimus johtaakin kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä pelkkien numeroiden esittely ilman analyysiä ei ole kovin mielekästä (Kananen, 2008, 28 -29.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien valintaan tulee kiinnittää huomiota. Tutkittavien tulisi tietää ilmiöstä mahdollisimman paljon. Tutkittavien tulisi olla osuvia tutkittavan ilmiön kannalta (Kananen, 2008, 37.) Valinnan ei pidä olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tiedonantajien valinta tulee perustella. Eräs harkinnanvaraisen aineiston keuruun nimike on eliittiotanta. Tutkimuksen tiedonantajiksi valitaan vain henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi, 2009, 86.)

Opinnäytetyön tarkoitus on osoittaa oppineisuutta omalta alaltaan. Tämän takia opinnäytetöiden aineistojen koot tulisi jättää omaan arvoonsa, eikä aineiston kokoa tule pitää opinnäytetyön merkittävimpänä kriteerinä. Vastukseen, kuinka suuri tutkimuksen osallistuvien määrä ts. näytteen koko on, on vaikea vastata. Väitöskirjaa alemmissa opinnäytteissä vähemmän kuin yksi sadasta on tieteellisesti merkittävä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85.)

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa toisin sanoen totuutta. Tutkimuksen väitteitä, ei voida pitää pätevinä, kun

1. vain muutama esimerkkitapaus on raportoitu
2. kriteeri tai syyt jonkin tapauksen sisältämisestä toisen sijaan ei ole perusteltu
3. materiaalien alkuperäinen muoto ei ole saatavissa

(Silverman, 2000, 188).

Validiteetti on mittauksen luotettavuuden kannalta ensisijaisesti tärkein, sillä jos ei mitata oikeaa asiaa, reliabiliteetilla ei ole mitään merkitystä (Vehkalahti, 2008, 41).

Reliabiliteetti eli tarkkuus viittaa siihen, kuinka johdonmukaisesti tietoja on käytetty. Tutkija on vastuussa siitä, että dokumentoi menettelytapansa ja osoittaa, että kategorioita on käytetty johdonmukaisesti (Silverman, 2000, 188).

Tämä opinnäytetyö sisältää molempia tutkimusmenetelmiä. Kyselytutkimuksessa on käytetty sähköisiä kyselylomakkeita, joka mielletään enemmän kvantitatiivisen tutkimuksen työvälineeksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75.) Kyselylomakkeet on pyritty luomaan helposti analysoitavalla tavalla, jolloin suljetuissa kysymyksissä vastausvaihtoehdoille on annettu numeroarvot. Vastausvaihtoehdoissa on käytetty Likterin viisiportaista asteikkoa (Vehkalahti, 2008, 35). Vastauksia on tarkasteltu kvantitatiivisesti numeroiden kautta. Suljettujen kysymysten lisäksi kysely sisältää avoimia kysymyksiä, jotta kyselyssä päästäisiin numeroita syvemmälle ja ilmiöstä saataisiin parempi kuva.

Kysely on päätetty suorittaa sähköisessä muodossa, sillä yrityksellä on liikkeitä ympäri Suomea ja sähköiseen lomakkeeseen jokainen voi vastata haluamanaan ajankohtana.

Tutkimukseen vastaajat on valikoitu ns. eliittiotannan perusteella, eli siihen on valittu, ne joilla on parhaiten tietoa asiasta. Otannan vastaajat on jaettu kahteen ryhmään, myyjiin, jotka ovat työskennelleet yrityksessä kaksi vuotta tai alle ja myymäläpäällikköihin. Kyseiset myyjät on valikoitu sen perusteella, että heillä viimeiseksi tulleen on parhaiten muistissa oma perehdytystilanteensa. Myymäläpäälliköt on valikoitu sen perusteella, että he ovat vastuussa perehdyttämisestä omissa myymälöissään.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Työ on jakautunut kolmeen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee teoriaa. Teoriaosuudessa on tarkoitus saada käsitys siitä, mitä kaikkea perehdytys pitää sisällään tutkimusongelman kannalta tärkeistä ja olennaisista asioista. Toinen osuus on empiirinen osuus, jossa on selvitetty opinnäytetyön toista tutkimusongelmaa; Case - yrityksen perehdytyksen nykytilaa. Kolmas osuus on kirjallisen perehdytysopas, joka perustuu kahteen ensimmäiseen osioon.

2 Perehdytys

2.1 Perehdytys käsitteenä

Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan mahdollisimman hyvin uuden työyhteisönsä, työpaikan toimintatavat, liikeidean, visiot ja arvot. Lisäksi perehdyttämisen tarkoituksena on, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti alkuun uudessa työssään ja työyhteisössään ja pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään itsenäisesti. Parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää perehdytettävän lisäksi koko työyhteisöä ja organisaatioita (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdytys on osa laajempaa kokonaisuutta ja se alkaakin jo uuden työntekijän rekrytointivaiheessa. Jos työnantajalla on hyvän työpaikan maine, avoimeen tehtävään löytyy hakijoita yllin kyllin, kun taas työpaikan maineen ollessa huono, jäävät hakemukset lähettämättä ja sopivaa työntekijää saattaa olla vaikea löytää (Juholin 2008, 233.)

Perehdytyksen käsite on muuttumassa aikaisemmasta kertaluonteisesta, tarkantiedon ryöpystä toimesta, pitkäkestoiseksi ja vuorovaikutteiseksi prosessiksi. Tämän lisäksi perehdytyksen kesto on pidentynyt ja perehdytys kestääkin yleensä viikkoja tai kuukausia, riippuen perehdytettävän ammatillisesta lähtötilanteesta ja toimenkuvasta (Juholin 2008, 234.)

Perehdyttämisen avulla pyritään myös luomaan uudelle työntekijälle samalla sekä realistista, että positiivista kuvaa organisaatiosta ja hänen työtehtävistään (Kauhanen 2006, 145).

Uudelle työntekijälle kerrotaan mitä asioita yrityksessä arvostetaan ja miten asiat hoidetaan. Samalla kuitenkin uuden työntekijän avulla on mahdollista uudistaa organisaation vanhoja toimintatapoja (Laine & Surakka 2011, 152.)

Perehdyttäminen jaetaan nykyään kahteen osaan: alku- ja yleisperehdyttämiseen ja työnopastukseen. Alku- ja yleisperehdyttämiseen kuuluu nimenomaan työpaikkaan ja yrityksen toimintaan tutustuminen, koska työntekijän on tänään yhä paremmin ymmärrettävä miten organisaatio toimii ja miksi sen on olemassa. Työnopastuksessa henkilö perehdytetään mahdollisimman hyvin omaan työtehtäväänsä ja niihin liittyviin odotuksiin (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Aikaisemmin perehdytys on nähty ensisijaisesti vain työhön opastamisena. Tällöin laajempaa perehdyttämistä työyhteisöön ei pidetty tärkeänä, koska työympäristöt eivät olleet kovin monimutkaisia eikä laajempaa yhteyttä työn suorittamiseen tarvittu. Organisaatioiden kasvaessa

ja työtehtävien monimutkaistuessa laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttämistä ei enää käytetä vain työsuhteensuhteen alkutaipaleella vaan sitä käytetään silloinkin kun henkilön työntoimenkuva muuttuu osittain tai kokonaan mutta työympäristö pysyy samana.

2.2 Perehdyttämisen merkitys

Tämän päivän yritykset ovat kovasti kiinnostuneita yhteiskuntavastuusta. Yhteiskuntavastuu jaetaan taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Yhteiskuntavastuu pohjautuu lainsäädäntöön. Hyvin hoidettuina nämä yhteiskuntavastuun osatekijät turvaavat yrityksen maineen ja kannattavuuden ja lisäksi auttavat yrityskuvan edelleen kehittymistä. Näistä yhteiskuntavastuun osatekijöistä sosiaalinen vastuu koskee muun muassa henkilöstön osaamista ja hyvinvointia (Kupias & Peltola 2009, 14.)

Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan mukaan (Kupias & Peltola 2009, 14.) hyvän yrityskansalaisen määritelmä kuvaa yritystä, joka onnistuneesti yhdistää liiketoimintatavoitteensa ja vastuulliset toimintatavat, joihin kuuluu työntekijöiden hyvä kohtelu. Lisäksi heidän mielestään kannattava liiketoiminta mahdollistaa työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen.

Perehdytys luo uudelle työntekijälle mielikuvan yrityksestä ja siitä kuinka tervetullut hän on työyhteisöön. Hyvin perehdytetty työntekijä pystyy myös sitoutumaan työyhteisöönsä ja yritykseen nopeammin ja paremmin kuin huonosti perehdytetty henkilö. Lisäksi huolellisesti suoritettu perehdytys säästää yrityksen taloudellisia resursseja, kun asioita pyritään tekemään alusta pitäen oikein (Laine & Surakka 2011, 152.)

Tärkeää on myös se, että perehdytyksen avulla uusi työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi uusissa työtehtävissään kun hän tietää, että hänet opastetaan hyvin tehtäviin. Lisäksi erilaiset turvallisuusriskit vähennevät kun perehdytettävä tietää työpaikan vaaralliset paikat (Österberg 2007, 90.)

Perehdyttämistä tarvitaan myös erilaisissa muutostilanteissa työyhteisössä. Perehdyttämistä vaativia muutostilanteita ovat esimerkiksi kun työntekijän työtehtävät muuttuvat tai toimintatavat yrityksessä muuttuvat. Lisäksi perehdyttämistä tarvitaan, kun työntekijä palaa pitkältä sairaus- tai äitiyslomalta (Laine & Surakka 2011, 152.)

Elisa Juholinin mukaan (Juholin 2008, 235.) tämän päivän perehdyttämisessä nähdään haasteena se, että perehdyttämisen pitäisi olla entistäkin yksilöllisempää ja henkilökohtaisempaa

kuin aikaisemmin. Vaikka asiat sinällään voivat olla yleisiä, ne käsitellään yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti.

2.3 Perehdytyksen tavoitteet

Perehdyttämisen perimmäisenä tarkoituksena on saada mahdollisimman nopeasti uuden työntekijän työpanos tuottavaksi yritykselle, ja näin ollen edesauttaa yritystä saavuttamaan strategiset tavoitteensa ja visionsa. Toinen perehdyttämisen iso tavoite on sitouttaa uusi työntekijä pitemmäksi aikaa yritykseen (Valvisto 2005, 47.)

Muita perehdyttämisen tavoitteita ovat muun muassa:

- työympäristöön tutustuminen
- esimieheen ja työtovereihin tutustuminen
- työpaikan tunteminen ja siellä turvallisesti liikkuminen
- tunnistaa työturvallisuuteen liittyvät riskit ja velvollisuudet puuttua tällaisten riskitilanteiden estämiseen
- pelastautumis- ja hälytystilanteissa toimiminen
- luoda turvallisuuden tunnetta ja yhteenkuuluvuutta
- luoda positiivista työnantajakuva
- opettaa tiedostamaan kehitysmahdollisuudet
- opettaa tuntemaan johtamisjärjestelmän
- antaa mahdollisimman oikea kuva työympäristöstä
- vähentää henkilöstön vaihtuvuutta
- täyttää lain vaatimukset (Moisalo 2011, 322 - 323.)

2.4 Perehdyttämistä koskevat lait ja asetukset

Suomessa on työn tekemisestä ja työssä oppimisesta löytyy useita mainintoja lainsäädännöstä. Erityisesti laissa ja asetuksissa on kiinnitetty huomiota työnantajan velvollisuuteen opastaa työntekijä työtehtäväänsä. Perehdyttämistä ohjaavaa lainsäädäntöä löytyy työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädännössä työntekijän perehdyttäminen ja kouluttaminen kuuluvat ns. työnantajaa velvoittaviin säädöksiin (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työpaikoilla lainsäädännön noudattamisen valvominen kuuluu yleensä johdolle mutta myös henkilöstöammattilaisille. Kuitenkin esimies on viime kädessä vastuussa siitä, miten työntekijät voivat ja miten heitä kohdellaan työpaikalla.

Yrityksen toimiessa luotettavasti ja lakien mukaan, sillä on positiivien vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, työyhteisön hyvinvointiin ja menestymiseen (Kupias & Peltola 2009, 27.)

Työsopimuslaki

Työsopimuslaissa työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia, että työntekijä voi suoriutua tehtävästään myös yrityksen toiminnan muutostilanteissa, työntekijän työnkuvan muutoksissa tai työmenetelmien muuttuessa. Tämä velvoite työsopimuslaissa koskee kaikkia työntekijöitä (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Lisäksi työsopimuslaissa on maininta, että ”työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi” (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työsopimuslaissa työntekijän puutteellinen osaaminen on mainittu yhtenä irtisanomisen perusteena. Kun työntekijän ammattitaitoa tällaisissa ristiriitatilanteissa arvioidaan, kiinnitetään huomioita kuitenkin siihen, onko työntekijällä ollut mahdollisuus työnantajan toimesta parantaa omaa osaamistaan (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Koeaika uudessa työsuhteessa mahdollistaa, että työnantaja voi seurata uuden työntekijän osaamista ja mahdollisen osaamisessa olevien puuteiden kehittymistä (Kupias & Peltola, 2009, 22.)

Työturvallisuuslaki

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia, että työn tekeminen on turvallista työntekijöille eikä heidän terveydelle aiheudu työstä vaaraa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työnantajan on annettava työntekijöille kaikki tarvittava tieto ja opastus työpaikan haitta- ja vaaratilanteista. Koneiden ja laitteiden käytön opastamisen lisäksi tähän ryhmään kuuluu myös asiakkaat. Lisäksi työergonomia eli työvälaineet ja työmenetelmät on järjestettävä niin, ettei työntekijää tarpeettomasti kuormiteta. Työturvallisuuteen kuuluu myös työpaikkakiusaamisen ehkäiseminen kehittämällä yhdessä koko työyhteisöä (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. Tasa-arvolaille työnantaja on velvollinen edistämään tasa-arvoa miesten ja naisten välillä työpaikalla. Yhdenvertaisuuslaki kieltää puolestaan syrjinnän työpaikalla ”iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen ja muun henkilöön liittyvän syyn perusteella” (Kupias & Peltola 2009, 25.) Työntekijälle on perehdyttämisen avulla luotava mahdollisuus onnistua tehtävässään riippumatta henkilön sukupuolesta tai taustasta.

Yhteistoimintalaki

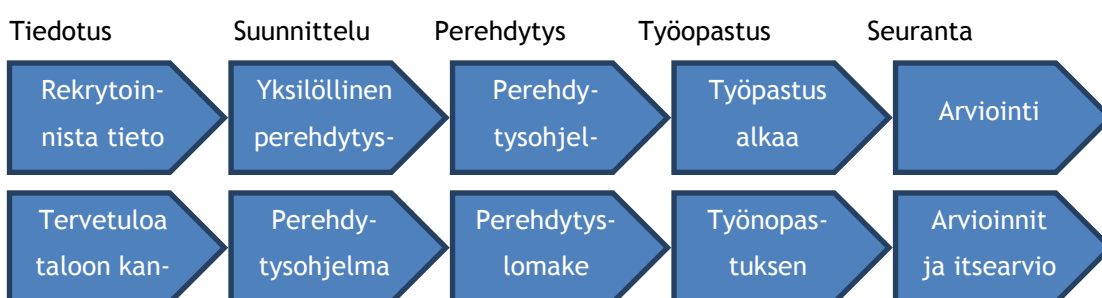
YT-laki velvoittaa työnantajaa ja työntekijöitä neuvottelemaan henkilökuntaan vaikuttavista muutoksista, hankinnoista tai järjestelyistä. Laissa löytyy mainintaa myös yrityksen perehdyttämisen järjestelyistä. Lisäksi perehdyttäminen kuuluu työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Sen mukaan työntekijöille annetun opastuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve täytyy käydä yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa läpi (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Työehtosopimukset

Perehdyttäminen mainitaan myös työehtosopimuksissa, yleensä palkkaan liittyvissä kohdissa. Esimerkiksi perehdyttäjä voi saada lisäpalkkiota hoitaessaan perehdyttämistehtäviä. Usein myös perehdytettävä saa uuden tehtävän mukaista palkkaa jo perehdyttämisvaiheessa (Kupias & Peltola 2009, 26.)

2.5 Perehdytysprosessi

Perehdyttämisessä on ensiarvoisen tärkeää, että se on suunnitelmallista. Tämä tarkoittaa, että mietitään tarkasti etukäteen perehdyttämisen eri vaiheet, roolit, aikataulut ja resurssit. Tärkeää on myös se, että perehdyttämisessä myös edetään suunnitelman mukaisesti. Alla olevassa Moisalón (Moisalo 2011,324) perehdyttämisen prosessikuvassa perehdyttämistoimi ja perehdyttämisineisto kulkevat käsi kädessä.



Kuvio 1 Perehdyttämisen prosessi Moisalón mukaan (2011,324.) mukailtuna

Perehdyttämisen prosessin kesto vaikuttaa eniten työopastuksen osuus. Työntekijän lähtötaso ja työnkuvan vaativuus määrittelevät työopastuksen keston. Usein käykin niin, että perehdyttämisen vaihe menee päällekkäin työopastuksen kanssa. Vaikka perehdyttäminen etenee prosessina, on aina syytä tarkkailla tilanteita ja edetä työntekijän ehdoilla. Lisäksi olisi tunnistettava perehdyttämisen esteet ja pyrkiä minimoimaan ne. Yleisimpiä esteitä ovat perehdyttämisen hoitaminen oman työn ohessa sekä palkkaukseen ja työnjakoon liittyvät ongelmat. Etenkin muiden työntekijöiden töiden suunnittelussa täytyisi tulevan työntekijän perehdytysjakso ottaa huomioon (Moisalo 2011, 324.)

Lisäksi perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa millaisesta työtehtävästä on kysymys ja minkälainen on työsuhteen pituus. Luonnollisestikin lyhyisiin sijaisuuksiin, harjoittelijoiden perehdyttämiseen yms. on käytettävissä tällöin vain vähän aikaa, ja näin ollen perehdytyksen pitää lyhyessä ajassa antaa kaikki oleellinen tieto tulokkaalle (Österberg 2007, 91.)

Perehdytysprosessi lähtee liikenteeseen jo uuden työntekijän rekrytoinnin loppuvaiheessa. Tällöin yleensä yrityksessä esimies, perehdyttäjä ja mahdollinen HR- henkilö suunnittelevat perehdytysprosessin alkuvaiheet. Tässä vaiheessa onkin tärkeää, että valmisteltavaan perehdytysuunnitelmaan sitoudutaan ja perehdytysprosessi tulee etenemään suunnitellun mukaisesti. Perehdytysprosessin valmistelussa esimies ja perehdyttäjä tarvitsevat mahdollisimman tarkat tiedot esimerkiksi uuden työntekijän asuinpaikasta, koulutustaustasta, aikaisemmasta työkokemuksesta, kehityskohteista, uuden työntekijän odotuksista työltä ja motivaatiosta (Moisalo 2011, 327.)

Uutta henkilöä palkattaessa on esimiehen rooli tärkein. Usein uusi työntekijä sitoutuu juuri esimiehen kautta yritykseen, ja tätä kautta esimiehen läsnäolo heti alkuvaiheessa on erityisen tärkeää (Valvisto 2005, 36.)

Perehdytyksen valmisteluissa mietitään yksityiskohtaisesti mm. kellonaika, jolloin uusi työntekijä aloittaa ensimmäisen työpäivän. Työntekijällä on oltava tarkka osoite työpaikalle ja mahdolliset tiedot julkisista kulkuneuvoista työpaikalle, tai autoa varten tiedot parkkipaikoista. Esimiehen pitäisi pystyä ottamaan uusi työntekijä vastaan ensimmäisenä päivänä, ja huomioida tämä reilusti etukäteen omissa aikatauluissaan, jotta hänelle jää häiriötöntä aikaa uuden työntekijän kanssa asioiden läpikäymiseen ja lounastamiseen. Moisalon (Moisalo 2011, 327-328) mukaan on erityisen tärkeää, että esimies ja uusi työntekijä nauttivat ensimmäisen lounaan yhdessä. Lounastaminen yhdessä antaa uudelle työntekijälle kuvan, että hän on tärkeä ja häntä on odotettu. Alkuvalmisteluihin kuuluu myös, että uuden työntekijän työpiste on laitettu valmiiksi, jotta tulokas saa siitä itselleen heti kiintopisteen. Se lisää turvallisuuden tunnetta, kun jokin paikka uudessa ympäristössä on jo oma, ja mahdollisia materiaaleja ei tarvitse kuljetella paikasta toiseen. (Moisalo 2011, 327-328.)

Moisalo (Moisalo 2011, 327 -328) korostaa, että ensimmäiseen työpäivään olisi hyvä varata tulokkaalle myös omaa aikaa, koska 8 tuntia uusien ihmisten ja asioiden kanssa voi olla hyvinkin kuluttavaa.

2.6 Perehdyttämisen suunnittelu ja aikataulu

Perehdytystä suunnittelevan kannattaa miettiä, minkälaisia ovat parhaat mahdolliset toimenpiteet ja tukitoiminnot, joidenka avulla uuden tulokkaan työympäristöä ja työtä yrityksessä itsessään kehitetään? Milloin perehdyttäminen on riittävää? Perehdyttämisen suunnittelu lähete siitä, että organisaatiossa on mietitty mitkä ovat keskeisimmät kehittymisen tavoitteet. Suunnittelussa on huomioitava yrityksen toimintakonseptin, nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit.

Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa toisistaan systemaattinen ja yksilöllinen perehdytyksen suunnittelu. Systemaattisesta voidaan puhua silloin, kun perehdyttämistä suunnitellaan koko yrityksen organisaation tai työyksikön tasolla ja lisäksi laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia ja erilaisia materiaaleja tukemaan perehdyttämistä. Usein näitä materiaaleja voi yleisesti hyödyntää koko organisaation henkilökunnan perehdyttämisessä. Kuitenkin kaikkia näitä suunnitelmia on hyvä yksilöllistää jossain määrin, sillä uudet työntekijät poikkeavat toisistaan niin taustoiltaan kuin osaamiseltaan. Perehdyttämisen räätälöintiä vaaditaan, mikäli halutaan perehdyttää tulokas mahdollisimman hyvin ja tuloksellisesti (Kupias & Peltola 2009, 86 -88.)

Juholinin mukaan (2008, 237) laadukas perehdyttäminen koostuu kolmesta vaiheesta; ennen taloon tuloa, töiden aloittaminen ja muutama kuukausi töiden alkamisen jälkeen. Hän korostaa erityisesti perehdyttämisen prosessimaisuutta, jolloin asioita käydään läpi useiden kuukausien ajan. Tällöin asiat on mahdollista sisäistää kunnolla. Perehdyttämisessä Juholin pitää tärkeänä myös vuorovaikutteisuutta. Kaikesta voi kysyä ja asioihin voidaan palata myöhemminkin. Lisäksi jokainen perehdytysohjelma tulisi suunnitella ja räätälöidä kunkin tehtävän mukaan. Juholin painottaa myös johdon osallistumista ja sitoutumista perehdytysprosessiin (Juholin 2008, 237.)

Perehdyttämisen aikataulu rekrytointitilanteesta eteenpäin voi olla seuraavanlainen:

Ennen töihin tuloa

- huolehditaan, että perehdytykseen ollaan valmiita

Vastaanotto

- toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi työyhteisöön

Ensimmäinen päivä

- työpaikkaan ja työtovereihin tutustuminen

Ensimmäinen viikko

- perusasioiden läpikäyntiä, joidenka avulla työskentely voi alkaa

Ensimmäinen kuukausi

- varmistetaan, että perehdytettävä saa riittävät valmiudet tuottavaan työhön

Koeajan päätyttyä

- valmentaminen ja oppiminen jatkuu (Laine & Surakka 2011, 155.)

2.7 Perehdyttämisen menetelmät

Parhaimmillaan perehdyttämisessä on kyse uuden työntekijän osaamisen kehittämisestä ja aikaisemman jo karttuneen osaamisen hyödyntämisestä (Kupias & Peltola 2009, 88).

Moisalon mukaan (2011,329) toimiva perehdyttäminen etenee yksityisestä yleiseen. Itse perehdyttämistapa on hänen mukaansa yhteydessä yrityksen organisaatiokulttuuriin. Tämän lisäksi perehdytystapaan vaikuttaa oman työyhteisön kulttuuri, koska tulokas viettää suuren osan ajasta uusien työkavereitten kanssa. Yleisten asioiden esittelyssä Moisalo korostaa tiedon ja sanoman kertomista yrityksestä selkokielellä. Apuna näissä voidaan käyttää Power Pointteja hallitussa määrin (Moisalo 2011, 329.)

Perehdyttämisen onnistumista olisi hyvä seurata esimerkiksi haastatteleamalla perehdytettävää perehdytyksen päätyttyä, mutta kuitenkin viimeistään puolen vuoden kuluttua perehdytyksen aloittamisesta. Tällöin on vielä mahdollista paikata perehdytettävän mahdollisia puuttuvia tietoja ja havaintoja yrityksestä (Piili 2006, 126.)

2.8 Esimiehen rooli perehdyttämisessä

Esimies kantaa vastuun perehdyttämisen toteutumisesta. Avukseen hänen kannattaa valjastaa henkilökunnasta perehdyttäjä, joka on asiasta kiinnostunut. On kuitenkin muistettava ettei paras työntekijä ole aina välttämättä paras perehdyttäjä. Perehdyttäjällä täytyy olla aito kiinnostus asiaan, kykyä ja mahdollisuus perehdyttämisen hoitamiseen (Moisalo 2011, 330.)

Uuden työntekijän työnkuvan läpikäyminen kuuluu esimiehen tehtäviin. Työnkuvassa määritellään päävastuut, kehitymis- ja suoritustavoitteet ja miten onnistumista arvioidaan. Työnkuva vastuineen ja tavoitteineen toimii myöhemmässä vaiheessa valmennus- ja kehityskeskusteluiden pohjana. Työnkuvan läpikäyminen on tärkeää myös koeaikaa ajatellen. Uuden työntekijän tietäessä häneen kohdistuneet odotukset, on näihin odotuksiin helpompi vastata (Laine & Surakka 2011, 153.)

2.9 Työntekijä perehtyjänä

Uuden työntekijän käsitykseen työsuhteesta vaikuttavat useat seikat. Työntekijä arvioi työsuhdettaan heti sen alkamisesta lähtien. Huomionarvoisia seikkoja ovat mm. miten työsopius tehtiin? Millainen oli vastaanotto ensimmäisenä työpäivänä? Miten perehdytys tehtäviin

oli järjestetty? Oliko uudella esimiehellä tarpeeksi aikaa varattuna asioiden läpikäymiseen? (Kupias & Peltola 2009,64.)

Työ - ja elinkeinoministeriön toteuttama vuosittainen työolobarometri tiivistää työelämän laadun neljään ulottuvuuteen jotka ovat: tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, kannustavuus ja voimavarat suhteessa työn vaatimuksiin. Barometrissä seurataan työelämän laatua, odotuksia ja tapahtuneita muutoksia työelämässä. Vuonna 2011 työolobarometrissä kyselyyn vastanneista työntekijöistä yhä useampi oli sitä mieltä, että työn teon mielekkyys ja työhalut ylipäättänsä olivat muuttumassa huonompaan suuntaan työpaikoilla. Tämä korostui tutkimuksessa kasvavassa määrin, erityisesti yksityisellä sektorilla. Negatiivinen suhtautuminen oli yleisempää vanhempien ikäluokkien joukossa, kun taas nuorempien, alle 25 -vuotiaiden ikäryhmässä suhtautuminen oli positiivisempaa. Tutkimuksessa esimerkiksi oma palkkaustaan arvioivat myönteisesti ne, joidenka palkkaan vaikuttaa henkilökohtainen suoriutuminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan (2009, 64) mukaan tämän työolobarometrin kyseiset neljä ulottuvuutta ovat painoarvoltaan erilaiset, ja perehdyttämisessä voidaan näitä asioita ottaa esille ja organisaation eri tapoja vaikuttaa näihin ulottuvuuksiin. Ja juuri perehdyttämisessä voidaan Kupiaksen mukaan tehdä erityisen paljon työn voimavarojen kehittämiseksi, ja kehittää työnhallinnan tunnetta henkilökunnan keskuudessa.

2.10 Milloin perehdytys on onnistunut?

Usein arvioitaessa perehdyttämisen onnistumista, keskitytään suurimmaksi osaksi perehdyttämisen laadulliseen kuvailuun. Lisäksi keskitytään siihen miten uudet työntekijät ovat perehdytyksen kokeneet, mitä he ovat oppineet ja oivaltaneet perehdytysjakson aikana.

Kupiaksen ym. mukaan (2009, 112) arvioitaessa perehdyttämisen onnistumista harvemmin huomioidaan onnistuneen perehdyttämisen vaikutuksia työyhteisöön tai koko organisaatioon. Oleellista olisikin huomioida millaista muutosta perehdytys saa aikaan koko työyhteisössä, eikä pelkästään arvioida yksittäisten ihmisten onnistumisia. Tällöin voidaan todeta esimerkiksi, että koko työyhteisö on pystynyt tehostamaan työtapaansa, koska hyvä perehdyttäminen saa koko työyhteisön arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaansa.

Lisäksi Kupiaksen ym. mielestä (2009, 112) onnistunut perehdytys näkyy taloudellista voittoa tavoittelevissa organisaatioissa liiketaloudellisina vaikutuksina. Muissakin organisaatioissa se vaikuttaa toiminnan laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen sekä organisaation perustehtävien tukemiseen. Kuitenkaan usein näitä edellä mainittuja asioita ei nähdä tai osata sanoa onnistuneen perehdyttämisen ominaispiirteiksi.

3 Osaamisen johtaminen

Johtajuus voidaan määritellä usein toiminnaksi tai prosessiksi, jolla johtaja saa työyhteisön jäsenet tekemään töitä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Johtajuus pitää sisällään suunnittelua, vaikuttamista, organisointia, kontrollointia ja ennen kaikkea ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Johtajuuteen kuuluu myös liike-elämässä taloudellisten lainalaisuuksien hallinta, ja erilaisten verkostojen hyödyntäminen. (Piili 2006, 13.)

Menestyvän organisaation ytimen muodostaa strateginen osaamisen johtaminen. Nykyään yritysten toimintaympäristöissä tapahtuu lyhyelläkin aikavälillä muutoksia, ja siksi menestymiseen tarvitaan ennakoivaa ja aktiivista toimintaa sekä osaamisen johtamista päämäärien saavuttamiseksi. (Sumkin & Tuomi 2012,14.)

Osaamisen johtaminen kuuluu organisaatiossa usein henkilöstön kehittäjien vastuulle, eli se on eriytetty organisaation johtamisesta. Osaamisen johtaminen onkin organisaation strategiaan nojautuvaa päivittäisten rutiinien ja työn johtamista (Sumkin & Tuomi 2012,14.)

Esimiesten yksi keskeisimmistä tehtävistä tulisi olla juuri osaamisen johtaminen. Tällöin osaamisen johtamista ei pidä, eikä voi, eriyttää erillisiksi toiminnoiksi tai ulkoistaa. Osaamisen johtamisen täytyisi olla yksi esimiesten tärkeimmistä tehtävistä jokapäiväisessä työssä ja näin ollen se olisi organisaation päästrategian keskeisin osa. (Sumkin & Tuomi 2012, 34.)

Osaamisen johtamisella haetaan vision saavuttamista organisaation arkityön kautta. Tällöin osaamisen johtamiseen panostava esimies ja johtaja johtavat organisaation toimintaa niin, että kaikki työntekijät organisaatiossa voivat tehdä strategian mukaista työtä ja myös kehittyä työssään. Näin toimittaessa esimies ja johtaja kehittävät myös itseään ja varmistavat sen jokainen voi arkityössään kehittyä (Sumkin & Tuomi 2012, 37.)

Lauri Tuomen ja Tuula Sumkin mukaan (2012,37) parasta henkilöstön kehittämistä on, kun yhdistetään arkityön tekeminen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen yhdeksi kokonaisuudeksi. Henkilöstöyksikön tehtävä on, yhdessä esimiehen ja johdon kanssa, luoda organisaatioon osaamista kehittäviä toimintamalleja ja - tapoja. Johdon ja esimiehen on ymmärrettävä, että esimerkiksi on voimaa ja merkitystä (Sumkin & Tuomi 2012, 37.)

3.1 Motivointi

Motivaatiolla tarkoitetaan henkilön halua pyrkiä tiettyyn suuntaan, ja tehdä hänen vastuulleen kuuluvaa työtä. Ihmisillä täytyy olla tavoitteita ja unelmia, jotta hän tietää mihin kulkea. Organisaation kannalta oleellisinta on, miten organisaation tavoitteet koskettavat sen

työntekijöitä, ja miten ne vastaavat heidän haaveisiin. Asetettujen tavoitteiden täytyykin olla kiinnostavia ja houkuttelevia työntekijälle itselleen sekä realistisia saavuttaa. Läheiset ja konkretisoidut tavoitteet tuntuvat houkuttelevimmilta ja helpommin saavutettavissa olevilta. Motivaation ylläpitämisessä ei pidä myöskään unohtaa palautteen antamista, eli onko oma tekemisen tapa ja - suunta oikea ja millaisia tuloksia saavutetaan (Piili 2006, 47.)

Moisalo käyttää motivaation ymmärtämisessä Maslowin tarvehierarkiaa. Maslowin kuvaa ihmisten tarpeet pyramidikuvion avulla. Pyramidin alin taso koostuu ihmisten fysiologisesta tarpeesta, seuraava taso turvallisuuden tarpeesta, keskimäinen taso sosiaalisesta ja arvostuksen tarpeesta ja pyramidin huipulta löytyy itsensä toteuttamisen tarve. Maslowin teorian mukaan ihminen pyrkii tyydyttämään ensin pyramidin alimman tason tarpeensa (ravinto, lämpö, fysiologiset tarpeet), ennen kuin on valmis tavoittelemaan pyramidin huipulla olevia itsensä toteuttamisen liittyviä tarpeita.



Kuvio 2 Maslowin pyramidikuvio ihmisten tarpeista (Moisalo 2011,337.)

Moisalo on samaa mieltä kirjassaan arjen henkilöstöjohtamista (2011,337), jossa hänen mielestään tämän päivän Suomessa useat ihmiset kamppailevat perustarpeiden, ruoan ja asunnon ylläpitämisestä, ja näin itsensä toteuttamisen tarpeet saavat odottaa tai niille on vähän aikaa.

Työmotivaation johtaminen on Moisalon mielestä siinä suhteessa helppoa, että työntekijä päättää aina itse ja valitsee niitä asioita, joita hän pitää itselleen tärkeinä. Tällöin kuitenkin esimiehellä täytyy olla valmiudet tarjota hänelle mahdollisuudet. Moisalo jakaa työmotivaation kolmeen osa-alueeseen; työmotivaation käynnistämiseen, työmotivaation, ylläpitoon ja työmotivaation suuntaamiseen (Moisalo 2011, 337.)

3.2 Työmotivaation käynnistäminen

Työmotivaation käynnistäminen saa alkunsa jo itse työntekijän rekrytointivaiheesta tai, kun työntekijän toimenkuvaa muokataan. Rekrytointitilanteissa kannattaisi olla mukana useampi haastattelija, jotta saataisiin mahdollisimman totuudenmukainen kuva henkilön motivaation

tasosta. Myös itse työpaikalla täytyy ulkoisten elementtien ja tekijöiden olla sillä tasolla, että ne mahdollistavat motivaation käynnistymisen.

Työmotivaation ylläpito

Usein oletetaan virheellisesti alkuvaiheen jälkeen, että motivaatio säilyy itsestään. Näin ei kuitenkaan ole, vaan työntekijän motivaation ylläpitäminen vaatii päivittäistä ohjausta ja kehityskeskusteluissa olisi hyvä pohdiskella asioita työntekijän kanssa laajemminkin. Näin täytyy toimia, koska yksilöä koskevat motivaatio tekijät saattavat muuttua nopeastikin ilman ulkoista vaikutusta.

Työmotivaation suuntaaminen

Esimiestyön yksi keskeisimpiä tehtäviä on varmistaa, että ihmiset tekevät oikealla tavalla oikeita asioita, ja heidän tekemisessä toimii motivoiva elementti. Erityisesti tämä saattaa olla ongelmallista asiantuntijaorganisaatioissa, joissa on suuret mahdollisuudet suunnata kiinnostusta alueille, jotka eivät ole työn kannalta ollenkaan olennaisia (Moisalo 2011, 338-340.)

Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on vuorovaikutteinen tilanne. Siinä ovat mukana aina palautteen antaja ja vastaanottaja. Näitä rooleja voidaan pitää yhtä tärkeinä. Työyhteisössä ja organisaatioissa tulisikin kehittää erilaisia palautteen pyytämisen muotoja, jos palautetta ei muuten anneta. Palautteen saaminen ja antaminen on tärkeää sen takia, koska emme pysty kehittymään ellemmme saa tietää, mistä olemme suoriutuneet hyvin ja missä puolestaan epäonnistuneet. Palautteen tärkeys ei ole kiinni iästä, vaan se on kaikille yhtä tärkeää. Nuoria palaute auttaa yleensä kehittymään ja kasvamaan työssään, ja vanhempaa se puolestaan voi virkistää, kunhan palaute on avointa. Työntekijän ikä ja kokemus eivät saisi johtaa herkkähipiäisyyteen. Kuitenkin on vaarana, että kokemus ja tunnustettu asema voivat estää rehellisen ja avoimen palautteen saamista. Eritoten mielistelyä voidaankin pitää rakentavan palautteen vihollisena.

Palautteen antamisen käytännöt ovat Juholinin mukaan(2008, 245-246) muodollisia tai tilannekohtaisia spontaaneja vapaamuotoisia, tilannekohtaisia palautteita. Kehityskeskustelu ja erilaiset henkilöstö tai asiakaskyselyt, ovat esimerkkejä muodollisesta palautteesta. Palaute on tällöin osa suurempaa kokonaisuutta, arviointia joka kohdistuu esimerkiksi yksilön, tiimin tai koko organisaation tekemään työhön. Muodollisessa palautteessa voidaan palautteen antamista ohjeistaa pitkälle ja hyvinkin yksityiskohtaisesti. Muodollinen palaute liikkuu tämän hetken tapahtumien kommentoinnista, kerran vuoteen tai kerran puolesta vuodesta tapahtuviin kommentointeihin. Vapaamuotoinen palaute koetaan usein vaikeammaksi, kuin muodolli-

sen palautteen antaminen. Tämä siitä syystä, että vapaamuotoisessa palautteessa ei ole määrämuotoisia käytäntöjä eikä vuorosanoja. Näin ollen se vaatiikin palautteen antajalta tilannetajua ja herkkyyttä, sekä oikean sävyn löytämistä palautteeseen.

Palautteen määrää voi pitää kriteerinä asian tai ilmiön merkityksellisyydelle. Kun palautetta tulee, se tarkoittaa, että asia on tärkeä (Juholin 2008, 245-246.)

4 Yritys X

Yritys X on kodintekniikan myyntiin erikoistunut myymäläketju Suomessa. Yritys X kuuluu norjalaiseen ketjuun, jolla on Suomessa kaksi tytäryhtiötä. Yritys X Finland Oy hallinnoi kansainvälistä Yritys X- tuotemerkkiä Suomessa ja vastaa samalla tukkukaupasta, sekä yhteistyöstä kauppiasvetoisten myymälöiden kanssa. Yritys X puolestaan vastaa Yritys X:n suurmyymälöiden toiminnasta ja verkkokaupan Yritys X.fi toiminnasta. (Yritys X, 2013.)

Yritys X:llä on myymälöitä Suomessa tällä hetkellä 38 ja yritys työllistää noin 400 henkilöä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2012 oli 195 miljoonaa euroa. Yrityksen työntekijöiden ikähaitari on laaja, ja suurin osa heistä toimii vakituisessa työsuhteessa yrityksessä. (Yritys X, 2013.)

4.1 Yritys X:n toiminta-ajatus

Yritys X:n toiminta-ajatus on yksinkertaistettuna helpottaa ihmisten elämää, ja tehdä siitä mielenkiintoisempaa. Yrityksen perusarvoista tärkein on asiakaslähtöisyys, ja joka päivä myymälöissä pyritäänkin onnellisiin asiakaskohtauksiin. Näihin asiakaskohtauksiin linkittyy Yritys X:n palvelu lupaus; ”***** *****”! Muita yrityksen arvoja ovat kannattavuus, yksinkertaisuus ja tehokkuus. Kannattavuudella ja tehokkuudella ohjataan yrityksen hankintoja markkinointia, ja pyritään kestävään liiketoimintaan. Yksinkertaisuus ilmenee kevyessä organisaatiossa, joka mahdollistaa nopeatkin suunnanmuutokset, ja kuka tahansa yrityksessä voi tuoda viestiä asioista alhaalta ylöspäin ja päinvastoin. Yritys X:n tavoitteena on tulla kodinelektronikan suurimmaksi vähittäismyyjäksi Pohjoismaissa ja Suomessa (Berg 2011,10)

4.2 Yritys X:n liiketoimintaympäristö

Kodintekniikka elää kaupan alalla jatkuvassa muutosvaiheessa, ja pienet kilpailijat ovat tipuneet yksi toisensa jälkeen pois. Esimerkkinä tästä Yritys X:n osti 2012 kilpailevalta yrityksestä viisi myymälää, kun kyseinen yritys ajautui konkurssiin. Yritys X:n suurin kilpailija toimialalla on tällä hetkellä Eljöp- ketjuun kuuluva Gigantti. Kodintekniikkaa myyvät myös S-ryhmän Prisma ja K-ryhmän Citymarket ja Anttila. Netistä ostaminen on tuonut kaupan alan

yleensäkin murrokseen, ja erityisesti tämä on vaikuttanut kodintekniikkaa myyviin yrityksiin. Asiakkaat ovat entistä hinta- ja tuotetietoisempia.

Tulevaisuudessa kaupan alalla korostuu kilpailu osaamisesta ja tietotaidosta. Kilpailua ei näin ollen enää käydä pelkkien liiketoimintamallien ja ketjukonseptien välillä. Tänään yritys tulee samaan kilpailukykyä jatkuvan koulutuksen ja oppivan organisaation avulla (Berg 2011,12.)

5 Tutkimusmenetelmät

5.1 Pitkäaikaista havainnointia yritys X: perehdyttämisestä

Koska henkilökunnan osaamisen rooli korostuu tulevaisuudessa kilpailussa ostavista asiakkaisista, on myyjien perehdyttämisen onnistuminen ensiarvoisen tärkeää. Jo Yritys X:n palvelu lupaus ”***** ” vaatii sen, että myyjien osaamisen täytyy olla tietyllä tasolla. Mutta onko asia oikeasti näin? Meistä toisella on omakohtaista kokemusta ja näkemystä perehdytyksestä Yritys X:ssä. Hänen oma etukäteiskäsitys on se, että välttämättä kaikissa myymälöissä perehdytykseen ei käytetä tarpeeksi aikaa, vaan ajatellaan, että tekemällä oppii! Tämä tekemällä oppiminen saattaa kuitenkin kostautua monissa asiakaskohtaamisissa, kun kumpikaan, asiakas eikä myyjä tiedä miten toimitaan. Lisäksi uudet myyjät eivät välttämättä saa ihan kaikkea tarvitsemaansa tukea hankalissa asiakastilanteissa, ja avun pyytäminen muulta henkilökunnalta voi tuntua hankalalta. Uuden työntekijän kannalta hankalaa on myös se, jos perehdytys ei ole suunnitelmallista vaan käydään asioita läpi sieltä täältä. Varmastikin suuria eroja on eri myymälöiden välillä, koska jokaisen myymälän päällikkö vastaa itse siitä miten perehdytys hänen myymälässään hoidetaan. Kuitenkin ajatteleminen niin, että näin isossa organisaatiossa perehdyttämiseen täytyy panostaa ja sen täytyisi olla suunnitelmallista, ja jokaisen myymäläpäällikön tulisi ymmärtää kuinka tärkeästä asiasta on kysymys.

Monelle nuorelle Yritys X saattaa olla se ensimmäinen työpaikka, eikä heille ole vielä avautunut kuvaa siitä, miten työyhteisössä toimitaan ja minkälaisia sääntöjä siellä on. Ei voi enää pitää itsestäänselvyytenä, että etenkin nuoret ja ulkomaalaiset työntekijät tietäisivät miten työpaikoilla toimitaan. Lisäksi se, miten perehdytys hoidetaan, vaikuttaa työntekijän motivaation ja siihen millaisen yrityskuvan työntekijä yrityksestä saa. Trendikäs ja positiivinen yrityskuva on ehdottoman tärkeää, mikäli aiotaan pitää olemassa olevat ja saada uusia huipumyyjiä ketjuun.

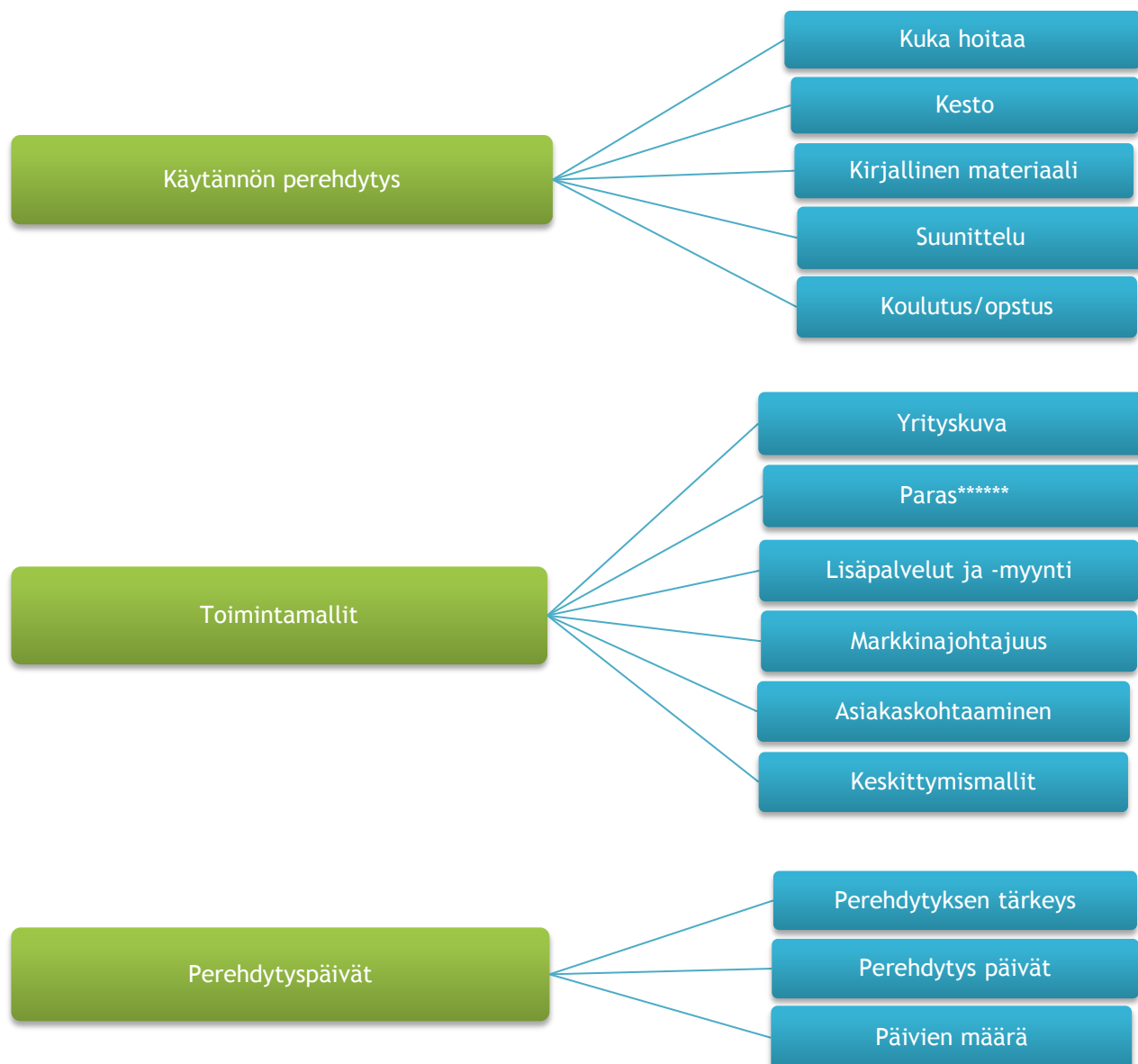
5.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksessa tärkeää on kysymysten laatimiseen tarvittava prosessi. Kysymykset tulee miettiä hyvin etukäteen ja muotoilla sellaiseen muotoon jotta vastaajat ymmärtävät ne oikein. Koko tutkimus saattaa mennä pilalle, jos tutkimuslomake on huonosti suunniteltu tai puutteellinen (Heikkilä 2005, 47.) Ennen lomakkeen tekoa, tulee tutustua teoriaan, määritellä tutkimusongelma, määritellä keskeiset käsitteet ja valita tutkimusasetelma. On myös tärkeää tietää, millä ohjelmalla ja miten aikoo käsitellä kyselystä samansa materiaalin (Heikkilä 2005, 47.) Tuomi ja Sarajärvi listaa vaiheet jotka tulisi kuulua tutkimuslomakkeen laatimiseen. Näitä ovat: Tutkittavien asioiden nimeäminen, lomakkeen rakenteen suunnittelu, kysymysten muotoilu, lomakkeen testaus, lomakkeen rakenteen ja kysymysten korjaaminen, lopullinen lomake (Heikkilä 2005, 48.)

Jotta saisimme tutkimukseemme laajemman kuvan perehdytyksen nykytilasta, on kysely jaettu kahteen kyselyyn. Ensimmäinen kysely on suunnattu uusille myyjille, jotka olemme rajanneet myyjiin, jotka ovat työskennelleet yrityksessä kaksi vuotta tai vähemmän. Toinen kysely tehdään myymälöiden myymäläpäälliköille. Uusille myyjille suunnatun kyselyn otanta määrä on 130 kpl ja myymäläpäälliköiden 33 kpl. Kyselylomakkeiden muodostuksessa on käytetty hyväksi Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät kirjan mittausmallia. Mittausmalli näkyy kuviossa 3 ja 4 (Vehkalahti 2008, 21).



Kuvio 3 Mittausmalli alkutekijöissään uudet myyjät



Kuvio 4 Mittausmalli alkutekijöissään myymäläpäälliköt

Tällä mallintamisella olemme pyrkineet saamaan selvitystä kolmeen eri kokonaisuuteen. Rajasimme kokonaisuuksien määrän kolmeen kokonaisuuteen, jotta kysely ja analysoitava määrä ei paisuisi liian suureksi. Jokaista kolmea kokonaisuutta varten on laadittu useampia kysymyksiä. Näiden kysymysten avulla pystymme luomaan jokaisesta kokonaisuudesta paremman kuvan. Kun olemme mallintaneet asiat näin, on meidän helpompi lähteä laatimaan itse kyselylomaketta.

Näiden kokonaisuuksien lisäksi kyselylomakkeiden alkuun on luotu joitakin taustakysymyksiä. Näillä kysymyksillä on lähinnä haluttu luoda kyselystä hieman henkilökohtaisempi sekä tuoda esille joitakin taustatietoja kyselyyn vastanneista. Niillä ei ole merkitystä kokonaisuuksien analysoinnissa.

Kysely toteutettiin sähköisesti internet-kyselynä. Sähköisen kyselyn etuna on taloudellisuus. Lisäksi sen vastaukset on helppo kääntää suoraan tutkijan käyttöön tiedostoksi. Tämä karsii lyöntivirheiden mahdollisuuden, joita voi tulla aineistoa syötettäessä. Sähköinen kyselylomake ei kuitenkaan ole vielä kovin suuressa suosiossa vastaajien keskuudessa. Sähköistä lomaketta käytettäessä tulee ottaa vastaajat huomioon. Esimerkiksi nuorille on luonnillisempaa vastata sähköisesti kuin vanhemmille ihmisille (Aaltola & Valli 2010, 113.)

Vastausaikaa oli viikko ajalla 10.-17.4.2013. Koska myyjienkyselyn vastausprosentti oli hyvin alhainen, vastausaikaa pidennettiin maanantaihin 22.4.2013 asti. Valitettavasti tämä ei kuitenkaan nostanut vastaajamäärää kuin reilulla kymmenellä vastauksella. Kyselyt lähetettiin kaikille myymäläpäälliköille ja heidän tuli ohjeistaa myyjät vastaamaan kyselyyn. Myymäläpäälliköistä lähes kaikki olivat vastanneet kyselyyn. Tämä viestii hieman sisäisestä viestinnästä, sillä ongelmana ei selvästi ollut, etteivät myymäläpäälliköt tienneet asiasta. Viesti ei vaan mennyt monessakaan liikkeessä uusille myyjille asti. Kyselystä lähetettiin kaksi muistutusta.

6 Analysointi ja tulokset

6.1 Tulosten analysointi

Useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmät perustuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Laine on kuvannut analyysin toteuttamisesta seuraavasti;

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS!
2. a) Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi!
b) Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
c) Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
2. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto (tms.)
3. Kirjoita yhteenveto.

(Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Kvantitatiivisella analyysillä pyritään numeroiden ja tilastojen avulla luomaan kuvaa erilaisista ilmiöistä. Usein kvalitatiivinen analyysi aloitetaan tilastollisella kuvaavalla analyysillä, joka saattaa olla yksinään jo tutkimuksen tavoite. Tämän jälkeen edetään tutkimuksesta riippuen esimerkiksi yhteisvaihtelun, riippuvuussuhteiden tai aikasarjan analysointiin, tai tekemään erilaisia luokitteluita. Määrällisiä analyysimenetelmiä käytettäessä on koko tutkimusprosessi

yleensä hahmoteltava jo etukäteen, sillä aineiston hankintaan, ongelmanasetteluun sekä analyysimenetelmään liittyvät valinnat vaikuttavat toisiinsa (Jyväskylän yliopisto.)

Aineiston analysointi aloitettiin silmäilemällä tuloksia. Sen jälkeen suljetuista kysymyksistä otettiin e-lomake ohjelmasta piirakat ja avointen kysymysten vastaukset siirrettiin Exceliin. Avointen kysymysten vastaukset haluttiin luokitella segmentoinnin avulla. Excelin avulla vastauksia verrattiin toisiinsa ja vastauksista etsittiin yhteneväisyyksiä. Tämän jälkeen samansäلتöisille vastauksille annettiin sama numero. Saman numero saaneet vastaukset laskettiin yhteen ja kirjattiin taulukkoon. Näin oli helppoa nähdä, jos yhden tyyppiset vastaukset olivat yleisempiä kuin toiset. Tämän lisäksi molemmista kyselyistä syötettiin vastauksia samaan taulukkoon, jotta nähtiin kuinka vastaukset erosivat toisistaan eri kyselyjen välillä. Tämä oli mahdollista kysymyksillä, jotka oli kysytty samalla tavalla samassa muodossa kummassakin kyselyssä. Taulukoiden ja piiraiden avulla voitiin tehdä havaintoja joihin haettiin teoriasta tukea ja korjausehdotuksia. Taulukot ja piiraat ovat nähtävissä liitteissä yksi ja kaksi.

6.2 Tulokset ja kehitysehdotukset

6.2.1 Myyjien omat kokemukset perehdytyksestä

Myyjien omista kokemuksista perehdytyksen suhteen hyvinä asioina voitaisiin nostaa esiin se, että he kokivat suurimmaksi osaksi, että heidät otettiin hyvin vastaan osaksi työyhteisöä. Enimmäkseen kaikki vastaajista oli sitä mieltä, että työnantaja oli valmistautunut uuden työntekijän vastaanottamiseen. Tällä vastaajat tarkoittivat, että esimies esitteli ensimmäisen päivän aikana yrityksen, työpaikan ja työn. Joillakin vastaajista oli ollut yhteistä kahvia - ja lounashetkiä.

Ensimmäisen työpäivän rauhoitettu kahvi- tai lounashetki pitäisi Moisalonen mukaan (2012,327) nauttia työnantajan ja uuden työntekijän aina yhdessä, se on hänen mukaansa kulttuuriperimään liittyvä riitti, joka kertoo luottamuksesta ja ystävydestä. Hyvä ensivaikutelma esimiehestä ja yrityksestä luo rakentavaa pohjaa tulevalle esimies- alaisuuteelle (Surakka & Laine 2011, 155.)

Valitettavasti vastaajissa oli kuitenkin muutama henkilö, jotka eivät kokeneet, että heidät olisi otettu mitenkään erityisemmin osaksi työyhteisöä. Nämä tapaukset olisi hyvä saada pois, mutta yhteisöllisyyden tunne on kuitenkin aika yksilöllistä, jotkut saattavat yksinkertaisesti vain kaivata pidemmän ajan päästäkseen osaksi työyhteisöä. Surakan ym. mukaan (2011,152) perehdytys rakentaa uudelle työntekijälle kuvan yrityksestä ja vaikuttaa siihen kuinka tervetulleeksi yritykseen uusi työntekijä kokee itsensä.

Myyjien vastauksista aistii rivien välistä ”kiireen tunnun” työn eli kaupan tekemiseen. Tämä voi johtua yrityksessä vallalla olevasta käsitteestä ”tekemällä ne työt oppii.”

Toinen positiivinen asia oli, suurin osa vastaajista tunsivat avunpyytämisen henkilökunnalta helpoksi. Tämä asia helpottaa uuden työntekijän oppimista kun hänen ei tarvitse jännittää kuinka toimia epäselvissä tilanteissa.

Ylipuolet vastaajista koki saaneensa perehdyttäjältään hyvin palautetta mikä on erittäin tärkeää. Ensimmäisen työviikon jälkeen esimiehen olisi hyvä järjestää pienimuotoinen palautekeskustelu perehdyttämisen ensivaikutelmasta ja sujuvuudesta. Tässä keskustelussa voidaan yhdessä sitten arvioida mihin asioihin täytyy esimerkiksi kiinnittää enemmän jatkossa huomiota (Kupias & Peltola, 2009, 106.)

Työntekijälle valkenee usein itse työtä tehdessään mitkä asiat hän taitaa ja missä tarvitaan lisäopettelua. Ensimmäisinä viikkoina työntekijä havainnoi työpaikan toimintakulttuuria ja saattaa ihmetelläkin joitakin toimintatapoja. Uutta työntekijää kannattaakin kannustaa tuomaan esille omia havaintojaan, koska vasta taloon tulleet henkilö näkee yrityksessä huonosti toimivat asiat selvemmin kuin talossa pitemmän aikaa työskennellyt (Laine & Surakka 2011, 156.) Lisäksi Surakan ym. mielestä (2011, 156) ensimmäisen kuukauden aikana kannattaisi viikoittain käydä lyhyt palautekeskustelu miten perehdytys etenee. Kun työntekijä on ollut talossa muutaman kuukauden ja perehtyminen alkaa olla päätösvaiheessa, on hyvä käydä ns. koeaikakeskustelu. Siinä voidaan arvioida onko työntekijällä riittävä tieto taito hoitaa tehtävänsä ja onko itse perehdytys ollut riittävä. Tuolloinkin on vielä mahdollista tehdä korjaavia toimenpiteitä.

Myyntitavoitteisiinsa oli päässyt yli puolet myyjistä aina tai usein miten. Yksi ei päässyt koskaan myyntitavoitteisiinsa. Tavoitteiden saavuttamisessa on potentiaalia saada joskus tavoitteisiin päässeiden myyjien lukumäärää pienemmäksi ja saada sieltä enemmän myyjiä saavuttamaan useimmiten tavoitteensa.

6.2.2 Käytännön perehdytystyö myyjien näkökulmasta

Suurimmassa osassa vastauksista työnantaja oli valmistautunut tulokkaan ensimmäiseen työpäivään hyvin. Vastauksissa ilmeni, että käytännön perusasioita oli ensimmäisen päivän aikana käyty läpi ja tutustuttu paikkoihin. Käytännön perehdytystyön on myymälöissä hoitanut myymäläpäällikkö ja hänen varamiehensä kapteeni. Useissa vastauksissa mainitaan myös muu henkilökunta. Tästä voidaankin päätellä, että esimies on useimmissa tapauksissa aloittanut perehdytyksen ja käynyt perusasiat uuden työntekijän kanssa läpi, ja itse työnopastusta on tehty kapteenin ja muun henkilökunnan avustuksella.

Työsuhteen perusasiat oli käyty hyvin vastaajien mielestä läpi. Suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Työsuhteen perusasioiden tiedostaminen on varmasti myyjien yksi tärkein tekijä, joka vaikuttaa työmotivaatioon. Nämä asiat tulisi olla selvillä jokaisella myyjällä työtä aloittaessaan.

Suurin osa vastaajista ei ollut saanut selkeää aikataulua/suunnitelmaa perehdyttämisen etenemisestä. Tästä voi päätellä, ettei yrityksessä hoideta perehdytystä vielä systemaattisesti. Tässä yrityksellä on suuri mahdollisuus selkeyttää uusien myyjien tekemistä ja seurata myyjien osaamisen kehittymistä. Selkeän aikataulun luominen perehdytykselle helpottaa myös esimiehen toimintaa.

Myyjien perehdyttämiseen käytetty aika vaihteli suuresti. Ei osaa sanoa - vastanneiden suuri määrä antaa suuntaa siihen, ettei perehdytys ole yrityksessä suunnitelmallista, eikä sillä ole selkeää alkua eikä loppua. Lähes puolet vastanneista myyjistä oli sitä mieltä, että heidän perehdytykseensä ei käytetty tarpeeksi aikaa.

6.2.3 Käytännön perehdytystyö myymäläpäälliköiden näkökulmasta

Käytännön perehdytyksestä myymäläpäälliköiden kyselyn perusteella voidaan nostaa esiin hyviä ja huonoja asioita. Hyvää on se, että perehdytyksen hoitava henkilö on selvillä kaikille vastaajille. Kaikki siis tietävät kuka on vastuussa perehdyttämisestä heidän liikkeessään. Kupiaksen ym. mielestä (2009,97) on erittäin tärkeää, että jollakin henkilöllä yrityksessä on koordinointi ja kokonaisvastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä. Erityisen tärkeää tämä on silloin, jos perehdytystä hoitaa useampi henkilö. Jos isoin vastuu jää kaikkien harteille, niin yleensä vastuuta ei ota kukaan tai se jää uuden työntekijän harteille. Yritys X:ssä perehdytysvastuu jakaantuu myymäläpäällikölle ja kapteenille. Lisäksi itse työn tekemistä ja ohjausta suorittavat myös toiset myyjät. Hyvää oli myös se, että suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän henkilökuntansa suhtautuu hyvin ja avuliaasti perehdytystilanteisiin. Hyvässä perehdyttämisessä jokainen työntekijä tuntee olevansa omalta osaltaan vastuussa uuden tulokkaan perehdyttämisestä. Tällöin jokainen yrityksen työntekijä pääsee jo alkuvaiheessa tutustumaan uuteen työntekijään, hänen omasta toimenkuvastaan riippumatta (Kupias & Peltola 2009,81.) Jokaisen yrityksen työntekijän tulisi myös mieltää, ettei uusi työntekijä ole pelkästään oppimassa yrityksen työtehtäviin ja tapoihin vaan myös hänellä on paljon annettavaa työyhteisölle. Näin ollen työntekijöiden pitäisi antaa tulokkaan muodostaa itse mielikuvansa työyhteisöstä (Kupias & Peltola 2009,81.)

Huonoa oli se, että perehdytystä ei ollut suunniteltu mitenkään suurimmassa osassa myymälöistä. Aika useassa myymälässä hommat hoidetaan ”fiilispohjalta”. Tämä näkyy myös muissa

vastauksissa kuten kirjallisen materiaalin löytymisessä ja perehdytykseen käytettävässä ajassa.

Kirjallista materiaalia perehdytyksen tueksi ei löytynyt puolistakaan liikkeistä ja niistäkin mistä sitä löytyi, materiaali oli hyvin vaihtelevaa. Perehdyttämisen tukimateriaali auttaa yhdenmukaistamaan koko perehdytysprosessia yrityksessä. Silloin jokainen, joka hoitaa perehdytystä tietää mitä asioita on käytävä läpi uuden työntekijän kanssa. Työntekijälle itselleen valmisteltu perehdyttämisohjelma on hyvä myös antaa heti, silloin perehdytettävä kokee, että häntä on odotettu ja hänelle annetaan aikaa päästä työhön sisälle. Perehdyttämisohjelman kustakin osa-alueesta tulee miettiä etukäteen vastuuhenkilöt, jotka perehdytyksen hoitavat (Österberg 2007, 97.) Perehdytysmateriaali voi olla sähköisen tai paperikansio. Materiaalin avulla esimies pystyy huolehtimaan, että perehdyttäminen etenee niin kuin on sovittu, ja sitä toteutetaan järjestelmällisesti. On kuitenkin muistettava ettei perehdyttämismateriaalia tarvitse noudattaa orjallisesti, vaan on hyvä ottaa huomioon itse työn tekemisen kautta tulevat asiat (Surakka & Laine 2011, 154.)

Vastaukset perehdytyksen kestosta vaihteli tunnista koko Yritys X:n uraan. Tämä viestii siitä, ettei perehdytys ole kovin suunnitelmallista. Perehdytyksen kestoon vaikuttaa työn luonne ja uuden työntekijän sen hetkinen osaamisen taso. Lisäksi Moisanon mukaan (2012,324) perehdytyksen kesto riippuu nimenomaan työnopastuksen osuudesta. Usein onkin hänen mukaansa niin, että perehtymisvaihe ja työnopastuksen vaihe menevät päällekkäin. Tällöin teoria ja käytäntö kohtaavat. Moisanon mielestä perehdyttämisen henkilökohtaiseen suunnitteluun kuuluu yksi päivä ja perehdyttämisen toteuttamiseen 1-2 viikkoa (Moisalo 2012, 324.) Aika yleinen määritelmä perehdyttämisen kestosta on Surakan & Laineen malli, jossa ensimmäisen kuukauden jälkeen varmistetaan työntekijän valmiudet tuottavaan työhön ja perehdyttämisprosessi jatkuu erilaisten palautekeskusteluihin koeaikaan saakka. Koeajan päättymisenkin jälkeen valmentaminen jatkuu (Surakka & Laine 154, 2011.)

Yritys X:ssä tarvittaisiin mielestämme pitkäjänteisempää työtä perehdyttämisen suhteen jo yksistään senkin takia, että tuotevalikoima on laaja, se uudistuu nopeasti ja työntekijöiden täytyy hallita kassajärjestelmän lisäksi useita muita järjestelmiä. Uudelle työntekijälle, etenkin jos ei ole aikaisemmin ollut alalla, tulee suuri annos uutta tietoa ensimmäisten työkuukausien aikana.

Huono asia on myöskin se, että myymäläpäälliköt eivät kokeneet saavansa tarpeeksi apua ketjulta perehdyttämiseen. Apua kaivattiin! Tähän saadaan toivottavasti ratkaisu yhtenäistämällä perehdytyskäytännöt kaikissa liikkeissä, tarjoamalla heille kirjallinen ohjeistus perehdytystä varten sekä ketjun järjestämällä perehdytyspäivillä.

6.2.4 Toimintamallit

Toimintamalli	Yrityskuva		Parask****i		Keskittymismallit	
	M	MP	M	MP	M	MP
Vastaaja						
Täysin samaa mieltä	68	48	23,68	36	42,11	64
Jokseenkin samaa mieltä	21,05	52	28,95	28	34,21	28
En osaa sanoa	5,26	0	28,95	20	5,26	8
Jokseenkin erimieltä	5,26	0	2,36	21	13,16	0
Täysin erimieltä	0	0	15,79	4	5,26	0

Toimintamalli	As. kohtaaminen		Lisäpalv. ja -myynti		Mark. johtajuus	
	M	MP	M	MP	M	MP
Vastaaja						
Täysin samaa mieltä	60,53	84	77,68	92	63,16	68
Jokseenkin samaa mieltä	26,32	16	23,68	4	18,42	16
En osaa sanoa	5,26	0	2,63	4	15,79	4
Jokseenkin erimieltä	5,26	0	0	0	2,63	8
Täysin erimieltä	2,63	0	0	0	0	4

M= Myyjien vastaukset % vastanneista MP= Myymäläpäälliköiden vastaukset % vastanneista

Taulukko 1 Toimintamallien vastausten vertailua myyjien ja myymäläpäälliköiden vastauksista

Oheisesta taulukosta on nähtävillä kuinka myyjät ja myymäläpäälliköt kokevat toimintamallien läpikäymisen perehdytystilanteessa. Yrityskuva käydään ainakin jotenkin läpi lähes kaikkien vastanneiden mielestä. Vain pieni prosentti myyjistä koki, ettei asiaa juuri käydä läpi. Myös lisäpalvelut ja lisämyynti koettiin sekä myyjien, että myymäläpäälliköiden keskuudessa käytävän läpi.

Huolestuttavimmat vastaukset löytyvät Paraskymppi- ajatuksesta ja keskittymismalleista. Paraskymppi -ajatusta oli mennyt melkein puolelta myyjistä sekä mikä huolestuttavampaa myymäläpäälliköiltä ohi perehdytystilanteessa. Keskittymismalleissa huolestuttavaa taas oli se, että

myymäläpäälliköiden mielestä asia käydään läpi, mutta myyjistä viidennes ei kokenut, että asiaa käytäisiin erityisemmin läpi.

Asiakaskohtaaminen on käyty läpi kohtalaisesti. Myymäläpäälliköiden mielestä se on käyty läpi ja vain 15 % myyjistä koki, että asiassa olisi parantamisen varaa.

Markkinajohtajuus oli käyty läpi hyvin vaikkakin mielenkiintoista vastauksissa oli, että 15 % myyjistä ei osannut sanoa asiaan mitään ja 12% myymäläpäälliköistä oli asiasta erimieltä.

6.2.5 Perehdytyspäivät

Ajatus perehdytyspäivistä otettiin erittäin hyvin vastaan myymäläpäälliköiden keskuudessa. Perehdyttämistä pidettiin erittäin tärkeänä asia mikä oli miellyttävä tulos. Perehdytyspäiviä olisi vastaajien mukaan hyvä järjestää 2-4 kertaa vuodessa.

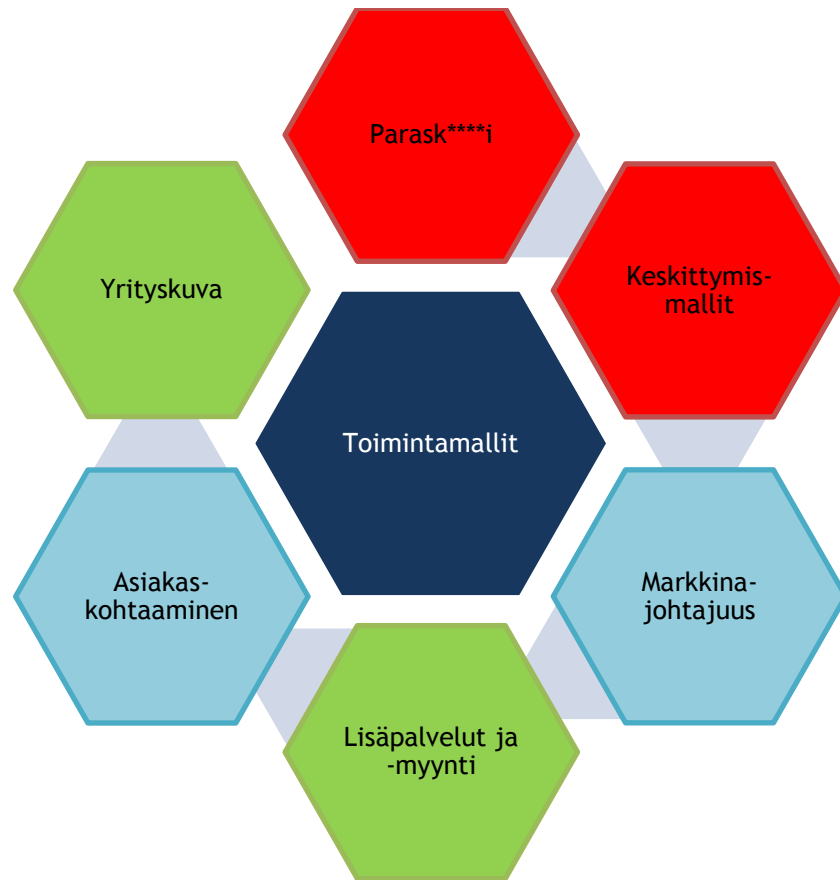
6.3 Yhteenveto

Lopuksi halusimme vielä koota yhteen mielestämme oleellimmat tulokset tutkimuksesta. Nämä tulokset on esitetty kuvioiden avulla. Kuvioon viisi on kerätty vasemmalle puolelle asioita, jotka tutkimuksen mukaan toimii yrityksen perehdytyksessä tällä hetkellä ja oikealle puolelle asioita, joissa yrityksellä on parantamisen varaa.



Kuvio 5 Kuva perehdytyksen tilasta

Kuviossa kuusi olemme kuvanneet toimintamallien tuloksia. Jokaiselle toimintamallille on annettu oma kuusikulma ja niille on annettu värit sen mukaan kuinka hyvin kyseinen toimintamalli tulee esille perehdytystilanteissa.



Kuvio 6 Toimintamallien läpikäyminen perehdytyksessä tällä hetkellä

- Vihreät: Yrityskuva sekä lisäpalvelut ja -myynti tulevat riittävästi esille
- Siniset: Asiakaskohtaaminen ja markkinajohtajuus voitaisiin käydä paremmin läpi
- Punaiset: Paraskympä-ajatuksen ja keskittymismalleihin täytyy panostaa

Lähteet

- Aaltola, J & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 5.-6. painos. Helsinki 2005: Edita Prima.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Juvenes Print.
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Moisalo, V.2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut.
- Laine, N & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön.1.painos. Tampere: Taurus Media.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Silverman, D. 2000. Doing Qualitative Research; A Practical Handbook. Trowbridge, Wiltshire: The Cromwell Press.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Tuomi, J. & Anneli, S. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia 2009: Livonia Print.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala. Vammalan Kirjapaino.
- Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja.2.painos. Helsinki: Edita Publishing.

Julkaisemattomat lähteet

- Berg, E. 2011. Kehitysehdotusten tuottaminen palvelupolun tuottamiseksi - Case Yritys X. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.
- Kukkonen, E. 2009. Myyjien perehdytys; Perehdytysprosessin onnistuminen ja kehittämistarpeet. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Sähköiset lähteet

- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013. Viitattu 12.1.2013
(<http://www.elykeskus.fi/fi/tiedotepalvelu/2012/Sivut/14espanjalaistasairaanhoitajaaloittivatty%C3%B6ns%C3%A4Satakunnassal%C3%A4ht%C3%B6maakoulutuksenavulla.aspx>)

Yritys X.2013. Viitattu 15.1.2013. <http://www.yritysx.fi>

Jyväskylän yliopisto. Viitattu 2.5.2013
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>

Kuviot

Kuvio 1 Perehdyttämisen prosessi Moisanon mukaan (2011,324.) mukailtuna	15
Kuvio 2 Maslowin pyramidikuvio ihmisten tarpeista (Moisalo 2011,337.)	21
Kuvio 3 Mittausmalli alkutekijöissään uudet myyjät.....	26
Kuvio 4 Mittausmalli alkutekijöissään myymäläpäälliköt	27
Kuvio 5 Kuva perehdytyksen tilasta.....	35
Kuvio 6 Toimintamallien läpikäyminen perehdytyksessä tällä hetkellä	36

Taulukot

Taulukko 1 Toimintamallien vastausten vertailua myyjien ja myymäläpäälliköiden vastauksista	33
---	----

Liitteet

Liite 1 Kysymykset ja vastaukset uusille myyjille	42
Liite 2 Kysymykset ja vastaukset myymäläpäälliköille	51
Liite 3 Uusien myyjien kyselylomake	60
Liite 4 Kyselylomake myymäläpäälliköille	62
Liite 5 Perehdytysuunnitelman sisällysluettelo.....	64
Liite 6 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi	65

Liite 1 Kysymykset ja vastaukset uusille myyjille

Uusien myyjien haastattelussa saimme vastauksia kaiken kaikkiaan 14 Yritys X:n myymälästä 38 kpl. Yritys X:n myymälävahvuus on 33 myymälää, mutta vain osasta löytyy tällä hetkellä alle kaksi vuotta työskennelleitä henkilöitä. Rajasimme uudet myyjät koskemaan henkilöitä jotka ovat olleet Yritys X:n palveluksessa maksimissaan kaksi vuotta. Vastaaajista 10,53 % oli naisia ja 89,47 % miehiä. Vastaaajien keski-ikä oli 29 vuotta. Nuorin vastaaajista oli 19 vuotta ja vanhin 56 vuotta. Vaikkakin myyjät olivat olleet Yritys X:llä suhteellisen vähän aikaa, usealla vastaaajista löytyi työkokemusta alalta jo jonkin verran. Keskimääräisesti työkokemusta alalta oli 4,5 vuotta mutta useammalla vastaaajista kokemusta alalta oli vuoden verran.

Kysymys 1; Kuka sinut perehdytti?

Tämä kysymys oli meillä avoin kysymys ja jokainen myyjä oli vastannut kysymykseen. Tähän kysymykseen suurin osa myyjistä vastasi yksiselitteisesti, että perehdyttäjänä toimi myymäläpäällikkö, kapteeni. Vastauksista kuitenkin pisti silmään yhden myyjän vastaus, ettei häntä ollut ”perehdyttänyt juuri kukaan ja kaikki oli vähän hukassa”. Kyseinen myyjä aloitti uransa Imatran myymälässä.

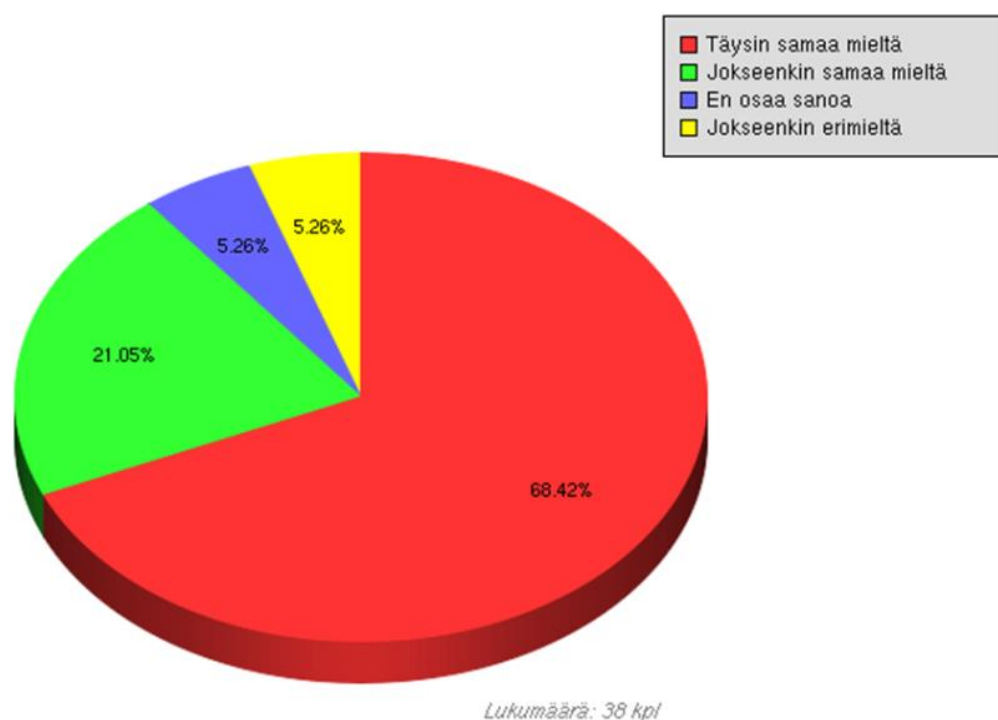
Kysymys 2; Miten työnantaja oli valmistautunut ensimmäiseen työpäivääsi?

Kysymys oli avoin kysymys. Kolme vastaaajista oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Lähes kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että heidän ensimmäiseen työpäiväänsä oli varauduttu. Heille kerrottiin perusasioista ja esiteltiin paikkoja. Työvaatteet ja tarvittavat välineet olivat valmiina. Yksi vastauksista oli kuitenkin seuraavanlainen; ” Aloitin Imatralla, oli vähän kaikki hukassa.”

Kysymys 3; Seuraavassa on muutamia väittämiä. Valitse omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto. (Vaihtoehdot jokaisessa kohdassa; Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin erimieltä, täysin erimieltä).

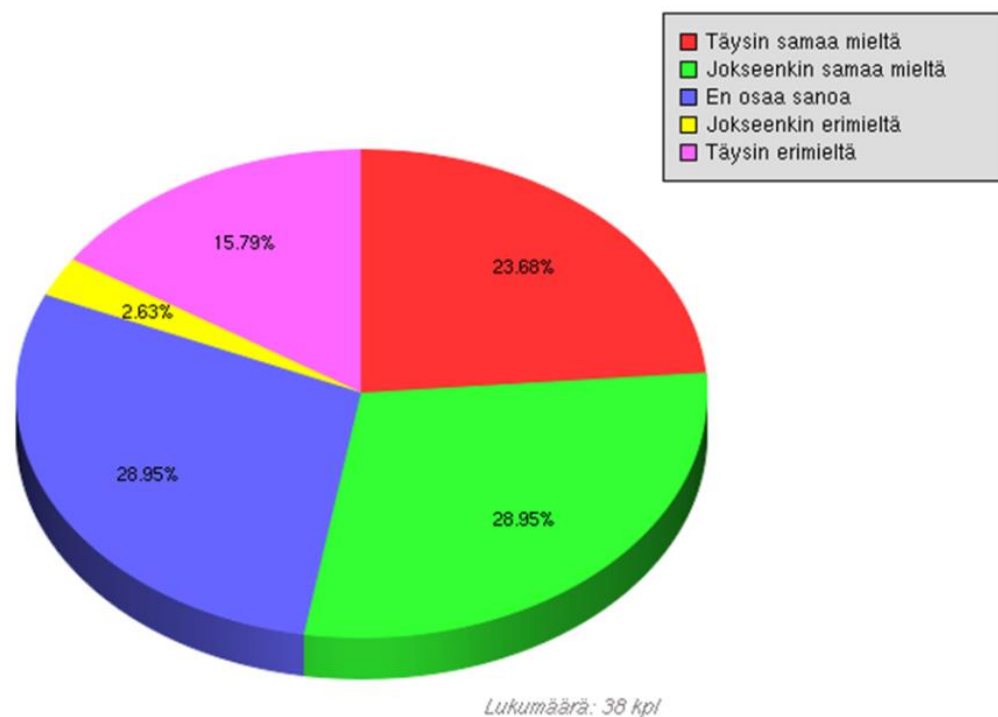
a. Minulle kerrottiin millainen yritys [] on?

Vastausten suhteellinen jakauma



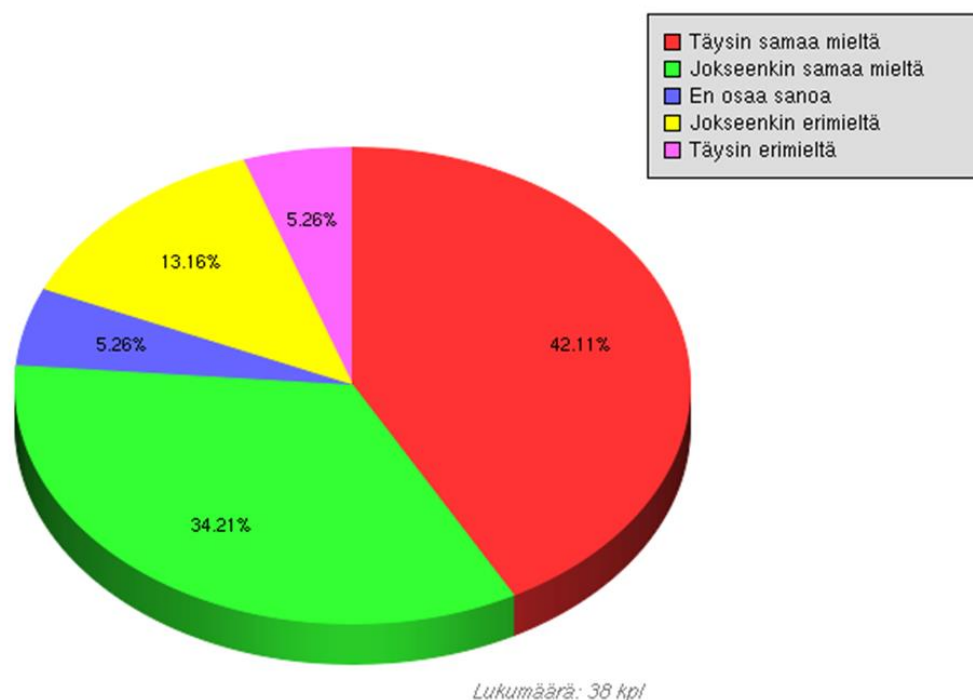
b. Minulle kerrottiin parask [] -ajatuksesta?

Vastausten suhteellinen jakauma



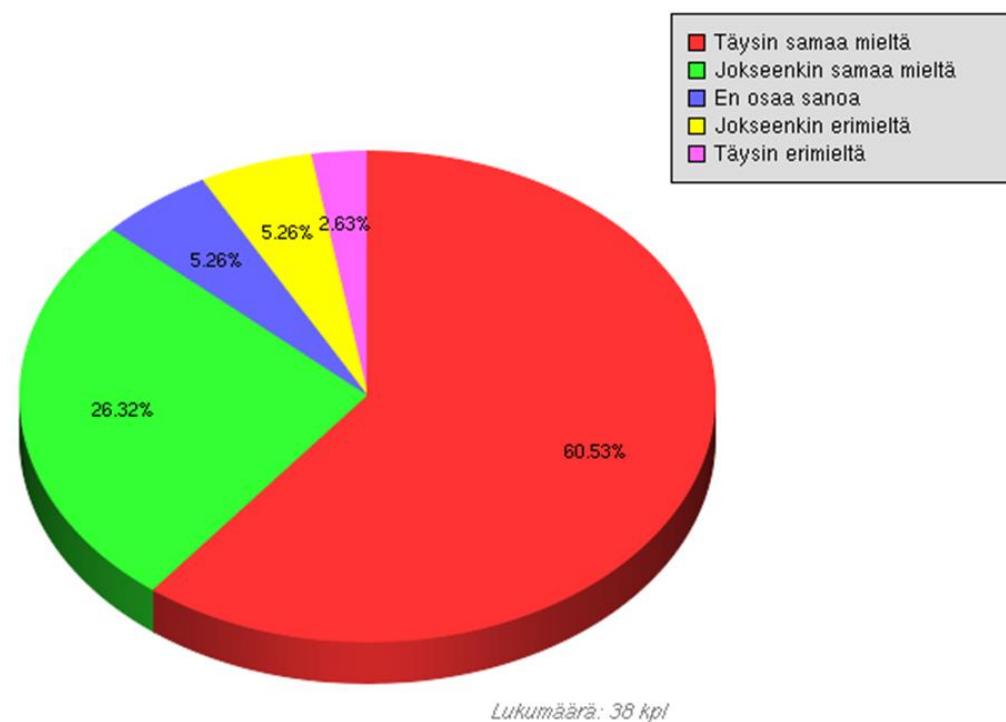
c. Minulle kerrottiin keskittymismallien tärkeydestä?

Vastausten suhteellinen jakauma



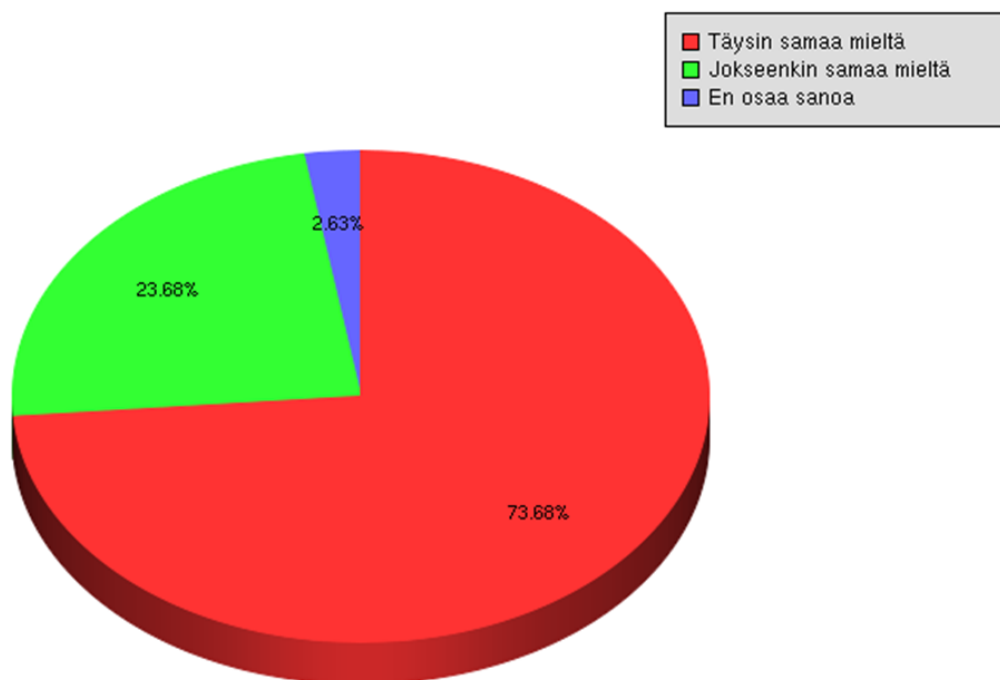
d. Asiakaskohtaamisen perusasiat käytiin kanssani läpi?

Vastausten suhteellinen jakauma



e. Minulle kerrottiin lisäpalveluiden ja lisämyynnin tärkeydestä?

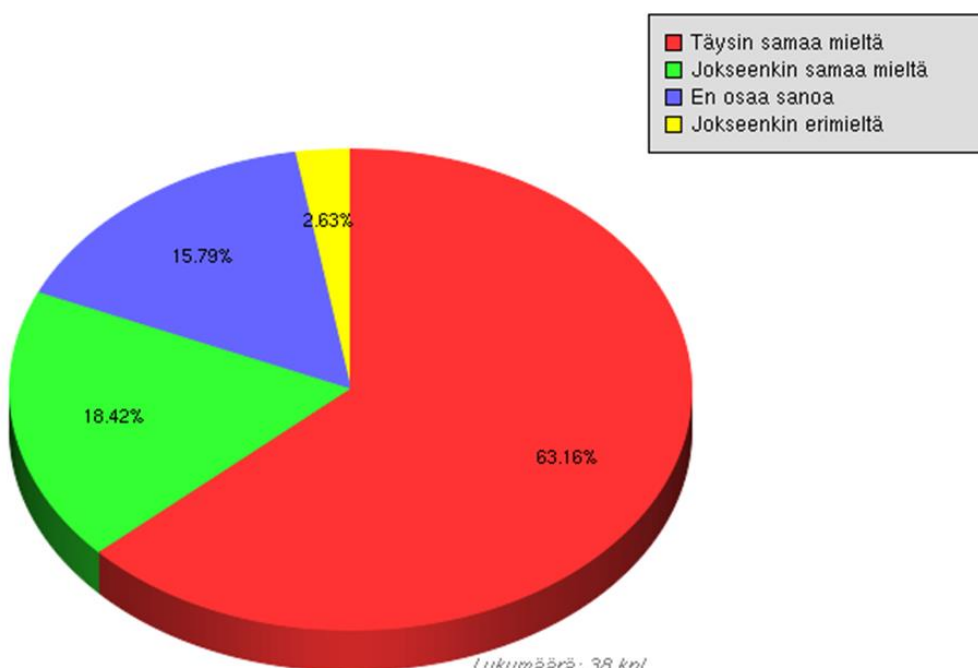
Vastausten suhteellinen jakauma



Lukumäärä: 38 kpl

f. Minulle kerrottiin [] tavoitteesta olla markkinajohtaja jokaisella paikkakunnalla?

Vastausten suhteellinen jakauma



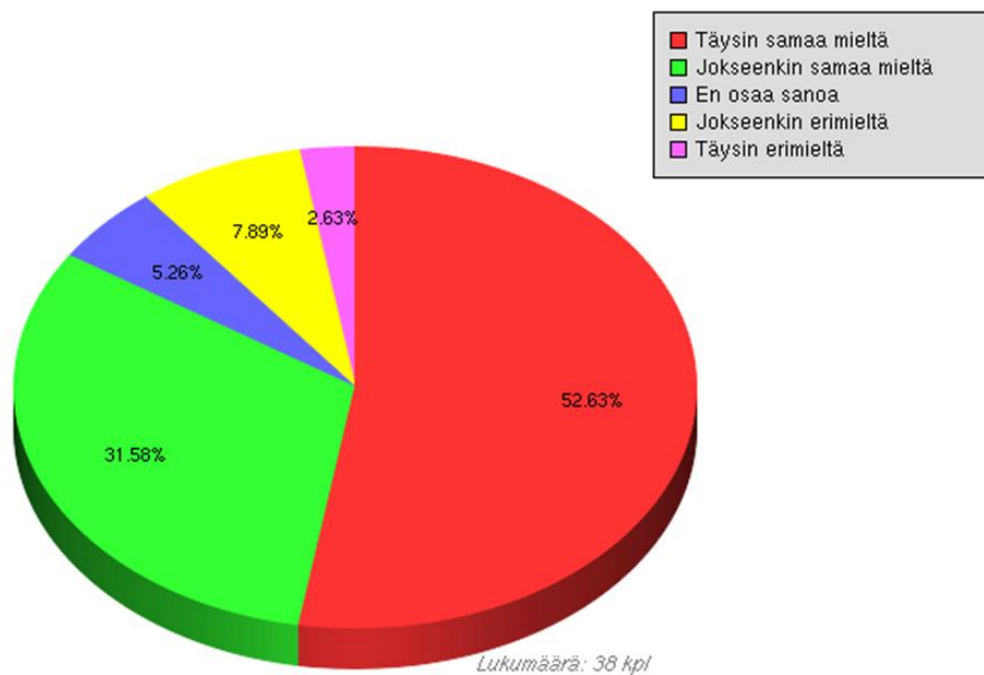
Lukumäärä: 38 kpl

Kysymys 4; Kuinka helposti sait tuotteista ja palveluista tietoa? Ja mistä sait sitä?

Vastausten lukumäärä	Tiedon lähde
1	Ei vastausta
22	Netti / Intra
5	Myymäläpäällikkö
25	Muut myyjät
4	Oma kokemus

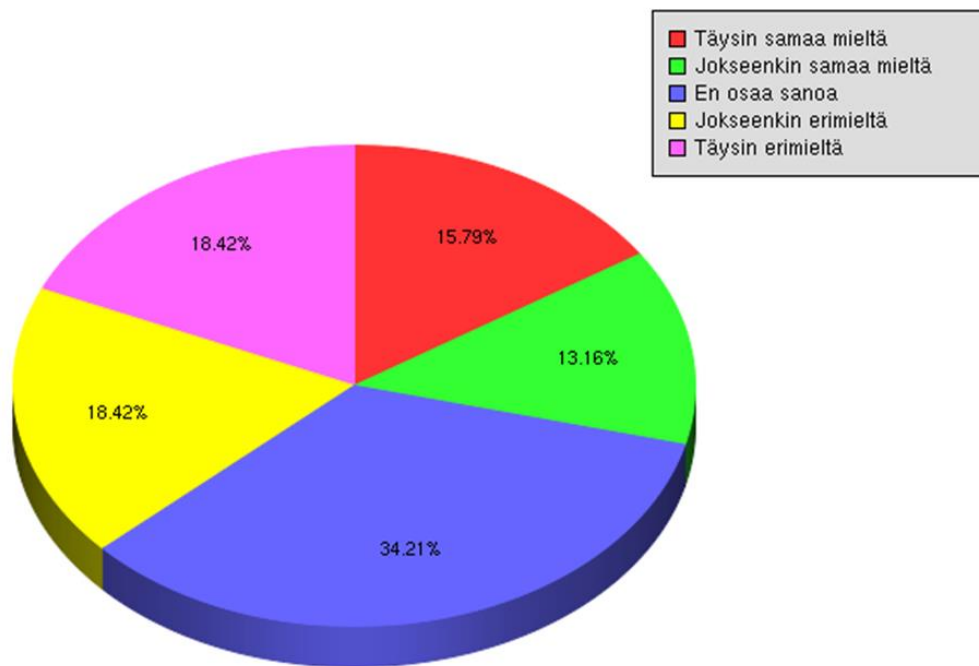
5. Käytiinkö työsuhteen perusasiat läpi perehdytyksen yhteydessä? (Palkka, työturvallisuus, koeaika, sairaspöissaolot, työajat etc.)

Vastausten suhteellinen jakauma



6. Saitko selkeää suunnitelmaa/aikataulua siitä miten perehdytys etenee?

Vastausten suhteellinen jakauma



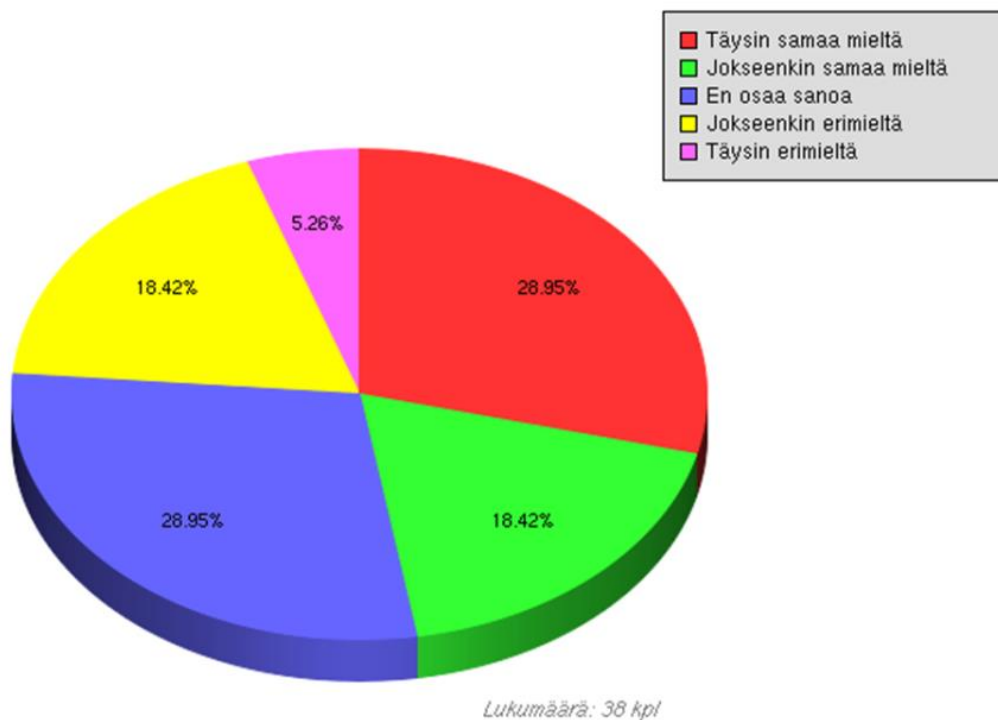
Lukumäärä: 38 kpl

Kysymys 7; Kuinka kauan perehdyttämiseesi käytettiin aikaa? (avoinkysymys)

Vastausten lukumäärä	Vastaus
8	Ei vastausta/ei osaa sanoa
5	Alle 1 päivä
15	1-7 päivää
1	1-2 viikkoa
5	Yli 2 viikkoa
4	Kesken

8. Oliko mielestäsi perehdytykseen varattu riittävästi aikaa?

Vastausten suhteellinen jakauma

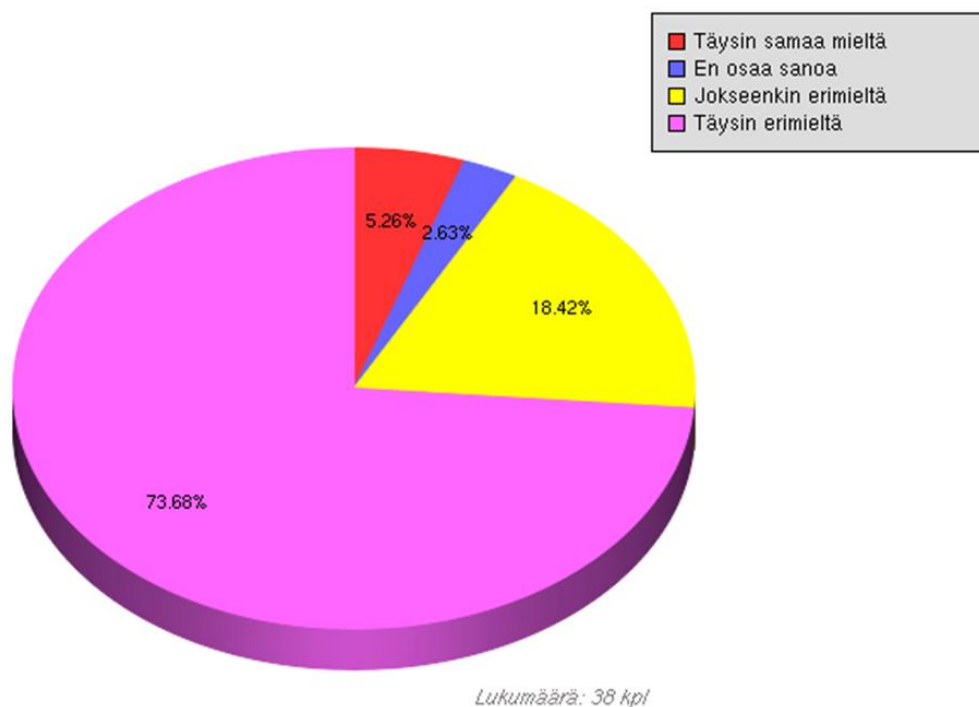


Kysymys 9; Miten sinut otettiin osaksi työyhteisöä? Yhteinen lounas, kahvi tai muu vastaava. (avoinkysymys)

Vastausten lukumäärä	Vastaus
4	Ei vastausta/ei muista/ei erityisemmin
23	Hyvin
7	Kahvi/lounas
4	Neutraali

10. Oliko avun pyytäminen hankalissa tilanteissa henkilökunnalta vaikeaa?

Vastausten suhteellinen jakauma

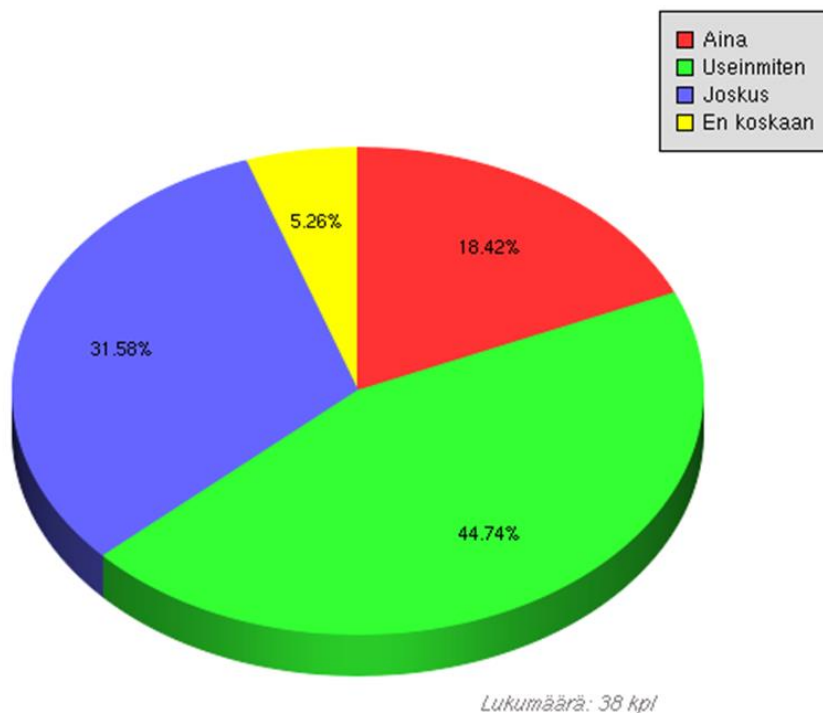


Kysymys 11; Saitko palautetta perehdyttäjältäsi ja jos sait millaista palautetta? (avoinkysymys)

Vastausten lukumäärä	Vastaus
3	Ei vastausta
6	Ei saanut palautetta
25	Sai palautetta hyvin
3	Ei osaa sanoa

12. Kuinka usein pääset sinulle asetettuihin myyntitavoitteisiin?

Vastausten suhteellinen jakauma



Kysymys13; Jos mieleesi tuli vielä jotain muuta koskien perehdytystäsi, tähän voit kommentoida vapaamuotoisesti

Tähän kysymykseen oli tullut 13 vastausta. Näistä vastauksista voisi nostaa esille seuraavat;

- Kassajärjestelmän käytöstä olisi hyvä saada kirjalliset ohjeet, olisi nopeuttanut alkuun pääsyä merkittävästi.
- Joku systeemi olisi hyvä olla. Vanhemmista myyjistä joku seuraamaan pari päivää ja neuvomaan. Ei tämä mitään rakettitiedettä ole, mutta alkuun pitää panostaa.
- Jos on osoittaa yksi henkilö se olisi hyvä juttu.
- Enemmän kertoa miten lukita kaupat, ja ne pienet jipot pitäis jakaa joolla kaupat saa aikaiseksi, koska ne jotka on ollut talossa pitkään tekee myös yleensä parhaiten kaupaa.
- Varastomiehenä voisoin sanoa, että varsinkin hyvitysten hakemisessa voisi olla enemmän perehdyttämistä alkaen ihan ruohonjuuri tasolta.

Liite 2 Kysymykset ja vastaukset myymäläpäälliköille

Kyselyyn vastasi 25 myymäläpäällikköä 33 yrityksen päälliköstä. Kaikki vastaajista olivat miehiä ja myymäläpäälliköiden keski-ikä oli 42,8 vuotta. Vanhin päälliköistä oli 59 vuotta ja nuorin 29 vuotta. Mediaani-ikä oli 43 vuotta. Työkokemusta alalta heillä oli keskimäärin 19,2 vuotta. Pisimpään alalla töitä tehnyt omasi 44 vuoden kokemuksen. Yleisin arvo työkokemuksesta alalta oli 19 vuotta.

Kysymys 1; Kuka perehdytyksen hoitaa?(avoinkysymys)

Vastauksina oli myymäläpäällikkö, kapteeni ja muut myyjät. Kaikki vastaukset olivat enemmän tai vähemmän samoja.

Kysymys 2; Kuinka kauan perehdytys kestää? (avoinkysymys)

Vastausten lukumäärä	Vastaus
5	Riippuu tilanteesta
4	Alle 1 päivän
8	1-7 päivää
2	1-2 viikkoa
6	yli 2 viikkoa

Kysymys 3; Miten uusien myyjien perehdytys on suunniteltu sinun myymälässäsi? (avoinkysymys)

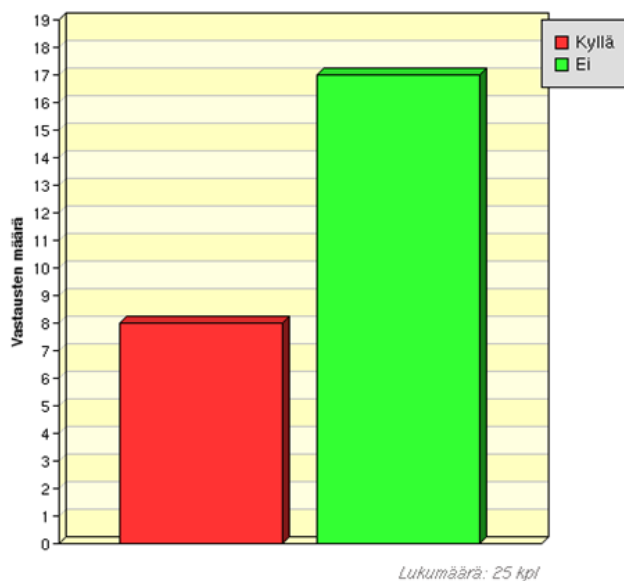
Vastausten lukumäärä	Vastaus
2	Ei vastausta
3	Huonosti
5	Ei suunniteltu/"fiiliksen mukaan"
6	Perushommista liikenteeseen
7	Perehdytys suunnitelman/ materiaalin avulla
2	Talon perehdytyskoulutus

4. Löytykö myymälästäsi perehdytyksestä kirjallista ohjeistusta?

Vastausten absoluuttinen jakauma



Tämänhetkinen tilanne kirjallisesta ohjeistuksesta on se, että 10 liikkeestä sitä löytyy ja 15 ei. Avoimen kysymyksen avulla oli tarkennettu, minkälaista kirjallista ohjeistusta perehdyttämisestä löytyy, jos sitä löytyy. 5 myymälässä kirjallisella materiaalilla tarkoitettiin Myymälän ABC:tä, vaikka yksi vastaajista kommentoikin, että se ei ole varsinaisesti tehty perehdyttämistä varten. Kahdessa myymälässä kirjalliseksi materiaaliksi oli laskettu turvallisuus materiaali. Yhdestä myymälästä löytyy kansio sovituihin menetelmätavoista ja yhdessä liikkeessä oli vastaukseksi oli laitettu aikataulu + asiat. Yhdestä liikkeestä löytyi jopa oppilastyönä tehty perehdytyspaketti.

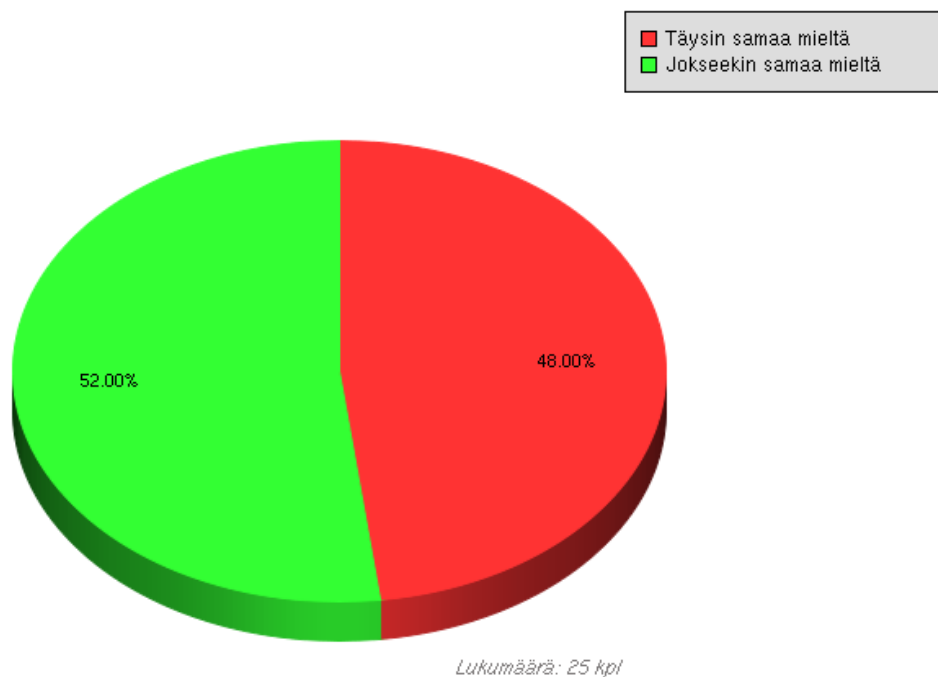
5. Oletko saanut koulutusta/opastusta perehdytystilanteita varten?**Vastausten absoluuttinen jakauma**

Kysymykseen oletko saanut koulutusta/opastusta perehdytystilanteita varten, 8 henkilöä vastasi kyllä ja loput 17 vastanneista vastasi ei. Kysymystä seurasi tarkentava kysymys; Jos vastasit kyllä, niin minkälaista koulutusta/opastusta olet saanut? Kolme vastaajista oli saanut koulutusta perehdyttämisestä talon ulkopuolelta. Viisi vastaajista kokivat saaneensa jonkin näköistä perehdytystä talon sisäisesti vaikkakin yhden vastaajan sanoin ”aika ohkaisesti”.

Kysymys 6; Mitä asioita perehdyttämisessä käydään läpi? Valitse omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto. (Vaihtoehdot jokaisessa kohdassa; Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin erimieltä, täysin erimieltä).

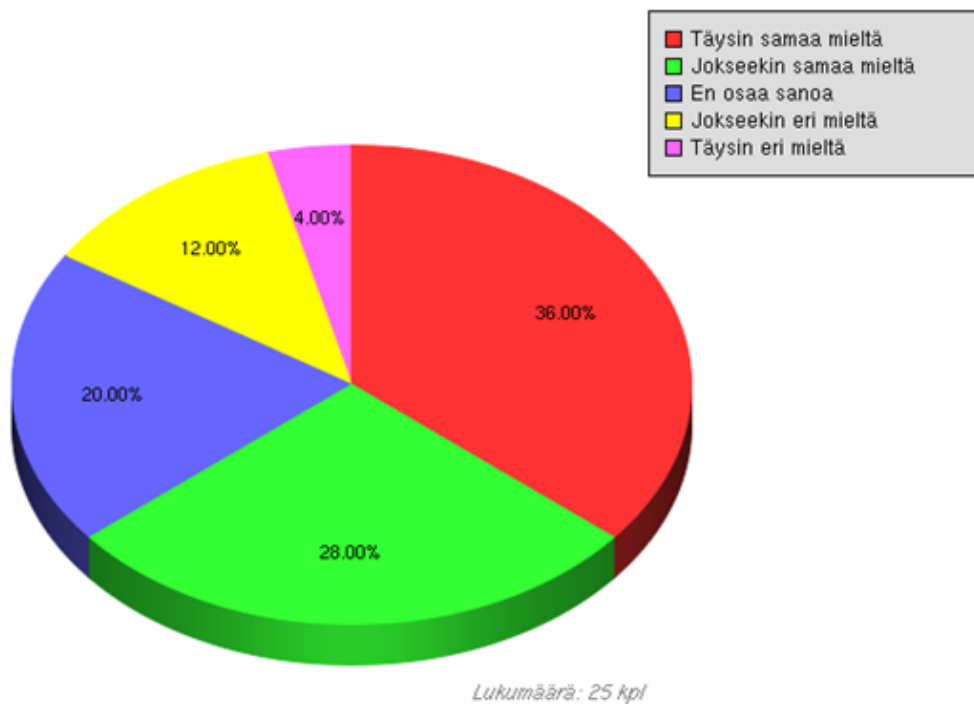
a. Käydäänkö perehdytyksessänne läpi millainen yritys on?

Vastausten suhteellinen jakauma



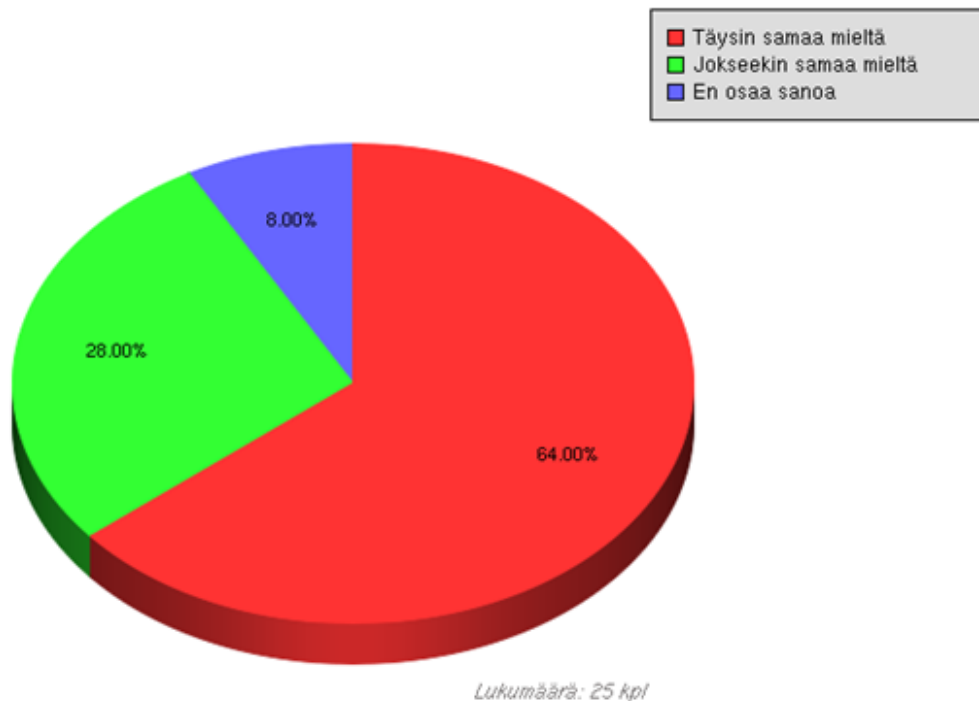
b. Käydäänkö perehdytyksessänne läpi parask i -ajatus?

Vastausten suhteellinen jakauma



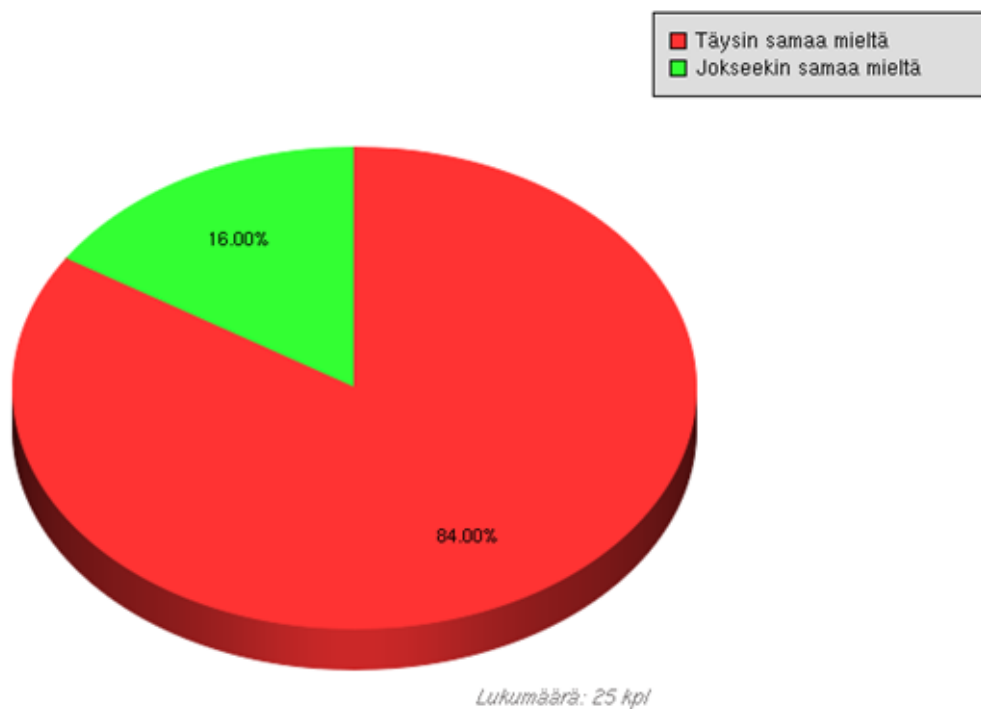
c. Käydäänkö perehdytyksessänne läpi keskittymismallien tärkeys?

Vastausten suhteellinen jakauma



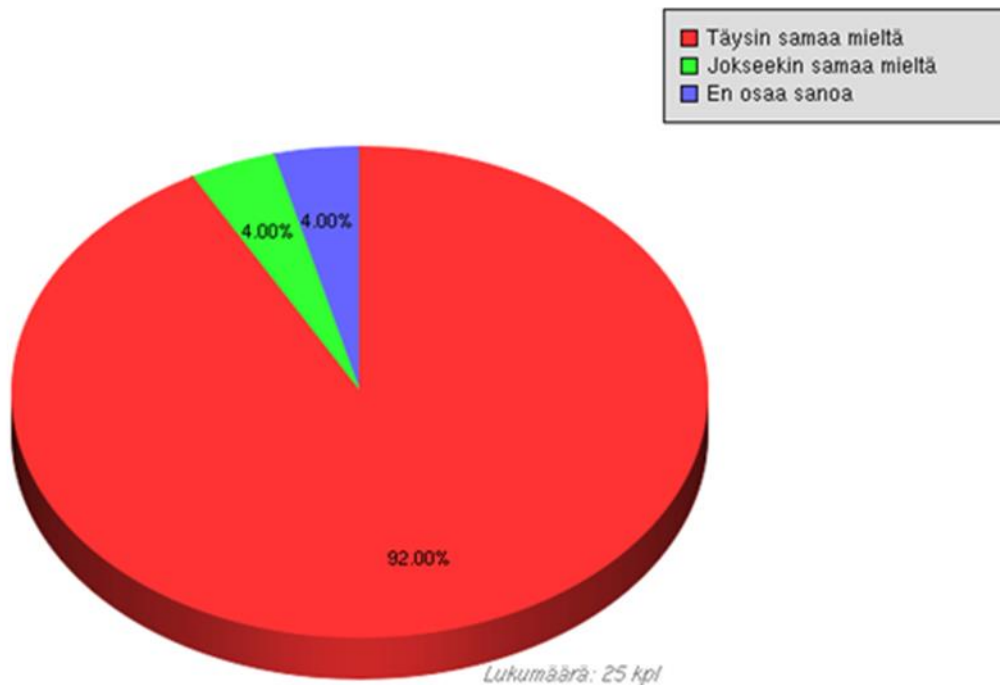
d. Käydäänkö perehdytyksessänne asiakaskohtaamisen perusasiat läpi?

Vastausten suhteellinen jakauma



e. Käydäänkö perehdytyksessänne lisäpalveluiden ja lisämyynnin tärkeys läpi?

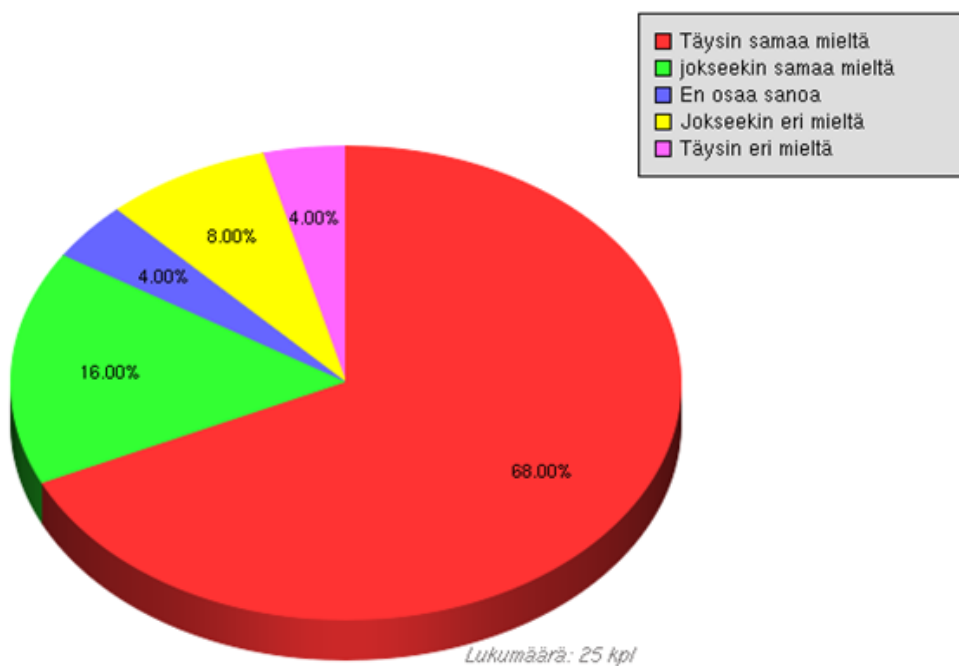
Vastausten suhteellinen jakauma



e. Käydäänkö perehdytyksesänne läpi markkinajohtaja jokaisella paikkakunnalla?

tavoitteesta olla

Vastausten suhteellinen jakauma



Kysymys 7; Miten mielestäsi oman myymäläsi henkilökunta suhtautuu uuden myyjän perehdyttämiseen? (avoinkysymys)

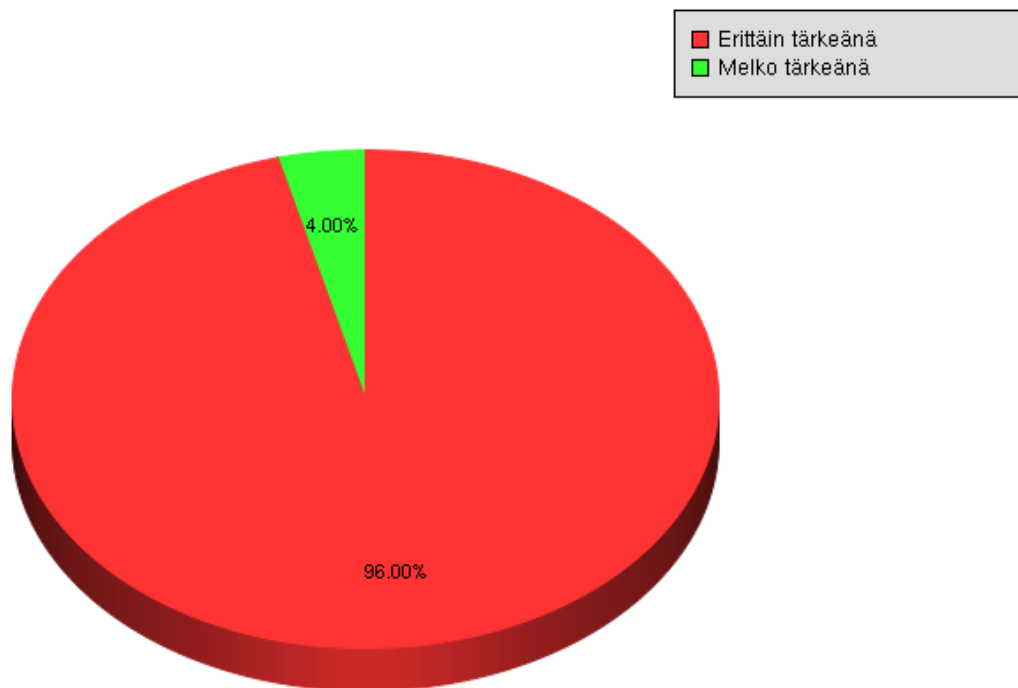
Vastausten lukumäärä	Vastaus
3	Ei vastausta
12	Hyvin
4	Avuliaasti
2	Osa suhtautuu hyvin, osa ei
3	Asia voisi olla paremminkin

Kysymys 8; Miten mielestäsi perehdyttäminen toimii Yritys X:ssä ketjutasolla? Saatko ketjulta apua uusien myyjien perehdyttämiseen? (avoinkysymys)

Vastausten lukumäärä	Vastaus
3	Ei vastausta
7	Saa apua
8	Saa apua heikosti tai välttävästi
2	Ei saa apua
5	Toivoo saavansa enemmän apua tulevaisuudessa

9. Kuinka tärkeänä pidät henkilökunnan perehdyttämistä?

Vastausten suhteellinen jakauma



Lukumäärä: 25 kpl

96% vastaajista pitivät perehdyttämistä erittäin tärkeänä ja 4% melko tärkeänä. Vastaus vaihtoehdot olivat; Erittäin tärkeänä, melko tärkeänä, en osaa sanoa, en kovin tärkeänä ja en ollenkaan tärkeänä.

Kysymys 10; Yhtenä vaihtoehtona perehdyttämisen kehittämiseen voisi olla ns. perehdytyspäivät. Näiden päivien aikana ketju järjestäisi uusille myyjille perehdytyksen, johon kaikki uudet myyjät eri myymälöistä voisivat osallistua yhtä aikaa. Näillä päivillä mm. tutustuttaisiin yritykseen, myyntityöhön ja luotaisiin hyvää fiilistä uusille myyjille. (Vastausvaihtoehtoina oli Erittäin tärkeänä, melko tärkeänä, en osaa sanoa, en kovin tärkeänä ja en ollenkaan tärkeänä).

10. Kuinka tarpeellisenä pitäisit tällaisia perehdytyspäiviä?

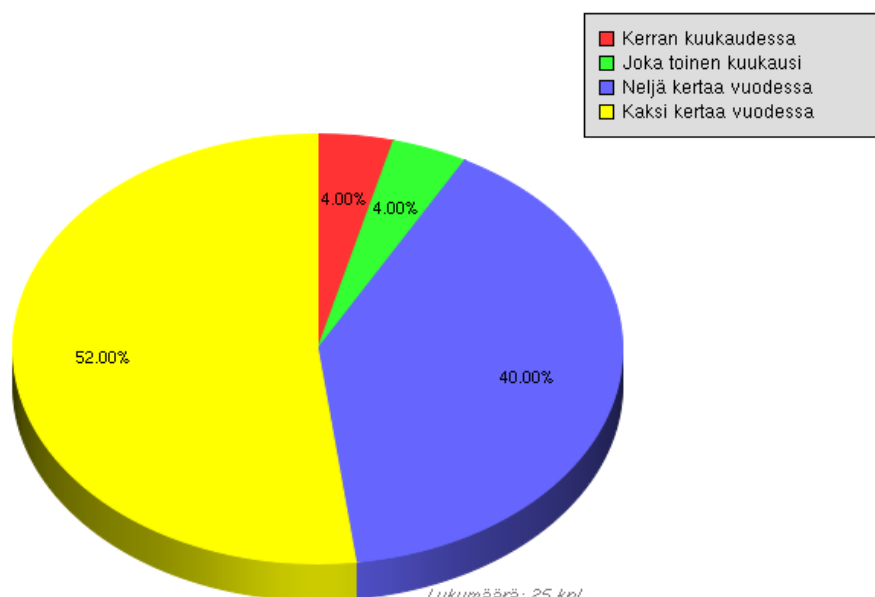
Vastausten suhteellinen jakauma



Lukumäärä: 25 kpl

11. Jos idea on mielestäsi hyvä, niin kuinka usein näkisit tarpeelliseksi, että päivät järjestettäisiin?

Vastausten suhteellinen jakauma



Lukumäärä: 25 kpl
Keskiarvo: 3.4
Minimi: 1
Maksimi: 4
Mediaani: 4
Keskihajonta: 0.75

Liite 3 Uusien myyjien kyselylomake

Kysely Oy:n uusien myyjien perehdyttämisestä

Tämä kysely on osa liiketalouden opintojen opinnäytetyötä. Opinnäytetyö suoritetaan Laurea-ammattikorkeakoulu Leppävaaraassa ja opinnäytetyö on julkinen. Kyselyn vastaukset käsitellään nimettöminä. Kyselyn perusteella on tarkoitus kartoittaa uusien myyjien perehdytyksen nykytilaa ja OY:ssa ja työn lopputuloksena tulee olemaan perehdytysopas. Kysely suoritetaan myyjille jotka ovat työskennelleet vähintään 2 vuotta tai vähemmän.

Taustakysymykset

Sukupuoli	--Valitse tästä--
Ikä	<input type="text"/>
Työkokemus alalta (vuosina)	<input type="text"/>
Kauanko olet ollut töissä? Ilä?	--Valitse tästä--
Missä kaupunkimyyälässä työskentelet?	<input type="text"/>

Perehdytykseen liittyvät kysymykset

1. Kuka sinut perhdytti?	<input type="text"/>
2. Miten työnantaja oli valmistautunut ensimmäiseen työpäivääsi?	<input type="text"/>
3. Seuraavassa on muutamia väittämiä. Valitse omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto.	
a. Minulle kerrottiin millainen yritys on?	--Valitse tästä--
b. Minulle kerrottiin paras ajatuksesta?	--Valitse tästä--
c. Minulle kerrottiin keskittymismallien tärkeydestä?	--Valitse tästä--
d. Asiakaskohtaamisen perusasiat käytiin kanssani läpi?	--Valitse tästä--
e. Minulle kerrottiin lisäpalveluiden ja lisämyynnin tärkeydestä?	--Valitse tästä--
f. Minulle kerrottiin tavoitteesta olla markkinajohtaja jokaisella paikkakunnalla?	--Valitse tästä--
4. Kuinka helposti sait tuotteista ja palveluista tietoa? Ja mistä sait sitä?	<input type="text"/>

5. Käytiinkö työsuhteen perusasiat läpi perehdytyksen yhteydessä? (Paikka, työturvallisuus, koeaika, sairaspöissaolot, työajat etc.)

--Valitse tästä--

6. Saitko selkeää suunnitelmaa/aikataulua siitä miten perehdytys etenee?

--Valitse tästä--

7. Kuinka kauan perehdyttämiseesi käytettiin aikaa?

8. Oliko mielestäsi perehdytykseesi varattu riittävästi aikaa?

--Valitse tästä--

9. Miten sinut otettiin osaksi työyhteisöä? Yhteinen lounas, kahvi tai muu vastaava.

10. Oliko avun pyytäminen hankalissa tilanteissa henkilökunnalta vaikeaa?

--Valitse tästä--

11. Saitko palautetta perehdyttäjältäsi ja jos sait millaista palautetta?

12. Kuinka usein pääset sinulle asetettuihin myyntitavoitteisiin?

--Valitse tästä--

13. Jos mieleesi tuli vielä jotain muuta koskien perehdytystäsi, tähän voit kommentoida vapaamuotoisesti

Kiitos vastauksistasi!

Tietojen lähety

Tallenna

Liite 4 Kyselylomake myymäläpäälliköille

Kysely

Tämä kysely on osa liiketalouden opintojen opinnäytetyötä. Opinnäytetyö suoritetaan Laurea-ammattikorkeakoulu Leppävaarassa ja opinnäytetyö on julkinen. Kyselyn vastaukset käsitellään nimettöminä. Kyselyn perusteella on tarkoitus kartoittaa uusien myyjien perehdytyksen nykytilaa

Oy:n uusien myyjien perehdyttämisestä myymäläpäälliköille

:ssa ja työn lopputuloksena tulee olemaan perehdytysopas uusille myyjille.

Taustakysymykset

Sukupuoli

Ikä

Työkokemus alalta (vuosina)

Missä myymälässä työskentelet?

Kaunko olet työskennellyt

Perehdytykseen liittyvät kysymykset

1. Kuka perehdytyksen hoitaa?

2. Kuinka kauan perehdytys kestää?

3. Miten uusien myyjien perehdytys on suunniteltu sinun myymälässäsi?

4. Löytyykö myymälästäsi perehdytyksestä kirjallista ohjeistusta?

Jos vastasit kyllä, niin minkälaista materiaalia löytyy?

5. Oletko saanut koulutusta/opastusta perehdytystilanteita varten?

Jos vastasit kyllä, niin minkälaista koulutusta/opastusta olet saanut?

6. Mitä asioita perehdyttämisessä käydään läpi?/Valitse oma mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto

a. Käydäänkö perehdytyksessänne läpi millainen yritys () on?

b. Käydäänkö perehdytyksessänne läpi paras () -ajatus?

c. Käydäänkö perehdytyksessänne läpi keskittymismallien tärkeys?

e. Käydäänkö perehdytyksessänne lisäpalveluiden ja lisämyynnin tärkeys läpi?

d. Käydäänkö perehdytyksessänne asiakaskohtaamisen perusasiat läpi?

e. Käydäänkö
perehdytyksenne läpi
tavoitteena tavoitteesta olla
markkinajohtaja jokaisella
paikkakunnalla?

--Valitse tästä--

7. Miten mielestäsi oman
myymäläsi henkilökunta suhtautuu
uuden myyjän perehdyttämiseen?

8. Miten mielestäsi
perehdyttäminen toimii
Oy:ssa ketjutasolla? Saatko
ketjulta apua uusien myyjien
perehdyttämiseen?

9. Kuinka tärkeänä pidät
henkilökunnan
perehdyttämistä?

--Valitse tästä--

Yhtenä vaihtoehtona perehdyttämisen kehittämiseen voisi olla ns. perehdytyspäivät. Näiden päivien aikana ketju järjestäisi uusille myyjille perehdytyksen, johon kaikki uudet myyjät eri myymälöistä voisivat osallistua yhtäaikaan. Näillä päivillä mm. tutustuttaisiin yritykseen, myyntityöhön ja luotaisiin hyvää fiilistä uusille myyjille.

10. Kuinka tarpeellisenä pitäisit
tällaisia perehdytyspäiviä?

--Valitse tästä--

11. Jos idea on mielestäsi hyvä,
niin kuinka usein näkisit
tarpeelliseksi, että päivät
järjestettäisiin?

Kerran kuukaudessa

Kiitos vastauksestasi!

Tietojen lähetyks

Tallenna

Liite 5 Perehdytysuunnitelman sisällysluettelo

1	Johdanto.....	Error! Bookmark not defined.
2	Yritys X Oy.....	Error! Bookmark not defined.
2.1	Yritys X (Norja) tulee mukaan 2007.....	Error! Bookmark not defined.
2.2	Nopea kasvu yrityskaupoin	Error! Bookmark not defined.
2.3	Uuden vuosisadan suurmyymälöiden perustaminen alkaa 2007	Error! Bookmark not defined.
	not defined.	
2.4	Organisaatorakenne.....	Error! Bookmark not defined.
2.5	Asiakaspalvelukeskus	Error! Bookmark not defined.
2.6	Tietohallinto	Error! Bookmark not defined.
2.7	Logistiikka	Error! Bookmark not defined.
3	Perehdytyksen aikataulu.....	Error! Bookmark not defined.
4	Yritys X:n henkilöstön myynnin mittarit ja tavoitteet..	Error! Bookmark not defined.
4.1	Myyntitavoitteet.....	Error! Bookmark not defined.
4.2	Paraskymppi ajatus	Error! Bookmark not defined.
4.3	Keskittymismallit	Error! Bookmark not defined.
5	Myynninportaat	Error! Bookmark not defined.
6	Lisäpalvelut	Error! Bookmark not defined.
6.1	Yritys X Mastercard	Error! Bookmark not defined.
6.2	Huoleton turva.....	Error! Bookmark not defined.
6.3	Sonera matkapuhelinliittymät ja internet - yhteydet	Error! Bookmark not defined.
	defined.	
6.4	Hintaan tyytyväisyysturva	Error! Bookmark not defined.
7	Alennukset	Error! Bookmark not defined.
8	huoltotyöt	Error! Bookmark not defined.
9	Henkilökunta.....	Error! Bookmark not defined.
9.1	Myyjien pukeutuminen	Error! Bookmark not defined.
9.2	Työaika ja tauot.....	Error! Bookmark not defined.
9.3	Kehityskeskustelut	Error! Bookmark not defined.
9.4	Työvuorot.....	Error! Bookmark not defined.
9.5	Palkka /loma / sairauspoissaolot	Error! Bookmark not defined.
9.6	Luottamusmies.....	Error! Bookmark not defined.
9.7	Henkilökuntaostot.....	Error! Bookmark not defined.
9.8	Sporttipassi.....	Error! Bookmark not defined.
10	Tilat	Error! Bookmark not defined.
11	Lait ja työturvallisuus	Error! Bookmark not defined.

12
Perehdyspassi..... Error!
Bookmark not defined.

Liite 6 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Kun mietitään tutkimuksen luotettavuutta, on hyvä muistaa seuraavat asiat:

- Tutkimuksen kohde ja tarkoitus: Mitä olet tutkimassa ja miksi
- Omat sitoumuksesi tutkijana tässä tutkimuksessa: Miksi tämä tutkimus on sinusta tärkeä, mitä olet oletanut tutkimusta aloittaessasi, ovatko ajatuksesi muuttuneet jne.
- Aineiston keruu: Miten aineiston keruu on tapahtunut
- Tutkimuksen tiedonantajat: Millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin, miten heihin otettiin yhteyttä, montako henkilöä oli kaikkiaan tutkimuksessa mukana
- Tutkija-tiedonantaja suhde: Arvio, miten suhde toimi
- Tutkimuksen kesto: Millaisella aikataululla tutkimus on tehty
- Aineiston analyysi: Miten aineisto analysoitiin, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tulittiin
- Tutkimuksen luotettavuus: On arvioitava, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen, miksi tutkimusraportti on luotettava
- Tutkimuksen raportointi: Miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu
(Tuomi & Sarajärvi, 2009, 140-141.)

Mitattava asia	Toteutus	Luotettavuus
Tutkimuksen kohde ja tarkoitus	Tutkimuksen tarkoitus oli alusta alkaen aika selkä; Luoda kirjallinen perehdytysuunnitelma Yritys X:lle. Syynä oli tarve suunnitelmalle yrityksen puolelta.	Hyvä
Omat sitoumuksesi tutkijana tässä tutkimuksessa	Tutkimus tuntui meistä alusta asti tärkeältä ja mielenkiintoiselta. Oli helppoa tehdä jotain mitä ei ollut olemassa ja näin ollen sitä todella tarvittaisiin. Olemme molemmat olleet perehdyttävänä sekä perehdyttäjinä, joten tiedämme kokemuksesta millaista voi olla, jos perehdytys ei ole suunniteltua.	Hyvä
Aineiston keruu	Aineisto on kerätty useista lähteistä. Lähteinä on ollut kirjallisuus, niin kotimainen kuin ulkomaalainen, internet, muiden opinnäytetyöt, Yritys X ja koulun orientaatio tilaisuudet.	Hyvä
Tutkimuksen tiedonantajat	Tutkimuksen tiedonantajat oli valittu	

	<p>sillä perusteella, että oletimme saavamme kyseisiltä henkilöiltä parhaiten tietoa asiasta. Myymäläpäälliköiltä sen takia, että he ovat vastuussa perehdytyksestä, ja alle kaksi vuotta yrityksessä työskennelleet myyjät sen takia, että heillä on parhaiten muistissa oma perehdytystilanteensa.</p> <p>Myyjien vastaus määrä olisi voinut olla suurempi ja olisi ollut hyvä saada jokaisesta liikkeestä vähintään yksi vastaus.</p>	Tyydyttävä
Tutkija-tiedonantaja suhde	<p>On vaikea sanoa oliko vastaajilla meihin luottamusta kun he vastasivat kyselyyn. Lupasimme pitää vastaukset salaisina, mutta joistain vastauksista voi olla aistittavissa, että niihin on vastattu tietyllä tavalla, mikäli paljastuisi, kuka kysymykseen on vastannut.</p> <p>Teimme myös sellaisen virheen, että myymäläpäälliköiden kyselyssä kysyimme missä toimipisteessä kyseinen myymäläpäällikkö työskentelee. Koska kussakin myymälässä on vain yksi päällikkö, olisimme voineet saman tien kysyä vastaajan nimeä. Emme tiedä kuinka moni tajusi tämän asian ja kuinka monen ihmiseen vastauksiin tämä vaikutti. Voimme vain toivoa, että he luottivat meihin ja lupaukseemme käsitellä vastaukset luottamuksellisesti.</p>	Heikko
Tutkimuksen kesto	<p>Kyselytutkimukseen oli loppuen lopuksi aikaa vastata lähes kaksi viikkoa, joka on tarpeeksi pitkä aika. Itse opinnäytetyön teko aloitettiin tammikuussa 2013 ja saatiin päätökseen toukokuussa 2013. Sen tekoon on käytetty päiviä aikaa säännöllisin väliajoin</p>	Hyvä
Aineiston analyysi	Aineisto on pyritty analysoida neutraa-	

	<p>lilla kannalla ja sen tarkoitus on esittää tulokset sanallisesti. Analysointi vaiheessa ei ole haluttu liikaa antaa kehitysehdotuksia tai pohtia tuloksia. Työssä on annettu tilaa jokaiselle tehdä omat johtopäätöksensä ja kehitysehdotukset on jätetty pois, sillä kirjallinen perehdytysopas itsessään pitää sisällä kaikki kehitysehdotukset.</p>	Hyvä
Tutkimuksen luotettavuus	<p>Tutkimus on luotettava siinä mielessä, että siinä on esitetty asiat niin kuin ne ovat. Niitä ei ole muuteltu eikä niitä ole yritetty yli analysoida. Tutkimus ei sinänsä ole luotettava, että se ei vastaa kuin osan yrityksessä työskentelevien uusien myyjien mielipiteitä. On hyvin mahdollista, että jostain myymälästä olisi saattanut tulla kymmenen hyvin erilaista vastusta, jotka olisivat muuttaneet tutkimustuloksia. Teoria osuutta kuitenkin voidaan pitää luotettavana sillä lähteitä on käytetty monipuolisesti ja niissä on pyritty käyttämään tuoreita teoksi, joiden tekijät voidaan tunnistaa.</p>	Tyydyttävä
Tutkimuksen raportointi	<p>Tutkimus on raportoitu osissa ja kahden ihmisen tekemänä. Tämä voi heikentää sen laatua hieman. Voi olla, että kirjoitustyylissä on eroja riippuen kohdasta. Toisaalta kahdesta ihmisestä toinen saattaa aina tajuta jotain toisen virheitä.</p> <p>Tutkimusaineiston keräämisessä ja tuomisessa raporttiin ei pitäisi olla virheitä, sillä vastaukset on saatu sähköisesti ja tulokset on saatu suoraan ohjelmasta sähköisesti. Niihin ei ole missään vaiheessa koskettu ”käsini” jolloin lyönti virheitä ei voi tulla.</p>	Hyvä

