

Ida Grönman
Meiju Heiskanen

Perehdyttäminen ja ammatillinen kasvu

Prosessien kehittämis ehdotuksia Yritys X:lle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2015

Tekijät Otsikko Sivumäärä Aika	Ida Grönman, Meiju Heiskanen Perehdyttäminen ja ammatillinen kasvu Prosessien kehittämis ehdotuksia yritykselle X 43 + 1 liitettä Helmikuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Eija Westerberg, Suuntautumisvaihtoehtovastaava
<p>Tässä työssä pyrittiin löytämään uusia vaihtoehtoja yrityksen X perehdyttämisprosessiin. Perehdyttämis- ja oppimisteorioita tutkittiin ja niistä valikoitiin malleja esiteltäviksi. Perehdyttämisen lainopilliset perusteetkin otettiin huomioon ja esiteltiin osana työtä. Perehdyttäminen on tapahtuma, joka tähtää uuden työntekijän sopeutumiseen ja uusien työtapojen omaksumiseen. Oppiminen työn ohella on tärkeää, koska se samalla valmentaa vanhoja työntekijöitä avustamaan perehdyttämisprosessissa ja tukee heidän sitoutumistaan organisaatioon.</p> <p>Teoriaosassa esiteltiin oppimis-, sitouttamis- ja perehdyttämisteorioita. Vaikka osa teorioista onkin jo aikansa eläneitä, palvelevat ne silti perusajatuksiltaan hyvin nykyajan perehdyttämisprosessia myyntiorganisaatiossa. Nuoressa myyntiorganisaatiossa kattava perehdyttäminen luo haasteita suuren vaihtuvuuden vuoksi, mutta oikeilla keinoilla se on mahdollista.</p> <p>Työssä esiteltiin eri lähteistä erilaisia perehdyttämismalleja ja –teorioita, joiden avulla pyrittiin soveltamaan sopivaa ratkaisua yritykselle X. Teemahaastatteluja käytettiin tarpeiden kartoittamiseksi, jotta saatiin laajaa aineistoa sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmista. Näissä teemahaastatteluissa käytiin läpi mahdollisia kehityskohteita sekä nykyisten toimivien mallien kehittämismahdollisuuksia.</p> <p>Yrityksen tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota jatkuvaan työssäoppimiseen ja sitouttamisprosesseihin myös perehdyttämisen tukena. Koko työyhteisön osallistuminen prosessiin on olennaista, jotta organisaatio pystyy menestymään jatkossakin.</p>	
Avainsanat	perehdyttäminen, sitouttaminen, työssäoppiminen, perehdyttämismalli, oppimisteoria

Authors	Ida Grönman Meiju Heiskanen
Title	Familiarization and professional growth An improvement plan in familiarization in Company X
Number of Pages	43 pages + 1 appendices
Date	February 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Principal Lecturer
<p>The topic of this thesis was about learning ways to familiarize new employees to new sales tasks in company X. Theories about familiarization and learning were explored and some were chosen for closer examination. Also legal matters were included. Familiarization is an event, which aims for the new employee's orientation and adaptation of new work habits. Learning along with work is important for the old employees to feel as a part of the organization. That also motivates them to be a part of the familiarization process.</p> <p>In theory part included different theories about familiarization, learning and committing employees to the company. Even though some of the theories were old, they served with the sales organization in question for their principal values. In a young sales organization familiarization thoroughly is challenging because of the massive turnover rate. But when the right methods get found, it is possible.</p> <p>In the thesis different models of familiarization were introduced from different sources. From these theories the right model and solution for company X were searched. Theme interviews were used as a base to find the real pinpoints and problems of the process. Employers and employees were interviewed both to get the thoroughly picture of the current situation.</p> <p>In the future company's focus has to be aimed at the ongoing process of familiarization and employees' learning in the work process. In that way they will support also the familiarization of new employees. Is crucial to get the whole work community to commit to the improvement of the process.</p>	
Keywords	Formalization, learning, commitment, sales organization, learning theories, formalization models

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimusongelmat ja tavoitteet	1
1.3	Tutkimusmenetelmät ja työn rajaus	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Yritysesittely	5
3	Perehdyttäminen	5
3.1	Lainsäädäntö	6
3.1.1	Perehdyttämisen määrittelyä	6
3.1.2	Työsopimuslaki	6
3.1.3	Työturvallisuuslaki	7
3.1.4	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	8
3.2	Perehdyttämisteorioita	8
3.2.1	Maslow'n tarvehierarkia	8
3.2.2	Herzbergin kaksifaktorigen teoria	9
3.2.3	Åbergin pitsamalli	10
3.2.4	Vroomin odotusarvoteoria	11
4	Oppiminen työssä	12
4.1	Ammatillinen kasvu	12
4.2	Kasvua tukeva työyhteisö	13
4.3	Oppimisen suunnittelu organisaatiossa	15
4.4	Urakehityksen ohjaus	16
4.5	Työnohjaus	16
4.5.1	Työnohjauksen määrittelyä	16
4.5.2	Yksilöohjaus	17
4.5.3	Esimiestyönohjaus	17
4.6	Jatkuva perehdyttäminen	17
4.6.1	Henkilöstön kehittäminen	18
4.6.2	Osaamisen kehittämismenetelmät	18
5	Sitouttaminen	19
5.1	Henkilöstöjohtamisen tehtävät	20

5.2	Yrityksen arvot	20
5.3	Joustavan henkilöstön rakenne	21
5.4	Sitouttamisen tavoitteet	22
5.5	Sitoutumisen ulottuvuudet	23
6	Perehdyttämismallit ja niiden soveltaminen Yritys X:ssä	23
6.1	Vierihoidon perehdyttäminen	25
6.2	Malliperehdyttäminen	25
6.3	Laatuperehdyttäminen	26
6.4	Räätälöity perehdyttäminen	27
6.5	Dialoginen perehdyttäminen	28
7	Tutkimusaineisto ja haastattelujen tuloksia	29
7.1	Tutkimusaineisto	29
7.2	Esimiesten haastattelut	29
7.2.1	Perehdyttämisprosessin luominen	30
7.2.2	Koulutuksen teoriat	30
7.2.3	Haasteet prosessissa	31
7.2.4	Henkilökohtaisten taitojen hyödyntäminen	31
7.2.5	Yrityksen strategia, arvot ja normit	31
7.2.6	Jatkuva perehdyttäminen	32
7.2.7	Sitouttaminen	32
7.2.8	Myyntipalaverit perehdyttämisen tukena	33
7.3	Työntekijöiden haastattelut	34
7.3.1	Perehdyttämisprosessin hyödyt	34
7.3.2	Perehdyttämisprosessin haasteet	34
7.3.3	Ensimmäinen vuoro -kokemuksia	35
7.3.4	Yrityksen strategia, arvot ja normit	35
7.3.5	Oma sitoutuminen organisaatioon	35
8	Tutkimustulos ja johtopäätökset	36
8.1	Uusia sovellettavia toimintatapoja	36
8.1.1	Työnohjauksen kehittäminen	36
8.1.2	Vastuun antaminen sitouttamisen edistäjänä	37
8.1.3	Kirjallinen palaute vuoron aikana/vuoron jälkeen	38
8.1.4	Palautekeskustelut	38
8.1.5	Esimiesten kouluttaminen	39

8.1.6	Koulutusmateriaalien kehittäminen	40
8.1.7	Ammatillisen kasvun tukeminen	41
8.1.8	Positiivinen ilmapiiri	41
8.1.9	Arvot mukaan arjen työhön	42
8.2	Pohdinta	42
	Lähteet	43

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yrityksen suurin kilpailuvaltti on osaamisessa ja siinä, miten osaamista hyödynnetään, ja toisaalta siinä, miten sitä pyritään kehittämään (Viitala 2009, 170). Henkilöstövoimavarat ovat yrityksille korvaamattomat. Yritykset kilpailevat jatkuvasti keskenään pätevistä henkilökunnasta ja osaamisesta. Joillain aloilla alkaa olla pulaa kokemusta kartuttaneista ammatti-ihmisistä, sillä yritykset eivät ole täysin sisäistäneet, kuinka vuosien aikana hankittua tietoa ja taitoa tulisi siirtää yksilöltä toiselle organisaation sisällä ja kuinka olemassa olevaa henkilöstöä tulisi kehittää ja kouluttaa (Lankinen ym. 2004, 33 - 35).

Uuden työntekijän työhönotosta syntyy aina kustannuksia yritykselle. Sen lisäksi, että rekrytointi ja uuden työntekijän koulutus maksavat yritykselle, on myös selvää, että suuri vaihtuvuus yrityksessä vähentää kannattavuutta. Jotta rekrytointiin ei uppoaisi kohtuuttomasti resursseja turhaan, on pyrittävä sitouttamaan uudet työntekijät yritykseen alusta, perehdytyksestä lähtien. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä tutustuu työyhteisön toimintatapoihin, työympäristöön ja omiin työtehtäviinsä. (Heinonen ym. 1997, 18)

Työhön perehdyttäminen on työntekijälle menestymisen kannalta erittäin tärkeää. Kun henkilö tietää tehtävänsä, tuottavuus ja työn laatu ovat hyvää.

1.2 Tutkimusongelmat ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoa Yritys X:n nykytilasta uuden työntekijän perehdyttämisen ja vanhan työntekijän jatkokoulutuksen kannalta. Toisaalta tavoitteena on yrityksen henkilöstön nopean vaihtuvuuden vuoksi tarkastella, miten sitoutumista voidaan edistää tutkittavien toimenpiteiden avulla. Sitouttamista tarkastellaan muun muassa urakehityksen tukemisen näkökulmasta.

Yritys X:ssä on kaiken kaikkiaan neljä eri asiakasyritystä edustavaa tiimiä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan yhteen tiimiin.

Yritys X:n perehdytysprosessi ja myyntikoulutukset ovat vuonna 2014 tiiminvetäjien laatimia. Perehdytys on suunniteltu käyttäen hyödyksi aiempaa myynti- ja kouluttajakokemusta, mutta sen tukena ei ole selkeästi mitään perehdyttämisen tai oppimisen teoriaa.

Perehdytys on muokkautunut vuosien varrella nykyiseen muotoonsa, ja nyt haluttiin selvittää, kuinka sekä työntekijät että esimiehet perehdyttämisen ja koulutuksen kokevat.

Perehdytys järjestetään Yritys X:ssä kaikille uusille tulokkaille samanlaisena. Silti vain osa henkilöistä jää taloon ja onnistuu rakentamaan tavoitteet täyttävän ja menestyksellään uran yrityksessä, kun taas osa luovuttaa jo alkumetreillä. Opinnäytetyössä on tutkittu myös sitä, miten perehdytyksen yhteydessä voitaisiin kiinnittää huomiota työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja aiempiin kokemuksiin, ja sitä, onko käytännössä edes mahdollista toteuttaa perehdytystä, jossa ominaisuudet on huomioitu.

Yritys X järjestää vanhoillekin työntekijöille koulutustilaisuuksia mm. myyntipalaverien yhteydessä. Työntekijöiltä on kysytty kokemuksia ja mielipiteitä koulutuksen järjestämisestä sekä hyödyllisyydestä, ja näitä kokemuksia on puntaroitu myös osana tätä opinnäytetyötä.

Työn tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mikä on Yritys X:n uuden työntekijän perehdytyksen nykytila?
- Mikä on Yritys X:n vanhojen työntekijöiden ammatillisen kasvun ja koulutuksen nykytila?

Työn teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään perehdyttämisprosessiin sekä työntekijän oppimisen ja ammatillisen kasvun tukemiseen organisaatiossa. Yritys X:n toimeksannon yhteydessä kävi ilmi, että työntekijöiden sitouttaminen on ollut yritykselle haaste. Näin ollen teoreettiseen viitekehykseen valikoitui myös sitouttamisen teoriat. Sitouttamisen edistämistä käydään läpi erityisesti perehdytyksen ja työpaikalla saadun koulutuksen näkökulmasta.

Työn konkreettinen tavoite on tuoda toimeksiantajayritykselle lisäarvoa. Teoriatietoa, omaa kokemusta, teemahaastatteluja sekä yrityksen johdon kanssa käytyjä keskusteluja hyödyntäen on koottu aiheeseen liittyviä kehitysehdotuksia, jotka esitellään Yritys X:n johdolle sekä perehdyttämis- ja koulutusprosessin suunnitelleille tiiminvetäjille.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja työn rajaus

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin Yritys X:n työntekijöiden henkilöhaastatteluilla, sillä menetelmä tukee parhaiten tutkittavan aiheen analysointia vaativaa luonnetta. Analysoinnin ja johtopäätöksen kannalta on keskeistä, että haastateltavien henkilöiden omat käsitykset ja niiden merkitykset tulevat esille. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tavoitteena on saada mahdollisimman monipuolista ja käytännöllistä tietoa perehdytyksestä ja koulutuksesta. Henkilöhaastatteluita otettiin perehdytysprosessin suunnitelmilta tiiminvetäjiltä, uusilta työntekijöiltä sekä verrattavuuden vuoksi yli vuoden talossa työskennelleiltä työntekijöiltä. Kaikki haastateltavat valittiin ainoastaan yhdestä Yritys X:n neljästä tiimistä sillä perusteella, että heillä on oletettavasti mahdollisimman läheiset näkemykset tutkimuksen aiheisiin. Työntekijähaastattelut otettiin työntekijöiltä yrityksessä työskennellyn ajan perusteella. Esimiesten sekä työntekijöiden toisistaan eriävät näkökulmat antavat myös erilaiset perspektiivit tutkimuskysymysten tarkasteluun. Se antaa mahdollisuuden analysoida aihetta syvemmin.

Teemahaastatteluiden pohjalta on laadittu tutkittuja teorioita apuna käyttäen kehitysehdotuksia. Tutkimuksen taustalla on käytetty perehdyttämisen ja sitouttamisen teorioita sekä henkilöstösuunnittelun periaatteita.

Valitsimme haastattelutavaksi teemahaastattelut, koska silloin haastattelujen malli pysyy strukturoidumpana. Teemahaastatteluissa saadaan hyvin tietoon asiat, jotka ehkä ovat yleisesti pienemmän yleisön tiedossa. Teemoittain analysointi on helppoa, koska samat teemat toistuvat joka haastattelussa. Näin rajauksemmekin pysyy tiiviimpänä, mutta saamme samalla avoimen keskustelun aikaan haastateltavan kanssa.

Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisesti siten, että molemmat haastattelijat ja yksi haastateltava kerrallaan olivat paikalla. Sekä esimiehille että työntekijöille oli laadittu ennalta kysymysluettelo, jotta kaikilta kysyttäisiin aseman mukaan samat kysymykset ja tutkimuksen kannalta oleelliset asiat tulisivat kaikkien haastateltavien kohdalla esille.

Haastattelut nauhoitettiin, minkä jälkeen ne purettiin tietokoneella tekstiksi. Tämä käytäntö valittiin siksi, että teemahaastatteluissa tulee paljon asiaa esille ja nauhuri takasi sen, ettei mitään oleellista jää kirjaamatta.

Tutkimuksessa on otettu myös huomioon vapaat opinnäytetyön aiheisiin liittyvät keskustelut Yritys X:n toimitusjohtajan ja tiimivetäjien kanssa.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on koottu sekä aiheeseen liittyvästä teoriasta että toimeksiantajayrityksen nykytilan arvioinnista (kuvio 1). Työ rakentuu siten, että ensin tutkitaan perehdyttämistä sekä työelämässä tapahtuvaa oppimista ja koulutusta teoriassa, kuten kuviossa 1 on havainnollistettu. Teoriaosuudessa on otettu huomioon myös yleisellä tasolla organisaatioiden profiloituminen kasvua ja kehitystä edistäviksi ja sitä kautta houkutteleviksi työpaikoiksi. Toimeksiantajayrityksen tarpeiden mukaisesti myös sitouttamiseen liittyvät teoriat nousivat keskeiseksi osaksi pohdittaessa uuden työntekijän työhönottoa ja perehdyttämistä. Teoriaa on kerätty aiheen kirjallisuudesta ja artikkeleista. Työssä käytetyt perehdyttämismallit perustuvat Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan (2009) Perehdyttämisen pelikentällä -kirjassa määriteltyihin malleihin.

Teoriaa seuraa Yritys X:n nykytilaa tarkasteleva osio. Nykytila on määritelty tekstikokonaisuudeksi henkilöhaastatteluiden sekä oman kokemuksen perusteella. Nykytilaa analysoitaessa on tarkasteltu lähinnä uuden työntekijän perehdyttämistä sekä sitä, kuinka pidempiaikaisia työntekijöitä koulutetaan ja opastetaan uralla. Näistä saadun kokonaisuuden pohjalta on laadittu deduktiivisesti eli teorialähtöisesti kehitysehdotuksia, joita Yritys X voi käyttää osana perehdyttämisen sekä koulutuksen suunnittelua.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

2 Yritysesittely

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantaja pysyy nimettömänä organisaationa ja sitä kuvataan työssä nimellä Yritys X. Tähän ratkaisuun päädyttiin toimitusjohtajan kanssa käydyn keskustelun päätteeksi pääasiassa siksi, ettei ympärivuotinen rekrytointi kärsisi mahdollisten työntekijöiden päästessä lukemaan tutkimuksessa selvinneitä arkaluontoisia asioita julkisesta Theseus-tietokannasta.

3 Perehdyttäminen

Seuraavassa käymme läpi perehdyttämistä lakisääteisenä toimenpiteenä ja tuomme esille yleisimpiä käyttäytymistieteen teorioita, joita voidaan perehdyttämisen alalla soveltaa. Perehdyttämisellä pyritään saamaan uusi tulokas sitoutumaan organisaatioon ja siten parantamaan organisaation tuottavuutta. Sitouttaminen on tärkeää nykyajan työympäristössä, jossa vaihtuvuus on korkea ja usein pätevät työntekijät ovat niitä, joista kilpaillaan.

3.1 Lainsäädäntö

3.1.1 Perehdyttämisen määrittelyä

Lain mukaan perehdytys on työhönopastusta, jonka tarkoituksena on, että työntekijä saa asianmukaisen opastuksen

- uuteen tehtäväänsä
- työpaikan toimintaan
- työvälineisiin
- työturvallisuuteen

Vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä, vaikka perehdyttäjänä voi toimia joku muukin siihen pätevä henkilö, kuten kollega. Uuden työntekijän perehdyttämisen lisäksi perehdytystä tulee järjestää myös vanhoille työntekijöille, jos esimerkiksi työtehtävät tai välineet muuttuvat, tai työntekijä palaa töihin pitkän poissaolon jälkeen. Perehdyttäminen katsotaan tehdyksi sitten, kun sekä opastaja että opastettava kokevat osaamisen kriteerien täyttyvän. (Työterveyslaitos 2014.)

Perehdyttämiseen suorasti liittyviä määräyksiä ja viittauksia löytyy laeista useita. Näissä korostetaan esimiehen vastuuta opastaa ja antaa tietoa uudelle työntekijälle. Erityisesti perehdyttäminen nousee esille työsopimuslaista, työturvallisuuslaista ja laista yhteistoiminnasta yrityksissä. Laeissa lähtökohtana on se, että kaikki tuntevat säädökset ja noudattavat niitä. Se on yrityksille vähimmäisvaatimus. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.)

3.1.2 Työsopimuslaki

Työnantajalle on asetettu useita vaatimuksia työsopimuslaissa. Näistä moni on sovellettava perehdyttämiseen. Muutoksen osuessa organisaatioon tulee työntekijän pystyä suoriutumaan työstään silti kuten ennenkin. Tämä koskee sekä uusia että vanhoja työntekijöitä. Myös työntekijän on pystyttävä kehittämään osaamistaan uudessa organisaatiossa ja saatava mahdollisuus edetä urallaan. (Työsopimuslaki 2001.)

Kehittyminen ei ole joka organisaatiossa itsestään selvä asia. Työnantaja syyllistyy helposti perehdyttämisen laiminlyöntiin, jolloin oppimisesta tulee vaikeaa ja työntekijä voi

tuntea itsensä laiminlyödyksi. Työnantajalle tulee kalliiksi jättää perehdyttämättä, vaikka se voi tuntua halvalta ratkaisulta hetkellisesti, koska luultavasti perehdyttämättä jätettävän sitoutuneisuus organisaatioon jää heikoksi. Ammattitaidon mittaus on haastavaa. Työntekijällä ja -antajalla voi olla hyvinkin eriävät katsontakannat tähän. (Kupias & Peltola 2009, 21 - 23.)

Työntekijää ei voi irtisanoa perusteettomasti, varsinkaan jos perehdyttämisen puute johtuu työnantajasta. Eräs irtisanomisperuste työsopimuslaissa on puutteellinen ammattitaito. ”Työntekijää, joka on laiminlyönyt työsuhteesta johtuvien velvollisuuksiensa täyttämisen tai rikkonut niitä, ei kuitenkaan saa irtisanoa ennen kuin hänelle on varoituksella annettu mahdollisuus korjata menettelynsä.” (Työsopimuslaki 2001, 7 luku 2 §)

Lakisääteinen koeaika on yleensä neljä kuukautta. Silloin arvioidaan työntekijän soveltuvuutta kyseiseen työtehtävään. Molemmilla osapuolilla on oikeus irtisanoa työsopimus tämän jakson aikana järkevin perustein. Koeajan aikana perehdyttäminen on työnantajan vastuulla. (Kupias & Peltola 2009. 22-23)

3.1.3 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain pääidea on työnantajan vastuu. Hänen on huolehdittava, että työnteko on turvallista, eikä työntekijöiden terveys vaarannu missään vaiheessa. Tähän vastuuseen kuuluu, että uusi työntekijä perehdytetään perusteellisesti: ”Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.” (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 14 §.)

Jatkuvan perehdyttämisen kannalta työturvallisuuslaki on myös tärkeä. Sen mukaan työntekijä tulee opastaa uusiin käytäntöihin ja osaamista täytyy täydentää tarvittaessa. Näin perehdyttäminen jatkuu koko työuran ajan, koska organisaatiomuutosten aikana myös vanhat työntekijät tarvitsevat uutta tietoa. Kun ylläpidetään yhteistoimintaa yrityksessä, turvallisuus paranee ja kaikki ovat tietoisia uusista käytännöistä. (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku.)

3.1.4 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Yritysten yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Yrityksen tulevat liikkeet, suunnitelmat ja nykytila tulisi olla kaikkien työntekijöiden yhteisessä tiedossa. Silloin työntekijöillä on parempi mahdollisuus vaikuttaa organisaation tuleviin muutoksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 1 luku.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä korostaa sisäisen viestinnän tärkeyttä. Kun sisäinen viestintä toimii, on uuden tulokkaankin helpompi tulla mukaan organisaation toimintaan kun hän tuntee heti olevansa perillä asioista. Puskaradio toimii useissa yrityksissä virallisen tiedotuksen korvaajana, vaikka virallinen tiedotus on lakisääteinen toimenpide, jonka tulisi olla automaattisesti kunnossa joka yrityksessä valittujen virallisten kanavien kautta.

3.2 Perehdyttämisteorioita

3.2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Abraham Maslow'n vuonna 1943 julkaisema Maslow'n tarvehierarkia (tutkimuksesta A Theory of Human Motivation) on psykologinen teoria, jonka ydin on ihmisen perustarpeissa. Useissa työhön sopeutumiseen ja ihmisen perustarpeiden tyydyttämiseen työpaikalla liittyviin ongelmiin se toimii hyvänä perusteorianana. Sen avulla voidaan oppia ymmärtämään ihmisten turhaumia monissa työhön liittyvissä ongelmatilanteissa. Siinä ei kuitenkaan oteta huomioon yksilön muuttuvia motivaatiotekijöitä. Jaakko Heikkilän (2009, 64) mukaan tämän tarvehierarkian voi yhdistellä neliportaiseksi vastaamaan yksilön kasvua seuraavasti:

- fyysiset tarpeet
- sosiaaliset tarpeet
- psyykkiset tarpeet
- henkiset tarpeet.

Fysiologiset tarpeet tyydyttyvät nykyihmisellä helposti rahalla, jonka saa alemmankin palkkatason työstä, mutta perustarpeiden tyydyttyä palkan merkitys pienenee motivaatiotekijänä. Työnantajan on luotava työpaikasta turvallinen, motivoiva alue, jossa henkilöstö voi tuntea kehittyvänsä. (Heikkilä 2009.)

Positiiviset tunteet, kuten mielihyvä, ovat tekijöitä, jotka tehostavat päätöksentekoa, luovuutta ja sosiaalista vuorovaikutustaitoa. Myönteinen asenne luo tilaa uusille ajatuksille ja poistaa vanhoja pinttymiä. (Heikkilä 2009, 70 - 71.) Organisaation ollessa yhtenäinen ja kompakti, positiivisuus helposti tarttuu, tämä pätee myös negatiivisiin tunteisiin. Tällöin avainhenkilöiden asenne on kohta, johon organisaation esimiehen tulee kiinnittää huomiota. Sosiaaliset ja psyykkiset tarpeet heillä täyttyvät ja he siirtävät energiaansa uusiin tulokkaisiin.

Myyntiorganisaatiossa ihmisen oma motivaatiotila on ratkaiseva. Uusi työntekijä tuntee turvallisuuden tarpeensa tyydyttyksi, jos tuntee jo ennestään myynnillisiä keinoja tai on työskennellyt myynnin parissa. Jos organisaatio on ikärakenteeltaan nuori, tuo se monille ulkonäköpaineita. Ala jo sinällään rohkaisee pitämään itsestään ulkoisesti huolta. On hiljattain myös esitetty, että johtajan fyysinen kunto voisi vaikuttaa yrityksen tulostulokseen. (Jaakkola 2009. 66.) Voisiko yrityksen järjestämä yhteinen liikunta luoda yhteishenkeä ja parantaa työmotivaatiota?

3.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin luoma kaksifaktoriteoria kiteytyy siihen, että on vain yksi taso, jonka täytyy tyydyttyä, ennen kuin päästään luomaan oikeaa työtyytyväisyyttä. Tasot ovat seuraavat:

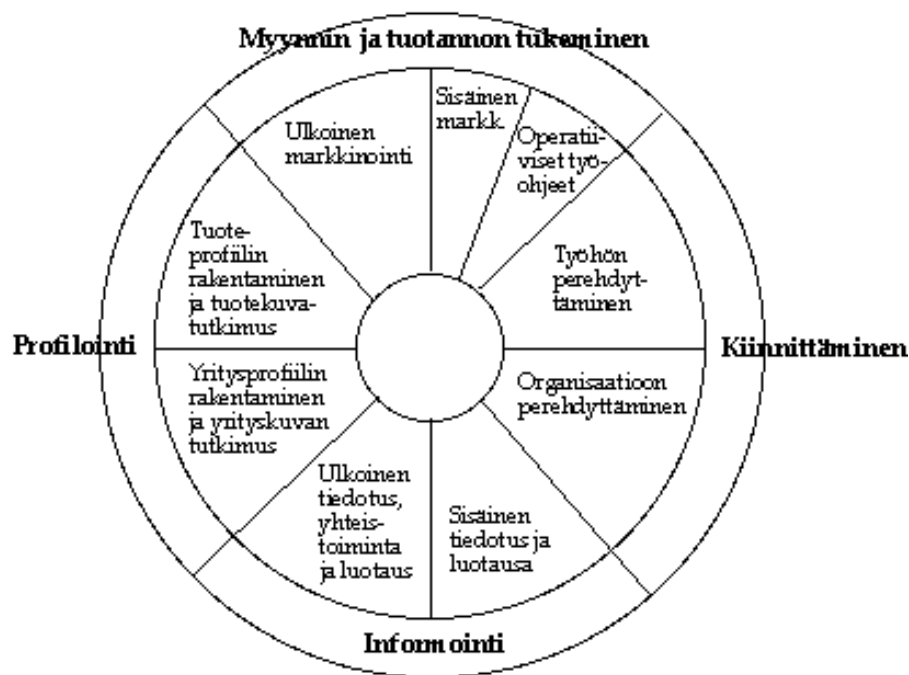
1. hygieniatekijät
2. motivaatiotekijät

Hygieniatekijät tarkoittavat tämän teorian valossa niitä tekijöitä, jotka eivät suoranaisesti vaikuta tyytyväisyyteen, mutta vähentävät tyytymättömyyttä. Näitä ovat esimerkiksi palkka, työolosuhteet ja yrityksen yleiset toimintatavat. Motivaatiotekijät taas lisäävät työtyytyväisyyttä, mutta ainoastaan silloin, kun hygieniatekijät on täytetty. Näitä ovat juuri Maslow'nkin korostama kehittyminen työssä sekä erinäiset tunnustukset omasta työstä.

Kaksifaktoriteoria painottaa, ettei työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä voida nähdä näin vastakohtina toisilleen. Työtyytyväisyys ja -teho paranevat motivaatiotekijöiden kasvaessa. Tähän tulisi pyrkiä jo perehdyttämisyksin. Jotta työolot olisivat ideaalit, tulee työnantajan jo perehdyttämisyksin tuoda esille motivaatiotekijöitä: Kuinka työssä voi edetä? Millainen tulevaisuuden näkymä alalla on? (Chapman 2014.)

3.2.3 Åbergin pitsamalli

Åbergin pitsamallissa erilaiset viestintäkanavat muodostavat kokonaisuuden. Åbergin mukaan organisaatioviestinnälle ominaista ovat organisoidut puitteet, tavoitteellisuus sekä teknisten viestintäkanavien käyttö (Åberg 2010, 2). Kokonaisvaltaisessa pitsakuviossa myös perehdyttämiselle on oma osionsa. Tämä on kuviossa 2 oikealla sijaitseva kiinnittäminen, jossa käytetään viestinnällisiä voimavaroja työyhteisön liittämiseen kokonaisuudeksi.



Kuvio 2. Åbergin pitsamalli (Åberg 2010).

Organisaatioviestinnän avulla välitetään koko työyhteisön tietoisuuteen työyhteisön sekä sen jäsenten toimintaa. (Åberg 2010, 5)

Tuottaakseen tulosta, tulee organisaation kaikkien viestintäkanavien toimia. Jollei sisäinen perehdyttäminen ole ajan tasalla, on työntekijöiden vaikea tehdä onnistuneita ulkoisia viestintätoimia. Tällöin yritysprofiili on heikko, jos työntekijät eivät pysty samaistumaan yrityksen strategiaan (tai eivät ole tietoisia tästä), koska huono sisäinen tieto näkyy ulospäin. Yrityksen tavoite on olla yhtenäinen organisaatio, jonka hyvä sisäinen olo näkyy ulospäin ja näin houkuttelee asiakkaita stabiiliin yhteistyöhön.

Yhteistyö on Åbergin (2010, 5) mukaan avainsanoja työyhteisön viestinnän onnistumiselle. Yhteinen tavoite on se, jonka vuoksi kaikki tekevät töitä. Valta jakautuu tasapuolisesti, kellekään ei pitäisi olla epäselvää, kenelle viestiä mistäkin asiasta. Tällöin on mahdollista saada yksilön omat tarpeet tyydytetyiksi, kun hän tuntee organisaation ja kehittymismahdollisuutensa.

3.2.4 Vroomin odotusarvoteoria

Victor Vroomin vuonna 1964 luoma odotusarvoteoria on yksi käytetyimmistä motivaatio-teorioista yritysmaailmassa, perehdyttämisen kentällä todella merkittävä. Teorian mukaan ihminen motivoituu, kun hän saa tehdystä työstä tietyn, sovitun, palkkion. Tämän palkkion ansaitsemisen tulee olla haastavaa, muttei kuitenkaan mahdotonta, jotta tällä saataisiin työntekijät maksimoimaan tuloksensa. Työntekijä siis kasvattaa ponnistuksiinsa, jos voi tällä vaikuttaa suorituksen kasvuun. (Viitala 2004, 158.)

Vroomin odotusarvoteoria pätee varsinkin provisiopalkkatöihin. Provision määrän tulee olla suhteutettu työn määrään, jotta työntekijät eivät laiskistuisi, eivätkä myöskään kokisi tavoitetta liian suureksi, joka taas tekee luovuttamisesta helppoa. Eli työmotivaatio on korkeimmillaan silloin, kun työntekijällä on mahdollisuus onnistua sekä epäonnistua työssään. Tällöin työn haastavuus on kohdillaan.

Työntekijän oma motivaatiotaso syntyy yleensä sen mukaan, millainen käsitys hänellä on omista kyvyistään. Jos tason parannus ei hänestä ole mahdollista, ei sitä myöskään tapahdu. Sama ilmiö tulee esille palkkiojärjestelmissä: miksi työntekijä suurentaisi työpanostaan, jos hän ei saa tästä minkäänlaista palkkiota? Jos tämä palkkio on liian pieni tai sen saavuttaminen liian vaikeaa, eivät suoritukset parane. Provisiopalkkaisessa työssä on tärkeää luoda myös muita kuin rahallisia houkuttimia, koska erilaisilla työntekijöillä on erilaisia motivaatorakenteita. (Viitala 2004, 159.)

4 Oppiminen työssä

Seuraavassa käymme läpi työntekijän oppimista ja lisäkoulutusta eli yksilön ammatillista kasvua työelämässä. Organisaatiossa järjestettävä työnohjaus ei tue pelkästään yksilön kasvua, vaan on aina sijoitus yrityksenkin kasvuun ja kehitykseen. Tarkastelemme työssäoppimista sekä työnantajan että työntekijän kannalta; kuinka organisaation on tuettava ja suunniteltava oppimista ja kuinka se kehittää työntekijää yksilötasolla.

4.1 Ammatillinen kasvu

Organisaatioiden perinteiset hintaan, kustannuksiin sekä erilaistamiseen pohjautuvat strategianäkemykset eivät enää nykypäivänä riitä kilpailuedun ylläpitämiseksi. Ympäristön muutosvauhti vaatii uudenlaisia menestystekijöitä, kuten nopea muutosvalmius sekä kyky uusiutua, mikä vaatii osaamista ja oppimista. Yrityksen osaamista tulee hallita samoin kuin muitakin ydinalueita. (Ruohotie 1998.)

Ihmisellä on kyky oppia havainnoimalla ja tulkitsemalla palautetta vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Kun toiminta ei tuota haluttua tulosta, sitä pyritään muuttamaan kunnes haluttu päämäärä saavutetaan. Yrityksen ja erehdyksen varassa työssä oppiminen voi jäädä pinnalliseksi reagoimiseksi ja toisistaan irrallisiksi seikoiksi, sillä työelämän jatkuva kiivas tahti vaikeuttaa oman toiminnan pohtimista. (Alhanen ym. 2011, 29 - 31.)

Oppiminen työelämässä on jatkuva prosessi, jonka avulla ihminen hankkii itselleen elämänuransa aikana tarvittavat tiedot ja taidot. Tätä oppimista voitaisiin kutsua myös ammatilliseksi kasvuksi. Kasvua laukaisevia tekijöitä löytyy organisaatiosta, työntekijän työroolista tai yksilöstä itsestään. Ideaalitilanteessa yksilön kasvuprosessi jatkuu koko työuran ajan ja hänellä on jatkuvasti mahdollisuus edetä ja oppia työssään. (Ruohotie 1998, 63.)

Nykyaikaisen tiedon perusteella ihminen oppii kaikissa eri toiminnoissaan ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Sekä asiakastyössä, että ammatillisessa kehittämisessä korostuvat vuorovaikutusvalmiudet (Rauste von Wright yms. 2003, 213 - 214). Oppiminen on sosiaalinen prosessi: ajattelu, toiminta ja tunteet opitaan kanssakäymisessä muiden kanssa. Työssä oppimisen yksi keskeinen muoto onkin yhteistoiminnalliseen taidon- ja tiedonmuodostukseen osallistuminen. Työntekijän ammatillisen

kasvun ja asiantuntijuuden kannalta tällainen tavoitteellinen tiedonmuodostus on erittäin tärkeää. (Alhanen ym 2011, 28 - 29.)

Organisaation näkökulmasta henkilöstön jatkuva oppiminen on ensiarvoisen tärkeää. Henkilöstön kapasiteetin monipuolinen hyödyntäminen ja jalostaminen aktivoivat innovatiivisuutta organisaatiossa, mikä puolestaan edistää yrityksen menestymistä. Ammatillinen jälkeen jääminen eli se, että omista työtehtävistä suoriutumiseen tarvittavat taidot ja tiedot vanhenevat nopeammin, kuin uusia ajanmukaisia taitoja opitaan lisää. Tietojen ja taitojen vanheneminen voi tapahtua lyhyessä ajassa tai vähitellen. (Ruohotie 1998, 57.)

4.2 Kasvua tukeva työyhteisö

Ammatillinen kasvu edellyttää työyhteisön tukea. Se voi olla osana työjärjestelyitä, esimies-alaissuhteita, organisaation ilmapiiriä tai ihmissuhteita, johtamistapoja- tai käytäntöjä. Ihmisellä on pyrkimys kehittyä, mikäli ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuden. Kehittämistoiminta on tehokasta silloin, kun se lisää henkilön sisäistä motivaatiota ja täydentää ammatillista kompetenssia.

Tänä päivänä organisaation henkilöstön ammatillinen pätevyys muodostuu yhtä useammasta osa-alueesta. Yritykset tarvitsevat sekä oman alansa asiantuntevia syväosaajia, että laaja-alaisia moniosaajia eli verkottuvia tiimi-ihmisiä. Sosiaalista valmiutta ja persoonaa pidetään nykyään myös omana osaamisen alueena. (Ruohotie 1998, 60-62) Jatkuvasti muuttuva maailma vaatii työntekijöiltä kykyä kehittyä ja tarvittaessa muuttua, syventää osaamistaan ja toisaalta opetella myös kokonaan uusia taitoja. Henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen tukeminen on lähtökohtaisesti organisaation oman edun ja kilpailukyvyn säilyttämisen mukaista. Myös kilpailijoiden henkilöstötyön vahvuuksista ja heikkouksista on syytä olla tietoinen. (Lankinen 2004, 26.)

Organisaatio, joka tukee kasvua ja kehittymistä pyrkii jakamaan muutokseen rohkaisevia ja valinnan vastuuta korostavia tehtäviä sekä luomaan motivoivan ja kannustavan ilmapiirin. Kasvuorientoitunut organisaatio sallii myös virheet, sillä se kannustaa tietyssä määrin riskin ottamiseen. Systemaattinen epäonnistumisesta rankaiseminen tukahduttaa halun soveltaa uusia tietoja. (Ruohotie 2000.)

Riittävän haasteellisissa työtehtävissä, joissa työntekijä pääsee käyttämään vaadittavia tietoja ja taitoja, työ itsessään kytkeytyy henkilön sisäisiin palkkioihin. Työn luonne, urakehitys ja –suunnittelu, työtehtävien ja vastuun vaihtelu, suoritusarviointi ja oman asian-tuntemuksensa laaja hyväksikäyttö lisäävät työntekijän kasvumotivaatiota.

1. Työ ja työjär-jestelyt	2. Esimies-alaisuudet ja johtamistavat	3. Ilmapiiri	4. Työpaikan ihmissuhteet
<p>Haasteelliset työtehtävät, joissa pääsee näyttämään kykynsä</p> <p>Uutta tietoa soveltavat työtehtävät</p> <p>Tehtävät, joissa saa vastuuta ja pääsee osallistumaan päätöksentekoon, joissa voi kokeilla erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä kokeilla uusia ideoita</p> <p>Työkierro</p>	<p>Tunnustuksen antaminen</p> <p>Palkka- ja ylennyssuositukset ovat perusteltuja sekä arviointisysteemi sitoo ansiot pätevyyteen</p> <p>Kehittymismahdollisuuksien järjestäminen</p> <p>Esimies rohkaisee innovatiiviseen ajatteluun sekä kuuntelee alaisten kehittämisideoita</p> <p>Suoritusarviointi</p> <p>Henkilöstön sisäinen kehittämisohjelma</p> <p>Uudet työvälineet sekä uutta kirjallisuutta henkilöstön käytössä</p> <p>Suoritusarvioinnin ja oppimistavoitteet</p>	<p>Organisaatio pyrkii hyödyntämään alan uusinta tietoa</p> <p>Henkilöstöä palkitaan ammatillisesta pätevyydestä ja osaamisesta</p> <p>Kehittämistavoitteiden asettaminen ja kehitysmuutos</p> <p>Pyrkimys olla kehityksen kärjessä sekä kilpailijoita parempi</p>	<p>Yhteisön jäsenet keskustelevalle ja ovat kiinnostuneita kehittämistä, uusimmasta tiedosta ja saavutuksista</p> <p>Jäsenillä on ideoita, ehdotuksia ja näkökulmia toiminnan kehittämiseksi sekä he haluavat kokeilla niitä käytännössä</p>

Kuvio 3. Kasvua tukevan työyhteisön luonnehdinta (Ruohotie 2000).

Oman oppimistarpeen määrittely on myös yksilön vastuulla. Jokaisen on opittava rakentamaan kehityssuunnitelma jonka avulla he osaavat ratkaista miten voisivat kehittyä ammatissaan ja parantaa suoritustaan. On hyvä osata myös työstään saamansa palautteen hyödyntäminen omassa kehityksessä ja ammatillisessa kasvussa.

Organisaatiot voivat määrittellä esimerkiksi teknologian avulla kehittämistä vaativat osaamisalueet. Kilpailuympäristöön sopeutuminen vaatii sitä, että tuntee asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja laatuvaatimukset. Muutoksia voi tapahtua usealla eri alueella. Muutokset

tuotannossa ja tuotteessa tai teknologiassa voivat vaatia työssä tarvittavien tietojen ja taitojen uusimista kokonaan. Uusia työtehtäviä syntyy ja vanhoja häviää tämän myötä. Aiemmat rutiinit eivät enää päde, joten tilalle on löydettävä uudet toimintamallit. (Ruohotie 2000, 50)

4.3 Oppimisen suunnittelu organisaatiossa

Yksilön kehityksen aktiivisen tukemisen sekä henkilöstön osaamisen ja kokemuksen monipuolisen hyödyntämisen tulisi olla osa yrityksen liiketoiminnan suunnitelmaa. Esimiehen tuki yksilön sekä tiimien kehittämisessä on merkittävä motivaatiotekijä. (Lankinen ym. 2004, 33.)

Organisaatiolla on merkittävä rooli henkilöstön kehittämisessä. Henkilöstöasiantuntijoiden ja esimiesten tulisi säännöllisesti arvioida henkilöstön osaamista ja samalla pohtia esimerkiksi sitä, onko johtaminen ja esimiesten toiminta osaamisen kehittämiseen kannustavaa. Arvioitaessa tulisi miettiä, onko henkilöstön osaaminen tämänhetkisiä sekä nykyisiä tarpeita vastaavaa ja kytkeytykö valmennus ja ohjaus liiketoiminnan strategiaan. (Lankinen ym. 2004, 33; Ruohotie 2000.)

Teoria ja käytäntö ovat molemmat tärkeitä osa-alueita ammatillisessa oppimisessa. Koulutus jakautuu usein teoreettisiin ja käytännöllisiin osioihin. Käytännön opiskelu mielletään arkisen kokemuksen kannalta hyödylliseksi, mutta teoria jää usein sen varjoon, vaikka se olisi hyvä ymmärtää ammattityön viitekehyksenä todellisessa toiminnassa. Yhteiskunnan nopat muutokset ovat osoittaneet, että pelkkä käytännön kokemus ei riitä työssä. Tämän vuoksi työhön liittyvä teoreettinen tieto on yksilölle erittäin tärkeää. (Rauste von Wright yms. 2003, 215.)

Henkilöstön oppimiseen käytettäviä resursseja voidaan järjestellä useilla eri tavoilla, joista yksinkertaisimmillaan se näkyy henkilöstöpolitiikassa, joka avoimesti tukee oppimista sekä arvostaa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Esimiesten jatkuva tuki ja tavoitettavuus voidaan lukea myös osaksi oppimisen resursointia. Yrityksen arvot ja normit korostavat innovaatiotoimintaa, laadun parantamista sekä kilpailua. Organisaatiossa järjestettävät seminaarit, koulutustapahtumat, koulutusohjelmat tietokoneavusteisesti sekä vuorovaikutustilanteiden kokemuksellinen oppiminen ovat hyvin monipuolisia vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseksi. (Ruohotie 2000.)

Pekka Ruohotien (2000, 51) määrittelemien kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijöiden mukaan esimiehen ja johdon tuen ja kannustuksen osa-alueet ovat

- osaamisresurssien kehittäminen ja palkitseminen
- voimavarojen vapauttaminen eli empowerment
- ammatti-identiteetin kehittymisen tukeminen
- vuorovaikutuksessa kehittyvän uran mahdollistaminen
- osaamistavoitteiden asettaminen ja kehittämisen suunnittelu ja arviointi
- työhön ja organisaatioon sitoutuminen.

Kasvuorientoituneen organisaation muut vaikuttimet löytyvät ryhmän toimintakyvystä kuten ryhmähengestä, kehittymishalusta ja yrityksen imagosta, työn kannustearvosta kuten työn arvostuksesta ja työn kehittävästä piirteistä sekä työn aiheuttamasta stressistä, esimerkiksi työroolin selkeydestä, muutosvaatimuksista ja työn aiheuttamasta kuormituksesta.

4.4 Urakehityksen ohjaus

Henkilöstön työsuorituksiin ja kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota hyvissä ajoin, koska näillä toimenpiteillä pystyttäisiin usein välttämään irtisanomisia jotka johtuvat työntekijän riittämättömästä ammatillisesta pätevyydestä muutoksessa. Usein varsinkin suurien organisaatioiden uhkana on se, että kehityskykyisiä ja tärkeitä osaajia menetetään kilpailijalle. Urakehityksen ohjaus on eräiden yritysten kehittämä palvelutuote, joka on luotu tämänkaltaisia epämieluisia irtisanomisia tai irtisanoutumisia silmälläpitäen.

4.5 Työnohjaus

4.5.1 Työnohjauksen määritelmä

Työnohjaus on väline, jolla kehitetään työn laatua sekä tuetaan jatkuvaa ammatillista kasvua. Työnohjaajan ei tarvitse olla ohjattaviaan huomattavasti kokeneempi ja ammatitaitoisempi henkilö, vaan työnohjaajalta vaaditaan kykyä auttaa ohjattavaa ammatillisessa kehityksessä, työkuormituksen säätelyssä sekä haastavien asiakastilanteiden hoitamisessa.

Vaikka työnohjaus edistää henkilöstön ammatillista kasvua ja hyvinvointia, se on myös merkittävä osa yrityksen omaa kehittymistä. Työnohjaus on parhaimmillaan osa yrityksen arkea ja sen vuoksi prosessin tulee olla lähtökohtaisesti avoin sekä vuorovaikutteinen kaikkien osapuolien välillä. (Alhanen ym. 2011, 14 - 16.)

4.5.2 Yksilöohjaus

Yksilötyönohjaus mahdollistaa työntekijän henkilökohtaisiin ammatilliseen kehitykseen liittyviin kysymyksiin sekä peilailla sitä yksilön persoonalliseen kasvuun. Ohjaustilanteet rakentuvat keskeisesti ohjaajan ja ohjattavan kahdenväliselle vuorovaikutussuhteelle. Yksilötyönohjauksessa työntekijä kokee usein vapaammaksi tuoda esille henkilökohtaisia ammatillisia toiveita ja tavoitteita sekä tuoda esille myös huolia ja työilmapiiriä haastavia tekijöitä, kuten työntekijöiden välisiä ongelmia. (Alhanen ym. 2011, 128 - 129.)

4.5.3 Esimiestyönohjaus

Usein sellaiset henkilöt, jotka ovat menestyneet omassa työssään hyvin, ylenevät esimiesasemiin. Tätä siirtymää ei aina osata tukea organisaatiosta käsin riittävästi johtajakoulutuksella ja perehdytyksellä ja tämän vuoksi usein esimiehillä onkin hankaluuksia omaksua ja ymmärtää esimiehen rooli. Esimiestyönohjauksella voidaan edistää uuden roolin selkiytymistä ja vahvistumista. Keskeinen haaste on erityisesti silloin, kun alainen on ylentynyt esimiestehtäviin siinä, että hän oppii säilyttämään sopivan välimatkan johtamaansa työyhteisöön. Esimiestyönohjauksen tavoitteiden kulmakivi on, että hän alkaa nähdä itsensä johtajana ja omaksuu roolinsa organisaation tavoitteiden edistäjänä suhteessa alaisiinsa.

Työnteon johtaminen kohti organisaation asettamia tavoitteita sekä alaistensa tulosten seuraaminen ovat esimiehen merkittäviä tehtäviä. Myös työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen ja henkilöstön kehittämisestä vastaaminen kuuluvat esimiehen tehtäviin. Työnohjaus mahdollistaa esimiehen tukemisen näissä toiminnoissa sekä auttaa suunnittelemaan voimavarojen käyttöä ja toimintatapojen valintaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Alhanen ym. 2011, 168 - 170.)

4.6 Jatkuva perehdyttäminen

4.6.1 Henkilöstön kehittäminen

Jotta perehdyttäminen jatkuisi myös tulevaisuuden työyhteisössä, tulisi uusia perehdyttäjiä syntyä koko ajan. Miten tämä mahdollistetaan? Miten yrityksessä tulee toimia, jotta myös tulevat työntekijät olisivat tarpeeksi sitoutuneita sitouttamaan muita. Tähän saadaan ratkaisuja työmotivaation, sitouttamisen ja johtamisjärjestelmän tarkastelulla.

Maslow'n tarvehierarkian ja muiden edellä mainittujen teorioiden mukaan työntekijän tulee kokea kehittyvänsä, jotta työtyytyväisyys on korkeaa. Korkea työtyytyväisyys taas vähentää vaihtuvuutta luoden kiinteämpää työyhteisöä. Riitta Viitalan mukaan henkilöstön kehittämisen perinteisinä tulosalueina on pidetty

1. työtehtävien suorittamisen tehostumista
2. organisaation oppimista, jolla ymmärretään sisäisen toiminnan, yhteistyön ja toimintaympäristöä koskevan palautteen parantumista sekä
3. yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista. (Viitala 2004, 194.)

Usein myyntipalaverissa, jotka on suunnattu myyjien lyhyen tähtäimen tulosten kehittämiseen, unohdetaan kokonaiskuva. Nämä muuttuvat tavoitteet saattavat olla pitkällä aikavälillä lähes tarpeettomia. Tulevaisuudessa tehtävät ja haasteet vaihtuvat, jonka takia jokaisen koulutuskerran tulisi tähdätä pidemmälle. Silloin koko yrityksen tulee oppia, millä tavalla jatkossa tulisi toimia ja minkälaisia toimia organisaation johto on valmis tätä varten tekemään.

Ensimmäiseksi henkilöstöä kehitettäessä tulee miettiä, mihin sitä halutaan kehittää. Perehdyttämisen saralla tärkeintä on saada vanhat työntekijät sitoutumaan yritykseen niin, että heidän taitonsa perehdyttää muita, kasvaa. Se on tahtotila. Kehityskeskusteluilla tätä pystytään kehittämään ja myyjien kesken tapahtuvat palaverit tukevat heidän yhteishenkeä. (Viitala 2004, 197.)

4.6.2 Osaamisen kehittämismenetelmät

Koulutukset ovat edelleen kaikista yleisimpiä osaamisen kehittämismenetelmiä Suomessa. Niiden vaikutus työyhteisöjen toimintaan on kuitenkin kiistanalaista: kuka koulu-

tusta tarvitsee ja tuovatko ne pysyvää muutosta osaamistasoon? Yrityksessä X koulutustyyppisiä tilanteita järjestetään kuukausittain myyntipalaverien muodossa. (Viitala 2004, 204.)

Nykyisen osaamisen kehittämistä voi kuitenkin harjoittaa monilla erilaisilla malleilla. Action Learning on menetelmä, jossa työntekijöitä sijoitetaan eri tiimeihin määräajoina kehittämään omaa osaamistaan. Sijaisuuksien hoito toimii vähän samalla tavalla. Työntekijät sijaistavat ristiin toisiaan, jolloin jokaiselle tulee uudet työtehtävät vastaan sijaistettavissa tehtävissä. Ristiinkoulutuksessa taas työntekijät perehdytetään toistensa tehtäviin. Tätä voisi soveltaa monella tapaa eri yrityksissä, sekä työntekijä- että esimiestasolla. (Viitala 2004, 201 - 202.)

Vastuunlisääminen on yksilön kehittymistarpeille tärkeää. Tällöin yksilö tuntee olevansa tärkeä osa organisaatiota, että häneen luotetaan. Luottamus kasvattaa sitoutumista. Uusiin pilottiprojekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen kasvattaa myös työntekijän arvoa hänen omissa silmissään. Tällöin työnantaja ei hanki uusiin tehtäviin ulkoa uutta osaamista, vaan käyttää jo vanhaa hyväksi havaittua työvoimaa myös uusiin tehtäviin. (Viitala 2004, 202.)

Osaamisen kehittämismenetelmät ovat todella käyttökelpoisia myyntiorganisaatioissa. Usein organisaatiossa on useimpia eri tuotteita ja yleensä näillä tuotteilla on tietyt myyjät. Kehittämismenetelmillä parannetaan yksilöiden omaa taitotasoa, usein esimerkiksi uuden tuotteen myyminen tuottaa myyjälle täysin uuden kokemuksen yrityksestä ja kehittää hänen kohderyhmäosaamistaan suuresti.

5 Sitouttaminen

Henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja ja hyvistä työntekijöistä täytyy pitää kiinni. Työhönsä ja organisaatioonsa sitoutuneet työntekijät vähentävät yrityksen resursien tuhlaamista turhaan, kuten esimerkiksi turhiin rekrytointeihin tai sellaisen henkilön perehdyttämiseen, jonka työsuhde jää niin lyhyeksi, ettei se ehdi tuottaa yritykselle lisäarvoa. Seuraavassa tarkastellaan eri näkökulmia, joiden avulla työntekijän sitouttamista voidaan edistää.

5.1 Henkilöstöjohdon tehtävät

Vinoutuneen ikärakenteen vuoksi läntisissä teollisuusvaltioissa nuoria työntekijöitä tulee työmarkkinoille joka vuosi vähemmän. Useilla aloilla alkaa olla vähitellen pulaa työntekijöistä. Henkilöstöjohtamisen yksi suurin haaste on rekrytoinnissa, sillä kilpailuetua voi parantaa osaavalla henkilöstöllä. Yrityksen menestyksen perustaa rakennetaan hankkimalla parasta mahdollista osaamista.

Henkilöstöön liittyviä strategisia ja operatiivisia asioita suunniteltaessa henkilöstöammatillisilla on tärkeä rooli päätöksenteossa ja rekrytointiprosessissa. Liiketoiminnasta vastaavilla henkilöillä on viimekäden vastuu päätöksenteossa, mutta parhaan mahdollisen hyödyn henkilöstöasioihin liittyvissä päätöksissä saa, kun henkilöstöjohto ja ylin johto ovat tiiviissä yhteistyössä. (Viitala 2009, 86)

5.2 Yrityksen arvot

Systemaattinen arvokeskustelu lisää yrityksen menestystä. Yrityksen arvojen tulee näkyä jokapäiväisessä arjen toiminnassa. Organisaation sekä yksittäisten työntekijöiden tulee voida sitoutua yleisessä tiedossa oleviin arvoihin, joihin voi nojautua myös työhön liittyviä keinoja ja menetelmiä suunniteltaessa.

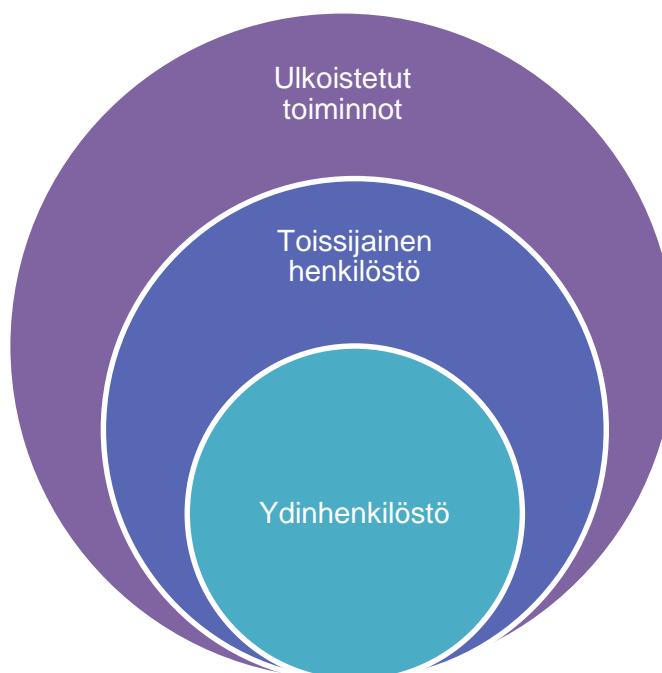
On tärkeää, että yrityksen arvot, normit sekä strategia ovat kaikille selvät. Tällöin kaikki työyhteisön jäsenet tiedostavat jokapäiväisen työnsä merkityksen. Arvoja käytetään perusteluna sille, miksi työtä tehdään. Niiden tiedostaminen vaikuttaa myönteisesti siihen, millaisia taitoja yhteisössä aletaan kehittää. On myös huomioitava, että arvoriistiriitatilanteet vähentävät työhön sitoutumista ja hyvinvointia sekä jaksamista työssä.

Työelämän arvoksi määritelty pelkästään taloudellisesti mitattava menestys ei riitä pitkän ajan kantavaksi arvoksi, sillä se sivuuttaa henkilöstön sitoutumiseen vaadittavaa hyvinvointia. Motivoitunut henkilöstö on tuloksen tekemisen tärkein voimavara. Yrityksen olisi ehdottomasti lisättävä arvoihinsa yksinkertaisia tekoja ja eleitä kuten kiitoksen osoittaminen, palkitseminen, joustavuus ja keskusteleminen, jotka lisäävät positiivista ilmapiiriä ja työntekijöiden jaksamista koko yhteisössä. (Borgman & Packalén, 2002, 26 - 28.)

5.3 Joustavan henkilöstön rakenne

Tänä päivänä usean yrityksen henkilöstöstrategiassa vaaditaan mahdollisimman suuresta työpanoksen joustavuudesta. Suomessakin tästä ilmiöstä on kehittymässä selkeä trendi. Joustavuuden tarpeen taustalla on useita tekijöitä. Useissa yrityksissä markkinat määrittelevät toiminnan volyymia ajankohdan mukaan. Se voi tarkoittaa myynnin ja tuotannon vaihtelua vuodenajan tai jopa viikonpäivän mukaan, pidemmällä aikavälillä vaihtelu mukailee suhdanteita ja markkinoiden muutoksia. Myös tuotannon logiikka on muuttunut kohti joustavampia rakenteita ja tämä on vaikuttanut joustavuuden tarpeeseen siten, että asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin täytyy pystyä vastaamaan mahdollisimman ripeästi. Kolmantena syynä joustavan henkilöstön tarpeeseen etenkin suurissa yrityksissä on omistajien vaatima tuloskehitys ajasta riippumatta, joten yrityksen on kyettävä mukauttamaan kustannuksia herkästi.

Joustavan yrityksen työvoima voidaan jakaa pieneen ydinhenkilöstöön ja suurempaan liitännäishenkilöstöön. Liitännäishenkilöstöä voidaan kutsua myös yrityksen joustovaraksi.



Kuvio 4. Atkinsonin malli joustavan yrityksen työvoimasta (Viitala 2009, 87).

Atkinsonin määrittelemän mallin mukaan (Viitala 2009, 87) yritysten henkilöstö muodostuu kolmesta erilaisesta osasta. Ensimmäinen osa on ydinhenkilöstö, toiminnallisesti joustava ryhmä joka koostuu yrityksen menestyksen kannalta tärkeistä, yleensä hyvin

palkatuista osaaajista. Tältä joukolta vaadittu joustavuus liittyy nimenomaan heidän osaamiseensa. Sen varassa uudistuminen on mahdollista strategioiden, prosessien ja tehtävien osalta. Myös heidän kohdallaan sitouttamiseen ja urakehitykseen paneudutaan yrityksessä enemmän. (Viitala 2009.)

Toinen ryhmä eli liitännäisryhmä voidaan jakaa edelleen kahteen osaan. Nykypäivänä sekä työehtosopimukset että lainsäädäntö tukee yritysten joustavan henkilöstön tarvetta toiminta-asteen mukaisesti. Kuormitushuippujen tai sesonkien aikaista työvoiman tarvetta voidaan kattaa ylitöillä, joustavilla työajoilla, osa-aikaisilla ja määrä-aikaisilla työso-
pimuksilla, vuokratyövoimalla, freelancereilla ja alihankinnalla. Tämä ryhmä edustaa keskeisesti yrityksen määrällistä joustovaraa, toista liitännäisryhmää. (Viitala 2009.)

Toisen liitännäisryhmän osion jäsenillä on myös tärkeää osaamista, mutta kilpailuedun kannalta se ei ole olennaista. Tämän ryhmän kohdalla sitouttaminen ei ole niin tärkeää ja uralla etenemismahdollisuuksia ei tarjota niin paljon. Vaihtuvuus tässä ryhmässä on yleensä nopeampaa, mutta yrityksen kannattavuus ei kärsi siitä. (Viitala 2009, 86 - 91.) Joustavuuden tarve ja pyrkimys sitouttamiseen luo ristiriitaa.

5.4 Sitouttamisen tavoitteet

Henkilöstöjohtamisessa on kiinnitettävä huomiota seikkoihin, joiden avulla sekä uudet että vanhat työntekijät tahtovat sitoutua yritykseen. Henkilöstön nopea vaihtuvuus laskee kannattavuutta ja turhat rekrytoinnit lisäävät kustannuksia. Myös perehdyttäminen maksaa yritykselle, joten hyvien osaaajien pysyvyys organisaatiossa on varmistettava. (Heinonen & Järvinen 1997.)

Yrityksissä ollaan nykyään melko varovaisia henkilöstöstrategioita ja rekrytointeja suunnitellessa. Irtisanomiset tai irtisanoutumiset epäonnistuneen rekrytoinnin vuoksi tulevat yritykselle kalliiksi jo pelkästään siksi, että lyhyen työsuhteen aikana työntekijä ei ole ehtinyt antaa yritykselle paljon suhteessa siihen, kuinka paljon hänen rekrytointiin, perehdytykseen ja kehitykseen on ehditty käyttää resursseja ja rahaa. (Viitala 2009, 89)

Yksinomaan palkka sekä aineelliset palkkiot ja työsuhteeseen kuuluvat edut eivät enää nykypäivänä pelkästään takaa työntekijän sitoutumista yritykseen. Omasta työstä saamansa arvostus sekä kokemus siitä, että yrityksessä ollaan kiinnostuneita työntekijän osaamisen kehittämisestä, ovat nousseet tärkeiksi motivaatiotekijöiksi. Voidaan puhua

yksilön omasta markkina-arvosta, eli siitä, kuinka hyvät mahdollisuudet henkilöllä on muutostilanteessa siirtyä sopeutuvasti uusiin tehtäviin. (Lankinen ym. 2004, 129)

Sitouttamista pohdittaessa henkilöstövoimavarojen johdolla tulee pohtia oman yrityksensä kohdalla vastauksia esimerkiksi kysymyksiin kuten:

- Mistä ja miten rekrytoida tarvittaessa hyviä, sopivia ja kehityshaluisia henkilöitä yritykseen?
- Kuinka kehityskykyisiä henkilöitä koulutetaan ja valmennetaan tulevaisuuden tarpeisiin ja kuinka varmistetaan, että he pysyvät yrityksessä?
- Mikä on tällä hetkellä osaamisen tilanne ja kuinka siitä huolehditaan?

5.5 Sitoutumisen ulottuvuudet

Sitoutuneisuus työelämässä on henkilön psykologinen suhde omaan työpaikkaansa. Sitoutuminen voidaan jakaa kuuteen ulottuvuuteen. *Affektiivinen sitoutuminen* on puhtaasti työntekijän halua työskennellä organisaatiossa ja *normatiivinen sitoutuminen* työntekijän velvollisuudentuntoon organisaatiota kohtaan.

Palkkiot ja edut, sekä sitä vastaan ne haitat, joita työntekijä kohtaisi irtisanoutuessaan, ovat *jatkuvan sitoutumisen* vaikuttimia. Ne ovat niitä ominaisuuksia, joita työntekijä arvioi kannattavan ”panos-tuotos” -suhteen osalta. Henkilökohtaiset suunnitelmat kehittyä ja edetä jollain tietyllä alalla tai organisaatiossa viittaavat *urasitoutumiseen*. Pelkästään työstä saatu sisäinen palkkio ja mielekkääksi koettu työ voi olla syynä sitoutumiselle. Tällöin on kyseessä *työtehtäviin kiintymiseksi* kutsuttu sitoutumisen muoto. Työetiikkaa voidaan pitää myös yhtenä sitoutumisen osa-alueena. Se painottaa työn merkitystä henkilökohtaisten arvojen ja niiden toteuttamisen päämääränä. (Viitala 2009, 89.)

6 Perehdyttämismallit ja niiden soveltaminen Yritys X:ssä

Perehdyttäminen on muuttunut paljon käsitteenä vuosien saatossa. Nykypäivänä organisaatiot ovat monimuotoisia ja niissä on useimmiten enemmän kuin yksi esimies, eikä vastuunjako ole aina helppoa. Seuraavassa käymme läpi Päivi Kupiaan ja Raija Peltolan esittämiä perehdyttämistyypppejä kirjasta Perehdyttämisen Pelikentällä ja peilaamme

niitä Yritys X:n tarpeisiin. Näissä (kuvio 5) pohditaan juuri vastuunjako, kenen kuuluu tehdä mitään perehdyttämisen pelikentällä. (Kupias & Peltola 2009, 46.)

	Vierihito- perehdyttä- minen	Malli- perehdyttämi- nen	Laatu- perehdyttäminen	Räätälöity pe- rehdyttäminen	Dialoginen perehdyttämi- nen
Esimies	Toimii men- torina	Työnjohdollinen esimiesrooli	Koordinoi pereh- dyttämisen prosessin kehittämistä tiimi- työn kautta.	Sovittaa yhteen tulokkaan osaa- misen ja pereh- dyttämisen mo- duulit ja kytkee siihen tarvittavan verkoston.	Luo edellytyk- siä dialogille ja kehittää työyh- teisön dialogi- osaamista.
Pereh- tyjä	Hiljaisen tie- don siirtämi- sen koh- teena	Sopeuttavan pe- rehdyttämisen kohteena	Oppii prosessit ja jatkuvan laadun parantamisen.	Osallistuu pe- rehdyttämisen suunnitelman laatimiseen.	Osallistuu ak- tiivisesti dialo- giin. Tuo omaa osaamistaan työyhteisön hyödynnettä- väksi.
Henki- löstö- ammatti- lainen	Ei aktiivista roolia	Hoitaa yleispe- rehdyttämisen. Tuottaa yhteistä materiaalia ja ohjeita. Rooli tär- keä koordinoi- jana ja suunnit- telijana.	Tuottaa tarvittavaa yhteistä materiaa- lia ja tukea tiimeille ja työyksiköille.	Kehittää pereh- dyttämisen mo- duuleja ja antaa tukea työyksi- köille.	Luo edellytyk- siä dialogille koko organi- saatiossa ja nostaa sitä esille.
Työyh- teisö/ kollegat	Joku kolle- goista voi toi- mia mento- rina	Kollegat osallis- tavat työnopas- tukseen selkeän työnjaon mukai- sesti.	Tiimi keskeisessä asemassa pereh- dyttämisen laadun kehittäjänä ja to- teuttajana.	Kollegat osallis- tavat sovittujen osa-alueiden pe- rehdyttämiseen.	Koko työyh- teisö osallistuu dialogiin ja on halukas kehit- tämään ja ke- hittymään.
Nimetty pereh- dyttäjä	Ei yleensä käytetä, mahdollisesti mentorin muodossa	Varmistaa työn- opastuksen ja perehdyttämisen yhdennäköisyy- den.	Voi olla tiimissä esimiehen apuna.	Kuten esimies, paitsi ei työnjoh- dollista roolia.	Osallistuu dia- logiin ja tuo op- pimiseen liitty- viä asioita esille ja tukee dialogisuutta.

Kuvio 5. Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa (Kupias & Peltola 2009, 49.)

6.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämisessä perehdytettävälle nimetään yksi vastuuhenkilö, joka vastaa hänen kehittämisestään. Malli sopii kaikenlaisiin työtehtäviin perehdyttämiseen. Siinä vastuuhenkilö ottaa uuden tulokkaan siipiensä suojaan ja ottaa asiakseen kertoa yrityksestä, millainen työyhteisö on kyseessä ja millaista työ itsessään on. Perehdyttäjän rooli on silloin mentori tai kummi. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Tässä perehdyttämisen mallissa ongelmana on se, että kuva työstä, yrityksestä ja työyhteisöstä rakentuu yhden henkilön kertomusten perusteella. Jos tämä ei ole täysin objektiivinen tilanteessa (luultavasti kyseinen henkilö on ollut jo pidemmän aikaa töissä), välittyvät varmasti hänen omat asenteet ja mielipiteet perehdyttämistilanteessa kuulijalle. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Yritys X:ssä vierihoidoperehdyttäminen on se malli, jota uuden työntekijän ensimmäisessä vuorossa käytetään. Kun perehdytettävä on käynyt koulutuksessa, on hän ensimmäisen vuoronsa tiiminvetäjän tai muun kokeneen työntekijän kanssa. Tämä kertoo hänelle käytännössä, miten asiat toimivat ja hän ottaa mallia tämän työtavoista. Tämän perehdyttämiskonseptin mukaan perehdytettävä on ainoastaan hiljaisen tiedon siirtämisen kohteena.

Perehdyttäjän malli korostuu mentorina tai kummina. Ongelma ilmenee, jos kokeneella työntekijällä ei ole motivaatiota käyttää työaikaansa toisen perehdyttämiseen. Yritys X:ssä aina informoida perehdyttäjää siitä, että hänellä on vuoro uuden työntekijän kanssa, ja häntä tulisi valmentaa jotenkin tätä tilannetta varten. Näin saataisiin perehdytettävälle tervetullut olo heti ensimmäisestä vuorosta lähtien. Provisiopalkkaisessa työssä tämä ei aina ole niin helppoa, koska perehdyttäjän oma ansio voi tippua, jos hän käyttää työaikaansa uuden auttamiseen.

6.2 Malliperehdyttäminen

Tämän tyypin perehdyttämissuunnitelmissa keskitytään malleihin. Luodaan sisäiseen verkkoon valmiita perehdytysmalleja, joita sovelletaan perehdytystä suunniteltaessa. Sisäiseen verkkoon on silloin luotu selkeä työn- ja vastuunjako sekä määritetty näihin sopivat apuvälineet ja materiaalit.

Perehdyttämisohjelmat, muistilistat perehdyttäjille, tulokasoppaat sekä asetetut minimivaatimukset uudelle työntekijälle ovat tyypillisiä esimerkkejä malliperehdyttämisestä. Nämä yhtenäistävät keinot ovat hyviä tapoja luoda pohjaa toimivalle työyhteisölle. Mitkään mallit eivät kuitenkaan auta, ellei perehdyttäjällä ole halua olla inspiraationa uudelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 37-38.)

Perehdyttämisoppaat ovat hyvä vaihtoehto mille tahansa yritykselle, mutta näihin syvennyttäessä usein unohdetaan, että jokainen perehdytettävä on yksilö. Tärkeää olisi, että keskityttäisiin aina tietyn ihmisen tavoitteiden luomiseen, oikeaan tapaan oppia, sen sijaan, että jokainen perehdytettäisiin saman mallin mukaan. Mallien ollessa olemassa uusi työntekijä on sopeuttavan perehdyttämisen kohteena, jolloin uskotaan, että hänellä olisi jo tarvittava pohjatieto työn tekemiseen. (Kupias & Peltola 2009, 37-38.)

Yritys X:ssä on olemassa tällainen malli, myyjän polku. Siinä kuvataan vaihe vaiheelta, kuinka perehdytettävä etenee urallaan, missä kohdissa pidetään kehityskeskusteluita, pohditaan omaa kehittymistä myyjänä, miltä ajatus itsestä myyjänä tuntuu. Kehityspolku on hyvä näyttää koulutuksessa, koska se luo uskoa tulevaisuudesta. Perehdytettävä tietää, missä on nyt ja mihin tulee päästä lyhyen ajan tähtäimellä tuloksellisesti.

Perehdyttämisen jäykistyminen on mahdollinen uhka kun luodaan erilaisia perehdytysmalleja. ((Kupias & Peltola 2009, 39.) Siinä korostuu oma halu olla esimerkkinä toiselle. Mallit eivät välttämättä kehity organisaation mukana, ja olen itsekkin todistanut tilannetta, jolloin koulutusta pidettäessä on huomattu koulutuksesta löytyvän vanhoja tietoja, jotka eivät enää pidä paikkaansa. Malliperehdyttämisessä on tärkeintä pitää perehdyttäjät ajantasalla ja päivittää heidän omaa tietokantaansa sekä mallien tietokantaa säännöllisesti. Näin kukaan ei jää kelkasta, ja jokainen perehdytettävä saa ajantasaista ja oikeaa tietoa uudesta työpaikastaan sekä tuotteestaan.

6.3 Laaturperehdyttäminen

Lähtökohtana laatuperehdyttämisessä on koko organisaation halu kehittää perehdyttämisen prosessin laatua jatkuvasti ja tehdä siitä yhteinen kehitettävä prosessi, jolla taataan tulevaisuudessakin työntekijöiden sitoutuneisuus. Vastuuta pyritään siirtämään monelle, jotta saataisiin koko tiimi mukaan prosessiin. Tällöin asiasta tulee kaikille tärkeä, joka motivoi myös perehdytettäviä panostamaan uuteen työhönsä enemmän. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Esimies on aina avainasemassa tämän kaltaisten prosessien kehittämisessä. Vaikka perehdyttämiseen keskittymiseen vaadittavan ajan mahdolluttaminen esimiehen kiireiseen aikatauluun vaikuttaa lähes mahdottomalta, on se kannattava sijoitus tulevaisuuden työyhteisön kannalta. Tulokkaan jo olemassa oleva tietotaito tulee ottaa huomioon ja käyttää myös sitä prosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Laatuperehdyttämisessä avainkysymys on vastuun siirtäminen esimiehiltä tiimille. Valitaan muutama perehdyttäjä, jotka ohjeistetaan toimimaan tietyllä tavalla, mutta samalla saadaan koko tiimi sitoutumaan uusien työntekijöiden vastaanottoon. Perehdyttäjille tulee luoda selkeä työnkuva ja kehityskulku prosessin etenemiseen. Tätä tulee seurata tarkasti, pitää kirjaa tuloksista, jotta tiedetään jatkossa, mitä tulee kehittää.

Parhaimmillaan laatuperehdyttäminen pitää sisällään toimivia malliperehdyttämisestä tuttuja ydinprosesseja ja perehdyttäjät sekä muut työntekijät pitävät huolta vierihoitoperehdyttämisen keinoin uuden tulokkaan sopeutumisesta. Näin saamme yhdistettyä näiden kolmen perehdyttämismallin hyödyt ja takaamme hyvän tuloksen jatkossakin.

Ongelmia ilmenee, jos vastualueet eivät ole kaikilla tiedossa. Jos koko tiimillä on yhteisvastuu perehdyttämisestä, kuka sitä oikeastaan tekee? Kuka ottaa vastuun, kun esimies siirtää vastuun omilta harteiltaan tiimille? Tämän vuoksi mallia tulee kehittää jatkuvasti tehden siitä koko organisaation yhteinen projekti. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

6.4 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöidyn perehdyttämisen ydinajatus on, että jokaiselle uudelle tulokkaalle luodaan oma, räätelöity perehdyttämisen prosessi. Tällöin työnantaja toimii ikään kuin palveluntarjoajana, jonka valikoimasta etsitään sopivimmat moduulit jokaisen uuden työntekijän tarpeisiin. Työntekijä on tässä tapauksessa palvelun vastaanottaja eli asiakas. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

Tässä perehdyttämismallissa yksi esimies toimii perehdyttämisen koordinoijana. Luodaan vuoropuhelu tulokkaan kanssa - etsitään yhdessä sopiva kokonaisuus. Jos malli-perehdyttämiseen on yrityksessä panostettu paljon, luotu erilaisia malleja, nämä voidaan pitää toisistaan erillään olevina moduuleina, joita yhdistelemällä saadaan jokaista uutta työntekijää varten luotua oma paketti. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä suurin etu on se, että tulokas luultavasti sitoutuu yritykseen paremmin, kun häntä kuunnellaan alusta alkaen. Kehitysprosessi on käynnissä koko ajan, joten myös henkilöstö kehittyy moduuleja rakentaessaan. Haittana varsinkin kohdeyrityksemme kaltaisen yrityksen kannalta on sen aikaa vievyys. Se vaatii liikaa erityisosaamista koordinoijalta (tässä tilanteessa esimieheltä), jonka tulisi kouluttautua lisää ja miettiä työryhmän kanssa aina uuden tullessa taloon uusia malleja ja niiden soveltuvuutta. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

Kohdeyrityksessä henkilöstön vaihtuvuuden tähden räätälöity perehdyttäminen veisi liikaa resursseja. Tätä mallia voisi soveltaa esimerkiksi perehdyttäjien valintaan ja koulutukseen. Näin saataisiin selkeämpi ohjeistus uusia ohjaaville.

6.5 Dialoginen perehdyttäminen

Dialogisessa perehdyttämisessä luodaan toimiva dialogi perehdyttäjän ja perehdytettävän välille. Tulokas tuo uutta informaatiota työyhteisöön ja koko työyhteisö on halukas jatkamaan dialogia ja oppimaan uutta. Suunnitelma perehdyttämisestä luodaan yhdessä uuden työntekijän kanssa, tätä mallia useimmiten sovelletaan asiantuntijatehtävissä, kun tulokas tuo uutta osaamista työpaikalle. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

Kohdeyrityksemme myyjiä koulutettaessa tämä malli ei ole sopiva. Ensimmäisessä vuorossa tästä voi ottaa opiksi, koska ensimmäisessä vuorossa perehdytettävän kanssa ei ole aina tiiminvetäjä. Erilaiset myyntityylit kohtaavat joka päivä yhteisissä vuoroissa, ja jokainen voi oppia jotain toisiltaan. Tulee muistaa, ettei oma tyyli ole koskaan tarpeeksi hiottu.

7 Tutkimusaineisto ja haastattelujen tuloksia

7.1 Tutkimusaineisto

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia Yritys X:n työntekijöiden ja tiiminvetäjien teemahaastatteluilla. Valittu menetelmä tukee parhaiten sekä työntekijöitä että yritystä hyödyttävien kehitysehdotusten laatimisessa.

Tavoitteena on saada mahdollisimman monipuolista ja käytännöllistä tietoa perehdytyksen ja työntekijöiden koulutuksen nykytilasta Yritys X:ssä. Teemahaastatteluun valikoitui tiiminvetäjien lisäksi kolme työntekijää heidän uransa pituuden perusteella. Kaikki työntekijät olivat siis käyneet läpi saman perehdyttämisprosessin, mutta eri ajankohtina ja tämän avulla prosessin laatua oli helppo vertailla.

Haastattelimme kolmea Yritys X:n työntekijää. He kaikki olivat olleet työsuhteessa eripituisen ajan, yksi uusi työntekijä, yksi noin vuoden työsuhteessa ollut työntekijä ja yksi yli vuoden työsuhteessa ollut työntekijä. Tämän avulla saimme kerättyä tietoa siitä, kuinka tasalaatuisena ja yhtenevänä perehdytysprosessi sekä työntekijöiden jatkokoulutus pysyy eri ajankohtina. Vaikka Yritys X:n perehdyttämisprosessi on teoriassa ollut kaikkien haastateltavien työntekijöiden työhöntulotilanteessa sama, haastattelujen perusteella se ei ole ollut kaikille käytännössä yhtä kattava. Haastateltavilla oli myös erilaiset kokemukset perehdytyksen jälkeisestä ajasta, jatkokoulutuksesta sekä myyjän polun toteutumisesta.

Haastattelimme tiimin kahta esimiestä. Heidän mukaansa koulutus on itse luotu omista kokemuksista, joita he käyttävät myös perehdyttämisessä. Koulutus on luotu yhdessä muiden tiimiesimiesten kanssa. Tiiminvetäjillä on yhtenevät mielipiteet perehdyttämisprosessin haasteista ja yrityksen nykytilanteesta sen saralla.

7.2 Esimiesten haastattelut

7.2.1 Perehdyttämisprosessin luominen

Esimieshaastatteluissa kävimme läpi perehdyttämisen ja koulutuksen luontiprosessia ja sitä kuinka he itse sen kokevat. Koulutus noudattaa aina samaa kaavaa, mikä tuli ilmi molemmista haastatteluista. Myyjän polku on Yritys X:n koulutuksen ja perehdyttämisprosessin perusta. Sen avulla käydään läpi myyjän kehitystä ja luodaan hänelle toimiva tulevaisuudensuunnitelma yrityksessä.

Koulutusmalli on noin kaksi vuotta vanha, ja sen ovat kehittäneet työssä tarkasteltavan tiimin esimiehet yhdessä vanhojen koulutusmallien pohjalta. Koulutusta kehitetään koko ajan, tiiminvetäjät keskustelevat vanhojen, kokeneiden, myyjien kanssa ja he saavat samalla hyviä vinkkejä koulutuksessa painotettaviin teemoihin.

7.2.2 Koulutuksen teoriat

Koulutuksen luomisessa ei ole käytetty mitään varsinaisia perehdyttämisteorioita. Molemmilla tiiminvetäjillä on vankka kokemus myynnistä, ja he ovat sen perusteella, omista kokemuksistaan, luoneet koulutuksen parhaaksi näkemällään tavalla.

Myyjän polku on eri tiimien tiiminvetäjien yhdessä kehittämä polku jokaiselle uudelle työntekijälle. Polun pohjalta luodaan koulutukset ja pidetään kehityskeskustelut. Sieltä löytyvät mallit näille perehdyttämisprosessin aikana käytäville keskusteluille. Toinen tiiminvetäjästä määritteli haastattelussa myyjän polun näin:

1. koulutukset
2. ensimmäinen vuoro
3. viiden vuoron tapaaminen
4. 20 vuoron tapaaminen
5. oma kampanja tai vastuu jostain tietystä kokonaisuudesta.

Viidettä osaa ei jokaisen työntekijän kohdalla pystytä täyttämään. Jotta oma kampanja olisi mahdollinen, tulee myyjän tehdä tasaista hyvää tulosta. Silloin myös organisaation tulee luottaa myyjään ja tietää onko hänestä jonkun kampanjan vastuutehtäviin.

7.2.3 Haasteet prosessissa

Henkilöstön vaihtuvuus koetaan yleisesti ongelmaksi. Yksilöä ei koulutustilanteissa huomioida, vaan kaikille koulutus on samanlainen riippumatta aikaisemmasta osaamisesta, jota työntekijällä saattaa olla.

Perehdyttämisestä ja koulutuksesta puhuttaessa kehitysehdotuksissa tuli esille tuotekoulutus, joka on jokaisella Yritys X:n asiakasyrityksellä erilainen. Myyntikoulutus on tehty osallistavaksi ja tiiviiksi, kun taas tuotekoulutus on suuri paketti, jossa uuden työntekijän täytyy sisäistää todella paljon asiaa. Näistä asioista osa on epäolennaisia alun kannalta, joten uudella myyjällä saattaa tulla riittämätön olo tämän seurauksena.

Ongelmana tämän kaltaisessa myyntityössä on se, ymmärtääkö perehdytettävä omaa työkuvaansa. Molempien tiiminvetäjien mukaan koulutuksen tulisi olla mahdollisimman realistinen ja vastata sitä, mitä työ todellisuudessa on. Toisen tiiminvetäjän haastattelun mukaan perehdytyksen olisi luotava tarpeeksi todentuntuinen kokemus tulevasta myyntityöstä. Silloin organisaation ei tarvitsisi kärsiä niin paljon hukkarekrytoinneista.

7.2.4 Henkilökohtaisten taitojen hyödyntäminen

Uusien työntekijöiden jo olemassa olevia taitoja ei pystytä hyödyntämään koulutusvaiheessa, koska kaikille on sama koulutus. Ei ole resursseja paneutua jokaiseen tulokkaiseen yksilönä, koska vaihtuvuus on niin suuri ja koulutuksia tulee järjestää säännöllisin väliajoin sekä tarpeen vaatiessa.

Myyntityössä kokeneemmat perehdytettävät eivät saa erityistä huomiota. Ensimmäisessä vuorossa tämä vasta huomioidaan kunnolla. Koulutuksessa, jos perehdytettävä itse näin toimii, ilmapiiri on keskustelelevampi, jos uudella työntekijällä on jo jonkinlaista pohjaa alalle.

7.2.5 Yrityksen strategia, arvot ja normit

Yrityksen strategia on hankala kysymys tiiminvetäjille. Sen helppo määrittäminen on mahdotonta. Kyseessä on myyntiorganisaatio, jonka tehtävä on tehdä hyvää ja laadukasta myyntiä asiakasyrityksille. Myyjän omat arvot korostuvat silloin myyntityön laadukkuudessa. Pyritään laatuun, mutta kaikkea ei pystytä valvomaan.

Yhteiset pelisäännöt ovat asia, joka käydään läpi jo koulutustilanteessa. Uusi työntekijä saa näistä pelisäännöistä konkreettisen printin mukaansa. Näihin pelisääntöihin kuuluu esimerkiksi ajoissa töihin saapuminen sekä siisti, asiakasyritystä edustava, pukeutuminen.

Murron mukaan strategiaa ei ole virallisesti määritelty, mutta jos olisi, olisi työntekijällä valtava osa sen täyttämisessä. Jos strategia luotaisiin viralliseksi, tulisi sen luomisprosessin tapahtua johdon ja työntekijöiden yhteistyönä. Silloin saataisiin kaikki puhaltamaan yhteen hiileen.

7.2.6 Jatkuva perehdyttäminen

Jatkuva perehdyttäminen on tällä hetkellä eräs suurimmista ongelmista. 20 vuoron keskustelun jälkeen ei ole minkäänlaista selkeää mallia, jonka mukaan toimia. Toisin sanoen työntekijä jää niin sanotusti tyhjän päälle yrityksessä, kun on käynyt 20 vuoron keskustelussa. Vaikka heihin pidetään puhelimitse yhteyttä ja nähdään silloin tällöin palaverissa, ei minkäänlaista selkeää jatkuvan perehdyttämisen mallia yrityksestä löydy.

Tiiminvetäjät pyrkivät olemaan yhteydessä tiimiin säännöllisesti ja henkilökohtaisesti. Tähän eivät kuitenkaan aina resurssit riitä, tiimin koko vaihtelee sesonkien mukaan 30:n ja 80:n, työntekijän välillä. Henkilökohtaisesti kun tiiminvetäjät ovat kontaktissa esimerkiksi vanhempiin myyjiin, vaikuttavat myyjät sitoutuneilta. Kuitenkaan heille ei kaikkea kerrota esimiesaseman takia.

7.2.7 Sitouttaminen

Jo viiden vuoron keskustelussa käydään läpi, mikä on työntekijän motivaatiomalli. Silloin määritetään, onko se palkka vai jonkinlainen muu kannustin, joka saa jaksamaan. Jos

työntekijä vastaa, että raha on se joka motivoi, käydään kehityskeskusteluissa läpi provisiopalkkamallin etuja. Esimerkiksi, jos työntekijä tekee yhden kaupan enemmän päivässä, mitä se tarkoittaa viikko- tai kuukausitasolla.

Palautteen antaminen ja myyjään suhtautuminen ihmisenä on olennainen osa Yritys X:n toimintatapoja. Palautetta annetaan yleensä positiivisesti. Motivaatiota luodaan esimerkiksi mainitsemalla hyvä tulos tiimisähköpostissa tai lähettämällä tekstiviesti vuoron päätteeksi.

Vastuun antaminen on tapa sitouttaa Yritys X:ssä. Jos myyjä on motivoitunut ja haluaa ottaa vastuuta esimerkiksi uudesta projektista, tulee hän luultavasti työskentelemään organisaatiossa pidemmän aikaa. Kaikista ei kuitenkaan ole esimiehiä, eikä esimiestehtäviäkään riitä kaikille. Organisaatio tarvitsee uusia keinoja sitouttamaan vanhoja, hyviä työntekijöitä, joille esimiestyöt eivät ole soveltuvia.

7.2.8 Myyntipalaverit perehdyttämisen tukena

Myyntipalaverit ovat keino kehittää jatkuvaa perehdyttämistä. Myyntipalavereissa tämän hetkinen ongelma on kuitenkin se, etteivät pidempään talossa olleet ole osallistuneet näihin tapaamisiin. Tämä johtuu osin ainakin siitä, että palavereissa on usein samoja aiheita. Millä näitä tapaamisia saataisiin kehitettyä, jotta kaikki osallistuisivat ja maksimoitaisi kaikkien hyöty?

Jos palavereista tehtäisiin taas palkallisia, osallistuisivatko kaikki niihin siltikään. Tähän mennessä on kokeiltu kahta tekniikkaa: palaverista saa myyjä rahallisen palkkion itselensä tai että palkkioraha, joka on ennen tullut itselle, menisikin yhteiseen tarkoitukseen. Tällä rahoitettaisiin yhteisiä aktiviteetteja, esimerkiksi keilausta sekä muuta koko tiimin yhteistoimintaa.

Myyntipalavereissa käsitellään myynnillisiä aiheita ja vinkkejä. Niissä käydään läpi, millaista työtä tulisi tehdä, millaisia uudistuksia asiakasyritysten puolelta on tullut ja millaisia haasteita on edessä. Näissä palavereissa käydään joka kerta eri tavalla nykytyöntekijöidenkin kannalta hyödyllisiä asioita. Kukaan ei voi muistaa jokaista yksityiskohtaa, ja palavereiden toivottaisiin tuovan joka kerta jokaiselle ahaa-elämyksen.

7.3 Työntekijöiden haastattelut

7.3.1 Perehdyttämisprosessin hyödyt

Lähtökohtaisesti kaikkien kolmen myyjän mukaan perehdytysprosessissa oli hyödyllisiä asioita, mutta kaikille haastateltaville se oli järjestetty eri tavoilla. Yksi haastateltavista ei ollut saanut ollenkaan tuotekoulutusta ja konkreettisia myyntitilanneharjoituksia ei ollut käyty hänen kanssaan läpi, vaikka ne tiiminvetäjien mukaan kuuluvat koulutukseen. Kaksi kolmesta myyjästä oli saanut osallistua myyntikoulutuksessa kuvitteellisiin myyntitilanteisiin, ja he kokivat nämä harjoitukset hyödylliseksi. Kannattavaksi koettiin myös se, että perehdyttäjät ovat itse myyntihenkisiä ihmisiä, jotka osaavat kertoa myynnin perusasioista kattavasti.

Tuotekoulutuksen oli tässä tapauksessa saanut vain yksi kolmesta myyjästä, yhden kohdalla se oli peruuntunut ja yksi ei tarvinnut sitä aiemman tuoteasiantuntijuuden vuoksi. Tuotekoulutusta pidetään laajana ja kattavana, mutta siihen sisältyi myös paljon epäoleellista asiaa minkä vuoksi se oli todella pitkä. (Epäoleellisten asioiden opiskelu turhaan saattaa viedä kapasiteettia oleellisten asioiden oppimiselta.)

Yksi haastateltavista sanoi, että koulutus oli kokonaisuudessaan hyödyllinen ja myyntityötä tukeva.

7.3.2 Perehdyttämisprosessin haasteet

Kaikkien kolmen haastatellun mukaan usein uudet työntekijät saapuvat ensimmäiseen vuoroon tuntien, ettei koulutus antanut tarpeeksi vahvaa pohjaa myyntityön aloittamiselle. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että uudet myyjät tulisi laittaa ensimmäiseen myyntivuoroonsa aina sellaisen myyjän kanssa, jolla on intoa ja halua opastaa heitä.

Kolmesta haastateltavasta yksi koki, ettei saanut riittävästi tuotetietoutta perehdytyksen yhteydessä, koska tuotekoulutus oli peruuntunut. Peruuntuneen tilalle ei järjestetty uutta tuotekoulutusta, vaan myyjä aloitti työnsä heti ilman tuotetietämystä. Hän tunsivat saavansa kaikista hyödyllisimmän ”koulutuksen” kolmannessa työvuorossaan sellaisen vanhan

työntekijän kanssa, joka oli arvioinut ja opastanut hänen työtään, sekä antanut konkreettisia vinkkejä asiakaskohtaamisiin liittyen. Tämän vuoron jälkeen hän oli tehnyt oman henkilökohtaisen myyntiennätyksensä.

Yksi kolmesta työntekijästä sanoi, ettei myyntikoulutuksessa käyty läpi tarpeenmukaisia myyntiharjoituksia, jotka olisivat myöhempää työtä ajatellen olleet erittäin hyödyllisiä.

7.3.3 Ensimmäinen vuoro -kokemuksia

Ensimmäinen vuoro on Yritys X:ssä katsottu osaksi perehdyttämistä. Kaksi kolmesta haastateltavasta sanoi ensimmäisen vuoron menneen huonosti. Toinen heistä koki, että se johtui myyntikoulutuksen puutteellisuudesta ja siitä, ettei myyntiharjoituksia oltu tehty. Toinen heistä oli saanut koulutuksen kokonaisuudessaan, mutta ensimmäisessä vuorossa työparina oli vanha työntekijä, jolta hän ei uutena työntekijänä kokenut saavansa tukea.

Yksi haastateltavista sanoi ajatelleensa heti aluksi, että hänellä on mahdollisuus menestyä yrityksessä.

7.3.4 Yrityksen strategia, arvot ja normit

Kukaan kolmesta haastateltavasta ei osannut nimetä suoriltaan yrityksen strategiaa, arvoja tai normeja. Kaikille oli kuitenkin selvää, että yrityksessä painotetaan tuloksen tekemistä ja tavoitteisiin pyrkimistä. Kukaan myyjistä ei osannut sanoa, onko strategiaa, arvoja ja normeja kerrottu perehdytyksen tai koulutusten yhteydessä. Yksi kolmesta myöskin totesi, etteivät nämä käsitteet ole jokapäiväisessä työssä näkyvillä eikä niitä pyritä painottamaan myyjille. Kyseinen haastateltava pohti, että eräs yrityksen normeista on olla edustava ja ulkoisesti siisti, koska hänen tehtävänä on edustaa sekä Yritys X:ää että asiakasyritystä. Hän mainitsi myös, että työntekijöiden velvollisuus on tehdä työnsä, sekä saavuttaa heille asetetut tavoitteet.

7.3.5 Oma sitoutuminen organisaatioon

Kaikki kolme myyjää sanoivat, että he tunsivat olonsa tervetulleeksi yritykseen alusta saakka, koska työyhteisön ilmapiiri on avoin ja miellyttävä sekä työkaverit ovat mukavia.

Yksi myyjistä kertoi, että pian töihin tulon jälkeen hän tunsu olonsa unohdetuksi, koska esimiehet eivät olleet juurikaan henkilökohtaisesti yhteydessä eikä myynnistä saanut palautetta. Kaksi kolmesta myyjästä sanoi, että jaettujen tiiminvetäjä-vastuiden vuoksi sitoutuminen yritykseen on lujentunut. Yksi heistä sanoi, että toivoisi voivansa edetä uralaan Yritys X:ssä ja ottaa enemmän vastuuta. Hänen mielestään yrityksessä on hyvät mahdollisuudet verkostoitua myös omaa kaupallista koulutustaan ajatellen.

8 Tutkimustulos ja johtopäätökset

Seuraavassa on esitelty merkittävimmät tutkimustulokset. Tutkimustulokset on kehitelty haastatteluiden, Yritys X:n ylimmän johdon kanssa käytyjen keskustelujen sekä teoriaosuudesta saamamme tiedon pohjalta. Teemahaastatteluiden yhteydessä tuli paljon merkittävää tietoa Yritys X:n perehdytyksen, koulutuksen sekä henkilöstön sitoutuneisuuden nykytilasta, mutta kokosimme johtopäätöksiin vain niitä tuloksia, joiden koemme hyödyttävän yritystä eniten ja joiden kehittäminen yrityksessä on käytännössä mahdollista.

8.1 Uusia sovellettavia toimintatapoja

8.1.1 Työnohjauksen kehittäminen

Yritys X:n vanhemmat työntekijät tulee saada mukaan perehdyttämistoimintaan. Työnohjausta harjoittavan ei tarvitse olla ohjattaviaan paljon kokeneempi, vaan hänellä täytyy olla kyky auttaa tulokasta esimerkiksi haastavien asiakastilanteiden hoitamisessa. (Alhanen ym. 2011. 14 - 15.) Haastavat asiakastilanteet ovat arkea Yritys X:n henkilöstön parissa, koska asiakasyrityksellä on niin vahva oma brändinsä, että jokaisella on siitä jonkinlainen mielipide, ja asiakkaat kohdataan kasvokkain.

Ensimmäinen vuoro täytyy ottaa vakavasti. Se on työntekijän ensikosketus työpaikkaan, itse työhön ja ilmapiiiriin. Negatiivinen kokemus saattaa tehdä jatkosta hankalaa. Yksilön huomioiminen perehdyttämisessä on tärkeää, sillä jokaisella on oma tapansa oppia ja sitä tulee hyödyntää.

Mentoritoiminta sopii hyvin myyntityöhön. Siinä valitaan joku kokeneempi myyjä, jonka kanssa perehdytettävä tekee ensimmäiset vuoronsa, jotta heidän välilleen syntyy luottamussuhde. Tämä suhde on se, joka auttaa tulokasta sopeutumaan ja samalla sitoutumaan työyhteisöön. Vierihoidoperehdyttämisen tavoin kokeneempi myyjä näyttää toiminnallaan esimerkkiä.

Pyrkimyksenä olisi laatuhoitoperehdyttämisjärjestelmän luominen Yritys X:ään, koska laatuhoitoperehdyttämisessä koko organisaatio osallistuu perehdyttämisprosessiin. Miten tällaisen yhteistoiminnan saisi luotua? Vanhatkin työntekijät tulisi sitouttaa yrityksen strategiaan. Tämän tekee hankalaksi se, etteivät työntekijät, eivätkä tiiminvetäjät ole tietoisia minkäänlaisesta virallisesta strategiasta. Strategian ja yhteisten pelisääntöjen korostaminen koko tiimille toisi yhdenvertaisemman tunnelman kaikille.

Vanhojen myyjien sitoutumista yritykseen tulisi parantaa. Se onnistuisi esimerkiksi järjestämällä enemmän yhteistoimintaa, jotta työyhteisöstä tulisi tiiviimpi. Jos työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön, on se yksi niistä avaintekijöistä, jotka parantavat työntekijän sitoutuneisuutta yritykseen. Esimerkiksi jo kerran aiemmin Yritys X:ssä testattu viikoittainen yhteisliikuntavuoro olisi hyvä ottaa taas kokeiluun.

8.1.2 Vastuun antaminen sitouttamisen edistäjänä

Vastuun antaminen työntekijöille parantaa sitoutuneisuutta. Tiimissä on tarjolla monenlaisia pienten projektien vastuutehtäviä, joita annetaan työnsä hyvin tekeville myyjille. Tämä on monelle todella suuri motivaatiotekijä, koska varsinkin nuorille tittelit ovat karttuvan CV:n kannalta tärkeitä. Näyttää hyvältä tulevaisuuden työuran kannalta, jos on 20-vuotiaana ollut jo jonkinlaisissa esimiestehtävissä.

Vastuu motivoi joitain tekemään myyntityönsä paremmin, kun taas toisilla vastuu luo liikaa painetta. Joillain paine purkautuu keskittymisellä epäolennaiseen, vaikka kyseessä on myyntiesimiehenä toimiminen, joka ei käytännössä vaadi kuin oman hyvän esimerkin näyttämistä ja muiden motivointia tekemään samoin. Vastuuta saaneet myyjät ovat niitä, joiden työura on yleensä pisin Yritys X:ssä ja jotka ovat myös mukana sitouttamis- ja perehdyttämistoiminnassa.

8.1.3 Kirjallinen palaute vuoron aikana/vuoron jälkeen

Työntekijähaastattelussa (liite 1) tuli ilmi, että eräs vanha työntekijä oli tarjoutunut uuden työntekijän ensimmäisen vuoron jälkeen opastamaan tätä myynnissä. Vanha työntekijä merkkasi kirjallisesti ylös kehitysehdotuksia, joihin uusi työntekijä voisi kiinnittää seuraavassa vuorossa huomiota. Lapulla käytiin selkeästi läpi, kuinka myyntikeskustelun tulisi mennä, mitä myyjän kuuluu vastata asiakkaan argumentteihin. Tiiminvetäjät voisivat tarttua tähän ja käyttää tällaista mallia omassa toiminnassaan. Tilanteessa suullisesti sanotut vinkit jäävät yleensä mieleen, mutta kirjalliset ohjeetkin voivat olla avuksi silloin, kun huomioitavaa on paljon.

8.1.4 Palautekeskustelut

Toimivassa johtamisjärjestelmässä käytetään erilaisia henkilökohtaisia keskusteluita ja ryhmäkeskusteluita henkilöstön kanssa. Tavoitteiden ja tarkoituksenmukaisuuden vuoksi keskustelut olisi syytä pitää erillään, paitsi yleensä tulos- ja suoritusarviointikeskustelu käydään samaan aikaan. Keskusteluja järjestettäessä täytyy pitää mielessä niiden hyödyt yritykselle ja henkilöstölle; mihin keskusteluilla pyritään ja mikä on niiden tarkoitus. (Lankinen ym. 2004, 73 - 74.)

Keskustelutyyppi	Tarkoitus	Tavoite
Tavoitekeskustelu	Tavoitteiden asettaminen	Tavoitteiden yhteensovittaminen
Tuloskeskustelu	Tulosten arviointi	Sanktiointi sekä heikkouksien ja puutteiden korjaaminen
Suoritusarviointikeskustelu	Työntekijän suoritusten arviointi	Toiminnan ja tulosten arviointi
Kehityskeskustelu	Työntekijällä on mahdollisuus ilmaista tarpeitansa, suunnitella sekä tehdä ehdotuksia	Työntekijän mahdollisuus saada henkilökohtaisen keskustelun avulla vastauksia kysymyksiinsä ura- ja kehitystarpeistaan. Mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteensa sekä

vuorovaikutuksen ylläpitäminen.

Kuvio 6. Keskustelutyyppejen tarkoitukset ja tavoitteet (Lankinen ym. 2004, 73).

Kuten haastatteluissa tuli ilmi, ei Yritys X:ssä ole mitään yhtenäistä suunnitelmaa 20 vuoron keskustelun jälkeen. Käytännössä työntekijään ei olla virallisissa merkeissä yhteydessä organisaation puolelta noin kahden kuukauden työssäolon jälkeen. Ensisijaisesti provisiopalkatussa sekä tuloshakuisessa työssä ainakin suoritusarviointikeskustelun sekä tuloskeskustelun säännöllinen järjestäminen on erityisen tärkeää.

Myyntityössä menestystä mitataan parhaiten myyntiluvuilla. Sekä yritys, että provisiopalkattu myyjä hyötyvät eniten silloin, kun myynnit ovat hyvät. Tavoitekeskustelun käyminen on sikäli tärkeää, että yrityksen asettamat tavoitteet ovat selkeät ja vastaavasti tuloskeskustelun avulla voidaan tarkastella, ovatko tavoitteet täyttyneet ja jos eivät, voidaan yhdessä esimiehen kanssa selvittää miksi. Tuloskeskustelun eräs tärkeä elementti onkin puutteiden korjaaminen. Suoritusarviointikeskustelun avulla voidaan pureutua syvemmälle tulosten ja toiminnan arviointiin.

Haastatteluissa ilmeni, että osa myyjistä olisi valmis ottamaan enemmän vastuuta työsäänn. Kehityskeskustelut olisivat oiva tilaisuus esittää esimiehellensä tällaiset toiveet. Keskustelussa työntekijä saisi henkilökohtaisesti äänensä kuuluviin työtään koskevissa asioissa. Yritys X jakaa mielellään tiiminvetäjien vastuita eri projekteissa, joten kehityskeskusteluiden ottaminen osaksi arkea yhdistäisi myyjien ja yrityksen tarpeet. Kehityskeskustelut ovat myös kenttätöön luonteen vuoksi hyvä mahdollisuus luoda tiiviimpää vuorovaikutussuhdetta esimiesten ja myyjien välille, koska suurin osa yhteydenpidosta ei tapahdu kasvotusten.

8.1.5 Esimiesten kouluttaminen

Esimiehillä saattaa olla vaikea omaksua ja ymmärtää esimiehen roolin merkitys. Väli­matkan luominen työntekijöihin on tärkeää, varsinkin jos on ylentynyt myyjästä tiimin­vetäjäksi. Vaikka mukava esimies on hyvä ja sitoutumista edistävä tekijä, pitäisi esimiehen myös samalla olla kunnioitettava, vaikka olisikin nuori iältään. Samalla esimiehen tulee omalla hyvällä työllään näyttää esimerkkiä myyjille, minkälaista työn tulisi parhaimmil­laan olla.

Haastatteluissa ilmeni, että uutena työntekijänä tulleet myyjät ovat saaneet esimiehiltä hyvin erilaista kohtelua: toisiin oltiin aktiivisesti yhteydessä alusta alkaen, kun taas eräs haastateltava koki tulleen unohdetuksi työsuhteensa alkuaikana. Esimiehen roolin omaksuminen edesauttaisi näin myös työntekijöiden tasapuolista kohtelua. Sitouttamista edistävänä strategisena valintana uusiin työntekijöihin yhteydessä oleminen tietyin väliajoin on Yritys X:n kenttätyöpiirteiden vuoksi toimiva, mutta sen täytyy koskea kaikkia. Esimiehet eivät voi valikoida ”suosikkityöntekijöitään” ja jättää muita vähemmälle huomiolle.

Erilaiset esimieskoulutukset ovat hyviä tapoja kehittää esimiestyön laatua. Eräänä tärkeänä teemana tulisi ottaa esille esimies-alaissuhteet. Nuoressa organisaatiossa tämä on usein haastava tekijä ja työntekijät eivät välttämättä ymmärrä yrityksessä vallitsevaa hierarkiaa. Hierarkian tulisi olla läpinäkyvä, vaikka kuitenkin matala. Myyjien tulee tietää eri esimiestehtävissä toimivien työnkuvat.

8.1.6 Koulutusmateriaalien kehittäminen

Tiiminvetäjien haastattelujen mukaan koulutusta päivitetään tarpeen mukaan. Koulutukset ovat yhtenäisiä muiden tiimien kanssa, joissa tuotteet ovat kuitenkin erilaisia. On hyvä asia, että pohditaan yhdessä kehityskohteita, mutta Jokainen haastateltava viittasi tuotekoulutuksen laajuuteen ja siihen, kuinka siellä eivät olennaisimmat asiat ole painotettuina tarpeeksi.

Koulutusmateriaalin tulisi olla helppolukuista ja helposti sisäistettävää. Tällä hetkellä Yritys X:ssä koulutusmateriaalina toimii koulutuksessa käytettävät diat printattuina. Sitä voisi kehittää luomalla esimerkiksi tuotteista kätevän lehtisen, johon merkattaisiin hinnat, kenelle tarjotaan ja mitä ominaisuuksia jokaisessa tuotteessa on. Tämän lehtisen kanssa perehdytettävä voisi mennä ensimmäiseen vuoroonsa ja luntata siitä faktat. Kyseessä on kuitenkin asiakaskontakti jo alusta asti, myyjällä on tiedetyt standardit jotka hänen oletetaan täyttävän, eikä haluta antaa asiakasyrityksen vahvasta brändistä huonoa ja tietämätöntä kuvaa.

Resurssien ollessa rajalliset voisivat videokoulutukset olla hyvä tapa jakaa jatkuvasti kaikille tietoa ilman, että jokaisen täytyy olla fyysisesti paikalla. Toinen tiiminvetäjistä otti tämän mahdollisuuden esille epävirallisesti. Esimerkiksi vanhoillekin myyjille suunnattuja

koulutusklippejä voisi lähettää tiimin kesken kerran viikossa. Tämä toisi varmasti uusia oivalluksia kaikille myynnin saralla. Samalla tiimin yhteishenkeä ja sitoutuneisuutta parannetaan, koska esimies tuntuu läheisemmältä, kun hänet näkee vaikka ruudun välityksellä säännöllisin väliajoin.

Videokoulutuksia voisi hyödyntää myös asiakasyritysten puolelta. Tähän asti asiakasyritys on tuntunut etäiseltä, sen edustajia tapaa ehkä satunnaisesti myyntipalaverissa, joissa he nopeasti esittelevät itsensä ja puhuvat jostain ajankohtaisesta asiasta. Asiakasyritys saisi myyjiin paremmin yhteyden, sekä ehkä myös avattua omia tavoitteitaan myynnin suhteen, jos tekisi lyhyitä videotervehdyksiä säännöllisin väliajoin.

8.1.7 Ammatillisen kasvun tukeminen

Yritys X järjestää tiimipalavereiden yhteydessä myyntikoulutusta vanhoille työntekijöille, mutta osa työntekijöistä kokee sen olevan turhaa ja tuttujen asioiden uudelleen toistamista. Toiset kokevat koulutukset hyödyllisemmiksi. Käytännön tehtävät kuvitteellisten myyntitilanteiden selvittämisen avulla tuovat selkeyttä usein kentällä askarruttaviin tilanteisiin, mutta ne tuntuvat olevan kuukaudesta toiseen samoja ”caseja”. Keskusteluyhteyden (esim. kehityskeskusteluiden) avaamisen tuloksena olisi oletettavissa, että ongelmatilanteita tulisi esille enemmän ja niitä voitaisiin puida yhdessä myyntikoulutusten ja palavereiden yhteydessä. Teoriatieto ja käytännön työ tukevat toisiaan, joten resurssien ja ajan salliessa voitaisiin pohtia, miksi jotkut ihmiset käyttäytyvät tietyissä tilanteissa tietyillä tavoilla ja miten näitä tilanteita voisi käsitellä.

Pienryhmä- ja kehityskeskustelut tulisi tuoda osaksi jokapäiväistä johtamista. Jos resurssit eivät riitä yksilöllisiin kehityskeskusteluihin, voisi arpoa satunnaiset myyjät kerrallaan keskustelemaan ajankohtaisista tiimiä koskevista asioista. Näin esimiehet saisivat vihiä mitä kentällä tapahtuu, sekä jokainen pääsisi puhumaan omista onnistumisistaan ja mietteistään työtä koskien. Pienryhmässä keskustelun syntyminen on luontevampaa kuin myyntipalaverissa, jossa on koko tiimi. Näistä pienryhmäkeskusteluista voisi myös ottaa aiheita laajempiin tiimipalaverihin.

8.1.8 Positiivinen ilmapiiri

Ensimmäiset kaksi viikkoa ovat tärkeitä uuden työntekijän asenteiden kannalta. (Viitala 2004) Tämä asenne muodostuu hänelle muiden toiminnan tuloksena. Jos tulokas tuntee tulleen rikkinäiseen työyhteisöön, hänen asenteensa tuskin on korjaava ja sitä palveleva. Varsinkin nuorilla työntekijöillä jäämisprosentti jää pieneksi, koska he ovat tottuneet vaihtamaan työpaikkaa ehkä jo pienenkin vastoinkäymisen jälkeen.

Yrityksen ja asiakasyrityksen keskinäiset sopimukset ja ristiriidat tulisi pitää mahdollisimman kaukana myyjistä. Näin myyjät eivät koe epävarmuutta siitä. Kun asiakasyritys esit- täytyy heille stabiilina taustavaikuttajana, syntyy kuva luotettavasta työtavasta ja pysy- västä työyhteisöstä. Tämän takia kannattaisi pitää asiakasyritys kaukana varsinkin on- gelmien aikaan.

Positiivinen ilmapiiri ja sen ylläpito lähtee kaikista. Siihen vaikuttavat esimiehet ja muut työntekijät. Kaikkien sitoutumistason tulisi olla sillä tasolla, etteivät he koskaan purkaisi pahaa oloaan työympäristöön, koska negatiivisuus on todella tarttuvaa.

8.1.9 Arvot mukaan arjen työhön

Työntekijän on ehdottoman tärkeää tuntea yrityksen vallitsevat arvot. Haastatteluissa il- meni, ettei arvokeskustelua ole käyty Yritys X:ssä lähes ollenkaan, eivätkä arvot ole juuri kenellekään selvillä, ainoastaan tuloksellisuus osattiin nimetä yrityksen arvoksi. Puh- taasti provisiopalkatussa myyntiorganisaatiossa tuloksen tekeminen on luonnollisesti menestyksen merkittävä avain, mutta arvona pelkkä tuloksellisuus sivuuttaa tuloksen te- kemisen lähtökohdan, eli motivoituneen, hyvinvoivan sekä sitoutuneen henkilöstön. (Borgman ym. 2002, 27.)

Yritys X:n olisi syytä määritellä arvonsa selkeästi ja ottaa siihen liittyvä keskustelu osaksi jokapäiväistä työtä. Jo perehdytyksessä henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin pa- nostavat arvot on otettava selkeästi esille. Kun työntekijä tietää, että yrityksen perusläh- tökohtana on hänen hyvinvointinsa, se itsessään ruokkii tuloksellisuuden arvoa.

8.2 Pohdinta

Opinnäytetyö prosessina oli parempi tämän työn osalta toteuttaa kahdestaan, koska ver- taistuki oli konkreettisempaa ja motivaatio pysyi korkeana. Yritys X on toiselle tekijöistä niin läheinen organisaatio, että ulkopuolista näkökulmaa tarvittiin työn objektiivisuuden

parantamiseksi. Samalla prosessien nykytilasta saatiin todella kattava kuva, koska toinen on työskennellyt juuri näihin prosesseihin liittyvissä työtehtävissä niin kauan ja tietää yrityksen nykytilanteen läpikotaisin.

Tavoitteena oli löytää parannus- sekä kehitysehdotuksia yritys X:n perehdyttämisprosessille, jotta työntekijöiden sitoutuneisuus paranisi. Esiteltyjä tuloksia tullaan käyttämään yrityksessä X ja konkreettisia toimenpiteitä tullaan tekemään.

Onnistuimme löytämään organisaatiosta ne kohdat, joiden vuoksi kehitys on pysähtynyt ja analysoimaan niiden kehitystarpeita. Teoriapuolelta perehdytys- ja oppimisteoriat auttoivat suuresti löytämään ratkaisuja ja katsomaan pohdittavia ongelmia myös muilta kanneilta. Tulokset olivat konkreettisia ja helposti organisaation käytäntöihin sovellettavia.

Lähteet

Alhanen, Kai & Kansanaho, Anne & Ahtiainen, Olli-Pekka & Kangas, Marko & Soini, Tiina & Soininen, Jarkko 2011. Työnohjauksen käsikirja. Tammi, Helsinki.

Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi. Helsinki.

Chapman, Alan. 2014. Frederick Hertzberg's motivational theory. <http://www.businessballs.com/herzberg.htm>. Luettu 20.10.2014.

Heikkilä, Jaakko 2009. Kasva, välitä ja valmenna. Henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Gummerus, Helsinki.

Heinonen, Jaakko & Järvinen, Asko 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otava. Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Riitta 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus, Helsinki.

Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Talentum, Helsinki.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30.3.2007/334. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334). Luettu 7.10.2014

Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista. Hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki.

Perehdyttäminen. 2014. Työterveyslaitos. Päivitetty 19.5.2014. [Http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx). Luettu 6.10.2014.

Rauste-von Wright, Maijaliisa & Von Wright, Johan & Soini, Tiina 2003. Oppiminen ja koulutus. WSOY. Helsinki.

Ruohotie, Pekka 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY, Helsinki.

Ruohotie, Pekka 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Edita, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Saatavilla: [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html). Luettu 03.10.2014

Strömmer, Riitta. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Edilex. [Http://www.edilex.fi/lainsaadanto/20010055?offset=1&perpage=20&phrase=ty%C3%B6sopimuslaki&sort=relevance&search-Key=90715#OOL7](http://www.edilex.fi/lainsaadanto/20010055?offset=1&perpage=20&phrase=ty%C3%B6sopimuslaki&sort=relevance&search-Key=90715#OOL7). Luettu 6.10.2014.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738). Luettu 7.10.2014.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.

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

Åberg, Leif 2010. Johdatus viestintään, teema 2: organisaatioviestintä. [Http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2010/01/jv1002.pdf](http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2010/01/jv1002.pdf). Luettu 15.10.2014.

Litteroidut haastattelut

Haastattelukysymykset 1, tiiminvetäjät

Miten koulutus on luotu?

Millaisia teorioita on koulutusta luotaessa käytetty?

Miten koulutus menee?

Mikä myyjän polku on?

Miten koulutus on onnistunut omasta mielestäsi?

Mitä voisi kehittää?

Mikä olisi sellainen asia, joka helposti jää uudella myyjällä oppimatta?

Miten otetaan huomioon perehdytettävän henkilökohtaiset taidot? Oppijoita on erilaisia!

Mitä yrityksen arvoista ja normeista kerrotaan perehdytettävälle?

Onko yrityksen strategia työntekijöille selvä?

Mikä on työntekijän osa sen täyttämiseksi?

Miten pyritään sitouttamaan ja motivoimaan työntekijää jo perehdyttämisvaiheessa?

Miten voisi vaikuttaa sitoutumiseen?

Mikä perehdyttämisessä on mielestäsi helpointa/vaikeinta/tärkeintä?

Miten jatkuva perehdyttäminen toimii mielestäsi? Entä vanhojen myyjien sitouttaminen?

Myyntipalaverit: miten saada vanhat myyjät käymään niissä ja miten niitä voisi kehittää?

Haastattelukysymykset 2, työntekijät

Miten sinut perehdytettiin?

Mikä perehdytyksessä oli hyvää?

Minkä siinä voisi tehdä toisin?

Mitä muistat ensimmäisestä työpäivästä?

Ymmärsitkö yrityksen arvoja/normeja/strategiaa?

Tunnetko olevasi osa organisaatiota?