

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Vastuullisella perehdyttämisellä Suomen parhaiksi myyjiksi

Finlaysonin myymäläperehdyttämisen kehittäminen

Henri Rinta-Koivula

Työyhteisön kehittäjän koulutusohjelma
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(5/2020)



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Työyhteisön kehittäjän koulutusohjelma

Tekijät: Henri Rinta-Koivula

Opinnäytetyön nimi: Vastuullisella perehdyttämällä Suomen parhaiksi myyjiksi: Finlaysonin myymäläperehdyttämisen kehittäminen

Sivumäärä: 51 ja 3 liitesivua

Työn ohjaaja: Laura Castrén

Työn tilaaja: Finlayson Oy

Tämä opinnäytetyö on toteutettu Finlayson Oy:n tilauksesta, joka on kansainvälisesti liiketoimintaansa harjoittava suomalainen tekstiilialan yritys. Kansainvälisesti toimivan verkkokaupan lisäksi Finlaysonilla on laaja myymäläverkosto ympäri Suomen, joista osa on vakituksia myymälöitä ja osa kausiluonteisesti auki olevia pop-up myymälöitä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Finlaysonin vakituisten myymälöiden perehdyttämisen nykytilannetta uusien myyjien perehdyttämisen yhtenäistämiseksi. Nykytilanteen ymmärtämisen lisäksi opinnäytetyöllä haluttiin selvittää myymälöissä hyväksi havaittuja perehdyttämisen toteutustapoja ja käytäntöjä, jotta perehdyttämistä voitiin tässä opinnäytetyössä ja myöhemmin tulevaisuudessakin kehittää hyväksi ja tasalaatuiseksi kokonaisuudeksi. Perehdyttämisen nykytilanteen ja toimivien toimintatapojen kartoituksella Finlayson sai yleiskuvan kuinka yhtenäistä perehdyttäminen oli tutkimuksen toteuttamisen ajankohtaan eri myymälöissä. Hyväksi havaittujen toimintatapojen lisäksi opinnäytetyöllä haluttiin ymmärtää perehdyttämisen näkökulmasta myymälöissä haasteiksi koettuja asioita, jotta tilaajalle voitiin tehdä kehitysehdotuksia tässä opinnäytetyössä.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisen tutkimuksen näkökulmasta useita eri menetelmiä hyödyntäen. Menetelminä opinnäytetyössä käytettiin strukturoitua lomakehaastattelua myymäläpäälliköille, puolistrukturoituja teemahaastatteluja myyjille sekä myymäläympäristössä toteutetun perehdyttämisen havainnointia neljän kuukauden ajan. Opinnäytetyö on sekoitus toiminnallista ja tutkimuksellista opinnäytetyötä.

Tutkimuksen myötä selvisi, että Finlaysonin perehdyttäminen on yleisesti ottaen hyvällä pohjalla. Perehdyttämisen tueksi on erilaisia materiaaleja laajalti olemassa, mutta tutkimuksen toteuttamisen aikaan ne eivät olleet helposti ja selkeän organisoidusti myymälöiden saatavilla. Perehdyttämisen suurimmaksi haasteeksi koettiin ajanpuute, jonka seurauksena perehdytys saattoi jäädä vajavaiseksi ja liian pintapuoliseksi. Perehdytystä järjestettiin usein liian pienellä aikaikkunalla, jonka vuoksi erilaiset poikkeustilanteet haastoivat perehdyttämisen järjestämistä laadukkaasti. Tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta tilaajalle annettiin useita kehitysehdotuksia ja -ideoita perehdyttämisen kehittämiseksi. Ehdotukset koskivat perehdyttämisen sijoittumista pidemmälle aikavälille, perehdytyksen työvälineiden päivittämistä, käytössä olevien alustojen ja järjestelmien käytön selkeyttämistä ja perehdyttämiseen priorisointia. Kehitysehdotukset tukevat perehdytyksen sujuvaa toteuttamista tulevaisuudessa, jotta perehdyttäminen olisi myymälästä riippumatta toteutettu samalla, yhdenvertaisella tavalla. Lisäksi tilaajalle tuotettiin produktioksi perehdyttämisen aikajana.

Perehdyttämisen aikajana on työväline perehdyttämisen toteuttamiseksi, toteuttamiseksi ja seuraamiseksi. Perehdyttämisen tarkoitusta laajennettiin muutamasta päivästä neljän kuukauden pituiseksi prosessiksi, joka alkaa jo ennen ensimmäistä työpäivää ja päättyy neljän kuukauden pituisen koeajan jälkeen.

Asiasanat: myyjän perehdyttäminen, osallistaminen, perehdyttäminen, perehdytys, perehdyttämisen aikajana, työssäoppiminen, vastuullisuus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator – Degree programme in Workplace Community Development

Author: Henri Rinta-Koivula

Title: Responsible familiarisation is the key for the best salespersons in Finland: Case Finlayson

Number of Pages: 51 and 3 attachment pages

Supervisor: Laura Castrén

Commissioner: Finlayson Oy

The commissioner of this thesis is Finlayson Oy which is a Finnish owned textile company practicing business internationally. Finlayson also has a wide network of stores in Finland. Finlayson's store network comprises permanent stores and seasonal pop-up stores.

The aim and the meaning of this thesis was to find out the present state of Finlayson's familiarisation of salespersons with its permanent stores. The familiarisation in the permanent stores was meant to be standardised in order to make the familiarisation for salespersons with permanent stores more equal and coherent as a whole.

This thesis also sorts out in practice detected good practicalities which help when organising professional and high-quality familiarisation with permanent stores. In the addition, the challenges of the familiarisation with permanent stores needed to be presented that the development suggestions could be made for the commissioner of this thesis.

Qualitative research was used as the research method for this thesis. To gather research material for this thesis I used three different research methods: a structured form interview for the store managers, a semi-structured thematic interviews for the salespersons and observation of the store environment and familiarisation held to me while working at the store. This thesis is a mix of functional and developmental research.

The results of the study showed that Finlayson's familiarisation with its permanent stores is in general quite well organised. Permanent stores have materials of different kinds to support familiarisation, but the materials are not clearly organised and easy to find. The major challenge of the familiarisation was the lack of time used in familiarisation with the permanent stores. When there is not enough time used for familiarisation quality suffers and results be too inadequate.

This thesis suggests the expansion of the duration of familiarisation with the permanent stores from a few times into the long-term learning of the probationary of four months long. A familiarisation tool called the familiarisation timeline was made for the thesis' commissioner. The familiarisation timeline is a tool made to help instructors who plan, implement and follow familiarisation with the workplaces. Suggestions are also made for courses and systems in use. Suggestions support smoothly and equally organised familiarisation in the permanent stores and they ensure that all new salespersons will get a consistent familiarisation no matter which store they start working.

Keywords: corporate responsibility, familiarisation, familiarisation with workplace, familiarisation timeline, on-the-job learning, salesperson, social inclusion

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	FINLAYSON – VASTUULLISTA LIIKETOIMINTAA.....	7
2.1	Suomen parhaat myyjät.....	8
2.2	Vastuullisuus Finlaysonilla.....	9
2.3	Oma taustani Finlaysonilla.....	11
3	PEREHDYTTÄMINEN KÄSITTEENÄ JA KÄYTÄNNÖSSÄ.....	12
3.1	Lainsäädäntö.....	14
3.2	Perehdyttämisen priorisointi tukee oppimista ja osaamista.....	15
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	17
4.1	Perehdyttämisen nykytilanne: myymäläpäälliköiden lomakehaastattelu....	18
4.2	Kokemuksia perehdytyksestä: myyjien teemahaastattelut.....	19
4.3	Perehdyttämisen havainnointi myymälässä työskennellessä.....	20
5	TULOKSET.....	21
5.1	Myymäläpäälliköiden lomakehaastattelut.....	21
5.2	Myyjien teemahaastattelut.....	27
5.3	Havainnointi.....	30
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	33
6.1	Strukturoidun lomakehaastattelun vastaajakato.....	37
7	KEHITYSIDEOITA JA -EHDOTUKSIA.....	39
7.1	Perehdyttämisen aikajana.....	39
7.1.1	Ennen ensimmäistä työpäivää.....	40
7.1.2	Ensimmäinen työpäivä ja työyhteisöön saapuminen.....	41
7.1.3	Ensimmäinen viikko.....	44
7.1.4	Ensimmäinen kuukausi.....	46
7.1.5	Neljäs kuukausi ja perehdytyksen toteuttamisen arviointi.....	47
7.2	Perehdytyslistan päivitys.....	48
7.2.1	Verkkopohjaiset perehdytyslistat ja -alustat: Trello ja Intro.....	48
7.3	Tietoalustojen selkeyttäminen ja helppojen polkujen luominen tiedon luo	49
7.4	Perehdyttämisen priorisointi ja resursointi: perehdyttämistä vastaava.....	50

8 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN ARVIOINTI	51
LÄHTEET.....	55
LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen pitää sisällään erilaisia toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä ihmiset, työnantajansa mission, vision ja liiketoiminnan arvot ja toimintatavat sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset ja vastuut (Kangas & Hämäläinen 2004; Kauhanen 2012, 151; Kupias & Peltola 2009, 18). Perehdyttämisen toteuttamisen järjestämisvastuusta on myös säädetty Suomessa eri laeilla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Finlaysonin uusien myyjien perehdyttämisen toteutumista ja toteuttamista. Opinnäytetyön keskeisiä tavoitteita on kartoittaa Finlaysonin perehdyttämisen nykytilanne, ymmärtää erilaisia perehdyttämiseen liittyviä haasteita sekä löytää myymälöissä hyväksi havaittuja toimintamalleja. Tällä opinnäytetyöllä halutaan saada yleiskuva siitä, miten uusien myyjien perehdyttämistä Finlaysonilla järjestetään myymälöissä eri puolilla Suomea ja miten sitä voisi kehittää. Tässä opinnäytetyössä tehdään tilaajalle ehdotuksia, joiden avulla perehdyttämistä on mahdollista toteuttaa tulevaisuudessa yhtenäisemmin kaikissa myymälöissä. Lisäksi kehitysehdotusten pohjalta tilaaja voi jatkokehittää myymälöissään tapahtuvaa perehdyttämistä tulevaisuudessa. Tällä opinnäytetyöllä halutaan, että jokaiselle Finlaysonin myyjälle voidaan taata laadukas ja yhtenäinen perehdyttäminen.

Tämä opinnäytetyö on sekoitus toiminnallista ja tutkimuksellista opinnäytetyötä, jonka tutkimusaineisto kerätään monimenetelmällisesti. Perehdytyksen nykytilanetta kartoitetaan myymäläpäälliköiden strukturoidulla lomakehaastattelulla (liite 1), myyjien puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla (liite 2) sekä myymäläympäristössä havainnoimalla perehdyttämisen toteuttamista ja olemalla itse perehdytettävänä.

Tällä opinnäytetyöllä haluttiin tutkia ja löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Mikä on Finlaysonin perehdyttämisen nykytila eli miten Finlaysonilla perehdytetään?

Mistä hyvä perehdyttäminen rakentuu ja minkälaisia näkökulmia tulee ottaa huomioon laadukkaassa perehdyttämisessä?

Miten perehdyttämistä voidaan yhtenäistää ja kehittää nykyisestä?

Finlaysonin uusien myyjien perehdyttämisen suunnittelemisen, toteuttamisen ja seuraamisen tueksi luodaan produkti nimeltään perehdyttämisen aikajana. Perehdyttämisen aikajanalta ilmenee perehdyttämisen suunnittelua ja toteuttamista helpottava perehdyttämisen aikataulu sekä perehdyttämisen eri tehtävä- ja vastualueet.

Ennen tätä opinnäytetyötä perehdyttämisestä on tehty ja kirjoitettu useita opinnäytteitä, kirjoja ja julkaisuja. Monet perehdyttämisestä tehdyt opinnäytetyöt ovat työelämälähtöisiä, tilaajan perehdyttämisen kehittämistä varten tehtyjä kehittämishankkeita ja sellainen tämä opinnäytetyö myös on. Perehdyttämisen kehittämisestä tehtyjä opinnäytetöitä ei kuitenkaan voi olla liikaa – opinnäytetöitä ja muita perehdyttämisen kehittämishankkeita ja -prosesseja kun olisi ideaalitulanteessa olemassa yhtä monta kuin on Suomessa työnantajiakin. Perehdyttäminen ja sen järjestäminen koskettaa jokaista Suomessa toimivaa työnantajaa ja siksi sen kehittäminen on nyt ja tulevaisuudessa yhtä tärkeää.

”Huolellinen perehdyttäminen on tietoinen valinta. Vaillinainen tai huonosti hoidettu perehdyttäminen on joskus kiireen ja henkilöstövajeen sanelema ratkaisu, mutta valinta sekin on, vain huomattavasti enemmän riskejä sisältävä.” (Kupias & Peltola 2009, 54.)

2 FINLAYSON – VASTUULLISTA LIIKETOIMINTAA

Finlayson on suomalainen, vuonna 1820 perustettu tekstiilialan yritys. Se on pisimpään Suomessa toiminut tekstiiliyritys sekä Suomen kolmanneksi vanhin edelleen liiketoimintaa harjoittava yritys kunnioitettavalla 200:n vuoden iällä. (Finlayson 2016, 5; Finlayson 2019a, 2.) Sen liiketoiminta on nykymuodossaan keskittynyt kodin sisustustekstiilien suunnitteluun, valmistukseen ja myyntiin. Finlaysonin viimeisin omistajavaihdos tapahtui vuonna 2014 kesäkuussa, kun Jukka Kurttila, Petri Pesonen ja Risto Voutilainen ostivat yrityksen itselleen sijoitusyhtiö CapManilta (Nalbantoglu 2014). Omistajavaihdoksen jälkeen uudet omistajat halusivat vaalia Finlaysonin perustajan James Finlaysonin (1772-1852) perustamaa yritystä, joka on ollut rakentamassa suomalaista yhteiskuntaa ja hyvinvointia jo 1820-luvulta lähtien. Rohkeus tehdä läpinäkyviä ja vastuullisia tekoja laadukkuutta vaalien ovat palauttaneet Finlaysonin takaisin

juurilleen: kantaaottavaksi ja yhteiskuntaa rakentavaksi yritykseksi. Finlayson on viimeisen kuuden vuoden aikana arvioitu Sustainable Brand Index -tutkimuksessa joka kerta viidentoista vastuullisimman yrityksen joukkoon (SB Insight AB 2020, 33).

Finlaysonin liikevaihto on kasvanut viimeisen kuuden vuoden aikana 10 miljoonalla eurolla ja myymälöiden määrä on kasvanut yhdeksästä (9) kahteenkymmeneenviiteen (25). Finlaysonin luova johtaja Jukka Kurttila on kuvaillut suuren taloudellisen kasvun olleen mahdollista vain suurien uudistusten myötä. Finlayson on uudistanut tuotteidensa lisäksi arvonsa, designfilosofiansa sekä johtamis- ja myyntitapansa. (Koskinen 2017.) Finlaysonilla on tämän opinnäytetyön tekemisen aikaan 18 eri kaupungissa myymälöitä, ja koko Suomessa myymälöitä on yhteensä on 25. Tämän lisäksi Finlaysonilla on kausiluonteisia pop-up myymälöitä pitkin vuotta eri sesonkien aikaan ympäri Suomea. Pop-up myymälät ovat vakituisiin myymälöihin nähden riisutumpia ja yksinkertaistettumpia versioita. Tarve tämän opinnäytetyön tekemiselle sekä aiheen rajaamiselle vain vakituisten myymälöiden uusien myyjien perehdyttämisen kehittämiseksi tehtiin, koska pop-up myymälöillä on hieman erilainen toimintakonsepti. Lisäksi pop-up myymälöiden kausiluonteisuudesta johtuen perehdyttämisprosessi on erilainen pop-up myymälöissä kuin vakituksissa myymälöissä. Pop-up myymälät rakennetaan ja puretaan kasaan ennen niiden avaamista ja niiden sulkemisen jälkeen, jonka yhteydessä niiden henkilökuntaa perehdytetään, opastetaan, autetaan ja tuetaan.

2.1 Suomen parhaat myyjät

Finlaysonilla työskentelee tämän opinnäytetyön tekemisen aikaan noin 130 myymälätyöntekijää, joista myymäläpäälliköitä on 25 ja loput ovat myyjiä. Myyjän ydinosamista ja -ominaisuuksia ovat asiakaspalvelutaidot, myyntitaidot, kassajärjestelmä, IT, ketjuohjeistukset, kommunikaatio- ja yhteistyökyky, visuaalinen osaaminen sekä kielitaito. Toimenkuvaan liittyvistä vastuista myynti ja sen kehitys sekä asiakastyytyväisyyden ylläpito ovat tärkeimpiä. (Finlayson 2019c.)

Finlaysonin kunnianhimoinen tavoite on, että Suomen parhaimmat myyjät löytyisivät Finlaysonilta. Tavoite on hieno, kunnianhimoinen ja myös saavutettavissa. Perehdyttäminen on yksi osa-alue, johon panostamalla voidaan lisätä myymälöissä ympäri Suomen työskentelevien myyjien osaamista, työkykyä ja työhyvinvointia sekä myös sitouttaa heitä työnantajaan. (Finlayson 2020.) Kun uusi työntekijä on perehdytetty hyvin,

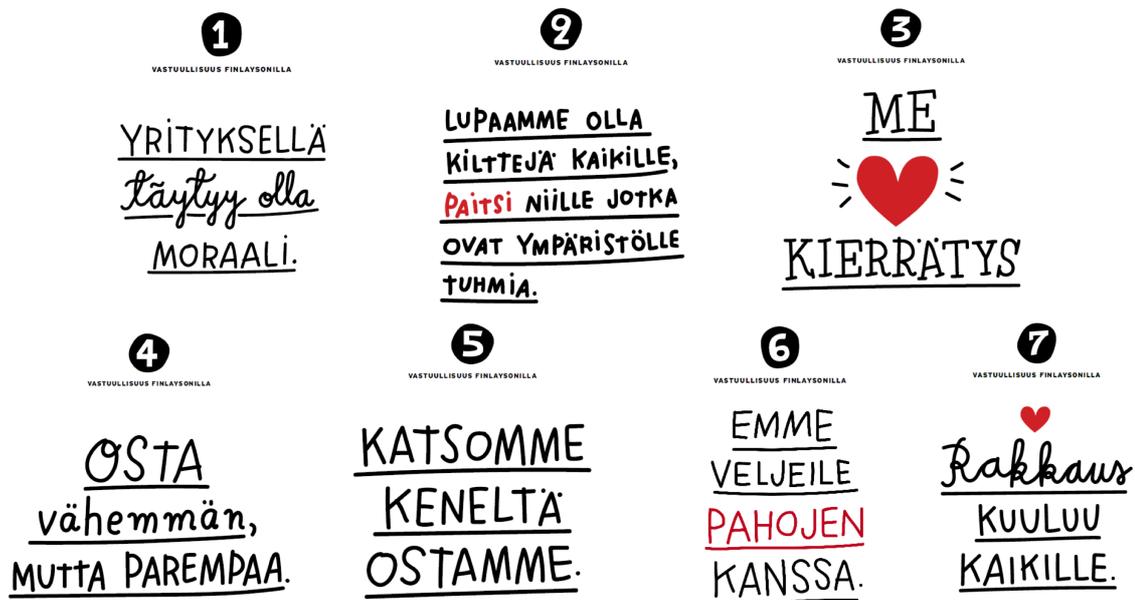
on hänellä myös paremmat valmiudet toteuttaa työtään. Tämän lisäksi myynnin toteutumiseen ja kehittämiseen panostaminen on keino päästä lähemmäs tavoiteltua päämäärää. Viime vuonna (2019) laadittu myyntikoulutus ja sen eri myynnin askeleet ovat olleet suuri apu myyjille ja myymäläpäälliköille myyntityön tekemiseen.

2.2 Vastuullisuus Finlaysonilla

Omistajavaihdoksen myötä Finlaysonin toimintaa on kehitetty vastuullisuuden näkökulmasta paljon. Finlayson haluaa rakentaa maailmasta toiminnallaan jokaiselle hie- man paremman paikan olla ja elää (Niipola 2020). Samalla Finlaysonin tavoitteena on olla maailman läpinäkyvin tekstiilialan yritys. Finlaysonin huhtikuussa 2016 julkaise- massa ”Yhteenvedo vastuullisuustyöstämme” yhteenvedossa tavoitteesta sanotaan seu- raavanlaisesti:

”Tiedostamme, että tämä kunnianhimoinen tavoite vaatii selkeät tavoit- teet, pitkäjänteistä työtä yhteistyössä valmistajiemme ja muiden sidosryh- mien kanssa sekä jatkuvaa seurantaa ja niiden rehellistä raportoimista.”
(Finlayson 2016, 6.)

Finlayson on vuodesta 2016 alkaen julkaissut yritys vastuunsa numeroita ja prosesseja vastuullisuusraporteissaan. 2015 oli ensimmäinen kokonainen toimintavuosi uudella omistajapohjalla ja organisaatiolla, jonka jälkeen vastuullisuusraportteja on julkaistu vuosittain. Finlaysonin ensimmäisessä, vuonna 2016, julkaistussa vastuullisuusyh- teenvedossa kerrotaan Finlaysonin kehittävän omaa yritys vastuuhjelmaansa, jonka tarkoituksena on luoda selkeät tavoitteet, toimenpiteet ja seurantamekanismit talou- dellisen, yhteiskunnallisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun toiminnalle. Yritys vastuuh- jelman valmistuessa se pitää sisällään seitsemän (7) eri vastuullisuuden näkökul- maa, jotka näkyvät seuraavassa kuviossa (kuvio 1).



Kuvio 1. Vastuullisuus Finlaysonilla

Myös Finlaysonin arvot päivitettiin omistajavaihdoksen yhteydessä ja viimeisimmät, vuonna 2017 päivitetty arvot ovat tänä päivänä seuraavat:

1. Olemme vastuullisia
2. Olemme rohkeita
3. Olemme maailmasta ja asioista kiinnostuneita (Finlayson 2018)

Henkilöstö on Finlaysonin yksi tärkeimmistä sidosryhmistä. Finlaysonin toimintakulttuuriin kuuluu vahvasti välittäminen, toisten auttaminen, avoimuus ja yhdessä tekeminen. (Finlayson 2019d, 8.) Vuonna 2016 julkaistussa vastuullisuusyhteenvedossa kerrotaan, että henkilöstön kouluttaminen vastuullisuuskysymyksissä ja heidän sitoutuminen Finlaysonin arvoihin on elinarvoisen tärkeää, jotta jokainen työntekijä seisoo samojen asioiden takana. (Finlayson 2016, 5.) Vuoden 2018 vastuullisuuskatsauksessa henkilöstön hyvinvointi nostettiin vastuullisuustyön ytimeen. Uudeksi tavoitteeksi oli asetettu henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen pitäen sisällään perehdyttämisen, viestinnän, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon, työhyvinvoinnin sekä vastuullisuuden omassa työssä. Finlaysonille palkattiin HR-johtaja, joka yhdessä HR-koordinaattorin

kanssa päivitti varhaisen välittämisen mallin sekä järjesti henkilöstölle erilaisia koulutuksia ja työpajoja muun muassa työssäjaksamisesta, tekstiileistä ja vastuullisuudesta. Jotta henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen tavoitteet saavutetaan, on yhdeksi toimenpiteistä mainittu perehdyttämisen kehittäminen, joka pitää sisällään myös vastuullisuuden. Perehdyttämisen ja vastuullisuuden kattavuudeksi on asetettu koko yrityksen henkilöstö. Vuoden 2019 isoksi teemaksi oli valittu vastuullisuuden integroiminen entistä vahvemmin osaksi jokaisen finlaysonilaisen arkea. (Finlayson 2019c, 9.)

2.3 Oma taustani Finlaysonilla

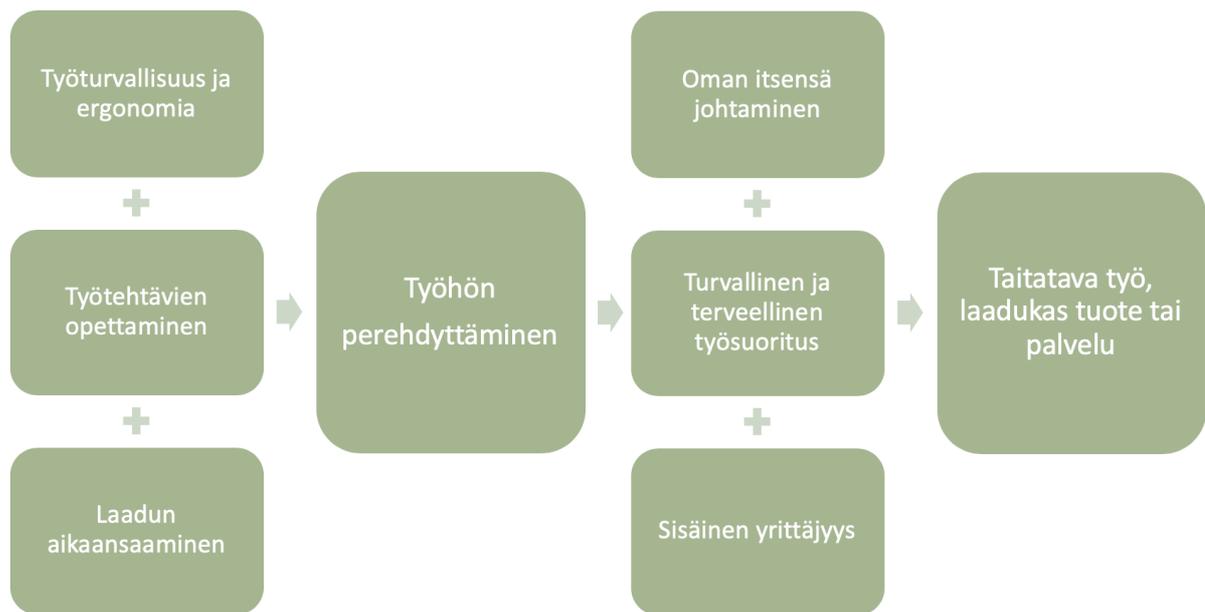
Ensikosketukseni Finlaysoniin työntekijänä sain kesällä 2019, kun olin kesätöissä Finlaysonin sesonkiluonteisessa pop-up myymälässä Kauppakeskus Kaarella. Työsuhdetta suoraan minulla ei kuitenkaan Finlaysoniin ollut, koska työskentelin vuokratyöntekijäyrityksessä, jonka kautta minut palkattiin kesäksi Kaaren pop-uppiin töihin. Finlaysonin toimintatavat, arvot, vastuullisuus ja tuotteet tulivat kuitenkin tuon kesän aikana minulle tutuiksi, ja vaikka en ollut työsuhteessa suoraan Finlaysoniin, niin koin silti olevani finlaysonilainen ja kuuluvani osaksi Finlaysonia. Myyjän työtä ja Finlaysonia ohjaavat vahvat arvot, joita koin itsekin hengittäväni ja eläväni, vaikka olinkin toisen yrityksen kautta pop-up myymälässä töissä.

Kesäkuussa 2019 olin yhteydessä Finlaysonin HR-osastoon, josta kyselin mahdollisuutta opinnäytetyön tekemiselle, jonka jälkeen tapasinkin HR-johtajan ja HR-koordinaattorin eräänä kesäkuuisena päivänä. Tapaamisen tarkoituksena oli tutustua toisiimme sekä mielenkiinnonkohteisiimme opinnäytetyötä ajatellen ja selvittää, kohtaavatko arvomme, mielenkiinnonkohteemme sekä aikataulumme opinnäytetyöhön liittyen. Tapaaminen meni hyvin, ja sovimme palaavamme asiaan elokuussa, jolloin uusi HR-johtaja aloittaisi Finlaysonilla. Elokuussa, kun uusi HR-johtaja aloitti, oli hän minuun yhteydessä ja kertoi, että kyllä opinnäytetyölleni voisi olla tilausta Finlaysonilla. Tapasimme syyskuussa uuden HR-johtajan kanssa tutustuaksemme toisiimme ja kartoittaaksemme vielä aihealueita, joita Finlaysonilla oli tarkoituksena kehittää lähitulevaisuudessa. HR-johtaja ehdotti perehdyttämistä opinnäytetyön aihealueeksi, joka sopi minulle erittäin hyvin. Perehdyttäminen on itselleni hyvin mielenkiintoinen sekä omakohtainen aihe, koska minulla on kokemusta usean eri yrityksen perehdyttämisestä perehdytettävän roolissa.

3 PEREHDYTTÄMINEN KÄSITTEENÄ JA KÄYTÄNNÖSSÄ

Perehdyttämiselle ei ole yhtä selkeää kuvausta, vaan perehdyttäminen voidaan ymmärtää eri organisaatioissa eri tavoilla, vaikka perehdyttäminen voikin tuntua käsitteenä yksiselitteiseltä ja selkeältä. Perehdyttämisen merkitys riippuu myös tavasta, jolla organisaatio kytkee perehdyttämisen strategiaan ja muuhun toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Perehdyttämisen tarkempi merkitys ja sisältö on ajan kuluessa muuttunut. Kirjallisuudessa perehdyttäminen on aiemmin yleensä erotettu erilleen työnopastamisesta (Juuti 2002; Kupias & Peltola 2009, 17-18), mutta nykyään yhä useammin perehdyttämistä pidetään yleisterminä erilaisille työnopastus- ja perehdytystoimenpiteille. Toimenpiteiden avulla perehdytettävänä oleva oppii tuntemaan työpaikkansa sekä työnantajaorganisaationsa arvoineen sekä liiketoimintatapoineen, työyhteisönsä ihmiset eli työkaverit ja asiakaskunnan sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävät. (Kangas & Hämäläinen 2004; Kauhanen 2012, 151; Kupias & Peltola 2009, 18.) Perehdyttämistä ei myöskään pidetä enää pelkästään työsuhteen alkuun liittyvinä toimenpiteinä, vaan koko työsuhteen mittaisena prosessina. Kaikki toiminta on perehdyttämistä, kun kyseessä on uusien työtehtävien oppiminen – olipa kyseessä sitten uusi tai sama organisaatio. (Kjelin & Kuusisto 2003; Kupias & Peltola 2009, 18.) Perehdyttäminen on toisin sanoen laajentunut kattamaan alku- ja yleisperehdyttämisen sekä työnopastuksen. Perehdyttämisestä puhutaan myös silloin, kun työntekijä palaa pidemmän tauon jälkeen takaisin töihin. Tämän kaltaista perehdyttämistä voidaan kutsua työhönpaluuperehdytykseksi, jonka merkitys korostuu varsinkin, jos työntekijän työtehtävät ovat muuttuneet pidemmän poissaolonaikana. (Kupias & Peltola 2009, 18-19.) Juhani Kauhanen on kuvannut kirjassaan ”Henkilöstövoimavarojen johtaminen” (2012) perehdyttämisen kokonaisuutta. Seuraava kuvio on tehty mukailien Kauhasen kirjassa olevaa kuviota.



Kuvio 2. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kauhanen 2012, 151).

Perehdyttämiseen aihepiiriin syventyessäni ja kirjallisuutta aiheesta tutkiessani minua hämmästytti kuinka perehdyttäminen voidaan nähdä niin erilaisina kokonaisuuksina. Olen myös huomannut eroavaisuuksia aiheesta käytetyistä termeistä kirjallisuudessa. Joissain kirjoituksissa puhutaan perehdyttämisestä ja joissain perehdytyksestä. Nämä kaksi erilaista sanamuotoa loivat minulle tutkijana aluksi haasteita relevantin kirjallisuuden löytämiseksi, mutta myös itse termien ymmärtämiseksi.

Mitä eroa on perehdytyksellä ja perehdyttämisellä? Suomalaisen asiasanasto- ja ontologiapalvelun Finton määritelmän mukaan perehdyttäminen on yleiskäsite, jonka ohjaustermejä ovat perehdytys ja työnopastus (Finto 2020). Finton määritelmä perehdyttämisestä tukee myös Kupiaksen ja Peltolan (2009) näkemystä siitä, että perehdyttäminen on laaja yleiskäsite, joka pitää sisällään sekä perehdyttämisen että työnopastuksen. Olemassa olevien käsitteiden käyttö kuitenkin jättää toivomisen varaan, koskien myös itseäni tämän opinnäytetyön tekemisen aikana. Perehdytyksen ja perehdyttämisen tarkoitukset voivat helposti yhdistyä yhdeksi, samaa tarkoittavaksi asiaksi, jolloin niistä muodostuu keskenään synonyymejä. Ennen tätä opinnäytetyötä nämä kaksi käsitettä sekoittuivat itsellenikin välillä yhdeksi samaksi asiaksi. Olen huomannut myös kirjallisuudessa ja puhekielessä puhuttavan perehdytettävistä ja perehtyjistä (Aaltonen 2018, 45-46; Juntunen 2019, 10-11; Kupias & Peltola 2009, 68). Käytän-

nössä nämä tarkoittavat ymmärryksen mukaan samaa asiaa eli perehdytyksen kohteena olevaa henkilöä, mutta esimerkiksi Finto tai muut eri hakukoneiden tulokset eivät anna selvää määritelmää kummallekaan nimityksistä. Perehdyttäjä on vakiintunut käytössä oleva nimitys henkilölle, joka perehdyttää toista henkilöä johonkin aiheeseen, mutta perehtyjälle tai perehdytettävälle ei kummallekaan löydy vastaavaa määritelmää (Suomisanakirja 2020; Wikisanakirja 2020). Kun käytössä olevat käsitteet ovat hajaantuneet, vaikeuttaa se asiasanoilla relevantin tiedon löytämistä.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttämisellä tarkoitetaan yläkäsitettä, jonka alle lukeutuvat työnohjaukselliset termit perehdytys ja työnopastus. Lisäksi kutsun perehdyttämistä toteuttavia henkilöitä perehdyttäjäiksi, ja perehdyttämisen kohteena olevia henkilöitä perehdytettäväiksi työntekijöiksi tai uusiksi myyjiksi.

3.1 Lainsäädäntö

Perehdyttämisen järjestämistä ohjaa työsuojelulainsäädäntö, joka velvoittaa työnantaja useilla määräyksillä perehdyttämään uuden työntekijän uuteen työhön. Käytännössä uuden työntekijän lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja useimmiten työnopastuksenkin suunnittelusta, toteuttamisesta ja seurannasta. Työpaikoilla varsinaisen ja tarkoituksenmukaisen työnopastuksen toteutuksesta voi vastata myös perehdytettävän työntekijän kokeneempi työkaveri. Esimies voi siis tarvittaessa delegoida perehdytys- ja opastustöitä perehdytettävistä aiheista tietävälle ja koulutetulle työntekijälle, mutta varsinainen vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä. Nimetyt perehdyttäjät työskentelevät yhteistyössä esimiesten kanssa perehdyttämisen toteuttamiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 82; Penttinen & Mäntynen 2009, 2.) Työturvallisuuslain määrittelemän työntekijälle annettavan riittävän ohjauksen ja opetuksen lisäksi se velvoittaa perehdyttämisen järjestämistä myös kokeneemmalle työntekijälle, kun työssä tai työympäristössä tapahtuu muutoksia. Perehdytystä tulee siis täydentää aina tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002 2:14 §.)

Työsopimuslaissa on säädetty työnantajan yleisvelvoitteeksi edistää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Laki säätelee työnantajan vastuuta huolehtia työntekijän mahdollisuuksista suoriutua työstään myös yrityksen toiminnan, työtehtävien tai työmenetelmien muuttuessa tai kehittyessä. (Työsopimuslaki 55/2001, 2:1 §.) Työsopimukseen kirjataan myös työsopimuslain mukai-

nen koeaika, joka on tarkoitettu molemminpuolisen soveltuvuuden arviointiin. Koeajan aikana uusi työntekijä perehdytetään ja hänen kehittymistään työssä seurataan. (Kupias & Peltola 2009, 22-23.)

Finlayson on toiminnassaan sitoutunut noudattamaan edelle mainittujen lakien lisäksi yhdenvertaisuuslakia (1325/2014) sekä lakia miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (609/1986) sekä edistämään yhdenvertaisuuden toteutumista yrityksessä (Finlayson 2016, 15; Finlayson 2017, 3). Finlaysonin ensimmäinen yhdenvertaisuussuunnitelma suunniteltiin yhdessä yhdenvertaisuusvaltuutetun toimiston kanssa kesällä 2016, ja ensimmäinen suunnitelma tehtiin vuosille 2017-2018. Yhdenvertaisuussuunnitelman tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuuden toteutumista Finlaysonilla. Suunnitelmaa ei ole päivitetty vuoden 2018 jälkeen, mutta 2017-2018 yhdenvertaisuussuunnitelmassa perehdyttämisen osalta tavoitteiksi on merkitty eritaustaisten työntekijöiden perehdyttäminen, jonka ohjaus on tehokasta, monipuolista ja joustavaa. Tavoitteiden saavuttamiseksi toimenpiteitä on kaksi:

1. *”Esimies huolehtii, että jokainen työntekijä saa kattavan perehdytyksen. Nimetään tiimeistä perehdytysvastaava ja hänellä vastuulla aina pitää perehdytysmateriaali ajan tasalla.”*
2. *”Tehdään yleinen Finlaysonin perehdytyspaketti, jonne kootaan ajantasaaiset tiedot tiimeittäin.”* (Finlayson 2017.)

Yleistä perehdyttämispakettia ei erillisten perehdyttämisen tueksi luotujen materiaalien, kuten perehdytyslistan, lisäksi kuitenkaan ole kuitenkaan tähän mennessä tehty.

3.2 Perehdyttämisen priorisointi tukee oppimista ja osaamista

Finlayson noudattaa laeissa säädetty määräyksiä ja Finlaysonin myymälöissä myymäläpäälliköt ovat henkilöitä, jotka ensisijaisesti ovat vastuussa uuden myyjän perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja seurannasta. Myymäläpäälliköillä on perehdyttämisen järjestämisen lisäksi myös useita muita työtehtäviä, jotka jakautuvat muun muassa myymälätyöskentelystä työvuorojen suunnitteluun ja tilausten tekemiseen. Myymäläpäällikkö voi tarvittaessa delegoida perehdyttämisen toteutusta tiimin sisällä ja uudelle myyjälle voidaan nimetä myymäläpäällikön sijaan myös joku toinen perehdyttäjä. Omassa perehdytyksessäni minulle nimettiin kolme perehdyttäjää, joista yksi

oli myymäläpäällikkö ja muut myymälän kokeneita myyjiä. Perehdyttäminen kuuluu myymäläpäällikön toimenkuvaan ja työtehtäviin, mutta perehdyttämisen toteuttamisessa auttavat myyjät eivät saa perehdyttämisestä erikseen työnopastuslisää. Toisaalta toisten auttaminen ja työssä tukeminen – oli kyseessä sitten vanha tai kokenut myyjä – ovat kiinteä osa Finlaysonin toimintakulttuuria, jossa uskotaan yhdessä tekemisen voimaan. Perehdyttämistä ja perehtymistä tapahtuu kuitenkin koko työsuhteen ajan. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin luoda työtilanteita, joissa on mahdollista tehdä työtä ja oppia samalla. (Kupias & Peltola 2009, 56-57.)

Perehdyttämisellä voidaan tehdä erityisen paljon voimavarojen vahvistamiseksi ja työn hallinnan tunteen kehittämiseksi. Näitä asioita ovat esimerkiksi työnkuvan ja työtehtävien selkiyttäminen, oikeanlainen tiedonhaku ja -hallinta sekä työtehtävien priorisointi. (Kupias & Peltola 2009, 64.) Finlaysonilla myyjän työnkuvaa ja työtehtäviä on selkiytetty Finlaysonin myymälän käsikirjalla (Finlayson 2019b). Perehdyttämisen kansantaloudelliset hyödyt ovat suuret; perehdyttämisen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii myös työn tuottavuudesta. Perehdyttämisellä päästään tässä kuitenkin vain alkuun: työnteon ja kehittymisen mahdollisuuksia on koeajan pituisen perehdyttämisen jälkeenkin edelleen vaalittava työpaikalla. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Organisaatioissa voidaan myös erikseen nimetä perehdyttämiseen erikoistunut henkilö, jonka työtehtäviin perehdyttäminen kuuluu. Yleensä perehdyttäjän perehdyttämiseen liittyvä työ tehdään omien muiden työtehtävien ohella, mutta perehdyttämisen osuus työtehtävistä voi olla myös hyvinkin suuri. Näin toimitaan erityisesti organisaatioissa, joissa vaihtuvuus on suurta. (Kupias & Peltola 2009, 82.) Joissakin yrityksissä nimettyjen perehdyttäjien tehtävänä on antaa tiettyyn tehtävään tai toimenkuvaan kuuluva alkuperehdytys. Nämä perehdyttäjät tuntevat tehtävän hyvin ja ovat erikoistuneet sen opastamiseen. He irrottautuvat aina uuden henkilön saapuessa omasta varsinaisesta työstään ja keskittyvät uuden työntekijän perehdyttämiseen. Tällaisen mallin toimivuus edellyttää sitä, että yrityksessä on paljon samanlaista työtä tekeviä henkilöitä. Jos vaihtuvuus on yrityksessä suurta, voi nimettyjen perehdyttäjien tehtävänä olla pelkästään perehdyttäminen. Tällöin on voi kuitenkin olla vaarana, että perehdyttäjän tuntuma itse työhön ja sen muutoksiin voi kadota. (mt., 83.)

Yrityksissä, joissa on erikseen nimetty ja palkattu perehdyttämisestä vastaava henkilö, perehdyttäjän rooli on laajempi. Perehdyttämisvastaavat toimivat esimiesten oikeina käsinä ja osallistuvat usein myös jo rekrytointivaiheeseen. Heidän päätehtävänä on koordinoida uusien työntekijöiden kokonaisperehdyttämistä ja kytkeä siihen mukaan muita käytännön perehdyttäjiä. Usein perehdyttämisvastaavilla tehtävät perehdyttäjinä eivät liity vain uusien henkilöiden perehdyttämiseen vaan koskevat myös vanhojen, talossa jo olevien perehdyttämistä työn ja työkäytäntöjen muuttuessa. (mt., 83.) Perehdytysvastaavien käyttö helpottaa parhaimmillaan esimiesten työtä. Perehdytysvastaavat voivat ottaa vastuuta perehdyttämisen kehittämisestä ja suurilta osin sen toteuttamisesta, jos siihen vain varataan aikaa. Esimies on se kuitenkin lopulta se, joka resursoi aikaa, ja hän on aina avainasemassa perehdyttämisen kehittämisessä ja toteuttamisessa. (mt., 83.) Perehdytysvastaavat toimivat aina yhteistyössä esimiesten kanssa ja heidän tukena ei välttämättä he koskaan pysty yksin toteuttamaan laadukasta perehdyttämistä. Esimies luo edellytykset hyvälle perehdyttämiselle, vaikka hän delegoisikin osan vastuusta ja tehtävistä jollekin tai joillekin muille, jonka vuoksi esimiestä ei voida sivuuttaa perehdyttämisen kokonaisuudessa.

Työssä onnistuminen vaatii jatkuvaa oppimista, kykyä löytää sekä omaksua uutta tietoa ja samalla vanhan epärelevantin tiedon ja taidon pois opettelu (Kupias & Peltola 2009, 56.) Perehdyttämisessä ei ole kuitenkaan kyse pelkästään uusien tietojen ja taitojen kehittämisestä, vaan myös jo olemassa olevan osaamisen havaitsemisesta ja hyödyntämisestä (Kupias, Peltola & Pirinen 2014). Hyvän ja laadukkaan perehdyttämisen toteuttaminen ei tapahdu itsestään, vaan sen kehittäminen ja toteuttaminen vaatii monenlaista erityisosaamista. Erikseen nimetty perehdyttäjä voi olla se kanava, jonka kautta tätä perehdyttämisen erityisosaamista voidaan saada työyksiköihin. Usein nimettyjen perehdyttäjien käyttöönoton taustalla voi olla tarve yhtenäistää ja tehostaa perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 83-84.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää erilaisia ilmiöitä ja ihmisten ajatuksia tutkittavasta asiasta, jonka vuoksi se valikoitui tutkimustavaksi perehdyttämisen toteuttamisen nykytilannetta tutkittaessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 49, 52;

Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Tutkimuksen kohderyhmänä olivat perehdyttämisen keskiössä olevat ihmiset eli myymäläpäälliköt, jotka organisoivat perehdyttämisen järjestämistä sekä myyjät, jotka voivat olla ensin perehdytettävänä ja myöhemmin myös perehdyttäjinä. Seuraavissa alaluvuissa kerron eri menetelmistä, joita käytin tutkimusaineiston keräämiseksi. Käytetyt menetelmät olivat myymäläpäälliköiden strukturoitu lomakehaastattelu, myyjien teemahaastattelut sekä myymäläympäristössä perehdytettävänä oleminen sekä perehdyttämisen havainnointi.

4.1 Perehdyttämisen nykytilanne: myymäläpäälliköiden lomakehaastattelu

Aloitin perehdyttämisen nykytilanteen selvittämisen toteuttamalla myymäläpäälliköille strukturoidun haastattelun eli lomakehaastattelun, jossa myymäläpäälliköt vastasivat kyselylomakkeen seitsemään kysymykseen (liite 1). Avointen kysymysten tarkoituksena oli, että myymäläpäälliköt kertoisivat mahdollisimman laajasti kuvaillen perehdyttämisen prosessin eri vaiheista sekä käytettävistä menetelmistä ja työvälineistä. Lisäksi lomakehaastattelulla haluttiin tietää perehdyttämiseen käytettävän ajan määrä, miten perehtymisen edistymistä seurataan sekä mitkä asiat perehdyttämisessä ovat toimivia ja sitä tukevia ja missä asioissa on vielä parannettavaa sekä mihin on tärkeä kiinnittää erityistä huomiota.

Myymäläpäälliköiden haastattelu toteutettiin strukturoituna lomakehaastatteluna, koska se oli maantieteellisesti käytännöllisin tapa kerätä tietoa perehdyttämisestä myymälöiltä, joita oli tutkimuksen aikaan 25 ympäri Suomea. Myymäläpäälliköt ovat myymälöissään vastuussa perehdyttämisen organisoinnista, jonka vuoksi he valikoituivat eliittiotannalla lomakehaastattelun kohderyhmäksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74.) Kutsu lomakehaastatteluun lähetettiin jokaiselle vakituisen myymälän 25:lle myymäläpäällikölle ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Muistutuksia oli tarkoitus lähettää kaksi, mutta niitä lähetettiin vain yksi. Syynä tähän oli tietoturvasuojaus myymäläpäälliköiden sähköposteissa, jonka seurauksena en pystynyt itse lähettämään kutsua haastatteluun enkä myöskään muistutuksia lomakehaastatteluun osallistumismahdollisuudesta, vaan viestit puolestani lähetti opinnäytetyöni tilaajaorganisaation yhteishenkilö, Finlaysonin HR-johtaja.

4.2 Kokemuksia perehdytyksestä: myyjien teemahaastattelut

Kun suunnittelin lomakehaastattelun toteutusta oli ajatuksenani ensin, että vastausten perusteella ja niiden sisällöistä riippuen voisin haastatella joitakin myymäläpäälliköitä teemahaastatteluun, jotta saisin vielä syvempää tietoa perehdyttämisen toteuttamisesta. Vastausajan päätyttyä ja vastauksia tarkasteltuani kuitenkin totesin, että myymäläpäälliköiden vastaukset antavat tarpeeksi kattavan yleiskuvan perehdyttämisestä, sen tarpeista sekä sen toimintatavoista. Lomakehaastattelun vastausajan päätyttyä minulle aukeni myös mahdollisuus käyttää havainnointia menetelmänä, kun minulle tarjottiin pienituntista 4h/vko työsopimusta eräästä pääkaupunkiseudun Finlaysonin myymälästä. Opinnäytetyöni toteutusmuoto moninaistui, jonka lisäksi tutkimusasetelma myös hieman muuttui. Minusta tuli yksi myyjistä, jotka ovat tämän tutkimuksen kohderyhmän toinen puolisko. Halusin syventää havainnoinnin kautta saatavia kokemuksia myyjien teemahaastatteluilla, mutta toisaalta myös kuulla oikeita kokemuksia perehdyttämisestä. Ovatko ne samanlaisia kuin oma kokemukseni perehdytyksestä? Vastaavatko myyjien kokemukset perehdyttämisestä myymäläpäälliköiden lomakehaastattelun vastauksia? Kerron tässä alaluvussa myyjien teemahaastatteluista ja seuraavassa alaluvussa havainnoinnin kautta myymälässä saaduista kokemuksistani sekä havainnoistani.

Pyysin apua haastateltavien etsimiseen aluepäällikön sijaisuutta tehneeltä aluepäälliköltä, koska hän osasi kertoa minulle missä myymälöissä olisi suhteellisen tuoreita myyjiä. Alkuperäinen suunnitelmani oli löytää haastateltaviksi alle kuusi (6) kuukautta Finlaysonilla olleita myyjiä, koska uusimilla myyjillä omat perehdyttävänä olemisen kokemukset ovat tuoreimmassa muistissa. Alle kuusi (6) kuukautta Finlaysonilla olleiden myyjien löytäminen, jotka haluaisivat vapaaehtoisesti osallistua tutkimukseeni, osoittautui kuitenkin yllättävän haastavaksi. Tämän seurauksena jouduin pohtimaan tutkimusasetelmaani tämän menetelmän kohdalla uudelleen, koska tutkimuseettisestä näkökulmasta haastattelujen oli teemahaastattelujenkin kohdalla ehdottoman tärkeä perustua haastateltavien vapaaehtoisuuteen (TENK 2019). Lavensin teemahaastattelujen kohderyhmäksi myyjät, jotka ovat olleet Finlaysonilla enintään kaksi (2) vuotta, jotta heillä olisi vielä mahdollisesti muistissa oma perehdytyskokemuksensa. Lisäksi vapaaehtoisuutta vaalittiin edelleen edellytyksenä osallistua haastatteluihin.

Joillain pidempään Finlaysonilla olleilla myyjillä saattoi olla myös omakohtaista kokemusta toisen myyjän perehdyttämisestä ja auttamisesta. Laajennettuani kohderyhmää löysin lopulta yhteensä viisi (5) teemahaastatteluun suostunutta myyjää.

Haastateltavien löytämisen haasteista johtuen pääsin aloittamaan teemahaastattelut tammikuussa 2020, jolloin oli käynnissä joulun jälkeiset alennusmyynnit, joka on myymälöissä kiireistä aikaa. Tästä johtuen kaikkia haastatteluja ei ollut mahdollista toteuttaa tammikuussa, vaan haastattelut saatiin päätökseen helmikuussa. Koin viiden teemahaastattelun riittävän, koska haastatteluiden anti oli sisällöllisesti pääpiirteittäin melko samanlaista ja koin saavuttaneeni tietyn saturaatiopisteen. Teemahaastattelun lisäksi käytin tässä opinnäytetyössä menetelminä strukturoitua lomakehaastattelua sekä havainnointia ja koin, että kolmen eri menetelmän avulla kerätyt aineistot ja havainnot olivat yhdessä sisällöllisesti niin kattavia, että tämä opinnäyte voidaan toteuttaa tieteellisen laadukkaasti.

Haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus haastatteluun, sen nauhoittamiseen ja materiaalin käyttöön osana tämän opinnäytetyön aineistoa. Haastattelut äänitettiin myöhemmin toteutettavaa litterointia varten, jotta haastattelun sisältöä olisi helpompi analysoida ja pystyisin haastattelijana olemaan enemmän läsnä haastattelussa. Haastateltavien anonymiteetistä ja yksityisyydensuojasta pidettiin huolta, ja nauhoitetut materiaalit tuhottiin niiden litteroimisen jälkeen. Haastatteluissa oli käytössä kysymysrunko ja avainsanoja, jotka olivat tukenani haastattelun toteuttamiseksi (liite 2). Teemahaastattelujen mukaisesti keskusteluja vei paljon eteenpäin se, mitä haastateltava itse kertoi. Koska halusin luoda haastatteluille rennon ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa haastateltava sai kertoa perehdyttämisestään niin paljon tai niin vähän kuin hän itse halusi, niin aloitin tapaamisemme ennen varsinaisen haastattelun alkua aina kysymällä ”*mitä sinulle kuuluu?*” Koen, että toisten kohtaaminen – olipa kyseessä sitten työkaveri tai asiakas – on tärkeää ja vahva osa myös Finlaysonin toimintakulttuuria, niin halusin luoda samanlaista lämminhenkistä tunnelmaa myös haastatteluihin.

4.3 Perehdyttämisen havainnointi myymälässä työskennellessä

Strukturoidun lomakehaastattelun ja puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden lisäksi havainnoin perehdyttämisen toteuttamista olemalla itse myyjänä ja perehdytettävänä yhdessä Finlaysonin pääkaupunkiseudun myymälöistä. Havainnointi valikoitui

menetelmäksi, kun myyjän työn tekemiselle aukesi mahdollisuus opinnäytetyön tekemisen yhteydessä. Havainnoinnin kautta oli mahdollista päästä tapahtumien luonnolliseen ympäristöön eli työpaikalle, jossa myymälähenkilökunta tekee töitään ja jossa uudet myyjät saavat perehdytyksen. Havainnointi mahdollisti vielä monipuolisen tietoineksen keräämisen perehdyttämisen toteutuksesta ja toteutumisesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 69.) Työsopimuksessani sovittu työmäärä oli 4 tuntia viikossa, joten tein pääsääntöisesti kerran viikossa yhden työvuoron.

Kirjasin havaintojani ja tuntemuksiani ylös sähköiseen opinnäytetyöpäiväkirjaan, jotta myöhemmässä vaiheessa, kun olen tämän opinnäytetyön kirjoitusprosessissa, muistaisin miten asiat järjestettiin, mikä sujui hyvin ja missä asioissa oli vielä parannettavaa. Opinnäytetyöpäiväkirjan lisäksi pidin itselleni myös videopäiväkirjaa, koska aina ei ollut mahdollista kirjoittaa tuntemuksiani muistiin, vaan ne oli helpompi tallettaa audiovisuaalisesti. Havainnointiprosessi kesti neljä kuukautta, lokakuun 2019 puolelta välistä helmikuun 2020 puoleen väliin. Koska havainnointiprosessi kesti useamman kuukauden, oli tärkeää kirjata havaintoja ylös silloin kuin asiat tapahtuivat tai kun asioita tuli ajateltua. Opinnäytetyöhöni liittyviä asioita, kuten esimerkiksi havainnointikokemuksiani, on tullut mietittyä myös työvuorojen ulkopuolella, joten ajatuksia perehdyttämisestä on saattanut tulla niin bussissa, ulkona lenkillä kuin ennen nukkumaanmenoakin. Tästä syystä koin eri formaatteihin kokemusteni tallentamisen tärkeäksi ja helpoksi tavaksi, koska havainnointiin liittyvää ajatustyötä on lähes mahdollonta aikatauluttaa, vaan ajatukset kulkevat aihepiirin ympärillä enemmän tai vähemmän koko ajan, ilman mitään aikataulua.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen strukturoidun lomakehaastattelun, havainnoinnin ja teema-haastattelujen avulla kerätyn tutkimusaineiston tuloksia sekä yhtenäisiä teemoja.

5.1 Myymäläpäälliköiden lomakehaastattelut

Kuvailen myymäläpäälliköiden (jatkossa myös myypä) lomakehaastattelun vastauksia yleisesti, mutta tuoden myös erilaisia yksityiskohtaisempia huomioita esille. Jokainen myymälä on oma kokonaisuutensa, jonka vuoksi suuria yleistyksiä pyritään paikka pai-

koin välttämään. Lomakehaastattelun tulosten ymmärtämisen selkeyttämiseksi myymäläpäälliköiden vastaukset on jaoteltu numeroilla, joka vastaa sitä missä järjestyksessä he vastasivat lomakehaastatteluun.

Vastauksia myymäläpäälliköiden lomakehaastatteluun tuli lopulta kymmenen (10), kun kutsu lähetettiin 25:lle myymäläpäällikölle. Lomakehaastattelun vastausprosentti oli siis 40%. Vaikka sisällöllisesti lomakehaastatteluun ei voinut vastata virheellisesti, niin kyselylomakkeen vastausten virhemarginaali oli 95% luotettavuusrajalalla $\pm 19,6\%$ otoksen koon ollessa 25 ($N=25$) ja vastausprosentin 40% (Ojasalo & Moilanen & Rita-lahti 2014, 125). Käsittelen ja pohdin lomakehaastattelun vastaajakatoa enemmän alaluvussa 6.1. Vastanneiden myymäläpäälliköiden ja myymälöiden joukossa oli sekä kauppakeskuksissa sijaitsevia myymälöitä että ns. katutasossa toimivia kivijalkamyymälöitä, jotka eivät sijaitse kauppakeskusten yhteydessä. Lisäksi lomakehaastatteluun vastanneiden myymäläpäälliköiden ja myymälöiden joukossa on myymälöitä niin usean myymälän myymäläkeskittymistä kuten esimerkiksi pääkaupunkiseudulta kuin maakunnista, joiden alueella toimii vain yksi myymälä.

Myymäläpäälliköiden lomakehaastattelusta käy ilmi, että perehdyttämiseen käytetään myymälästä riippumatta kutakuinkin yhtä paljon aikaa. Perehdyttäminen kestää pääsääntöisesti jokaisessa myymälässä noin 2 työvuoroa eli tarvittavien asioiden läpikäymiseen ja sekä työtehtävien opetteluun on varattu vuoron pituudesta riippuen n. 12-16 tuntia. Myymälöiden välillä on kuitenkin eroja, sillä muutamissa myymälöissä perehdyttämiseen varataan vain 1-2 päivää. Yksi myymäläpäällikkö (mypä5) kertoi, että kaikkien asioiden läpikäymiseen kuluu noin viikko, jos uusi myyjä on samalla viikolla useampana päivänä töissä. Harvemmin töissä olevan uuden myyjän perehdyttäminen voi hänen mukaansa ”venyä” jopa kuukauteen. Alla on kuvia havainnollistamaan kuinka perehdyttämiseen käytettävä aika jakautuu eri myymälöissä.

Kuinka monta vuoroa perehdyttämiseen käytetään?

1-2	2	2-3	3
	X		
	X		
			X
X			
X			
		X	
	X		
		X	
	X		
	X		

Kuvio 3. Kuinka monta vuoroa perehdyttämiseen käytetään?

Myymäläpäälliköitä pyydettiin kertomaan mitä heidän toteuttamansa perehdyttäminen pitää sisällään sekä mitä erilaisia menetelmiä tai työvälineitä heillä on käytössään perehdytyksen toteuttamiseksi ja tueksi. Perehdyttämisen sisällöt olivat laajoja, mutta myös perehdyttäminen käsitteenä kattaa paljon erilaisia sisältöjä ja tehtäviä alleen. Osa myymäläpäälliköistä kertoi hyvin yksityiskohtaisesti perehdyttämisen aikana näytettävistä ja kerrottavista asioista, kun osa myymäläpäälliköistä kertoi vain pääpiirteittäin mitä perehdyttäminen pitää sisällään. Kaikki myymäläpäälliköt mainitsevat perehdytyslistan käyttämisestä perehdyttämisessä, joka on erityisen hienoa, koska perehdytyslista on ollut ainoa käytännöllinen ja konkreettinen työväline perehdyttämi-

sen tueksi myymäläpäälliköille sitä suunniteltaessa ja toteuttaessa. Kun myymäläpäälliköiltä kysyttiin miten he seuraavat perehdyttämisen toteutumista, vastasi seitsemän (7) kymmenestä (10) myymäläpäälliköstä perehdytyslistan myös perehdyttämisen seuraamisen työvälineenä. Ne kolme myymäläpäällikköä, jotka eivät vastanneet perehdytyslistaa seuraamisvälineenä kertoivat olevansa aktiivisesti uuden myyjän tukena, kun hän tarvitsee apua. Lisäksi he kyselevät erilaisia työhön ja osaamiseen liittyviä kysymyksiä, jotta ovat tietoisia myyjän osaamisen kehittymisestä. Yksi myymäläpäälliköistä (mypä7) totesi, että kynnys uuden myyjän kysymyksille pitää myös olla matala.

Myymälän käsikirjan lukemisesta kertoi kahdeksan myymäläpäällikköä. Joissain kauppakeskuksissa osoitettiin luettavaksi myös kauppakeskuksen oma perehdytysmateriaali, jossa kerrottiin kauppakeskuksen toimintatavoista ja käytännöistä. Myymälän käytäntöjen läpikäymisen mainitsivat myös kaikki vastaajat, joista kaksi heistä avaa myymälän käytäntöjä yksityiskohtaisemmin.

Erilaiset toimintaympäristöt luovat itsessään erilaisuutta myymälöiden käytäntöihin, vaikka myymälät toteuttavatkin kansallisella tasolla samanlaisia käytäntöjä ja oheistuksia. Jokaisen myymälän olisi hyvä paikallisesti joko pyytää kauppakeskukselta jonkinlainen koottu tietopaketti kyseisen kauppakeskuksen toimintatavoista, jotka myymäläpäällikkö kertoo uudelle myyjälle koko yrityksen yhteisen perehdytysmateriaalin lisäksi. Myymälöissä, jotka eivät toimi kauppakeskuksissa vaan muissa yksittäisissä toimitiloissa, myymäläpäälliköt voisivat itse koostaa oman myymälänsä turvallisuus- ja käytännön asiat omaksi tietopaketiksi, jota säilytetään kyseisen myymälän taukotilassa. Myymäläpäällikkö voi tietopaketin avulla kertoa uudelle myyjälle tätä perehdyttäessään myymälän paikallisista toimintatavoista sekä turvallisuuskäytännöistä. Myymäläkohtaisten materiaalien olisi hyvä sisältää kuvauksen myymäläkohtaisista asioista, kuten varaston sijainnista, roskien viemisestä, hätäpoistumisteistä ja muusta vain kyseistä myymälää koskettavista asioista.

Jokainen myymälä on omanlainen kokonaisuutensa ja toimintaympäristönsä. Myymälöissä on siis käytännön asioita, jotka koskettavat vain kyseistä myymälää. Sen lisäksi on myös käytännön asioita, jotka ovat yhteisiä jokaiselle myymälälle. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi myymälän päivän aloitus ja lopetus, Finlaysonin tapa myydä, tuotteita-

den hinnoittelu, varaston toiminta ja käyttö, työvaatetus, siivoaminen, kuorman saapuminen jne. Yleiset, kaikkia myymälöitä koskevia käytännön asioita ja muita työsuhteeseen liittyviä asioita löytyy jo myymälän käsikirjasta, joka on yleinen tietopaketti jokaiselle myymälässä työskentelevälle työntekijälle. Myymälän käsikirja on hyvä työväline niin uudelle työntekijälle kuin jo kokeneemmallekin, josta löytyvät yleiset myymälätyöskentelyyn ja työsuhteeseen liittyvät tiedot. Tällä hetkellä myymälän käsikirjassa on kuitenkin myös ohjeita muun muassa kassan avaamiseen ja sulkemiseen sekä tilitykseen, jotka voisivat olla erikseen omassa ohjekansiossaan joko fyysisenä myymälässä tai sähköisesti samalla alustalla muiden ohjeiden kanssa. Näin ohjeet olisivat yhdessä samassa paikassa keskitetysti ja jos ohjeistus muuttuu, on yksittäinen ohjeistus helpompi päivittää kuin yksi iso yleispätevä tietopaketti, jonka sisältöä ei välttämättä muisteta päivittää ajantasaiseksi. Kerron lisää tietopalustojen selkeyttämisen kehittämistarpeesta ja -ehdotuksista kappaleen 7 alaluvussa 7.3.

Myymäläpäälliköiltä kysyttiin mitkä asiat perehdytyksessä nykyisellään sujuvat hyvin, missä on vielä parannettavaa ja mihin olisi tärkeää kiinnittää huomiota. Jo toimiviksi asioiksi mainittiin tuotteiden, arvojen, asiakaspalvelun ja myynnin perusteiden läpikäyminen sekä myymälän yleiset käytännön asiat. Perehdytysmateriaalit saivat myös kehua selkeydestään ja kattavuudestaan, mutta vastaaja ei avannut vastauksessaan enempää mitkä perehdytysmateriaalit ovat hänen mielestään selkeitä ja kattavia. Aikaan liittyviä mainintoja tuli myös muutama: eräs myymäläpäällikkö (mypä10) totesi alun sujuvan aina hyvin, mutta lopussa tulevan aina kiire. Toinen myymäläpäällikkö (mypä4) kertoi, että jos aikaa on varattu perehdyttämiseen, niin se sujuu hyvin ja tehokkaasti. Jos kuitenkin tarve itsenäiseen yksin työskentelyyn on pikainen, niin perusperehdytys voi jäädä liian vajavaiseksi.

”Toisaalta on monta asiaa, jotka oppii ja pystyy hahmottamaan vasta työtä tekemällä ja ajan kanssa. Varsinkin kassankäytössä on useita asioita, jotka eivät ole rutiinia edes meille pitkään talossa olleille, joten niiden osaaminen tulee ajan kanssa.” – mypä4

Seitsemän myymäläpäällikköä mainitsi ajan resursoinnin ja sen puutteen haasteeksi ja selväksi kehityskohteeksi perehdyttämisessä.

Perehdytykselle toivottiin valmiiksi mietittyä pohjaa, jonka avulla perehdyttäjät tietäisi montako vuoroa perehdytyksen toteuttaminen kestää ja mitä minäkin päivänä olisi tarkoitus käydä läpi. Lisäksi perehdytykselle toivottiin yhtenäistä toteutusta eli että jokaisessa myymälässä uusi myyjä perehdytettäisiin samalla perehdyttämismallilla (mypä7). Perehdytyksen yhteneväsyydellä taataan jokaiselle uudelle myyjälle samat oikeudet ajallisesti ja sisällöllisesti myymälästä riippumatta (mypä7). Toinen myymäläpäällikkö (mypä4) toivoi, että perehdyttämisaika uudelle myyjälle ja perehdyttäjälle rauhoitetaan vain perehdyttämiseen eikä näitä tunteja tulisi laskea myymälän myyntitunneiksi. Kyseinen myymäläpäällikkö (mypä4) toivoi siis lisää käytettävissä olevia tunteja, jotka käytettäisiin vain uuden myyjän perehdyttämiseen. Myös toinen myymäläpäällikkö (mypä2) kertoi, että myymälöiden välillä on eroja kuinka paljon niillä on mahdollisuuksia käyttää aikaa perehdyttämiseen. Toisin sanoen perehdyttämiseen käytettävissä oleva aikaa ei koettu yhdenvertaiseksi kaikkien myymälöiden välillä. Eräs myymäläpäällikkö (mypä1) toivoi, että ohjeet olisivat ajantasaisia. Hänen mukaansa esimerkiksi kassatyöskentelyssä on hieman epäselkeitä käytäntöjä, vaikka kassa onkin yleisesti ottaen hyvin selkeä ja helppokäyttöinen. Myymälän käsikirjaa toivottiin päivitettäväksi ja että samalla varmistettaisiin, että se pidettäisiin ajan tasalla tulevaisuudessaakin. Tämän lisäksi perehdytyslistalle toivottiin jatkoversio eli ”perehdytyslista osa 2”, jolla voitaisiin sekä syventää osaamista mutta myös varmistaa, että uusi myyjä on oppinut tarvittavat asiat. Tietotulva sai myös useamman maininnan asiana, johon olisi tärkeää kiinnittää huomiota:

”Materiaalia on paljon eikä kaikkea voi yhdellä kerralla sisäistää.” – (mypä3)

”Kertaus on opintojen äiti, ei yhdellä kertaa jää kenellekään päähän kaikki asiat.” – (mypä2)

”Liiallinen tietotulva heti alussa saattaa sotkea ja hidastaakin oppimista. Varsinkin jos ala on ihan uusi eikä edes osaa kysyä oikeita kysymyksiä.” – (mypä4)

Eräs myymäläpäällikkö (mypä6) myös huomautti, että ihmisten taitotaso voi olla erilainen. Joillain asiakaspalvelu voi olla ”hakusessa” ja joillain taas mennä enemmän aikaa ohjelmien ja kassanoppimiseen. Toinen myymäläpäällikkö (mypä2) mainitsi jokaisen myymälän olevan oma kokonaisuutensa; kaikissa on omat käytännön asiansa, jotka on perehdytettävä vaikka siitä ei olisikaan mainintaa perehdytyslistassa.

Vaikka tämä perehdyttämisen nykytilan kartoitus ja kertomukset perehdyttämisen toteuttamisesta eivät kuvaisikaan kaikkien myymälöiden perehdyttämisen tilaa, niin lo-makehaastattelun vastauksilla saadaan kuitenkin tarpeeksi kattava yleiskuva perehdyttämisen nykytilasta. Yleiskuvalla ei voida tehdä kaikkien myymälöiden perehdyttämistä koskettavia yleistyksiä, mutta sillä kuitenkin saadaan tietää perehdyttämisen yleisilasta, sisällöstä ja käytännöistä asioita, jotka auttavat perehdyttämisen kehittämisessä tässä opinnäytetyössä ja tulevaisuudessakin. Kartoituksesta saadulla tiedolla perehdyttämistä pystytään yhtenäistämään ja samalla luomaan yritykselle yhtenäisen palvelukonseptin mukaiset tavat toteuttaa perehdytys jokaisessa myymälässä ympäri Suomea.

5.2 Myyjien teemahaastattelut

Myyjien teemahaastatteluiden vastauksia käsitellään yleisesti, jotta ketään haastateltua myyjää ei voida tunnistaa vastausten perusteella. Myyjää haastateltiin yhteensä viisi (5), ja he olivat työskennelleet pääsääntöisesti yhteensä neljässä (4) eri myymälässä. Eräästä myymälästä haastattelin kahta myyjää, joiden perehdyttäminen oli toteutettu erilaisilla tavoilla ja toisesta myymälästä haastattelin myyjää sekä myymäläpäällikköä. Teemahaastattelin myös myymäläpäällikköä, koska hän oli ollut työsuhteensa alussa töissä toisessa myymälässä, jossa hänet oli myös perehdytetty. Myöhemmin hän siirtyi toiseen myymälään myymäläpäälliköksi. Haastattelemani myymäläpäällikön kanssa samassa myymälässä työskentelevä myyjä, jota myös haastattelin tätä opinnäytetyötä varten, on aloittanut Finlaysonilla ennen nykyisen myymäläpäällikön aloittamista samassa myymälässä, joten hän on saanut perehdyttämisensä toisen myymäläpäällikön toteuttamana.

Myyjistä neljä (4) viidestä (5) oli aloittanut pienillä työsopimustunneilla, mutta myöhemmin heistä kolme (3) viidestä teki töitä selvästi isommalla tuntisopimuksella kuin työsuhteen alussa. Jokaisen myyjän perehdyttämiseen myymälässä oli varattu kahdesta (2) kolmeen (3) työvuoroa. Myyjistä kahden perehdytys oli toteutettu jossain toisessa Finlaysonin myymälässä ennen omassa myymälässä aloittamista. Lisäksi yksi myyjistä osallistui samaan keskitettyyn perehdyttämispäivään johon itsekkin osallistuin, joka järjestettiin Espan myymälässä työsuhteen alussa. Kerron keskitetystä perehdyttämispäivästä lisää seuraavassa alaluvussa (5.3), jossa käsitellään perehdytettävänä olemista sekä perehdyttämisen toteutumisen havainnointia.

Kysyessäni oliko perehdytyslista ollut käytössä haastateltavien perehdyttämisessä, niin vain kaksi (2) viidestä (5) vastasi kyllä. Ne kolme myyjää, joiden perehdytyksessä ei oltu käytetty perehdytyslistaa, sanoivat jokainen, että perehdytyslista olisi ollut erittäin hyödyllinen oman perehdyttämisen ja perehtymisen kannalta. Toisen myyjistä, joiden perehdyttäminen oli aloitettu perehdytyslistan avulla, perehdyttäminen oli valitettavasti jäänyt kesken eikä sitä aloittamisen jälkeen oltu enää jatkettu eikä listaan palattu.

Perehdytyslistan avulla ne myyjät, jotka eivät koko perehdyttämisen aikana olleet nähneet tai kuulleet perehdytyslistasta, olisivat tienneet mitä kaikkea heidän työssään odotetaan oppivan ja osaavan tulevien viikkojen ja kuukausien aikana. Lisäksi mahdollisten ja valitettavien poikkeustilanteiden vuoksi, kuten sairauslomien tai muiden vastaavien henkilöstöressurssipulaa aiheuttavien syiden takia, olisi ollut tärkeää, että he olisivat tienneet perehdytyslistasta ja sen sisältämistä asioista. Jos nämä myyjät olisivat tienneet perehdytyslistasta ja sen sisällöstä, olisi heillä sen avulla ollut mahdollisuus itseohjautuvasti opiskella sekä etsiä ja kysyä listan asioista tietoa ja vastauksia sisäisiltä alustoilta, toiselta myyjältä tai toisesta myymälästä. Erilaiset poikkeustilanteet olivat myös varjostaneet joidenkin myyjien perehdyttämisen toteutumista sekä työssä oppimista. Osa myyjistä oli saanut tietää kunnolla ja päässyt tutustumaan syvemmin Finlaysonin tavasta myydä ja myynnin askelista vasta useamman kuukauden jälkeen Finlaysonilla aloittamisestaan. Useampi haastatelluista myyjistä myös mainitsi, että jos hän ei myyjänä tiedä kaikista eri työtehtävistä mitä hänen pitäisi tehdä niin ei hän välttämättä niistä osaa myöskään kysyä. Jokainen myyjä kuitenkin totesi, että aina kun apua pyysi tai jotain kysyi, niin aina autettiin. Toisten auttaminen koettiin todella tärkeäksi ja työssä jaksamista tukevaksi asiaksi.

Yhteneväistä haastateltaville oli se, että ne myyjät, joiden perehdyttäminen oli aloitettu tai toteutettu perehdytyslistan avulla, työskentelivät useamman kerran viikossa ja heillä oli suurempi tuntisopimus. Myyjät, joiden kanssa perehdytyslistaa ei oltu käytetty, olivat kaikki pienituntisia, jotka tekivät yleensä vain yhden vuoron viikossa.

Haastateltavat pitivät ennakkoon uusille myyjille jaettavaa ”Tervetuloa Finlaysonille” sekä itseopiskelumateriaalista pidettiin hyvinä ja toteuttamiskelpoisina ideoina. Eräs myyjä sanoi, että olisi ilomielin lukenut etukäteen erilaisista materiaaleista ja yrityksestä ylipäätään. Hän olikin yrittänyt lukea Finlaysonista, sen historiasta, arvoista ja

vastuullisuudesta yrityksen verkkosivuilta, mutta mitään täysin yhtenäistä tietopakettia hän ei ollut löytänyt, vaan pelkästään yksittäisiä sivuja näistä aiheista. Toinen myyjä piti hyvänä, että itseopiskelumateriaalia jaettaisiin jo ennakkoon uusille myyjille, jotta ensimmäisenä työpäivänä kaikki ei välttämättä olisi niin uutta uudelle myyjälle, vaan olisi jo jotenkin tietoinen siitä mitä odottaa.

Kaikki myyjät kertoivat ajoittaisista viestinnän haasteista ja tarvittavien informaatioiden puutteesta myymälätasolla oman työyhteisönsä sisällä. Lisäksi yritystasolla toivottiin satsausta myyjien työssään tarvitsemiin tietopaketteihin kuten työsuhteeseen liittyvät, tuotteisiin ja materiaaleihin liittyvät asiat sekä erilaisten ohjelmien ja työtehtävien vaatimiin käyttöohjeisiin. Varsinkin reklamaatiot ja lahjakortit olivat aiheuttaneet myyjille tuskaisia hetkiä kassalla. Ne myyjät, jotka olivat pienillä työsopimustunneilla ja vain kerran viikossa töissä kokivat tiedonkulun myös suureksi haasteeksi omissa työyhteisöissään. Kun he saapuivat työvuoroon he lukivat taukuhuoneessa olevia infoja, jotka saattavat olla vain työyhteisön sisäisiä tai uusia ohjeistuksia koko myymälätasolla. Sen lisäksi myymälän puolella olisi suotavaa vielä lukaista viikoittainen retail-info, jossa kerrotaan edellisen viikon toteutumisesta sekä kuluvan ja tulevan viikon toimenpiteistä, jotta myyjä on tietoinen ajantasaisista myymälöitä koskettavista asioista kuten kampanjoista. Yhdessä myymälässä oli ollut ns. reissuvihko -tyylinen työyhteisön infovihko, toisessa myymälässä oli ollut oma excel-tiedosto kysymyksille ja havainnoille ja kolmannessa myymälän ajankohtaisista asioista ja infoista tiedotettiin ja keskusteltiin myymälän omassa sisäisessä Whatsapp-keskusteluryhmässä. Se, missä muodossa erilaiset materiaalit ja ohjeet koettiin miellyttävimpänä jakoi haastateltavia puolin ja toisin. Osa piti sähköisessä muodossa olevia materiaaleja parempina ja osa paperisia ohjeita käytännöllisempinä. Ennakkomateriaalin toteutusmuoto herätti myös erilaisia ajatuksia puolin ja toisin; osa olisi toivonut materiaalin sähköisenä, osa paperisena.

Haastateltavat kertoivat oppivansa uusia asioita eri tavoin: yksi oppii parhaiten, kun lähellä on joku joka näyttää ja seuraa tekemistä, toinen haluaa opetella itse tekemällä ja käytännön kautta ja kolmas koki olevansa niin itseohjautuva, että tiedon etsiminen ja kysymysten esittäminen on hänelle paras tapa oppia. Tärkeäksi omassa työssä koettiin Finlaysonin arvot, laadukkaat ja vastuulliset tuotteet sekä työkaverit ja asiakkaat. Yhteiskunnalliset kannanotot sen sijaan jakoivat haastateltavien mielipiteitä. Yrityksen yhteiskunnallista ja kantaaottavaa otetta pidettiin tärkeinä ja arvojen mukaisena

toimintana, mutta jotkut kokivat jotkut tietyt kannanotot hieman vaivaannuttavina ja myymälässä tehtävää työtä hankaloittavina. Vaikka jotkut haastateltavista kokivat osan kannanotoista hieman vaivaannuttavina ja vaikeina, seisoivat he täysin Finlaysonin arvojen takana, sillä kaikki haastateltavat kokivat Finlaysonin arvot erittäin tärkeäksi osaksi omaa työtään. Toisaalta, kukaan meistä ei ole samanlainen vaikka jakaisimme samat arvot eikä meidän tarvitse pitää kaikista samoista asioista toisten kanssa. Finlayson yrityksenä haluaa herättää keskustelua ja ottaa kantaa yhteiskunnallisiin asioihin. Onkin hienoa, että Finlaysonin erilaiset kannanotot herättävät niin asiakkaita, työyhteisöissä kuin valtakunnankin tasolla keskustelua.

5.3 Havainnointi

Oma perehdytykseni oli myymäläpäälliköiden lomakehaastattelun vastauksiin verrattuna ns. normista poikkeava. Perehdyttämiseni alkoi, kun osallistuin ensimmäistä kertaa järjestettyyn keskitettyyn perehdyttämispäivästä Finlaysonin Espan myymälässä. Perehdytyspäivään osallistui lisäksi muita Finlaysonin uusia myyjiä, jotka olivat joko jo aloittaneet tai olivat pian aloittamassa Finlaysonilla myyjänä. Puolet meistä perehdytyspäivään osallistuneista oli ollut Finlaysonilla aiemmin töissä ja puolelle kyseessä oli ensimmäinen työsuhde Finlaysoniin. Perehdyttämispäivän meille piti useamman vuoden Finlaysonilla työskennellyt myyjä. Päivän aikana kävimme läpi päivän aloituksen, kassankäyttöä, tuotteita ja materiaaleja sekä mahdollisia poikkeustilanteita, joita työssä voi sattua. Päivä oli intensiivinen ja keskittymistä vaativa kahdeksan tunnin opetuskerta, jossa käytiin paljon asioita läpi, mutta lopulta päivän anti oli lähinnä pintaraapaisu moneen asiaan. Läpikäytyt asiat olivat kaikki oleellisia ja tärkeitä uuden myyjän työn kannalta, mutta esimerkiksi tuotetiedon kuuntelu luennonomaisesti ei ole innostava tapa oppia. Tuotteiden materiaaleista ja hoito-ohjeista olisi voinut käydä paljon antoisampaa ja opettavaisempaa keskustelua, jos perehdytykseen osallistuneille olisi jaettu etukäteen luettavaksi tietopaketti erilaisista tuotteisiin ja materiaaleihin liittyen, ja heränneitä kysymyksiä olisi voinut käydä perehdytyksessä yhdessä läpi.

Finlaysonin Espan myymälässä järjestetyn perehdyttämispäivän jälkeen olimme sopineet uuden esimieheni eli myymäläni myymäläpäällikön kanssa, että tulen seuraavalla viikolla auttamaan inventaariossa ja sitä seuraavalla viikolla minut perehdytetään Fin-

laysonin myymälätyöskentelyyn. Valitettavasti myymäläpäällikkö joutui olemaan sairaustapauksen vuoksi kaksi viikkoa poissa töistä ja varsinainen perehdytysvuoroni muuttui tavalliseksi työvuoroksi. Työvuorossa kanssani ollut toinen, kokeneempi myyjä näytti minulle miten kassa toimii sekä kertoi muista asioista joista minun tarvitsi tietää, jotta voin olla muutaman tunnin yksin myymälässä. Näitä asioita olivat esimerkiksi myymälän sulkeminen ja muita käytännön asioita. Onnekseni minua perehdyttänyt myyjä oli melkein koko vuoroni ajan kanssani ja kerkesimme päivän aikana käymään hyvin asioita läpi. Aiempi kokemukseni Finlaysonin pop-up myymälästä oli henkisesti pelastukseni, koska Finlaysonin tuotteet sekä myynnin askeleet olivat itselleni ennalta jokseenkin tuttuja, vaikkakin esimerkiksi tuotteiden määrä oli moninkertaisesti laajempi kuin pop-up myymälässä aiemmin ollessani.

Myymäläpäällikön palattua töihin sovimme uuden perehdyttämisen vuoron, joka sijoittui kuitenkin vasta kolmen viikon päähän. Perehdyttämisen vuoroa ennen tekemissäni työvuoroissa muut kauemmin Finlaysonilla töissä olleet myyjät kertoivat ja opettivat minulle asioita sitä mukaa kuin niitä tuli vastaan. Kun sovitun perehdyttämisen vuoron aika viimein tuli, kävimme myymäläpäällikön kanssa perehdytyslistaa läpi. Perehdytysvuoro sijoittui kuitenkin viikon 48 maanantaille, jolloin Suomeen aiempina vuosina rantautunut Black Friday ja tästä Black Weekiksi laajentunut kampanja alkoi. Finlaysonilla oli oma viikonmittainen Black Week -kampanja ja jo sen ensimmäisenä päivänä kampanja piti myymälät kiireisinä eikä meidän myymälämme ollut tässä poikkeus. Näin ollen, perehdyttämiseen ei pystytty käyttämään läheskään siihen varattua neljää tuntia, vaan suurin osa ajasta meni vain töitä tehdessä. Myymälätyöskentely on paljolti tekemällä oppimista, mutta koska olin jo ollut useamman viikon töissä tässä minulle uudessa myymälässä sekä edellisessä kesänä Finlaysonin pop-up -myymälässä, niin olin jo oppinut työni perustehtävät tässä vaiheessa. Perehdyttämisen vuorossa ei toisinsanoen päästy käymään sen syvällisemmin asioita, joita työssä voi tulla vastaan kuten reklamaatioita, palautuksia, saldokorjauksia jne. Perehdytyslistaan asioiden kohdalle, jotka jo tiesin pop-up -myymäläajoilta tai jotka olin oppinut syksyn aikana edellisissä vuoroissa, merkkasin oman puumerkkini. Asiat, joita ei joko ehditty käymään tai jotka vaativat vielä syvempää opettelua jätettiin läpikäytäväksi toiseen ajankohtaan. Perehdytyslistaa säilytettiin myymälässä, jossa minulla oli mahdollisuus tarkastella osaamistani kehittymistä ja tarpeen tullessa kysyä jostain asiasta, jota en perehdytyslistasta vielä tiennyt. Myymälässämme oli yleisesti hyvin vahva kysymisen kulttuuri – tyhmiä

kysymyksiä ei ollut ja jos johonkin ei heti muistettu tai tiedetty vastausta niin se selvitettiin. Kuukausia ja työvuoroja kului, ja kun työsuhteeni oli kestänyt kolme ja puoli kuukautta (3,5kk) kävimme läpi myymäläpäällikön kanssa koko perehdyttämislistan ja sain kysyä asioista, joista en vielä tiennyt tai minulla oli kysyttävää. Tällä kertaa otimme oikeasti aikaa perehdyttämiselle ja kerkesimme neljän tunnin aikana käymään kattavasti asioita, joihin tarvitsin vielä tiedon syventämistä.

Perehdyttämiseni oli siinä mielessä poikkeuksellinen ja erilainen verrattuna myymäläpäälliköillä tehtyyn lomakehaastatteluun. Uusien asioiden ja tehtävien perehdyttäminen venyi ja hajaantui pidemmälle aika välille kahdesta syystä. Perehdytykseni aloitusta ei pystytty yllättävistä tilanteista johtuen (myymäläpäällikön sairastuminen, Black Week -kampanja, yleinen myymälän kiire) järjestämään ns. normaalin, noin kahden ensimmäisen työvuoron aikana, mikä muissa myymälöissä on lomakehaastattelun perusteella ollut käytäntönä. Lisäksi työsopimuksessani sovittu tuntimäärä oli neljä (4) tuntia viikossa, joten vuoroja minulla oli viikossa yleensä yksi, eikä vuoroissa välttämättä ehtinyt käymään läpi perehdytyslistassa olevia asioita myymälässä olleen ruuhkan vuoksi.

Perehdyttämisen hajaannuttua pidemmälle aikavälille kuitenkin oivalsin, kuinka paljon potentiaalia perehdyttämisen levittämällä pidemmälle aikavälille voikaan olla. Muistelin ensimmäisiä työpäiviäni myymälässä sekä Espalla järjestettyä keskitettyä perehdyttämispäivää. Vaikka itse henkilökohtaisesti pidän uuden oppimisesta, niin nämä kyseiset päivät olivat todellisia energiasyöppöjä. Asiaa kerrottiin ja näytettiin sen verran paljon, että kaikkea oli mahdotonta sisäistää kerralla. Kertaus on opintojen äiti, niin kuin sanonta kuuluu ja josta eräs myymäläpäällikkökin muistutti lomakehaastattelun vastauksessaan. Sitä ajatusta on myös tärkeä kantaa mukana perehdyttämisessä, oli itse sitten perehdyttäjän tai perehdytettävän roolissa. Kun kertauksia ja toistoja tehdään säännöllisen usein, jossain kohtaa huomaa osaavansa jo asian ilman ohjeiden kertaamisen tarvetta. Perehdyttämisen toteutumisen poikkeuksellisuus oli itselleni ehkä jopa onni onnettomuudessa, koska se avasi näkemyksiäni perehdyttämisen toteuttamistapojen sekä siihen liittyvien asioiden moninaisuudesta, joita en olisi muuten ehkä osannut ajatellakaan.

Opinnäytetyön tekemisen aikana minulle heräsi erilaisia kysymyksiä liittyen perehdyttämiseen liittyviin asioihin, kuten esimerkiksi työsuhdeasioihin. Myyjillä voi olla erilaisia työsuhteita: määräaikaista, osa-aikaista tai täyspäiväisiä. Jotkut myyjät tekevät neljä (4) tuntia viikossa töitä, jotkut 37,5 tuntia viikossa töitä ja jotkut jotain siltä väliltä. Perehdyttämisen näkökulmasta on siis tärkeää ottaa huomioon se, että myyjät tulevat eri tilanteisiin töihin myyjäksi. Myyjät, jotka tekevät viisi vuoroa viikossa, ovat enemmän tekemisissä arjen rutiinien ja käytäntöjen kanssa kuin kerran viikossa vuoron tekevät myyjät.

Yhtymäkohtiakin myymäläpäällikköiden lomakehaastattelun vastauksiin ja myyjien teemahaastatteluihin löytyi. Kuten eräs myymäläpäällikkö mainitsi, niin jos uusi myyjä on harvemmin kuten kerran viikossa töissä voi perehdyttämiseen kulua jopa kuukausi. Lisäksi myyjien teemahaastatteluissa selvisi, että muutamat myyjät olivat olleet ensin perehdytettävänä muissa myymälöissä ennen omassa myymälässään aloittamista. Erilaiset poikkeustilanteet olivat myös varjostaneet joidenkin myyjien ensimmäisiä kuukausia ja perehdyttämisen toteutumista. Myymälässä, jossa olin tämän opinnäytetyön aikana töissä, on ollut vallitsevana ajatuksena, että autamme toisiamme. Se onkin ollut mielestäni tärkeä ja kannustava teema myyjän työtä tehdessä, koska vaikka jokainen tekee työtä itse, niin voimme yhdessä tiiminä tukea toisiamme ja saavuttaa asetettuja tavoitteitamme, kuten myyntityötä sekä työyhteisöämme koskettavia tavoitteita. Lisäksi yhdessä tekeminen tukee työyhteisömme jäsenten hyvinvointia, kun tiedämme, ettemme ole yksin ja autamme tarvittaessa toisiamme. Tämä teema toistui myös kaikkien myyjien haastatteluissa ja oli hienoa kuulla, että Finlaysonin toimintakulttuuriin kuuluu vahvasti toisten auttaminen ja tukeminen.

Finlaysonin kantavia ajatuksia koko yritystoiminnassa on ”meillä ei ole salaisuuksia” ja ”rakkaus kuuluu kaikille”. Nämä arvot, vastuullisuusteot ja toimintatavat voi kääntää myös perehdyttämisen näkökulmiksi: luomme luottamusta ja yhteisöllisyyttä yhdessä emmekä salaile toisiltamme asioita, vaan välitämme toisistamme auttamalla ja tukemalla toisiamme niin työkavereina kuin ihmisinäkin.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Finlaysonin myyjien perehdyttämisen nykytilannetta ja toteuttamisen käytäntöjä, jotta tiedettäisiin miten perehdyttämistä

voidaan kehittää tässä opinnäytetyössä sekä tulevaisuudessa. Opinnäytetyön avulla haluttiin löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Mikä on Finlaysonin perehdyttämisen nykytila eli miten Finlaysonilla perehdytetään?

Mistä hyvä perehdyttäminen rakentuu ja minkälaisia näkökulmia tulee ottaa huomioon laadukkaassa perehdyttämisessä?

Miten perehdyttämistä voidaan yhtenäistää ja kehittää nykyisestä?

Finlaysonin perehdyttämisen nykytilan ja käytäntöjen selvittämiseen tutkimusaineistoa kerättiin monimenetelmällisesti: myymäläpäälliköiden strukturoidulla lomakehaastattelulla (liite 1), myyjien teemahaastatteluilla (liite 2) sekä myymälätyöskentelyä ja perehdyttämisen toteutumista havainnoiden myyjänä ja perehdytettävänä.

Myymäläpäälliköiden lomakehaastattelun vastauksista selvisi, että Finlaysonin myymälöissä toteutettava perehdyttäminen on yleisesti hyvällä pohjalla. Myyjien työnkuva ja työtehtäviä on tunnistettu ja selkiytetty, jonka lisäksi perehdyttämisen toteuttamisen tukena on ollut käytössä perehdytyslista.

Perehdyttäminen on prosessina voinut olla myymälöissä poikkeuksellinen ja kiireinen, jonka takia perehdyttämisen tueksi toivottiinkin erilaisia työvälineitä ja perehdyttämisprosessin selkeyttämistä. Tarve itsenäiselle työskentelylle voi olla pikainen, jonka vuoksi ennen ensimmäistä työpäivää ja ensimmäisen työpäivän aikana tapahtuvien asioiden priorisointi onkin erityisen tärkeää. Uusille myyjille ennakkoon jaettavalla materiaalilla voidaan keventää ensimmäisen työpäivän painetta sekä ennaltaehkäistä tietotulvan ja tietoähkyn riskiä antamalla uudelle myyjälle jo ennakkoon mahdollisuus tutustua sekä uuden työn sisältöön ja odotuksiin että Finlaysoniin yrityksenä. Tulevan työn kuvailun sekä Finlaysonin arvojen ja vastuullisuuden lisäksi ennakkomateriaaliin kuuluu itseopiskelumateriaali. Itseopiskelumateriaalin avulla myyjä voi perehtyä itsenäisesti jo ennen ensimmäistä työpäivää muun muassa tuotteisiin ja niiden valmistusmateriaaleihin ja -tapoihin, jotta ensimmäisenä työpäivänä tuotteet ja niiden materiaalit eivät ole enää täysin uusi asia uudelle myyjälle. Ennakkoon annettavaan materiaaliin tutustuminen myös vähentäisi ensimmäiseen työpäivään ja perehdyttämiseen kohdistuvaa painetta ja samalla se ennaltaehkäisisi tietotulvan ja tietoähkyn riskiä.

Uuden työntekijän näkökulmasta olisi toivottavaa, että ensimmäisestä päivästä jää mieleen sekä opeteltuja uusia asioita että mukava tunne ja muisto ensimmäisestä työpäivästä, eikä vain pelkästään tunne ja väsymys suuresta määrästä tehtäviä ja tietoa.

Perehdyttämisen yhtenäisyyden puute eri myymälöiden välillä herätti huolta ja harmitusta myymäläpäälliköissä, jonka takia perehdyttämiselle toivottiinkin selkeää prosessia ja yhtenäistä mallia. Ohjeiden ajantasaisuutta ja esimerkiksi tuotteisiin liittyviä tietopaketteja toivottiin sekä myymäläpäälliköiden että myyjien vastauksissa haastatteluiden vastauksissa. Myyjät kaipasivat varsinkin erilaisia ohjeita ja materiaaleja osaamisensa tueksi. Todellisuudessa Finlaysonilla on sisäisillä verkkoasemillaan paljon tietoa monista asioista, joita myyjät myymälöissä kaipasivat työnsä tueksi. Erilaisia tietopaketteja valmistusmateriaaleista, olemassa olleista kuoseista, tuotteiden hoito-ohjeista, vastuullisesti tuoteketjusta jne. löytyy kyllä, mutta polut tiedon luo ovat hankalat ja epäselvät myymälöissä. Tietoja ja ohjeita ei ole keskitetty yhteen, samaan paikkaan, jonka vuoksi haluttuja ja tarvittuja ohjeita ei myöskään välttämättä löydetä silloin kuin myyjä niitä tarvitsisi. Lisäksi ajoittain hektisessä ja kiireisessä myymälätyössä ei ole aikaa etsiä tietoa, jonka olemassa olosta ei edes ole varma, kuin neulaa heinäsuovasta. Finlaysonin Q&A -kysymysvastaustiedostot on jo keskitettynä Finlaysonin sisäisessä intrassa. Samaan tapaan muut tuotteisiin ja työhön liittyvät tietopaketit ja dokumentit olisi hyvä olla keskitettynä ja helposti saatavilla. Jos erilaiset tietopaketit ja ohjeet olisivat keskitetysti samassa paikassa, säästyisi myymälöissä arvokasta aikaa muihin työtehtäviin. Jotkut myyjät voivat myös lannistua, jos tarvittua tietoa ei löydy heti, ja etsittyyn asiaan liittyvä tehtävä saattaa jäädä puolitiehen.

Finlaysonin arvot ohjaavat yrityksen toimintaa monella eri tavalla: tuotteissa ja tuotekehityksessä sekä toimintakulttuurissa niin työtehtävissä kuin työyhteisöissäkin. Perehdyttämisessä huomioonotettavia näkökulmia on monia, mutta laadukkaan perehdyttämisen pitäisi tarjota jokaiselle myyjälle yhdenvertaiset mahdollisuudet oppia työskentelystä Finlaysonilla taustastaan huolimatta ja saada tehdä myyntityötä samoilla työkaluilla kuin muutkin Finlaysonin myyjät. Finlaysonilla on viimeisen vuoden aikana panostettu Finlaysonin tapaan myydä uudenlaisen myyntikoulutuksen kautta, joka on ollut henkilökunnassa pidetty ja kehuttu lisä oman ammatillisen osaamisen tueksi. Sen takia onkin tärkeää, että myynninkehittämiseen panostettu resurssi ei valu hukkaan, vaan jokaisessa myymälässä ympäri Suomen on samanlaiset mahdollisuudet oppia ja toteuttaa työtään.

Myyjien teemahaastattelujen avulla sain kerättyä erilaisia huomioita, näkemyksiä ja mielipiteitä heidän saamastaan perehdyttämisestä sekä siitä, kuinka suuri vaikutus perehdyttämisen toteutuksella todella on niin myyjien ydinosaamiseen kuin heidän kokemaan hyvinvointiinkin. Työsopimuksen viikoittainen tuntimäärä vaikuttaa siihen, kuinka usein myyjä käy töissä ja kuinka nopeasti työtavat ja työ itsessään rutinoituu. Myyjät, jotka ovat useammin ja enemmän töissä oppivat myös luonnollisesti nopeammin, joten erityistä huomiota pitäisi käyttää pienituntisten myyjien perehdyttämiseen. Ihmiset ovat kuitenkin erilaisia ja jokainen on erilainen oppija. Siispä jokaisen uuden myyjän kohdalla perehdyttämissuunnitelmaa on tärkeää arvioida ja suunnitella yksilöllisesti uuden myyjän tarpeet ja osaaminen huomioon ottaen.

Perehdyttämiselle toivottiin jo olemassa olevan perehdytyslistan tueksi valmista pohjaa tai uutta perehdytyslistan toista osaa, joilla perehdyttämistä ja sen sisältöjä voitaisiin syventää nykyisestä. Osa myymäläpäälliköistä käytti perehdytyslistaa myös perehdyttämisen toteutumisen seuraamiseen, johon se myös osittain soveltuukin. Perehdytyslistan viimeisin päivitys on kuitenkin vuodelta 2018, jonka jälkeen on tapahtunut erilaisia uudistuksia ja selkeytyksiä. Esimerkiksi perehdytyslistassa ei ole mainintakaan Finlaysonin tavasta myydä ja myynnin askelista, jotka päivitettiin vuoden 2019 aikana, ja jotka ovat kuitenkin iso osa myyjän työnkuvaa. Perehdytyslista olisikin perehdyttämisen toteuttamisen vuoksi tärkeä päivittää mahdollisimman pian, jotta uusille myyjille muistetaan perehdyttää kaikki tarvittavat asiat. Perehdytyslistan tueksi ja tämän opinnäytetyön lisäksi luotu produkti on Finlaysonin myymälöiden perehdyttämisen aikajana, joka on myymäläpäällikölle sekä mahdollisesti muille perehdyttäjille konkreettinen työväline perehdyttämisen toteuttamisen suunnittelemiseksi ja seuraamiseksi. Perehdytyslista ja perehdyttämisen aikajana ovat yhdessä tärkeitä työvälineitä perehdyttämiseen, koska niiden avulla myymäläpäälliköt ja perehdyttäjät voivat suunnitella perehdyttämisen toteutusta, toteuttaa perehdyttämistä aikajanan mukaisesti sekä seurata perehdyttämisen etenemistä.

Sekä myymäläpäälliköt että myyjät kokivat useiden eri tietojärjestelmien käytön häiritseväksi ja vaikeaksi. Perehdytyslistan toivottiin vastaisuudessa olevan tulostettuna myymälässä, johon myymäläpäällikkö ja perehdytettävä uusi myyjä molemmat voivat palata tulevien neljän (4) kuukauden mittaisen perehdyttämisen aikajanan aikana.

Myymälätyöskentelyn ja perehdyttämisen toteutumisen havainnointi myymäläympäristössä antoi varsinkin minulle tutkijana monia uusia näkökulmia perehdyttämisestä. Havainnoinnin ja perehdytettävänä olemisen kautta pystyin ymmärtämään paremmin myymäläpäälliköiden ja myyjien haastatteluista saamiani vastauksia, koska myymälässä työskentelemisen avulla ymmärsin heidän työnsä toimintaympäristöä ja työn sisältöjä. Perehdyttämisen toteutumiseen vaikuttavat poikkeustilanteet nousivat esille kaikkien menetelmien avulla hankitusta tietoaineksestä. Yksittäisinä tietoaineksina ymmärrys poikkeustilanteiden vaikutuksesta perehdyttämiseen olisi kuitenkin voinut jäädä hyvin pieneksi ja kapeaksi. Havainnoinnin, strukturoidun lomakehaastattelun sekä teemahaastattelujen avulla ymmärrys perehdyttämiseen vaikuttavista poikkeustilanteista kuitenkin laajeni ja syveni, jonka ansiosta pystyin tällä opinnäytetyöllä kehittämään ohjeita ja työvälineen perehdyttämisen suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan. Perehdyttämisen aikajanan ja ennakkoon jaettavan ”Tervetuloa Finlaysonille” tietopakettin, joka sisältää itseopiskelumateriaalia, avulla perehdyttämistä voidaan prosessina vahvistaa, vaikka sen kokemat haasteet edelleen jatkaisivat olemistaan. Yllätyksellisiä poikkeustilanteita aiheuttavien asioiden, kuten kiireen, ajanpuutteen tai henkilöstöresurssipulan, synnyttämiä haasteita on vaikeaa estää ja ennaltaehkäistä. Perehdyttämisen prosessin ollessa vahva, laadukas ja kestävä voidaan kuitenkin minimoida poikkeustilanteiden synnyttämiä negatiivisia vaikutuksia sekä taata jokaiselle uudelle myyjälle yhdenvertainen, yhtenäinen ja tasalaatuinen perehdyttäminen haasteista huolimatta.

6.1 Strukturoidun lomakehaastattelun vastaajakato

Jos kaikki myymäläpäälliköt olisivat vastanneet lomakehaastatteluun, olisi vastauksien perusteella saatu yksityiskohtainen selvitys siitä miten perehdyttämistä toteutetaan eri myymälöissä. Kymmenellä vastauksella lomakehaastattelun vastausprosentiksi muodostui 40%. Vastausprosentin ollessa 40% ja kyselylomakkeen otoksen koon ollessa 25 (N=25) virhemarginaali oli 95% luotettavuusrajalalla $\pm 19,6\%$ (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 125). Vastausprosenttina 40% oli mielestäni yleisesti kuitenkin tarpeeksi kattava antamaan yleiskuvan perehdyttämisen nykytilanteesta. Tutkimuskysymysten näkökulmasta vastausten määrällä ei tässä tutkimuksessa ollut isointa painoarvoa, vaan suurempi painoarvo oli vastausten sisällöillä. Tutkimuksen kannalta on

kuitenkin tärkeää pohtia, miksi yli puolet lomakehaastattelun otoksesta eli kohderyhmästä jätti lopulta vastaamatta?

Lomakehaastattelulla tavoiteltiin mahdollisimman laajaa otantaa. Lomakehaastattelun toteutuneen vastausmäärän ja aiheutuneen vastauskadon syynä voi olla lomakehaastattelun kutsun sekä muistutusten lähettäminen välikäsien kautta. Toisaalta kutsun sekä muistutusten lähettäjänä oli HR-johtaja, joka on saattanut myös vaikuttaa siihen, että osa myymäläpäälliköistä koki tärkeäksi vastata lomakehaastatteluun. On myös mahdollista, että vain niiden myymälöiden myymäläpäälliköt vastasivat lomakehaastatteluun, joissa perehdyttäminen on selkeästi organisoitu ja jotka kokevat perehdyttämisen olevan hyvällä tasolla. Tässä tapauksessa vastaamatta olisivat jättäneet ne myymäläpäälliköt, jotka eivät koe perehdytyksen olevan niin hyvällä tasolla, että haluaisivat kertoa siitä. Vaikka lomakehaastattelun yhteydessä kerrottiin, että vastaukset käsitellään vastaajien anonymiteettiä vaalien ja yksityisyyttä kunnioittaen, niin jotkut myymäläpäälliköistä ovat saattaneet kyseenalaistaa tämän lupauksen, koska kutsu lomakehaastatteluun tuli HR-johtajalta eikä suoraan tutkijalta eli minulta. Voi myös olla, että lomakehaastatteluun vastasivat vain ne myymäläpäälliköt, jotka kokevat perehdyttämisen merkittäväksi ja tärkeäksi, josta johtuen he halusivat osallistua lomakehaastatteluun. Kaupan alalla henkilöstön vaihtuvuus on suhteellisen suurta (Mankki 2018), mutta tämän lomakehaastattelun kohderyhmässä voi myös olla myymälöitä, joissa vaihtuvuus on hyvinkin pientä. Tällöin perehdyttäminen ei myöskään ole ajankohtainen asia työyhteisössä, vaan pääpaino keskittyy myyntiin sekä oman ja työyhteisön osaamisen kehittämiseen. Tämä voi olla myös syynä, että jotkut myymäläpäälliköt eivät ole halunneet tai kokeneet tärkeäksi vastata lomakehaastatteluun. Lomakehaastattelun vastauksista, vastaajakadon ollessa yli puolet, on voinut jäädä uupumaan sekä hyviä käytäntöjä ja että kokemuksia, mutta myös erilaisia haasteita, joita yksilöt ja yhteisöt voivat kokea perehdyttämiseen liittyen. Lomakehaastattelun toteuttamisen yksi ehdoista ja eettisistä kulmakivistä oli osallistujan vapaaehtoisuus eikä ketään voida eikä myöskään haluttu pakottaa osallistumaan lomakehaastatteluun vastentahtoisesti (TENK 2019). Lomakehaastatteluun osallistumisesta ei annettu mitään palkkioita, mutta myymäläpäälliköt saivat vastata lomakehaastatteluun työajallaan. Tällä on voinut olla tai olla olematta myös vaikutusta siihen, että vastauksensa lomakehaastatteluun antoi lopulta (vain) kymmenen (10) myymäläpäällikköä.

Laaja-alaisemmin perehdyttämisen nykytilannetta tarkasteltaessa erilaiset poikkeustilanteet ja erityislaatuiset perehdyttämisen haasteet ovat voineet jäädä vastauksista uupumaan, kun kaikilta myymäläpäälliköiltä ei saatu vastausta. Toisaalta erilaiset myymälöiden poikkeustilanteet kuten esimerkiksi sairauslomat ja muut henkilöstöressurssipulaa aiheuttavat tilanteet voivat myös olla osasyynä siihen, että lomakehaastatteluun vastaaminen jäi lopulta myymäläpäälliköiltä tekemättä. Myymälöissä oli myös lomakehaastattelun aikaan käynnissä useita lyhyempiä kampanjoita, joten myymäläpäälliköiden huomio myymälöissä on hyvinkin mahdollisesti voinut olla enemmän kampanjan toteuttamisessa kuin lomakehaastatteluun vastaamisessa.

Alueellisesti tarkasteltuna myymäläpäälliköiltä saadut vastaukset eivät painottuneet millekään tietylle alueelle, joten maantieteellisesti selitystä vastaajakadolle ei voida löytää. Kauppakeskuksissa olevia myymälöitä on Finlaysonilla enemmän kuin toimintaympäristöltään kivijalkamyymälöitä, mutta suhteutettuna toisiinsa ei suuria eroja löydy tästäkään vastaajakatoon.

7 KEHITYSIDEOITA JA -EHDOTUKSIA

Tässä luvussa nostan esille kehitystarpeita ja -ideoita, joita tämän opinnäytetyön aikana on herännyt ja tullut vastaan perehdyttämisen nykytilasta ja kehittamisestä.

7.1 Perehdyttämisen aikajana

Uusien myyjien perehdyttämisen kehittämiseksi on Finlaysonilla loistava lähtötilanne, koska myyjien perustehtävät ja työnkuvat on tiedostettu ja tehty selkeästi, jonka lisäksi myyjillä on työvälineitä tehdä työtään sekä edistää osaamistaan myynnin ja vastuullisuuden näkökulmista. Työnkuvan selkeyttämisen lisäksi sisältöjä ja materiaaleja perehdyttämiseen ja työn tueksi on jo olemassa, joten kehittämisessä voidaan keskittyä jo olemassa olevien toimintamallien ja sisältöjen kehittämiseen, päivittämiseen ja yhtenäistämiseen. Perehdyttämisen toteuttamista ei kuitenkaan ole selkeästi organisoitu ja ohjeistettu, vaan vastuu perehdytyksen suunnittelusta ja toteuttamisesta on ollut jokaisella myymäläpäälliköllä itsellään omissa myymälöissään. Perehdyttäminen käsitteenä sekä sen eri vaiheet ovat jääneet hyvin yleiselle tietämyksen tasolle ja perehdyttäminen on lähinnä toteutettu sillä tavalla kun kukin myymäläpäällikkö on sen ymmärtänyt ja kokenut parhaimmaksi toteuttaa. Yhtenäisyys siis puuttuu, joten seuraa-

vissa alakappaleissa kuvaan perehdyttämisen eri vaiheet eli perehdyttämisen aikajanana. Pohjana perehdyttämisen aikajanalle on käytetty Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan kirjassa ”Perehdyttämisen pelikentällä” (2009, 173-176) olevaa mallia.

Finlaysonin uusien myyjien perehdyttämisen aikajana on tämän opinnäytetyön lisäksi tekemäni produkti. Tekijänoikeussyistä sitä ei kuitenkaan julkaista julkisesti tämän opinnäytetyön yhteydessä. Perehdyttämisen aikajanan sekä perehdytyslistan käyttöönottamisen jalkauttamiseksi suosittelen pitämään myymäläpäälliköille erillisen, perehdyttämiseen sekä osallistaviin esimiestäitöihin keskittyvän koulutuspäivän.

Perehdyttämisen aikajanalla on myös otettu huomioon se, kuinka perehdyttämisen rooli voi olla erilainen riippuen minkälaisella tuntisopimuksella uusi myyjä aloittaa ja tekee töitä.

7.1.1 Ennen ensimmäistä työpäivää

Kun uusi myyjä on tullut valituksi, niin tätä ennen hän on käynyt työhaastattelussa. Työhaastattelussa hänelle on jo kerrottu Finlaysonista, mutta tätä tietoa on hyvä syventää vielä ennen ensimmäistä työpäivää myymälässä.

Uudelle myyjälle ennakoon annettu itseopiskelumateriaali, jossa kerrotaan Finlaysonista yrityksenä ja sekä sen arvoista, historiasta ja vastuullisuustyöstä sekä Finlaysonin toimintakulttuurista ja tuotteista. Materiaalin avulla voidaan kertoa uudelle työntekijälle yrityksen arvoista kuten vastuullisuudesta ja muista yritykselle tärkeistä asioista. Ennakkomateriaali myös orientoi uutta myyjää jo ensimmäiseen työpäivään ja helpottaa ensimmäisen työpäivän painetta, kun esimerkiksi tuotteisiin ja yritykseen liittyvät asiat ovat jo jotenkin ennalta tuttuja. Tietoähkyä ehkäisemällä on uuden myyjän oppimisen vastaanottokyky parempi ja jo ensimmäisen päivän aikana uusien asioiden opettamisessa voidaan päästä syvemmälle kuin tavallisesti. (PERUSTELE) Materiaali voitaisiin jakaa uusille myyjille paperisena tai sähköisesti. Sähköisesti toimitettavassa ennakkomateriaalissa vaihtoehtoina on sähköpostitse lähetettävä materiaali tai yrityksen sisäisen verkkosivuston kautta jaettava materiaali. Ennakkomateriaalia jaettaessa uusille myyjille on tärkeää ottaa huomioon, että materiaalia saatetaan tallentaa ja jakaa eteenpäin, jonka vuoksi sen olisi hyvä pitää sisällään vain yleisiä ja julkisiksi tarkoitettuja asiasisältöjä. Tällaisia sisältöjä ovat esimerkiksi uudesta työstä, työnkuvasta ja en-

simmäisestä päivästä kertominen sekä Finlaysonin arvot, historia ja vastuullisuusnäkökulmat ja -teot. Tämän lisäksi ennakkomateriaalin olisi tärkeää pitää sisällään itseopiskelumateriaalin Finlaysonin tuoteryhmistä sekä valmistusmateriaaleista, -tavoista ja -maista.

Ennen uuden myyjän aloittamista myymäläpäällikön tarvitsee valmistella työpiste ja työyhteisö uuden myyjän aloittamista varten, jotta uuden myyjän on helppo tulla uuteen työyhteisöön ja hän tuntee olevansa odotettu tiiminjäsen. Lisäksi tehtävälisillä ovat allekirjoitettavien lomakkeiden valmistelu ja työvälineiden kuten avainten ja kululupien, oikean kokoisen työpaidan ja myyjänumeron hankkiminen ja varmistaminen. Työvälineiden hankkiminen ja niiden toimivuuden varmistaminen ovat uudelle myyjälle konkreettinen osoitus siitä, että hänen aloittamistaan työyhteisössä ja uudessa työssä on odotettu ja valmisteltu.

7.1.2 Ensimmäinen työpäivä ja työyhteisöön saapuminen

Ensimmäinen päivä voi olla jännittävä niin uudelle myyjälle kuin perehdyttäjällekin, joten liian kovia tavoitteita ei pidä ensimmäiselle päivälle asettaa. Ennakkoon toimituksessa materiaalissa voi olla myös jo ennakkotietoa uudelle myyjälle mitä ensimmäinen päivä tulee suurin piirtein pitämään sisällään. Näin hän osaa ottaa tarvittavat dokumentit mukaan sekä henkisesti jo valmistautua päivänkulkuun.

Ensimmäisenä työpäivänä kerrottavien ja opetettavien asioiden priorisointi on tärkeää. Kukaan ei voi oppia kaikkea ensimmäisenä päivänä, joten valtavan tietotulvan sijaan on hyvä keskittyä tärkeimpiin asioihin päivän aikana. Tärkeimmät ensimmäisen päivän askeleet ovat perehdytyslistan käyttöönotto, tärkeimpien työsuhte- ja työsopimusasioiden läpikäyminen, ennakkomateriaalista sekä Finlaysonin arvoista ja vastuullisuudesta keskusteleminen, kassan harjoittelu, myynnin askelien esittely sekä tietopolun näyttäminen erilaisten materiaalien ja käyttöohjeiden luo.

Uuden myyjän saapuessa ensimmäiseen työvuoroonsa on uuden myyjän ja myymäläpäällikön hyvä käydä ensimmäisenä läpi seuraavat asiat: työsuhteeseen ja työsopimukseen liittyvät asiat kuten työsopimuksen allekirjoittaminen jos sitä ei ole jo tehty ennakkoon, työtodistusten tarkastamisen, palkanmaksuun liittyvät asiat kuten verokortin ja tilinumeron toimittaminen palkanlaskentaan, työaikaan ja taukoihin liittyvät

asiat sekä pääkohdat voimassaolevan työehtosopimuksesta, työsuhde-edut sekä työterveyshuollonpalvelut. Ensimmäisen päivän aikana ei tarvitse kertoa kaikkea työsuhteeseen liittyviä asioita, jotta vältetään tietotulvaa ja tietoähyä, vaan pääpaino näiden asioiden kohdalla on hyvä pitää tärkeimmissä asioissa. Muista työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi työsuojelusta, järjestäytymisoikeudesta ja virkistystoiminnasta voidaan uudelle myyjälle kertoa ajan kuluessa ensimmäisten viikkojen ja kuukauden aikana. Lisäksi arvoista ja vastuullisuudesta Finlaysonilla voi puhua niin ensimmäisenä päivänä, viikkona, kuukautena ja siitä eteenpäinkin, koska ne ovat Finlaysonin toiminnan kannalta tärkeitä kulmakiviä, joita on hyvä ottaa mukaan kaikkeen tekemiseen ja toimintaan työskennellessä myymälässä. Arvojen ja vastuullisuusnäkökulmien löytäminen omasta työstä ovat kuitenkin pitkän tähtäimen tavoitteita, jotka voidaan aloittaa jo ensimmäisenä päivänä, mutta jotka muodostuvat ajan kanssa, jonka jälkeen ne kestävät läpi koko työsuhteen.

Kun myymäläpäällikkö ja uusi myyjä ovat käyneet tärkeimmät ja kriittisimmät työsuhteeseen liittyvät asiat läpi, on tämän jälkeen hyvä keskustella uuden myyjän saamasta ennakkomateriaalista. Mitä ajatuksia materiaali herätti uudessa myyjässä, mikä jäi vahvinten mieleen, mikä oli yllättävintä, mistä hän haluaisi tietää lisää, puuttuiko hänen mielestään ennakkomateriaalista jotain? On tärkeää pitää vuorovaikutuksellista kanssakäymistä yllä, koska jos perehdyttäjä tai esimies vain kertoo ja näyttää asioita uudelle myyjälle, ei hän pääse itse antamaan itsestään mitään ja sitä kautta oppimaan käytännössä. Joten niin paljon kun oppimista voidaan tehdä vuorovaikutuksellisesti keskustellen niin sitä kannattaa tehdä. Avoin ja keskusteleva perehdyttäminen lisää myös työhön ja työnantajaan sitoutumista sekä koko työyhteisön kehittymistä (Tampereen kaupunki 2020, 6). On myös asioita, joista perehdyttäjä joutuu enemmän kertomaan kuin keskustelemaan. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta asiasta on kassan opettelu. Vaikka myyjällä olisi aiempaa kokemusta kaupan alalta, niin kassajärjestelmät ovat usein erilaisia ja kokeneempaakin myyjää voi aluksi jännittää uuden järjestelmän kanssa. Perehdyttäjän kertoessa kassan toiminnoista on kuitenkin hyvä luoda tilaa kysymyksille, koska kysymysten kautta kassankin opettelusta voidaan tehdä vuorovaikutuksellista ja keskustelevaa oppimista. Perehdyttäjä voi osallistaa ja opettaa uutta myyjää luomalla ns. simuloituja tilanteita, jotka vastaavat oikeita tilanteita, niin kassankäyttöön kuin myynnin askeleisiin tutustuessa. Perehdyttäjä voi pyytää uutta myyjää esimerkiksi esittelemään jotain tiettyä tuotetta tai myymään hänelle kassalla

tuotteen harjoitustilassa. Tämän jälkeen voidaan pikkuhiljaa siirtyä oikeisiin tilanteisiin asiakkaiden kanssa. Kysymyksille on tärkeää luoda avoin ilmapiiri ensimmäisestä työpäivästä lähtien, koska silloin uudelle myyjälle välittyy tunne, että hänestä välitetään ja hän voi kysyä tai pyytää apua tarvittaessa.

Myynnin askeliin ja Finlaysonin tapaan myydä on myös tärkeä ottaa hetki jo ensimmäisenä päivänä. Tutustukaankin myynnin askeliin sekä harjoitelkaa ja keskustelkaa niistä. Pehdyttäjät voi myös jakaa omia kokemuksiaan ja hyväksi kokemiaan keinoja uudelle myyjälle myynnintueksi. Myynti on myymäläympäristössä yksi tärkeimmistä työtehtävistä ja siksi se olisin hyvä ottaa puheeksi jo ensimmäisenä työpäivänä. Vältä kuitenkin paineiden luomista myyntiin liittyen, koska jokaisen myyjän on tärkeä löytää oma tapansa ja intohimonsa tehdä ja toteuttaa myyntiä. Myynnin askelien esittelemisen ja integroiminen työhön on kuitenkin tärkeää tehdä jo ensimmäisenä päivänä, jonka jälkeen myynnin askelia ja omia toimintatapoja voidaan opetella ajan kanssa työvuoro ja asiakas kerrallaan.

Tuotetietoutta voi oppia niin itseopiskelemalla kuin toisen kertomanakin. Yhtä oikeaa tapaa ei tuotetietouden läpikäymiseen ole ja toisaalta ihmiset ovat oppijainakin erilaisia. Joku oppii parhaiten niin, että hänelle kerrotaan yksityiskohtaisia tietoja ja toinen taas itse tekemällä ja opettelemalla. Näytä uudelle myyjälle polut tarvittavien tietomateriaalien sekä ohjeiden luokse, jotta hän voi tarvittaessa itse etsiä vastauksia kysymyksiin, jos apua ei ole helposti tai lähellä saatavilla. Kysy myös uudelta myyjältä, että miten hän parhaiten oppii uusia asioita.

Ensimmäisen päivän kompastuskivenä voi olla liian suuri tietotulva, josta uudelle myyjälle helposti tulee tietoähky. Uusi toimintaympäristö ja uudet ihmiset ovat jo itsessään kuormittavia asioita, joten jottei uusi myyjä heti ylikuormittuisi ja että hän muistaisi ensimmäisen päivän jälkeenkin vielä jotain päivän sisällöstä, on tärkeää ensimmäinen päivä pitää sopivan rauhallisena. Uutta tietoa ja työtehtäviä on hyvä sisällyttää jo ensimmäiseen päivään, mutta on huomionarvoista pitää uuden tiedon määrä kohtuullisena tietotulvan ja tietoähkyn välttämiseksi.

Pehdytyslistaa on hyvä yleisesti katsastaa ja pitää mukana ensimmäisen päivän aikana, jotta uusi myyjä saa kokonaiskuvan siitä, mitä pehdyttäminen tulee pitämään sisällään ja mitä hänen tulee oppia ajan saatossa. Seuraavassa vuorossa on kuitenkin vasta hyvä paneutua enemmän pehdytyslistan asioihin ja opettamiseen, koska silloin

työympäristö on jo uudelle myyjälle tutumpi eikä se ole hänelle enää niin suuri energiaa kuluttava ärsyke. Tällöin uudella myyjällä on enemmän resursseja ja kykyä vastaanottaa uutta tietoa. Ensimmäisen päivän päätteeksi on vielä hyvä kysyä uuden myyjän tuntemuksia ensimmäisestä päivästä, uudesta työstä sekä työympäristöstä (pitäen sisällään sekä työyhteisön että yrityksen).

7.1.3 Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon aikana uusi myyjä pääsee pääpiirteisesti kiinni työhönsä. Hän saa yleisen kokonaiskuvan työtehtävistään, työyhteisöstä sekä organisaatiosta ja oppii hahmottamaan asioita, joihin hänen tulee perehtyä selvittääkseen työstään itsenäisesti. Perehdytyslista on ensimmäisen vuoron jälkeen seuraavien viikkojen avainasemassa oleva työväline, koska se on kuin tehtävälista perehdyttäjälle, uudelle myyjälle ja koko työyhteisölle siitä, mitä uuden myyjän kanssa tarvitsisi käydä läpi. Kun uusi myyjä on alkanut hahmottamaan työnkuvaansa ja työtehtävien sisältöjä, pystyy hän itsenäisemmin luomaan oppimistilanteita kysymällä perehdyttäjältä tai muilta työyhteisön jäseniltä esimerkiksi miten jokin perehdytyslistassa oleva asia tehdään tai opettelemalla tuotteiden valmistusmaita ja -materiaaleja.

Ensimmäisenä työpäivänä uudelle myyjälle kerrottiin jo mitä polkua pitkin hän pääsee tarvitsemansa tietomateriaalin ja käyttöohjeiden luo. Kertaus on kuitenkin opintojen äiti, joten jotta uusi myyjä voi itsenäisesti kehittää osaamistaan ja esimerkiksi opetella tuotteiden materiaalitietoja tai esillepanojen tekemistä on hänet tärkeää opastaa tarvittavien tietojen lähteille eli sinne mistä lisätietoja tarvittaessa löytyy. Uusi myyjä voi kerrata ohjeita ja muita materiaaleja itsekseen, mutta häneltä on myös hyvä kysellä esimerkiksi miten jokin asia tehdään tai mistä jokin tietty tarvittu tieto löytyy. Perehdytyslistaa on hyvä pitää mukana perehdytyksessä ja uuden opettelussa, jotta kaikki tarvittavat asiat myös tulevat läpikäytyiksi.

Tällä hetkellä polut tarvittavien tietojen kuten ohjeiden tai erilaisten muiden materiaalien luokse ovat haastavia eivätkä pitkään yrityksessäkään olleet myyjät varmuudella aina muista tai löydä oikeaa polkua tarvitsemansa tiedon luo. Siksi näistä poluista tiedon luo tarvitsee tehdä selkeämpiä, yksinkertaisempia ja keskitetympiä, jotta tiedon etsimiseen ei kulu arvokasta työaika. Helppo polku tai polut tiedon luo auttavat ja mahdollistavat uutta myyjää oppimaan itsenäisesti työssään, kun asiat ovat vielä hä-

nelle uusia ja mielenkiintoisia ja hänellä on ns. ”oppimisen alkuhuuma” vielä käynnissä. Kerron lisää Finlaysonin tietopalvelujen selkeyttämisen sekä helppojen tietopalvelujen luomisen kehittämisestä tulevassa alaluvussa 7.3.

Myynnin askeliin tutustuttiin jo ensimmäisenä työpäivänä, mutta niiden opettelu ja niihin syventymistä on hyvä jatkaa tulevien vuoroja ja viikkojen aikana. Myynnin askelien opettelu antaa myyjälle valmiuksia ja työvälineitä harjoitella ja toteuttaa myyjän työtehtävien ydinaluetta eli myyntiä. Ensimmäisen viikon aikana myymäläpäällikön on myös tärkeää ottaa yhteyttä myyntikouluttajaan uuden myyjän myyntisparrausajankohdan sopimiseksi. Myyntisparrauksessa uusi myyjä ja myyntikouluttaja voivat käydä yhdessä vielä syvällisemmin myyntiä ja myynnin askelia läpi ja käytännössä harjoitellen.

Ensimmäisen viikon aikana on hyvä muistaa, että kaikkea ei välttämättä keretä käymään läpi. Työsopimuksessa sovitusta viikoittaisesta tuntimäärästä riippuen uusi myyjä voi ensimmäisen viikon aikana olla töissä esimerkiksi vain yhden työvuoron tai jopa viisi työvuoroa. Viikon työvuorojen määrästä myös riippuu paljon, mitä ja paljonko kunkin viikon aikana ehditään käymään läpi. On hyvä muistaa, että jos ensimmäisen viikon aikana jotain ei ehditä käydä läpi, niin seuraavilla viikoilla ja seuraavassa vuorossa on jälleen aikaa uusille asioille ja niiden kertaamiselle. Myymäläpäällikön on hyvä tasaisin väliajoin tarkastaa perehdyttämisen aikajaa sekä perehdytyslistaa. Jos jotain asioita on jäänyt käymättä läpi, on niiden läpikäymiseksi hyvä varata aikaa tulevien vuorojen ja viikkojen aikana.

Ensimmäisen viikon jälkeen myymäläpäällikön on hyvä käydä uuden myyjän kanssa pienimuotoinen perehdytyksen checkpoint-keskustelu, jolloin myymäläpäällikkö voi kysyä uudelta myyjältä tämän tuntemuksia uudesta työstä, työympäristöstä ja työtehtävistä sekä onko hänellä herännyt jotain erityisiä huomioita tai kysymyksiä kuluneen viikon aikana. Uusi työntekijä katsoo työyhteisön toimintatapoja aina uusin silmin, joten hänellä voi olla arvokkaita näkemyksiä sekä ideoita toiminnan ja osaamisen kehittämiseen, joita kannattaa ottaa vastaan työyhteisössä ja mahdollisesti viedä jopa yritystasolla eteenpäin. Jos uusi myyjä on esimerkiksi töissä vain kerran viikossa, on seuraavan viikon vuoron päätteeksi hyvä kysyä ensimmäisen viikon jälkeisiä kysymyksiä, mutta kuitenkin viimeistään kahden viikon jälkeen. Jos uusi myyjä on enemmän kuin

yhden vuoron viikossa töissä, on kysymys hyvä esittää toisen työviikon viimeisessä vuorossa.

7.1.4 Ensimmäinen kuukausi

Ensimmäisen kuukauden aikana ja jälkeen uusi myyjä on päässyt kiinni ”tuottavaan työhön” ja on sisäistänyt työyhteisön toimintakulttuurin ja työskentelytavat. Hän osaa jo paljolti monet työtehtävistään ainakin yleisellä tasolla ja vastuu perehtymisestä siirtyy vähitellen perehtyjälle eli uudelle myyjälle itselleen.

Finlaysonilla järjestetään myyntikouluttajan myyntisparrausvierailujen lisäksi keskitettyjä myyntikoulutuksia Finlaysonin Salmisaaren toimistolla myyjien osaamisen kehittämisen tueksi. Myyntikoulutuksiin osallistuu useampia myyjiä useista eri myymälöistä ympäri Suomea olevista myymälöistä ja niitä järjestetään tarpeen mukaan. Osa koulutukseen osallistujista ovat uusia myyjiä, jotka eivät ole myyntikoulutusta käyneet ja osa jo pidempään Finlaysonilla olleita myyjiä, jotka ovat päivittämässä ja kehittämässä myyntiosaamistaan. Jos myyntikoulutusta järjestetään Salmisaaren toimistolla uuden myyjän työsuhteen ensimmäisten kahden kuukauden aikana, niin olisi hänen hyvä osallistua siihen jos vain mahdollista. Finlaysonin tapaan myydä on panostettu ja sitä on kehitetty viimeisen vuoden aikana paljon eteenpäin hyvin tuloksin. Myyntikoulutus on antoisa kokemus, joka auttaa ymmärtämään myynnin askelia ja niiden toteuttamista vielä syvemmin. Lisäksi myyntisparrausvierailut ja myyntikoulutus myymälöissä ja toimistolla sitouttavat myyjiä yritykseen ja työhön täysin uudella tavalla. Aiemmin mainitsemani ”oppimisen alkuhuuma” ja työn uutuuden viehätys ovat voineet ensimmäisen kuukauden aikana jo hälventyä ja työ arkistua. Myyntikoulutuksella uusi myyjä saa lisää polttoainetta oppimisen matkalleen, joka auttaa häntä ammattiosaamisen kehittämisessä, lisää hänen työviihtyvyyttä sekä tunnetta siitä, että hänestä ja hänen osaamisestaan välitetään.

Ensimmäisen kuukauden jälkeen on hyvä käydä virallisempi perehdytyksen ja osaamisen checkpoint-keskustelu, jossa myymäläpäällikkö ja uusi myyjä käyvät läpi tähän mennessä toteutunutta perehdyttämistä ja arvioivat sekä perehdytystä että perehtymistä. Tähän on hyvä varata rauhoitettua aikaa tilanteesta ja tarpeesta riippuen varvista (15min) puoleen tuntia (30min), jolloin keskitytään pelkästään palautekeskusteluun. Tämä on hyvä hetki esimiehelle myös luoda ja syventää suhdetta uuteen myyjään

ja he voivat yhdessä vaihtaa kokemuksiaan työstä, työyhteisöstä ja yrityksen toimintakulttuurista sekä vastuullisuuden näkökulmien toteutumisesta omassa työssä. Ensimmäisen kuukauden jälkeen perehdytyksen ja osaamisen checkpoint-keskusteluja olisi hyvä käydä kuukauden välein eli toisen ja kolmannen kuukauden kohdalla työsuhteen alkamisesta, jotta voidaan seurata uuden myyjän osaamisen kehittymistä ja perehdyttämisen toteutumista. Samalla voidaan tehdä tarvittavia muutostoimenpiteitä perehdytyksen edistämiseksi ja edistymiseksi. Viimeinen perehdytyksen ja osaamisen checkpoint-keskustelu käydään neljännen kuukauden kohdalla, kun perehdyttäminen on loppusuoralla. Kerron tästä lisää seuraavassa alatason kappaleessa (7.1.5).

7.1.5 Neljäs kuukausi ja perehdytyksen toteuttamisen arviointi

Neljän kuukauden jälkeen uusi myyjä selviytyy työtehtävistään itsenäisesti ja osaa etsiä tarvitsemaansa tietoa osaamistaan kehittäen. Hänet on otettu osaksi työyhteisöä ja hän tuntee kuuluvansa työyhteisöön sekä organisaatioon, jossa työskentelee. Työtä ja tekemistä ohjaavat yrityksen arvot ja vastuullisuus, jotka uusi myyjä kokee tärkeiksi sekä omikseen.

Perehdytyksen viimeisenä vaiheena on ennen koeajan (4 kuukautta) päättymistä pidettävä neljäs ja viimeinen perehdytyksen ja osaamisen checkpoint-keskustelu, jossa osaamisen kartoittamisen lisäksi käydään läpi arvioiden koko perehdytys ja sen toteutus. Puuttuiko perehdytyslistasta jotain huomionarvioista tai onko myymälässä jotain omia käytäntöjä, joita olisi hyvä listata ylös seuraavaa perehdytystä varten? Ovatko työyhteisön yhteiset säännöt ja toimintatavat sekä kaikkien työyhteisönjäsenten että organisaation arvojen mukaisia vai onko jotain, mitä tarvitsisi päivittää tai ehdottaa kehitettäväksi? Perehdytyksen ja uuden myyjän osaamisen kehittymisen arvioimisen lisäksi pohditaan, toteutuiko perehdyttäminen tavoitteiden mukaisesti ja tarpeeksi kattavasti sekä mitkä voisivat olla uuden myyjän seuraavat oman osaamisen kehittämisen tarpeet ja tavoitteet? Tavoitteet voidaan esimerkiksi integroida niihin myyntikoulutuksen askeliin, jotka uusi myyjä kokee vielä haastaviksi tai ne voivat liittyä johonkin muuhun paikalliseen tekemiseen ja sen kehittämiseen. Lisäksi sovitaan, miten ja kuinka usein asetettuja osaamisen kehittämistavoitteita seurataan ja tarvittaessa pohditaan seuraavia jatkotavoitteita, jotta työssä oppiminen ja oman osaamisen kehittyminen jatkuvat tulevaisuudessakin.

7.2 Perehdytyslistan päivitys

Perehdytyslista on koettu sekä myymäläpäälliköiden lomakehaastattelun että myyjien teemahaastattelujen perusteella monessa myymälässä hyväksi ja toimivaksi työvälineeksi perehdyttämiseen. Perehdytyslista on kuitenkin päivitetty viimeksi vuonna 2018, joten perehdytyslistalla on osittain vanhentuneita ja epärelevanttejä kohtia, jonka lisäksi viime vuosina tulleiden uusien ohjeistusten myötä listalta todennäköisesti puuttuu myös kohtia, joita siinä olisi hyvä olla.

Perehdyttämisen jatkokehittämisen kannalta seuraava askel on perehdytyslistan päivittäminen ajantasaiseksi, jotta se hyödyttäisi ja helpottaisi perehdyttämisen toteuttamista ja tukisi perehdyttämisen aikajanan toteutumista ja seurantaa. Perehdytyslista voidaan myös päivittää tällä hetkellä käytössä olevista paperisesta ja excel-tiedostomuotoisesta versiosta erilliseen verkossa toimivaan sähköiseen järjestelmään, jos se koetaan kannattavaksi, hyödylliseksi ja perehdyttämisen toteuttamista helpottavaksi. Seuraavaksi esittelen kaksi vaihtoehtoa verkossa toimivista alustoista, joita voisi hyödyntää perehdytyslistan sähköisessä toteutuksessa.

7.2.1 Verkkopohjaiset perehdytyslistat ja -alustat: Trello ja Intro

Sähköisissä verkkopalveluissa toimivat perehdytyslistat muistuttavat eri perehdytyksen vaiheiden toteuttamisesta, jonka lisäksi myymäläpäällikkö ja perehdytettävänä oleva uusi myyjä voivat seurata henkilökohtaisen perehdyttämisen seurannasta ja jatkototeuttamisesta. Perehdyttämisen toteuttamisen tueksi luotujen suunnittelutyövälineiden kirjo on kutakuinkin yhtä laaja kuin on perehdyttämisen merkityskin eri yrityksissä, ja niitä löytyy sekä ilmaisina että maksullisina palveluina. Olen kartoittanut erilaisia perehdyttämiseen sopivia suunnittelu- ja organisointipalveluja, joihin tämän opinnäytetyöntilaaja voi halutessaan tutustua lisää ja siirtyä tulevaisuudessa käyttämään, jos se koetaan tarpeelliseksi. Esimerkkeinä tässä opinnäytetyössä esitellään Trello ja FCG Talentin luoma Intro.

Trello on yhdysvaltalainen selainpohjainen projektinhallintatyökalu, jonka perusidea pohjautuu Toyotan 1980-luvulla kehittämään Kanban-tauluun. Taulu koostuu tehtäväliskoista, jotka voidaan merkata tehtäviksi, työn alla oleviksi tai tehdyiksi. Trellostä on olemassa ilmainen versio, jonka lisäksi on mahdollista ostaa lisäpalveluita käyttöönsä. (Hiekkanen 2016; Silmä 2019.) FCG Talentin luoma Intro on suomalainen

pilvipohjainen perehdyttämishjelmisto, jonka toimintaidea on hyvin samantapainen kuin Kanbanissa ja Trellossa: ohjelmassa luodaan perehdyttävälle perehdytysuunnitelma, johon on listattuna eri perehdytyksen aikoina tehtäviä tehtävälisteriä. Trello kuitenkin pohjautuu ns. tehtäväkortteihin, joiden alla olevia tehtäviä voidaan siirtää kortista toiseen riippuen tehtäväntilasta eli onko tehtävä aloittamatta, työn alla vai tehtynä. Introssa on myös ns. tehtäväkortteja, mutta käytössä on myös aikajana, joka auttaa hahmottamaan mitä tulisi tehdä ennen työsuhteen alkamista, ensimmäisenä työpäivänä, ensimmäisenä viikkona, ensimmäisenä kuukautena ja ennen perehdyttämisen päättymistä eli koeajan loppua. Toimintaidea on kuitenkin molemmissa samanlainen: perehdytykseen liittyvät tehtävät ovat listattuina ja niissä on toteuttamisajan kohta merkittynä. Jos tehtävää ei tehdä määräaikaan mennessä, muistuttaa palvelu myöhässä olevasta tehtävästä. (FCG Talent 2020; Hiekkänen 2019; Trello 2020.)

7.3 Tietoalustojen selkeyttäminen ja helppojen polkujen luominen tiedon luo

Finlaysonilla on tarkoituksena lähitulevaisuudessa kehittää sisäisen viestinnän alustaan. Myymälätyöskentelyn näkökulmasta olisi tärkeää, että olemassa olisi esimerkiksi sisäinen verkkosivu, johon olisi koottu myymälöille tarkoitetun välilehden alle myymälöille tärkeitä materiaaleja kootusti: materiaali- ja tuotetiedot, myymälätyöskentelyn ohjeistukset, kassaan liittyvät ohjeet, työsuhteeseen liittyvät tiedot jne. Tällä hetkellä myymälöissä kuluu suunnattoman paljon aikaa etsiä ja löytää tarvitsemaansa tietoa, joka on hajautetusti kolmessa eri käyttöliittymässä. Materiaalien vaikea saatavuus ja löydettävyyden ei ole tehokasta työntekemisen näkökulmasta ja se voi myös lannistaa halua etsiä tietoa ja vastauksia kysymyksiin. Myymälöille olisi siis tärkeä olla olemassa keskitetty tietoa, josta löytyvät tarpeelliset työhön liittyvät materiaalit ja ohjeistukset. Tätä keskitettyä alustaa hyödyntäen voisi uudelle myyjälle myös välittää ns. ”Tervetuloa Finlaysonille” -ennakkomateriaalin, joka tukee, edistää ja kannustaa uuden myyjän oppimista jo ennen työsuhteen alkua.

Myymälöille on tehty myymälän käsikirja, joka on päivitetty viimeksi kesällä 2019. Käsikirjassa on paljon olennaisia tietoja, mutta käsikirjan olisi hyvä sisältää enemmän yleispätevää tietoa kuin yksityiskohtaisia ohjeita. Myymälän käsikirjassa voitaisiin kuitenkin kertoa poluista tiedon luo, kuten esimerkiksi ”lisätietoa henkilöstöeduista löydät paikasta X otsikon Y alta.” Tarkat ja yksityiskohtaiset ohjeistukset kuten esimer-

kiksi ohje tilitykseen tai päivän aloitukseen/lopetukseen ovat käytäntöjä, jotka saattavat muuttua. Myymälän käsikirjan olisi hyvä olla pysyvä dokumentti, jonka sisältämä informaatio on harvoin päivittyvää, koska käsikirja saattaa olla myymälöissä tulostettuna tai tietokoneelle myymälän omiin tiedostoihin tallennettuna. Jos kyseessä on yleinen tietopaketti työpaikan ja työsuhteen asioista eikä yksityiskohtainen myymälöiden käytäntöjen ohjepaketti, niin ei sen päivittämiselle myöskään ole niin usein tarvetta toisin kuin ohjeistuksissa yleensä on. Toisena esimerkkinä ovat henkilöstöedut, jotka voivat muuttua useamminkin ja jonka vuoksi niidenkin ohjeistukset olisi hyvä olla esimerkiksi myymälöille keskitetyllä sisäisellä ohjesivulla, josta löytyisi myös muutkin tarvittavat ohjeistukset.

7.4 Perehdyttämisen priorisointi ja resursointi: perehdyttämistä vastaava

Jotta myymälöissä voidaan varmistaa ja taata laadukkaan ja kattavan perehdyttämisen toteutuminen, olisi perehdyttämisen vastuualueelle tärkeää nimetä joku perehdyttämisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä vastaava henkilö tai henkilöt. Myymälöiden perehdyttämisen vastuualueesta vastaava työntekijä olisi myymälöiden ja myymäläpäälliköiden apuna ja tukena perehdytyksen alkuvaiheissa, mutta myös tarvittaessa perehdytyksen edettyä jo pidemmälle. Uuden myyjän aloittaessa myymäläpäällikkö voisi pyytää perehdyttämistä vastaavalta henkilöltä apua ja tukea perehdyttämisen alkuvaiheiden järjestämiseen. Hän voisi esimerkiksi saapua auttamaan myymälään ensimmäisten viikkojen aikana, jossa uusi myyjä on aloittanut.

Pääkaupunkiseudulla uuden myyjän ensimmäistä päivää varten riittävä ja tarvittava resursointi on helpompi järjestää muista myymälöistä, koska myymälöitä pääkaupunkiseudulla sijaitsee yhdeksän (9), mutta muualla Suomessa tilanne on pääasiallisesti erilainen. Pääkaupunkiseudun lisäksi Turku ja Tampere ovat alueina ainoita, joissa on enemmän kuin yksi myymälä. Muut myymälät ympäri Suomea voivat olla yli 100 kilometrin päässä toisistaan, jolloin ne ovatkin lähes täysin oman myymälähenkilökuntansa varassa. Esimerkkejä yli 100 kilometrin etäisyydellä muista myymälöistä olevista myymälöistä ovat tämän opinnäytetyön tekemisen aikaan (toukokuu 2020) Oulu, Kuopio, Jyväskylä, Pori ja Maarianhamina. Tämänkin vuoksi olisi tärkeää, että myymäläpäälliköillä ja myymälöillä maakunnissa, joissa etäisyydet toisiin myymälöihin ovat suuria, olisi mahdollisuus saada tarvitsemaansa apua ja tukea perehdyttämisen laadukkaaseen toteuttamiseen.

Perehdyttämisestä vastaavan ja siinä tukevan henkilön toimenkuva voi olla täysin uusi, johon palkataan varta vasten perehdyttämiseen perehtynyt asiantunteva ammattilainen. Perehdyttämisen vastuualueesta vastaaminen voidaan myös määrittää jonkun jo myymälöiden rajapinnassa työskentelevän työntekijän työnkuvaan, kuten esimerkiksi myyntikouluttajan ja/tai aluepäällikön/-päälliköiden, joko keskitetysti tai hajautevasti. Perehdyttäminen on kuitenkin tavalla tai toisella nostettava vastuualueiden arvoasteikolla ylemmäs, koska laadukkaasti ja hyvin toteutettu perehdyttäminen sitouttaa työntekijöitä työnantajaansa. Hyvä perehdyttäminen myös tukee ja vahvistaa heidän työnkuvansa ydinosaamista, jonka seurauksena asiakkaita pystytään kohtaamaan ja palvelemaan entistä paremmin. Tyytyväisemmät asiakkaat niin määrällisesti kuin laadullisestikin lisäävät yrityksen saamaa kassavirtaa sekä myönteistä yrityskuvaa, joka luo mahdollisuuden yrityksen kasvamiselle ja kehittymiselle.

8 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN ARVIOINTI

Tämän opinnäytetyön tekeminen on kokonaisuudessaan ollut itselleni henkilökohtaisesti suurin ja pitkäaikaisin projekti, jonka olen tehnyt. Se on ollut antoisa, opettavainen ja mielenkiintoinen oppimiskokemus, mutta samaan aikaan myös hyvin paljon aikaa vienyt ja välillä haastaviakin tunteita herättänyt suoritus.

Koin epävarmuutta opinnäytetyöprosessin aloittamisessa kohdatuista vastoinkäymisistä sekä kokemattomuudesta tutkijana tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheissa. Opinnäytetyön tilaajan sekä sopivan aiheen etsiminen alkoi jo vuoden 2018 syksyllä kestäen melkein vuoden. Opinnäytetyö aloitettiin syyskuussa 2019 ja sen toteuttamiseen kului lopulta yhdeksän (9) kuukautta. Valitut tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät kuluttivat aikaa myös eri määrän verrattuna toisiinsa. Esimerkiksi myymäläpäälliköiden lomakehaastatteluun, sisältäen suunnittelun, toteutuksen ja analysoinnin, kului kolme viikkoa ja myymäläympäristössä tehdyn perehdyttämisen ja perehdyttävänä olemisen havainnointiin kului yhteensä yli neljä kuukautta.

Huomatessani lomakehaastattelun vastaajakadon saatujen vastausten määrästä kyseenalaistin ja pohdin, oliko lomakehaastattelusta saatu tietoa riittävä tämän opinnäytetyön tekemiseksi. Lisäksi havainnointi ja työskentely myymälässä oli vasta alkanut, joten en osannut arvioida vielä siinä vaiheessa, kuinka paljon havainnoinnilla saisin kerättyä tietoa, jota voisin hyödyntää myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Kokemattomuus tutkijana ja tutkimusaineistonkerääjänä sokaisi minut pelolla tietoaineuksen riittämättömyydestä, jonka vuoksi epävarmuus kahdella menetelmällä kerättävästä tietoaineuksen määrästä kasvoi. Päätin, että toteutan vielä teemahaastatteluja myyjillä, jotta saisin syvennettyä tietämystäni perehdyttämisen toteuttamisesta Finlaysonilla.

Perehdyttäminen oli käsitteenä itselleni haasteellinen koko opinnäytetyöprosessin ajan. Käsitteen laaja-alaisuudesta johtuen itselläni oli välillä hankaluuksia muun muassa pitää opinnäytetyön rajauksesta kiinni. Perehdyttäminen kietoutuu suureen työyhteisön kehittämisen kokonaisuuteen, jossa asiat vaikuttavat toisiinsa. Lisäksi erilaiset käytännöt käsitteiden käytössä yleisesti hämmensi minua tutkijana.

Havainnointi menetelmänä herätti välillä hankalia ajatuksia sekä tutkimuksen että omien tunteideni näkökulmista, koska päädyin myös itse osittain tutkimuksessa tutkittavaksi osana toteutettua havainnointia. Perehdyttäminen on aina kahden kauppa; siinä osallisina ovat perehdyttäjä eli useimmiten myymäläpäällikkö sekä perehdytettävänä oleva uusi myyjä. Olin täysin samassa asemassa kuin muutkin myyjät, kun he ovat perehdytettävänä. Vaikka minulla oli kokemusta Finlaysonin pop-up myymälässä työskentelystä niin moni asia oli silti itselleni uutta. Samaan aikaan, kun opettelin uusia järjestelmiä, tuotteita ja toimintatapoja niin minun oli myös havainnoitava ja pohdittava perehdyttämisen toteutumista. Miten perehdytystä toteutettiin, kuinka paljon aikaa perehdyttämiselle annettiin, kerrottiinko minulle tai oliko minulla mahdollisuutta saada kaikki tarpeellinen tieto mitä uutena myyjänä tarvitsin? Lisäksi koko perehdyttämisen kokonaisuus pyöri ajatuksissani säännöllisesti. Kysymyksiä heräsi aina, kun olin töissä tai jotenkin muuten tekemisissä opinnäytetyöni kanssa. Havainnointi oli kolmesta käyttämästäni menetelmästä raskain. Näin ja koin sen avulla erilaisia tilanteita sekä sain monia oivalluksia ja vahvistusta näkemyksilleni perehdyttämisen kehittämiseksi. Tulevaisuudessa aion harkita kuitenkin hetken pidempään tutkimukseen käytettävissä olevia resursseja kuten aikaa ja pystyvyyttä ennen kuin valitsen havainnoinnin uudestaan tiedonhankinta menetelmäksi.

Jälkeenpäin ajateltuna tuntuu, että moneen kertaan tämän opinnäytetyön aikana olin ottamassa liian isoa kakkupalaa tutkimukselliselle lautaselleni. Paikoitellen saatoin ottaakin liikaa ja liian laajasti asioita pohdittavakseni, joka itsessään hämärsi aika ajoin

tämän opinnäytetyön tekemisen syvintä tarkoitusta ja tavoitteita. Moneen kertaan jouduin kirkastamaan itselleni tutkimuskysymyksiä ja sitä, mistä tämä opinnäytetyö tehdään, miksi tämä opinnäytetyö tehdään ja mitä tällä opinnäytetyöllä halutaankaan tavoitella ja saavuttaa.

Opinnäytetyön eettinen näkökulma on mielestäni hyvin toteutettu ja siihen kiinnitettiin erityistä huomiota. Sekä lomakehaastattelun vastaajien että teemahaastattelujen haastateltavien anonymiteetistä pidettiin huolta läpi koko opinnäytetyöprosessin. Opinnäytetyössä annettiin perehdyttämisen todellisuutta vastaava kuvaus niin hyvin kuin kohderyhmän ja haastateltavien yksityisyyttä kunnioittaen voitiin tehdä. Tutkimukseen liittyvät aineistot teemahaastattelujen nauhoitteita lukuun ottamatta on säilytetty, jotta tutkimuksen tulokset ja niiden luotettavuus voidaan myöhemmin tarkistaa. Teemahaastatteluiden vastaukset ovat kuitenkin litteroituna tallessa eikä niissä käytetty haastateltavien omia nimiä. Olen joutunut myös pohtimaan tutkimusetiikkaa tehdessäni tätä opinnäytetyötä. Esimerkiksi haastateltaessa muita myyjiä en saanut antaa omien kokemusteni vaikuttaa toisen myyjän kertomaan tai ohjailta keskustelua omilla henkilökohtaisilla kokemuksillani, vaan tärkeää oli antaa tilaa haastateltavana olleiden myyjien omille kokemuksille. Tätä opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavasti toteutettuna laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja totuudenmukaisuuden näkökulmista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25-27.)

Tämän tutkimuksen aihe ja opinnäytetyön tekeminen on ollut ajankohtaista tilaajaorganisaatiolle eli Finlaysonille, koska perehdytyksen kehittäminen ja sen tarve on tiedostettu organisaatiossa jo aiemmin (Finlayson 2019b). Tilaajaorganisaatio saa tämän opinnäytetyön kautta arvokasta tietoa organisaatiossa tapahtuvan perehdyttämisen toteuttamisesta, sen nykytilasta ja antaa konkreettisia kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten, jotta perehdyttämistä voidaan kehittää parempaan. Myymäläpäälliköillä tehdyn lomakehaastattelun vastaajakadon vuoksi tämä opinnäytetyö ei pysty antamaan yksityiskohtaista ja kaikkia myymälöitä kattavaa kuvausta perehdyttämisen nykytilasta ja toteutuksesta, mutta tämä opinnäytetyö tuo esille yleisesti myymälöissä toistuvia teemoja ja haasteita perehdyttämisen toteuttamisesta. Haasteiden ja hyvien käytäntöjen tiedostaminen luovat jo itsessään hyvät ensiaskleet perehdyttämisen kehittämiselle tämän opinnäytetyön aikana sekä tulevaisuudessakin.

Tästä opinnäytetyöstä voi olla myös hyötyä tulevaisuudessa niille, jotka pohtivat ja tutkivat perehdyttämisen merkitystä ja toteuttamista omissa organisaatioissaan. Perehdyttämällä on erilainen merkitys eri organisaatioissa, koska sen merkitys riippuu tavasta, jolla organisaatio kytkee perehdyttämisen strategiaan ja muuhun toimintaan (Kupias & Peltola 2009, 17). Jos tämä opinnäytetyö herättää edes yhden lukijan pohtimaan kriittisesti, uusista näkökulmista tai kyseenalaistaen perehdyttämistä omassa organisaatiossaan olen tutkijana onnistunut. Henkilökohtaisesti koen kuitenkin onnistuneeni opinnäytetyön tekemisessä. Sen tekeminen perehdyttämiseen liittyen on avannut itselleni henkilökohtaisesti ja ammatillisesti sekä isoja kokonaisuuksia että tarkentanut pieniä yksityiskohtaisia tietoja perehdyttämiseen liittyen.

Loppujen lopulta olen kohtaamistani haasteista huolimatta tyytyväinen opinnäytetyöni lopputulokseen. Opinnäytetyöllä saatiin vastattua kaikkiin tutkimuskysymyksiin ja tehtyä tilaajalle kattava ja perehdyttävä tutkimus perehdyttämisestä. Kattavasti perustellut kehitysideoita ja -ehdotukset (mukaan lukien perehdyttämisen aikajana -tuote) antavat työn tilaajalle hyvän syyn jatkaa perehdyttämisen kehittämistä niin laadua kuin vastuullisuuttakin vaalien tulevaisuudessakin. Perehdyttämisen kehittämällä ja tämän opinnäytetyön avulla Finlaysonilla on mahdollisuus päästä yhteen kunnianhimoisista tavoitteistaan: olla vastuullinen ja asioista kiinnostunut yritys, jossa perehdyttämiseen panostamalla siellä työskentelevät Suomen parhaimmat myyjät.

LÄHTEET

- Aaltonen, Mari 2018. Perehdytys työn oppimisessa. Työntekijöiden kokema perehdytyksen taso yrityksessä X. Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden tutkimusohjelma. Tampereen yliopisto. Viitattu 8.5.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103401/1526385673.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- FCG Talent 2020. FCG Talentin Youtube-kanavan ohjevideot Intro perehdytysohjelmiston käyttöön. Viitattu 24.4.2020. <https://www.youtube.com/channel/UCYM-Fsv8rRN0dk-uF9b6so-w>
- FCG Talent 2020. Tehoa perehdytykseen. Intro perehdytysohjelmisto. Viitattu 24.4.2020. <https://www.intro.fcgtalent.fi>
- Finlayson 2016. Finlaysonin vastuullisuuskatsaus 2015. Viitattu 16.4.2020.
- Finlayson 2017. Yhdenvertaisuussuunnitelma 2017-2018.
- Finlayson 2018. Finlaysonin vastuullisuuskatsaus 2017. Viitattu 6.5.2020. https://issuu.com/finlaysonoy/docs/finlaysonin_vastuullisuuskatsaus_20_f9e32434boe04c
- Finlayson 2019a. Finlaysonin kevät-kesä -mallisto 2020. Viitattu 9.5.2020. https://issuu.com/finlaysonoy/docs/finlayson_catalog_ss2020_100619_spr
- Finlayson 2019b. Finlaysonin myymälän käsikirja.
- Finlayson 2019c. Finlaysonin vastuullisuuskatsaus 2018. Viitattu 16.4.2020. https://issuu.com/finlaysonoy/docs/vastuullisuuskatsaus_2018_uusi
- Finlayson 2019d. Vastuullisuus Finlaysonilla. Perehdytysmateriaali. Viitattu 6.5.2020.
- Finlayson 2020. Finlaysonin retail strategia. Viitattu 24.1.2020.
- Finto 2020. Suomalainen asiasanasto- ja onkologiapalvelu. Perehdyttäminen. Viitattu 8.5.2020. <http://finto.fi/yso/fi/page/p303>
- Hiekkänen, Karri 2016. Trello: mahtava ja ilmainen organisointityökalu. Futuredu Oy: Yritä.fi. Viitattu 24.4.2020. <https://yritä.fi/blogi/trello-mahtava-ja-ilmainen-organisointityokalu>
- Juntunen, Hanna-Kaisa 2019. Perehdyttäminen ja oppimismallit. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.5.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/167953/Juntunen_Hanna-Kaisa.pdf?sequence=2
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki: PS-Kustannus.
- Kangas, Pirkko & Hämäinen, Juha 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen -kirjan verkkojulkaisu. Talentum Verkkokirjahylly. Alma Talent Oy. Viitattu 13.4.2020. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EABBIXGTFE>

- Koskinen, Anu Leena 2017. Tampereen historian kruununjalokiveltä harvinaisen hyvätulos: ”Ihmisillä on rakkautta”. Aamulehti. Viitattu 13.4.2020. <https://www.aamulehti.fi/a/24374695>
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä -kirjan verkkojulkaisu. Talentum Verkkokirjahylly. Sanoma Pro & Alma Talent Oy. Viitattu 13.4.2020. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/14jo323404>
- Mankki, Mikko 2018. Työvoiman vaihtuvuudessa on suuria alakohtaisia eroja. Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry. Viitattu 29.4.2020. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/10/24/tyovoiman-vaihtuvuudessa-on-suuria-alakohtaisia-eroja/>
- Nalbantoglu, Minna 2014. Mainosmiehet ostivat Finlaysonin. Helsingin Sanomat. Viitattu 16.4.2020. <https://www.hs.fi/talous/art-2000002738440.html>
- Niipola, Jani 2020. Finlayson-pomo Jukka Kurttila odottaa yritysten vastuullisuusaaltoa - ”Politiikka on epäonnistunut”. M&M Markkinointi & Mainonta -lehti. Alma Talent Oy. Viitattu 9.5.2020. <https://www.marmai.fi/uutiset/finlayson-pomo-jukka-kurttila-odottaa-yritysten-vastuullisuusaaltoa-politiikka-on-epaonnistunut/4584b051-483f-3ab8-a78f-16890fa43ce0>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 10.5.2020. <https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Tyosuuhde/Työelämän%20kehittäminen/Työhön%20perehdyttäminen%202009%20TTK.pdf>
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkiston julkaisuja 2009. Viitattu 24.1.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- SB Insight AB. Sustainable Brand Index. Official report 2020. Europe’s largest brand study on sustainability. Viitattu 10.5.2020. https://www.sb-index.com/finland#sb_index_FI_download_official_report_2020
- Silmiälä, Petri 2019. Trello. Metropolia ammattikorkeakoulun wiki. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.4.2020. <https://wiki.metropolia.fi/display/socialmedia/Trello>
- Suomisanakirja 2020. Perehdyttäjä. Viitattu 8.5.2020. <https://www.suomisanakirja.fi/perehdyttaja>
- Tampereen kaupunki 2020. Perehdyttäminen. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Tampere: Tampereen kaupunki. Viitattu 6.5.2020. https://www.oaj.fi/contentassets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere_perehdyttaminen.pdf
- Trello 2020. Trello:n käytön aloittaminen. Opi perusasiat Trello:n käyttöä tehdäksesi kaikista järjestelyunelmistasi totta. Viitattu 24.4.2020. <https://trello.com/guide>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 15.4.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 10.5.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 10.05.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Wikisanakirja 2020. Perehdyttävä. Vapaa sanakirja. Viitattu 8.5.2020. <https://fi.wiktionary.org/wiki/perehdyttävä#Suomi>

LIITTEET

Liite 1. Lomakehaastattelu myymäläpäälliköille

link.webpolsurveys.com

16.10.2019 22.25

Kysely perehdyttämisestä Finlaysonin myymäläpäälliköille

Kiitos, että saavuit vastaamaan tähän kyselyyn. Kyselyn tekijä on työyhteisön kehittäjäopiskelija Henri Rinta-Koivula, joka tekee Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyönsä Finlaysonin uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessin kehittämisestä.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Finlaysonin myymälöiden perehdyttämisen nykytilaa, hyväksi havaittuja käytäntöjä sekä asioita, joissa olisi vielä parantamisen varaa. Vastauksia käytetään myöhemmässä vaiheessa opinnäytetyöni aineistona anonymisti. Toimipistettä kysytään vain mahdollisia teemahaastatteluja varten, jolla voidaan syventää tietämystä myymälän perehdyttämisestä.

Kyselyssä ei ole oikeita tai vääriä vastauksia, vaan tarkoituksena on kerätä todenmukaista tietoa perehdyttämisen tilasta, jotta perehdyttämistä voidaan kehittää oikeista lähtökohdista. Vastaukset käsitellään luottamuksella.

1. Mitä perehdyttäminen pitää sisällään, kun uusi työntekijä aloittaa myymälässänne? *

2. Kauanko perehdyttämiseen käytetään aikaa? *

3. Miten seuraatte perehdyttämisen edistymistä? *

4. Millaisia perehdyttämisen työkaluja kuten materiaaleja tai käytäntöjä olette käyttäneet perehdyttämisessä? *

5. Mitkä asiat sujuvat perehdyttämisessä hyvin? Missä olisi parannettavaa? Mihin perehdyttämisen kehittämisessä olisi tärkeä kiinnittää huomiota? *

6. Jäikö jotain huomionarvoista kysymättä? Kerro!

7. Missä myymälässä työskentelet? *

Myymälä *

Lähetä

Finlayson



Liite 2. Teemahaastattelujen haastattelurunko

Perehdyttämishaastattelukysymykset myyjille

Kauanko olet ollut Finlaysonilla töissä?

Montako tuntia teet viikossa?

Kerro omin sanoin perehdyttämisestäsi

- Saitko tukea ja apua ilman että sinun piti itse pyytää?
- Käytettiinkö teillä perehdytyslistaa? Kuinka usein siihen palattiin?
 - o Millaiseksi koit perehdytyslistan?

Kauanko perehdyttämiseesi käytettiin aikaa?

Mihin asiaan/asioihin olisit kaivannut enemmän perehtymistä/apua/aikaa?

Mikä on omassa työssäsi tärkeintä?

Miten työssä oppimista voisi edistää?

Onko perehdyttämismateriaalit työpaikallasi helposti saatavilla/löydettävissäsi?

- Sähköiset vs. paperiset materiaalit?
- Ennakkoon annettava materiaali?

(Oletko perehdyttänyt itse?)

Avainsanoja:

- Arvot
- Myyntikoulutus