



Uuden myyjän perehdytyksen kehittäminen Yritys X:ssä

Minea Ailio

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Uuden myyjän perehdytyksen kehittäminen Yritys X:ssä

Minea Ailio
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Joulukuu 2021

Minea Ailio

Uuden myyjän perehdytyksen kehittäminen Yritys X:ssä

Vuosi

2021

Sivumäärä

55

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millaisia haasteita toimeksiantajayrityksen uusien myyjien perehdytyksessä tällä hetkellä on sekä miten uusien myyjien perehdytystä voitaisiin parantaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarjota toimeksiantajayritykselle uusien myyjien perehdytystä koskeva selvitys kehitysehdotuksineen. Toimeksiantajayritys on kaupan alalla toimiva pohjoismainen erikoisliikeketju, joka työllistää noin 500 henkilöä Suomessa. Yritys panostaa henkilöstön työtyytyväisyyteen, johon perehdytyksellä on merkittävä vaikutus.

Tutkimuksen tietopohja koostuu perehdytykseen liittyvästä teoriasta, jota tarkasteltiin laajasti eri näkökulmista sekä monipuolisesti eri lähteitä hyödyntäen. Onnistuneessa perehdytyksessä tulee ottaa huomioon useita perehdytykseen vaikuttavia teemoja, kuten perehdytyksen tavoitteet, toimiva perehdytysprosessi, perehdytyksen osapuolet sekä perehdytyksen arviointi ja kehittäminen.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Ensin toteutettiin uusien myyjien perehdytystä koskeva tutkimus. Tulosten perusteella luotiin kehitysehdotus, joka tarjoaa toimintatapoja toimeksiantajayrityksen perehdytyksen kehittämiseksi. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta, mikä mahdollisti tutkittavan aiheen syällisen ymmärryksen. Tiedonhankintamenetelminä käytettiin teemahaastatteluita sekä avointa haastattelua.

Teemahaastatteluiden tuloksista selvisi, että uusien myyjien perehdytyksessä on tällä hetkellä useita asioita, jotka kaipaavat kehittämistä. Eniten kehitystä kaivataan perehdytyksen resursseihin sekä perehdytyksen seurantaan ja arviointiin. Avoimesta haastattelusta saadut tulokset olivat osittain ristiriidassa teemahaastatteluiden tulosten kanssa. Tämän syyksi ilmeni kokemusten aikasidonnaisuus. Tutkimuksen keskeisemmäksi tulokseksi nousi neljä uusien myyjien perehdytykseen liittyvää kehityskohdetta, joita olivat yksilöllisyyden huomioiminen, tuotetietouden opastamisen määrä, tietoisuus perehdytysjakson pituudesta sekä palautteen antaminen.

Tutkimuksen tulosten pohjalta luotiin kehitysehdotukset toimeksiantajayrityksen uusien myyjien perehdytyksen parantamiseksi. Kehitysehdotukset on esitetty kahdessa eri muodossa, jotta opinnäytetyön lopputuotos palvelisi toimeksiantajayritystä mahdollisimman hyvin. Toimeksiantajayritys ryhtyy kehittämään uusien myyjien perehdytystä opinnäytetyön tuotoksen ohjaamana.

Minea Ailio

Developing the orientation of a new salesperson in Company X

Year 2021 Pages 55

The goal of this Bachelor's thesis was to investigate the current challenges in the job orientation of new salespeople in the client company and how the orientation of new salespeople could be improved. The purpose of this study was to provide the client company with a report on the job orientation of new salespeople with development proposals. The client company is a Nordic specialty retail chain operating in the retail sector, employing about 500 people in Finland. The company invests in employee job satisfaction, in which the job orientation has a significant role.

The knowledge base of this study consists of a theory related to job orientation, which was examined from a wide range of perspectives using a variety of sources. There are several themes that must be considered for the orientation to be successful. These are the objectives of the orientation, the functional onboarding process, the parties to the orientation, and the evaluation and development of the orientation.

This thesis was carried out as a research development work. First, a study of the job orientation of new salespeople was carried out. Then, based on the results, a development proposal was created that provides ways to develop the orientation of the client company. A research method of this study was qualitative, which enabled an in-depth understanding of the topic. Thematic interviews and an open interview were used as data collection methods.

The results of the thematic interviews revealed that there are currently several areas in need of improvement in the job orientation of new salespeople. Most development is needed in orientation resources and in the monitoring and evaluation of orientation. The results of the open interview were partly inconsistent with the results of the thematic interview. This was due to the time-bound nature of the experiences. As the main result of this study was four development areas related to the orientation of new salespeople. The four areas were the consideration of individuality, the amount of product information guidance, awareness of the length of the orientation period and the provision of feedback.

Based on the results of this study, development proposals were created to improve the orientation of the client's new salespeople. The development proposals are presented in two different forms, so that the final output of this thesis would serve the client company as well as possible. The client company will start developing the job orientation of new salespeople guided by the output of this thesis.

Keywords: orientation, orientation process, orientation development, new salespeople

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimeksiantaja	9
3	Perehdyttäminen	9
3.1	Perehdytyksen tavoitteet	11
3.1.1	Perehdytys ja tuottavuus	12
3.1.2	Perehdytyksen vaikutus sitoutuneisuuteen	12
3.1.3	Perehdytyksen tasalaatuisuus ja kehittäminen.....	12
3.2	Toimiva perehdytysprosessi.....	13
3.2.1	Perehdyttämisen suunnittelu	13
3.2.2	Perehdyttämisen toteutus.....	15
3.2.3	Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja kehittäminen.....	16
3.3	Perehdytyksen osapuolet.....	17
3.3.1	Perehdyttäjän vastuu	18
3.3.2	Perehdytettävän vastuu	19
4	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja tutkimuksen kulku.....	19
4.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	20
4.1.1	Haastattelurunko	21
4.1.2	Haastattelut	21
4.1.3	Aineiston käsittely ja analysointi laadullisella sisällönanalyysillä	22
4.2	Avoin haastattelu	23
4.2.1	Esitys teemahaastatteluiden tuloksista	23
4.2.2	Työskentelyvälineenä työpaja	24
4.2.3	Aineiston käsittely- ja analysointitavat	24
4.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	25
5	Uusien myyjien kokemukset perehdytyksestä.....	26
5.1	Perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen osa-alueet	26
5.2	Perehdytyksen osapuolten onnistuminen omassa roolissaan	31
5.3	Perehdytyksen seurannan ja arvioinnin määrä.....	32
5.4	Yhteenveto teemahaastatteluiden tuloksista	32
6	Perehdyttäjän näkemys teemahaastatteluiden tuloksista.....	34
6.1	Kehityskohteiden arviointi	34
6.2	Kehityskohteiden valinta	35
7	Johtopäätökset ja kehittämistyö.....	37
7.1	Johtopäätökset	37
7.2	Kehitysehdotukset	38
7.3	Jatkotoimenpiteet	41

8 Työn arviointi	42
Lähteet	45
Kuviot	48
Taulukot	48
Liitteet	49

1 Johdanto

Perehdytys saattaa aiheena kuulostaa jo loppuun kolutulta, mutta siitä puhuminen ja siihen perehtyminen ei ole ajan hukkaa - varsinkaan yrityksen tai uuden työntekijän näkökulmasta. Perehdytykseen todella kannattaa panostaa. Onnistunut perehdytys tarjoaa työntekijälle eväät suoriutua työstä sujuvasti. (Pellinen 2019.) Parhaimmillaan perehdytys lisää työtyytyväisyyttä, vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon sekä nostaa organisaation tuottavuutta (Eklund 2018, 20).

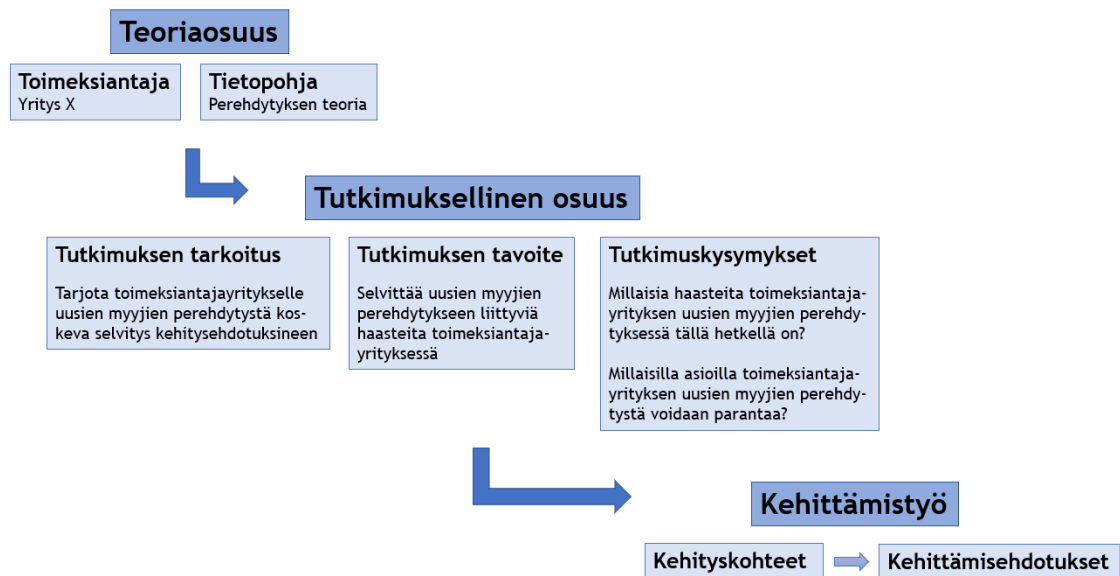
Perehdytys toimii siltana rekrytointivaiheessa tehdyn investoinnin ja pidemmällä tähtäimellä tuottavan työntekijän välillä. Perehdytys on avainasemassa tuottavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta. Epäonnistunut perehdytys saattaa johtaa jopa tuottavuuden laskuun, kun taas perehdytyksen onnistuessa yrityksen tuottavuus nousee. (Eklund 2018, 31-34.)

Työntekijöiden sitoutuneisuus on yksi tärkeimpiä tekijöitä yrityksen menestyksessä. Sitoutuneet työntekijät nostavat yrityksen kilpailukykyä ja voivat myös tuottaa yritykselle kilpailuetua. Hyvistä työntekijöistä kannattaa pitää kiinni. Tutkimukset osoittavat, että perehdytyksellä on suuri merkitys työntekijän sitoutuneisuuteen. Hyvän perehdytyksen myötä työntekijä saa helpommin onnistumisen kokemuksia työssään. Hyvä perehdytys myös auttaa työntekijää kokemaan olevansa odotettu ja tervetullut työyhteisöön. Nämä asiat lisäävät työntekijän työhyvinvointia ja viihtyvyyttä sekä pysyvyyttä työssä. (Eklund 2018 34-36; Joki 2021, 85-86.)

Perehdytyksellä on myös suuri rooli yrityksen maineen kannalta. Perehdytys on nimittäin yksi niistä asioista, joilla on vaikutusta organisaation yrityskuvaan ja ennen kaikkea työnantajamielikuvaan (Eklund 2020; Joki 2021, 88). Tänä päivänä sana leviää nopeasti muun muassa sosiaalisen median välityksellä, joten työntekijöiden kokemukset työnantajista ovat merkityksellisiä. Yritysten tavoitellessa hyviä työntekijöitä, kannattaa työnantajamielikuvaan panostaa. Onnistuneet perehdytykset antavat pohjan työtyytyväisyydelle ja hyvien työkokemusten välittymiselle.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään toimeksiantajayritys, joka esiintyy työssä anonymyminä nimellä Yritys X. Teoriaosuudessa perehdytään opinnäytetyön aiheeseen eli perehdytykseen monipuolisesti alan kirjallisuutta hyödyntäen. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä: työn aikana toteutetaan tutkimus, jonka tuloksiin perustuen kehitetään toimeksiantajayrityksen toimintaa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota toimeksiantajayritykselle uusien myyjien perehdytystä koskeva selvitys kehitysehdotuksineen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää uusien myyjien perehdytykseen liittyviä haasteita toimeksiantajayrityksessä. Tutkimuksen tutkimusongelmasta on johdettu kaksi tutkimuskysymystä, joihin tällä opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan. Tutkimuskysymyksiä

ovat: Millaisia haasteita toimeksiantajayrityksen uusien myyjien perehdytyksessä tällä hetkellä on? Millaisilla asioilla toimeksiantajayrityksen uusien myyjien perehdytystä voidaan parantaa? Tämän opinnäytetyön rakenne on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan toimeksiantajayritykseen pääkaupunkiseudun alueella hiljattain palkattujen, uusien myyjien kokemuksiin. Hiljattain palkatuilla myyjillä on relevantein tieto sekä tuoreet muistikuvat perehdytykseen liittyen. Tässä tutkimuksessa uudella myyjällä tarkoitetaan kuuden kuukauden sisällä palkattua työntekijää. Tutkimalla juuri tätä joukkoa, tutkimuksesta saadut tulokset ovat ajankohtaisia ja luotettavia. Tutkimuksesta on rajattu pois muun yrityksen henkilöstön, kuten myymäläpäällikköjen, markkinointitiimin ja johdon kokemukset perehdytyksestä. Perehdytystä ei tapahdu ainoastaan työntekijän elinkaaren alussa, vaan usein työsuhteen muissakin vaiheissa (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Tässä tutkimuksessa kuitenkin käsitellään vain myyjien työsuhteen alussa tapahtuvaa perehdytystä. Työsuhteen muissa vaiheissa tapahtuva perehdytys on rajattu pois tutkimuksesta.

Omaakohtainen työkokemukseni toimeksiantajayrityksessä syytti kipinän opinnäytetyöni aiheelle. Toimeksiantajayrityksessä monet prosessit toimivat erittäin hyvin, mutta mielestäni etenkin myyjien perehdyttäminen on edelleen ”hiomaton timantti”. Tunnen halua kehittää perehdytysprosessia siten, että se palvelisi yritystä ja ennen kaikkea uusia myyjiä mahdollisimman hyvin. Olen suunnannut opintoni henkilöstöjohtamiseen, jonka osa-alueisiin perehdytys kuuluu. Perehdytys opinnäytetyöni aihevalintana tuntuu mielekkäältä ja luonnolliselta.

2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on kaupan alalla toimiva pohjoismainen erikoisliikeketju. Toimeksiantajayritys toimii johtavana yrityksenä omalla alallaan pohjoismaissa, ja on yksi alansa suurimpia yrityksiä Euroopassa. Yrityksellä on noin 120 kivijalkamyymälää ympäri Suomea. Yritys palvelee asiakkaita myös laajassa verkkokaupassa. Yrityksellä on myymälöitä myös Ruotsissa ja Norjassa, mutta tämä opinnäytetyö toteutetaan vain Suomen maaorganisaation alaisuudessa, ja tässä tutkimuksessa keskitytään vain Suomen myymälöissä työskenteleviin henkilöihin. (Yritys X Oy 2021.) Toimeksiantajayritys on osakeyhtiö, joka lukeutuu suuryritykseksi työllistäen noin 500 henkilöä Suomessa. Yrityksen liikevaihto oli noin 110 miljoonaa euroa vuonna 2020. (Suomen Asiakastieto Oy 2021).

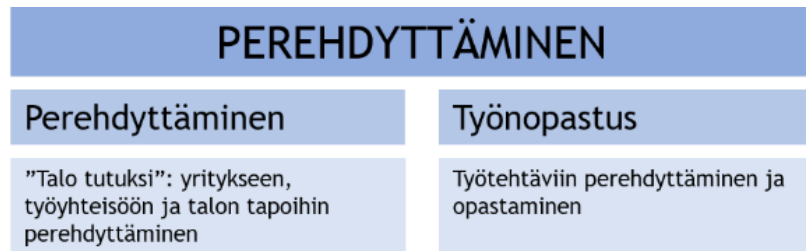
Toimeksiantajayrityksen myymälöiden työntekijärakenne koostuu yleensä myymäläpäälliköistä ja myyjistä sekä palveluiden asiantuntijoista. Joissakin myymälöissä myymäläpäällikön apukätenä toimii vastuumyyjä. Myymälän koosta, palveluista ja sijainnista riippuen yhdessä myymälässä työskentelee muutamasta työntekijästä useampaan kymmeneen työntekijää. Toimeksiantajayrityksen toimiessa erikoiskaupan alalla, asiakaspalvelulla on suuri merkitys kilpailussa. Tämän vuoksi myymäläkentällä työskentelevillä henkilöillä on pelkkien myyjän taitojen lisäksi myös asiantuntijarooli. Yritykseen hakeutuvilla henkilöillä on usein alaan liittyvää kokemusta ja harrastuneisuustaustaa sekä kiinnostusta alaa kohtaan. (Yritys X Oy 2021.)

Toimeksiantajayrityksessä mitataan työtyytyväisyyttä monilla erilaisilla työhyvinvoinnin mittareilla, kuten sisäisillä ja ulkoisilla henkilöstökyselyillä (Yritys X Oy 2021). Toimeksiantajayritys panostaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, mistä kertoo muun muassa se, että yritys on sijoittunut työntekijätyytyväisyyttä mittaavassa Great Place to Work -tutkimuksessa useamman kerran kärkeen suurten organisaatioiden luokassa. (Great Place to Work 2021.) Työntekijän perehdytys vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen. Mitä onnistuneempi perehdytysjakso on, sitä parempi on työntekijän työtyytyväisyys. (Eklund 2018, 35).

3 Perehdyttäminen

Perehdyttämiselle ei ole yhtä tiettyä määritelmää. Perehdyttämisen eri määritelmissä toistuu kuitenkin samat teemat. Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joiden avulla työntekijä saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä. (Joki 2021, 85). Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan perehdyttäminen antaa henkilölle valmiudet työskennellä organisaatiossa, työyhteisössä ja työtehtävissä oikealla ja turvallisella tavalla. Perehdyttäminen voidaan kuvion 2 osoittamalla tavalla jakaa kahteen alakäsitteeseen: perehdyttämiseen, jolla tarkoitetaan työntekijän

perehdyttämistä yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin sekä työnopastukseen eli työtehtävien opastukseen.



Kuvio 2: Perehdyttäminen (Ahokas & Mäkelä, 2013).

Eklund (2018, 25-26) puolestaan toteaa, että käytännössä perehdytys on uuden oppimista ja opitun tiedon soveltamista käytäntöön. Perehdytys tukee organisaation ja uuden työntekijän välistä vuorovaikutusta antaen samalla mahdollisuuden kysymysten ja vastausten esittämiselle puolin ja toisin. Tainio-Keinonen (2020) kertoo perehdytyksen olevan osaamisen siirtämistä uusille työntekijöille sekä perehdyttämistä heidät talon tavoille. Tämän tarkoituksena taas on saada uudet tulokkaat muutettua tuottaviksi työntekijöiksi mahdollisimman nopeasti. Perehdytyksen tarkoitus on myös mahdollistaa uuden työntekijän samastuminen ryhmään.

Laki asettaa työhön perehdyttämiselle omat vaatimuksensa. Työturvallisuuslain 738/2002 2 luvun 14 §:ssä määrätään, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpai-kan vaara- ja haittatekijöistä. Laissa määrätään myös, että työnantajan on työntekijän työko- kemus ja ammatillinen osaaminen huomioon ottaen perehdytettävä työntekijä työhön, työpai-kan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Työturvallisuuslain mukaan työntekijälle tulee antaa myös ohjauksen ja opastuksen täydennystä tarittaessa. Voidaankin ajatella, että laki asettaa tietyt raamit, jotka koskevat perehdytystä kaikissa Suomen organisaatioissa.

Työturvallisuuslaista käy ilmi, ettei perehdytystä tarvita ainoastaan uuden työntekijän koh- dalla. Myös Joki (2018, 85) huomauttaa, että perehdytystä saatetaan tarvita työsuhteen muis- sakin vaiheissa, kuten esimerkiksi silloin, kun työntekijä vaihtaa työtehtävää yrityksen sisällä. Ahokas ja Mikkonen (2013) listaavat tilanteita, jolloin perehdytystä ja työnopastusta tarvitaan aina. Tällaisia tilanteita ovat:

- työ on tekijälleen uusi
- työtehtävät vaihtuvat
- työmenetelmät muuttuvat
- hankitaan ja otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita ja aineita
- työ toistuu harvoin
- turvallisuusohjeita laiminlyödään
- työpaikalla sattuu työtaturma tai havaitaan ammattitauti

- annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita
- tilanne poikkeaa tavanomaisesta
- havaitaan virheitä toiminnassa ja puutteita tuotteiden ja palvelujen laadussa

Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain uuden työntekijän perehdytykseen eli perehdytysprosessiin, jossa uusi myyjä perehdytetään hänen tullessa yritykseen ja työyhteisöön ensimmäistä kertaa.

3.1 Perehdytyksen tavoitteet

Yksinkertaisimmillaan perehdytyksen tavoitteena on, että työntekijä oppii työnkuvaan kuuluvat tehtävät ja tulee osaksi työyhteisöä. Perehdytyksen tavoitteet kuitenkin vaihtelevat esimerkiksi perehdytettävän työntekijän työsuhteen keston mukaan. Joissakin organisaatioissa työntekijöiden vaihtuvuus on tarkoituksenmukaisesti suurta ja työsuhteiden kestot lyhyitä. Tällöin perehdytyksen tavoitteeksi saatetaan asettaa nopea työhön oppiminen, jolloin työntekijän on ensisijaisesti opittava tuntemaan työympäristöstään oleelliset asiat juuri hänen työnsä kannalta. Mikäli organisaatiossa perehdytettävien työntekijöiden sitoutuneisuuden toivotaan olevan suurta, ovat perehdytyksen tavoitteet toiset. Tällöin perehdytyksen tavoitteiksi saatetaan asettaa esimerkiksi työympäristöön tutustuminen ja siinä viihtyminen sekä organisaatiokulttuuriin sopeutuminen. Pidempiä työsuhteita tavoittelevassa perehdytyksessä perehdytykseen ollaan valmiita käyttämään enemmän resursseja, kuin lyhyitä työsuhteita tavoittelevassa perehdytyksessä. Perehdytyksen tavoitteita laadittaessa tuleekin ottaa huomioon yrityksen strategia. (Eklund 2018, 28-29 & 207.)

Perehdytyksen tavoitteet voidaan jakaa yleisemmän tason tavoitteisiin sekä organisaatioiden tarkempiin tavoitteisiin. Yleisemmällä tasolla perehdytyksen tavoitteita aiemmin mainittujen tavoitteiden lisäksi ovat esimerkiksi nostaa uuden työntekijän osaaminen tarvittavalle tasolle, auttaa tunnistamaan uuden työntekijän potentiaali, tukea uuden työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä, edesauttaa työntekijöiden tutustumista toisiinsa, vahvistaa työn merkityksen kokemusta sekä nostaa vuorovaikutuksen laatua. Organisaatiokohtaiset perehdytyksen tarkemmat tavoitteet rakentuvat laajempien tavoitteiden avulla. Tarkemmat tavoitteet riippuvat aina uusista työntekijöistä sekä organisaatiosta, jossa perehdytys tapahtuu. (Eklund 2018, 30).

Joki (2021, 88) toteaa, että vaikka perehdytettävä työntekijä tulisi olemaan yrityksen palveluksessa vain vähän aikaa, kannattaa perehdytykseen kuitenkin panostaa myös yrityskuvan näkökulmasta. Yrityskuva tarkoittaa mielikuvaa yrityksen henkilöstöstä, palveluista ja tuotteista. Perehdytys on yksi niistä tilaisuuksista, jolloin yrityskuvaan pystytään vaikuttamaan positiivisesti. Onnistuneella perehdytyksellä on positiivinen vaikutus yrityskuvan lisäksi työnantajamielikuvaan (Eklund 2020). Työnantajamielikuva taas tarkoittaa yrityksen mainetta työnantajana (Duunitori 2021). Edellä mainittujen perehdytyksen tavoitteiden lisäksi suunnitelmallisen

perehdytyksen hyödyt voidaan esittää kolmesta eri näkökulmasta, joita ovat tuottavuus ja tehokkuus, työtyytyväisyys ja sitoutuminen sekä tasalaatuisuus ja perehdytysprosessin kehittäminen (mm. Eklund 2018, 31-37.)

3.1.1 Perehdytys ja tuottavuus

Tuottavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta perehdytyksen tavoitteena on varmistaa rekrytointivaiheessa tehdyn investoinnin onnistuminen ja investoinnin muodostuminen pitkällä tähtäimellä kannattavaksi. Onnistunut perehdytys nostaa yrityksen tuottavuutta, kun taas epäonnistunut perehdytys voi jopa johtaa jatkuvaan tuottavuuden laskuun. (Eklund 2018, 31-34.) Perehdytyksen tarkoitus yrityksen näkökulmasta on saada työntekijästä tuottava yksilö mahdollisimman nopeasti, jotta häneen sijoitettava pääoma saadaan mahdollisimman pian takaisin (Pro PK-Pilvipalvelut Oy 2018).

Hyvän perehdytyksen avulla työntekijä oppii työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja oikein. Hyvä perehdyttäminen vähentää virheiden syntymistä työssä, jolloin virheiden korjaamiseen käytetty aika säästyy. Virheiden korjaaminen on organisaatiolle kallista, sillä siihen tarvitaan usein useamman työntekijän työaika. (Joki 2021, 85.)

3.1.2 Perehdytyksen vaikutus sitoutuneisuuteen

Sitoutuneisuus on usein tärkeää yrityksille. Hyvät työntekijät lisäävät yrityksen kilpailukykyä, jolloin niistä kannattaa pitää kiinni. Tutkimusten mukaan onnistuneella perehdytyksellä on suuri vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen sekä työn tulokseen. Onnistuneella perehdytyksellä on vaikutusta myös perehdytettävän työtyytyväisyyteen. Mitä paremmin työyhteisön muita jäseniä valmistellaan uuden työntekijän saapumiseen, sitä paremmin perehdytettävä kokee olevansa odotettu ja tervetullut työyhteisöön. Hyvän perehdytyksen myötä perehdytettävä saa helpommin onnistumisen kokemuksia työssään, mikä lisää työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta. (Eklund 2018, 34-36.)

Koko työyhteisöä hyötyy, jos perehdyttäminen on onnistunutta. Hyvin hoidettu perehdyttäminen tekee uuden työntekijän olon turvalliseksi ja vaikuttaa työntekijän mielialaan positiivisesti. Nämä lisäävät työntekijän viihtyvyyttä työssään, mikä taas lisää sitoutuneisuutta. (Joki 2021, 85-86.)

3.1.3 Perehdytyksen tasalaatuisuus ja kehittäminen

Tasalaatuisuuden näkökulmasta perehdytyksen tulee olla yhtä laadukas kaikille. Tämän mahdollistaa ennalta suunniteltu perehdytysprosessi. Suunnitelmallisuus antaa mahdollisuuden tarkastella prosessia kriittisesti: mikä toimii ja missä olisi parannettavaa. Suunnitelmallinen perehdytysprosessi auttaa luomaan perehdytyksestä tasalaatuisen sekä kehittämään sitä.

(Eklund 2018, 36-37.) Perehdyttämisen kehittämistä tarvitaan, jotta organisaatio pystyy vastaamaan työelämän muuttuviin haasteisiin ja pysymään kilpailukykyisenä (Eklund 2020).

3.2 Toimiva perehdytysprosessi

Perehdytys on prosessi, joka hyvin hoidettuna vie aikaa. Huomioitavaa on kuitenkin se, että mitä nopeammin perehdytetty pystyy työskentelemään itsenäisesti, sitä nopeammin organisaatio hyötyy perehdytyksestä. Tällöin perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin. (Joki 2021, 85.)

Perehdytysprosessi on johtamisen väline. Perehdytysprosessin avulla johdetaan organisaatiota toteuttamaan sen strategiaa. Kuten muidenkin organisaation toimien, tulee myös perehdytysprosessin olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Yrityksen strategialla tarkoitetaan yrityksen liiketoimintamallia, jonka avulla pyritään saavuttaa yrityksen visio eli ajatus siitä, mihin yritys pyrkii tulevaisuudessa (Tuomi & Sumkin 2012, 14). Perehdytys ei saisi jäädä irralliseksi prosessiksi, vaan sen tulisi liittyä saumattomasti muuhun organisaation toimintaan (Eklund 2018, 27).

Toimivalla perehdytysprosessilla vahvistetaan työntekijän motivaatiota, lojaaliutta ja sitoutuneisuutta. Perehdytyksen tulisi olla systemaattinen, vuorovaikutteinen, osallistava ja yhteisöllinen prosessi. Perehdytysprosessin suurimpia haasteita on saada kaikki yrityksessä toimivat henkilöt toimimaan perehdytysprosessin mukaisesti. Perehdytys on pedagogisesti muotoiltu prosessi, jonka tarkoituksena ei ole olla pelkkä uuvuttava tiedotustilaisuus. Perehdytysprosessin kehittäminen vie aikaa, mutta siihen kannattaa panostaa. Kerran yritystasolla yhdessä keskustelun avulla kehitettyä perehdytysprosessia on helpompaa jalostaa entisestään jatkossakin. (Huhtala 2021.) Työterveyslaitos (2021) kiteyttää Huhtalan ajatukset: ”Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, vastavuoroista keskustelua ja oppimista, johon osallistuvat niin työpaikan johto, henkilöstöhallinto, esimies kuin yksittäinen työntekijäkin.” Perehdytysprosessi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat perehdytyksen suunnittelu, perehdytyksen toteutus sekä perehdytyksen seuranta, arviointi ja kehittäminen.

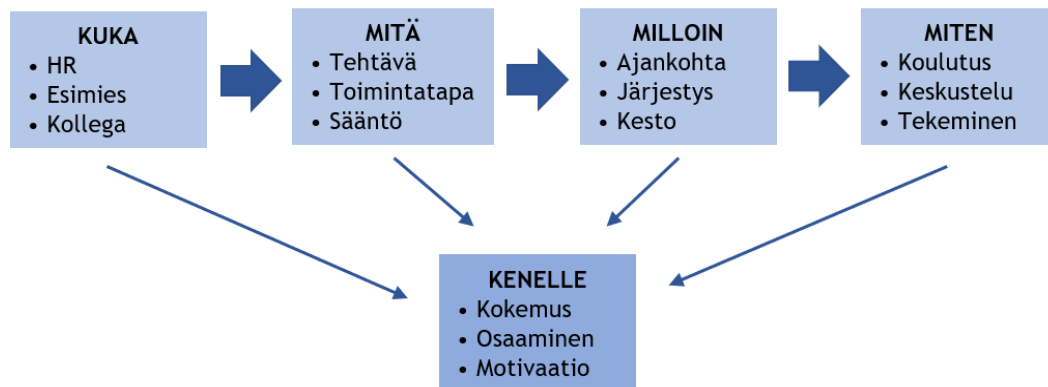
3.2.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämistä suunniteltaessa on hyvä pohtia tiettyjä asioita, jotka koskevat jokaista perehdytystä organisaatiossa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi, mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet, mitä ovat työvaiheet ja työtehtävät, mitä asioita opastukseen sisällytetään, miten opastettavan tulee osata toimia, mitä opastettavan tulee tietää ja ymmärtää sekä miten perehdytyksen sisältö jaksetaan. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Eklundin (2018, 76-80) mukaan konkreettisemmalla tasolla perehdytysprosessia tarkasteltuna laaditaan perehdytysuunnitelma. Perehdytysuunnitelma luodaan aina perehdytyksen

tavoitteiden pohjalta ja se voi vaihdella tehtävä- ja yksilökohtaisesti kuvion 3 mukaisesti. Perehdytys suunnitelmasta tulisi löytyä vastaukset tiettyihin kysymyksiin. Tällaisia kysymyksiä ovat:

- Kuka perehdyttää tai ketkä perehdyttävät?
- Mitä asioita perehdytetään?
- Milloin ja missä järjestyksessä perehdytys tapahtuu sekä kauan se kestää?
- Millaisia perehdyttämisen konkreettisia menetelmiä hyödyntäen perehdytys tapahtuu?
- Kenelle perehdytystä annetaan ja miten perehdytettävän yksilöllisyys huomioidaan perehdytyksessä?



Kuvio 3: Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (mukaillen Eklund 2018, 76).

Myös Finnish Consulting Group Oy (2021) korostaa, että yleisperehdytys suunnitelma on hyvä alku, mutta se ei vielä riitä. Perehdytys suunnitelma tulee räätälöidä jokaisen yksittäisen perehdytyksen kohdalla sellaiseksi, joka ottaa huomioon työntekijän osaamistason sekä henkilön yksilönä. Yksilökohtaisesta perehdytyksestä puhuttaessa voidaan käyttää termiä työntekijälähtöinen perehdytys (Pellinen 2019). Kunnollisen perehdytys suunnitelman laatiminen auttaa sen sisältämien asioiden muistamisessa ja prosessin läpi viemisessä yksityiskohtia myöten. Perehdytys suunnitelma antaa suuntaviivan perehdytykselle sekä kertoo, mitä tehtäviä perehdytettävälle käydään läpi perehdytysjakson aikana. Joen (2021, 86) mukaan perehdytyksen syvyys ja laajuus riippuu monesta tekijästä, kuten perehdytettävän tulevasta roolista, ammatillisesta osaamisesta, työkokemuksesta ja iästä.

Perehdytysprosessin ensimmäisessä vaiheessa, perehdytyksen suunnittelussa tehdään perehdytyksen toteutukseen liittyviä alkuvalmisteluja. Tällöin esimerkiksi päätetään, ketkä ovat perehdyttäjiä ja valmennetaan heidät tehtävään sekä tiedotetaan työyhteisölle riittävän ajoissa uudesta työntekijästä. Perehdytyksen alkuvalmisteluihin kuuluva perehdytykseen liittyvien resurssien varaaminen sekä perehdytyksen tavoitteiden määrittäminen. Perehdytyksen alkuvalmisteluissa myös sovitaan, kuka perehdyttää ja milloin sekä varmistetaan, että perehdytysmateriaalit ovat ajan tasalla. (Työterveyslaitos 2021.)

3.2.2 Perehdyttämisen toteutus

Perehdyttämisen toteutus on perehdytysprosessin toinen vaihe, jossa organisaatio perehdyttää työntekijän työyhteisöön ja työtehtäviin. Perehdyttämisen käytännön toteutuksessa pyritään toimimaan perehdytysuunnitelman mukaisesti. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Käytännön perehdytyksen kesto on käsite, jolle ei ole olemassa tiettyä määritelmää. Perehdytyksen alkamiseksi voidaan katsoa, kun rekrytointivaihe päättyy tai kun perehdytettävä on ensimmäistä kertaa työpaikalla. Jotkut määrittävät perehdytyksen päättyneeksi ensimmäisen työpäivän tunnin mittaisen koulutuksen loppumiseen, kun taas toiset koeajan päättymiseen. Toiset taas ajattelevat, ettei perehdytys lopu koskaan. Vaikka perehdytyksen kestolle ei olekaan yhtä tiettyä määritelmää, on perehdytykselle kuitenkin hyvä asettaa riittävän tarkat tavoitteet ja aikaraja tavoitteiden saavuttamiselle. (Eklund 2018, 88-90.) Finnish Consulting Group Oy:n (2020) mukaan tutkimukset osoittavat työntekijöiden saavuttavan parhaan tuottavuutensa vasta 8-12 kuukautta työn aloittamisen jälkeen. Perehdytyksen kesto onkin yksi merkittävimmistä tekijöistä perehdytyksen onnistumisen kannalta. Perehdytykseen kannattaa investoida riittävästi aikaa, työtehtävistä riippuen noin 3-6 kuukautta.

Perehdyttämisen toteutus vaihtelee organisaatioiden, työtehtävien ja yksilöiden välillä. Hyvä perehdytys kuitenkin sisältää tietyt osa-alueet, jotka työntekijälle opastetaan. Perehdytyksen suunnittelun ja sen sisältämien alkuvalmistelujen jälkeen varsinaisen työn alkaessa esitellään uudelle työntekijälle työpaikka ja työntekijän oma työyhteisö perehdyttäjineen. Tällöin käydään myös läpi työpaikan yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt, työhön liittyvät keskeiset käsitteet sekä työsuhteasiat, kuten työaika, palkkaus, tauot ja työsuhte-edut. Myös työntekijän oikeudet ja velvollisuudet sekä työntekijää ja työnantajaa koskevat lait on tärkeätä käydä läpi jo perehdytyksen alkuvaiheessa. Terveelliseen ja turvalliseen työhön opastaminen, sisältäen esimerkiksi ergonomian ja työterveyshuollon teemat, on osa perehdytystä. Yksityiskohdaisin ja aikaa vievin perehdytyksen toteutuksen vaihe on työtehtäviin opastaminen. Tässä vaiheessa esitellään työntekijän työnkuvaan liittyvät vastualueet ja kerrotaan työtehtävien merkityksestä osana työpaikan toiminnan kokonaisuutta. Työhön liittyvät koneet, laitteet, ohjelmat ja työvälineet esitellään sekä niiden käyttö opastetaan. Vuorovaikutus ja oppimisen varmistaminen jatkuvat läpi perehdyttämisen toteutuksen. (Työterveyslaitos 2021.)

Perehdyttämisen käytännön toteutukseen on olemassa useita erilaisia työkaluja. Esimerkiksi perehdytysuunnitelmaa voidaan hyödyntää perehdytyksen toteuttamisessa. Tällöin perehdytysuunnitelmassa luetellut konkreettiset asiat ovat niitä, jotka työntekijälle tulee perehdyttää ja opastaa. Perehdytysuunnitelmaa perehdytyksen toteutuksen työkaluna käyttäen on hyvä luoda tehtävien rinnalle täytettävät ja rastitettavat sarakkeet ”Miten?” ”Kuka?” ”Milloin?” sekä ”Perehdyttäjän ja työntekijän kuittaus”. Tällainen kuvion 4 havainnollistama työkalu mahdollistaa perehdytyksen eri osa-alueiden tunnistamisen, tehtävien vastuuhenkilöiden

ja ajankohdan määrittämisen sekä perehdytyksen toteutumisen seurannan. (Eklund 2018, 175-176.)

PEREHDYTYSSUUNNITELMA				
Perehdytettävä	Perehdyttämisvastuu			
Mitä? (perehdytettävän työtehtävä)	Miten?	Kuka?	Milloin?	Perehdyttäjän ja työntekijän kuittaukset
Tehtävät				
Tavoitteet				
Vastuualueet				
Työaika				
Työturvallisuus				
...				

Kuvio 4: Perehdytys suunnitelman runko (mukaan Eklund 2018, 176-177).

Toinen esimerkki perehdyttämisessä käytettävästä työkalusta on taulukko tai diagrammi, jossa pystyakselilla on perehdytettävät asiat ja tehtävät sekä vaaka-akselilla aika. Kuvio 5 havainnollistaa tällaista aikataulutyökalua, josta on helppo yhdellä silmäyksellä katsoa, mitä tehtäviä kulloinkin tulisi suunnitelman mukaan perehdyttää, ja missä vaiheessa perehdytys on. (Eklund 2018, 158,159.)

PEREHDYTYKSEN AIKATAULU						
	Aika					
Perehdytettävät asiat ja tehtävät						
Vastaanotto ja ympäristön esittely						
Tilat ja kulkeminen						
Työturvallisuus						
Asiakaspalvelukoulutus						
Itsenäistä työskentelyä						
...						

Kuvio 5: Perehdytyksen aikataulu (mukaan Eklund 2018, 179).

Usein yrityksillä on varsinaisten perehdytyksen työkalujen lisäksi muuta valmista tukimateriaalia, jota kannattaa hyödyntää perehdytyksessä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi erilaiset käsikirjat ja manuaalit, pohjapiirustukset, työturvallisuusohjeet, käyttöohjeet, esitteet ja tuoteselosteet sekä valokuvat ja videot. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

3.2.3 Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja kehittäminen

Perehdytysprosessin kolmas vaihe on perehdyttämisen seuranta ja arviointi. Perehdyttämisen seurannalla varmistetaan perehdytettävän jatkuva kehittyminen sekä sovittujen tavoitteiden suunnan eteneminen. Prosessin aktiivinen ja säännöllinen seuranta mahdollistaa ajan tasalla pysymisen. Seurannan avulla perehdyttäjä saa tietoa, missä asioissa perehdytettävä tarvitsee

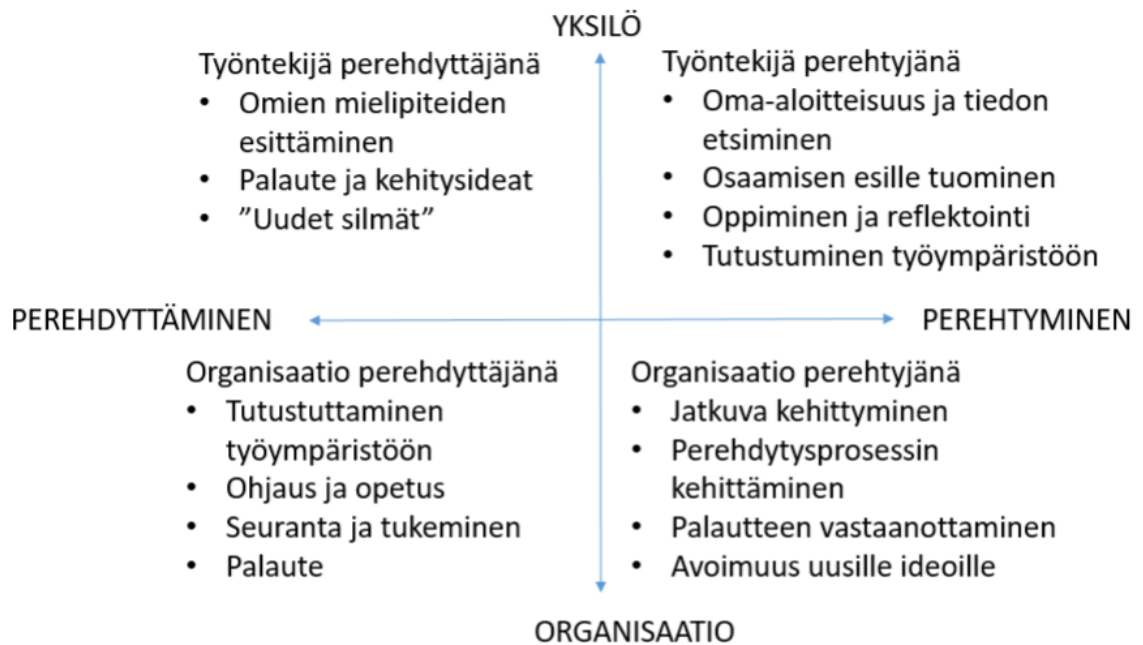
tukea kyseisellä hetkellä. Perehdytyksen systemaattisen seurannan avulla perehdytettävästä vaikealta tuntuviin asioihin pystytään reagoimaan nopeasti. Perehdyttäjän riittävä läsnäolo, molemminpuolinen palaute sekä perehdytyksen räätälöinti yksilön tarpeiden mukaisesti onnistuvat toimivien perehdytyksen seurantakäytänteiden avulla. (Eklund 2018, 121-122.)

Ahokas ja Mäkeläinen (2013) antavat konkreettisia esimerkkejä perehdytyksen seuraamisesta kysymysten muodossa. Perehdytystä arvioitaessa voidaan pohtia esimerkiksi, miten suunnitelma onnistui, saavutettiin tavoitteet, mikä meni suunnitelmien mukaisesti, missä oli puutteita ja korjaamisen varaa ja mitä tulisi tehdä toisin. Perehdytettävän oppimista ohjaa päivittäinen palautteen antaminen ja jatkuva seuranta. Perehdytettävien kokemusten ja mielipiteiden kuunteleminen on tärkeitä perehdytystä kehittäessä. Kommunikaatio perehdytyksen osapuolten välillä on olennaista perehdytyksen seurannassa ja arvioinnissa.

Työterveyslaitos (2021) määrittää perehdytysprosessin viimeiseksi osakokonaisuudeksi perehdytyksen arvioinnin ja kehittämisen. Tämä osakokonaisuus sisältää perehdytyksen onnistumisen arviointia yhdessä työntekijän kanssa, perehdytyksestä saadun palautteen kirjaamisen sekä perehdytysprosessin kehittämisen saadun palautteen pohjalta. Eklundin (2020) mukaan on erittäin tärkeää oppia jokaisesta suoritetusta perehdytyksestä, jotta perehdytysprosessia voidaan kehittää kohti kilpailukykyistä, työelämän muuttuviin haasteisiin vastaavaa prosessia. Perehdytettävien kokemukset ja heiltä saatu palaute perehdytykseen liittyen on arvokasta ja se kannattaakin hyödyntää perehdytyksen kehittämisen kannalta.

3.3 Perehdytyksen osapuolet

Eklund (2018 37-40) lähestyy perehdytystä neljän eri roolin näkökulmasta. Kuvio 6 avaa nämä neljä näkökulmaa, jotka luovat yhdessä kaksisuuntaisen prosessin, jossa vuorovaikutus tapahtuu yksilön ja organisaation välillä. Sekä työntekijän että organisaation voidaan ajatella olevan niin perehdyttäjä kuin perehtyjä. Perinteisemmin ajattelussa asettelussa työntekijä toimii perehtyvänä osapuolena ja organisaatio perehdyttäjänä. Tällöin organisaation osalta tulee odotuksia ja tavoitteita työntekijää kohtaan sekä ohjeistusta työntekijälle. Työntekijä taas toimii tiedon vastaanottajana, oppijana ja työympäristöön tutustujana. Organisaation menestyksen kannalta on kuitenkin suotavaa antaa tilaa roolien vaihtumiselle työntekijän ja organisaation välillä, jolloin työntekijä toimiikin perehdyttäjänä ja organisaatio perehtyjänä. Tällainen asetelma mahdollistaa työntekijälle omien mielipiteiden esittämisen sekä palautteen ja kehitysideoiden esilletuomisen. Organisaatio taas saa mahdollisuuden kehittää perehdytysprosessia vastaanottamalla palautetta ja olemalla avoin uusille ideoille. Tällainen perehdytyksen kaksisuuntainen prosessi auttaa organisaatiota kehittymään pääsemällä eroon vanhentuneista ja pinttyneistä toimintamalleista niiden ollessa kannattamattomia ja ottamalla huomioon työntekijän niin sanotusti uusilla silmillä nähdyt raikkaat ideat.



Kuvio 6: Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (Eklund 2018, 39).

Perehdyttäjänä toimii henkilö, joka vastaa asiakokonaisuuden tai tietyn tehtävän opastamisesta uudelle työntekijälle. Perehdytystyötä voi tehdä kuka tahansa siihen soveltuva (Eklund 2018, 140). Käytännön perehdyttäjää valittaessa tulee ottaa huomioon perehdyttäjän tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet sekä oma mielenkiinto tehtävää kohtaan. Perehdyttaja toimii perehdytettävän tukihenkilönä sekä porttina työyhteisöön ja työtehtäviin tutustumiseen. Paras perehdyttaja työtehtäviin on usein yksikön esimies. (Joki 2021, 88.) Nykänen (2017) korostaa, että perehdyttäjiä voi olla useita perehdytysprosessin eri vaiheissa, vaikka uuden henkilön perehdyttämiseen valitaan yksi vastuhenkilö. Tällöin työkuorma yhtä henkilöä kohden pienenee, ja toisaalta uusi työntekijä pääsee verkostoitumaan useamman työyhteisön henkilön kanssa. Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta on aina johdolla ja esimiehillä (Joki 2021, 88; Eklund 2018, 161).

3.3.1 Perehdyttäjän vastuu

Eklund (2018, 139) esittelee perehdytykseen liittyvän vastuun sekä perehdyttäjän että uuden työntekijän näkökulmasta. Perehdyttäjän vastuulla on ymmärtää oma roolinsa ja sen merkitys osaavana perehdyttäjänä. Osaava perehdyttaja tarjoaa tukea ja turvallisuuden tunnetta muutostilanteessa uudelle työntekijälle. Perehdyttäjän vastuulla on myös huolehtia omalta osaltaan toimivasta ja riittävästä vuorovaikutuksesta perehdytettävän kanssa. Luottamuksen rakentaminen perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja toimivan käytännön perehdytyksen. Perehdyttäjän vastuulla on omalla toiminnallaan rakentaa luottamusta organisaation ja perehdytettävän välille.

Tiedostetun tiedon lisäksi organisaatioissa on niin kutsuttua hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on sellaista, joka opitaan organisaatiossa työskentelyn kautta. Hiljainen tieto liittyy vahvasti organisaatiokulttuuriin ja on erittäin arvokasta. Kokeneempien kollegoiden hiljainen tieto on opittu esimerkiksi yritysten ja erehdysten kautta. Tällaisen tiedon saaminen uudelle työntekijälle saattaa ehkäistä uuden työntekijän samojen erehdysten tekemistä. Hiljaisen tiedon jakaminen uudelle työntekijälle on koko työyhteisön vastuulla ja edellyttää kannustavaa kulttuuria ja yhteisiä käytäntöjä. (Eklund 2018, 142-158.)

3.3.2 Perehdyttävän vastuu

Vaikka perehdytys olisi perehdyttävän organisaation osalta hyvin suunniteltu, ei sen onnistuminen ole silti taattu. Perehdytys on kaksisuuntainen prosessi, jossa myös uudella työntekijällä on vastuuta. Uuden työntekijän vastuun voidaan ajatella kohdistuvan kolmeen osa-alueeseen: työnantajaan, työyhteisöön sekä työntekijään itseensä. Työnantajaa kohtaan kohdistuvassa vastuussa uuden työntekijän tulee toimia työsopimusta noudattaen sekä työturvallisuudesta huolehtien. Uudella työntekijällä on perehdytyksessä vastuu tuoda esiin omaa osaamistaan ja omia vahvuuksiaan. Myös työn laadusta tulee huolehtia sekä ymmärtää, että uusi työntekijä on jo perehdytysvaiheessa omalta osaltaan vastuussa asiakkaista ja organisaation toiminnan kehittämisestä. (Eklund 2018, 161-169.)

Uuden työntekijän vastuu työyhteisöä kohtaan näkyy esimerkiksi vuorovaikutus- sekä tiimityöskentelytaidoissa. Yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista on pidettävä kiinni ja työilmapiiristä sekä työrauhasta tulee huolehtia. Viestinnän on oltava toimivaa, selkeätä ja eettistä. Uuden työntekijän vastuu itseään kohtaan perehdytyksessä näkyy esimerkiksi ammattitaidon ylläpitämisenä ja kehittämisenä. Uudella työntekijällä on vastuu omasta hyvinvoinnista ja kehittämisestä. Oma-aloitteisuus sekä omien ajatusten ja mielipiteiden esille tuominen ovat osa uuden työntekijän itseensä kohdistuvaa vastuuta perehdytyksessä. (Eklund 2018, 161-169.) Myös Nykänen (2017) toteaa, että opastettavan tulee olla itse alusta alkaen aktiivisena osapuolena perehdytyksessä.

4 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja tutkimuksen kulku

Tässä luvussa kerron opinnäytetyössä käytetyistä tutkimusmenetelmistä sekä menetelmien valinnoista perusteluineen. Kuvailen tutkimuksen toteutuksen kulun sisältäen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmät sekä aineiston käsittely- ja analysointitavat. Luvun lopussa arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

Kvalitatiivinen- eli laadullinen tutkimus on empiiristä, erilaisiin aineistoihin ja niiden analysointiin perustuvaa tutkimusta. Laadullinen tutkimus sisältää empiirisyyden lisäksi myös teoriaosuuden, jota käytetään empiirisen tutkimuksen kiinnekohtana. (Juhila 2021, Laadullinen

tutkimus ja teoria.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä käsitellään todellista arkielämää ja pyritään tutkimaan sekä kuvaamaan ilmiöitä niiden luonnollisissa, todellisissa tilanteissa saaden syvä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeitä, että tiedonantajien oma ääni pääsee esille. Tämä mahdollistaa tutkimuksesta kerättävän tiedon todenmukaisuuden ja tulosten syväluotaavuuden. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021, Tutkimuksen - Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.)

Perehdytykseen liittyvät haasteet koetaan todellisissa, luonnollisissa tilanteissa, minkä vuoksi opinnäytetyöni aiheen tutkimiseen valitsin laadullisen tutkimusotteen. Tässä opinnäytetyössä tutkittavan aiheen kannalta on tärkeitä päästä mahdollisimman syvälle tutkittavaan aiheeseen. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tutkimukseni tulokset pohjautuvat tiedonantajien omaan ääneen. Tällä tavoin tutkimuksesta saatiin todenmukaista ja syvälle aiheeseen pureutuvaa aineistoa. Valitsin tässä luvussa esitellyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät tarjotakseni toimeksiantajayritykselle mahdollisimman todenmukaisen selvityksen yrityksen perehdytykseen liittyvistä haasteista sekä tuottaakseni selvitykseen pohjautuvan kehitysehdotuksen yrityksen käyttöön.

4.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään usein keskustelunomaisilla haastatteluilla. Haastattelu on yleinen tutkimustapa tuottaa aineistoa, kun halutaan saada tietoa toisten ihmisten toiminnasta, kokemuksista ja käsityksistä. Tutkimushaastattelun tavoitteena on tuottaa tietoa ja aineisto, joka antaa vastauksen tutkimuskysymykseen tai -kysymyksiin. Haastattelijan valinnoilla haastattelukysymysten muotoilusta, rajauksesta ja tyylistä on vaikutusta siihen, millaisia vastauksia eli millaista aineistoa saadaan. Haastattelurunko onkin tärkeitä laatia huolellisesti ja perustellusti. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021, Haastattelut.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ohjaavat suuntaa, mutta haastattelurunko ei ole liian tiukka. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa sen, että keskustelu voi edetä omia uriaan pitkin kohti ydinasioita ja tutkimuksen kannalta mahdollisimman hedelmällistä keskustelua. Teemahaastattelussa hyödynnetään tietopohjassa eli tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyjä teemoja. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei välttämättä muotoilla tarkasti etukäteen tai esitetä aina samassa muodossa. Teemahaastattelu antaa vastaajalle oikeuden vapaaseen puheeseen. Tämä on ensiarvoisen tärkeitä, kun halutaan päästä mahdollisimman syvälle tutkittaviin ilmiöihin. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021, Haastattelut.)

Tässä opinnäytetyössä pyrin keräämään mahdollisimman syväluotaavaa aineistoa, jossa tiedonantajan oma ääni kuuluu ja subjektiiviset eli omakohtaiset kokemukset näkyvät. Tietopohjasta eli tämän tutkimuksen kohdalla perehdytyksen teoriasta nousi esiin selkeitä teemoja, joita oli järkevää käyttää haastattelun rungon jäsentelyssä. Näiden seikkojen vuoksi valitsin tutkimuksen tiedonhankintamenetelmäksi puolistrukturoidun teemahaastattelun.

4.1.1 Haastattelurunko

Puolistrukturoidun teemahaastattelurungon koostin kolmesta pääteemasta, joista ensimmäinen on mielikuvat, kokemus ja aiempi tieto perehdyttämisestä. Ensimmäisessä teemassa haastateltava sai kertoa omista aiemmista kokemuksistaan perehdytykseen liittyen sekä ajatuksistaan siitä, millainen on onnistunut perehdytys. Ensimmäisen teeman tarkoitus ei varsinaisesti ollut vielä saada vastauksia tutkimuskysymyksiini, vaan orientoida haastateltavaa aiheeseen. Tällaisen valinnan avulla haastateltava osaa ja uskaltaa herkemmin kertoa mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti teemoissa kaksi ja kolme käsiteltävistä aiheista.

Teemassa kaksi kartoitettiin sitä, millainen perehdytys on käytännössä ollut haastateltavan kohdalla toimeksiantajayrityksessä. Perehdytyksen onnistumista tutkittaessa on tärkeää tietää, mitä perehdytys on sisältänyt käytännössä. Teemassa kaksi käsiteltiin perehdyttäviä henkilöitä eli perehdyttäjiä, perehdytyksen ajankohtaa ja kestoja, käytettyjä perehdytysmuotoja sekä perehdytettyjä asioita.

Haastattelun kolmas teema oli tutkimuksen kannalta kaikkein tärkein. Kolmas teema käsittelee haastateltavan omia kokemuksia saamastaan perehdytyksestä toimeksiantajayrityksessä. Haastattelun kolmannessa teemassa haastateltava kertoi, mitkä asiat perehdytyksessä onnistuivat ja mitkä asiat olisi voitu tehdä eri tavalla, jotta perehdytys olisi ollut parempi. Yksityiskohtaisempia aiheita teeman sisällä olivat muun muassa kokemukset perehdytykseen käytyä ajasta ja resursseista, haastateltavan arviointi itsestään perehdyttävänä, perehdyttäjien ammattitaito sekä palautteen antaminen perehdytyksen aikana ja sen jälkeen.

Laatimassani haastattelurungossa pääkysymyksiä on kahdeksan ja täydentäviä apukysymyksiä kymmenen. Liitteessä 1 on esitetty haastattelurunko, josta voi tarkastella haastattelun teemoja ja kysymyksiä. Haastattelurunkoa laadittaessa käytin apuna tutkimukseni teoriapohjaa. Tämä mahdollisti sen, että haastatteluissa tulin käsitelleeksi perehdytyksen tärkeimmät alueet, kuten perehdytysprosessin, perehdytyksen osapuolten vastuut sekä perehdytyksen seurannan ja arvioinnin. Haastattelurungon sekä haastattelutilanteen tekniikan toimivuuden varmistamiseksi esitetasin haastattelutilanteen haastatteleamalla tutkimuksen ulkopuolisen henkilön. Esitestauksen perusteella tein vielä pieniä parannuksia haastattelurunkoon ennen teemahaastatteluita.

4.1.2 Haastattelut

Haastateltavat henkilöt valitsin yhteistyössä opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen yhteishenkilön kanssa. Haastattelu oli haastateltavalle vapaaehtoinen. Haastateltavia oli kolmesta eri myymälästä ja heitä oli yhteensä viisi. Haastattelut tapahtuivat noin viikon sisällä, tarkemmin ajalla 18.-26.10.2021. Neljä haastattelua käytiin videohaastatteluina Microsoft Teamsissa ja yksi teknisistä ongelmista johtuen puhelimitse. Haastattelut kestivät keskimäärin 30

minuuttia. Haastattelut tallennettiin myöhempää aineiston käsittelyä ja analysointia varten. Aineisto hävitettiin sen käsittelyn ja analysoinnin jälkeen haastateltavien anonymiteetin ja keskustelun luottamuksellisuuden säilyttämisen vuoksi.

4.1.3 Aineiston käsittely ja analysointi laadullisella sisällönanalyysillä

Haastatteluista saatu aineiston on melko laaja, minkä vuoksi valitsin sen analysointimenetelmäksi laadullisen sisällönanalyysin. Laadullisen sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan selville, mistä asioista, aiheista ja teemoista tutkimukseen osallistuvat puhuvat. Laadullisen sisällönanalyysin tarkoituksena on saada tiivistetty kuva aineistosta. Laadullisessa sisällönanalyysissä käsiteltävää aineistoa perataan ja luokitellaan tutkijan tekemän koodauksen avulla. Koodauksessa tutkija tunnistaa ja nimeää aineistosta löytyviä sisällöllisiä elementtejä ja merkitsee ne erilaisia koodeja, kuten esimerkiksi värikoodeja hyödyntäen. (Vuori 2021, Laadullinen sisällönanalyysi.)

Aloitin haastatteluista saadun tiedon käsittelemisen litteroimalla haastattelut eli kirjoittamalla ne tekstimuotoon. Litteroinnin avulla aineiston hallitseminen ja analysoiminen on helpompaa. Litterointia tehtäessä tulee pohtia, kuinka tarkasti aineisto kannattaa muuttaa tekstimuotoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 7.2.1 Litterointi.) Litteroidessani haastatteluista halusin varmistua, ettei tulosten kannalta mitään oleellista jää pois, joten kirjoitin haastattelut tekstimuotoon melko yksityiskohtaisesti. Kunkin haastattelun alkuun kirjasin haastattelun järjestysnumeron sekä haastattelutilanteeseen vaikuttaneet seikat. Tällaisia olivat esimerkiksi tekniset ongelmat tai kuvayhteyden puuttuminen.

Litteroinnin jälkeen aloin käsitellä materiaalia TA-analyysin avulla. TA-analyysi eli Template Analysis on laadullisen tutkimuksen aineiston käsittelyyn ja analysointiin käytettävä sisällönanalyysimalli. Mallin käyttäminen auttaa tutkijaa löytämään tutkimuskysymyksen kannalta oleelliset asiat laadullisen tutkimuksen usein laajasta aineistosta. TA-analyysissa tärkeätä on hahmottaa aineistosta esiin nousevien asioiden hierarkkiset suhteet toisiinsa nähden. TA-analyysissa ideana on tuottaa konkreettinen mallipohja. Aineistossa esiintyvien keskeisten teemojen esittämiseen ja hierarkkisuuden hahmottamiseen voidaan käyttää erilaisia visuaalisia tapoja, kuten esimerkiksi taulukkoa, kaaviota, käsitekarttaa tai posti-it -lappuja seinällä. TA-analyysi etenee vaihe vaiheelta. (Gibbs 2015; University of Huddersfield 2021.)

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutustuin aineistoon saadakseni siitä kokonaiskuvan. Litteroinnin jälkeen luin aineiston läpi tekemättä siihen vielä merkintöjä. Samalla kuitenkin pohdin, mitkä ovat niitä teemoja, jotka saattavat analyysin edetessä nousta esiin. Tällaisiksi teemoiksi eli niin sanotusti lähtökäsitteiksi valitsin muutamia asioita, kuten esimerkiksi perehdyttäjien ammattitaidon sekä perehdytettävän yksilöllisyyden huomioimisen.

Seuraavaksi aloin konkreettisesti työstää aineistoa koodaamalla sitä. Koodasin tekstitiedoston olevaa aineistoa maalaamalla tekstin kohtia eri väreillä sen mukaan, mihin teemaan kukin asia kuului. Koodattavat kohdat olivat asioita, jotka olivat oleellisia tutkimuskysymyksieni kannalta ja jotka toistuivat usein eri haastateltavien vastauksissa. Lähtökäsitteiden lisäksi aineistosta nousi esiin useita muita teemoja, jotka olivat oleellisia asetettujen tutkimuskysymysten kannalta.

Koodauksen lomassa aloin työstää kaaviotyypistä mallipohjaa Excel-tiedostolle. Paransin mallipohjaa koodauksen edetessä, kunnes kaikki aineistossa esiintyvät tutkimuskysymyksieni kannalta tärkeät asiat olivat myös mallipohjassa. Aineiston perinpohjaisen tutkimisen ja koodauksen jälkeen viimeistelin mallipohjan pohtimalla siinä esiintyvien asioiden suhteita toisiinsa. Sisällöllisesti ja visuaalisesti lopullisen mallipohjan loin Power Point -kalvolle. Mallipohjassa käytin hierarkkisten suhteiden havainnollistamiseksi värejä ja nuolia. Mallipohjaan muodostui neljä hierarkkista tasoa, jotka näkyvät liitteessä 2 horisontaalisesti toisiinsa nähden. Oikeimman puoleisena näkyvät kohdat esiintyvät litteroidussa tekstissä koodattuina, eli ovat asioita, joista haastateltavat puhuivat.

4.2 Avoin haastattelu

Koska teemahaastatteluiden tuloksista ilmeni oletettua enemmän kehityskohteita, koin tarpeelliseksi jalostaa tutkimustani kuulemalla toimeksiantajayrityksen näkökulmat teemahaastatteluiden tuloksista työni vaikuttavuuden lisäämiseksi. Ajatukseni oli saada toimeksiantajayrityksen mielipide teemahaastatteluissa esiin nousseiden kehityskohtien priorisoimiseksi.

Valitsin tutkimukseni toiseksi aineistonhankintamenetelmäksi avoimen haastattelun, jotta sain selville toimeksiantajayrityksessä toimivan perehdyttäjän näkökulman teemahaastatteluiden tuloksista. En kuitenkaan kokenut tarpeelliseksi haastatella perehdyttäjää tavanomaisella tavalla, vaan enemmän keskustelunomaisesti. Avoimessa- eli strukturoimattomassa haastattelussa keskustelu on vapaata ja keskustelussa annetaan tilaa haastateltavan mielipiteille, kokemuksille ja perusteluille (Saaranen & Kauppinen 2006, 6.3.1 Avoin haastattelu). Haastateltavaksi valitsin henkilön, jonka tiesin olleen mukana kehittämässä perehdytystä toimeksiantajayrityksessä. Kyseinen henkilö toimii myös itse perehdyttäjänä, mikä toi lisäarvoa haastattelulle. Avoimessa haastattelussa työskentelyvälineinä käytin teemahaastatteluiden tuloksista laatimaani esitystä sekä työpajaa. Tilaisuus pidettiin Teamsin välityksellä 9.12.2021 ja tilaisuus kesti 1,5 tuntia.

4.2.1 Esitys teemahaastatteluiden tuloksista

Aloitin avoimen haastattelun esittelemällä teemahaastatteluiden tulokset perehdyttäjälle. Valmistelin esityksen Power Pointille ja lähetin sen haastateltavalle jo etukäteen tutustuttavaksi. Työpajatilaisuuden ensimmäisessä osuudessa pidin haastateltavalle tiiviin esityksen

opinnäytetyöstäni, perehdytyksen tavoitteista, perehdytysprosessista, perehdytyksen osapuolista sekä teemahaastatteluissa esiin nousseista perehdytyksen haasteista. Esityksen sisältö on tarkasteltavissa liitteestä 3.

4.2.2 Työskentelyvälineenä työpaja

Teemahaastatteluiden tulosten käsittelyyn olin valmistellut kuviossa 7 nähtävän Miro-nimisessä työkalussa toimivan virtuaalisen taulun. Kirjasin taululle teemahaastatteluiden yksittäiset löydökset, joista sitten aloimme keskustella päämääränä valita kaikkein kriittisimmät kehityskohteet. Samalla kirjasin keskustelussa ilmenneitä asioita Word-tiedostolle haastattelun aineiston käsittelyä varten.



Kuvio 7: Työpajatyöskentelyä avoimessa haastattelussa Miro-työkalua hyödyntäen

4.2.3 Aineiston käsittely- ja analysointitavat

Avoimen haastattelun tarkoituksena oli perinteisen haastattelun sijaan saada tietoa tutkittavasta aiheesta keskustelunomaisesti, työskentelyvälineenä työpajaa hyödyntäen. Tämän vuoksi koin tarpeettomaksi tilaisuuden tallentamisen ja tallenteen litteroimisen tekstimuotoon. Keskustelun ja työpajatyöskentelyn aikana kirjasin tärkeimmät asiat ylös Word-dokumentille. Kirjaamisen yhteydessä koodasin tekstistä niitä asioita, joita haastattelulla pyrin selvittämään. Word-dokumentilta pystyin jälkikäteen tarkastamaan ja palauttamaan mieleen tilaisuudessa keskusteltuja asioita. Tutkimustulosten luotettavuutta parantaakseni pyysin

haastateltavalta luvan kysyä häneltä haastatteluun liittyviä asioita jälkikäteen, jos sellaiselle ilmenisi tarvetta. Aineiston analysoinnissa hyödynsin Word-dokumentin lisäksi haastattelussa käyttämäämme Miro-työkalulle aikaansaatuja lopputulosta.

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyöni luotettavuutta arvioidessa pohdin, riittääkö saatujen teemahaastatteluiden määrä edustamaan kaikkia organisaation uusia myyjiä. Koska haastattelut toteutettiin haastateltavien palkallisena työaikana, ei haastatteluita ollut mahdollista saada enempää. Tämän vuoksi saturaatio eli kylläntyminen ei täysin toteutunut. Saturaatio tarkoittaa sitä, että tulokset alkavat toistaa itseään, jolloin saatua tietoa on tarpeeksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. 6.2.2 Saturaatio). Tutkimukseni luotettavuutta lisäsi se, että teemahaastatteluihin osallistuneet henkilöt työskentelivät eri myymälöissä, jolloin tulokset eivät pohjautuneet ainoastaan yhden myymälän perehdytyskäytänteisiin.

Luotettavuutta olisi saattanut nostaa hieman pidempi haastatteluiden kesto. Haastatteluissa huomasin, että koska aikaa oli vain 30 minuuttia, emme välttämättä ehtineet päästä niin syvälle aiheisiin, kuin olisi ollut mahdollista. Pyrin kuitenkin keskittymään mahdollisimman syvästi niihin aiheisiin, joista haastateltava itse halusivat eniten puhua. Niukan ajan vuoksi jouduin jonkin verran ohjata keskustelua sellaisiin asioihin, jotka antavat vastauksia tutkimuskysymyksiini. Tästä johtuen esimerkiksi haastattelun ensimmäisen teeman käsittely jäi melko pintapuoliseksi. Toisaalta avoimen haastattelun riittävä pituus lisäsi tutkimukseni luotettavuutta, kun teemahaastatteluiden tulokset saatiin käsiteltyä monipuolisesti, sekä kehityskohteiden kriittisyyttä arvioitua syvästi.

Tutkimusaiheena perehdytykseen liittyvät kokemukset ei mielestäni ole itsessään arka aihe, mutta tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvä pohtia, uskalsivatko teemahaastatteluihin osallistuneet henkilöt kertoa kokemuksistaan rehellisesti. Vaikuttiko haastateltavien vastauksiin pelko tulla tunnistetuksi ja tämän seurauksena joutua huonoon valoon organisaation silmissä? Haastateltavat saattoivat ajatella, että kritiikki organisaatiota kohtaan voisi mahdollisesti aiheuttaa hankaluuksia. Teemahaastattelua suunniteltaessa pyrin siihen, että haastateltavat uskaltaisivat kertoa mahdollisimman rehellisesti asioista. Tämän vuoksi laatimani haastattelurungon teemat ja kysymykset etenevät yleisemmästä keskustelusta henkilökohtaisempiin kokemuksiin ja asioihin. Myös avoimen haastattelun tulosten luotettavuutta arvioitaessa on hyvä pohtia, vaikuttiko haastateltavan asema organisaatiossa tai jokin muu seikka vastausten rehellisyyteen tai pohdinnan lopputulokseen. Haastattelutilanteissa pyrin ansaitsemaan haastateltavan luottamuksen olemalla oma itseni, kertomalla haastattelun alussa tutkimuksen kulusta ja sen tärkeydestä sekä painottamalla toimeksiantajayrityksen ja haastateltavien anonymiteettia ja haastattelun luottamuksellisuutta.

Teemahaastattelun tuloksia kirjoittaessa ja analysoitaessa jäin vielä miettimään, olisinko vielä jollakin tavalla voinut varmistaa tutkimustulosten oikeellisuuden ja luotettavuuden. Vaikka haastattelut nauhoitettiin, saattoi litteroidussa tekstissä silti ilmetä poikkeavuuksia haastateltavien puheeseen nähden. Koska haastattelut ovat ihmisten välistä kommunikointia, on tulkinnassa hyvä ottaa huomioon myös haastatteluun osallistuneiden henkilöiden subjektiiviset kokemukset ja tulkinnat keskusteluun liittyen. Näiden tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavien seikkojen minimoimiseksi olisin voinut aikataulujen niin salliessa pyytää haastateltavia käymään itse läpi oman haastattelun litteroidut tekstit ja tuomaan ilmi, mikäli he huomasivat tekstissä jotakin, mitä he eivät sanoneet tai jotakin, minkä olin tulkinnut väärin.

5 Uusien myyjien kokemukset perehdytyksestä

Tässä luvussa käsittelem teemahaastatteluista saatuja tuloksia. Haastattelun tuloksia analysoidessani huomasin, että haastatteluista esiin nousseet asiat oli luontevaa jaotella opinnäytteeni teoriaosuudessa käyttämiini teemoihin. Tulosten käsittelyteemoiksi määrittelin perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen, perehdytyksen osapuolet sekä perehdytyksen seurannan ja arvioinnin. Tutkimuksen tuloksista kerrottaessa olen poiminut haastatteluista suoria lainauksia tähdentämään haastateltavien kokemuksia ja elävöittämään tekstiä. Sitaatteja ei ole yksilöity tarkemmin haastateltavien 1-5 anonymiteetin varmistamiseksi. Luvun loppuun olen koonnut yhteenvedon teemahaastatteluiden tuloksista, jotta laajan kokonaisuuden hahmottaminen olisi helpompaa.

5.1 Perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen osa-alueet

Tutkimustuloksissa perehdytyksen suunnittelu ja toteutus -teemasta nousi esiin neljä alateemaa, joita olivat perehdytysmuodot, perehdytettävät asiat, perehdytyksen resurssit sekä perehdytysympäristö. Näistä alateemoista esiin nousi edelleen yksityiskohtaisempia aiheita, joista kerron tässä luvussa.

Perehdytysmuotoina koulutustilaisuus, virtuaalinen oppimisympäristö sekä perehdytyslista

Haastatteluissa esiin nousseita perehdytysmuotoja olivat koulutustilaisuus, virtuaalinen oppimisympäristö sekä perehdytyksessä käytetty lista perehdytettävistä asioista. Kolme viidestä haastateltavasta kertoi perehdytyksen sisältäneen noin neljä tuntia kestäneen koulutustilaisuuden, jossa perehdytettäviä oli noin kymmenen. Tilaisuus järjestettiin toimisto- tai muussa vastaavassa tilassa, ja siellä käsiteltyjä asioita olivat muun muassa Yritys X:n arvot sekä työsuhteen keskeiset asiat kuten sairaslomakäytännöt ja työssä tarvittavat käyttäjätunnukset. Yksi haastateltavista kuvasi koulutustilaisuuden sisältöä:

”Siellä käytiin läpi vähän niinku Yritys X alusta loppuun asti.”

Yksi haastateltava koki koulutustilaisuuden sisällön liian laajana suhteessa tilaisuuden keston puitteissa. Haastateltavan oli vaikeata sisäistää koulutustilaisuuden sisältö tilaisuuden keston puitteissa. Hän kuvailee, että asioita käytiin todella tarkasti läpi, mutta lopulta juuri mitään ei jäänyt mieleen. Haastateltava kokee, että hän itse oppii tehokkaammin tekemällä, kuin luentotyyllisesti kuuntelemalla kouluttajan puhetta ja katselemalla asioita ruudulta. Tulosten kannalta yllättävää oli, että toinen haastateltava koki koulutustilaisuuden päinvastaisena. Hänen mielestään neljä tuntia oli turhan pitkä aika tilaisuudessa esitettyjen asioiden käsittelyyn. Haastateltava kertoi kuitenkin saaneensa koulutustilaisuudessa hyvän yleiskuvan Yritys X:stä sekä omasta työstään.

Toinen haastatteluissa esiin nousseista koulutusmuodoista oli Yritys X:n tarjoama verkossa toimiva oppimisympäristö Campus Online. Campus Online sisältää työhön ja yritykseen liittyviä kursseja, joita työntekijöiden on tarkoitus suorittaa. Campus Onlinessa olevien kurssien teemoja ovat esimerkiksi asiakaspalvelu ja eri tuoteryhmät. Työntekijöiden on tarkoitus suorittaa osa kursseista niin sanotusti pakollisina ennen ensimmäistä työvuoroa. Kaikki haastateltavat mainitsivat Campus Onlinen haastattelun aikana. Myös Campus Online koulutusmuotona jakoi haastattelijat kahteen ryhmään mielipiteiden ja kokemusten perusteella. Osa haastateltavista ei pitänyt siitä, että pakolliset kurssit tuli suorittaa vapaa-ajalla ilman korvausta, kun taas yksi haastateltavista piti siitä, että oppimisympäristöä oli mahdollista käyttää myös työajan ulkopuolella. Tämä mahdollisti haastateltavan mukaan opiskelun itsenäisesti omien mielenkiinnon kohteiden mukaan. Yksi haastateltavista koki Campus Onlinen käytettävyyden heikkona, kun oppimisympäristöä käytti matkapuhelimella. Suurin osa haastateltavista kertoi pitävänsä Campus Onlinen sisällön laajuudesta. Useampi haastateltava kertoi pitävänsä siitä, että Campus Onlinesta pystyi tarvittaessa etsiä tietoa esimerkiksi tuotteista.

Kolmas haastatteluissa esiin noussut koulutusmuoto oli listanomaisen työkalu, johon oli listattu perehdytettävät asiat ja johon merkittiin rasti ruutuun -tyyppisesti, kun jokin asia oli perehdytetty. Perehdytyslista tai muu vastaava työkalu oli ollut käytössä kolmella haastateltavista. Yksi haastateltavista mainitsi sellaisen perehdytyksen hyvänä, jossa lista toimisi perehdytyksen lähtökohtana. Haastateltavan mukaan lista auttaa perehdytyksen loogisessa etenemisessä, kun listaa seurataan asia kerrallaan. Hän koki omassa perehdytyksessään käytetyn listan hyvänä työkaluna muun muassa listan sisällön laajuuden vuoksi. Haastattelija kuitenkin kertoo listan käytön hyödyntämisen loppuneen parin vuoron jälkeen. Yhdellä haastateltavista ei ollut käytössä fyysistä paperista listaa, vaan jokin internetissä sijainnut pohja, jota oli tarkoitus seurata. Hän ei kuitenkaan ymmärtänyt, miten pohjaa esimerkiksi muokataan, joten työkalusta ei ollut hyötyä perehdytyksessä. Haastateltava olisi toivonut paperista perehdytyslistaa perehdytyksen avuksi. Haastateltava myös kuvaili, että listalla olisi hyvä olla paikka rastille, jolloin asia on perehdytetty sekä rastille, jolloin henkilö on todella sisäistänyt

perehdytettävän asian. Haastateltavan mukaan perehdytyslistalla olisi myös hyvä olla kenttä vapaalle tekstile, johon voisi kirjoittaa mieleen tulevia kysymyksiä.

Perehdytettävänä asioina esiin nousivat tuotetietous, työturvallisuus sekä kassatyöskentely

Yritys X:ssä uusille myyjille perehdytettäviä asioita on lukuisia, mutta tässä luvussa kerron vain niistä, joista haastatteluissa puhuttiin. Tällaisia asioita olivat tuotetietous, työturvallisuus ja kassatyöskentely. Tuotetietous nousi vahvasti esiin yhdessä haastatteluista. Haastateltava kertoi, että hänen mielestään hyvä perehdytys sisältäisi kassatyön lisäksi tuotekohtaista perehdytystä. Hän koki omassa perehdytyksessään tuotetietouden perehdytyksen jääneen liian vähäiseksi. Hänen oli vaikea neuvoa asiakkaita, kun tietoutta myytävistä tuotteista ei ollut tarpeeksi. Haastateltavan mukaan tuotetietouden karttuminen oli ollut vain Campus Online -oppimisympäristön sekä verkkokaupan varassa. Haastateltavan mielestä intensiivisempi tuoteperehdytys olisi tehnyt Yritys X:ssä kokemastaan perehdytyksestä paremman.

Haastatteluiden perusteella kukaan haastateltavista ei ollut saanut riittävää perehdytystä työturvallisuuteen liittyen. Yksi haastateltavista totesi:

” Mut esim. mä nyt vielä ootan, et mä saan tietää kaikki tämmöset tapaturma-asiat myymälässä. Esim. pelastussuunnitelma myymälässä ym. on jäänyt pois.”

Osalle haastateltavista oli kuitenkin näytetty palopoistumistiet, mutta ei esimerkiksi, mistä ensiapuvälineet löytyvät. Myöskään haastateltavien työhön liittyvistä työergonomia-asioista ei ollut kerrottu haastateltaville, lukuun ottamatta yhtä, jolle oli kerrottu, että työssä kannattaa käyttää hyviä kenkiä.

Haastatteluista selvisi, että Yritys X:ssä on hiljattain päivitetty vanha kassajärjestelmä uuteen. Tämä oli kahden haastateltavan mukaan aiheuttanut haasteita perehdytykseen. Toinen haastateltavista kertoi, ettei perehdyttäjä itsekään osannut vielä käyttää uutta kassajärjestelmää, mikä aiheutti hitautta perehdytyksen etenemisessä. Toinen haastateltava oli joutunut käyttämään perehdytyksen alussa vanhaa kassajärjestelmää, minkä jälkeen opettelemaan kuitenkin uuden kassajärjestelmän käytön. Haastateltava koki tämän turhauttavana. Muuten haastateltavat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä siihen, että kassatyöskentelyä opeteltiin riittävästi perehdytyksen aikana. Uuden kassajärjestelmän sisältämiä ohjeita kuvattiin kattaviksi.

Perehdytyksen resurssit puhuttivat eniten

Haastatteluissa esiin nousseet teemat perehdytyksen resursseihin liittyen olivat tietoisuus perehdytysjakson pituudesta, perehdytykseen käytetyt ajalliset resurssit, perehdyttäjien määrä suhteessa perehdytettäviin sekä perehdytettävien yksilöllisyyden huomioiminen

perehdytyksessä. Haastatteluista selvisi, ettei haastateltavilla ollut selkeätä käsitystä siitä, minkä pituinen heidän perehdytyksensä oli ollut tai että oliko se vielä edes loppunut. Osa koki perehdytysjakson jatkuvan edelleen perustuen siihen, etteivät he kokeneet olevansa vielä valmiita. Osa taas ajatteli virallisen perehdytyksen jo päättyneen, mutta epävirallisen jatkuvan edelleen, koska opetettavaa on vielä paljon. Kaikki haastateltavat kokivat, että oli perehdytys vielä kesken tai ei, heillä oli mahdollisuus ja oikeus kehittää omaa osaamistaan kysymällä tarvittaessa apua. Haastateltavien vastauksia tulkitsemalla voidaan todeta, että virallista perehdytystä Yritys X:ssä oli uusille myyjille järjestetty noin kolme päivää.

Perehdytykseen käytettäviä ajallisia resursseja pystytään tarkastelemaan perehdytettävien kokemuksilla siitä, kuinka kauan heillä on ollut aikaa omaksua perehdytettäviä asioita ja kuinka valmiita he kokevat olevansa tekemään työtä perehdytyksen päätyttyä. Haastatteluissa eniten haastateltavat halusivat kertoa siitä, miten he kokivat perehdytykseen järjestetyt ajalliset resurssit. Neljä haastateltavaa kokivat, etteivät he olleet saaneet tarpeeksi perehdytystä ennen kuin heidän tuli työskennellä myymälässä itsenäisesti. Yksi haastateltavista totesi:

”Mulla oli silloin alkuun semmonen fiilis, et mut jätettiin vähän niinku silleen et ’pärsjälle’.”

Haastatteluiden perusteella enemmän perehdytystä olisi kaivattu muun muassa myymälän avaamisen ja sulkemisen opastamiseen sekä tuotetietouteen. Haastatteluista kävi ilmi, että esimerkiksi tuotteiden opetteluun ei juurikaan ollut järjestetty aikaa virallisen perehdytyksen puitteissa. Yksi haastateltavista uskoo työntekijäpulan olevan useissa yrityksissä syy sille, etteivät uudet työntekijät saa riittävästi perehdytystä. Hän myös kertoi oman perehdytyksensä jääneen ajallisesti vähäiseksi samasta syystä. Yksi haastateltavista ei ollut vielä ollut tilanteessa, jossa hänen olisi tullut työskennellä yksin myymälässä. Hän kokikin oman perehdytyksensä olleen riittävä, sillä hänellä oli aina ollut mahdollisuus kysyä myymälässä työskentelevältä kollegalta apua.

Kaksi haastateltavista kokivat, että perehdyttäjien määrä suhteessa perehdytettäviin oli ollut liian suuri. Koulutustilaisuudessa olleen kymmenen ihmisen koettiin olleen liikaa, kun opastus keskeytyi usein suuren kysymysmäärän vuoksi. Tämän koettiin olleen ongelma myös myymälässä tapahtuneessa perehdytyksessä, kun neljästä viiteen perehdytettävää henkilöä yrittivät kysellä yhdeltä perehdyttäjältä mieltä askarruttavia asioita. Perehdytys ei edennyt tarkoituksenmukaisesti ja jouhevasti. Osa perehdytettävistä joutui kuikuilemaan toisen perehdytettävän selän takaa, mitä ruudulla mahdollisesti tapahtuu. Yksi haastateltava kertoi, että osa perehdytettävistä jouduttiin ohjaamaan purkamaan kuormaa, jotta kassalla tapahtuva perehdytys onnistuisi paremmin. Haastateltavat kokivat tilanteen sekavaksi. Toisaalta taas haastateltavat, jotka olivat saaneet kahdenkeskeisen perehdytyksen perehdyttäjän kanssa, eivät nostaneet haastatteluissa kyseistä teemaa esiin lainkaan.

Kuvaillessaan onnistunutta perehdytystä, haastateltavat nostivat esiin yksilöllisyyden huomioimisen perehdytyksessä esimerkiksi seuraavasti:

”Mä tykkään et se on niinku henkilökohtasta se perehdytys, koska ihmiset on niin erilaisii.”

Haastateltavien pohtiessa, oliko perehdytettävän yksilöllisyys huomioitu omassa perehdytyksessä, jakautuivat mielipiteet kahteen suuntaan. Osa haastateltavista koki, että yksilöllisyys oli huomioitu perehdytyksessä kohtalaisesti ja osa taas koki, ettei yksilöllisyyttä oltu huomioitu juuri ollenkaan. Campus Online -oppimisympäristö jakoi mielipiteet teeman kannalta vastakkaisiin suuntiin. Campus Onlinen koettiin mahdollistavan asioiden opetteluun yksilölliset mieltymykset ja osaamisen lähtökohdat huomioiden vapaaehtoisten kurssien osalta. Kurssitarjonnan koettiin sisältäneen jokaiselle jotakin sen laajuuden vuoksi. Toisaalta taas kaikille pakolliset Campus Online -kurssit koettiin huonona asiana yksilöllisyyden huomioimisen kannalta:

”Ei siinä kyl silleen oteta yksilöllisyyttä huomioon. Esim ne Campus-kurssit on niinku se. Et kaikkien pitää tehdä ne, riippumatta taustoista.”

Yksi haastateltavista koki, ettei perehdytyksessä juurikaan kysely, missä kaipaisi vielä enemmän opastusta ja missä taas ei. Toisen haastateltavan perehdytyksessä taas oli huomioitu perehdytettävän aiempi osaaminen kassatyöskentelyyn liittyen, jolloin hänelle ei kassatyöskentelyä opastettu niin paljoa kuin sellaisille, joilla kassakokemusta ei ollut ollut.

Perehdytysympäristön muuttuminen koettiin turhauttavana

Perehdytysympäristönä haastatteluiden perusteella oli toiminut tila, jossa koulutustilaisuus pidettiin sekä myymälät, joissa käytännön työ opastettiin. Kaksi haastateltavaa nostivat esiin perehdytysympäristön muuttumisen negatiivisena asiana perehdytyksen kannalta. Toisen haastateltavan perehdytys oli tapahtunut kahdessa eri myymälässä. Haastateltava koki, että perehdytys olisi ollut tehokkaampi, jos se olisi tapahtunut samassa myymälässä. Myymälän vaihtuminen aiheutti hämmennystä myymälöiden erilaisten toimintatapojen vuoksi. Haastateltavan oli vaikeata hahmottaa, miten jokin asia tulisi tehdä ja että mikä hänen omaksumistaan toimintatavoista olisi eniten oikein tai paras mahdollinen. Toinen haastateltava kertoi oman perehdytyksensä tapahtuneen eri myymälässä, kuin mikä oli hänen kotimyymälänsä. Perehdytysmyymälässä oli vanha kassajärjestelmä, jonka haastateltava opetteli perehdytyksen aikana. Siirryttyään kotimyymäläänsä, tuli perehdyttävän opetella vielä uusi kassajärjestelmä. Haastateltava koki tämän turhauttavana ja olisi toivonut, että perehdytys olisi ollut siinä myymälässä, jossa tulisi eniten jatkossa työskentelemään.

5.2 Perehdytyksen osapuolten onnistuminen omassa roolissaan

Tässä luvussa käsittelen haastatteluissa esiin nousseita asioita perehdytyksen osapuoliin liittyen. Haastateltavat kertoivat sekä perehdyttäjään että perehdytettävään liittyviä kokemuksia, joita tarkennan alateemoissa.

Vain positiivisia kokemuksia perehdyttäjistä ja kollegoista

Haastatteluiden perusteella haastateltavilla ei pääsääntöisesti ollut selkeätä tietoa siitä, oliko heillä vastuuperehdyttäjää tai että kuka hän olisi ollut. Useat haastateltavat kokivat, että heitä perehdyttävät henkilöt olivat omassa vuorossa samaan aikaan työskentelevät kollegat. Tämän vuoksi perehdyttäjä vaihtui usein, mikä taas johti siihen, ettei perehdyttäjillä ollut selkeätä käsitystä perehdytettävän edistymisestä. Asioita saatettiin perehdyttää päällekkäin tai toisaalta jotkin asiat saatettiin jättää kokonaan perehdyttämättä. Tämä taas johti tarpeettomaan ajankäyttöön tilannetta selvittäessä eri henkilöiden kanssa. Myös eri ihmisten erilaiset toimintatavat aiheuttivat hämmennystä. Haastateltavat olisivat toivoneet, että perehdyttäjäksi olisi ollut resursoituna vain perehdytykseen, eikä perehdyttäjän roolin lisäksi myös myymälän tavanomaisen tilanteen resursseihin.

Haastateltavat kokivat heitä perehdyttäneiden henkilöiden olleen ammattitaidoltaan hyviä. Perehdyttäjiä kuvailtiin muun muassa vakuuttaviksi, ymmärtäväisiksi, avuliaiksi, ystävällisiksi, reippaiksi, jaksaviksi, motivoituneiksi sekä taitaviksi. Haastateltavat eivät kuvailleet perehdyttäjien ammattitaitoa lainkaan negatiivisesti.

Myös haastateltavien kollegat saivat haastatteluissa vain positiivisia kommentteja. Haastateltavat kokivat saaneen kollegoilta apua aina tarpeen vaatiessa. Useampi haastateltava kertoi, että kollegat olivat ottaneet hänet lämpimästi vastaan taloon tultuaan. Haastateltavien mukaan työkaverit eivät hermostu ja ovat olleet suuressa roolissa uusien asioiden ymmärtämisessä. Kollegoita kehuttiin rauhallisesta opettamistavasta.

Arvio omasta roolista perehdytettävänä hyvä

Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat olleensa hyviä perehdytettäviä. Osa heistä ei osannut nimetä mitään, mitä olisi voinut tehdä perehdytyksessä toisin, jotta perehdytys olisi ollut onnistuneempi. Haastateltavat kokivat olleensa innokkaita ja aktiivisia oppijoita. Asioiden nopean omaksumisen katsottiin olleen positiivinen asia arvioidessa omaa onnistumistaan perehdytettävänä. Haastatteluista selvisi, että haastateltavat olivat osanneet hyödyntää perehdytyksessä itselle sopivia oppimistapoja, joista esiin nousivat tekemällä oppiminen sekä lapulle kirjoittaminen. Oma-aloitteisuuden ja aktiivisuuden tärkeyttä korostettiin useassa haastattelussa.

5.3 Perehdytyksen seurannan ja arvioinnin määrä

Perehdytyksen seuranta ja arviointi nousivat haastatteluissa esiin kahdella teemalla. Näitä teemoja olivat perehdytyksen seuranta sekä perehdytyksen onnistumisen arviointi.

Perehdytyksen seuranta melko vähäistä

Osa haastateltavista hyödynsi perehdytyksen seurannan apuna luvussa 5.1 mainittua perehdytyslistaa. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet listaa käytettävän organisaation suunnalta tulevassa perehdytyksen seurannassa, sillä listan seuraamisesta olivat vastuussa vain he itse. Kolmella haastateltavista oli ollut yksi tai useampi kehityskeskustelun omainen keskustelu oman esimiehen kanssa, jossa oli käsitelty perehdytyksen edistymistä muun muassa perehdytyslistan avulla. Yksi haastateltavista kertoi pidempään yrityksessä työskennelleiden henkilöiden saaneen täytettäväksi työntekijän osaamista kartoittavan lomakkeen, jonka haastateltava itse tulisi myös saamaan lähitulevaisuudessa. Perehdytyksen seuranta etenkin organisaation puolelta jäi haastateltavien mukaan melko vähäiseksi.

Perehdytyksen onnistumisen arviointi jäi vähäiseksi

Haastatteluiden perusteella perehdytyksen arviointi oli jäänyt vielä perehdytyksen seurantaakin vähäisemmäksi. Vain yksi haastateltavista kertoi, että palautteen antamista niin perehdytettävän kuin perehdyttäjän tai organisaation puolelta oli tapahtunut riittävästi. Muiden haastatteluiden perusteella perehdytettävältä ei ollut lainkaan kysytty, mitä mieltä perehdytettävä oli ollut perehdytyksen onnistumisesta. Yksi heistä oli kuitenkin antanut perehdytyksestä palautetta oma-aloitteisesti, ilman, että sitä varsinaisesti oli kysytty. Kaksi haastateltavista kertoi, ettei palautetta ollut annettu ollenkaan puolin eikä toisin.

5.4 Yhteenveto teemahaastatteluiden tuloksista

Teemahaastatteluissa nousi esiin sekä positiivisena että negatiivisena koettuja asioita uusien myyjien perehdytykseen liittyen. Erityisen hyvänä asiana tutkimustuloksista nousi esiin perehdyttävien henkilöiden ammattitaito sekä perehdyttäjän persoonan sopivuus tehtävään. Perehdytettävät arvostivat perehdyttäjien ystävällisyyttä, ymmärtäväisyyttä, avuliaisuutta sekä reippautta. Haastateltavat kokivat, että heitä perehdyttäneet henkilöt osasivat vastata kinkkisempiinkin kysymyksiin vahvan ammatillisen osaamisen ansiosta. Tutkimustuloksista ilmeni myös erityisen positiiviset kokemukset kollegoista. Perehdytettävät olivat kokeneet olonsa tervetulleiksi työyhteisöön työn alettua. Kollegat olivat ottaneet heidät lämpimästi vastaan ja olleet ystävällisiä uusille myyjille. Myös kollegoiden ammattitaitoa ja avuliaisuutta kehuittiin.

Tutkimuksessa perehdytettävien positiivisiksi kokemien asioiden lisäksi nousi esiin myös kehitystä kaipaavia teemoja, joista vahvimpina perehdytykseen käytettyjen resurssien teemat. Myös perehdytyksen seuranta ja arviointi olivat asioita, jotka nousivat voimakkaasti esiin

tutkimustuloksista perehdytyksen haasteita tarkasteltaessa. Taulukkoon 1 on koottu yksittäiset asiat, jotka haastateltavat kokivat perehdytyksen haasteina. Nämä 11 löydöstä on jaettu teemoittain taulukon tulkittavuuden ja luettavuuden parantamiseksi samoihin teemoihin, kuin mitä luvuissa 5.1-5.3 on käytetty.

Kehityskohde
Koulutusmuodot
1. Koulutustilaisuuteen käytetty aika suhteessa sen sisältöön koetaan sekä liian lyhyenä että toisaalta liian pitkänä. Muutoin koulutustilaisuutta pidetään hyvänä perehdytysmuotona.
2. Campus Online -oppimisympäristön sisältämiä kursseja tulee suorittaa ilman rahallista korvausta vapaa-ajalla. Campus Onlinen toimivuus matkapuhelimella on heikko.
3. Hyväksi perehdytysmuodoksi todettu paperinen perehdytyslista on ollut käytössä vain osalla uusista myyjistä. Osalla myyjistä paperisen perehdytyslistan sijaan on käytetty verkossa toimivaa pohjaa, jonka käyttäminen perehdytyksen tukena on koettu huonoksi.
Perehdytettävät asiat
4. Tuotetietouden ja työturvallisuusasioiden perehdytys on jäänyt vähäiseksi.
Resurssit
5. Kaikki uudet myyjät eivät tiedä perehdytysjakson virallista pituutta. Tutkimustulosten perusteella perehdytysjakson pituus Yritys X:ssä on noin 3 päivää, jonka koetaan olevan riittämätön.
6. Perehdytettävien määrän suhteessa perehdytettäviin koetaan olevan liian suuri, jolloin opetuksen laatu kärsii.
7. Uuden työntekijän yksilöllisyyttä ei huomioida tarpeeksi perehdytystä suunniteltaessa ja toteutettaessa.
8. Myymälä vaihtuu kesken perehdytyksen, mikä aiheuttaa turhautumista ja ylimääräistä työkuormaa.
Osapuolet
9. Kaikille uusille myyjille ei ole selvää, kuka heidän vastuuperehdyttäjänsä on.

Seuranta ja arviointi

10. Uusien myyjien perehdytyksen seuranta ei ole johdonmukaista. Vain osalle myyjistä järjestetään kahdenkeskeinen keskustelu esimiehen tai perehdyttäjän kanssa perehdytyksen seurantaan liittyen. Perehdytyslistalla on käytössä vain osalla uusista myyjistä.

11. Uusille myyjille ei anneta riittävästi palautetta heidän omasta suoriutumisestaan perehdytyksen aikana. Perehdytettäviltä ei myöskään kysytä heidän mielipidettään ja ajatuksiaan perehdytyksen onnistumisesta.

Taulukko 1: Yritys X:n perehdytyksen haasteet uusien myyjien näkökulmasta

6 Perehdyttäjän näkemys teemahaastatteluiden tuloksista

Tässä luvussa käsittelen avoimesta haastattelusta saatuja tuloksia. Aluksi esittelen haastateltavan eli perehdyttäjän kommentit teemahaastatteluiden tuloksista. Tämän jälkeen kerron työpajassa käsitellyistä asioista ja perehdyttäjän toiveista opinnäytetyön lopullisen kehitysehdotuksen suhteen.

6.1 Kehityskohteiden arviointi

Haastattelutilaisuudessa teemahaastatteluiden tuloksien esittelyn yhteydessä perehdyttäjä kommentoi useampaa teemahaastatteluiden perusteella Yritys X:n perehdytyksessä ilmennyttä haastetta. Huomasimme, että perehdyttäjällä oli moneen asiaan eri näkemys teemahaastattelusta saatuihin tuloksiin nähden. Kysyttäessä, mistä perehdyttäjän ja teemahaastatelussa haastateltujen uusien myyjien erilaiset näkemykset asioista voisivat johtua, selvisi, että perehdytystä on Yritys X:ssä kehitetty uusien myyjien mainitsemien haasteiden jälkeen laajasti. Useaan uusien myyjien mainitsemaan kehityskohtaan on teemahaastatteluiden jälkeen kehitetty parempi toimintatapa onnistuneemman perehdytyksen saavuttamiseksi.

Suurin muutos perehdytyksessä teemahaastatteluista tähän päivään on perehdyttäjän mukaan se, että nykyään perehdytys on aiempaa loogisempi ja laadukkaampi. Nykyisessä perehdytyksessä niin kutsuttu intensiiviperehdytys tapahtuu vain tietyissä perehdytysmyymälöissä. Uuden myyjän perehdytys alkaa niin sanotulla myymäläpäällikköperehdytyksellä, jossa perehdytyksestä vastaava myymäläpäällikkö käy uusien myyjien kanssa läpi työsuhteen tärkeitä teemoja, kuten sairausloma-, tauko- ja palkkausasioita sekä esimerkiksi työturvallisuuskokonaisuuden. Tämän jälkeen uuden myyjän intensiiviperehdytys jatkuu perehdytysmyymälässä osaavien kollegoiden avustuksella. Intensiiviperehdytyksen kesto on kolme päivää. Tämän jälkeen myyjä jatkaa perehtymistä kuuden kuukauden, eli hänen koeaikansa ajan myös muissa myymälöissä.

Perehdytysjakson aikana myyjä osallistuu lähiesimiehen pitämiin koeaikakeskusteluihin keksimäärin kerran kuukaudessa. Keskusteluissa käydään läpi perehdytyksen edistymistä. Vasta tämän kuusi kuukautta kestävä koeajan jälkeen perehdytysjakson katsotaan päättyneen.

Keskustellessamme uusien myyjien mainitsemasta koulutustilaisuudesta, totesi perehdyttäjä, ettei sellaista ole enää käytössä ja arveli sen olleen pilottimuotoinen kokeilu. Ohjeistusta Campus Online -kurssien tekemisestä palkattomalla vapaa-ajalla ei ole, vaan niitä on suositeltu tekemään esimerkiksi kahvitauoilla, jotka ovat työntekijän palkallista työaikaa. Perehdyttäjä kertoi, että Campus Online -oppimisympäristön toimivuuteen matkapuhelimella ei ole järkevää tällä hetkellä panostaa, kun suhteutetaan sovelluksen kehittämisen kalliita kustannuksia paremmin toimivan mobiilisovelluksen hyötyihin.

Perehdyttäjä kertoi, että nykyään paperinen perehdytyslista on perehdytettävän käytössä jokaisessa perehdytyksessä. Sen sijaan verkossa toimiva pohja on vain perehdyttäjien työkaluna. Perehdyttäjien työkaluun on kirjattu muun muassa tarkka perehdytyksen aikataulu, perehdyttäjän näkökulmasta toimiva perehdytyksen muistilista, työturvallisuusasioiden perehdyttämisen kokonaisuus sekä sairausloma- ynnä muut käytännöt. Haastattelun aikana keskusteltiin siitä, millainen mahdollisimman hyvin uutta myyjää palveleva paperinen perehdytyslista voisi olla. Keskustelussa pohdittiin, voisiko ”Perehdytetty” -kentän lisäksi lomakkeessa olla kohta, jossa työntekijä laittaisi rastin ruutuun, kun on sisäistänyt asian tai osaa tehdä sen itsenäisesti.

Perehdyttäjä kertoi, että nykyisessä perehdytyksessä perehdytettäviä saattaa olla useita yhtä perehdyttäjää nähden vain aiemmin mainitussa myymäläpäällikköperehdytyksessä, jossa suurempi perehdytettävien määrä ei heikennä opetuksen laatua. Muussa perehdytyksessä perehdytettäviä on vain yksi tai kaksi yhtä perehdyttäjää kohden.

Osa uusista myyjistä koki myymälän vaihtumisen kesken perehdytyksen turhauttavana. Perehdyttäjä kuitenkin kertoi, ettei myyjillä enää ole niin kutsuttua yhtä kotimyymälää, vaan tarkoitus on, että uudet myyjät oppivat heti työn alussa usean myymälän tavoille eivätkä niin sanotusti jämähä yhteen myymälään.

Perehdyttäjän mukaan uusille myyjille lähetetään jo ennen ensimmäistä työvuoroa sähköposti, jossa kerrotaan heidän perehdytyksestään vastaavasta henkilöstä. Perehdyttäjä pohti, voisiko asiaa kuitenkin tuoda vielä enemmän esille.

6.2 Kehityskohteiden valinta

Vaikka uusien myyjien perehdytystä Yritys X:ssä on kehitetty huomattavasti teemahaastatteluiden jälkeen, työpajassa ilmeni kuitenkin edelleen kehitystä kaipaavia asioita, joista

kriittisimmiksi perehdyttäjä valitsi taulukossa 2 esitetyt asiat. Näihin asioihin perehdyttäjä toivoo opinnäytetyön kehitystyössä keskittyvän.

Kehityskohde	
1. Tuotetietouden perehdytys on jäänyt vähäiseksi.	2. Kaikki uudet myyjät eivät tiedä perehdytysjakson virallista pituutta.
3. Uuden työntekijän yksilöllisyyttä ei huomioida tarpeeksi perehdytystä suunniteltaessa ja toteutettaessa.	4. Uusille myyjille ei anneta riittävästi palautetta heidän suoriutumisestaan perehdytyksen aikana. Perehdytettäviltä ei myöskään kysytä heidän mielipidettään ja ajatuksiaan perehdytyksen onnistumisesta.

Taulukko 2: Yritys X:n perehdytyksen kriittisimmät kehityskohdat perehdyttäjän näkökulmasta

Tuotetietouden kartuttamiseksi ei edelleenkään perehdytyksessä ole mitään erityisen konkreettista opastusta, vaan tuotetietouden karttuminen tapahtuu vähitellen työkokemuksen karttuessa. Tämän perehdyttäjä ei kuitenkaan kokenut olevan suuri ongelma, sillä laajan tuotevalikoiman kaikkine ominaisuuksineen sisäistäminen olisi mahdotonta intensiivisessä koulutuksessa, joka saattaisi olla turhaa ajan hukkaa. Perehdyttäjä valitsi tuotetietouden perehdyttämisen niukkuuden yhdeksi neljästä kriittisimmistä kehityskohdista, sillä toivoo asiaan löytyvän kuitenkin ratkaisun, joka auttaisi uusia myyjiä kartuttamaan tuotetietoutta aiempaa nopeammin.

Yksi teemahaastatteluiden tutkimustuloksista oli se, ettei uudet myyjät välttämättä tienheet heidän perehdytysjaksonsa pituutta. Tämän perehdyttäjä koki yllättävänä, mutta vakavana asiana. Perehdyttäjän mukaan asia tulee oikaista siten, että jatkossa uudet myyjät tietävät, kuinka pitkä heidän intensiiviperehdytysjaksonsa on sekä kuinka kauan perehdytys vielä intensiivijakson jälkeen kestää. Myös sekä intensiiviperehdytyksen että sen jälkeisen perehdytysjakson tarkoituksia tulee täsmentää uusille myyjille.

Teemahaastatteluiden tuloksista yksilöllisyyden huomioimattomuus perehdytyksessä oli aihe, josta työpajassa puhuttiin paljon. Perehdyttäjä kertoi, miksi yksilöllisyys on tärkeitä ottaa huomioon Yritys X:n perehdytyksessä ja miten yksilöllisyyden huomioiminen tai toisaalta huomioimattomuus vaikuttavat perehdytyksen laatuun. Perehdyttäjän mukaan uuden myyjän yksilöllisyys nykyisessä perehdytyksessä huomioidaan jollakin tasolla, mutta asiaa voitaisiin vielä kehittää. Perehdyttäjä kokee yksilökohtaisen oppimistavan olevan erityisen tärkeä asia yksilöllisyyden huomioimisessa perehdytystä suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Uusien myyjien haastatteluiden perusteella palautetta ei juuri annettu puolin eikä toisin perehdytyksen aikana. Tämän haasteen perehdyttäjä kertoi allekirjoittavansa:

H6: ”Helpostihan se palautteen antaminen jää taka-alalle kiireisen työarjen keskellä. Tässä meillä kaikilla olisi varmasti parantamisen varaa.”

Neljänneksi kriittiseksi kehityskohdaksi perehdyttäjä valitsi perehdytyksen arvioimisen palautteen antamisen näkökulmasta.

7 Johtopäätökset ja kehittämistyö

Tässä luvussa olen koostanut johtopäätöksiä teemahaastatteluiden sekä avoimen haastattelun tuloksista peilaten niitä opinnäytetyön tietopohjaan. Johtopäätösten jälkeen esittelen kehitysehdotukset, joiden avulla toimeksiantajayrityksen on mahdollista kehittää yrityksen perehdytystä. Myös kehitysehdotuksissa olen hyödyntänyt tutkimuksen tietopohjaa. Luvun lopussa pohdin, millaisia jatkotoimenpiteitä tämän tutkimuksen jälkeen voitaisiin toimeksiantajayrityksessä tehdä.

7.1 Johtopäätökset

Vaikka opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää uusien myyjien perehdytykseen liittyviä haasteita, ilmeni tutkimustuloksista myös paljon hyviä asioita uusien myyjien perehdytykseen liittyen Yritys X:ssä. Teemahaastatteluiden tutkimustuloksista esiin nousseiden positiivisten kokemusten voidaan ajatella kertovan siitä, että Yritys X on onnistunut valitsemaan ammattitaidoltaan sekä persoonallisilta ominaisuuksiltaan sopivat henkilöt uusien myyjien perehdyttäviksi. Uusien myyjien perehdytyksessä yritys on onnistunut tarjoamaan uusille myyjille tukea ja turvallisuuden tunnetta muutostilanteessa, mikä myös Eklundin (2018, 139) mukaan on tärkeitä perehdyttäjän vastuun kannalta. Eklund (2018, 139) toteaa, että vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä on ollut riittävästi, kun perehdytyksen osapuolten välille rakentuu vahva luottamus. Tämä on huomattavissa myös teemahaastatteluiden tuloksissa. Uusien myyjien hyvät kokemukset kollegoista kertoo positiivisesta organisaatiokulttuurista, mikä on Eklundin (2018 142-158) mukaan yksi hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksistä.

Haastateltavat olivat rohkeita kertoessaan myös sellaisista asioista, joita he eivät olleet kokeneet positiivisina. Tämän uskon kertovan siitä, että Yritys X on onnistunut luomaan myymäläkentällä lämpimän ja positiivisen yhteishengen sekä avoimen ja luottavan ilmapiirin. Positiivinen yhteishenki sekä luottavainen ilmapiiri ovat erityisen arvokkaita asioita, joiden saavuttaminen ei ole itsestään selvää.

Tutkimuksen teemahaastatteluiden tuloksista pystytään huomaamaan, että perehdytyskokemukseen vaikuttaa monta tekijää, jotka yrityksen on hyvä huomioida onnistuneen perehdytyskokemuksen saavuttamiseksi. Teemahaastatteluiden tulosten pohjalta voidaan todeta, että Yritys X:n tulisi kehittää uusien myyjien perehdytystä erityisesti perehdytykseen käytettävien resurssien sekä perehdytyksen seurannan ja arvioinnin osalta. Nämä ovatkin tärkeitä teemoja perehdytyksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Perehdytykseen on hyvä käyttää riittävästi resursseja, jotta perehdytys investointina kääntyy lopulta yrityksen eduksi (Eklund 2018, 31-32). Eklundin (2020) mukaan perehdytyksen seuranta ja arviointi ovat avainasemassa, kun perehdytystä halutaan kehittää. Perehdytyksen kehittämistä tarvitaan, jotta yritys pystyy vastaamaan työelämän muuttuviin haasteisiin ja säilyttämään kilpailukykyänsä.

Teemahaastatteluiden ja avoimen haastattelun tuloksissa ilmeni toisiinsa nähden ristiriitaisia näkemyksiä perehdytyksen haasteista. Merkittävin syy tulosten ristiriidalle on se, että teemahaastatteluihin osallistuneiden henkilöiden perehdytys oli tapahtunut keskimäärin 4 kuukautta avoimen haastattelun ajankohtaa aikaisemmin. Avoimen haastattelun tuloksista voidaankin havaita, kuinka paljon yritys kykenee lyhyessä ajassa kehittää omaa toimintaansa. Uusien myyjien perehdytystä Yritys X:ssä teemahaastatteluiden ajankohdasta avoimen haastattelun ajankohtaan oli kehitetty huomattavasti. Suurin osa teemahaastatteluissa esiin nousseista haasteista olivat sellaisia, joihin avoimen haastattelun ajankohtana oli jo vastattu aiempaa laadukkaammalla perehdytyksellä. Tärkeimpänä näistä voidaan perehdytyksen tavoitteiden kannalta pitää perehdytyksen kehittämistä johdonmukaisemmaksi ja tasalaatuisemmaksi. Perehdytyksen tarjoaminen tietyissä perehdytysmyymälöissä, sisältäen tarkoin ennalta suunnitellun intensiiviperehdytyksen sekä myöhemmin kuusi kuukautta kestävä koeajan puitteissa tapahtuvan perehdytysjakson auttaa Yritys X:ää lisäämään työntekijöiden tuottavuutta, vahvistamaan heidän sitoutuneisuuttansa sekä parantamaan yritys- ja työnantajamielikuvaa.

Teemahaastatteluissa voimakkaimmin esiin nousseisiin perehdytyksen haasteisiin, eli perehdytykseen käytettyihin resursseihin sekä perehdytyksen seurantaan ja arviointiin avoimesta haastattelusta saatujen tulosten perusteella osittain jo vastattu nykyisessä perehdytyksessä. Avoimen haastattelun aikana toteutetussa työpajassa haastateltava valitsi teemahaastatteluissa esiin nousseista kehityskohdista nykyisen perehdytyksen kannalta kriittisimmät asiat. Näiden neljän kriittisimmän, luvussa 6.2 esitellyn asian kehittäminen Yritys X:ssä tekee uusien myyjien perehdytyksestä aiempaa laadukkaampaa ja paremmin perehdytyksen tavoitteet saavuttavaa. Jotta näiden neljän kehityskohdan kehittäminen Yritys X:ssä olisi mahdollisimman ketterää, tarjoan konkreettisen kehitysehdotuksen jokaisen kohdan kehittämiseksi.

7.2 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tarjota toimeksiantajayritykselle uusien myyjien perehdytystä koskeva selvitys kehitysehdotuksineen. Jotta tutkimukseni ja kehitysehdotukseni

vaikuttavuus olisi mahdollisimman suuri, halusin vielä ennen konkreettisen kehitysehdotuksen luomista kysyä toimeksiantajayrityksen mielipidettä siitä, millä tavoin he priorisoivat neljän kriittisimmiksi valitun kehityskohdan järjestyksen niiden kehittämisen tärkeyden, akuuttiuden ja toteutettavuuden suhteen. Vastaukseen perustuen kirjasin kehitysehdotukset, jossa tarjoan tietopohjaan, teemahaastatteluihin sekä avoimeen haastatteluun pohjautuvan ratkaisun kunkin kohdan kehittämiseksi. Kehityskohdat on lueteltu toimeksiantajayrityksen priorisoimassa järjestyksessä.

Työntekijän yksilöllisyyden huomioiminen perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa

Perehdytyksen tarkoitus yrityksen näkökulmasta on saada työntekijästä tuottava yksilö mahdollisimman nopeasti, jotta häneen sijoitettava pääoma saadaan mahdollisimman pian takaisin (Pro PK-Pilvipalvelut Oy 2018). Uusien työntekijöiden yksilöllisyys ja taustat olisikin hyvä huomioida perehdytystä suunniteltaessa (Finnish Consulting Group Oy 2021). Perehdytysprosessista tulisi löytyä vastaus kysymykseen, miten uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet saadaan huomioitua perehdytyksessä. Toimivat perehdytyksen seurantakäytänteet mahdollistavat perehdytyksen räätälöinnin yksilön tarpeiden mukaiseksi. (Eklund 2018, 79-80, 121-122.) Avoimen haastattelun perusteella yrityksessä koetaan yksilöllisistä ominaisuuksista merkittävimpänä työntekijän itselle parhaaksi kokeman oppimistavan huomioimista perehdytyksessä. Teemahaastatteluiden perusteella myös työntekijän aiempi työkokemus olisi hyvä huomioida perehdytyksessä.

Kehitysehdotus: Yritys X:n tulee sisällyttää perehdytyksen ensimmäiseen päivään aloituskeskustelu, jossa uusi myyjä saa vapaasti kertoa aiemmasta työkokemuksestaan sekä pohtia itseään oppijana. Perehdyttävä kirjaa asiat ylös ja ottaa ne huomioon räätälöiden perehdytyksen kullekin yksilölle sopivaksi. Aloituskeskustelu lisätään yhdeksi kohdaksi perehdyttäjän käyttämän työkaluun, perehdytyksen muistilistaan.

Tuotetietouden määrä perehdytyksessä

Yritys X:ssä työskentelevien myyjien on tärkeätä tuntea myytävät tuotteet, jotta asiakkaiden palveleminen ja myyntityö onnistuvat (Yritys X Oy 2021). Myös perehdytyksen tavoitteiden näkökulmasta tulee työntekijän oppia tuntemaan myytävät tuotteet. Mitä enemmän myyjä saa myytyä, sitä tuottavampi hän on yritykselle. Avoimesta haastattelusta kävi ilmi, että yksityiskohtaisten tuotekoulutusten pitäminen olisi resurssien hukkaamista, sillä harvalle jäisi mieleen luentotyypillisesti esitelty laaja tuotevalikoima kaikkine ominaisuuksineen. Teemahaastatteluiden perusteella kuitenkin kaivattiin enemmän tuotekohtaista perehdyttämistä osaksi perehdytysprosessia.

Kehitysehdotus: Yritys X:n tulee tarjota tuoteryhmäkohtaisia koulutuksia perehdytyksen alkupuolella. Koulutukset voidaan järjestää paikan päällä myymälöissä esimerkiksi myymälän

aukioloaikojen ulkopuolella, tai vaihtoehtoisesti jonkin virtuaalisen kokoustyökalun, kuten Microsoft Teamsin avulla. Tuoteryhmäkohtaisissa koulutuksissa koulutuksen sisältö ei ole liian kuormittava, kun työntekijät perehtyvät kerrallaan vain rajattuun tuotejoukkoon. Tuoteryhmäkohtaiset koulutukset voidaan kirjata perehdytettävien käytössä olevaan perehdytyksen seurantalistaan, jolloin pystytään varmistamaan, että kaikki perehdytyksen sisältämät tuoteryhmäkoulutukset on suoritettu tietyssä ajassa.

Työntekijän tietoisuus perehdytysjakson pituudesta

Perehdytykselle on hyvä asettaa riittävän tarkat tavoitteet ja aikaraja tavoitteiden saavuttamiselle. Työntekijän odotuksia ja oletuksia perehdytysjaksosta tulee kuunnella ja työntekijälle tulee kertoa, mitä hänen odotetaan osaavan missäkin ajassa. (Eklund 2018, 88-90.) Teemahaastatteluiden tuloksista selvisi, ettei perehdytysjakson pituus ollut selkeästi uusien myyjien tiedossa.

Kehitysehdotus: Yritys X:n kannattaa sisällyttää edellisessä kehityskohdassa mainittuun aloituskeskusteluun kohta, jossa uuden myyjän kanssa käydään selkeästi läpi perehdytysjakson pituus. Keskustelussa tulee kertoa kolme päivää kestävästä intensiiviperehdytyksestä sekä sen jälkeisestä kuusi kuukautta kestävästä perehdytysjaksosta. Myös molempien perehdytyksen osuuksien tarkoitukset ja tavoitteet tulee esitellä uudelle työntekijälle. Tässä kohtaa on myös hyvä varmistaa, ymmärtääkö uusi myyjä mitä häneltä odotetaan missäkin perehdytyksen vaiheessa, ja että miten hän odotukset kokee.

Palautteen antaminen perehdytyksen osapuolten välillä

Jotta yritys pystyy vastaamaan työelämän muuttuviin haasteisiin kilpailukykyisellä perehdytysprosessilla, tulee perehdytystä kehittää jatkuvasti (Eklund 2020). Perehdytettävän kokemusten ja mielipiteiden kuunteleminen sekä palautteen antaminen puolin ja toisin on arvokasta perehdytyksen kehittämisen kannalta (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Sekä teemahaastatteluiden että avoimen haastattelun perusteella palautteen antaminen Yritys X:n perehdytyksessä on jäänyt taka-alalle.

Kehitysehdotus: Yritys X:n tulisi ottaa käyttöön systemaattinen palautekeskustelukäytäntö. Intensiiviperehdytyksen aikana perehdytykseen tulisi sisällyttää 10 minuutin pituinen keskustelu, jossa perehdyttäjä ja perehdytettävä antavat toisilleen palautetta ja kertovat omia kokemuksia päivän sisällöstä. Perehdytyksen myöhemmässä vaiheessa sama toistetaan esimerkiksi kahden kuukauden ajan viikon välein ja lopulta kuukauden välein. Myös tämä toimintatapa kirjataan perehdyttäjien perehdytyksen muistilistaan toimintatavan toteutumisen varmistamiseksi.

Näiden kehitysehdotusten lisäksi tein vielä yksinkertaistetun taulukossa 3 esitetyn muistilistan kehitysehdotuksista, jotta toimeksiantajayrityksen on helpompi ja nopeampi tarkastaa, mitä asioita perehdytyksen kehittämiseksi tulee tehdä. Kehitysehdotukset on numeroitu sen mukaan, missä järjestyksessä ne tulee toimeksiantajan näkemyksen mukaan toteuttaa. Jotta toimenpiteet perehdytyksen parantamiseksi tulisi kiireisen arjen aikana varmasti tehtyä, lisäksi muistilistalle paikan päivämäärälle, johon mennessä kukin toimenpide tulee toteuttaa. Kun kehitysehdotuksessa esitetty ratkaisu on otettu käyttöön, voidaan kirjata rasti ruutuun ”Kehitystoimenpide toteutettu”. Perehdytyksen kehittämisen muistilista voidaan tulostaa ja ripustaa perehdytysmyymälöiden henkilökunnan tilan seinälle. Tämä tekee perehdytyksen kehittämisen läpinäkyväksi myös myymälähenkilökunnalle, mikä saattaa lisätä perehdytyksestä vastaavien henkilöiden motivaatiota toteuttaa muistilistalla olevat toimenpiteet.

PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMISEN MUISTILISTA	DL	Kehitystoimenpide toteutettu
1. Yksilöllisyyden huomioiminen: Aloituskeskustelu osaksi perehdytystä		
2. Tuotetietouden lisääminen: Tuoteryhmäkohtaiset koulutukset osaksi perehdytystä		
3. Tietoisuus perehdytyksen pituudesta: Intensiiviperehdytyksen ja sen jälkeisen perehdytysjakson selventäminen osaksi perehdytystä		
4. Palautteen antaminen: Palauttekeskustelut osaksi perehdytystä		

Taulukko 3: Perehdytyksen kehittämisen muistilista

7.3 Jatkotoimenpiteet

Tutkimuksen tekijänä ja kehitysehdotusten laatijana tulen ehdottamaan, että voisin esitellä opinnäytetyöni tulokset sekä kehitysehdotukset toimeksiantajayrityksen HR-yksikölle tai muille perehdytyksen kehittämiseksi ja resursoinnista vastaaville henkilöille tammikuussa 2022. Tutkimuksen tuloksista ja kehitysehdotuksista voidaan keskustella yhdessä myös muun organisaation henkilökunnan kanssa, jotta näkökulmia uusien myyjien perehdytykseen ja sen kehittämiseen saadaan laajemmin. Esitykseni lisäksi perehdytyksen kehittämisen kannalta merkittävimmät henkilöt voivat järjestää esimerkiksi työpajan, jossa kehitysehdotusten

toteuttamiselle asetetaan määräpäivät ja joissa kehitysehdotusten käytännön toteutusta ja-
lostetaan vielä enemmän organisaatiolle sopivaksi. Tulen myös ehdottamaan, että tutkisin
laatimieni kehitysehdotusten toteutumista sekä kehitystoimenpiteiden vaikutuksia toimeksi-
antajayrityksen uusien myyjien perehdytykseen tulevaisuudessa.

8 Työn arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää uusien myyjien perehdytykseen liittyviä haasteita toi-
meksiantajayrityksessä. Kirjoittamani tietopohjan avulla sain syvällisen ymmärryksen pereh-
dytyksestä, mikä tarjosi minulle hyvän lähtökohdan uusien myyjien perehdytykseen liittyvien
haasteiden selvittämiseen. Tutkimuksessa etsin tietopohjaan nojaavien teemahaastatteluiden
ja avoimen haastattelun avulla vastauksia kahteen opinnäytetyöni tutkimuskysymykseen.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, millaisia haasteita toimeksiantajayrityksen uusien myyjien
perehdytyksessä tällä hetkellä on. Tietopohja tarjosi minulle ymmärryksen siitä, mitä asioita
onnistunut perehdytys sisältää tai mitkä asiat vaikuttavat siihen, että perehdytyksen koetaan
epäonnistuneen. Tämän avulla pyrin rakentaa sellaisen haastattelurungon, jota hyödyntä-
mällä teemahaastatteluissa pääsisin mahdollisimman syvälle haastateltavien kokemuksiin pe-
rehdytyksen haasteista. Teemahaastatteluista saatujen tutkimustulosten perusteella opinnäy-
tetyöni tavoite saavutettiin osittain, mutta tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa olisi haas-
tatteluita voinut olla enemmän ja haastattelutilanteiden keston pidempi.

Koska teemahaastatteluista ilmeni perehdytyksen kehityskohtia oletettua enemmän, halusin
jatkaa uusien myyjien perehdytykseen liittyvien haasteiden tutkimista myös toimeksianta-
jayrityksen näkökulmasta. Avoimesta haastattelusta saatujen tulosten avulla uusien myyjien
perehdytykseen liittyvät haasteet täsmentyivät, jolloin myös opinnäytetyöni tavoite toteutui
pelkkien teemahaastatteluiden tuloksia paremmin. Avoimen haastattelun avulla sain pelkkiä
teemahaastatteluita paremmin selvitettyä, millaisia haasteita juuri tällä hetkellä yrityksen
perehdytyksessä on, sillä perehdytystä oli kehitetty teemahaastatteluihin osallistuneiden hen-
kilöiden perehdytyksen ja avoimen haastattelun välisenä aikana. Koska perehdytykseen kuu-
luu kaksi osapuolta, olisi osapuolista vain toisen kuuleminen jättänyt tutkimuksen tulokset yk-
sipuolisiksi. Tutkimukseni tavoitteen kannalta oli erittäin tärkeätä, että perehdytyksen haas-
teita tutkittiin myös avoimen haastattelun avulla.

Teemahaastatteluiden tulokset ja tietopohja antoivat minulle lähtökohdat opinnäytetyöni toi-
sen tutkimuskysymyksen vastauksen pohtimiseen, mutta vasta avoimen haastattelun tulosten
perusteella pystyin vastaamaan kysymykseen perusteellisemmin. Avoimessa haastattelussa il-
menneet neljä kriittisintä perehdytyksen kehityskohtaa sekä niiden kehittämisen pohtiminen
työpajassa määrittivät lopullisen kehitysehdotuksen, joka vastaa opinnäytetyön toiseen

tutkimuskysymykseen, millaisilla asioilla toimeksiantajayrityksen uusien myyjien perehdytystä voidaan parantaa.

Opinnäytetyöhön valitut tutkimusmenetelmät tukivat työn tavoitteen saavuttamista ja tarkoituksen toteutumista. Yhdessä teemahaastattelut sekä avoin haastattelu tarjosivat vastukset opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin, jolloin myös tutkimukseni tavoite toteutui. Uusien myyjien kokemuksia perehdytyksen haasteista voitaisiin kuitenkin vielä tutkia lisää, jotta yrityksen uusien myyjien perehdytykseen liittyvät kaikkein perimmäisimmät haasteet ja ongelmat saataisiin luotettavasti esille. Tämä taas mahdollistaisi sen, että yritys pystyisi kehittämään ja tarjoamaan nykyistä paremmin perehdytyksen osapuolia palvelevia ratkaisuja perehdytyksen haasteisiin.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tarjota toimeksiantajayritykselle uusien myyjien perehdytystä koskeva selvitys kehitysehdotuksineen. Tutkimuksen aikana sain selvitettyä laajasti Yritys X:n uusien myyjien perehdytystä koskevia haasteita niin perehdytettävien itsensä kuin toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Kirjoittamani tietopohjan, teemahaastatteluiden sekä avoimen haastattelun avulla onnistuin luomaan kattavan ja toimeksiantajayrityksen näkökulmasta relevantin kehitysehdotuksen. Toimeksiantajayritys pystyy hyödyntämään työtäni kehittämään yrityksen tämänhetkistä perehdytystä paremmin perehdytyksen tavoitteet täyttävää perehdytysprosessia. Toimeksiantajayritys pystyy luvussa 7.1 Kehitysehdotukset laajemmin esittämästäni kehitysehdotuksesta tarkastaa kunkin kehityskohteen parantamisen tärkeyttä sekä sitä, miten kehitysehdotus käytännössä toteutetaan. Toimeksiantajayrityksen kiireistä arkea helpottaakseni tein vielä laajempien kehitysehdotusten esittelyn lisäksi perehdytyksen kehittämisen muistilistan, jonka avulla kehitysehdotuksien toimenpiteet tulee helpommin toteutettua. Tämän opinnäytetyön avulla toimeksiantajayritys pystyy kehittämään uusien myyjien perehdytystä aiempaa onnistuneemmaksi, jolloin perehdytyksen tavoitteet, kuten tuottavuuden lisääminen, työntekijän sitoutuneisuuden vahvistaminen sekä työnantajamielikuvan parantaminen toteutuvat.

Vaikka tein tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritykselle, pystyvät myös muut yritykset hyötymään tutkimuksestani. Perehdytystä tapahtuu lähes jokaisessa organisaatiossa. Jotta perehdytys pystytään suunnitella ja toteuttaa onnistuneesti, on suunnittelun taustalla hyvä olla ymmärrys perehdytykseen liittyvästä teoriasta: miksi perehdytys on tärkeää, millaiset asiat vaikuttavat onnistuneeseen perehdytykseen sekä millaisilla keinoilla voidaan toteuttaa onnistunut perehdytys ja kehittää sitä. Opinnäytetyöni tietopohja tarjoaa hyvän pohjan perehdytyksen ymmärtämiseen. Osa tutkimukseni tuloksista liittyvät vain toimeksiantajayrityksen perehdytykseen, mutta osa tuloksista ovat sellaisia, joita pystytään hyödyntämään myös muissa yrityksissä. Tutkimukseen rakentamani haastattelurunko on laadittu ilman tietämystä toimeksiantajayrityksestä, ainoastaan opinnäytetyöni tietopohjaa hyödyntäen. Tämän vuoksi myös muut

yrietykset pystyvät kartoittamaan perehdytystä ja henkilöstön kokemuksia perehdytyksestä juuri omassa yrityksessään rakentamani haastattelurungon avulla.

Liiketalous on mielestäni kiehtova ala, sillä liiketaloutta, tai mitä tahansa sen osa-alueita opiskellessa olen huomannut törmääväni aina samaan päämäärään: miten saada liiketoiminnasta entistä kannattavampaa ja yrityksen toiminnasta tuottavampaa? Tätä huomiota tukee muun muassa Nykäsen (2021) toteamus siitä, että voiton tavoittelua pidetään yhtenä liiketoiminnan tunnusmerkeistä. Perehdytys on liiketoiminnan pohjan yksi suurimmista palasista, sillä ilman työtä tekeviä ihmisiä, ei olisi yritystä, eikä liiketoimintaa. Perehdytyksen onnistumisella on suuri merkitys henkilöstön tuottavuuteen. Mitä paremmin perehdytys onnistuu, sitä paremmin perehdytetty henkilö pystyy palvelemaan yritystä toimimalla liiketoiminnan tuottavana tekijänä. Haluaisinkin kannustaa yrityksiä kehittämään perehdytystä, sillä kuten Pellinenkin (2019) toteaa, perehdytys on työsuhteen tärkein koulutus.

Lähteet

Painetut

Tuomi, M. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! - Uuden työntekijän perehdytys. Espoo: Impact.

Sähköiset

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 10.10.2021. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ ty-onopastus_ -_ennakoivaa_ tyosuojelua#vastuu_perehdyttamisesta_2

Duunitori. 2021. Sisältömarkkinointi. Viitattu 17.10.2021. <https://duunitori.fi/rekrytointi/palvelut/tyonantajamielikuva>

Eklund, A. 2020. Perehdytysuunnitelma on organisaation näköinen ja muokattavissa - lataa mallipohja. BRIK Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Viitattu 14.10.2021. <https://brik.fi/brik-lehti/hyva-perehdytysuunnitelma-on-organisaation-nakoinen/>

Finnish Consulting Group Oy. 2020. Millainen on hyvä perehdytys? Viitattu 14.10.2021. <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/millainen-on-hyva-perehdytys/>

Gibbs, G. 2015. Qualitative analysis using template Analysis: What it is and how it may be used. Viitattu 15.11.2021. https://www.youtube.com/watch?v=jH_CjbXHCSw

Great Place to Work. 2021. Suomen parhaat työpaikat. Viitattu 8.10.2021. <https://greatplacetowork.fi/parhaat-tyopaikat/suomen-parhaat-tyopaikat-2021/>

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 8.11.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Huhtala, M. 2021. Perehdytys on osa onnistunutta rekrytointia. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.10. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/04/08/perehdytys-on-osa-onnistunutta-rekrytointia/>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 8.10.2021. [https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:7\(\(20\)Perehdytt\(\(e4\)minen](https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:7((20)Perehdytt((e4)minen)

Juhila, K. 2021. Laadullinen tutkimus ja teoria. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 8.11.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2021. Tutkimuksen - Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Viitattu 8.11.2021. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tavoite-ja-tarkoitus>

- Nykänen, P. 2021. Elinkeinotoiminta. Tieteen termipankki. Viitattu 13.12.2021. <https://tieteen termipankki.fi/wiki/Oikeustiede:elinkeinotoiminta>
- Nykänen, M. 2017. Hyvä työura alkaa perehdytyksestä. Työterveyslaitos. Viitattu 12.10.2021. <https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perehdytyksesta/>
- Pellinen, J. 2019. Työntekijälähtöinen perehdytys - motivoivampaa ja tuottavampaa tekemistä. Viitattu 18.10.2021. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/hyva-perehdytys>
- Pro PK-Pilvipalvelut Oy. 2018. Hyvän rekrytointin voi pilata huonolla perehdytyksellä. Viitattu 20.10.2021. <https://www.tyohonperehdytys.fi/>
- Suomen Asiakastieto Oy. 2021. Yritys X. Viitattu 8.10.2021.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 6.2.2 Saturaatio. KvaliMotv - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.12.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 6.3.1 Avoin haastattelu. KvaliMotv - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.12.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 7.2.1 Litterointi. KvaliMotv - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.11.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html
- Tainio-Keinonen, K. 2020. Vaikuttava perehdytys - tarkoitus, toteutustavat ja tulokset. Vuolearning-oppimislusta. Viitattu 12.10.2021. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/vaikuttava-perehdytys-tarkoitus-toteutustavat-ja-tulokset>
- Työterveyslaitos. 2021. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Viitattu 13.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 11.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.11.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonalyysi/>
- University of Huddersfield. 2021. What is Template Analysis? Viitattu 15.11.2021. <https://research.hud.ac.uk/research-subjects/human-health/template-analysis/what-is-template-analysis/>
- Julkaisemattomat
- Haastateltavat 1-5. 2021. Teemahaastattelut 18-26.10.2021. Uusien myyjien kokemukset perehdytyksestä. Viitattu 22.-26.11.2021.

Haastateltava 6. 2021. Avoin haastattelu 9.12.2021. Perehdyttäjän näkemykset teemahaastatteluiden tuloksista. Viitattu 10.12.2021.

Yritys X Oy:n sisäiset tiedot. Viitattu 8.10.2021.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	8
Kuvio 2: Perehdyttäminen (Ahokas & Mäkelä, 2013).	10
Kuvio 3: Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (mukaillen Eklund 2018, 76).	14
Kuvio 4: Perehdytysuunnitelman runko (mukaillen Eklund 2018, 176-177).	16
Kuvio 5: Perehdytyksen aikataulu (mukaillen Eklund 2018, 179).	16
Kuvio 6: Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (Eklund 2018, 39).	18
Kuvio 7: Työpajatyöskentelyä avoimessa haastattelussa Miro-työkalua hyödyntäen	24

Taulukot

Taulukko 1: Yritys X:n perehdytyksen haasteet uusien myyjien näkökulmasta	34
Taulukko 2: Yritys X:n perehdytyksen kriittisimmät kehityskohdat perehdyttäjän näkökulmasta	36
Taulukko 3: Perehdytyksen kehittämisen muistilista	41

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....	50
Liite 2: TA-analyysin mallipohja.....	52
Liite 3: Avoimessa haastattelussa pidetty esitys teemahaastatteluiden tuloksista	53

Liite 1: Haastattelurunko

Haastattelurunko (puolistrukturoitu teemahaastattelu):

Haastattelun alussa haastateltavalle kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä toimeksiantajayrityksen esiintymisestä nimettömänä opinnäytetyössä. Myös haastateltavien anonymiteetista ja luottamuksellisesta keskustelusta puhuttiin. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun tallentamiseen. Tallenteiden hävittämisestä aineiston käsittelyn jälkeen mainittiin.

Teema 1: Mielikuvat, kokemus ja aiempi tieto perehdyttämisestä

1. Kerro omakohtainen (tai kuulemasi) kokemus onnistuneesta ja/tai epäonnistuneesta perehdytyksestä (muu kuin kokemus toimeksiantajayrityksessä).

2. Minkälainen on mielestäsi hyvä perehdytys?

Minkälainen on mielestäsi asiantunteva perehdyttäjä?

Mitä hyvä perehdytys mielestäsi edellyttää?

Teema 2: Perehdytys käytännössä toimeksiantajayrityksessä

3. Mitä asioita perehdyttämiseesi kuului?

KUKA: Kuka/ketkä sinut perehdytti?

MITÄ: Mitä asioita sinulle perehdytettiin? (tehtävät, toimintatavat, säännöt)

MILLOIN: Milloin perehdytys tapahtui? Missä järjestyksessä asiat opetettiin? Kauan perehdytys kesti?

MITEN: Mitä perehdytysmuotoja perehdytys sisälsi? (esim. koulutustilaisuudet, käytännön tekeminen, keskustelu perehdyttäjän kanssa, keskustelut tiimin/kollegoiden kesken, ryhmätyöskentely, itsenäinen opiskelu, verkkokurssit, webinaarit, videot)

Teema 3: Omat kokemukset perehdytyksestä toimeksiantajayrityksessä?

4. Mikä perehdytyksessäsi oli hyvää? Mainitse TOP 3 parasta asiaa.

5. Mitä asioita perehdytyksessä olisi voinut tehdä eri tavalla, jotta se olisi ollut parempi? Mainitse TOP 3 huonointa asiaa.

Perehdytykseen käytetty aika/resurssit?

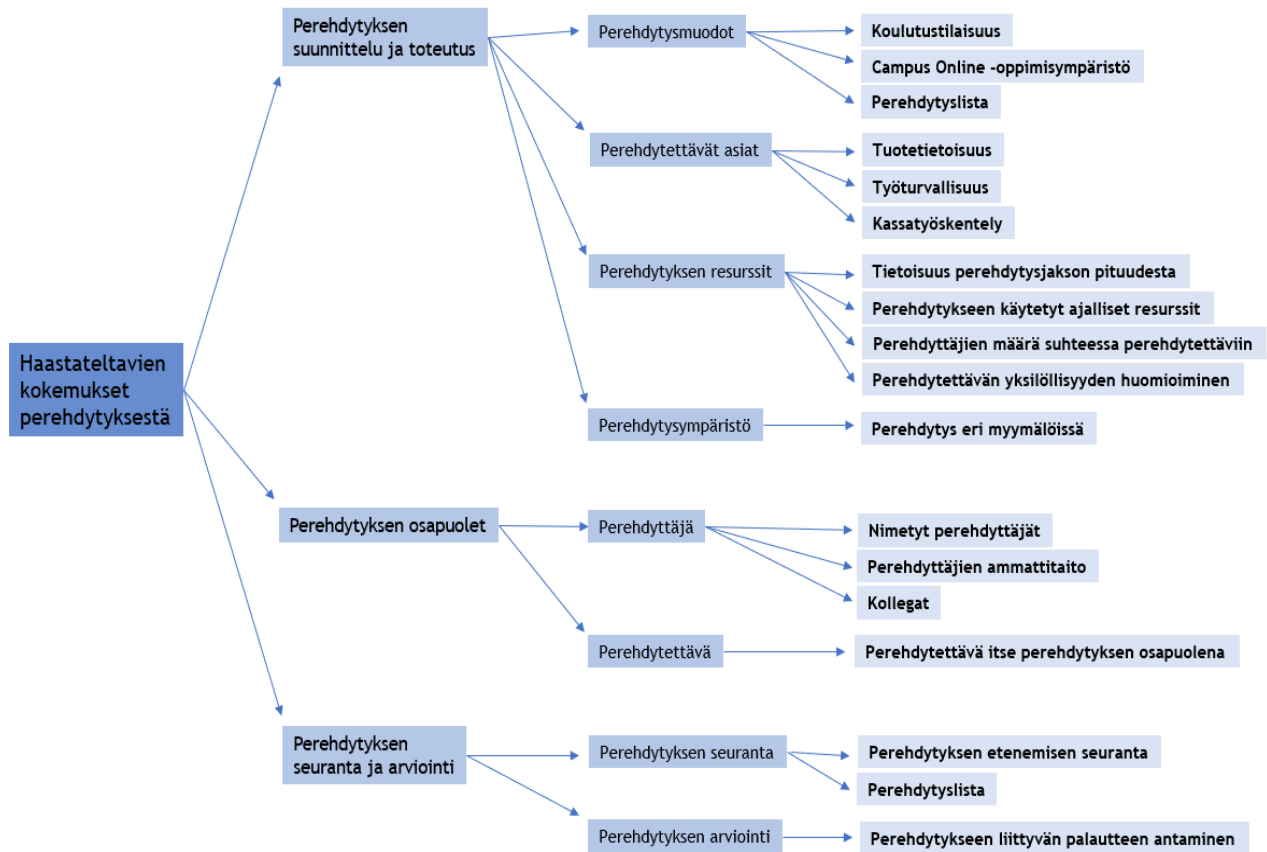
Mitä mieltä olet sinua perehdyttäneen henkilön ammattitaidosta?

Mitä ajattelet itsestäsi perehdytettävänä? Miten olisit voinut toimia eri tavalla, jotta perehdytys olisi ollut vielä parempi?

Millaisia haasteita kohtasit perehdytyksen jälkeen? Ratkottiinko niitä jotenkin, miten?

6. Kuinka valmis olit perehdytyksesi jälkeen työhösi? Millaiset valmiudet sinulla on tehdä työtäsi nyt?
7. Koetko, että perehdytyksesi jatkuu edelleen? Miten?
8. Oletko saanut palautetta perehdytysjakson aikana/jälkeen? Oletko saanut itse antaa palautetta perehdytyksestäsi toimeksiantajayritykselle? Miten?

Liite 2: TA-analyysin mallipohja



Liite 3: Avoimessa haastattelussa pidetty esitys teemahaastatteluiden tuloksista

Uusien myyjien perehdytys Yritys X:ssä: Teemahaastatteluiden tutkimustulokset

Minea Ailio
9.12.2021

Miksi perehdytykseen kannattaa panostaa?

- ▶ **Tarkoitus:** Onnistunut perehdytys tarjoaa eväät työntekijälle suoriutua työstä sujuvasti
- ▶ **Tuottavuuden lisääminen**
 - ▶ Onnistunut perehdytys parantaa työntekijän tehokkuutta ja lisää organisaation tuottavuutta
 - ▶ Epäonnistunut perehdytys saattaa johtaa tuottavuuden laskuun
- ▶ **Työntekijän sitoutuvuuden vahvistaminen**
 - ▶ Sitoutunut työntekijä vahvistaa yrityksen kilpailukykyä ja voi tuottaa kilpailuetua
- ▶ **Työntekijän työtyytyväisyyden lisääminen**
 - ▶ Onnistunut perehdytys lisää työntekijän onnistumisen kokemuksia, mikä lisää työhyvinvointia ja viihtyvyyttä työssä
 - ▶ Työntekijän työtyytyväisyys vaikuttaa pysyvyyteen työssä
- ▶ **Yritys- ja työnantajamielikuvan parantaminen**
 - ▶ Perehdytys on tilaisuus, jolla yritys pystyy vaikuttamaan yrityksen työnantajamielikuvaan
 - ▶ Muun muassa sosiaalinen media mahdollistaa kokemusten jakamisen helposti ja nopeasti
 - ▶ Positiivisen perehdytyskokemuksen jakaminen muille parantaa yrityksen työnantajamielikuvaa
- ▶ **Liiketoiminnan kehittäminen**
 - ▶ Perehdytyksen kehittämistä tarvitaan, jotta yritys pystyy vastaamaan työelämän muuttuviin haasteisiin ja säilyttämään kilpailukykyänsä

(Joki 2021, 85 -86, 88)
(Eklund 2020)
(Eklund 2018, 20, 31 -36)
(Pellinen 2019)

Toimiva perehdytysprosessi

- ▶ **Perehdyttämisen suunnittelu**
 - ▶ Kuka perehdyttää? Mitä asioita perehdytetään? Milloin perehdytys tapahtuu? Miten perehdytetään?
 - ▶ Kenelle perehdytetään? Yksilöllisyyden huomioiminen perehdytyksen suunnittelussa.
- ▶ **Perehdyttämisen toteutus**
 - ▶ Organisaatio perehdyttää työntekijän työtehtäviin ja työyhteisöön
 - ▶ Perehdytysjakson pituus on yksi merkittävimmistä tekijöistä perehdytyksen onnistumisen kannalta
 - ▶ Perehdytyksen työkalut apuna perehdytyksessä
- ▶ **Perehdyttämisen seuranta ja arviointi**
 - ▶ Seurannalla varmistetaan perehdytettävän kehittyminen ja sovitujen tavoitteiden suunnan eteneminen sekä saadaan tietoa, missä asioissa perehdytettävä kaipaa vielä tukea
 - ▶ Perehdytyksen onnistumisen arviointi tapahtuu yhdessä työntekijän kanssa, sisältäen palautteen antamista puolin ja toisin
 - ▶ Perehdytystä voidaan kehittää saadun palautteen avulla

(Ahoas & Mäkeläinen 2013)
(Finnish Consulting Group Oy 2020)
(Eklund 2018, 76, 175 -176)
(Pellinen 2019)
(Työterveyslaitos 2021)

Perehdytyksen osapuolet

- ▶ Vastuu perehdyttämisen toteutumisesta on johdolla ja esimiehillä
- ▶ Käytännön perehdyttäjiä voi olla useita, yksi kuitenkin valitaan vastuuperehdyttäjäksi
- ▶ Osaava perehdyttäjä
 - ▶ Ymmärtää oman roolin ja sen merkityksen osaavana perehdyttäjänä
 - ▶ Tarjoaa tukea ja turvallisuuden tunnetta muutostilanteessa
 - ▶ Huolehtii toimivasta ja riittävästä vuorovaikutuksesta perehdytettävän kanssa
 - ▶ Rakentaa luottamuksen työntekijän ja organisaation välille
- ▶ Vastuullinen perehdytettävä
 - ▶ Toimii työsuhteen noudattaen ja työturvallisuudesta huolehtien
 - ▶ Viestii selkeästi ja eettisesti
 - ▶ Vastaa omasta hyvinvoinnista ja kehittämisestä
 - ▶ Toimii oma-aloitteisesti sekä tuo esiin omia mielipiteitä ja ajatuksia

(Eklund 2018, 1391, 161 -169)
(Nykänen 2017)

Teemahaastatteluiden tulokset - uusien myyjien kokemat haasteet Yritys X:n perehdytyksessä

Koulutusmuodot

- 1 Koulutustilaisuuteen käytetty aika suhteessa sen sisältöön koetaan sekä liian lyhyenä että liian pitkänä.
- 2 Campus Online -oppimisympäristön sisältämiä kursseja tulee suorittaa ilman rahallista korvausta vapaa-ajalla. Campus Onlinen toimivuus matkapuhelimella on heikko.
- 3 Hyväksi perehdytysmuodoksi todettu paperinen perehdytyslista on ollut käytössä vain osalla uusista myyjistä. Osalla myyjistä paperisen perehdytyslistan sijaan on käytetty verkossa toimivaa pohjaa, jonka käyttäminen perehdytyksen tukena on koettu huonoksi.

Perehdytettävät asiat

- 4 Tuotetietouden ja työturvallisuusasioiden perehdytys ovat jääneet vähäisiksi.

(Haastattelut 18. -26.10.2021)

Teemahaastatteluiden tulokset - uusien myyjien kokemat haasteet Yritys X:n perehdytyksessä

Perehdytyksen resurssit

- 5 Kaikki uudet työntekijät eivät tiedä virallisen perehdytysjakson pituutta. Virallisen perehdytysjakson pituus Yritys X:ssä on noin 3 päivää, jonka koetaan olevan riittämätön.
- 6 Perehdytettävien määrän suhteessa perehdytettävien koetaan olevan liian suuri, jolloin opetuksen laatu kärsii.
- 7 Uuden työntekijän yksilöllisyyttä ei huomioida tarpeeksi perehdytystä suunniteltaessa ja toteutettaessa.
- 8 Myymälä vaihtuu kesken perehdytyksen, mikä aiheuttaa turhautumista ja ylimääräistä työkuormaa.

Perehdytyksen resurssit

- 9 Kaikille uusille myyjille ei ole selvää, kuka heidän vastuuperehdyttäjänsä on.

(Haastattelut 18. -26.10.2021)

Teemahaastatteluiden tulokset - uusien myyjien kokemat haasteet Yritys X:n perehdytyksessä

Seuranta ja arviointi

10 Uusien myyjien perehdytyksen seuranta ei ole johdonmukaista. Vain osalle myyjistä järjestetään kahdenkeskeinen keskustelu esimiehen tai perehdyttäjän kanssa perehdytyksen seurantaan liittyen. Perehdytyslista on käytössä vain osalla uusista myyjistä.

11 Uusille myyjille ei anneta riittävästi palautetta heidän omasta suoriutumisestaan perehdytyksen aikana. Perehdytettäviltä ei myöskään kysytä heidän mielipidettään ja ajatuksia perehdytyksen onnistumisesta.

(Haastateltavat 18. -26.10.2021)

Lähteet

- ▶ Painetut
 - ▶ Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! - Uuden työntekijän perehdytys. Espoo: Impact.
- ▶ Sähköiset
 - ▶ Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 8.12.2021. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ennakoivaa_ tyosuojelua_ vastuu_ perehdyttamisesta_ 2_
 - ▶ Eklund, A. 2020. Perehdytysuunnitelma on organisaation näköinen ja muokattavissa - lataa mallipohja. BRIK Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Viitattu 8.12.2021. <https://brik.fi/brikehti/hyva-perehdytysuunnitelma-on-organisaation-nakoinen/>
 - ▶ Finnish Consulting Group Oy. 2020. Millainen on hyvä perehdytys? Viitattu 8.12.2021. <https://intro.fcgroup.fi/blogit/millainen-on-hyva-perehdytys/>
 - ▶ Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 8.12.2021. [https://kauppakamari.fi/tieto-fi/neli_laurea.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan_kasikirja_2021#kohta:7\(120\)Perehdytti\(e4\)minen](https://kauppakamari.fi/tieto-fi/neli_laurea.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan_kasikirja_2021#kohta:7(120)Perehdytti(e4)minen)
 - ▶ Nykänen, M. 2017. Hyvä työura alkaa perehdytyksestä. Työterveyslaitos. Viitattu 8.12.2021. <https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perehdytyksesta/>
 - ▶ Pellinen, J. 2019. Työntekijäjähtöinen perehdytys - motivoivampaa ja tuottavampaa tekemistä. Viitattu 8.12.2021. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/hyva-perehdytys>
 - ▶ Työterveyslaitos. 2021. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Viitattu 8.12.2021. https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan_-kiinnittymisen/perehdyttajan-top-10-muistilista/
- ▶ Julkaisemattomat
 - ▶ Haastateltavat 18. -26.10.2021. Teemahaastattelu: Uusien myyjien kokemukset perehdytyksestä. Viitattu 8.12.2021.

Kiitos!

Seuraavaksi tiedossa perehdytyksen kehittämisen työpaja Miro-nimisen työkalun avulla, linkki:

<https://miro.com/app/board/uXjV0cWWp3I=/>