



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

EERO PALOPOSKI

Perehdyttäminen palvelutankkaukseen Shell huoltoasemalla

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

2020

Tekijä(t) Paloposki, Eero	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Perehdyttäminen palvelutankkaukseen Shell huoltoasemalla		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous, Tradenomi AMK		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli perehdyttäminen palvelutankkaukseen Shell huoltoasemalla. Opinnäytetyö sai alkunsa omista palvelumestarien perehdyttämiseen liittyvistä havainnoista ja esille tulleesta tarpeesta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa toimipaikan palvelumestarien perehdytysprosessin nykytilaa ja selvittää, miten sitä voitaisiin kehittää sekä luoda perehdytysopas perehdyttämisen tueksi. Nykytilan kartoitus tapahtui teemahaastattelujen avulla. Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen.</p> <p>Hyvä perehdytys antaa valmiudet työssä onnistumiseen ja mahdollistaa uuden työntekijän nopean sopeutumisen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin perehdyttämisen määritelmät, tavoitteet, lainsäädännön, perehdytysprosessin kulun sekä perehdyttämiskonseptit. Perehdyttäminen palvelutankkaukseen osiossa käytiin läpi nykyistä perehdytysprosessia. Teoriaosuuden kokoamisessa hyödynnettiin henkilöstöjohtamisen ja perehdyttämisen kirjallisuutta. Perehdytysopas laadittiin saatujen vastausten sekä teorian avulla.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset kuvastavat palvelutankkaukseen perehdyttämisen nykytilan, sisällön sekä kehitettäviä asioita. Näiden tulosten pohjalta rakentui perehdytysopas, joka sisältää perehdytys suunnitelman, yleisiä ohjeita palvelumestareille ja ohjeita perehdyttäjälle.</p> <p>Perehdyttämistä on seurattava ja tarpeen vaatiessa kehitettävä, jotta perehdyttämisessä onnistutaan ja saadaan motivoituneita sekä osaavia työntekijöitä.</p>		
<p>Asiasanat</p> <p>Perehdyttäminen, perehdytys, työhönopastus, kouluttaminen, opas</p>		

Author(s) Paloposki, Eero	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2020
	Number of pages 40	Language of publication: Finnish
Title of publication Orientation to the service refueling at Shell service station		
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>This thesis handled service refueling orientation at Shell service stations and the idea for it arose from author's own observations and the company's need. The purpose of this thesis was to assess the current state of the orientation process for service masters, propose improvement ideas and create an orientation guideline to support the orientation process. The assessment of the current state was performed by organizing interviews among the employees. This thesis is qualitative.</p> <p>A good orientation prepares new employees to be successful at their new work and enables them to adapt to it quickly. The theoretical part of this thesis introduces the concept of orientation, objectives, legislation, expenses of the orientation process and the overall outlines of the orientation. In the fourth section the thesis gives an overview of the current state of the orientation process for service masters at Shell. At the end of the thesis, the orientation guideline was implemented based on the interview results and the literature review. The guideline includes an overall orientation plan, general instructions to service masters and instructions to mentors.</p> <p>This thesis recommends that the improvement ideas, that have been introduced, would be adapted to the company's orientations process in order to obtain motivated and skilled employees already from the beginning. The thesis also suggests the orientation process to be reviewed regularly and updated when needed.</p>		
Key words Orientation, mentoring, job orientation, training, guide		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE	6
3	PEREHDYTTÄMINEN.....	7
3.1	Perehdyttämisen määritelmä.....	7
3.2	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt.....	8
3.3	Lainsäädäntö ja vastuu perehdyttämisessä.....	10
3.3.1	Työturvallisuuslaki.....	10
3.3.2	Työsopimuslaki	11
3.3.3	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	12
4	PEREHDYTYSPROSESSI.....	13
4.1	Perehdyttäminen alkaa rekrytoinnista.....	13
4.2	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus.....	14
4.3	Perehdyttämiskonseptit	18
4.4	Perehdytysprosessin eteneminen	20
5	PEREHDYTTÄMINEN PALVELUTANKKAUKSEEN.....	25
6	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄ.....	28
6.1	Laadullinen lähestymistapa.....	28
6.2	Aineiston keruu.....	28
6.3	Aineiston analyysi.....	29
7	TULOKSET JA PEREHDYTY SOPPAAN LAATIMINEN.....	30
7.1	Perehdyttämisen nykytila.....	30
7.2	Perehdytysprosessin sisältö.....	30
7.3	Ajankäyttö ja vastuu perehdyttämisessä	31
7.4	Perehdyttämisen kehitys	32
7.5	Perehdyttämisen kehittämisen haasteet.....	32
7.6	Perehdyttämiskonsepti	33
7.7	Perehdytysoppaan tekeminen.....	33
8	POHDINTA.....	35
8.1	Perehdytysopas	37
8.2	Opinnäytetyön luotettavuus	37
8.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	38
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen tarkoittaa uuden työntekijän sopeuttamista talon tavoille sekä siihen, miten asiat hoidetaan yrityksessä ja mitä asioita työhön kuuluu. Hyvä perehdytys mahdollistaa työntekijän sitoutumisen yritykseen sekä kehittymisen työntekijänä. (Sarma 2009, 115; Surakka & Laine 2011, 152.)

Perehdyttämisellä on suuri rooli yrityksille ja sen painoarvoa ei voida aliarvioida. Hyvän perehdytyksen avulla työnantaja ja työntekijät saavat edellytykset sille, että työntekijä suoriutuu työstään mahdollisimman hyvin ja kykenee toimimaan työnantajan edellyttämin toimin yrityksen parhaaksi. Hyvä perehdytys luo pohjan työskentelylle ja mitä paremmin se hoidetaan, sitä enemmän etua siitä on molemmille osapuolille.

Tämä opinnäytetyö liittyy esimiestyön kehittämiseen. Opinnäytetyöni aiheena on perehdyttämisen kehittäminen tiettyyn työtehtävään, palvelutankkaukseen. Palvelutankkauksen huoltoasemalla hoitaa palvelumestari ja hänen työtehtäviinsä liittyy autojen tankkaaminen sekä muut pienet tehtävät autoihin liittyen, kuten öljyjen tarkistus.

Tällä opinnäytetyöllä halutaan löytää keinoja ja ratkaisuja perehdyttämisen kehittämiseen, jotta tulevaisuudessa perehdyttäminen voidaan hoitaa mahdollisimman hyvin ja että uusi työntekijä saa siitä enemmän irti ja pääsee nopeammin työhön kiinni. Opinnäytetyöni tarkoitus ja hyöty on tarkastella ja kehittää nykyistä perehdytystä, jotta perehdyttämisestä saadaan laadukkaampaa, sekä lisäksi luoda myös perehdytysopas perehdyttämisen tueksi.

Olen myös toiminut Länsi-Suomen alueella kouluttajana kyseisen työtehtävän parissa, joten kokemusta erilaisesta toiminnasta sekä työntekijöistä on paljon. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Restel liikenneasemat Oy.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella Tampereella sijaitsevan Shell Sammonvaltatien palvelumestarien nykyistä perehdyttämisprosessia ja sitä kautta löytää parannuskeinoja perehdyttämiseen. Tämän lisäksi tarkoituksena on luoda perehdytysopas saatujen vastausten ja teorian avulla avuksi perehdyttämislle.

Opinnäytetyön tehtävinä ovat:

1. Miten perehdytystä palvelutankkaukseen voidaan kehittää ja mikä perehdyttämiskonsepti sopisi siihen parhaiten?
2. Millainen on hyvä perehdytysuunnitelma- ja opas palvelutankkaukseen?

Opinnäytetyön tavoitteena on kerätyn tiedon, teorian ja niiden pohjalta luodun perehdytysoppaan avulla kehittää nykyistä perehdyttämistä entistäkin paremmaksi.

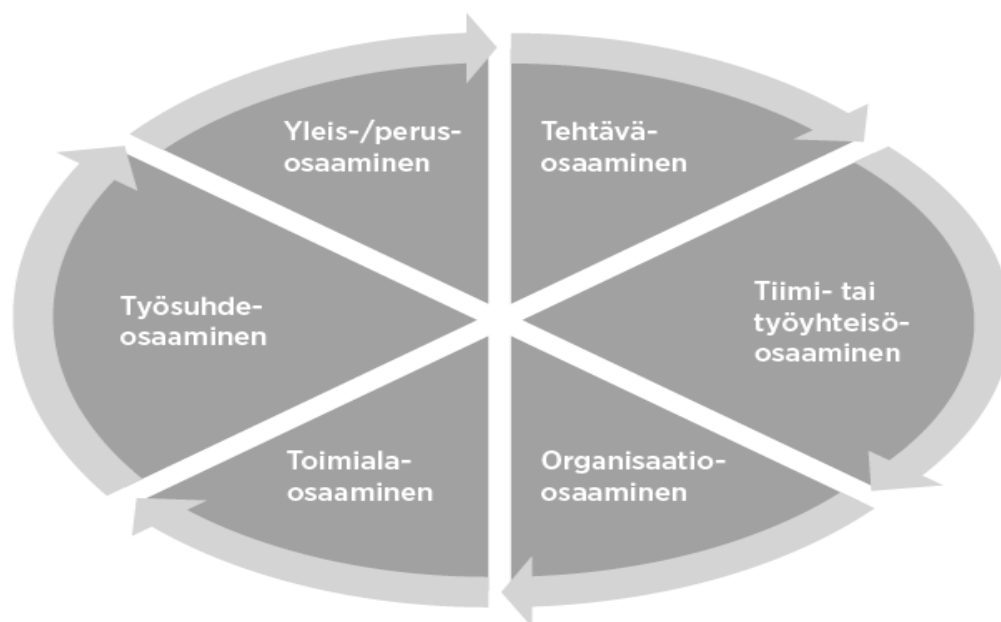
3 PEREHDYTTÄMINEN

Jokainen henkilö tarvitsee osaamista onnistuakseen omassa työssään, on sitten kyse juuri aloittaneesta uudesta työntekijästä tai vanhasta työntekijästä, joka saa uusia työtehtäviä tai työvälineitä käyttöönsä. Jokaisen työntekijän tulee tietää, mitä yrityksessä tehdään, minkälaiset ovat sen toimintatavat, arvot sekä tavoitteen mihin yritys pyrkii. Parhaiten näihin asioihin päästään kiinni hyvän perehdyttämisen avulla. Hyvä perehdytys luo perustan työntekijöille ja mahdollistaa onnistumisen mahdollisimman hyvin omassa työtehtävässä.

3.1 Perehdyttämisen määritelmä

Perehdyttäminen käsitteenä on laaja ja se koostuu monista eri osa-alueista. Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä keinoja, joiden avulla uusi työntekijä opastetaan omaan työtehtäväänsä, oppimaan tuntemaan työpaikkansa, sen tavat ja ihmiset sekä työhönsä liittyvät odotukset (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

Perehdyttäminen on uuden työntekijän kouluttamista ja opastusta työhön ja siihen liittyviin tekijöihin ja sen tarkoituksena on antaa valmiudet uudelle työntekijälle, jotta hän kykenee mahdollisimman hyvin suoriutumaan työstään, johon hänet on palkattu (Hyppänen 2013). Uuden työntekijän aloittaessa, hän tarvitsee paljon uutta osaamista ja tietoa onnistuakseen työssä. Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) ovat määritelleet kirjassaan ”Esimies osaamisen kehittäjänä” tarvittavat taidot ja osaamisen kuuteen osa-alueeseen, joita ovat tehtäväkohtainen osaaminen, tiimiosaaminen, organisaatio-osaaminen, toimialaosaaminen, työsuhteosaaminen sekä yleinen työelämäosaaminen. Kuviossa 1 havainnollistetaan työssä onnistumisen tarvittavia taitoja, joihin perehdyttämisessä tulisi keskittyä. (Kuvio 1)



Kuvio 1. Työssä onnistumiseen tarvittavat taidot (Kupias, Peltola & Pirinen 2014).

Yllä olevassa kuviossa on jaettu työssä onnistumiseen tarvittavat taidot kuuteen eri osa-alueeseen, joihin perehdyttämisen aikana tulisi keskittyä.

3.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Pelkästään huolellisesti valitut osaavat työntekijät eivät takaa sitä, että toiminta on tehokasta. Vaikka työntekijät omaisivat suuren potentiaalin, eivät he voi suoriutua työssään hyvin, mikäli eivät tiedä mitä tekevät. Perehdyttämisen tavoitteena on kertoa ja opastaa uusille työntekijöille se, mitä he tekevät ja miten he tekevät, jotta he onnistuvat työssään. (Dessler 2013, 270.) Pää tavoitteena on siis luoda uudelle työntekijälle edellytykset onnistua työssään. Uudelle työntekijälle on annettava tarpeeksi paljon tietoa itse työstä ja työpaikasta. Parhaimmassa tapauksessa yritys voi saada erittäin motivoituneen ja sitoutuneen työntekijän, jonka avulla organisaatiota ja sen sisällä olevia toimintatapoja voidaan kehittää paremmaksi. (Hyppänen 2013.)

Yrityksien on huolehdittava, että perehdyttäminen on perusteellista ja nopeaa, jotta voidaan välttyä mahdollisilta työtapaturmilta, taloudellisilta vahingoilta ja helpoilta virheiltiltä (Kauhanen 2015, 92). Hyvän perehdyttämisen ansiosta virheet vähenevät ja

niiden korjaamiseen tarvittava aika voidaan säästää. Joissakin tapauksissa virheitä korjaavat useammatkin työntekijät, joten säästö hyvin hoidetusta perehdytyksestä on yritykselle merkityksellinen. (Joki 2018, 111.)

Perehdyttämisen tavoitteena on saada perehdytettävä tuntemaan olonsa turvalliseksi ja luoda hänelle positiivista mielialaa. Perehdytettävä henkilö tuntee olonsa varmemmaksi, turvallisemmaksi ja motivoituneeksi, kun hän tietää saavansa perusteellisen ohjauksen. Hyvin hoidettu perehdytys tarjoaa perehdytettävälle myönteisiä kokemuksia yrityksestä, sitouttaa hänet tehokkaasti yritykseen ja saa perehdytettävän osaksi työyhteisöä. Myös työssä viihtymisen kannalta on tärkeää, että tulokas saa oikeanlaisen kuvan organisaation kulttuurista ja tulevasta työstä. (Häyhä 2014, 62; Joki 2018, 111; Nummela 2010, 92.)

Dessler (2013) on listannut neljä asiaa, joiden avulla perehdyttämisen tavoitteet voidaan saavuttaa:

- Huolehditaan, että uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi ja kotoisaksi sekä osaksi tiimiä
- Huolehditaan, että uusi työntekijä saa tarvittavat perustiedot toimiakseen tehokkaasti, kuten sähköpostin, tuntemaan henkilöstöpolitiikan ja edut sekä minikäläistä käytöstä työntekijältä odotetaan työpaikalla
- Autetaan työntekijää ymmärtämään yrityskuva eli sen menneisyys, tulevaisuus, kulttuuri, strategia ja tulevaisuuden näkymät
- Aloitetaan työntekijän tutustuttaminen yrityksen kulttuuriin, arvoihin ja tapoihin tehdä asioita. (Dessler 2013, 270.)

Mitä paremmin perehdyttämisessä onnistutaan, sitä paremmin työntekijä saadaan sitoutumaan yritykseen. Hyvä perehdyttämisen avulla luodaan vankka pohja sitoutumiselle, mikä parhailaan kantaa vaikeiden aikojen yli, silloin kun yrityksessä tapahtuu vetovoimaa heikentäviä asioita, kuten suuria muutoksia. Yrityksen kannattaa panostaa sitoutumiseen täysillä, sillä myöhemmässä vaiheessa siitä on todella suurta apua. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2016, 146.)

3.3 Lainsäädäntö ja vastuu perehdyttämisessä

Vastuu perehdyttämisen hoidosta ja johtamisesta on yksiselitteisesti esimiehellä. Perehdytyksen johtaminen tarkoittaa perehdyttämisen organisointia, suunnittelua ja toteuttamista siten, että siitä saadaan mahdollisimman hyvä oppimisympäristö perehdytettävälle. Esimiehen vastuulla on johtaa perehdytystä, mutta hänen on järkevää delegoida perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä myös alaisilleen. Esimiehen kannattaa jakaa vastuuta perehdyttämisessä eniten asiasta osaavalle taholle, kuten samaa työtä tekeväille. Siinä samalla perehdytettävän kontaktiverkosto kasvaa. (Hyppänen, n.d; Kupias ym, 2014.) Myös Aaltosen (2018, 44) tutkimuksessa todettiin, että nimetty perehdyttäjä tukee perehdytyksen onnistumista, joka luo osaltaan positiivisia kokemuksia.

Työnantaja ei perehdytä uusia työntekijöitään vain hyvää hyvyttään, vaan velvollisuudesta perehdyttää säädellään useilla laeilla ja sitä pidetään minimivaatimuksena perehdyttämiselle. Erityisesti perehdyttämistä säädellään työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Huomiota laeissa on erityisesti kiinnitetty työnantajan vastuuseen perehdyttämisestä. Työlainsäädäntö on useimmiten pakottavaa oikeutta eli mikäli jonkin asian osalta työntekijöiden etuja tai oikeuksia voidaan heikentää työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla, on mainittu erikseen. Pääasiassa useimpien kohtien osalta tämänkaltaisten heikennysten mahdollisuutta ei kuitenkaan ole. (Häyhä 2014, 63; Kupias & Peltola 2009, 20.)

3.3.1 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki edellyttää, että työolosuhteiden tulee olla sellaiset, että ne ovat mahdollisimman turvalliset työntekijälle. Työnantajan vastuulla on huolehtia, että työntekijöiden terveys ei vaarannu sekä että työntekeä on turvallista koko ajan. (Kupias & Peltola 2009, 23.) Työturvallisuuslain 738/2002 14 § määrittelee, että työnantajan on annettava työntekijöille riittävästi tietoa työpaikan vaara- ja haittatekijöistä sekä työkokemus ja ammatillinen osaaminen huomioon ottaen:

1. työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
2. työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
3. työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
4. työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002 14 §.)

3.3.2 Työsopimuslaki

Perehdyttämisen osalta työsopimuslaki huolehtii siitä, että työntekijä kykenee suoriutumaan omasta työstään myös muutoksien aikana (Kupias & Peltola 2009, 21). Työsopimuslain 55/2001 2 luvun 1 § sanotaan työnantajan velvollisuuksista työntekijää kohtaan näin: ”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi” (Työsopimuslaki 55/2001 2 luku 1 §).

Työntekijän ja työnantajan välillä voi kuitenkin ilmetä erimielisyyksiä siitä, miten työntekijä on onnistunut työnsä tekemisessä. Työntekijä voi ajatella suoriutuneensa hyvin ja osaavansa jo kaiken oleellisen, kun taas työnantaja voi olla sitä mieltä, että oppimista tarvitaan vielä paljon lisää. Tämänkaltaisia erimielisyyksiä on hyvä pohtia yhdessä kehitys- tai palautekeskusteluissa. Työnantaja ei voi myöskään omasta tahdostaan mielivaltaisesti irtisanoa työntekijää, vaikka puutteellinen ammattitaito on yksi irtisanomisperuste työsopimuslaissa. Tällöin on pohdittava sitä, minkälaiset edellytykset työntekijällä on ollut kehittyä työssään. Työnantaja ei voi myöskään irtisanoa tai purkaa työntekijän työsopimusta sellaisen seikan takia, jonka hän tietää tai olisi pitänyt tietää ennen työsopimuksen laatimista. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

3.3.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 määrittelee työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa koskevia asioita. Lain tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa sekä antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa sellaisiin asioihin, jotka koskevat heidän työtään, työoloja tai asemaa yrityksessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 1 luku 1 §.) Perehdyttämiseen liittyvät järjestelyt työpaikkaan ja yritykseen ovat erityisesti mainittu ja työntekijöille annettava perehdyttäminen, ohjaus ja opetus on käytävä läpi yhdessä. Mikäli kyseessä on yli 20 hengen työpaikka, silloin nämä asiat on käsiteltävä työsuojelutoimikunnassa. Tärkeää on saada perehdyttämisen järjestelyt näkyväksi siten, että kaikilla on tiedossa, miten heidät tullaan perehdyttämään uuteen tehtävään. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

4 PEREHDYTYSPROSESSI

Perehdytysprosessi eli perehdytysohjelma perustuu yrityksen rakentamaan hyvään runkoon eli prosessiin. Hyvä perehdytysrunko on laadittu siten, että se on jokaiselle perehdyttämistä tarvitsevalle henkilölle yrityksessä samanlainen ja pitää huolen, että kaikki tarvittavat perusteet käydään läpi prosessin aikana. Hyvä perehdytysohjelma huomioi myös perehtyjän tilan eli taustan sekä osaamisen. Hyvässä perehdytysprosessissa vaikuttaa myös vuorovaikutteisuus eli prosessia pystytään parantamaan ja kehittämään saadun palautteen myötä eli se kehittyy ja muuttuu tarpeen mukaan. (Hietala ym. 2016, 145; Joki 2018, 114.)

Esimies saa hyvästä rungosta itselleen kehikon, jota hän voi käyttää jokaisen uuden työntekijän perehdyttämisessä. Kehikko takaa esimiehelle helpon ja luontevan tavan muodostaa jokaiselle uudelle työntekijälle omanlaisen ja aikataulutetun perehdytysohjelman, joka alkaa ohjata tulokasta jo ensimmäisenä päivänä. (Hietala ym. 2016, 148.)

4.1 Perehdyttäminen alkaa rekrytoinnista

Perehdyttämisen aloittaminen vaatii ensin, että yritys aloittaa rekrytoinnin. Uuden työntekijän kuullessa avoimesta paikasta, hänelle alkaa kertyä tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista sekä arvoista. (Hietala ym. 2016, 145.) Rekrytointi eli yrityksen henkilöstöhankinta käsitteenä tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joita yritys tekee saadaakseen tarvitsemansa henkilöt omaan palvelukseensa. Uusien työntekijöiden hankinta on yritykselle usein merkittävä tulevaisuuteen painottuva päätös. Rekrytointi on useimmiten taloudellisesti iso investointi yritykselle, jolla toivotaan olevan positiivista vaikutusta tehokkuuteen, toiminnan sujuvuuteen tai sisäisten tai ulkoisen palvelun kehittymiseen. Parhaimmillaan rekrytointi parantaa yrityksen toiminnan laatua tai tuo lisää positiivista kehitysvoimaa. Huonoimmillaan taas rekrytointi voi aiheuttaa haittaa yritykselle, valitulle henkilölle sekä asiakkaille. (Viitala 2014.)

Perehdyttämisen tarve ei kuitenkaan aina ala ulkoisesta rekrytoinnista. Näissä tilanteissa on kyse siitä, että yrityksessä jo työskentelevä henkilö vaihtaa yrityksen sisällä

työtehtäviä eli kyseessä on sisäinen rekrytointi. Sisäisessä rekrytoinnissa etuina voidaan pitää sen luotettavuutta ja nopeutta, koska yrityksellä on jo entuudestaan tiedossa työntekijöiden potentiaali, toimintatavat sekä motivaatio työtekoon. Sisäinen rekrytointi on myös usein halvempaa kuin ulkoinen rekrytointi eikä perehdyttäminen vie niin paljon aikaa kuin kokonaan uusien työntekijöiden kanssa. Sisäinen rekrytointi on myös halvempaa kuin ulkoinen, koska yritys säästyy lehti- tai verkkoilmoituksilta sekä mahdollisten ulkopuolisten toimijoiden palkkioilta. (Viitala 2014.)

Nykyisellään rekrytoinnin tarve johtuu usein siitä, että yritykseen kaivataan nopeasti uutta osaamista, jota ei pystytä hankkimaan henkilöstö kehittämällä, koska se ei ole tarpeeksi nopeaa tai ylipäättään mahdollista. Toinen vaihtoehto rekrytoinnin tarpeelle on vanhan työntekijän irtisanoutuminen (Hyppänen 2013). Nykyisin uusien henkilöiden kohdalla odotukset ovat todella korkealla. Uuden työntekijän odotetaan tuovan yritykseen mukanaan jotakin sellaista, joka näkyy positiivisesti asiakkaille. Valitun henkilön odotetaan suoriutuvan loistavasti työstään, sopeutuvan työilmapiiriin, kehittävänsä itseään sekä työtä ja omilla teoillaan vaikuttavan työkuultuuriin ja ilmapiiriin positiivisesti. Uuden henkilön rekrytointiin tulee siis käyttää paljon aikaa ja vaivaa, jotta saadaan mahdollisimman kykenevä tekijä työlle. (Viitala 2014.)

4.2 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Perehdyttämistä tarvitaan niin uusien työntekijöiden kuin vaikkapa pitkiltä lomilta tai opinnoilta palaavien vanhojen työntekijöiden kohdalla. Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat usein työtehtävien laajuus sekä työn kesto. Harjoittelijoille, kesätyöntekijöille ja lyhyisiin sijaisuuksiin perehdyttäminen on niukempaa ja kestoiltaan lyhyempää kuin vaativampiin ja pitkäkestoisiin työsuhteisiin. Vanhojen työntekijöiden osalla tulee ottaa huomioon se, miten työympäristö, työnkuva ja työtavat ovat muuttuneet sillä aikaa, kun vanha työntekijä on ollut poissa. (Joki 2018, 112.)

Perehdyttävän henkilön tausta määrittelee myös osakseen sitä, kuinka laaja perehdytys tarvitaan. Vaikuttavia tekijöitä perehdytyksen laajuuteen ovat ammatillinen osaaminen, työkokemus sekä henkilön ikä. Kokeneet hieman vanhemmat henkilöt tarvitsevat nuoria vähemmän opastusta perusasioissa ja heidän perehdyttämisensä kestää

useimmiten vähemmän aikaa kuin nuorilla, joilla ei välttämättä ole vielä paljoakaan työkokemusta ja osaamista. Useimmiten kokeneemmat tulokkaat tulevat uuteen työhön hieman aktiivisemmalla otteella ja ovat oma-aloitteisempia kuin vähemmän kokeneet. (Joki 2018, 113.)

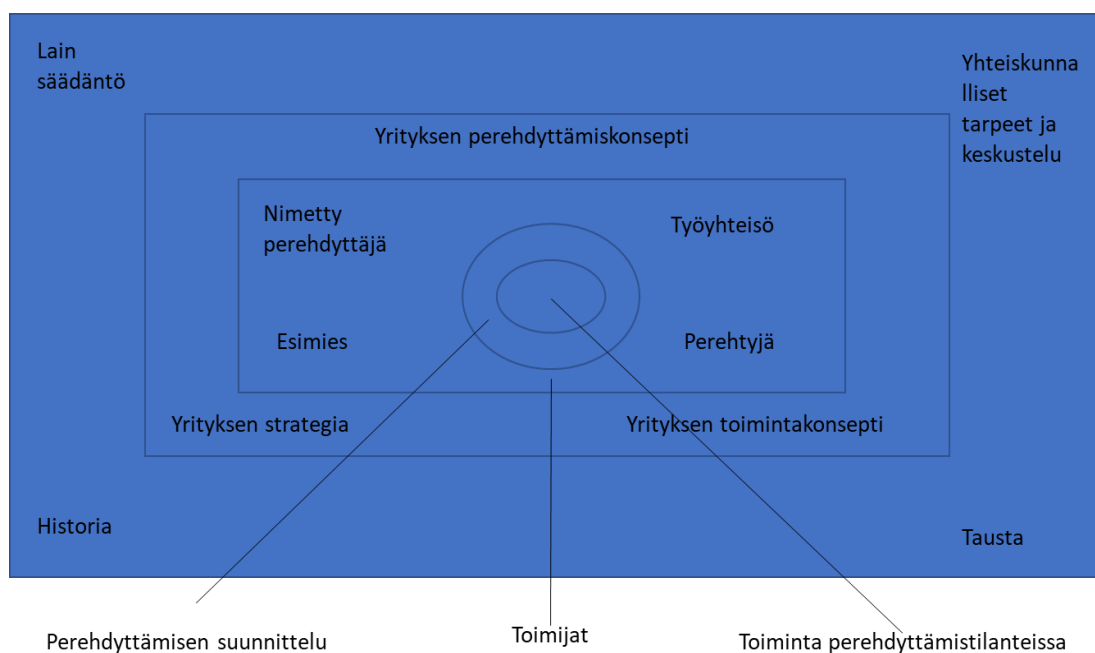
Perehdyttämisen suunnittelun tarkoituksena on pohtia, minkälaiset asiat ovat tärkeitä kussakin vaiheessa ja miten ne hoidetaan. Perehdytyksestä vastaava taho voi pohtia tavoitteet, sisällön, keskeisimmät ja tärkeimmät asiat sekä missä järjestyksessä koko sisältö käydään, jotta koko perehdytysprosessi on looginen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Sarma 2009, 118.) Järkevä perehdytysohjelma toimii siten, että ensin annetaan selkeä yleiskuva, jonka jälkeen sitä tarkennetaan yksityiskohdilla ja pienemmillä asioilla. Kun perehtyjä saa tietoa itselleen sopivan kokoisina osina, se mahdollistaa opitun omaksumisen paremmin ja kykenee soveltamaan asioita käytännössä. Tällöin perehdytetyistä asioista syntyy osaamista, jota voidaan alkaa hyödyntämään. (Hyppänen, n.d)

Suurissa yrityksissä tarvitaan yhtenäinen linjaus siitä, minkälaista perehdytyksen tulee olla, jotta se vastaa yrityksen tavoitteita. Suuryrityksissä perehdytyksen suunnittelusta vastaavat henkilöstöammattilaiset, koulutuksesta ja kehityksestä vastaava tiimi, toimipaikkojen esimiehet sekä henkilöt, jotka hoitavat perehdyttämisen. Ilman näiden henkilöiden välistä kommunikaatiota, on vaarana, että syntyy päällekkäistä työtä, erilaisia ja toisistaan poikkeavia toimintatapoja sekä katvealueita. (Kupias & Peltola 2009, 46.)

Niin kuin yllä jo puhuttiinkin perehdytysrungosta, on sen merkitys perehdyttämisen suunnittelussa suuri. Kun perehdyttämiselle laaditaan runko kerran kunnolla, on sen käyttöönotto helpompaa ja ajan myötä siitä muodostuu yleinen toimintamalli, jonka mukaan toimitaan. Perehdytysrungon laadinnasta vastaa yrityksissä usein henkilöstöasiantuntija. (Joki 2018, 114.)

Henkilöstöasiantuntija useimmiten vastaa myös yrityksen esittelystä ja kokonaiskuvan hahmottamisesta. Työtehtävään, työympäristöön, vaatimuksiin ja odotuksiin sekä työilmapiiriin soveltuvien henkilöiden on kuitenkin yksikön päällikkö sekä muiden osa-alueiden tai työtehtävien kohdalla ne henkilöt, jotka siihen soveltuvat parhaiten. (Joki 2018, 114.)

Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää, että yritys on miettinyt kehittymisen tavoitteet. Suunnittelussa yrityksen on otettava huomioon tavoiteltu toimintakonsepti, nykytilanne ja sen hetkiset käytössä olevat resurssit. Jokaisella yrityksellä on käytössään erilaiset toiminta- ja perehdyttämiskonseptit. Joku yritys voi panostaa perehdyttämisen systematisointiin ja yhtenäistämiseen, kun taas toinen perehdyttäjien ohjaajataitojen kehittämiseen, kolmas perehdyttämisen kehittämiseen yhdessä uusien työntekijöiden kanssa, neljäs tiimikohtaisten perehdytysprosessien jatkuvaan kehitykseen ja viides systematisoidun perehdyttämisen räätälöintiin uuden työntekijän osaamistarpeiden mukaan. Perehdytys näkyy laajimmillaan personallisessa ja dialogisessa perehdyttämisessä, mikä luo mahdollisuuksia yhteisölliselle oppimiselle eli organisaatioiden ja työyhteisöjen oppimiselle ja kehittymiselle. (Kupias & Peltola 2009, 87.) Kuvio 2 havainnollistaa perehdyttämisen suunnitteluun liittyvää kokonaisuutta. (Kuvio 2)



Kuvio 2. Perehdyttämisen suunnittelu (Mukaiillen Kupias & Peltola 2009, 87).

Perehdytyksen suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon perehdytysmateriaalit, kuten tervetuloa taloon- opas ja perehdytyskansio, josta löytyy kaikki perehdytyksessä tarvittava materiaali. Perehdytysmateriaalien avulla perehdytyksestä saadaan tehokkaampaa ja perehdytykseen liittyvää materiaalia voidaan antaa jo tulokkaalle jo ennen ensimmäistä työvuoroa, jotta hän voi itsekseen paneutua niihin. Perehdytysprosessin hahmottamista helpottaa se, että on olemassa kirjallinen perehdyttämissuunnitelma,

jonka avulla voi arvioida perehdyttämisen toteutumista (Nummela 2010, 116). Muita perehdyttämisessä käytettyjä materiaaleja, kuten erilaisia tarkastuslistoja käytetään seurannan apuvälineinä eli opittu asia merkitään ylös listalle, jotta pystytään varmistamaan tietyn asian perehdytys ja oppiminen. Lisäksi yrityksillä voi olla käytössään erilaisia keskustelulomakkeita, kuten palautteeseen tai koeaikaan liittyen. Niiden avulla voidaan ohjata keskustelujen sisältöä ja kulkua. (Surakka & Laine 2011, 154.)

Perehdytyksen toteuttaminen tulee hoitaa yrityksen strategian mukaisesti. Yritys on valinnut tietyn toimintatavan, jolla edetään ja halutaan menestyä. Mikäli strategia muuttuu, on muutettava myös toimintatapoja. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

Perehdyttämisen toteuttamista voidaan tarkastella viiden askeleen menetelmällä. Ensimmäisessä vaiheessa on valmistautuminen, toisessa opetus, kolmannessa mielikuva-harjoittelu, neljännessä taidon kokeilu ja harjoittelu ja viidennessä opitun varmistaminen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Kuvio 3 havainnollistaa menetelmän. (Kuvio 3)



Kuvio 3. Viiden askeleen menetelmä (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

4.3 Perehdyttämiskonseptit

Erilaiset yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, kuten teknologian kehittyminen, sosiaaliset muutokset ja epätyypilliset työolosuhteet ovat lisääntyneet. Nykyisin työtä ei välttämättä tehdä aina omassa toimistossa, vaan työympäristö toimintatavat voivat muuttua päivittäin. Näin ollen työtehtäviin perehdyttämisen tulee muuttua siinä samalla. (Vaara, 2015.) Nykyään työnjako on laajentunut ja asiakkaan asema on voimistunut. Tällöin organisaatiot eivät perusta toimintaa yhden asian mukaan, vaan niitä ohjataan usein monin eri perustein. Tämä näkyy osaltaan myös perehdyttämisessä ja sen kehittymisessä. Muutosten aikana organisaatioiden toimintakonsepti muuttuu, jolloin on hyvä arvioida perehdytysmenetelmien soveltuvuutta. Organisaatioiden toimintakonseptien selkeys vaihtelee muutosten mukaan ja yrityksen pitäisi tänä muutoksen aikana kyetä tekemään hyvää perehdytystä, joka on linjassa meneillään olevan muutoksen kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 35.)

Kupias & Peltola (2009) ovat määritelleet ja koostaneet viisi erilaista perehdyttämiskonseptia, jotka ovat vierihoidoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen sekä dialoginen perehdyttäminen.

Vierihoidoperehdyttämisessä uusi työntekijä seuraa kokenutta työntekijää ja oppii siinä samalla. Vierihoidoperehdyttäminen alkaa, kun perehdyttäjä ottaa uuden työntekijän vastaan ja alkaa perehdyttämään häntä. Perehdyttäjä kykenee ohjaamaan tulokasta yksilöllisesti työhön ja huomioimaan häntä yksilönä. Jokaisen uuden työntekijän kohdalla prosessi on aloitettava alusta. Vierihoidoperehdyttäminen on parhailtaan todella hyvää. Kun perehdyttäjä osaa oman työnsä, tietää mistä puhuu sekä paneutuu uuden työntekijän opastukseen täysillä, on perehdyttäminen hyvää. Toisinaan, mikäli perehdyttäjää ei juurikaan kiinnosta uuden työntekijän perehdytys tai hän on epävarma opastamisestaan asioista, voi perehdytys olla todella huonoa, jolloin tulokas joutuu oppimaan asiat itsekseen. Tässä mallissa perehdyttäjän rooli on suuressa arvossa, koska perehdyttämisen onnistuminen on hänestä kiinni. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Malliperehdyttämisestä on kyse silloin, kun yritys haluaa yhtenäistää perehdyttämistä, tehostaa sitä tai avustaa yksittäisten perehdyttäjien hahmottamaan perehdyttämisen kulkua. Tällöin luodaan uudenlaisia suunnitelmia ja toimintamalleja perehdyttämisen

tueksi. Malliperehdyttämisessä vastuu- ja työnjako on selkeästi määritelty ja perehdyttäjillä on apunaan organisaatiotasolle luotua perehdytysmateriaalia, kuten perehdyttämishjelmia. Malliperehdyttämisessä henkilöstöosasto ottaa vastuun perehdyttämisestä ja sen kehittymisestä eli niin sanotusta yleisperehdyttämisestä, jonka avulla perehdyttäminen voidaan organisoida toteuttaa koko organisaation laajuisesti. Itse työhön liittyvän opastuksen hoitaa työyksikkö. Organisaatioille on eduksi yhtenäistää perehdyttämistä, mutta mikäli perehdyttämisessä voidaan onnistua, on mallinnusta tehtävä myös työyksikkö tasolla sekä perehdyttäjien tulee toimia vierihoitoperehdyttämisen oppeja noudattaen. (Kupias & Peltola 2009, 37-38.)

Laatuperehdyttäminen puolestaan kuvaa tilannetta, jossa perehdyttäminen on kehittynyt liikaa johdon ja erilaisten mallien mukaan toimimiseksi. Tällöin perehdyttämisestä voi tulla jäykkää, jolloin vastuuta on annettava enemmän tiimeille ja työyksiköille, jotta perehdyttäminen voidaan hoitaa joustavasti ja sen laadun kehittyminen on mahdollista. Laatuperehdyttämisen tarkoituksena on kehittää perehdyttämisen laatua koko ajan eteenpäin. Kun työyksiköt tai tiimit ovat saaneet vastuun perehdyttämisestä, heidän on valittava kuka perehdyttää uuden työntekijät, jotta ei tulla tilanteeseen, että kenelläkään ei ole halua tai aikaa hoitaa perehdyttämistä. Vastuu voi olla yksinään esimiehellä, mutta esimiehen on hyvä nimetä tietty henkilö tai vaikkapa koko tiimi vastaamaan perehdyttämisestä. Esimiehen rooli on erityisen tärkeä yksikkö- tai tiimikohtaisessa perehdyttämisessä, jotta perehdyttämisen laatua tiimi -tai yksikkötasolla voidaan koko ajan nostaa. Parhaimmillaan perehdytysprosessin jatkuva kehittäminen sisältää vierihoitoperehdyttämisen otteita eli hyvän ohjauksen sekä erilaiset käytössä olevat perehdyttämismateriaalit malliperehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

Räätälöity perehdyttäminen perustuu perehdyttämisen eri osioiden jakamiseen tai moduloimiseen, jolloin niistä pystytään rakentamaan yksi tulokkaan tarpeet huomioiva kokonaisuus. Tässä prosessissa moduuleja tuottavat erityisesti henkilöstöosasto, työyksiköt ja tiimit. Räätälöidyssä perehdyttämisessä tulokkaan perehdyttämistä koordinoi tietty henkilö. Koordinoijalla on näkemys perehdyttämisen eri osa-alueista, kyky yhdistää niitä toisiinsa tulokkaan tarpeiden mukaan sekä liittyy perehdyttämisprosessiin eri toimijoita eli toisin sanoen koordinoija kytkee eri moduulien perehdyttäjät tulokkaan perehdyttämisprosessiin. Usein tulokkaan perehdyttämisen koordinoija on hänen

esimiehensä, mutta koordinoija voi olla myös joku muu henkilö, jolla on tarvittava osaaminen tehtävään. Räättälöity perehdyttäminen ei ole valmis tuote, vaan siinä huomioidaan tulokkaan tarpeet ja osaamisen yksilöllisesti sekä tulokkaan kanssa käydään vuoropuhelua. Räättälöity perehdyttäminen vaatii onnistuakseen hyvin jäsenneilyn perehdyttämisen, sen kehittämisen ja koko työyhteisön sitoutumisen. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

Dialoginen perehdyttäminen pohjautuu siihen, että tietty työntekijä ei tule etukäteen tarkoin rajattuun työtehtävään, vaan työtehtävä muokkautuu yrityksen tarpeiden ja oman osaamisen lopputuloksena. Usein dialogisessa perehdyttämisessä tulokkaan odotetaan tuovan jotakin uutta organisaatioon, jolloin oppijan roolissa on myös koko työyksikkö. Tällöin perehdyttäminen on dialogista eli molemmat osapuolet kehittyvät ja oppivat koko prosessin ajan. Perehdyttämisen suunnittelu hoidetaan yhdessä tulokkaan kanssa ja hänen omaa asiantuntijuuttaan hyödynnetään, mikä mahdollistaa vastuun siirtoa tulokkaalle itselleen. Tulokkaan näkemysten hyödyntäminen ja kuuntelu korostuvat, mutta on paljon sellaista tietoa organisaatiosta tai sen toimintatavoista, jotka ovat ainakin toistaiseksi voimassa ja niistä on tulokkaalle hyötyä. Tällaista tietoa on esimerkiksi yrityksen arvot, ja tulokkaan tulee sopeutua niihin. Dialogisessa perehdyttämisessä koko organisaation toimintatapa on oppia, perehtyä ja perehdyttää. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

4.4 Perehdytysprosessin eteneminen

Perehdyttämistä kuvataan usein prosessina. Perehdytysprosessi pitää sisällään useita eri vaiheita. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Taulukossa 1 kuvataan perehdytysprosessin kulku. (Taulukko 1)

Taulukko 1. Perehdyttämisen vaiheet. (Mukaillen Kupias & Peltola 2009, 102.)

Ennen rekrytointia
Rekrytointivaihe
Ennen töihin tuloa
Vastaanotto
Ensimmäinen päivä
Ensimmäinen viikko
Ensimmäinen kuukausi
Koeajan päätyttyä
Työsuhteen päätyminen

Ennen rekrytointia tapahtuva perehdyttäminen tai sen valmistelu aloitetaan jo ennen rekrytoinnin alkua, jolloin pohditaan tulevan työtehtävän osaamista ja vaatimuksia. Välillä työyhteisöön haetaan uutta osaamista täydentämään organisaatiossa jo valmiiksi olevaa osaamista, kun taas joskus tehtävä on selkeästi rajattu ja tiedetään, minkälaista tekijää ja osaamista haetaan. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Rekrytointivaihe on erittäin tärkeä perehdytysprosessin vaihe, koska tällöin hakijoille annetaan tietoa työtehtävästä, organisaation ja työyhteisön tavoista ja piirteistä sekä minkälaisia vaatimuksia organisaatiolla on. Siinä samalla taas organisaatio saa paljon hyödyllistä tietoa hakijoiden näkemyksistä, potentiaalista, osaamisesta sekä ajatuksista. Osaamisen kehittyminen alkaa jo haastatteluiden aikana ja perehdyttämisen jatkolle luodaan pohjaa hyvillä rekrytointitoimilla. Kun henkilö on valittu tehtävään, on helpompi alkaa suunnittelemaan tulevaa perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Kolmannessa vaiheessa eli ennen töihin tuloa varmistetaan, että tulokas pystyy mahdollisimman nopeasti luomaan oman reviirinsä. Tulokkaalle hoidetaan valmiiksi työpiste, työssä tarvittavat välineet, avaimet, sähköposti sekä muut tarvittavat asiat, jotta ne ovat käytössä jo ensimmäisestä päivästä lähtien. Oman reviirin luontiin liittyvät myös työkaverit ja suunnistaminen työpaikalla, koska tuttu ympäristö ja kasvat lisä-

vät työympäristön hallinnan tunnetta. Kaikki tulokasta avustavat keinot kannattaa ottaa käyttöön. (Hietala ym. 2016, 148.) Tässä vaiheessa tulokkaan perehdyttämistä hoitavan henkilön kannattaa olla tulokkaaseen yhteydessä. Tällöin uusi työntekijä voi kysyä perehdyttäjältä mieltä painavia asioita ja saada niihin vastauksia ja samalla perehdyttäjä saa lisätietoa tulokkaasta, jotka hän voi huomioida perehdytysuunnitelmassa. Tulokkaalle on myös mukavampaa tulla ensimmäiseen työpäiväänsä niin, että vastassa on tuttu henkilö, johon hän on ollut jo yhteydessä. (Kupias & Peltola 2009, 103; Surakka & Laine 2011, 155.)

Vastaanoton roolia ei voida tarpeeksi korostaa. Vastaanotto antaa tulokkaalle ensimmäisen vaikutelman koko työyhteisöstä. Tärkein asia vastaanotossa on luoda tunnelma sellaiseksi, että tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Huonoa alkua on vaikea paikata myöhemmin, joten vastaanottoon kannattaa panostaa ihan kunnolla. Vaikka esimies olisi delegoinut perehdyttämisen hoitamisen tulokkaan kohdalla jollekin muulle, on hänen hyvä olla vastaanottamassa tulokasta, koska se myös osakseen tulee tulevaa esimies-alaissuhdetta. Työn aloitus voidaan hoitaa vaikkapa kahvikupin ääressä, jolloin tunnelma saadaan rennoksi ja mahdollistaa hyvän alun. (Kupias & Peltola 2009, 103-104; Surakka & Laine 2011, 155.)

Ensimmäisen päivän aikana tulokkaalle annetaan työhön liittyvät tarvikkeet, kuten avaimet, kulkukortit ja muut välineet, jotka ovat valmiiksi hankittu. Tulokas tutustutetaan työyhteisöön, sen jäseniin, omaan työpisteeseen ja työtiloihin sekä omaan työtehtäväänsä liittyviin asioihin. Tietoa ei saa tulla liikaa, jotta tulokas pystyy sisäistämään mahdollisimman paljon. (Kupias & Peltola 2009, 105; Surakka & Laine 2011, 156.)

Ensimmäiset työpäivät ovat tulokkaan kannalta tärkeitä ja merkityksellisiä. Ensimmäisinä päivinä on erittäin tärkeää, että tulokas saa palautetta, jonka hän kykenee ottamaan positiivisesti vastaan ilman, että motivaatio kärsii. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää ohjeistaa kaikki työyhteisön jäsenet miettimään palautteen antamisen tapaa. Erityisesti asiakaspalvelutyössä hankalia asiakaspalvelutilanteita voi tulla kenelle vain, joten tällaisissa tilanteissa tulokas tarvitsee tukea, jotta saa käännettyä nämä tilanteet positiiviseksi ja opettavaisiksi kokemuksiksi. (Häyhä 2014, 69-70.)

Ensimmäisen viikon tavoitteena on, että tulokas pääsee kiinni työhönsä. Viikon aikana on tärkeää, että tulokas perehtyy keskeisimpiin asioihin, jotta työn aloittaminen on mahdollista. (Surakka & Laine 2011,155.) Työn aloittaminen helpottuu, kun tulokas saa kokonaiskuvan uudesta työstään, organisaatiosta sekä työyhteisöstä. Kun työntekijä pääsee kiinni työhönsä, hän alkaa hahmottamaan sen, mitä hän osaa ja mitä ei ja hänelle syntyy kuva siitä, mitä työssä itsenäisesti selviäminen vaatii. Tulokkaan työskentelyä seuraamalla esimies saa myös näkemyksen siitä, mitä tulokas osaa. Viikon loppupuolella esimiehen ja tulokkaan on hyvä järjestää lyhyt palautekeskustelu, jotta saadaan tulokkaalta näkemyksiä perehdyttämisen ensivaikutelmista sekä voidaan pohtia tekijöitä, mihin jatkossa kannattaa panostaa ja mitkä voidaan jatkossa jättää vähemmälle huomiolle. (Kupias &Peltola 2009, 106.)

Ensimmäisen viikon aikana töitä aloittaessa tulokkaalle kannattaa kerätä ohjeet, miten matkalaskut, raportoinnit, sairauslomat ja muut asiat tulee hoitaa. Kun ohjeet ovat valmiiksi tulokkaalla, hän ei joudu etsimään niitä eripaikoista tai joudu erehdyksien kautta oppimaan niitä. Hallintoon liittyvät asiat kannattaa näyttää karkealla tasolla eli mistä tiedot löytyvät, kun niitä tarvitaan, mutta ei pieniä yksityiskohtia. Tällöin tulokas osaa hakea tarvittavat tiedot yrityksen intranetistä tai muusta vastaavasta palvelusta tai ohjeesta. (Hietala ym. 2016, 150.)

Ensimmäisen viikon jälkeen perehdyttäminen jatkuu edelleen ja tulokas pääsee mukaan työyhteisöön ja työstä alkaa tulla tuottavaa. Ensimmäisen kuukauden aikana tulokas voi tehdä havaintoja tietyistä organisaation toimintatavoista, joista parhaimmillaan voi kehkeytyä uusia ideoita toimintaan. Tulokasta kannattaa kannustaa tuomaan näitä seikkoja esiin, koska useimmiten hän näkee huonot toimintatavat tai heikkoudet selvemmin kuin pitkään organisaatiossa työskennelleet henkilöt. Työyhteisöllä ja esimiehellä pitää olla vilpitön halu oppia, jotta tulokkaan esiin tuomia pointteja voidaan hyödyntää ilman riskiä, että työyhteisö ja esimies ärsyyntyvät tai kiusaantuvat. Ensimmäisen kuukauden lopulla tai sen jälkeen usein perehtymisen vastuu siirtyy tulokkaalle itselleen. (Kupias & Peltola 2009, 107; Surakka & Laine 2011, 156.)

Lain sallima koeajan pituus on neljä kuukautta, mutta usein perehdyttämiseen liittyvä kehittämisprosessi on tätä aikaa lyhyempi. Tavoitteena on, että tulokas pääsee kiinni

omaan työhönsä, osaa etsiä tarvittavia tietoja ja että hän kykenee selviytymään työsäään. Lisäksi hän tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja sen jäseneksi sekä olevansa osa organisaatiota. Ennen koeajan päättymistä esimies ja tulokas pitävät palautekeskustelun, jossa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista, rekrytoinnin onnistumista ja tulokkaan työsuhteen jatkumista. Tulokkaalle on ensiarvoisen tärkeää saada palautetta kehittämisestään. Esimiehellä on tässä vaiheessa vielä mahdollisuus tehdä korjaavia toimia ennen koeajan päättymistä, mikäli siihen on tarvetta. (Kupias & Peltola 2009, 109; Nummela 2010, 117; Surakka & Laine 2011, 156.)

Perehdyttäminen voi loppua myös siihen, että työntekijä lähtee yrityksestä irtisanomisen, koeaikapurun, määräaikaisuuden tai jonkin muun syyn takia. Lähtö ei aina ole toivottu tai se ei tapahdu halutusti, mutta siitäkin voidaan saada jotakin irti tulevaisuutta varten, koska lähtevä työntekijä on kerryttänyt osaamista organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Lähtökeskustelusta voidaan saada vielä arvokkaita neuvoja perehdyttämisen onnistumisesta tai kokemuksista ja näkemyksistä organisaatiota kohtaan. (Kupias & Peltola 2009, 110.)

5 PEREHDYTTÄMINEN PALVELUTANKKAUKSEEN

Palvelutankkaus on St1 oy:n vuonna 2011 perustama palvelukonsepti, jonka perusideana on asiakkaiden autojen tankkaus sekä muut autoihin liittyvät pienet asiat, kuten rengaspaineiden tarkistus, lasinpesunesteiden lisäys tai vaikkapa tuulilasinpesu. Palvelutankkaus on käytössä noin 60 eri Shell tai St1 asemalla ympäri Suomea ja se työllistää noin 120 henkilöä. (Taloussanomien www-sivut 2011; Shellin www-sivut 2020.)

Perehdyttäminen palvelutankkaukseen tapahtuu esimiehen sekä kokeneen palvelumestarin johdolla asemakohtaisesti toimipaikalla, tässä opinnäytetyössä Shell Sammonvaltiella Tampereella. Kokeneita työntekijöitä kannattaa hyödyntää tulokkaiden perehdyttämisessä ja työhönopastuksessa, koska he osaavat parhaiten käytännön työn (Häyhä 2014, 61). Toimipaikkakohtaisen perehdyttämisen lisäksi uusille tulokkaille on internetissä koulutusohjelma, joka heidän pitää suorittaa sekä organisaation laajuisesti koulutuspäivä Helsingissä aina kun uusia palvelumestareita on tullut riittävästi organisaatioon, jotta koulutus on järkevä toteuttaa.

Asemakohtaisessa perehdyttämisessä palvelumestarin kanssa käydään läpi aseman eri tilat, henkilöstö, organisaation arvot ja toimintatavat sekä itse työ. Palvelumestarin työ kuulostaa äkkiä ajateltuna melko yksinkertaiselta, mutta todellisuudessa osattavaa on todella paljon. Palvelumestarien perustyöhön kuuluu autojen tankkaus, lasinpesunesteiden ja öljyjen tarkistus sekä lisäys, pyyhkimensulkien vaihto, autonpesun suosittelu ja lasien pyyhintä, rengaspaineiden tarkistus sekä muut autoihin liittyvät pienehköt tehtävät. Palvelumestareiden työ ei kuitenkaan ole pelkästään tätä, vaan palvelumestarit huolehtivat osaltaan myös piha-alueista, autonpesukoneeseen liittyvistä asioista kuten ongelmatilanteista asiakkaan ollessa pesukoneessa, tietyistä reklamaatiotilanteista, erilaisten autotuotteiden suosittelusta, myynnistä ja niiden tilaamisesta sekä muista tehtävistä ulkoalueella.

Perehdyttäminen työhön tapahtuu kokeneen palvelumestarin johdolla. Hänen kanssaan käydään läpi palvelukonsepti, jonka mukaisesti jokaisen palvelumestarin tulee toimia. Hän myös esittelee tulokkaille työ- alueen, sammutusvälineet, vedenerotuskaivot, polttoainasäiliöiden paikat sekä muut tarvittavat asiat työssä onnistumisen ja

turvallisuuden kannalta. Tulokas ja palvelumestari kohtaavat asiakkaita aluksi yhdessä ja harjoittelevat asiakaskohtaamisen kulkua, jotta tulokas tietää miten hänen kuuluu toimia tilanteissa. Tällöin palvelumestari pystyy korjaamaan mahdollisia virheitä ja tukemaan jokaista suoritusta, jotta siitä kehittyy organisaation ohjeiden mukainen asiakasta mahdollisimman hyvin palveleva kokonaisuus.

Häyhän (2014) tutkimuksen mukaan, perehdytyksessä käytännön harjoittelu koettiin tärkeäksi ja se antoi tulokkaalle etenkin työuran alkuvaiheessa paremmat lähtökohdat onnistuneeseen työsuoritukseen. Varsinkin asiakaspalvelutyössä on tärkeätä olla tekemisissä toisten ihmisten kanssa ja tehdä yhdessä perehdyttämiseen liittyviä asioita. Asiakaspalvelutilanteiden tulisi olla mahdollisimman realistisia ja oikeita. Yhdessä tekeminen lähentää työyhteisön jäseniä ja työyhteisöön kuulumisen tunne nopeutuu ja helpottuu. (Häyhä 2014, 61,68-69.)

Uusien tulokkaiden perehdyttämiseen käytetään palvelutankkauksen osalta vain yksi päivä, joten asiaa tulee paljon ja nopeasti. Haastavaa perehdyttämisestä tekee myös sen, että erilaisia tilanteita tulee todella paljon vastaan. Jokainen päivä ja jokainen asiakaskohtaaminen ovat erilaisia, joten palvelumestarien on kyettävä sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja oppimaan lukemaan ihmisiä. Kokeneella palvelumestarilla on myös paljon hiljaista tietoa, jonka siirtäminen on koettu tutkimuksissakin tärkeäksi (Haataja & Sauramäki 2018, 53, 58).

Internetissä suoritettavassa koulutuksessa käydään perustilanteita läpi asiakaspalvelusta, palvelumestarin työstä sekä testataan jo opittuja asioita. Internetissä suoritettava koulutus tehdään yleensä parin viikon sisään aloittamisesta. Sen tarkoituksena on vahvistaa organisaation ohjeita toiminnasta ja vahvistaa jo opittuja asioita. Nykyaikana tieto- ja viestintä tekniikkaa kannattaa hyödyntää, mutta perehdyttäminen ei voi perustua yksin vain siihen, vaikkakin nuorille työntekijöille se onkin mieluinen tapa oppia (Häyhä 2014, 69).

Helsingissä järjestettävässä koulutuksessa on ensiksi luento, jossa käydään läpi asemilla myytäviä tuotteita ja sitä, mihin tarkoitukseen ja miten ne toimivat. Näin palvelumestarit saavat syvempää tietoa tuotteista, joten niiden myyminen on helpompaa. Luennolla käydään lisäksi yleisiä asioita palvelumestarien työhön liittyen. Luennon

jälkeen koulutukseen osallistuvat tulokkaat ja koulutuksen pitäjät siirtyvät jonkin huoltoaseman piha-alueelle ja harjoittelevat työtä käytännössä, kuten pyyhkimensulkien vaihtoa ja asiakaskohtaamisia.

Näiden kaikkien perehdyttämiseen liittyvien toimien tarkoituksena on tukea toisiaan, jotta tulokas saa mahdollisimman nopeasti käsityksen organisaatiosta ja sen toiminnasta sekä itse työstä, jotta työnsuorittaminen onnistuisi tulokkaalta hyvin heti alkumetreillä ja osaaminen kehittyisi koko ajan.

6 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄ

Tämän opinnäytetyön empiirinen osa toteutetaan laadullista lähestymistapaa käyttäen. Saatua tietoa käytetään hyväksi perehdytysoppaan laadinnassa, jossa teorian ja saadun tiedon avulla luodaan tarpeita vastaava perehdytysopas.

6.1 Laadullinen lähestymistapa

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittava asia syvällisesti ja tavoittamaan ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Laadullisella tutkimuksella pyritään siis valmiiksi aseteltujen kysymysten sijaan antamaan tiedonantajalle mahdollisuus lähestyä tutkittavaa asiaa omien kokemusten, näkemysten ja ajatusten kautta. (Vilka 2015, 118.) Tähän opinnäytetyöhön valittiin laadullinen lähestymistapa, koska tarkoituksena oli nimenomaan saada selvyys siitä, millaisia ajatuksia haastateltavilla henkilöillä on perehdyttämisestä ja sen nykytilasta. Tarkoitus ei siis ole mitata perehdytystä eikä sitä kautta saada yleistettävää tietoa, vaan saada kuvailevaa tietoa aiheesta.

6.2 Aineiston keruu

Laadullista aineistoa voidaan kerätä havainnoimalla, kirjallisesti haastattelulomakkeella tai henkilö- tai ryhmähaastatteluilla. Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytetty aineiston keruumenetelmä on haastattelu. Haastattelun suurin etu on sen joustavuus eli mahdollisuus säädellä aineiston keruuta eri tilanteissa. Haastatteluiden aikana on mahdollista tehdä tarkentavia kysymyksiä, saada perusteluita sekä vaihtaa aihetta tilanteen mukaan. Haastattelu voidaan toteuttaa strukturoidusti lomakkeella, teema haastatteluna tai avoimena haastatteluna. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 191-220.)

Tämän opinnäytetyön aineiston keruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska sen avulla on mahdollisuus saada valituista aihealueista kuvailevaa tietoa. Teemahaastattelu on myös hyvin yksinkertainen ja tehokas tapa. Teemahaastattelussa aihe-alueet on etukäteen mietitty, mutta se ei sisällä tarkkoja kysymyksiä tai järjestystä (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Teemahaastattelu toimii hyvin, kun halutaan konsultoida asiantuntijoita (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63). Teemahaastattelun avulla haastatteluista saadaan sujuvampia ja joustavampia. Haastattelun teemat ovat liitteessä 1.

Haastateltavat henkilöt (3) toimivat palvelumestarin työtehtävissä sekä päällikkönä. Haastateltavat henkilöt valittiin sillä perusteella, että heillä oli tietoa ja kokemusta palvelumestarien työtehtävästä ja siihen perehdyttämisestä. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin analyysin helpottamiseksi (Vilkkä 2015, 137-142).

6.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoidaan käyttäen laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi tehdään aineisto- tai teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoriasta nousevien ja ennalta päätettyjen aihe-alueiden alle kerätään asiaa vahvistavia ilmaisuja. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle yksittäisistä ilmaisuista, jotka ryhmitellään teemoittain etsien vastausta tutkimuskysymyksiin luoden kategorioita, joista muodostuu loogisia kokonaisuuksia. (Vilkkä 2015, 163-171.)

Tässä opinnäytetyössä aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jonka avulla oli mahdollista nostaa esille kaikki ilmaisut. Haastattelut litteroitiin ja litteroituja sivuja tuli yhteensä 8. Ilmaisut pelkistettiin, jonka jälkeen ne luokiteltiin eri alaluokkiin aiheittain. Saman aiheen sisältävät alaluokat muodostivat yläluokan ja niitä käytettiin hyväksi perehdytysoppaan luonnissa.

7 TULOKSET JA PEREHDYTY SOPPAAN LAATIMINEN

7.1 Perehdyttämisen nykytila

Haastateltavat mielsivät nykyisen perehdyttämisen tilan hyväksi ja he kokivat, että nykyinen perehdyttäminen on antanut valmiudet työssä onnistumiselle. Haastateltavat kokivat, että harjoittelu kokeneemman palvelumestarin kanssa auttoi heitä työn oppimisessa. Myös palvelumestarien saavuttamien tulosten perusteella perehdyttämisen nykytilaa pidettiin varsin hyvänä. Osa haastateltavista myös kertoi, ettei osaa arvioida nykyisen perehdyttämisen tilaa, koska ei tiedä minkälainen prosessin tulisi oikeasti olla.

Haastateltavien mukaan perehdyttämisen haasteina ovat erilaiset autot, joiden toiminnot ja mekanismit ovat erilaisia, joka osaltaan vaikeuttaa palvelumestarin työtä. Tämä koettiin niin, että uuden palvelumestarin tulee pystyä itse oppimaan ja hahmottamaan, miten eri autoissa tietty tehtävä hoidetaan. Lisäksi haasteena koettiin tehtävät, joita ei tehdä joka päivä tai edes joka viikko ja niitä ei välttämättä perehdyttämispäivänä tule vastaan tai voi edes opettaa.

7.2 Perehdytysprosessin sisältö

Haastateltavat kertoivat perehdyttämisen alkavan työsopimuksen kirjoittamisesta. Tällöin toimipaikan päällikkö käy läpi tulokkaan kanssa Restelin arvot sekä antaa tietoja Restelin toiminnasta. Tulokkaalle annetaan tällöin tervetuloa taloon lappu, perehdytysopas sekä muita ohjeita työhön liittyen. Toimipaikan päällikkö sopii myös tulokkaan kanssa päivän, jolloin tulokas tulee harjoittelemaan ensimmäistä kertaa kokeneemman palvelumestarin kanssa.

Haastateltavat kuvasivat ensimmäisen päivän siten, että ensin tulokkaan kanssa käydään läpi teoriassa mitä työtehtävään kuuluu, jonka jälkeen niitä aletaan harjoittelemaan. Haastateltavien mukaan läpi käytäviä asioita olivat palvelutankkaukseen liittyvä tarkka konsepti ja ohjeet, palveluetiketti sekä työn tavoitteet.

Haastateltavien mukaan harjoittelu aloitettiin heti ensimmäisenä päivänä, jolloin kokenut palvelumestari ja tulokas työskentelivät rinnakkain ja harjoittelivat työhön kuuluvia tehtäviä. Käytännön harjoittelussa käytiin läpi normaalin työpäivän kulkua ja järjestystä, missä työtehtävät hoidetaan. Haastateltavien mukaan käytiin läpi myös erilaisia myytäviä tuotteita, asiakaspalvelutilanteita, ulkoalueiden puhtaanapitoa sekä tauottamista.

Haastateltavien mukaan perehdytysprosessiin kuuluu vahvasti myös palvelumestari-konseptiin tutustuminen, joka pitää sisällään koulutuksia, kuten työturvallisuuden ja palvelutankkauksen nettikoulutukset sekä koulutuspäivän Helsingissä. Lisäksi konseptiin kuuluu myös tietty palveluetiketti asiakastilanteissa. Etiketti on organisaatiotasolla laadittu ja hyvin tarkka, joten sitä ei voida kauheasti soveltaa ja sitä kuvattiin hieman ”tönköksi”.

7.3 Ajankäyttö ja vastuu perehdyttämisessä

Haastateltavien mukaan perehdyttämiselle ei ylipäätään ole riittävästi aikaa, mutta he kokivat, että yksi perehdytyspäivä kokeneemman palvelumestarin kanssa riittää kattamaan palvelumestarin työnkuvan ja siihen liittyvät siivous- ja muut tehtävät. Haastateltavat myös kertoivat, että on tilanteita, joihin ei pysytä perehdyttämään perehdytyspäivänä, mikäli tilanteita ei tule päivän aikana vastaan tai tehtävä on sellainen, joita ei hoideta päivittäin tai edes viikoittain. Haastateltavat myös kokivat, että myyntityöhön ja palveluetiketin harjoitteluun yksi päivä ei riitä.

Haastateltavien mukaan vastuu toimipaikkaan ja yritykseen perehdyttämisestä on toimipaikan päälliköllä. Itse työhön perehdyttämisen vastuu on kokeneella palvelumestariilla, jonka johdolla tulokas oppii palvelumestarien työhön ja toimintaan liittyvät asiat.

7.4 Perehdyttämisen kehitys

Haastateltavien mukaan asiakaspalvelutilanteet ovat vahvasti myyntityötä ja he kokivat, että siihen pitäisi keskittyä ja panostaa enemmän. Haastateltavat kokivat, että tulevaisuudessa myyntityöhön tulisi panostaa enemmän ja perehdytysaikana jo voitaisiin kertoa tulokkaalle pieniä kikkoja myynnin edistämiseksi, kuten samalla kun tarkistaa autosta öljyt, voi sivusilmällä kurkata jarru- ja jäähdytinnesteet, vaikka asiakas ei pyytäisi ja tarjota asiakkaalle täyttöä, mikäli aineet ovat vähissä. Haastateltavien mukaan myyntiä tulisi myös tehdä vallitsevien olosuhteiden mukaan, jolla he tarkoittivat sitä, että esimerkiksi aurinkoisella säällä painotetaan myyntiä autopesuihin ja kurakelillä taas lasinpesunesteisiin. Haastateltavat kokivat myös tärkeänä, että asiakkaiden lukeminen ja käsittely ovat tärkeitä hallita asiakaspalvelutilanteissa.

Haastateltavien mukaan muita kehityskohteita myynnin lisäksi on palveluetiketin kertaaminen ja se, että se luo pohjan asiakas kohtaamisissa. Lisäksi kehitettävää olisi toimipaikan päällikön suorittamassa perehdyttämisessä sekä palautekeskusteluissa, mikäli siihen voitaisiin saada lisää aikaa. Toimipaikkakohtaiseen perehdyttämiseen toivottiin myös tarkennusta.

Haastateltavien mukaan lähiaikoina on saatu myös tulokkaiden kannalta hyviä kehitystoimia, kuten Länsi-Suomen alueelle kouluttaja, joka järjestää palvelumestareiden kesken tapaamisia. Kouluttaja hallinnoi myös palvelumestareiden omaa Whatsapp-ryhmää, jossa voi kysyä apua muilta tarvittaessa. Haastateltavat toivat myös ilmi, että uusien ideoiden syntyessä ne kannattaa tuoda ilmi, jotta toiminta voi kehittyä.

7.5 Perehdyttämisen kehittämisen haasteet

Haastateltavien mukaan haasteita perehdyttämisen kehittämiseksi olivat ajan puute sekä tunne siitä, että perehdyttämistä ei tarvitsisi juurikaan kehittää, koska tulokset ovat olleet niin hyviä. Haastateltavat myös kokivat perehdyttäjälle annetut ohjeet ja resurssit vähäisiksi eivätkä saaneet ”avaimia” perehdyttämisen pitämiseksi. Perehdyttäjälle oli sanottu vain että ”mene perehdyttämään” ja perehdyttäminen oli hoidettu saatujen oppien ja kokemuksen avulla.

Haastateltavat kertoivat, että perehdyttäjälle pitäisi olla selvät ohjeet siitä, miten perehdyttämistilanteissa toimitaan, mitä asioita perehdytetään ja mitä asioita tulisi painottaa. Haastateltavat toivoivat tarkkuutta läpikäytäviin asioihin, siihen mitä tulokkaan pitäisi oppia ja ymmärtää, missä hänen pitäisi onnistua sekä minkälaiset tavoitteet työssä on. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että olisi hyvä, että harvemmin hoidettaville tehtäville oli ohjeet.

7.6 Perehdyttämiskonsepti

Haastateltavat kertoivat, että tällä hetkellä palvelutankkauksen perehdyttämisessä on käytössä useampi perehdyttämismalli eli konsepti. He myös kokivat, ettei perehdyttämistä palvelutankkaukseen voida hoitaa vain yhden perehdyttämiskonseptin mukaan. Haastateltavien mukaan aseman omaa perehdyttämistä voitaisiin suunnitella ja toteuttaa räätälöidyn perehdyttämisen mallin mukaan, koska se mahdollistaa myös sellaisten tehtävien perehdyttämisen suunnittelun, jota ei hoideta päivittäin tai edes viikoittain.

7.7 Perehdytysoppaan tekeminen

Perehdytysopas (Liite 2) laadittiin hyödyntäen teoriaa, haastatteluista saatuja tuloksia sekä omaa kokemusta palvelumestarin työstä. Perehdyttämisen teoriasta hyödynnettiin perehdytysprosessin kulkua ja luotiin opas huomioiden eri perehdyttämiskonsepteista erityisesti vierihoitoperehdyttämisen ja räätälöidyn perehdyttämisen malleja. Haastattelujen tuloksista nostettiin esille erityisesti kehitettäviä kohteita, kuten yleiset ohjeet perehdyttäjälle ja ohjeet perehdyttäjälle.

Perehdytysoppaan laadinnassa kannattaa keskittyä siihen, että tietomäärä pidetään vähäisenä ja mahdollisimman yksinkertaisena, jotta tärkeimmät asiat on helppo löytää ja sisäistää. Materiaalin luonnissa on myös pyrittävä siihen, että se on mahdollisimman käytännönläheinen eli siihen tutustuminen ja sen käyttäminen on mahdollisimman helppoa. Perehdytysoppaaseen voidaan koostaa myös erilaisia tietoja yrityksestä, kuten yrityksen toiminnasta ja tavoitteista. Oleellista kuitenkin on, että koostettu materiaali auttaa tulokasta hänen omassa työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Perehdytysopas pyrittiin tekemään visuaalisesti selväksi ja helppolukuiseksi. Perehdytysopas tehtiin opinnäytetyöpohjalle, koska se mahdollisti siistin ja loogisen lopputuloksen. Perehdytysoppaassa kiinnitettiin erityisesti huomiota siihen, että ohjeet ovat nopeasti tarkasteltuna selkeät, koska tilanteet, joissa ohjeisiin palataan, voivat olla hyvin kiireisiä. Tämän vuoksi oppaassa palvelumestarille olevat ohjeet kirjoitettiin numeroituna vaihe vaiheelta. Oppaasta pyrittiin luomaan hyödyllinen niin palvelumestareille kuin muillekin huoltamon työntekijöille, jotka saattavat tarvita oppaan tietoja silloin, kun palvelumestari ei ole paikalla. Oppaan johtajatuksena on se, että näiden ohjeiden avulla palvelumestari pystyy kertaamaan kaikki toimenkuvaansa kuuluvat asiat ja suoriutumaan niistä, vaikka ei olisi niitä käytännössä vielä tehnyt. Perehdyttäjät voi ennen uuden työntekijän tuloa kerrata perehdyttämisen tärkeimpiä asioita ja saada apuja jo itselleen rutiininomaisiksi tulleista asioista ja niiden jakamisesta pienempiin ja yksinkertaisempiin osiin.

Perehdytysopas toimitetaan toimeksiantajalle sähköisenä tiedostona, jota pystyy tarvittaessa päivittämään. Tiedostosta on tarkoitus tulostaa ohjeet paperille palvelumestarien omaan kansioon. Perehdytysuunnitelma pysyy sähköisessä muodossa ja sen voi tarpeen vaatiessa tulostaa paperiseksi. Perehdytysoppaaseen liittyy eri tuotteiden valmistajien antamia tietoja, jotka tulevat olemaan paperisessa oppaassa. Opasta päivitetään tarpeen mukaan tilanteiden vaihtuessa, noin kerran vuodessa. Opasta päivittävät sekä palvelumestarit että toimipaikan päällikkö.

8 POHDINTA

Haastatteluista saatujen vastausten perusteella perehdyttäminen palvelutankkaukseen Shell sammonvaltatiellä on melko hyvällä mallilla, mutta parannettavaakin olisi. Shell sammonvaltatiellä ei ole käytössään perehdytysopasta tai tarkkaa mallia siitä, kuinka perehdyttäminen kuuluisi hoitaa. Tämän takia perehdytyksen nykytilaa ja kehityskohteita lähdettiin selvittämään, jotta tulevaisuutta ajatellen perehdyttäminen kyettäisiin hoitamaan mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Kaksi haastateltavista työskentelee tällä hetkellä palvelumestarin työssä ja yksi haastateltava toimii yksikön päällikkönä, joten erilaiset näkökulmat ja ajatukset saatiin hyvin esiin.

Ylipäättään perehdytys koettiin hyväksi ja onnistuneeksi. Palvelutankkaukseen liittyvien tehtävien ja itse työn läpi käymiseen riittää päivä, mutta palveluetiketin ja myyntityön harjoitteluun koettiin tarvittavan lisää aikaa. Asiakaspalvelutilanteet eivät ole helppoja varsinkaan sellaisille henkilöille, joilla ei ole vielä kokemusta asiakaspalvelusta tai myyntityöstä ollenkaan. Mahdollisuuksien mukaan vähän kokemusta omaaville tulokkaille olisi hyvä järjestää enemmän aikaa asiakastilanteiden ja myynnin harjoitteluun, jotta työhön päästäisiin nopeammin kiinni. Lisäksi aikaa tarvittaisiin enemmän myös palautekeskusteluihin, jotta kehitystä voitaisiin arvioida paremmin.

Perehdyttäjän rooli koettiin hieman haasteelliseksi, sillä perehdyttäjälle ei ole ollut selviä ohjeita siitä, miten perehdytyspäivänä kuuluisi toimia, mihin asioihin pitäisi keskittyä ja mitä asioita päivänä aikana tulisi painottaa. Perehdyttäminen on varmasti haastavaa, mikäli perehdyttämiseen ei ole yhtään valmistautunut ja ei ole ajatusta siitä mitä pitäisi tehdä. Uusilla työntekijöillä on myös erilaiset taustat, joten joillekin öljyjen tarkistus voi tuntua maailman helpoimmalta asialta, kun taas toisilla ei välttämättä ole mitään hajua siitä, miten se kuuluisi tehdä. Tämän takia on erityisen tärkeää, että perehdyttäjä ei pidä asioita itsestään selvyytenä ja opettaa tulokkaalle kaikki työssä tarvittavat taidot. Näiden seikkojen perusteella koin tarpeelliseksi, että perehdytysoppaassa on ohjeita perehdyttäjälle, jotta hän tietää mitä pitäisi tehdä sekä yleisiä ohjeita, joista tulokas saa tarvittaessa apua ongelmallisissa tilanteissa. Perehdyttäjän tulisi antaa tulokkaan tehdä ja harjoitella tehtäviä itse ja samalla seurata tulokkaan toimintaa,

jolloin varmistetaan, että tulokas on oppinut asiana. Vähemmän aikaa kuluu siihen, että varmistaa tulokkaan oppineen asian kuin virheiden korjailemiseen.

Haastatteluista saatujen vastausten perusteella ei löytynyt yhtä oikeaa perehdyttämiskonseptia palvelumestareiden perehdyttämiseen. Nykyisin käytössä oleva vierihoito-perehdyttämisen malli on koettu toimivaksi ja hyväksi, joten sen käyttöä tulisi jatkaa myös tulevaisuudessa. Tulokkaan seurattessa motivoitunutta ja osaavaa palvelumestaria, hän saa mahdollisimman oikeanlaisen kuvan palvelumestarin toiminnasta ja se mahdollistaa myös hyvin esimerkkien näytön sekä hiljaisen tiedon siirtymisen tulokkaalle. On kuitenkin varmistettava, että perehdyttäjä on oikeasti motivoitunut ja perillä siitä mitä tekee, jotta voidaan mahdollistaa tulokkaalla parhain mahdollinen perehdytys.

Perehdyttämisessä tulisi jatkossa myös soveltaa räätälöidyn perehdyttämisen mallia. Räätälöidyn perehdyttämismallin käyttö mahdollistaa hyvän perehdyttämiskokonaisuuden tulokkaalle, koska sitä mukaillessa eri tehtävät voidaan määrittää tehtävän parhaiten osaavalle henkilölle. Kun eri perehdytysprosessin osioista vastaavat ne henkilöt, jotka osaavat tietyn osa-alueen parhaiten, muodostuu kokonaisuus, jossa tulokkaan on mahdollista saada jokaiseen eri tehtävään parhain mahdollinen perehdytys. Räätälöidyssä perehdyttämisessä tulisi ottaa erityistä huomiota myös tulokkaan näkökulmiin ja tarpeisiin, jotta perehdyttämisestä vastaava koordinoita pystyy suunnittelemaan tulokkaalle sopivan perehdytysprosessin. Räätälöidyn perehdyttämisen mallin käyttö perehdyttämisessä vaatii tietysti enemmän aikaa ja resursseja, mutta sen avulla voitaisiin saada parempia lopputuloksia.

Edellä mainittujen perehdyttämismallien lisäksi tulevaisuudessa perehdyttämisessä voidaan soveltaa myös malliperehdyttämisen mallia. Malliperehdyttämisessä ideana on yhtenäistää perehdyttämistä, ja oppaan ansiosta se on jatkossa mahdollista. Oppaassa on kuvattu perehdyttämisprosessi ja sen kulku, joka mahdollistaa yhteneväisemmän ja tasalaatuisemman perehdyttämisen. Tällä hetkellä palvelutankkaukseen perehdyttämiseen ei ole tarkkoja johdon määräyksiä, joten laatuperehdyttämisen malli ei siltä osin näyttäydy, mutta perehdyttämisen laatua on kuitenkin koko ajan kehitettävä. Palvelutankkaus ja siihen liittyvät asiat on selkeästi määritelty, joten dialogisen perehdyttämisen mallia ei voida tässä tapauksessa hyödyntää.

8.1 Perehdytysopas

Saatujen vastausten perusteella nykyistä perehdyttämistä voidaan kehittää niin perehdyttäjää kuin perehtyjääkin paremmin palvelevaksi. Tehokkain keino tähän oli luoda perehdytysopas, joka pitää sisällään perehdytys suunnitelman eli mitkä asiat tulee perehdyttää, kuka vastaa näiden asioiden perehdytyksestä ja missä aikataulussa ne hoidetaan. Oppaaseen lisättiin myös yleisiä ohjeita erilaisiin tilanteisiin, kuten myyntityöhön ja yleisimpiin tehtäviin, koska tulokkaiden taustat vaihtelevat paljonkin. Oppaassa on ohjeita myös perehdyttäjälle, jotta hän tietää mitä perehdyttämisen aikana kuuluisi tehdä.

Oppaan ohjeet rakensin saatujen vastausten avulla sekä oman kokemukseni perusteella. Olen vuosien varrella perehdyttänyt ja käynyt kouluttamassa monia uusia ja vanhojakin työntekijöitä, joten erilaisia näkökulmia ja ajatuksia on tullut paljon ja oppaaseen kokosin niistä tärkeimpiä. Oli todella mielenkiintoista päästä kehittämään perehdyttämistä oppaan muodossa.

8.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen, joka on tehty laadullisella tutkimuksella, voidaan todeta olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä teorianmuodotukseen ole vaikuttanut satunnaiset tai epäsatunnaiset tekijät. Laadullisessa tutkimuksessa viime kädessä luotettavuuden arviointi perustuu tutkijaan ja hänen rehellisyyteensä, koska arvioitavana kohteena on työssä tehdyt valinnat, ratkaisut ja teot. (Vilkkä 2015, 196.) Toisin ilmaistuna kyse on siis siitä, miten hyvin on onnistuttu saamaan vastauksia kysymyksiin, joita tässä työssä lähdettiin etsimään. Tutkijan toimintaa luotettavuuden näkökulmasta voidaan tässä työssä tarkastella valittujen menetelmien ja toimintatapojen perusteluilla. Työssä esitetään valitut menetelmät ja toimintatavat selkeästi ja riittävän tarkasti.

Mielestäni onnistuttiin saamaan hyvin vastauksia teemahaastattelujen muodossa. Haastateltavat henkilöt ymmärsivät kysymykset ja osasivat vastata niihin. Haastatte-

lukysymyksiä oli eripuolilta teoriaosuutta, joten koen että ne tukivat toisiaan. Haastatteluista kaksi hoidettiin kasvokkain toimeksiantajani toimipaikalla ja ne nauhoitettiin. Yksi haastattelu pidettiin omassa Hill- verkkohuoneessani koronaviruksen muuttaman tilanteen vuoksi ja myös se tallennettiin. Haastattelut hoidettiin rauhallisessa huoneessa eikä haastattelujen aikana ollut häiriötekijöitä. Haastattelujen nauhoitteet säilytettiin omalla tietokoneellani, johon muilla henkilöillä ei ole pääsyä.

8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Aiheena perehdyttäminen palvelutankkaukseen on melko laaja ja mahdollisuudet jatkotutkimuksiin ovat hyvät. Tässä työssä keskityttiin vain yhden toimipaikan perehdyttämiseen, mutta mahdollisuuksia olisi tutkia tätä maanlaajuisesti, kun palvelutankkaushuoltamoita on Suomessa yli 50. Lisäksi jatkotutkimuksia voitaisiin tehdä myös asiakkaiden näkökulmasta eli yksinkertaisesti kartoittaa, mitä asiakkaat arvostavat ja haluavat palvelutankkauksesta ja lähteä sitä kautta tutkimaan, miten nämä asiat voitaisiin huomioida perehdyttämisessä ja palvelumestarien työssä.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. 2018. Perehdytys työn oppimisessa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Ahokas, L., Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 13.1.2020. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digi-julkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua
- Dessler, G. 2013. Human resource management. 13th ed., Global ed. Harlow: Pearson Education.
- Haataja, K., Sauramäki, K. 2018. Perehdyttämisen merkitys vastavalmistuneen opettajan näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto: Filosofinen tiedekunta.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2016. Esimiehen käsikirja 2016. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. N.D. Perehdyttäminen onnistuneen työsuhteenvarmistajana. Saatavilla: Bonnier Pro.
- Häyhä, H. 2014. Määräaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen haastaviin asiakaspalvelutehtäviin. Pro gradu -tutkielma. Aalto- yliopisto: Kauppakorkeakoulu, johtamisen laitos.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 muutoksineen.
- Nummela, S. 2010. Perehdyttämisellä tulosta? Perehdytysprosessin vaikuttavuus yksilön näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto: Kauppatieteiden tiedekunta, johtamislaitos.
- Sarma, A. M. 2009. Personnel and human resource management. 6th rev. ed. Mumbai India: Himalaya Pub. House.

Shellin www-sivut. 2020. Antaudu palvelulle- Shell palvelumestari. Viitattu 6.2.2020. www.Shell.fi

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Taloussanomien www-sivut. 2011. Näillä huoltoasemilla bensapoika tankkaa pian autosi. Viitattu 6.2.2020. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001725404.html>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 muutoksineen.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.

Vaara, K. 2015. Työn tekeminen muuttuu- perehdyttämiselle uusia haasteita. Viitattu 29.1.2020. Www.yle.fi

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen- Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.

Teemahaastattelun runko – Perehdyttäminen palvelutankkaukseen

- Perehdyttämisen nykytila ja sisältö
 - Nykyisen perehdytysprosessin kuvailu
 - Perehdytysprosessin sisältö
- Kokemukset perehtymisestä
 - Omia ajatuksia/näkemyksiä perehdytysprosessista
 - Ajankäyttö
 - Vastasiko perehdytys työtäsi ja antoiko se valmiudet työssä onnistumiseen
 - Onko perehdyttämisessä onnistuttu
- Ajatuksia perehdyttämisen kehittämisestä
 - Kuvaile keinoja ja toimintatapoja perehdyttämisen kehittämisestä
 - Perehdytysoppaan sisältö
 - Perehdytysuunnitelma
 - Muut asiat
 - Millainen konsepti sopisi parhaiten palvelumestareiden perehdyttämiseen

PEREHDYTYSSOPAS

SISÄLLYS

1	PEREHDYTYSSUUNNITELMA PALVELUMESTAREILLE.....	3
2	YLEISIÄ OHJEITA	7
2.1	Palveluetiketti ja asiakaskohtaamiset.....	7
2.1.1	Öljyjen tarkistus ja täyttö.....	7
2.1.2	Pyyhkijänsulkien vaihto	8
2.1.3	Lasinpesunesteen lisäys.....	8
2.1.4	AdBlue säiliön täyttö.....	9
2.1.5	Jäähdytinnesteiden tarkistus	9
2.1.6	Auton liuotinaineen levitys.....	10
2.1.7	Rengaspaineiden tarkistus	10
2.1.8	Ajovalopolttimoiden vaihto.....	10
2.2	Vesi-ilmakaapin vesien vaihto	11
2.3	Vesi-ilmakaapin kompressorin vesien tyhjäys.....	11
2.4	Autoimuri.....	12
2.5	Mittareiden puhdistus ja vahaus.....	12
2.6	Pihan siivous	13
2.7	Pihan hiekoitus talvella	13
2.8	Autonpesuaineiden täyttö.....	13
2.9	Kuorman purku	14
2.10	Fastpick ja Shell lubematch	14
3	OHJEITA UUDELLA PALVELUMESTARILLE	15
3.1	Myyntityö.....	15
3.2	Tilanteet, jossa et tiedä miten pitäisi toimia.....	16
3.3	Taukojen pitäminen	16
3.4	Tavoitteet ja provisio	16
4	OHJEITA PEREHDYTTÄJÄLLE.....	18
4.1	Perehdytyspäivä	18
4.2	Ajankäyttö perehdytyspäivänä.....	19
4.3	Tärkeimmät asiat perehdyttämisessä	19