

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Yrittäjyys

2015

Sohvi Touru

PEREHDYTYSOPAS PEREHDYTTÄMISEN JA MYYNTITYÖN TUKENA

Case: HKScan Finland Oy:n Asiakaspalvelu



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sohvi Touru

PEREHDYTYSOPAS PEREHDYTTÄMISEN JA MYYNTITYÖN TUKENA – CASE: HKSCAN FINLAND OY:N ASIAKASPALVELU

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona HKScan Finland Oy:n Asiakaspalvelulle. Tavoitteena oli laatia työohjeista koostuva perehdytysopas myyntineuvottelijoiden päivittäisen työnteon tueksi. Aikaisemmat ohjeet olivat osakseen vanhentuneita ja puutteellisia, joten niiden päivitys ja yhdistäminen nähtiin ajankohtaisena. Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä on hyvin suuressa roolissa myyntineuvottelijan työssä, joten sen käytön hallitseminen on tärkeää. Tarkoituksena oli luoda ohjeet, joiden avulla kokematonkin henkilö pystyy suoriutumaan työstä. Perehdytysopas tukee uutta työntekijää työn alkuvaiheessa sekä toimii perehdyttämisen apuvälineenä. Opas palvelee lisäksi jo työsuhteessa olevia myyntineuvottelijoita.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään myyntityön onnistumiseen vaikuttavia asioita ja perehdyttämisen huomioitavia seikkoja. Onnistuneessa myyntityössä on tärkeää myyntiprosessin tehokas hallitseminen ja sen läpikäynti jokaisen asiakkaan kohdalla. Myyntityön onnistumiseen vaikuttaa lisäksi myyjän oma toiminta, sillä tietyt myyjän ominaisuudet vaikuttavat positiivisesti kaupan syntyyn. Myyntityön osuudessa käsitellään myös telekommunikaatioon liittyviä asioita.

Hyvästä perehdyttämisestä hyötyy niin työnantaja kuin uusi työntekijäkin. Perehdytysprosessiin kuuluu perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus sekä sen seuranta ja arviointi. Päävastuu perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta on esimiehellä, sillä hänen tehtävänä on varmistua siitä, että työntekijä työskentelee sovituksen mukaisesti. Myös uusi työntekijä on vastuussa perehdytyksen onnistumisesta paneutumalla työtehtäväänsä ja olemalla aktiivinen.

Neljännessä luvussa kuvataan perehdytysoppaan koko tekoprosessi. Perehdytysoppaan aineistona on käytetty opinnäytetyöntekijän omaa kokemusta, olemassa olevia ohjeita, palaveria johdon kanssa sekä työntekijöiden haastatteluja. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena on työohjeista koostuva perehdytysopas, joka löytyy sähköisenä yrityksen verkkoasemalta. Työntekijöille laaditun palautekyselyn perusteella työohjeet on koettu hyödyllisinä. Toimeksiantajan pyynnöstä perehdytysopas on salainen ja jätetään julkaisematta opinnäytetyön liitteenä.

ASIASANAT:

perehdytysopas, perehdyttäminen, myyntityö, myyntiprosessi, myyjä, asiakaspalvelu puhelimesta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Entrepreneurship

2015 | 41

Instructor: Kai Schleutker

Sohvi Touru

ORIENTATION GUIDE TO SUPPORT ORIENTATION AND SALES WORK - CASE: HKSCAN FINLAND OY'S CUSTOMER SERVICE

This thesis was commissioned by the customer service of HKScan Finland Oy. The aim was to create an orientation guide consisting of work instructions to help sales representatives' daily work. This work was important to implement, as the previous instructions were partly outdated and defective. The purpose was to update and combine the instructions. The enterprise resource planning system used by the company is in a very large role in sales representatives' work. The aim was that an inexperienced person would be able to manage the work with the help of the instructions. The orientation guide will help a new employee at the beginning stage of the work and support orientation. The guide will also serve older employees.

The thesis' theoretical part is based on the success factors of sales work and orientation. In successful sales work, it is important to manage the sales process effectively. Also certain properties of the salesperson affect making a deal positively. In the sales work section, also telecommunication issues are dealt with.

Both the employer and the new employee will benefit from good orientation. The orientation process includes its planning and implementation, as well as its monitoring and evaluation. The superior has the main responsibility for the success of the orientation. Also a new employee is responsible for the success of the orientation by focusing on the job and being active.

In the fourth chapter, the whole process of making the orientation guide is described. As the material of the orientation guide have been used the author's own experiences, the existing guidelines, meetings with the management and interviews with employees. The output of this functional thesis is the orientation guide consisting of work instructions, located on the company's network drive. The instructions have been perceived useful on the basis of the employees' feedback questionnaire. The orientation guide will not be published at the request of the client.

KEYWORDS:

orientation guide, orientation, sales work, sales process, salesperson, customer service on the phone

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ONNISTUNUT MYYNTITYÖ	8
2.1 Myyntiprosessi	8
2.1.1 Ennakkovalmistautuminen ja yhteydenotto	9
2.1.2 Tarvekartoitus	10
2.1.3 Hyötyjen esittely ja vastaväitteet	11
2.1.4 Kysymys kaupan päättämisestä	12
2.1.5 Kieltävän vastauksen taklaaminen ja kaupan päättäminen	13
2.1.6 Lisämyynti ja jälkitoimenpiteet	13
2.2 Hyvä myyjä	14
2.2.1 Asenne	15
2.2.2 Kuuntelemisen taito	16
2.2.3 Tuotetietous	17
2.3 Kommunikointi puhelinmyynnissä	18
2.3.1 Äänenkäytön sosiaaliset tyylit	19
3 PEREHDYTTÄMINEN	21
3.1 Tavoitteet ja hyödyt	22
3.2 Perehdyttämisen prosessi	23
3.2.1 Suunnittelu ja toteutus	24
3.2.2 Seuranta ja arviointi	28
3.3 Perehdyttämisen vastuut	28
3.4 Perehdytysmateriaali oppimisen tukena	30
4 PEREHDYTY SOPAS	31
4.1 Tavoitteet	32
4.2 Prosessin toteutus	32
4.2.1 Haastattelut	34
4.3 Sisältö	35
4.4 Arviointi ja palaute	36
5 POHDINTA	38
LÄHTEET	40

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun runko.

Liite 2. Palautekysely.

KUVIOT

Kuvio 1. Myynnin ympyrä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 35).	9
Kuvio 2. Äänenkäytön neljä sosiaalista tyyliä. (Vuori 2008, 87).	20
Kuvio 3. Perehdyttämisen kokonaisuus. (Kupias & Peltola 2009, 19).	22
Kuvio 4. Perehdyttämisen vaiheet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17).	25
Kuvio 5. Viiden askeleen menetelmä. (Vartiainen ym., 1989, 91, Kangas & Hämäläinen 2007, 18, mukaan).	26

1 JOHDANTO

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona HKScan Finland Oy:n Asiakaspalvelulle. Tavoitteena oli luoda perehdytysopas myyntineuvottelijoiden työnteon tueksi. Opas koostuu työohjeista, joiden tarkoituksena on palvella niin uusia kuin vanhojakin työntekijöitä. Työohjeiden tarkoituksena oli olla sellaiset, että niiden avulla työtä pystyy tekemään uusi työntekijä, jolla ei ole entuudestaan siitä kokemusta. Perehdytysopasta tullaan käyttämään perehdytyksen apuna, joten se tulee toimimaan varsinkin uusien työntekijöiden oppimisen tukena. Oppaan avulla pyritään helpottamaan uutta työntekijää työhön sisään pääsemisessä. Oppaan on tarkoitus palvella myös vanhojen työntekijöiden päivittäistä työskentelyä ja auttaa oman tiedon päivittämisessä.

Toimeksiantajayrityksen työohjeet vaativat päivitystä. Ohjeista ei ollut olemassa yhtenäistä versiota vaan yksittäisiä ohjeistuksia löytyi irrallisina tiedostoina. Tavoitteena oli luoda selkeät ja ytimekkäät työohjeet, jotka löytyisivät helposti yrityksen verkkoasemalta. Opinnäytetyö sai alkunsa, kun tiedustelin yritykseltä mahdollista opinnäytetyön aihetta ja tällaiselle perehdytysoppaalle koettiin suurta tarvetta.

Myyntineuvottelijan työ on aktiivista puhelintyötä ja merkittävässä osassa työnteoa on yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla muun muassa myyntitilaukset tehdään. Työn onnistumisen kannalta työntekijän tulee osata käyttää järjestelmää sujuvasti. Perehdytysopas sisältää yksityiskohtaiset ohjeet toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä. Siinä on käytetty paljon kuvia helpottamaan ohjeiden ymmärrystä. Yrityssalaisuuden nojalla toimeksiantaja toivoi, ettei perehdytysopasta julkaista opinnäytetyön liitteenä.

Perehdytysopas on tämän toiminnallisen opinnäytetyön konkreettinen tuotos. Perehdytysoppaan aineisto on kerätty aikaisemmista irrallisista työohjeista, omasta kokemuksesta, haastatteluista sekä muistiinpanoista pohjautuen palaveriin henkilöstöpäällikön kanssa. Työntekijöiden haastattelut ovat toteutettu

teemahaastatteluina, joiden avulla saatiin mielipiteitä ja ideoita perehdytysoppaaseen.

Tässä opinnäytetyössä syvennyn aluksi myyntityön onnistumiseen vaikuttaviin asioihin. Onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti myyntiprosessin hallitseminen ja sen vaiheet on kuvattu työssä selkeästi. Työssä kuvaan myös hyvän myyjän ominaisuuksia peilaten niitä onnistuneeseen myyntityöhön sekä äänenkäyttöön liittyviä asioita puhelintyössä. Perehdyttämisen osiossa käsittelen sen tuomia hyötyjä yritykselle, perehdytysprosessia ja perehdyttämisen vastuukysymyksiä. Lopuksi selostan perehdytysoppaan koko tekoprosessin ja lopputulokset.

2 ONNISTUNUT MYYNTITYÖ

Myyntityöllä tarkoitetaan asiakkaisiin vaikuttamista ja heidän tarpeidensa täyttämistä. Onnistuneeseen myyntityöhön vaikuttaa olennaisesti myyjän toiminta, hänen kykynsä ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja ongelmia. Myyjä pyrkii saamaan asiakkaan luottamuksen puolelleen täyttämällä annetut lupaukset. Ilman myyntiä ei ole asiakkaita, joten myyjät ovat organisaatioille hyvin tärkeitä. (Vahvaselkä 2004, 134; Helin 2011, 114.)

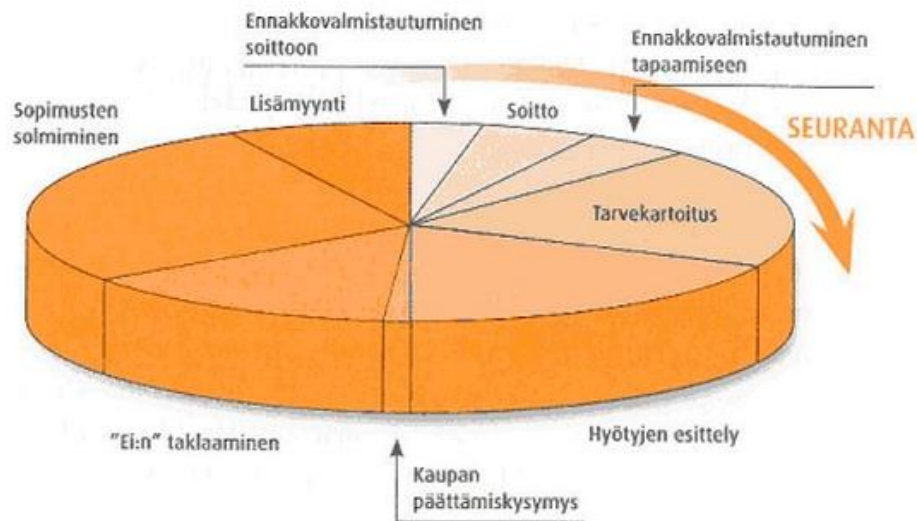
Myyjän on hyvä tietää, kuinka myynti prosessina etenee, sillä se antaa itsevarmuutta ja hyvän pohjan myyntityölle. Erilaisten teorioiden opiskeluista on toki hyötyä, mutta ennen kaikkea myyntityössä on kyse asiakkaan auttamisesta ja huomioimisesta. Keskustelemalla asiakkaan kanssa ja kuuntelemalla häntä myyjä löytää parhaat ratkaisut asiakkaan ongelmiin ja toiveisiin. Oikeanlaisella asenteella ja tahdolla myyjä pääsee pitkälle myyntityössä. (Viljanen 2013; Lehtola 2014.)

2.1 Myyntiprosessi

Myyntityön onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti myyntiprosessin tehokas hallitseminen. Liian usein sitä ei kuitenkaan hallita kokonaan. Toimipisteestä ja myyjästä riippumatta täytyy myyntiprosessi käydä läpi korkean tasalaatuisesti jokaisen asiakkaan kohdalla. Tämä puolestaan vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, sillä yksikin huono kokemus voi johtaa asiakassuhteen päättymiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 30–33.)

Järjestelmällinen myyntiprosessin noudattaminen on tärkeää tasokkaan ja mittavan myynnin kannalta. Perinteisesti myyntiprosessista on erotettu neljä päävaihetta, jotka ovat kontaktivaihe, kartoitusvaihe, perusteluvaihe ja päätös-vaihe. Olennaista on, että nämä vaiheet käydään läpi juuri tässä järjestyksessä. (Vuorio 2008, 40–41.)

Rubanovitsch ja Aalto (2012, 35) kuvaavat myynnin vaiheita Myynnin ympyrä – mallin avulla. Malli on pelkistetty ja sisältää myynnin olennaiset vaiheet.



Kuvio 1. Myynnin ympyrä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 35).

Myynnin ympyrän (Kuvio 1) vaiheita ovat

- ennakovalmistautuminen ja yhteydenotto
- tarvekartoitus
- hyötyjen esittely ja vastaväitteet
- kysymys kaupan päättämisestä
- kieltävän vastauksen taklaaminen ja kaupan päättäminen
- lisämyynti ja jälkitoimenpiteet.

2.1.1 Ennakovalmistautuminen ja yhteydenotto

Myyntiprosessi lähtee liikkeelle yhteydenottoon valmistautumisella. Myyjän huolellinen ennakovalmistautuminen on edellytys myyntiprosessin onnistumiselle. Riippumatta siitä, onko kohdattava asiakas uusi vai yrityksen nykyinen asiakas, tulee valmistautumiseen panostaa. Asiakas kokee olevansa tärkeä huomatesaan myyjän olevan perehtynyt hänen tilanteeseensa. Tämä taas vaikuttaa kaupanteon onnistumiseen merkittävästi. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 42.)

Ennen yhteydenottoa asiakkaaseen tulee myyjän selvittää perustiedot asiakkaasta. Hyvä ennakkovalmistautuminen vaikuttaa asiakkaan kiinnostukseen kuunnella myyjää. Lisäksi se säästää molempien osapuolien aikaa, sillä myyjän ei tarvitse aloittaa tarvekartoitusta tyhjästä, vaan hänellä on jo taustatietoja asiakkaasta. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 43.)

2.1.2 Tarvekartoitus

Myyntiprosessin tärkeimmässä vaiheessa myyjän tavoitteena on selvittää asiakkaan tarpeet ja kiinnostuksen kohteet. Kyselemällä ja kuuntelemalla myyjä saa arvokasta informaatiota asiakkaasta. Tarkoituksena on löytää oikea ratkaisu asiakkaan tarpeisiin analysoimalla ja luokittelemalla asiakkaalta saatuja vastauksia. Tällä tavoin myyjä pystyy tarjoamaan ratkaisua, joka miellyttää parhaiten asiakasta. Riittämätön tarvekartoitus voi olla kohtalokas asiakassuhteen säilymiselle, jos asiakas sen myötä esimerkiksi ostaa vääränlaisen tuotteen. (Vuorio 2008, 66; Rubanovitsch & Aalto 2012, 77–79.)

Kartoitusvaiheessa pääasiana ei ole itse myyminen ja asiakkaan ostohalun lisääminen. Tärkeää on, että asiakas pääsee itse kertomaan tilanteestaan ja myyjä pääsee näin selville hänen toiveistaan ja tarpeistaan. Valitettavan usein asiakas joutuu itse tekemään myyjän työn samalla kun myyjä ottaa passiivisen roolin myynnistä. (Vuorio 2008, 68; Rubanovitsch & Aalto 2012, 77–78.)

Kysymykset

Kysymyksillä myyjä kartoittaa mennyttä aikaa, nykyaikaa ja tulevaa. Myyjän tulee esittää asiakkaalle avoimia kysymyksiä, joilla saa vastauksia kysymyksiin kuka, mikä, miksi, miten, missä ja milloin. Tällaisten kysymysten avulla myyjä saa monipuolisia vastauksia. Johdattelevien jatkokysymysten avulla taas tarkennetaan asiakkaan ongelmaa. Tällaisiin kysymyksiin vastataan joko myöntävästi tai kieltävästi. (Vuorio 2008, 65; Rubanovitsch & Aalto 2012, 80–82.)

Osa myyjän esittämistä kysymyksistä on tietoa hankkivia. Näiden avulla pystytään esittämään oikeanlainen ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Osa taas on asiakkaan tunteita ja persoonallisuutta tutkivia. (Vahvaselkä 2004, 156.)

Kuuntelu

Vuorion (2008, 66–67) mukaan asiakkaan kuuntelu on kartoituksessa tärkeintä, mutta myös vaikeinta. Kartoitusvaiheessa asiakkaalla on pääpuheenvuoro, sillä hän puhuu noin 80 prosenttia ajasta ja myyjä 20 prosenttia. Muussa myyntikeskustelussa suhde on käänteinen. Hyvä myyjä osaa kuuntelemisen taidon, jotta pystyy ymmärtämään asiakastaan.

Asiakkaan aito kuunteleminen herättää luottamusta. Ei pelkästään riitä, että myyjä kuuntelee vaan hänen pitää myös keskittyä ja ymmärtää kuulemansa. Tarkentavia kysymyksiä kannattaa esittää, sillä asiakas saattaa käyttää erilaisia termejä asioista. Asioiden muistiin merkitseminen lisää myyjän ammattitaitoa asiakkaan silmissä. Lopuksi myyjän kannattaa varmistaa, onko ymmärtänyt oikein kuulemansa tekemällä pienen yhteenvedon muistiin merkityistä asioista. (Vahvaselkä 2004, 156; Rubanovitsch & Aalto 2012, 87–89.)

2.1.3 Hyötyjen esittely ja vastaväitteet

Onnistuneen tarvekartoituksen jälkeen on myyjän vuoro puhua. Myyjä ehdottaa ratkaisua, joka täyttää asiakkaan tarpeet ja josta on asiakkaalle eniten hyötyä. On tärkeää, että asiakkaalle kerrotaan tuotteesta vain olennainen. Liika tuotteiden ominaisuuksien luetteleminen vain tukahduttaa asiakkaan. (Vuorio 2008, 47; Rubanovitsch & Aalto 2012, 98.)

Tuotteen hyödyillä tarkoitetaan tietyn tuotteen ominaisuuksien ja etujen tuomia asioita, jotka vastaavat asiakkaan tarvetta. Asiakkaat eivät osta tuotteita niiden ominaisuuksien takia, vaan niiden tuomien hyötyjen takia. (Vahvaselkä 2004, 162; Rubanovitsch & Aalto 2012, 106.)

Rubanovitschin ja Aallon (2012, 99–102) mukaan myyjän tulisi aloittaa hyötyjen esittely arvokkaimmasta ratkaisusta ja vasta sitten tulla valikoimissa alaspäin. Tällä tavoin asiakas mahdollisesti päätyy ostamaan kalliimman ratkaisun kuin tilanteessa, jossa myyjä aloittaa esittelyn edullisimmasta ratkaisusta. Jokaisella asiakkaalla pitää olla mahdollisuus parhaimman tuotteen hankkimiseen. Usein onkin niin, että asiakkailla ei ole tiettyä budjettia tuotteen hankinnalle, vaan myyjän esittelemät hyödyt ohjaavat ostopäätöstä.

Hyötyjen esittelyn ohella asiakas esittää varmasti vastaväitteitä. Näitä ei tule pitää uhkana, vaan mahdollisuutena kaupan syntyyn. Vastaväitteet kertovat asiakkaan tietämättömyydestä ja siitä, ettei myyjä ole vielä saanut vakuutettua asiakasta. Myyjän on hyvä varautua vastaväitteisiin ennakolta miettimällä perusteluja asiakkaan vastaväitteille. (Vuorio 2008, 120–121; Rubanovitsch & Aalto 2012, 117.)

Jokainen vastaväite tulee ottaa huomioon ja se pitää käsitellä. Myyjän ei ole tarkoitus aloittaa väittelyä, joten on tärkeää pysyä rauhallisena ja asiallisena. Kuuntelemalla ja esittämällä tarkentavia kysymyksiä sekä analysoimalla näitä myyjä pystyy käsittelemään vastaväitteet. (Vuorio 2008, 122–123; Rubanovitsch & Aalto 2012, 118–119.)

2.1.4 Kysymys kaupan päättämisestä

Kaupan päättäminen on monelle myyjälle heikoin kohta. Ei olla varmoja siitä, milloin olisi sopivin hetki päättää kauppa. Kun myyjä on panostanut tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittelyyn, ei kaupan päättämiskysymyksen tunnu vaikealta. Kun ollaan myyntikeskustelun loppuvaiheessa, pitää myyjän rohkeasti ehdottaa ratkaisua. Myyjän tehtävänä on toimia asiakkaan tukena ostopäätöksessä. Hyvin tehdyn tarvekartoituksen ansiosta myyjä pystyy suosittelemaan asiakkaalle oikeaa ratkaisua. Kaupan päättämiseen heti ensi kohtaamisella tulisi pyrkiä, eikä asiakkaalle pitäisi myydä miettimisvaihtoehtoa. Tunnistamalla asiakkaan ostosignaalit myyjä pystyy viemään kaupan päätökseen. (Vahvaselkä 2004, 168–169; Rubanovitsch & Aalto 2012, 121–126.)

Asiakkaan ostosignaalien tarkkailu on tärkeää, sillä kaupanteko voi mennä sivu suun jos myyjä ei tartu tilaisuuteen oikeaan aikaan. Asiakas voi osoittaa olevansa kiinnostunut esimerkiksi kyselemällä tilausehdoista ja maksuista. Tällöin myyjän pitää tarttua tilaisuuteen ja yrittää saada kauppa päätökseen. (Vuorio 2008, 77; Rubanovitsch & Aalto 2012, 128.)

2.1.5 Kieltävän vastauksen taklaaminen ja kaupan päättäminen

Asiakkaan vastatessa kielteisesti kaupan päättämiskysymykseen myyjän pitää lähteä selvittämään todelliset syyt siihen. Asiakkaan esittämä vastaväite on tässä vaiheessa yleensä vain merkki kiinnostuksesta, joten myyjän ei pidä luovuttaa. Myymistä pitää jatkaa hienovaraisesti etsimällä vastauksia asiakkaan kielteiseen kommenttiin. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 136–138.)

Myyjän ei pidä lähteä listaamaan uudelleen tuotteen ominaisuuksia asiakkaan kerrottua hänelle syyn epäröintiinsä tuotetta kohtaan. Tässä vaiheessa olisi hyvä painottaa tuotteen tärkeimpiä hyötyjä asiakkaalle. Myyjä voi myös lähteä karsimaan tarjottua pakettia asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Usein epäröivän asiakkaan kohdalla hinta lopulta ratkaisee. Myyjän ei kannata laskea tuotteen hintaa liian helposti, sillä tämä opettaa asiakkaita tinkimään ja antaa yrityksestä epäuskottavan kuvan. Myyjän tulisikin seisoa hinnan takana ja perustella asiakkaalle tuotteen hinta hyötyjen kautta. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 139–146.)

Mahdollisen kieltävän vastauksen taklaamisen ja hintaneuvottelun jälkeen on aika saada kauppa päätökseen. Kaupan päättämisvaiheessa on vielä mahdollista tehdä hienosäätöä kokonaisratkaisuun. Myyjän on tärkeää kiittää asiakasta syntyneistä kaupoista ja sopia mahdollisista jatkotoimenpiteistä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 149–150.)

2.1.6 Lisämyynti ja jälkitoimenpiteet

Kauppojen jälkeen on lisämyynnin aika, koska asiakas on myönteisessä mielen-tilassa ja ostaa herkemmin lisää. Myyjän on helppo tehdä lisäkauppaa oheis-

tuotteilla ja lisäpalveluilla jos tarvekartoitus on tehty perusteellisesti. Usein lisämyyntiä ei uskalleta tehdä siinä pelossa, että kokonaissumma nousee liian korkeaksi. Huippumyyjät ovat hyviä havaitsemaan milloin on hyvä mahdollisuus saada lisäkauppaa aikaiseksi. He miettivät seuraavan siirron jo etukäteen valmiiksi ja siksi saavat suurempia kauppvoja kerralla aikaiseksi. Keskivertomyyjä puolestaan tyytyy yhteen kauppaan. (Rummukainen 2008, 91; Rubanovitsch & Aalto 2012, 152–153.)

Asiakasta ei tule unohtaa kaupan syntymisen jälkeen. Pian kaupanteon jälkeen on hyvä ottaa asiakkaaseen yhteyttä ja tiedustella onko hän ollut tyytyväinen ostamaansa tuotteeseen. Jos asiakas on ollut jostain syystä tyytymätön hankintaansa, tulee puutteet ja viat korjata saman tien. Jälkisoitto on myös oiva mahdollisuus lisämyyntiin, sillä asiakkaalla voi olla tarve esimerkiksi lisävarustukseen. Seurannan avulla asiakastyytyväisyys lisääntyy, sillä asiakkaat ilahtuvat myyjän soitosta ja tuntevat itsensä näin arvokkaiksi. (Rummukainen 2008, 89; Rubanovitsch & Aalto 2012, 155–156.)

2.2 Hyvä myyjä

Hyvän myyjän ominaisuuksia on listattu lukuisia erilaisia eri lähteissä. Selvää kuitenkin on, ettei hyväksi myyjäksi synnytä, vaan jokainen voi oppia myyntitekniikoita ja -taitoja. Laineen (2008, 40–41; 218) mukaan huippumyyjien toimintatavat ovat kopioitavissa, mutta persoonallisuus ja luonteenpiirteet eivät. On myyjästä itsestään kiinni, haluaako hän oppia ja menestyä. Nieminen ja Tomperi (2008, 20–22) kertovat huippumyyjän anatomian koostuvan oikeasta asenteesta ja arvoista, motivaatiosta, osaamisesta sekä lahjakkuudesta. Lahjakkuuden merkitystä myynnin onnistumisessa ei tule siis vähätellä.

Siihen, miksi huippumyyjien myyntipuheet toimivat, ei ole löydetty tyhjentäviä vastauksia. Huippumyyjien toimintamalleja on yritetty havainnoida ja siirtää muille myyjille. Seuraamalla myyjien työskentelyä on todettu, että myyntiprosessi etenee sujuvasti. Ei ole kuitenkaan pystytty tekemään objektiivisia johtopäätöksiä siitä, miksi tällaiset myyjät saavat paljon kauppvoja aikaiseksi eli mikä

on se asia, jonka he tekevät toisin kuin muut myyjät. Tämän takia heidän toimintatapojaan ei ole pystytty kopioimaan menestyksellisesti. (Arasmo 2015.)

Matka hyväksi myyjäksi ei tapahdu hetkessä. Alussa hyvin tärkeää on motivaatio kehittymiseen ja sitoutuminen siihen, mitä tekee. Matkan varrella myyjältä täytyy löytyä nöyryyttä asioiden yhä uudelleen oppimiseen. Asiakkaiden ja itsensä kunnioitus sekä vastuun kantaminen on hyvän myyjän ominaisuuksia. Huippumyyjäksi tuleminen vaatii kovaa työtä, kokemuksia ja sitoutumista. (Vuorio 2011, 137–140.)

2.2.1 Asenne

Asenteella tarkoitetaan suhtautumistapaa ja taipumusta reagoida asioihin. Kuinka myyjä esimerkiksi suhtautuu vastoinkäymisiin ja asiakkaan esittämiin vastaväitteisiin. On myyjän päätettävissä, haluaako hän saada kaupat aikaiseksi vai ei. Oikeanlaisella asenteella myyjä voi saada kauppvoja tehdyksi, vaikka myyntitekniset taidot olisivatkin heikkoja. Asenteet pohjautuvat arvoista, jotka ovat varsin pysyviä ja opittuja asioita. Tämän takia asenteita voi olla vaikea tunnistaa, mutta jokainen voi muuttaa asennettaan jos sitä aidosti haluaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 23–24; Vuorio 2011, 11–12.)

Rummukaisen (2008, 16–18) toteaa, että myyjän oikeanlaisella asenteella on suuri vaikutus myynnin onnistumiseen. Hänen mielestään keskiverto- ja huippumyyjän asenteet eroavat myynnin arvostuksessa, tuotteen arvostuksessa ja takaiskuihin varautumisessa. Huippumyyjät arvostavat työtään ja haluavat kehittyä siinä. He analysoivat työntekoaan kaiken aikaa ja miettivät, mitä voisi tehdä paremmin. Myynnin arvostuksen lisäksi myytävää tuotetta tulee arvostaa riippumatta siitä, mikä se on. Myyjän ollessa innostunut myytävästä tuotteesta siirtyy innostus myös asiakkaaseen. Positiivinen asenne takaiskuihin erottaa huippumyyjän ja keskivertomyyjän toisistaan. Keskivertomyyjän tavoin huippumyyjä ei takerru epäonnistumisiin, vaan ottaa opikseen. (Rummukainen 2008, 16–18.)

Ei tule myöskään unohtaa aidon arvon tuottamista asiakkaalle. Tuotteistaan kiinnostumisen lisäksi myyjän pitää olla kiinnostunut ihmisistä, jotka niitä käyttävät. Myyjän täytyy kiinnittää huomiota asiakkaan tarpeisiin. Oikeanlainen asiakaspalveluasenne ratkaisee, sillä hyviä asiakaspalvelukokemuksia tuotetaan asenteella. (Kuustonen 2015.)

Helin (2011, 68) kirjoittaa innostuksesta, joka ratkaisee lopulta kaupan synnyn. Aidon innostuksen vaistoa myyjästä. Se näkyy varmuutena, luotettavuutena ja asiantuntemuksena. Innostavan asenteen saa tuntemalla tuotteensa ja sen tuomat hyödyt asiakkaalle, olemalla kiinnostunut tuotteesta ja asiakkaasta sekä uskomalla itseensä.

2.2.2 Kuuntelemisen taito

Asiakasta kuunnellaan, jotta osattaisiin antaa oikeanlaisia ratkaisuja häntä askarruttaviin asioihin ja ongelmiin. Asiakas tuntee olonsa arvostetuksi kun häntä maltetaan kuunnella. Hyvässä myyntiesittelyssä myyjä kuuntelee asiakastaan aktiivisesti ja antaa asiakkaan puhua suurimman osan ajasta. Asiakkaasta saatetaan usein tuntua, että hänet ohitetaan kun myyjä vain puhuu eikä malta kuunnella. Myyjän tulisikin saada aikaan keskustelua, jossa asiakas kertoo toiveistaan ja tarpeistaan. Myyjä oppii asiakkaastaan kuuntelemalla häntä ja lukemalla hänen kehonsa kieltä. (Leppänen 2007, 72; Rummukainen 2008, 63; Vuorio 2011, 20; Ojanen 2013, 67.)

Asiakkaan aktiivinen kuuntelu tulee aloittaa jo heti myyntikeskustelun alussa. Kuuntelun lisäksi myyjän kannattaa esittää tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla hän osoittaa todella kuuntelevansa. Myyjän tulee todella keskittyä kuuntelemiseen ja mikä tärkeintä, myös ymmärtää kuulemansa. Hyviä neuvoja aktiiviseen kuunteluun on esimerkiksi asiakkaan myötäily ja hänen kutsuminen etunimeltä, sillä se vahvistaa vuorovaikutussuhdetta. Asiakkaan puhetta ei myöskään tule keskeyttää. (Leppänen 2007, 72–73; Rubanovitsch & Aalto 2012, 87–88.)

Asiakkaan kuuntelemisen ja hänestä oppimisen lisäksi myyjän kannattaa olla kiinnostunut siitä, mitä maailmassa tapahtuu. Olemalla perillä ympäröivistä asioista voi myyjä saada myyntikeskusteluihin oivia keskustelunaiheita. Jokaisen myyjän tulisi ymmärtää se, että maailmasta oppii kuuntelemalla. (City 2014.)

2.2.3 Tuotetietous

Tuotetietous eli tietämys myytävän tuotteen ominaisuuksista on yksi menestyvän myyjän piirteistä. Täydellinen tuotetietous ei tee henkilöstä vielä huippumyymyjää, sillä ratkaisevaa myynnissä on se tapa, jolla myyjä myy tuotettaan. Hyvä myyjä esittelee asiakkaalle tuotteen tuomia hyötyjä ja tuntemalla tuotteensa hyvin on myyjän helppo löytää näitä hyötyjä tuottavia asioita. Asiantunteva myyjä on myös vakuuttava asiakkaan silmissä. (Rummukainen 2008, 44.)

Hyvään tuotetietouteen kuuluu myös omien tuotteiden tunteminen suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin. Myyjän kannattaa olla selvillä oman yrityksen sijoittumisesta markkinoilla. Kun myyjä tuntee tuotteidensa heikkoudet ja vahvuudet suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin, pystyy hän korostamaan nimenomaan omien tuotteiden vahvuuksia. Kilpailijoiden tuotteita kannattaa tarkkailla, mutta asiakkaalle ei tulisi puhua kovinkaan paljon kilpailijoista ja heidän tarjoamista tuotteista. (Rummukainen 2008, 46–48.)

Pelkkä tuotetietous ei välttämättä johda kauppojen syntyyn. Hyvällä tuotetietoudella myyjä saa myyntiesittelystä sujuvan ja ammattitaitoisen eli se toimii ikään kuin työkaluna hyvälle myynnille. Tuotteen ominaisuuksilla päteminen ei kuulosta asiakkaan korvissa uskottavalta. Siksi on hyvin tärkeää esitellä tuotteen ominaisuuksia hyötyjen kautta. Lisäksi myyjän tulee käyttää myyntiesittelössään kieltä, jonka asiakaskin ymmärtää. Kauppojen saaminen vaikeutuu huomattavasti, jos asiakas ei ymmärrä mistä puhutaan. (Hattari 2015.)

2.3 Kommunikointi puhelinmyynnissä

Telemarkkinoinniksi voidaan kutsua kaikkea puhelimen välityksellä tapahtuvaa myyntiä. Puhelimessa ollaan pelkästään kuulon varassa, jolloin kaikki näkyvä viestintä puuttuu. Tällöin äänen merkitys on suuri ja myyjän tuleekin kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten hän sanoo asiat. Karkeasti voidaan todeta, että sanoilla on vain 20 prosentin merkitys kun taas äänenkäytöllä on jopa 60 prosentin merkitys. Loput 20 prosenttia perustuu tietoon. Kannattaa myös muistaa, että hymy ja iloisuus välittyvät puhelimessa asiakkaalle. (Vuorio 2008, 92, 112; Kivistö 2012.)

Retoriikka on tärkeä osa myyntiä, mutta varsinkin puhelintyössä sen merkitys korostuu. Puhelimessa koko vuorovaikutus perustuu ääneen ja sen käyttöön. Näiden perusteella asiakas luo mielikuvan myyjästä sekä hänen luotettavuudesta ja ammattitaidosta. Ratkaisevaa kaupan kannalta on se, millaisia tunteita myyjän ääni ja äänenkäyttö herättää asiakkaassa. Tunnelman ollessa miellyttävä asiakaskin on vastaanottavaisemmalla päällä kuin epämiellyttävän tunnelman vallitessa. (Vuorio 2008, 82–83.)

Puhelimessa merkitykselliseksi nousee se, miten myyjä sanoo asiat. Itse sanoilla on pienempi merkitys. Vuorio (2008, 83–85) pitää äänenkäytössä tärkeimpinä asioina

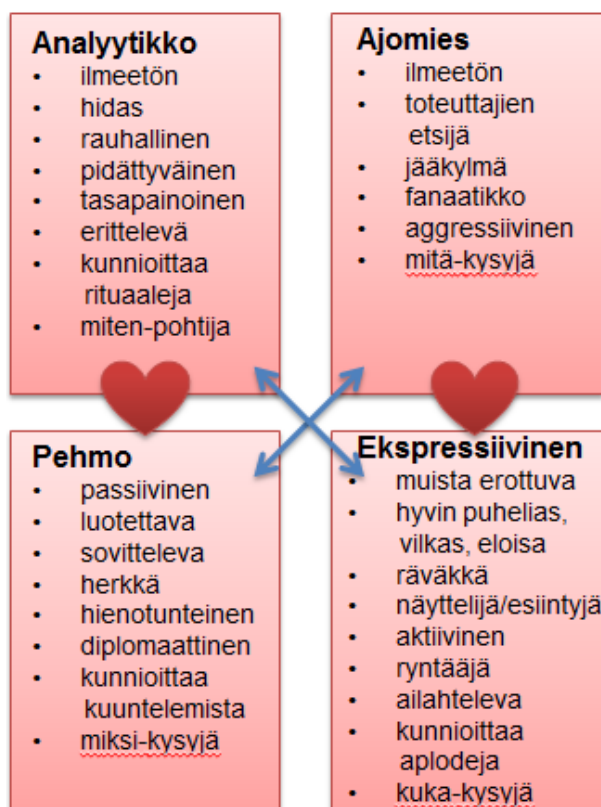
- artikulointia
- painotusta
- korkeutta
- puhenopeutta
- sävyä
- voimakkuutta
- äänenpainon vaihtelua ja
- tauotusta.

Hyvällä ja huolellisella ääntämisellä myyjä saa sanoman menemään paremmin perille. Matala ääni kuulostaa miellyttävältä ja sitä pidetään vakavasti otettava-

na. Myyjän tulee välttää liian nopeaa puherytmiä, sillä se hankaloittaa asian ymmärtämistä ja saattaa viestiä siitä, että myyjä haluaa saada puhelun päätökseen nopeasti. Liian hidas puhetyyli taas saattaa antaa myyjästä kyllästyneen kuvan ja liian hiljainen ääni viestii epävarmuudesta. Äänenpainon vaihteluihin tulisi kiinnittää huomiota, sillä sitä vaihtelemalla saa ääneen ilmeikkyyttä. Yksitoikkoinen eli monotoninen puhe kuulostaa asiakkaasta pitkästyttävältä. Vaihtelevaa puhetyyliä on paljon mielenkiintoisempaa kuunnella. Vuorio 2008, 83–85; Kokonaho 2011, 57–58.)

2.3.1 Äänenkäytön sosiaaliset tyylit

Vuorion (2008, 86–87) mukaan asiakas muodostaa oman mielikuvan myyjästä äänenkäytön perusteella sekä tunnistaa myyjän sosiaalisen tyylin. Asiakas reagoi myyjän sosiaaliseen tyyliin joko myönteisesti, kielteisesti tai neutraalisti riippuen hänen omasta sosiaalisesta tyylistä. On tärkeää, että myyjä tiedostaa oman sosiaalisen tyylinsä ja osaa muokata sitä vastaamaan asiakkaan tyyliä. Myyjän tulisi omaksua sellainen tyyli, joka parhaiten vetoaa asiakkaaseen ja herättää myönteisiä reaktioita. Äänessä sosiaalinen tyyli käy ilmi sen sävystä ja korkeudesta sekä puheen rytmistä ja nopeudesta. Myös äänen voimakkuudella ja artikuloinnilla on vaikutusta siihen. Vuorion (2008, 87) mukaan sosiaalisia tyyliä erotellaan pääluokittain neljä: analyytikko, pehmo, ajomies ja ekspressiivinen. Jokaisen ihmisen voi luokitella kuuluvan johonkin näistä neljästä luokasta, vaikkakin sekamuodot ovat yleisempiä.



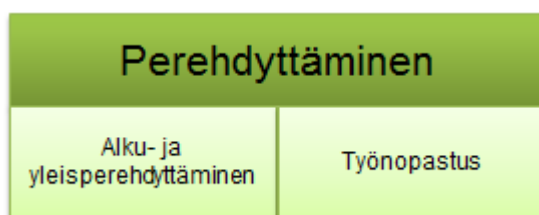
Kuvio 2. Äänenkäytön neljä sosiaalista tyyliä. (Vuorio 2008, 87.)

Yllä olevasta kuvioista (Kuvio 2) näkyy sosiaalisten tyylien pääluokat, jotka taas voi jakaa useampaan alaluokkaan. Kuvion sydämet kertovat, että analytikko ja pehmeo sekä ajomies ja ekspressiivinen tulevat parhaiten toimeen toistensa kanssa. Jos asiakkaana on esimerkiksi pehmeo, tulisi myyjän muuttaa omaa tyyliään analytiksiksi. Tällöin viestintä sujuu molempien osapuolien välillä. Kuvion kaksipäiset nuolet viestivät sosiaalisesta vihollisuudesta. Analytikko ja ekspressiivinen sekä ajomies ja pehmeo eivät kohtaa toisiaan asianmukaisella tavalla. Puolestaan kuviossa vierekkäin olevat tyylit ovat neutraalissa suhteessa keskenään. Neutraalissa tilanteessa ollaan myös kun kaksi samaa tyyliä kohtaavat. (Vuorio 2008, 87–90.)

Tarkoituksena on kuitenkin pysyä omana itsenään eikä omasta persoonallisuudesta tarvitse luopua. Sosiaalisen tyylin muuttaminen ei ole helppo tehtävä, mutta siinä onnistuttuaan tuloksena on tyytyväinen asiakas. (Vuorio 2008, 90.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia sellaisia toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii mahdollisimman nopeasti työtehtäväänsä ja työpaikkaansa liittyvät asiat. Sen tarkoituksena on tukea uutta tulokasta työsuhteen alkuvaiheessa, kunnes hän pystyy toimimaan mahdollisimman pian itsenäisesti. Perehdyttäminen ei tule kysymykseen ainoastaan uuden tulokkaan kohdalla vaan myös silloin, kun nykyisen työntekijän tehtäväkuva muuttuu. Tällaisessa tilanteessa perehdyttämisessä keskitytään itse työtehtäviin, kun taas uuden työntekijän kohdalla perehdyttäminen on kokonaisvaltaisempaa. Hyvä perehdytys ottaa lisäksi uuden työntekijän aikaisemman kokemuksen huomioon hyödyntämällä sitä perehdytyksen aikana. (Viitala 2003, 259; Kupias & Peltola, 2009, 18–19.)



Kuvio 3. Perehdyttämisen kokonaisuus. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttäminen ja työnopastus erotetaan usein toisistaan. Kupias & Peltola (2009, 17–18) näkevät perehdyttämisen kuitenkin yläkäsitteenä (Kuvio 3), joka sisältää sekä alku- ja yleisperehdyttämisen että työnopastuksen. Perehdyttäminen pitää sisällään varsinaiseen työtehtävään liittyvien asioiden lisäksi opastuksen koko organisaation toimintaan ja niihin käytännön toimiin, jotka auttavat työn aloittamisessa. Yritykset ja työtehtävät ovat monimutkaistuneet, joten perehdyttäminen on entistä laajempaa. Työnopastuksen lisäksi työntekijä tulee tutustuttaa koko organisaation toimintaan ja olemassaoloon. (Kupias & Peltola, 2009, 13.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14–15) mukaan perehdyttämisen tärkeys ymmärretään, mutta silti sen järjestämistä laiminlyödään organisaatioissa. Laiminlyönnit näkyvät erityisesti silloin, kun työntekijän ammattitaidostaan johtuen oletetaan jo

osaavan työnsä. Tällaiset työt ovat tietopainotteisia ja koskevat johto-, esimies- ja asiantuntijatehtäviä.

Perehdyttämisprosessi tulee suunnitella ja toteuttaa tilanteen mukaan. Uudella työntekijällä on paljon opittavaa, joten perehdyttämisen tulee olla perusteellisempaa kuin esimerkiksi vanhalla työntekijällä, joka on ollut hetkellisesti pois töistä. Kuitenkin tällaisessakin tilanteessa perehdyttäminen on tärkeää, sillä muutoksia tapahtuu yrityksissä koko ajan. Perehdyttäminen tuleekin nähdä jatkuvana prosessina, sillä erilaiset muutokset yrityksissä luovat jatkuvaa oppimisen tarvetta. Tällöin koko henkilökunta on perehdytyksen kohteena. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2–4.)

3.1 Tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttäminen tulisi nähdä laajana prosessina, jossa tavoitteet on asetettu korkealle. Englannin kielessä perehdytyksestä käytetään erilaisia termejä riippuen asetetusta tavoitteesta. Orientation tarkoittaa työn alkuvaiheen perehdytystä, jossa työntekijä oppii perusvalmiudet työntekoon. Onboarding viittaa laajempaan prosessiin, jossa tavoitteet on asetettu korkealle. Tällöin perehdytys on pitkäkestoisempaa ja sen tavoitteena on luoda edellytykset menestykselliseen työskentelyyn ja saada työntekijä sitoutuneeksi työhönsä. (Luoto 2012.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 20–24) puhuvat perehdytyksen vaikutuksista yrityksen kannattavuuteen ja yksilön sitoutumiseen. Yritys voi saada kilpailuetua perehdyttämällä työntekijänsä hyvin, sillä huonosti perehdytetyt työntekijät tekevät enemmän virheitä. Virheet ja puutteellisuudet saavat aikaan reklamaatioita, jotka taas johtavat kustannuksien syntyyn ja asiakastyytymättömyyteen. Yksilön sitoutumiseen vaikuttaa olennaisesti organisaation suhde henkilöstöprosesseihin, esimerkiksi juuri perehdyttämiseen. Ne organisaatiot, jotka ymmärtävät työntekijöidensä arvon, menestyvät.

Oikeanlaisesta perehdytyksestä on hyötyä kaikille. Hyvin hoidettu perehdytys auttaa uutta työntekijää tai työtä vaihtavaa sopeutumaan uuteen työhönsä, lyhentää työntekijän oppimisaikaa ja vähentää työssä syntyviä virheitä ja mahdol-

lisiä tapaturmia. Onnistuneen perehdytyksen myötä työntekijä on entistä sitoutuneempi työpaikkaansa, mikä puolestaan vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen. Lisäksi työn laatu ja tulos paranevat, mikä näkyy asiakastyytyväisyytenä. Hyvällä perehdyttämällä myös yritys antaa itsestään esimerkillisen kuvan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3–4; Kuntatyönantajat 2011.)

Hyvä perehdytys vaikuttaa positiivisesti työntekijän hyvinvointiin. Oppiminen ja osaamisen osoittaminen on tärkeää työntekijän hyvinvoinnille ja edesauttaa työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi tulemistä. Yhteistyö kaikkien tahojen välillä helpottuu kun uusi työntekijä on tutustutettu yrityksen henkilökuntaan alusta alkaen. Hyvän perehdytyksen myötä työntekijöiden välinen luottamus muodostuu nopeasti kun työyhteisön jäsenet oppivat tuntemaan toisensa. Tästä on hyötyä uuden tulokkaan lisäksi koko työyhteisölle. (Leino 2013; Kiinteistöalan Kustannus Oy 2015.)

Perehdyttäminen sitoo paljon työresursseja, mutta kuitenkin hyvin järjestettyä perehdyttämistä voidaan pitää investointina yritykseen, sillä hyvin perehdytetyt työntekijät ovat tyytyväisempiä, sitoutuneempia ja tuottavampia kuin heikosti perehdytetyt. Perehdytyksen kokonaan pois jättäminen tai huonosti tehty perehdytys tulee yritykselle kalliiksi, joten perehdyttämiseen kannattaa panostaa. (Presense Oy 2012, 2.)

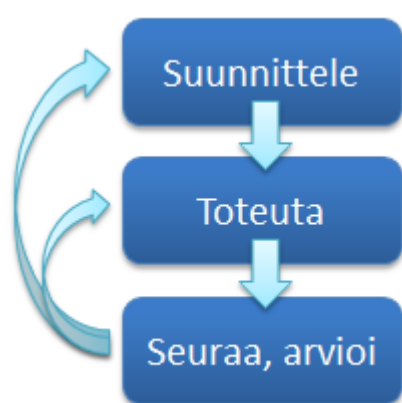
3.2 Perehdyttämisen prosessi

Perehdyttämisen prosessi alkaa jo ensimmäisten kontaktien aikana uuden työntekijän ja yrityksen välillä. Haastattelutilanteessa hakija saa tietoa yrityksestä ja työstä. Valinnan jälkeen tuleva työntekijä saa mahdollisesti ennakkomateriaalia luettavakseen koskien yritystä ja itse työtä. Kun uusi työntekijä saa tutustua tulevaan työhönsä jo etukäteen, pääsee hän paremmin työnkuvaansa käsiksi. (Viitala 2003, 260.)

Kun uuden työntekijän työt alkavat, alkaa tutustuttaminen organisaation tavoitteisiin ja tulevaisuuden näkymiin. Tämän jälkeen vuorossa on työyhteisöön, tiiloihin ja järjestelmiin tutustuminen. Tärkeä osa perehdyttämistä on itse työteh-

tävä, johon liittyy perehtyminen muuan muassa työssä käytettäviin menetelmiin ja järjestelmiin sekä työturvallisuuteen. (Viitala 2007, 190.)

Seuranta- ja arviointikeskusteluiden käyminen perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä on tärkeää. Keskusteluissa käydään läpi perehdyttämisen toteutumista ja siitä on kummallekin osapuolelle hyötyä. Perehdyttäjä saa arvokasta tietoa uuden työntekijän oppimisesta ja siitä, mitä mahdollisesti vielä pitää opettaa lisää. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17–18.)



Kuvio 4. Perehdyttämisen vaiheet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Kjelin & Kuusisto (2003, 205) esittävät yrityksen toiminnan luonteen ja laajuuden vaikuttavan perehdyttämisen keston. Kestää vähintäänkin puoli vuotta, ennen kuin tietotyötä tekevä kokee hallitsevansa työnsä. Monet asiantuntija- ja johtotehtävissä työskentelevät taas kokevat perehdyttämisen kestävänsä koko ensimmäisen vuoden ajan. Perehdyttämisen keston on siis vaikea antaa yksiselitteistä vastausta. Perehdyttämisen voidaan katsoa loppuneen silloin, kun perehdyttämisen tavoitteet on saavutettu. Kangas ja Hämäläinen (2007, 6) painottavat perehdyttämisen ajankäytössä sen suunnittelua. Aikaa ei aina tarvita paljon jos perehdyttämiseen varattu aika osataan käyttää tehokkaasti.

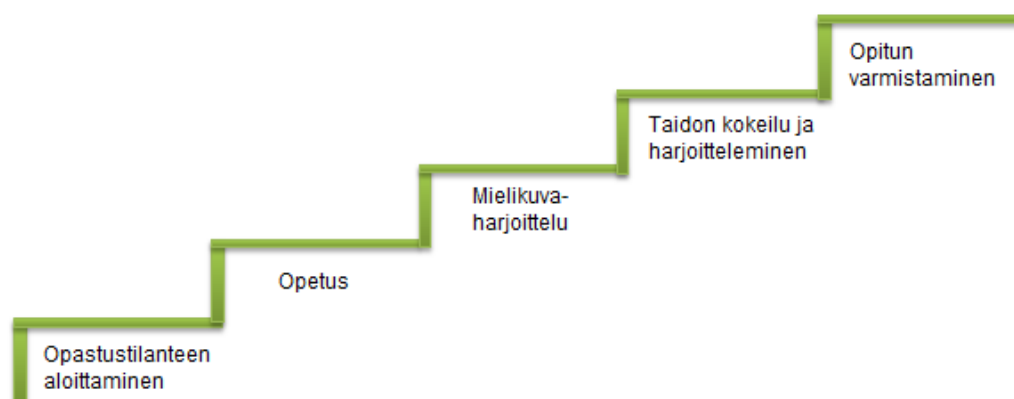
3.2.1 Suunnittelu ja toteutus

Perehdyttämisen suunnittelussa tulee määritellä sen tavoitteet. Tavoitteet riippuvat muun muassa siitä, kuinka nopeasti ja hyvin perehdytettävän oletetaan

oppivan sekä millaisia asioita hänen on tarkoitus oppia. Oikeanlaisessa suunnittelussa otetaan lisäksi huomioon yrityksen nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit. Suunnittelun voi jakaa perehdyttämisen systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattisessa suunnittelussa otetaan huomioon koko organisaatio tai työyksikkö ja laaditaan erilaisia ohjelmia sekä tukimateriaaleja perehdyttämisen tueksi. Kuitenkin näitä perehdyttämisen tueksi laadittuja apuvälineitä tulee yksilöllistää jokaisessa eri perehdytystilanteessa, sillä perehdytettävät eroavat toisistaan niin osaamisen kuin taustansakin suhteen. Menestyksessä perehdyttämisessä otetaan aina huomioon perehdytettävän yksilöllinen tausta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

Viiden askeleen menetelmä

Viiden askeleen menetelmä (Kuvio 2) on yksi tunnetuimmista työnopastuksen suunnitteluun ja toteutukseen kehitetyistä menetelmistä. Menetelmää voi muokata sen hetkisestä perehdytystilanteesta riippuen. Ennen opastustilanteen aloittamista tulee kuitenkin varmistua siitä, että ennakkovalmistelut ovat kunnossa, sillä se säästää aikaa itse opastustilanteesta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14–15.)



Kuvio 5. Viiden askeleen menetelmä. (Vartiainen ym. 1989, 91, Kangas & Hämäläinen 2007, 15, mukaan.)

Opetustilanteen aloittamisessa on tärkeää luoda heti alusta lähtien kannustava ilmapiiri ja motivoida opastettavaa. Tässä vaiheessa opastajan tulee arvioida opastettavan olemassa olevat tiedot ja taidot. Opetusta ei tarvitse aloittaa aivan

alusta saakka jos tulokkaalta löytyy jo tarvittavaa osaamista. Toisessa vaiheessa eli opetuksessa on tärkeää luoda opastettavalle kokonaiskuva työstä. Opastettavan kanssa tulee käydä keskustelua, jossa selostetaan ja perustellaan miksi näin tehdään. Yhtä lailla opastaja voi pyytää opastettavaa analysoimaan tehtävää. Tällä tavoin hän pystyy arvioimaan opastettavan edistymistä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15; Penttinen & Mäntynen 2009, 6.)

Mielikuvaharjoittelu on ajatuksissa tapahtuvaa harjoittelua. Siinä opastettavaa pyydetään selittämään työ vaihe vaiheelta. Tämän kolmannen vaiheen tarkoituksena on kehittää sisäisiä malleja ja viimeistellä ne. Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen toimintaa ja ammattitaidon kehittyessä ihmisen ei tarvitse enää miettiä jokaista toimenpidettä erikseen. Taidon kokeilun ja harjoittelemisen vaiheessa opastettavan annetaan tehdä työ alusta loppuun opastajan seuratussa työskentelyä. Työn ollessa valmis annetaan palautetta ja opastaja arvioi opastettavan taitotason. Harjoittelu jatkuu jos se nähdään tarpeelliseksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16; Penttinen & Mäntynen 2009, 6.)

Menetelmän viimeisessä vaiheessa varmistetaan opittu. Alussa on luotu oppimistavoitteet ja tässä vaiheessa on aika arvioida, onko tavoitteet saavutettu. Tässä vaiheessa tulokkaan annetaan työskennellä yksin. Pyytämällä opastettavaa opettamaan oppimansa jollekin toiselle työntekijälle varmistutaan siitä, onko asia opittu perinpohjaisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16; Penttinen & Mäntynen 2009, 6.)

Perehdyttämisen toimintakonseptit

Kupias & Peltola (2009, 36–44) kertovat viidestä eri perehdyttämisen toimintakonseptista: vierihoitoperehdyttämisestä, malliperehdyttämisestä, laatuperehdyttämisestä, räätälöidystä perehdyttämisestä ja dialogisesta perehdyttämisestä. Valittu perehdyttämisen toimintakonsepti vaikuttaa kiinteästi yrityksen strategiseen toimintakonseptiin. Perehdyttäminen tukee yrityksen menestymistä näiden kahden konseptin ollessa tasapainossa.

Vierihoitoperehdyttämisessä perehtyminen tapahtuu työn tekemisen ohella. Perehdyttävä seuraa kokeneemman työntekijän työskentelyä ja oppii näin työ-

tehtävästä ja yrityksestä. Vierihoidoperehdyttämisen hyvänä puolena on sen yksilöllisyys. Etuna on myös selkeä vastuuhenkilö, vaikkakin vaarana saattaa olla perehdyttäjän henkilökohtaiset mielipiteet ja asenteet asioista. Olennaista vierihoidoperehdyttämisessä on se, onko perehdyttäjä aidosti kiinnostunut tulokkaan auttamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Malliperehdyttämisessä on oleellista erilaisten toimintamallien luominen perehdyttämisen tueksi. Työn- ja vastuunjako on määritelty selvästi sekä erilaiset sisäisesti käytettävät perehdytysmateriaalit on valmiina käytettävissä perehdyttämisen avuksi. Etuna tässä on perehdyttämisen tasalaatuisuus. Ongelmana malliperehdyttämisessä saattaa olla perehdyttämisen jäykistyminen, sillä huomio kiinnittyy enemmän ylätason perehdyttämiseen kuin omaan työhön. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

Laatuperehdyttämisessä kiinnitetään huomiota perehdyttämisen laadun parantamiseen. Vastuu perehdyttämisestä on tulosyksiköillä ja tiimeillä, jotka taas valitsevat päävastuullisen perehdyttämiseen. Esimies on aina päävastuussa, mutta tiimissä voidaan nimetä erillinen perehdyttäjä, joka ottaa vastuun kokonaisperehdyttämisestä. Parhaimmassa tapauksessa koko tiimi osallistuu tulokkaan perehdyttämiseen. Vaarana vastuun siirtämisessä tiimeille saattaa olla se, ettei kenelläkään tiimissä ole aikaa perehdyttämiselle tai löydy tarvittavaa osaamista sen vastaanottamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Perehdyttämiseen liittyvien palveluiden tai tuotteiden modulointi tulee kysymykseen räätälöidyssä perehdyttämisessä. Näistä moduuleista rakennetaan kokonaisuus, joka vastaa uuden työntekijän yksilöllisiä tarpeita. Tulokkaan perehdyttämisen koordinoijana tulee toimia henkilö, jolla on laajaa osaamista perehdyttämisen osa-alueista. Tärkeää räätälöidyssä perehdyttämisessä on molemminpuolinen vuoropuhelu sekä tulokkaan tarpeiden ja nykyisen osaamisen huomiointi. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Puhuttaessa dialogisesta perehdyttämisestä tulokkaan oma asiantuntemus ja sen hyödyntäminen uudessa organisaatiossa nousee tärkeäksi seikaksi perehdyttämisessä. Tarkoituksena on antaa vastuuta perehdyttämisestä tulokkaalle ja

ottaa oppia hänen näkemyksistään. Perehdyttämisprosessissa molemmat osapuolet siis oppivat ja kehittyvät. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

3.2.2 Seuranta ja arviointi

Seuraamalla ja arvioimalla perehdyttämisen tuloksia saadaan tietoa siitä, saavutettiinko asetetut tavoitteet, sujuiko kaikki suunnitelmien mukaisesti ja missä olisi vielä kehitettävää. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 245) mukaan perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla on kaksi merkitystä: tulokkaan perehdytyksen toteutumisen arviointi ja yrityksen perehdyttämisen toimivuus. Yrityksen kannattaa kerätä informaatiota perehdyttämisen onnistumisesta erilaisin haastatteluin ja lomakekyselyin.

Perehdyttämisen tarkistuslista on hyvä keino seurata oppimista. Lista on tarkoitettu niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän käytettäväksi. Kun jokin tietty asia on opetettu ja oppi on mennyt perille, merkataan se kuitatuksi listaan. Näin varmistetaan perehdyttämisen onnistumisesta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17; Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

Perehdyttämisen aikana kannattaa pitää seuranta- ja arviointikeskusteluita perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Keskusteluiden tarkoituksena on pohtia yhdessä perehdyttämisen toteutumisen onnistumista. Keskusteluissa perehdyttäjä saa tietoa mahdollisista puutteista perehdytyksessä ja näin ollen pystyy korjaamaan ne. Molemmin puolin annettu palaute on välttämätöntä ammattitaidon ja oppimisen parantamiseksi. (Kangas & Hämäläinen 17–18.)

3.3 Perehdyttämisen vastuut

Päävastuu perehdyttämisestä ja työntekijän osaamisesta on aina esimiehellä. Huolellisella perehdyttämisellä esimies ohjaa työntekijää toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Esimiehelle asetetaan nykyisin paljon odotuksia, joten hoitamalla perehdyttämisen hyvin vähentää hän itseensä kohdistuvia paineita myöhemmässä vaiheessa. Esimiehen pitää pystyä johtamaan sekä ihmisiä

(leadership) että asioita (management). Perehdyttämisessä esimiehen tulee siis huolehtia, että perehdytettävä saa oikeanlaista ohjausta, ja että itse perehdyttäminen toimii sovitunlaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 187–188; Kupias & Peltola 2009, 53–55.)

Vaikka päävastuu perehdyttämisestä on lähimmällä esimiehellä, voi hänen tukena olla erikseen huolella valitut perehdyttäjät. (Viitala 2003, 259.) Perehdyttäjä toimii tukihenkilönä, jonka puoleen tulokas voi aina kääntyä. Yrityksen tulee pitää huolta siitä, että perehdyttäjille järjestetään riittävää koulutusta perehdyttämisen suunnitteluun ja toteutukseen. Perehdytyksen tavoitteet ja mahdolliset käytössä olevat apuvälineet tulee olla selvillä myös perehdyttäjillä. Perehdyttäjä ei saa yksinään aikaiseksi laadukasta perehdyttämistä, koska siihen tarvitaan esimiehen ja koko henkilöstön panostusta. Ihannetilanteessa koko henkilöstö osallistuukin perehdyttämiseen, vaikka se saattaa olla omien töiden huolehtimisen keskellä hankalaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186, 193; Kupias & Peltola 2009, 84.)

Perehdyttäjäksi kannattaa valita henkilö, joka on pätevä työssään ja jolta löytyy motivaatiota toisen ihmisen kouluttamiseen. Olisi hyvä, jos perehdyttäjällä olisi melko tuoreessa muistissa se aika, jolloin itse aloitti uudessa työpaikassa. Työhön liittyviä osa-alueita ja tekijöitä saattaa olla vaikeaa opettaa toiselle oman työn ollessa liian rutinoitunutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–196; Lahden ammattikorkeakoulu 2007.) Innostunut perehdyttäjä antaa tulokkaalle positiivisen kuvan työpaikasta ja välittää hyvän tekemisen meininkiä. Uusi työ tuo mukanaan paljon uudenlaista informaatiota ja omaksuttavaa. Taitava perehdyttäjä osaa yhdistää suuren tietomäärän kokonaisuuteen ja opettaa sen ymmärrettävästi uudelle työntekijälle. (Psycon 2013.)

Myös itse perehdytettävä on vastuussa perehdyttämisen onnistumisesta. Omalla aktiivisuudella on tässä suuri merkitys. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007.) Perehdytettävän vastuulla on työtehtävään paneutuminen ja sen oppiminen. Lisäksi hänellä on velvollisuus hoitaa työnsä hyvin esimiehen ohjeistusten mukaisesti. (TJS-Opintokeskus 2015.) Perehdyttämisessä kannattaa ottaa huomi-

oon myös uuden työntekijän osaaminen ja uudenlaiset ideat. Tällöin työnantaja voi oppia uutta ja nähdä asioita toisenlaisessa valossa. (Psycon 2013.)

3.4 Perehdytysmateriaali oppimisen tukena

Erilaisten oheismateriaalien tarkoituksena on auttaa oppimisessa ja lisäksi ne säästävät varsinaiseen perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. Tällaisia materiaaleja ovat esimerkiksi tervetuloa taloon –oppaat, yritysesitteet, perehdyttämiskansiot ja työohjeet. Työn omaksuminen helpottuu jos tulokas on voinut etukäteen tutustua oheismateriaaleihin. Materiaaleja voi olla niin sähköisessä kuin kirjallisessakin muodossa. Perehdytysmateriaaleja suunniteltaessa kannattaa pitää mielessä niiden käytännöllisyys eli niiden tulee olla helppokäyttöisiä. Heti alussa tulee myös päättää kenen vastuulla on niiden päivittäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206; Kangas & Hämäläinen 2007, 7, 10–11.)

Intranet on monipuolinen viestinnän väline, joka parhaimmillaan toimii myös perehdyttämisen apuvälineenä. Intranetistä löytyy tietoa yritykseen ja työhön liittyen, joten uudelle työntekijälle se on oiva paikka oppimiselle. Laajimmillaan intranet voi toimia myös verkko-oppimisympäristönä, joissa osa yrityksen koulutuksista toteutetaan. Monissa yrityksissä on laadittu Tervetuloa taloon –oppaita, joita annetaan uusille tulokkaille luettavaksi työsuhteen alussa. On tärkeää, että tällaisista oppaista välittyy lukijalle positiivinen mielikuva yrityksestä. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota sen helppolukuisuuteen ja olennaiseen sisältöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–212.)

Kupiaksen & Peltolan (2009, 162) mukaan perehtyjälle annettavien lukutehtävien tulee olla sisällöltään työtehtävään liittyviä ja olennaisia. Materiaalin tulisi olla työntekijän ajattelua kehittävää. Työn alkuvaiheessa perehtyjällä on paljon opittavaa, joten turha tieto kannattaa jättää pois. Liian usein uudelle työntekijälle annetaan liikaa lukumateriaalia, jonka seurauksena motivaatio perehdytystä kohtaan laskee. Työhön liittyvät tärkeimmät asiat olisi löydyttävä helposti kirjallisina, sillä se helpottaa työntekijää suuresti. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

4 PEREHDYTYSOPAS

Työskentelin HKScan Finland Oy:n Asiakaspalvelussa myyntineuvottelijan kesälomasijaisena kesällä 2014. Otin yhteyttä yrityksen asiakaspalvelupäällikköön loppuvuodesta 2014 ja tiedustelin olisiko hänellä antaa minulle opinnäytetyön aihetta. Kävi ilmi, että perehdytysoppaalle olisi asiakaspalvelussa suuri tarve, joten sain siitä aiheen työlleni. Koin aiheen hyvin tarpeelliseksi, sillä omassakin perehdytyksessä kesällä olisin kaivannut jonkinlaista opasta perehdytyksen tueksi.

Pidin loppuvuonna 2014 palaverin yrityksen asiakaspalvelupäällikön kanssa ja keskustelimme tulevan oppaan rakenteesta ja sisällöstä. Tulimme siihen tulokseen, että minun kannattaisi tehdä opasta paikan päällä heidän toimitiloissaan, koska oli hyvin tärkeää päästä käsiksi käytettäviin järjestelmiin. Ohjeiden kirjoitus olisi ollut mahdotonta ilman järjestelmiin pääsyä. Aloitin oppaan kirjoittamisen alkuvuonna 2015 ja tavoitteena oli saada se valmiiksi toukokuuhun mennessä ennen kesätyöntekijöiden saapumista.

HKScan Finland Oy vastaa HKScan-konsernin liiketoiminnasta Suomessa. Yhtiö on osakkaana myös Kivikylän Kotipalvaamo Oy:ssä sekä Lihatukku Harri Tamminen Oy:ssä. Yritys myy, markkinoi ja valmistaa sian-, naudan-, siipikarjan- ja lampaanlihaa, niistä valmistettuja tuotteita sekä valmisruokia. Tunnettuja tuotemerkkejä Suomessa ovat HK, Kariniemen, Tamminen, Kivikylän ja Portti. (HKScan Finland Oy 2015.) Yrityksen asiakaspalvelussa hoidetaan yrityksen tilausliikennettä, johon kuuluvat puhelinmyynti, selvityspyynnöt, laskutus ja myyntipalvelu. Myyntineuvottelijan työhön kuuluu asiakkuuksien hoitaminen puhelimitse ja tuotteiden aktiivinen tarjoaminen asiakkaille. Myynnin apuna toimii yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä SAP ERP ECC 6.0, jonka avulla muuan muassa tilaukset hoidetaan. Työhön kuuluu lisäksi reklamaatioiden vastaanottamista ja hintakorjauksien tekemistä. Asiakaspalvelun henkilöstöön kuuluu noin kaksikymmentä työntekijää.

4.1 Tavoitteet

Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä on myyntineuvottelijan työssä hyvin suuressa roolissa, joten sen käytön hallitseminen on erittäin tärkeää myyntityön onnistumisen kannalta. Tavoitteena oli luoda työohjeista koostuva perehdytysopas, joka sisältää selkeät ohjeet toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä. Tarkoituksena oli, että näiden ohjeiden avulla uusi työntekijä pystyisi työskentelemään mahdollisimman itsenäisesti. Ohjeet tulisivat toimimaan perehdyttämisen tukena työnteon alkuvaiheessa sekä myös myöhemmässä vaiheessa päivittäisen työskentelyn apuna. Kokeneemmille myyntineuvottelijoille oppaan on tarkoitus toimia eräänlaisena tiedon tarkistuslistana, josta on helppo tarkistaa ja päivittää tietoja.

Tärkeää oli saada ohjeet yhteen kokoon, sillä aikaisemmin ohjeita löytyi hajanaisesti irrallisina versioina sähköposteista ja verkkoasemalta. Osa ohjeista oli vanhentuneita, joten ohjeiden päivitys ja uudelleen kirjoitus oli todella tarpeen. Joistakin asioista ei puolestaan löytynyt minkäänlaisia ohjeita, joten ne täytyi kirjoittaa alusta alkaen. Tarkoituksena oli tehdä perehdytysoppaasta sähköinen versio, joka olisi helposti löydettävissä yrityksen omalta verkkoasemalta. Tiedon päivittäminen olisi myös helppoa sähköisen muodon ansiosta. Tarvittaessa ohjeet olisi helposti tulostettavissa, esimerkiksi perehdyttämisvaiheessa paperinen versio voisi olla käytännöllinen.

4.2 Prosessin toteutus

Sain sähköpostiini kaikki olemassa olevat ohjeet, niin vanhentuneet kuin ajan tasalla olevatkin. Osan ohjeista sain jo joulukuussa ja loput tammikuun lopulla. Työntekijät lähettivät minulle yksittäisiä ohjeita myös koko projektin ajan. Tilasimme minulle tunnukset järjestelmiin tammikuun lopulla ja ensimmäiset päivät menivätkin järjestelmään tutustuessa ja asioiden mieleen palauttamisessa. Olemassa oleviin ohjeisiin tutustuminen vei jonkin verran aikaa ja alussa koin hankalaksi työohjeiden tulevan sisällön hahmottamisen ja sen jäsentelyn. Koska

tieto oli hajanaisesti eri paikoissa, niiden yhdistäminen loogisesti tuntui haasteelliselta.

Kävin asiakaspalvelupäällikön kanssa palaverin työn rajaamisesta ja sisällöstä. Tällöin päätimme, että perehdytysopas tulisi sisältämään vain toiminnanohjausjärjestelmän käytön ohjeet. Sain melko vapaat kädet työhjeiden kirjoittamiseen, sillä ei ollut tiettyä kaavaa, jonka mukaan ohjeiden tulisi edetä. Työhjeita tehdessäni minua pyydettiin ajattelemaan sitä, kuinka itse olisin toivonut asioiden olevan silloin kun aloitin kesätyöntekijänä. Ainoa ohjenuora oli työhjeiden ajantasaistaminen ja yhdistäminen.

Alussa kirjoitin ylös asioita, joita ohjeet tulisivat sisältämään ja vähitellen sen sisältö alkoi hahmottua. Aloitin varsinaisen prosessin suunnittelemalla ohjeiden sisällysluettelo ja vaihe vaiheelta kirjoitin ohjetta. Perehdyin erilaisiin perehdytysoppaisiin ja siihen, millainen on hyvä perehdytysopas. Pidin koko ajan mielessä sen, että sellaisen henkilön, jolla ei ole entuudestaan kokemusta järjestelmästä, pitäisi ymmärtää tekstiä ja osata sen avulla käyttää järjestelmää. Hyvän perehdytysoppaan tulisi olla selkeä ja helppolukuinen. Kirjoitin aivan uusia ohjeita sellaisista asioista, joista koin olevan hyötyä uudelle työntekijälle. Tämä oli välttämätöntä jo pelkästään siksi, että ohjeiden oli tarkoitus olla sellaiset, että niiden avulla järjestelmää pystyy käyttämään kokematon työntekijä.

Ohjeiden kirjoittamisessa käytin aineistona omaa kokemustani, muistiinpanoja kesätyöajalta, yrityksen intranetiä, palavereista saatuja materiaaleja ja työntekijöiden haastatteluja. Erityisen hyvä asia oppaan tekemisessä asiakaspalvelun työtiloissa oli se, että aina oli lähellä joku, jolta pystyi kysymään apua. Oli helppoa kysyä työntekijöiden näkemystä asioista liittyen työhjeiden kirjoittamiseen.

Työn loppuvaiheessa lähetin valmiin version työhjeista asiakaspalvelupäällikölle tarkistettavaksi. Hän kävi ne läpi ja esitti minulle kehitysehdotuksia. Tein tarvittavat korjaukset ja tämän jälkeen lähetin sen uudelleen arvioitavaksi. Lopuksi kävimme yhdessä ohjeiden sisällön läpi vaihe vaiheelta ja teimme mahdollisia muutoksia. Tässä vaiheessa tarkistimme myös sisällön oikeanlaisen järjestyk-

sen, sillä oli tärkeää, että ohjeet etenivät johdonmukaisesti. Kun kaikki lopulliset muutokset ja korjaukset oli tehty, luovutin oppaan yrityksen käyttöön.

4.2.1 Haastattelut

Toteutin työntekijöiden haastattelut maaliskuussa 2015. Haastattelujen tarkoituksena oli kerätä työntekijöiden mielipiteitä ja ideoita perehdytysoppaaseen. Haastattelujen (Liite 1) kysymyksien avulla kartoitin olemassa olevien ohjeiden nykytilaa ja sekä mitä asioita tulevilta ohjeilta kaivattiin. Haastateltaviksi valitsin neljä vakituksessa työsuhteessa olevaa myyntineuvottelijaa. Valitsin aineistonkeruun menetelmäksi haastattelun sen joustavuuden ansiosta. Haastattelun etuna näin sen, että haastateltavat voivat mahdollisimman vapaasti tuoda esille asioita perehdytysoppaaseen liittyen.

Haastatteluksi valitsin teemahaastattelun. Hirsijärven ym. (2009, 208) mukaan teemahaastattelulle, joka sijoittuu lomake- ja avoimen haastattelun väliin, on tyypillistä kysymysten tarkan muodon ja järjestyksen puuttuminen. Teema-alueet ovat tiedossa ja haastattelussa edetään joustavasti teemojen asettamisessa puitteissa. Haastattelu on keskustelumainen ja teemoista pyritään keskustelemaan mahdollisimman vapaasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Työntekijöiden haastatteluista nousi esille se, että työhjeille oli todellakin tarvetta. Kysyessäni haastateltavilta tämänhetkisistä ohjeista esille nousi, että sellaisia ei juuri ole tai ne ovat puutteellisia sekä osakseen epäselviä. Haastateltavat toivoivat, että tulevat ohjeet olisivat selkeät ja löytyisivät yhdestä paikasta.

Perehdyttäjillä koettiin olevan liikaa omia töitä perehdyttämävaiheessa, joten työhjeiden toivottiin tuovan helpotusta asiaan. Uudet työntekijät pystyisivät tutustumaan itsenäisesti järjestelmän käyttöön työhjeiden avulla, joten perehdyttämävaiheessa kaikki energia ei kuluisi pelkästään järjestelmän käytön opetteluun. Lisäksi haastatteluissa tuli puhetta järjestelmän käytön opettamisesta uusille. Työssä onnistuminen hankaloituu huomattavasti jos järjestelmän käyttö ei ole hallinnassa kun ensimmäisen kerran tekee töitä itsenäisesti. Tällaisessa tapauksessa kaikki energia menee järjestelmän käyttöön eikä niinkään asiak-

kaan huomioimiseen. Siksi on tärkeää oppia käyttämään järjestelmää hyvin jo heti perehdytysvaiheessa.

4.3 Sisältö

Perehdytysopas koostuu toiminnanohjausjärjestelmän SAP ERP ECC 6.0 ohjeista. Opas on kirjoitettu sähköiseen muotoon ja on löydettävissä yrityksen verkkoasemalta. Näin se on jokaisen työntekijän saatavilla nopeasti omalta koneelta. Oppaan alussa on sisällysluettelo, jonka avulla on helppo löytää tietty kohta ohjeista. Sisällysluettelo on tehty niin, että valitsemalla tietyn otsikon pääsee ohjeissa suoraan haluttuun kohtaan.

Ohjeissa on käytetty hyvin paljon kuvia helpottamaan ohjeiden ymmärrystä. Kuvat on otettu kuvakaappauksina toiminnanohjausjärjestelmästä ja niissä on käytetty punaisia nuolia tehostuksina. Ohjeissa ei selitetä pelkästään mitä tulee tehdä, vaan myös miksi niin tehdään. Tämä helpottaa varsinkin uutta työntekijää työn omaksumisessa. Ohjeissa on lisäksi käytetty esimerkkejä helpottamaan asioiden sisäistämistä.

Ohjeet on jaettu yhdeksään pääotsikkoon, jotka taas jakaantuvat alaluvuiksi. Ohjeiden alussa käsitellään myyjien soittolistoihin ja asiakkaan tietoihin liittyviä asioita. Tämän jälkeen kerrotaan laajalti tilauksen tekemisestä sekä tilausten eri muodoista. Lopussa keskitytään tuotteiden ominaisuuksiin ja niiden toimituksiin sekä niihin liittyviin mahdollisiin puutteisiin.

Useiden kuvien takia työhjeet sisältävät yli 70 sivua. Vaikka sivuja on melko monta, ei niiden läpikäynti vie kovin paljon aikaa kuvien ansiosta. Ohjeet etenevät loogisessa järjestyksessä niin, että varsinkin uuden työntekijän on helppo saada kokonaiskuva toiminnanohjausjärjestelmästä.

Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä on hyvin monimutkainen ja laaja järjestelmä ja tämän takia työhjeissa onkin selitetty vain olennaisimmat asiat myyntineuvottelijan työnkuvaa ajatellen. Ohjeista löytyy sellaisia asioita, joita tarvitaan päivittäisessä työnteossa. Ohjeista olisi voinut tehdä paljon laajemmat,

mutta se ei taas olisi ollut asetettujen tavoitteiden puitteissa tarpeellista. Myyntineuvottelijan työtä ajatellen nämä ohjeet kattavat kaikki oleellimmat asiat.

Perehdytysopas sisältää yrityksen asiakkuuksiin ja myyntiin liittyviä materiaaleja. Toimeksiantajan toivomuksesta perehdytysopasta ei julkaista opinnäytetyön liitteenä yrityssalaisuuteen vedoten.

4.4 Arviointi ja palaute

Tavoitteena oli saada opas valmiiksi toukokuuhun 2015 mennessä. Luovutin työn yrityksen käyttöön huhtikuun lopulla, joten asetetussa aikataulussa pysyttiin. Työn alkuvaiheessa oli hieman vaikeuksia työn rajaamisessa ja sen tulevan sisällön hahmottamisessa. Tämän takia työ eteni hivenen hitaasti. Palaveri asiakaspalvelupäällikön kanssa työn rajaamisesta selvensi työn hahmottamista ja työ alkoi edetä sujuvammin. Kokonaisuudessaan perehdytysoppaan kirjoittaminen oli mielenkiintoista, mutta myös haastavaa. Sen kirjoittamisessa piti ottaa huomioon, että teksti on ymmärrettävää ja helppolukuista. Uuden työntekijän pitäisi ohjeen avulla pystyä käyttämään järjestelmää.

Saadakseni palautetta työn onnistumisesta lähetin syksyllä 2015 palautekyselyn (Liite 2) asiakaspalvelun työntekijöille. Vastauksia sain sekä kesätyöntekijöitä että vakituisilta työntekijöiltä. Kyselyn avulla tahdoin saada palautetta siitä, kuinka hyvin olin onnistunut perehdytysoppaan kirjoittamisessa sekä asetetuissa tavoitteissa. Kyselyn vastauksien perusteella perehdytysopas on koettu hyödylliseksi. Etenkin uusien työntekijöiden kohdalla se nähtiin erityisen tarpeellisenä.

Vastauksista nousi esille, että työohjeille olisi ollut suurta tarvetta jo aikaisemminkin. Ne koettiin hyödylliseksi päivittäisessä työnteossa erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla sekä toimivaksi perehdyttämävaiheessa. Hyötyä ohjeista koettiin olevan myös kokeneille työntekijöille, sillä vanhatkin asiat ovat saattaneet unohtua. Ohjeista on helppo ja nopea tarkastaa asioita, joita ei tule aivan joka päivä vastaan.

Työohjeet koettiin selkeiksi sekä helposti luettaviksi ja sisäistettäviksi. Kuvien koettiin lisäävän niiden selkeyttä entuudestaan ja lisäävän ohjeiden ymmärrettävyyttä. Etsittyyn tietoon kerrottiin olevan helppo löytää vastaus sisällysluettelon ansiosta, sillä klikkaamalla sisällysluettelon otsikkoa pääsee ohjeissa oikeaan kohtaan nopeasti. Sisällysluettelo oli koettu selkeäksi ja hyvin jäsennellyksi.

Vastauksien perusteella ohjeissa ei ollut tiettyä kohtaa tai aihealuetta, josta olisi koettu olevan erityisen paljon hyötyä, vaan ohjeet koettiin kokonaisuudessaan hyödyllisiksi. Vastaajat luettelivat erilaisia kohtia ohjeista, joista kokivat olevan paljon hyötyä. Tästä voikin tehdä johtopäätöksen, että ohjeiden kaikki aihealueet ovat tärkeitä. Mitään ei koettu jäävän uupumaan ohjeista. Yhdessä vastauksessa kerrottiin oppaan olevan hyvä starttipaketti uudelle työntekijälle. Ohjeet on kirjoitettu enemmän uutta työntekijää silmällä pitäen, joten se voi tuntua kokeneemmasta työntekijästä liiankin yksityiskohtaisena ja selkeänä.

Koin, että olin hyvä valinta perehdytysoppaan kirjoittamiseen, sillä minulla oli tuoreessa muistissa myyntineuvottelijan työhön perehdyttäminen. Osasin nähdä asiat tuoreen tulokkaan silmin. Kokeneilla myyntineuvottelijoilla työnteko on jo niin rutinoitunutta, joten ohjeiden kirjoittaminen voisi olla hankalaa vaikkakin tietoa varmasti löytyisi enemmän.

Itse olin tyytyväinen tuotokseeni. Mielestäni siitä löytyy kaikki olennainen toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä. Ohjeesta olisi tietenkin voinut tehdä entistäkin laajemman, mutta tarkoituksena oli saada ohjeeseen kaikki sellaiset asiat, joiden avulla työtä pystyy tekemään. Liian pitkää ja monimutkaista työohjetta ei olisi enää mielekästä lukea.

Tärkeää olisi, että yrityksessä valittaisiin vastuhenkilö työohjeiden päivittämiseen. On tärkeää, että ohjeet pidetään ajan tasalla, sillä ne vanhenevat huomaamatta. Ohjeiden päivittäminen on helppoa sähköisen muodon ansiosta. Myös uusien ohjeiden lisääminen tiedostoon on yksinkertaista ja vaivatonta.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle työohjeista koostuva perehdytysopas. Oppaan oli tarkoitus olla sellainen, että se auttaa uutta työntekijää tulevan työn hahmottamisessa ja sen oppimisessa. Sen tarkoituksena oli lisäksi toimia perehdyttämisen apuvälineenä perehdytysvaiheessa ja myös myöhemmässä vaiheessa päivittäisen työnteon tukena. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena saatiin työohjeet toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä. Ohjeet on kirjoitettu sähköiseen muotoon, jotta niiden päivittäminen olisi helppoa.

Koin olevani oikea henkilö työohjeiden suunnitteluun ja kirjoittamiseen. Minulla oli myyntineuvottelijan työstä kolmen kuukauden kokemus, joten tietoa oli karttunut jonkin verran. Kun työhön perehdytys oli tuoreessa muistissa, pystyi työohjeiden kirjoittamisessa ottamaan huomioon sellaisia asioita, jotka omassa perehdytyksessä jäi alkuun epäselväksi. Ohjeiden kirjoittaminen yrityksen toimiloissa helpotti hyvin paljon työssä etenemisessä. Aina oli lähellä joku, jolta pystyi kysymään apua ja mielipiteitä ohjeisiin.

Alussa työohjeiden rajaus tuotti hieman ongelmia, sillä minulle ei ollut vielä täysin selvää mitä kaikkea perehdytysopas tulisi sisältämään. Kävimme työn rajauksesta palaverin, jossa päätimme sisällyttää perehdytysoppaaseen vain toiminnanohjausjärjestelmän työohjeet. Onnistuneen rajauksen jälkeen ohjeiden kirjoittaminen alkoi sujua aikaisempaa paremmin.

Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen perehdytysoppaasta, koska koko opinnäytetyön kokonaisuus ei ollut vielä täysin selvillä. Perehdytysoppaan kirjoitusprosessin aikana päätin keskittyä teoriaosuudessa myyntityön onnistumiseen vaikuttaviin asioihin sekä perehdyttämiseen. Nämä aiheet tukivat perehdytysoppaan kirjoitusta. Toimeksiantajayrityksessä työhön perehdyttäminen nähdään tärkeänä asiana, sillä muuten työssä onnistuminen saattaa hankaloitua. Opinnäytetyön teoriaosuuden tarkoituksena on antaa kokonaiskuva onnistuneesta myyntityöstä ja perehdyttämisestä.

Ohjeet sisältävät tärkeimpiä ja hankalimmiksi koettuja asioita toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä. Työohjeissa ei ole täten avattu kaikkia sen ominaisuuksia. Järjestelmän täydelliseen työohjeiden kirjoittamiseen olisi mennyt hyvin pitkä aika, eikä koko järjestelmän avaaminen olisi tarpeellista ajatellen myyntineuvottelijan työnkuvaa. Tulevaisuudessa perehdytysopasta voisi täydentää kirjoittamalla esimerkiksi myyntineuvottelijoilta vaadittavista taidoista. Myyntitekniikoista ja –kikoista kirjoittaminen vaikuttaisivat varmasti positiivisesti myyntiin.

Kyselystä saamani palautteen perusteella uskon saavuttaneeni perehdytysoppaalle asetetut tavoitteet hyvin. Palautteen mukaan perehdytysoppaaseen ollaan tyytyväisiä ja se koetaan hyödylliseksi. Mielestäni onnistuin luomaan kattavat ja selkeät työohjeet toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä. Opas on suunnattu pääasiassa uudelle työntekijälle ja kehitysideana voisikin olla tiivistettyjen työohjeiden kirjoittaminen. Prosessi oli kokonaisuudessaan hyvin mielenkiintoinen ja opettavainen, mutta myös haastava. Työohjeiden kirjoittaminen lisäsi osaamistani myyntineuvottelijan työstä entisestään. Lisäksi opin perehdyttämisen tärkeydestä paljon opinnäytetyön tekemisen aikana.

LÄHTEET

- Arasmo, A. 2015. Neuromyynti tuo huikeita tulosparannuksia. Viitattu 10.10.2015 <http://www.innotower.fi/neuromyynti-tuo-huikeita-tulosparannuksia/>
- City 2014. 11 hyvän myyjän ominaisuutta – ja mitä apua niistä on meille jokaiselle. Viitattu 21.9.2015 <http://www.city.fi/ilmiot/11+hyvan+myyjan+ominaisuutta+ja+mita+apua+niista+on+meille+jokaiselle/7732>
- Hattari, A. 2015. Tuotetietous ≠ Tekniset ominaisuudet. Viitattu 21.9.2015 <http://getupacademy.fi/2015/08/28/tuotetietous-%E2%89%A0-tekniset-ominaisuudet/>
- Helin, P. 2011. Minä – Myyjä. Helsinki: Tietosykli Oy.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- HKScan Finland Oy 2015. HKScan Finland Oy. Viitattu 26.9.2015 http://www2.hkscan.com/portal/suomi/suomi/hkscan_finland_oy/
- Kangas, P. & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Kiinteistöalan Kustannus Oy 2015. Ekurssi. Miksi perehdytetään? Viitattu 30.10.2015 <http://www.ekurssi.fi/lessons/1-miksi-perehdytetaan/>
- Kivistö, E. 2012. Hymyile –olet puhelimessa. Puheen vuoro –asiaa ja ajatuksia vuorovaikutuksesta. Viitattu 19.9.2015 <http://puheenvuoro.blogspot.fi/2012/02/hymyile-olet-puhelimessa.html>
- Kjelin, E. & Kuusisto P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuntatyönantajat 2011. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Viitattu 13.4.2015 <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/osaaminen/perehdyttaminen/Sivut/default.aspx>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Kuustonen, T. 2015. Asenne ratkaisee, aina. Talouselämä kumppaniblogit. Viitattu 13.4.2015 <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/asenne+ratkaisee+aina/a2300694>
- Lahden ammattikorkeakoulu 2007. Hyvä perehdytys –opas. Viitattu 15.9.2015 <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum.
- Lehtola, K. 2014. Mitä myyntityö todella on? Viitattu 22.9.2015 <http://www.celectus.com/blogi/mita-myyntityo-todella/>
- Leino, S. 2013. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Viitattu 30.10.2015 <http://www.ts.fi/mielipiteet/lukijan+kolumni/489718/Hyva+perehdyttaminen+on+kaikkien+etu>
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Luoto, L. 2012. Ajattele perehdytys uudelleen. Viitattu 14.4.2015 <http://www.psycon.fi/fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>

- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.
- Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin. Asiakasta ei jätetä!. Helsinki: Talentum.
- Presense Oy 2012. Onnistunut perehdytysohjelma. Viitattu 14.4.2015
http://www.amko.fi/files/2213/5158/6034/Perehdytysmateriaali_kansioon.pdf
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009, Työhön perehdyttäminen ja opastus. Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 14.4.2015
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf
- Psycon 2013. Onnistunut perehdytys sitouttaa. Viitattu 15.9.2015
<http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/onnistunut-perehdytys-sitouttaa>
- Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä – Ominaisuudet & Tositarinoita. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto E. 2012. Myy enemmän myy paremmin. 7.painos. Helsinki: Imperial Sales
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.10.2015
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- TJS-Opintokeskus 2015. Reilun pelin työkalupakki: Perehdyttäminen. Viitattu 16.9.2015
<http://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Kehittaminen/perehdyttaminen.pdf>
- Vartiainen, M.; Teikari, V. & Pulkkis, A. 1989. Psykologinen työnohje. Helsinki: Otakustantamo.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viljanen, T. 2013. Myynti – Mitä se oikeastaan on? Viitattu 22.9.2015
<http://getupacademy.fi/2013/12/20/myynti-mita-se-oikeastaan-on/>
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Mistä on hyvät myyjät tehty? Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Haastattelun runko

1. Mitä mieltä olet nykyisistä ohjeista koskien työtäsi?
2. Mistä asioista kaipaisit lisää ohjeita/tarkennuksia ajatellen omaa työtäsi ja ajatellen uusia työntekijöitä?
3. Onko sellaisia asioita, joista ei löydy minkäänlaisia ohjeistuksia ja kokisit ne tarpeellisiksi?
4. Millaiset ohjeet ovat hyvät ja mitä kaipaavat ohjeilta?
5. Onko sinulla muita ideoita perehdytysoppaaseen varsinaisten ohjeiden lisäksi?

Palautekysely

Moi!

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa ja olen opinnäytetyön palautusta vaille valmis tradenomi. Opinnäytetyöni aiheena oli luoda perehdytysopas/työohjeet HKScan Finland Oy:n asiakaspalveluun ja tämän osan työstäni luovutin HK:lle huhtikuussa 2015. Ohjeiden tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää pääsemään mahdollisimman nopeasti käsiksi työssä käytettäviin sovelluksiin. Uusien työntekijöiden lisäksi ohjeet palvelevat jo työsuhteessa olevia työntekijöitä.

Varsinaisessa opinnäytetyöraportissani käsittelen perehdyttämistä ja myyntityötä yleisesti sekä kuvaan asiakaspalvelun työohjeiden tekoprosessin. Haluaisin nyt kuulla palautetta työohjeista, joten toivoisin, että voisit vastata muutamaaan vapaamuotoiseen kysymykseen ja myös hieman perustella vastauksiasi. Kysymykset ovat enimmäkseen suunnattu kesätyöntekijöille, mutta toivottavasti saan vastauksia myös vakkareilta ☺ Kiitos jo etukäteen!

1. Tukivatko ohjeet työhön perehdyttämisessä työn alkuvaiheessa?
2. Onko ohjeista hyötyä päivittäisessä työnteossa?
3. Onko ohjeissa jokin tietty kohta/aihealue, josta koit/koet olevan paljon hyötyä?
4. Jäikö ohjeista uupumaan jotakin?
5. Ovatko ohjeet helppolukuiset ja havainnollistavatko kuvat hyvin niitä?
6. Onko ohjeista helppo löytää etsimääsi tietoon vastaus?
7. Jotain muuta palautetta ohjeista, vapaa sana:

Kiitos paljon vastauksistasi ja mukavaa syksyn alkua!

Terveisin Sohvi Touru