

Perehdyttämisen tärkeys

Tanja Tuulikki Partanen

12.1.2015



Tanja Tuulikki Partanen

Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

Raportin/Opinnäytetyön nimi
Perehdyttämisen tärkeys

**Sivu- ja
liitesivumäärä**
27,7

Opinnäytetyö on produkti tyyppinen. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia perehdytysuunnitelman pohja uusille työntekijöille, jotka tulevat toimimaan yrityksen uuden tuotteen asiakaspalvelussa it-tukena. Perehdytyksen tulee auttaa uusia työntekijöitä sopeutumaan paremmin työympäristöön ja varmistaa riittävä koulutus ennen varsinaisten töiden alkamista. Laadukkaalla koulutuksella taataan työntekijöiden valmius auttaa asiakkaita alusta lähtien ja näin taata asiakastytytyväisyys.

Opinnäytetyössä otetaan esitellään erityyppiset perehtyjät sekä perehdyttämisen eritasot. Työnantajien on hyvä ottaa huomioon erityyppiset perehtyjät sekä miten heitä voidaan parhaiten tukea sekä sitouttaa yritykseen.

Opinnäytetyötä varten tutustuin ensin huolellisen perehdyttämisen tärkeyteen ja käytin näitä lähteitä teoriapohjana tässä työssä. Suunnitelmaa varten haastattelin myös alan ammattilaisia.

Huolellinen perehdyttäminen lisää työtyytyväisyyttä sekä pidempikestoisia työsuhteita. Opinnäytetyössä on käytetty hyväksi myös opinnäytetyön laatijan omaa kokemusta sekä uutena työntekijänä että perehdyttäjänä. Suunnitelman laatimisessa on otettu huomioon myös yrityksen omat protokollat sekä toimintatavat.

Asiasanat

asiakaspalvelu, it-tuki, koulutus, perehdytys

Tanja Tuulikki Partanen

Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

Thesis

Induction plan for new employees

**Sivu- ja
liitesivumäärä**
27,7

This thesis has been made as a commission to company who handles customer relationships. The purpose of this thesis is to design new induction program to new employees who will work as technical support. New induction program will help new employee to adapt in new working environment and guarantee needed training and coaching in beginning of new employment. Quality training will help new employees to commit to organization and produce customer satisfaction.

I did research of importance of quality induction and how much induction has impact of business and life of employees. There is a lot of research that induction will increase career span. I also manage to get an interview from leading coach consult. I also reflect my own experience as a mentor and new employee.

Asiasanat

asiakaspalvelu, it-tuki, koulutus, perehdytys

Sisällys

1	Aloitus	1
1.1	Opinnäytetyön rakenne	3
1.2	Riskit	4
2	Perehdyttämisen tärkeys	4
2.1	Onnistunut perehdytys	6
2.2	Perehdyttäjät sekä perehtyjä	7
2.2.1	Esimiehen ja perehdyttäjän vastuu	8
2.2.2	Perehtyjän asema	9
2.3	Työyhteisö	10
3	Sitoutuminen	12
3.1	Affektiivinen sitoutuminen	13
3.2	Jatkuva sitoutuminen	13
3.3	Normatiivinen sitoutuminen	13
4	Perehdyttämisen eritasot	14
4.1	Noviisi	14
4.2	Kehittynyt aloittelija	14
4.3	Pätevä	15
4.4	Ammattitaitoinen	15
4.5	Asiantuntija	15
5	Suunnitelman hyödyt ja vaatimukset	17
6	Suunnitelma	18
6.1	Organisaatio	18
6.2	Asiakasyritys	20
6.3	Asiakaspalvelu	21
7	Perehdytyksen jälkeinen tuki	23
7.1	Ohjaus	23
8	Pohdinta	24
8.1	Aikataulu pohdintaa	25
8.2	Opinnäytetyön ohjaus	25
9	Lähteet	26
	Liitteet	28
	Liite 1. Haastattelu Sarah Bowles	28
	Liite 2 Haastattelu Mark Daly	29
	Liite 3 Haastattelu Oisin O'Gradaigh	31
	Liite 4 Haastattelu Lee Cogan	33

1 Aloitus

Halusin valita perehdyttämissuunnitelman teon opinnäytetyöni aiheeksi omien kiinnostuksieni ja kokemuksieni kautta. Olen työelämässä päässyt tutustumaan sekä perehdyttäjä olemiseen sekä erilaisiin tapoihin perehdyttää uusia työntekijöitä eri yhtiöissä. Perehdyttäminen on merkityksellinen osa jokaisen uuden työsuhteen kohdalla ja perehdyttämisen tulisi olla prioriteetti jokaisessa yrityksessä.

Sain idean opinnäytetyöhöni nykyiseltä työpaikaltani. Työskentelen tällä hetkellä johtavalla palveluiden ulkoistamista tarjoavalla yrityksellä, joka kouluttaa jatkuvasti uusia työntekijöitä eriasiakkaiden palvelukseen. Nykyisellä työpaikallani perehdyttäminen otetaan hyvin vakavasti. Uusille tulokkaille tarjotaan 15 päivää kestävä perehdyttämisjakso joka koostuu teoriasta, käytännön harjoittelusta ja itse työhön tutustumisesta. Perehdyttämisjakson jälkeen yritys tarjoaa työntekijöille viikoittain henkilökohtaista ohjausta.

Opinnäytetyö on suunniteltu yleisesti yritysten käyttöön. Suunnitelmaa voidaan soveltaa eri tuotteiden teknisen tuen työntekijöille. Valmiin suunnitelman pitäisi tarjota tukea sekä perehdyttäjälle sekä perehtyjälle. Suunnitelma takaa yhtenäisen laadukkaan perehdyttämisprosessin eri perehdytysryhmille. Perehdytysuunnitelma ei tule sisältämään kaikkea tarvittavaa tietoa yrityksestä ja sen tuotteista. Opinnäytetyö ei myöskään tule tarjoamaan yksityiskohtaista perehdyttämissuunnitelmaa. Projekti tarjoaa vain perehdyttämisen mallin, jota voidaan soveltaa yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Etupäässä opinnäytetyö tarjoaa riittävän teorian perehdyttämisestä sekä sen vaikutuksista yrityksen sekä työntekijöiden toimintaan. Tässä työssä ei oteta kantaa erialojen erityistarpeisiin perehdyttämisessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on lähinnä luoda pohja perehdytysuunnitelmalle, jota voidaan soveltaa useamman eri alla toimivan yrityksen käyttöön. Tästä syystä ei ole ole tarpeellista sisällyttää kaikkia yksityiskohtia perehdyttämissuunnitelmaan. Tärkeämpää on luoda pohja, jonka avulla uusien työntekijöiden kouluttaminen luonnistuu vaivattomasti.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda uusi perehdyttämis- ja koulutusuunnitelma uusille työntekijöille. Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä johtavan palveluiden ulkoistamisyrityksen kanssa. Tavoitteena on kehittää mahdollisimman tehokas ja kattava perehdyttämissuunnitelma ja koulutuspaketti ryhmäperehdytykseen. Tarkoituksena on kouluttaa pieniä ryhmiä kerrallaan työhön. Yritys haluaa tarjota teknistä tukea tuotteilleen useille eri kielille, tästä syystä yrityksen on parempi järjestää ryhmäperehdys uusille työntekijöille, ja jatkaa koulutusta perehdyttämisjakson jälkeen työntekijöiden omissa tiimeissä henkilökohtaisemmin.

Perehdyttämissuunnitelman tarkoituksena on varmistaa jokaisen ryhmäperehdytyksen yhteinen sisältö sekä laadullisesti riittävä perehdytys. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tullaan perehtymään tarkemmin laadukkaan perehdyttämisen tärkeyteen sekä kuinka jokaiselle uudelle työntekijälle tulee tarjota mahdollisuus sitoutua yritykseen.

Työntekijöiden tarkoituksena on tarjota teknistä tukea puhelimen välityksellä eripuolelle maailmaa. Työntekijöiden tulee tuntea yrityksen tuotteet ja osata ratkoa yksinkertaisimmat ongelmat nopeasti ja vaivattomasti tarjoten parasta palvelua asiakkaille.

Perehdyttämissuunnitelma tulee sisältämään luonnollisen ja tehokkaan asiakaspalvelutilanteen rungon. Työntekijöille on hyvä heti työsuhteen alusta luoda mielikuva itse työstä ja työtilanteista, on tärkeää, että työntekijät sisäistävät heti alussa asiakaspalvelutilanteiden rungon ja ymmärtävät asiakaspalvelun tarkoituksen ja puhelun päämäärän. Rungon tarkoituksena avittaa työn sujuvuutta, näin myöhemmässä vaiheessa tapahtumaan henkilökohtaiseen ohjaukseen jää enemmän tilaa muihin kehityskohteisiin.

Perehdyttämissuunnitelmaa varten tutustuin eri tutkimuksiin perehdyttämisen ja koulutuksen tärkeydestä yrityksen sekä työntekijöiden näkökulmasta. Teoriapohjana on käytetty sekä yliopistotason, että ammattikorkeatason opinnäytetöitä sekä heidän tekemiään tutkimuksia. Teoriapohjaa lisää laaja kirjallisuus, johon perehdyn opinnäytetyön aikana. Kävin myös haastattelemassa maailmanlaajuisesti työskentelevää koulutus-konsulttia. Tarkoitukseni on saada mahdollisimman kattava teoriapohja perehdyttämissuunnitelmalle.

Opinnäytetyötä varten kävin haastattelemassa alan ammattilaisia. Sarah Bowles on arvostettu perehdyttämisen laadun arvioija, ja työskennellyt allalla lähes 10 vuoden ajan. Haastattelin myös kahta perehdyttäjää Bowles Sarahia, Cogan Leeta, Daly Markia sekä O'Gragaidhia. Osa-haastateltavista on koulututtajia sekä perehdyttäjiä. Bowles on perehdyttämisen laadun konsulttija. Tulen käyttämään haastattelussa keräämiäni tietoja perehdyttämissuunnitelman pohjana.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä käydään ensin läpi teoriataustaa, jossa on hyödynnetty aikaisempia tutkimuksia sekä haastattelun tuloksia. Teoriaa pohditaan sekä työnantajan, että työntekijän näkökulmista ja opinnäytetyöntekijän omien kokemusten pohjalta. Teoria osuuden aikana selvitetään miksi huolellinen perehdyttämien on tärkeää, ja keihin se oikeasti vaikuttaa. Onnistunut perehdytys vaikuttaa organisaatioon sekä työntekijöiden yksityiselämään. Teoriapohjassa on hyödynnetty Laukian, 2015 sekä Tossavaisen, 2006 tekemiä tutkimuksia perehdyttämisen tärkeydestä.

Perehdyttämisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on perehtyjän sitouttaminen yritykseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa, keskitytään laajasti sitouttamisen merkitykseen ja siihen miten sen vaikuttaa työntekijöihin. Sitouttamisella on eri määritelmiä, teoriaosuudessa valaistaan eri sitoumien mallia ja kuinka organisaatio voi auttaa eri sitoutumistyyppien sitouttamista yritykseen.

Teoriaosuuden jälkeen selvitetään perehdyttämissuunnitelman vaatimukset sekä tavoitteet. Osion tulisi vastata kysymyksiin miksi suunnitelma tehdään ja mitä sillä halutaan saada aikaan. Minivaatimuksissa luodaan pohja jokaisen onnistuneelle perehdyttämissuunnitelmalle. Lähtökohtien selvittyä esittelen valmiin perehdyttämissuunnitelman ja perehdyttämisen jälkeisen ohjaus-ehdotuksen.

Perehdyttämissuunnitelma nojaa vahvasti opinnäytetyötä varten luettuun teoriaan ja tutkimuksiin. Opinnäytetyössä on hyväksikäytetty kahta eri yliopistotasoa tutkimusta, joissa tutkittiin perehdyttämisen merkitystä lähinnä perehtyjien näkökulmasta. Perehdyttämissuunnitelmassa on otettu huomioon tutkimuksen tulokset sekä erityyppisten oppijoiden asema.

Perehdyttämis ajanjakson jälkeen, on kohtuutonta jättää uusi työntekijä täysin ilman tukea, etenkin kun kyseessä on teknisen alan työ ja prioriteettina laadukas asiakaspalvelu. Ohjaus-ehdotus on joustavampi kuin perehdyttämissuunnitelma ja sitä voidaan muokata kunkin asiakkaan tarpeiden mukaan, työntekijöiden tarpeita unohtamatta. Lopussa pohdintaa suunnitelman lopputuloksesta ja sen onnistumisesta.

Itse suunnitelma koostuu kahdesta varsinaisesta osasta perehdyttämissuunnitelmasta ja ohjaus-ehdotuksesta. Suunnitelmassa käydään läpi perehdyttämisen pääpisteet, organisaatio rakenteen tunteminen sekä itse työhön perehdytys. Nämäkin osa-alueet

tullaan jakamaan pienempiin osiin, jotta perehdyttämiskonseptista saadaan järkevän kokoinen ja realistinen koulutuspaketti. Ohjaus-ehdotus luodaan teorian ja haastattelun tuloksien pohjalta. Ohjaus-ehdotus takaa perehdyttämis ajanjakson jälkeisen tuen saamisen.

Opinnäytetyön lopussa on työn reflektointi ja pohdintaa perehdyttämissuunnitelman onnistumisesta. Viimeisessä kappaleessa verrataan alussa esitettyjen tavoitteiden toteutumista itse perehdyttämissuunnitelmassa.

1.2 Riskit

Suurimmat riskit opinnäytetyön toteutuksessa on haastatteluiden järjestäminen sekä teorian rajaaminen järkeväksi kokonaisuudeksi. Riskejä voidaan eliminoida suunnitelmalla haastattelun kulku etukäteen sekä lähettämällä haastattelun runko sekä kysymykset etukäteen haastateltaville. Haastateltaville annetaan näin mahdollisuus varautua ja suunnitella vastauksiansa.

Suurena riskinä pidän myös aikataulun kiinnipitämisestä. Työskentely toisessa maassa sekä alati muuttuvan yrityksen palveluksessa aiheuttaa aika-ajoin ylitöitä sekä nopeasti muuttuvaa työympäristöä. Kommunikointi projektin ohjaajan-kanssa on hoituu sähköpostin välityksellä, joten ohjaaminen voi toisinaan olla haastavaa. Projektin eteminen varmistetaan opiskeluvapailla työnantajan suostumuksella.

2 Perehdyttämisen tärkeys

Perehdyttämisellä tarkoitetaan perehdytystä tiettyä työtehtävää kohtaan sekä ymmärrystä organisaation toiminnasta ja toimintatavoista. Perehdyttämisen tulisi olla osa yrityksen kehittämissuunnitelmaa. Huolellinen perehdytysuunnitelma kehittää sekä yksilöä, että koko organisaatiota. Huolellisen perehdyttämisen on tutkittu sitouttavan työntekijän paremmin työhönsä sekä organisaatioon. Sitoutunut työntekijä haluaa tehdä työnsä paremmin. Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuneisuus saattaa laskea mikäli johtamisen, prosessienhallinnan tai henkilöstön osaaminen on vajavaista (Kjelin & Kuusisto 2003, 21,23-24).

Perehdyttämisellä voidaan ajatella olevan toinenkin määritelmä. Perehdyttämiseksi mielletään ne toimenpiteet ja tuki, joita uudelle työntekijälle tarjotaan työsuhteen alussa. Tämän tuen tarkoituksena on auttaa perehtyjää omaksumaan uuden organisaation toimintamallit ja päästä sisälle työyhteisön sosiaaliseen piiriin. Riittävän tuen tulisi johtaa mahdollisimman nopeasti itsenäiseen työskentelyyn (Kupias & Peltola, 2009, 19).

”Perehdyttämisessä oli aiemmin kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta. Laajempaa perehdyttämistä – yritykseen ja työyhteisöön tutustuttamista – ei pidetty niin tärkeänä ensin luonnollisesti siitä syystä, että työympäristöt eivät olleet kovin monimutkaisia ja myöhemmin siitä syystä, että tehtävät olivat sen laatuista, että laajempaa yhteyttä ei työn suorittamiseksi tarvittu.”
(Kupias & Peltola 2009, 13.)

Viitalan (2007, 189-190) näkemys perehdyttämisestä on vieläkin kokonaisvaltaisempi. Viitalan mukaan perehdyttäminen koostuu itse työtehtävän opastuksesta, organisaation toiminnan ja tavoitteiden tuntemisesta sekä työyhteisön sosiaalisen piirin sisälle pääsemisestä.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 17-18) mukaan perehdyksen merkitys on muuttunut ajan saatossa. Nykyään perehdyttäminen voi merkitä hyvinkin eriasioita erialojen organisaatiossa, tähän vaikuttaa suuresti myös organisaation halukkuus liittää perehdyttäminen osaksi omaa toimintaansa. Kupias ja Peltola linjaavat, perehdyttämisen ja työhön kouluttamisen olevan erikäsitteitä. Perehdyttämisellä viitataan työsuhteen alussa, ja jo työhaastattelussa alkavaan perehdytykseen, ja työhön kouluttamisella tarkoitetaan systemaattista opastusta itse työtehtäviin, jolla pyritään itsenäiseen työskentelyyn.

Kupias ja Peltola (2009, 43-44) ehdottavat perehdyttämisprosessin muuttamista niin, että sen sijaan että keskityttäisiin pelkästään perehtyjän puutteisiin, mitkä taidot häneltä puuttuvat, voitaisiin hänen olemassa olevaa osaamistaan parantaa entisestään. Organisaation tulisi miettiä mitä he voisivat saada irti perehtyjän osaamisesta. Kupias ja Peltola muistuttavat, että uudistuminen yritysmaailmassa on kilpailuvaltti ja elinehto yrityksen kasvulle. Perehdyttämisessä tulisi yhdistää yksilön ja yrityksen tarpeet ja ehdot. Prosessi pitäisi hahmottaa laajemmaksi kokonaisuudeksi, joka tukisi organisaation toimintakonseptia. Mitä enemmän nämä onnistuvat saamaan toisistaan, sen paremmin prosessi tukee organisaation menestystä.

Helsilän (2009, 49-50) tukee tätä ajatusta, hänen mukaansa motivoitunut perehtyjä heijastaa automaattisesti omaa osaamistaan ja kokemustaan uuden organisaation toimintaan. Organisaatiolla on näin mahdollisuus hyötyä palautteista ja ideoista, joita perehtyjä voi tarjota. Organisaatio saa myös arvokasta tietoa miten sen toiminta heijastuu ulkomaailmassa. Perehdyttäminen on yksi keino vahvistaa positiivista kuvaa organisaatiosta ja sen toiminnasta. Organisaatioiden olisikin hyvä muistaa uuden perehtyjän olevan aina palkattu takaamaan ja lisäämään organisaation menestystä.

Organisaatiot, jotka haluavat panostaa työntekijöihinsä sekä näkyvyyteen ovat todennäköisemmin menestyviä työnantajina. Perehdyttämisprosessiin panostavat yritykset hyötyvät nopeammin tuottavista työntekijöistä. Työntekijän kokiessa oppineensa uutta, hänen motivaationsa työtäkohtaan kasvaa, tämä puolestaan

lisää halukkuutta itsenäiseen työskentelyyn ja halua kehittää sekä ottaa vastuuta (Kjel & Kuusisto, 2003, 17).

2.1 Onnistunut perehdytys

Onnistunut perehdytys lisää pidempiaikaisia työsuhteita sekä kustannussäästöjä yritykselle. Aikaisemmin työntekijät loivat uraa samassa yrityksessä koko elämänsä aikana ja yritykselle oltiin uskollisia. Usein saattoi olla, että samassa yrityksessä työskenteli useampi sukupolvi samasta suvusta. Nykyään työntekijät ovat uskollisia omalle uralleen ja henkilökohtaiselle kehitykselle. Toimeksiantajan vaihtamista ei enää koeta haasteellisena vaan mahdollisuutena edetä urallaan. Tämä on yleistä etenkin korkeammin koulutetuilla aloilla tai työpaikoissa. (Curtis & Wrigth, 2001, 59-64, Viitala, 2004, 162)

Työntekijä kokee onnistuneen perehdyttämisen jälkeen olevansa osa organisaatiota ja on tietoinen oman työpanoksensa vaikutuksesta työyhteisöön sekä syy-seuraussuhteista. Organisaation kehittämisellä pyritään työntekijöitä kokemaan, että heidän menestyksensä on osa yrityksen menestystä. Oikein toteutettu perehdytys varmistaa uusien työntekijöiden olevan ”tuottavia” jo työsuhteen alussa, tarkoituksena nostaa työntekijän työnlaatu vaaditulle tasolle mahdollisimman pian. (Kauhanen 2003, 87, 146–147.) Parasta olisi jos kehittämisprosessi olisi jatkuvaa ja työntekijöiden työtehtävät vaikeutuisivat asteittain. Kehittämisellä ja palautteen antamisella pyritään kannustamaan työntekijöitä ideoimaan sekä innostumaan työstänsä. (Ritala & Tarvainen 1991, 23–24.)

Onnistuneeseen perehdyttämiseen vaikuttaa monta asiaa. Organisaation olisi hyvä aloittaa perehdytys jo työhaastattelussa tai viimeistään työ sopimusta kirjoittaessa. Mahdollisimman pian aloitettu ja perusteellinen työntekijä takaa onnistuneen rekrytoinnin. Perehdyttämisen alussa on tärkeää luoda uudelle työntekijälle positiivinen kuva organisaatiosta sekä auttaa sopeutumaan työyhteisöön (Kauhanen 2003, 87, 146–147.)

Perehdyttämis ajanjakson ainoa tarkoitus ei ole vain saada tuottavia työntekijöitä nopeasti, vaan saada työntekijät tiedostamaan yrityksen kulttuuri, toimintatavat sekä työssä vaadittavat protokollat. Organisaation toimintatapojen sisäistäminen takaa asiakaspalvelun sekä työnlaadun ja sen jatkuvuuden. Uusi työntekijä on investointi tulevaisuuteen organisaatiolle, ja vaikka huolellinen perehdyttäminen ja riittävä tuki on tärkeää työsuhteen alussa, organisaation tulisi luoda tilaa myös uudistuksille. Usein uusilla työntekijöillä on enemmän näkemystä miten asioita voisi tehdä toisin, kun

vanhemmat työntekijät saattavat jo olla niin tottuneita vanhoihin tapoihin, etteivät he osaa enää uudistua.

Kjelinin ja Kuusiston (2003) mukaan yrityksellä on usein kaksi kilpailevaa todellisuutta: johdon asettama tavoitetodellisuus sekä oikea arjen kulttuuri. Perehdyttämisessä tulisikin jättää tilaa sekä yksilön sitouttamiseen, että organisaation uudistamiselle (Kjel & Kuusisto 2003, 15-17). Perehdyttämisellä ei vain pyritä sitouttamaan uusi tulokas organisaatioon, perehdyttämisen tulisi kannustaa tulokasta tunnistamaan, parantamaan ja hyödyntämään hänen jo olemassa olevaa osaamista (Kupias & Peltola, 2009, 20).

Coganin ja Dalyn mukaan hyvän perehdyttämisen pohja on saada perehtyjät tuntemaan tervetulleiksi ja luoda heille turvallinen ja positiivinen oppimisympäristö. Coganin mukaan perehdyttäjille tulee luoda heti alkuun sitoutumisen tunne yritykseen, tunne että he ovat mukana kehittämässä yritystä ja tunnistaa miten heidän panoksensa vaikuttaa yrityksen toimintaan. Perehtyjien pitää pystyä luottamaan saavansa tukea ja ettei heiltä alussa vielä vaadita samaa panostusta kuin eritasolla olevilta työntekijöiltä (Cogan, Daly, 2016).

O'Gradaigh painotti haastattelussa, jokaisen perehtyjän yksilöllisyyttä. Perehtyjien tulee itse oivaltaa ja löytää vastauksia kokeilemalla. Dalyn mukaan perehtyjä oppii parhaiten tekemällä ja kokeilemalla itse mahdollisimman paljon. Onnistunut perehdytys antaa perehtyjille itseluottamusta uudessa työpaikassa. Yritys saa motivoituneita ja sitoutuneita uusia työntekijöitä, jotka alkavat tuottavammiksi suhteessa nopeammin (Daly, O'Gradaigh, 2016).

2.2 Perehdyttäjät sekä perehtyjä

Perehdyttämistä ei tule jättää pelkästään perehtyjän tai yhden perehdyttäjän varaan. Olisi hyvä jos koko tiimi osallistuisi perehdyttämiseen omalla osallaan, vähintäänkin esittäytymällä ja selventämällä perehtyjälle oman toimenkuvansa. Esimiehen tehtävänä on koordinoita työyhteisön esittäytyminen. Esimiehellä tulee olla selkeä käsitys perehtyjän kannalta tärkeistä osa-alueista sekä perehtyjän läheisimmistä kollegoista. Perehtyjälle tulee luoda selkeä rooli omasta asemastaan työyhteisössä, sekä ymmärrys organisaation rakenteesta (Kupias & Peltola, 2009, 50).

Perehdyttämisen alussa on tärkeää päästää perehtyjät seuraamaan mitä työ varsinaisesti tulee olemaan. Perehtyjille tulee antaa mahdollisuus tutustua itse työhön vanhojen työntekijöiden kautta. Perehtyjät oppivat parhaiten itse kokeilemalla ja tekemällä (Daly, 2016).

2.2.1 Esimiehen ja perehdyttäjän vastuu

Perehdyttämiseen osallistuu useampi henkilö, mutta päävastuu perehdyttämisestä tulisi olla esimiehellä. Esimiehen tulisi johtaa pääsääntöisesti perehdytystä. Esimies voi kuitenkin osoittaa perehtyjälle oman perehdyttäjän vanhemmista työntekijöistä, jotka tulevat työskentelemään uuden työntekijän kanssa tulevaisuudessa. Perehdyttäjän tarkoitus on opastaa työntekijää jokapäiväisissä tilanteissa. Perehdyttäjää valittaessa tulee ottaa huomioon perehdyttäjän tausta sekä valmiudet perehdyttää uutta tulokasta (Kjel & Kuusisto, 2003, 186-193, Österberg, 2005, 93).

Perehdyttämisprosessiin tulisi osallistua koko työyhteisö, perehtyjän on osallistuttava omaan perehtymisprosessiinsa aktiivisesti eikä olla vain toimenpiteen kohde. Perehtyjän tulee olla selvillä vaadittavasta osaamisesta. Alku viikkojen aikana perehtyjä käy läpi mietteitä, onko tämä hänelle sopiva työpaikka ja työnkuva. Perehdyttämisen tarkoituksena on luoda kannustava ilmapiiri, ja muistuttaa työntekijää, ettei hänen oleteta siirtyvän valmiiseen muottiin, vaan hän voi muokata työpaikkaa mieleisekseen, tämä luonnollisesti johtataa organisaation kehitykseensä. Perehdyttämismalli on tärkeä tuki esimiehelle, joka etupäässä vastaa perehdytyksen kulusta ja toteutuksesta. Malli luo selkeän kuvan koko työyhteisölle, jotka osallistuvat perehdyttämisprosessiin. Työyhteisön tulee ottaa perehtyjä avoimesti vastaan ja luoda tervetullut ympäristö, joka helpottaa perehtyjän sopeutumista (Kjel & Kuusisto, 2003, 186, Kupias & Peltola, 2009, 47).

Esimiehen vastuulla on selventää uudelle työntekijälle ne arvot ja toimintatavat joista organisaatiossa ei tingitä. Perehtyjälle tulee opastaa näissä asioista jo heti ensimmäisestä päivästä lähtien. On huomattu, että ensimmäiset pari viikkoa ovat ratkaisevia uuden työntekijän kannalta, jääkö uusi työntekijä organisaatioon ja saadaanko hänet sitoutettua yritykseen (Viitala, 2004, 261). Jonesin mukaan esimiehen velvollisuus on olla läsnä ensimmäisten viikkojen aikana. Esimiehen läsnä oleminen luo luottamusta työyhteisöä ja organisaatiota kohtaan. Jones ehdottaa myös, että epäonnistuneesta perehdyttämisestä voidaan pitää esimiestä vastuussa (Jones, 2012).

Esimiehen tulisi selventää heti alussa perehtyjälle vähintään seuraavat

- Milloin perehtyjän oletetaan saapuvan paikalle ensimmäisenä päivänä sekä neuvoa mihin perehtyjä voi jättää kulkuvälineensä, tai yleisimmät käytetyt julkiset kulkuvälineet. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että

perehtyjä on perillä mitä kautta pääsee sisään yrityksen tiloihin sekä missä esimies on häntä odottamassa.

- Useissa yrityksissä on käytössä kulkukortti, esimiehen on hyvä huolehtia, että uudelle tulokkaalle on järjestetty kaikki vaadittavat tunnukset sekä yrityksen tiloissa kulkemiseen tarvittavat avaimet
- Esimiehen tulisi huolehtia valmiiksi perehtyjän työpisteeseen tarvittavat välineet, jotta perehtyjän on helppo päästä töihin käsiksi eikä aikaa tuhlaannu ylimääräiseen tavaroiden ja laitteiden metsästykseseen
- Esimiehen olisi hyvä huolehtia heti ensimmäisenä päivänä pois alta koeaika keskustelu, sekä työsopimuksen läpikäyminen sekä palkan maksu
- Esimiehen vastuulla on tehdä selväksi työhön liittyvät työturvallisuus asiat, sekä näyttää lähimmät hätäulosreitit. Perehtyjälle on suotavaa selostaa yrityksen toimintamalli sairastapauksissa sekä mahdolliset työntekijävakuutukset
- Työympäristön sekä työyhteisön esittely. Esimies tarjoaa perehtyjälle organisaation perehdytysmateriaalia, näitä voi olla esimerkiksi yrityksen vuosikertomus sekä organisaatorakenne, josta käy ilmi selkeästi yrityksen toiminnan vaikuttajat. Perehdyttämismateriaali auttaa perehtyjää hahmottamaan oman toimenkuvansa yrityksessä ja oman asemansa organisaatorakenteessa.

—

Esimiehen tehtävänä on huolehtia säännöllisistä kehityskeskuteluista perehtyjän kanssa. Esimiehen tulee osata antaa rakentavaa palautetta, palautteen anto kannustavassa ilmapiirissä luo luottamusta työyhteisöön ja (Kupias & Peltola, 2009,62-63)

2.2.2 Perehtyjän asema

Uuden työntekijän tulee suhtautua avoimesti uuteen organisaatioon ja sen toimintapoihin. Perehtyjän tulisi itse yrittää selvittää mistä hän voi etsiä tietoa ja keneltä hän voi käydä kysymässä neuvoa. Sitouttamisen kannalta on tärkeää että uusi työntekijä on innokas ottamaan asioista itsenäisesti selvää. Aktiivisesti mukana oleva perehtyjä varmistaa

saavansa kaiken tarvittavan tiedon ja omaksuvansa uuden organisaation toimintatavat ja -mallit.

Uuteen työyhteisöön saapuminen on aina haasteellista, tulokas muodostaa hyvin nopeasti positiivisen tai negatiivisen kuvan työympäristöstä. Ihminen on luonteltaan sosiaalinen olento, näin ollen sosiaalisten suhteiden luominen heti alussa on tärkeää työssä viihtyvyyden kannalta. Luonnollisesti ihmisten sosiaalisissa tarpeissa on eroja, mutta työyhteisön tuki lisää positiivista vaikutelmaa työympäristöstä. Uuden perehtyjän on hyvä muistaa, vaikka hänellä olisikin kokemusta alalta, hänellä on kuitenkin vähiten tietoa organisaatiosta. Sosiaaliset suhteet työyhteisössä lieventävät avuttomuuden tunnetta ja motivoivat perehtyjää kehittymään (Kupias & Peltola, 2009, 68-69).

Kupias ja Peltola (2009) muistuttavat uuden tulokkaan on opeteltava nöyryyttä ja rohkeutta uusien haasteiden edessä. Säännöllinen palaute esimieheltä auttaa tulokasta kehittymään ja tunnistamaan omia vahvuuksiaan (Kupias & Peltola, 2009, 70).

On luonnollista kokea uuden organisaation toimintamalleja erikoisiksi, perehtyjän kannattaisi esittää kysymykset ja kehitysehdotukset esimiehelleen tai perehdyttäjälleen. Useimmissa tapauksissa, heillä on antaa perehtyjälle luonnollinen selitys, miksi organisaatio käyttää kyseistä toimintamallia (Kupias & Peltola, 2009, 69).

Esimies voi tarjota perehtyjälle soveltavia tehtäviä, soveltavat tehtävät auttavat perehtyjää tehokkaasti sopeutumaan uuteen työhönsä. Soveltavat tehtävät voivat olla esimerkiksi oikeita asiakaspalvelutilanteita muistuttavia tehtäviä. Perehtyjä pääsee näin itse arvioimaan toimintaansa jonka jälkeen esimies antaa palautetta. Soveltava tehtävä voisi olla esimerkiksi vanhemman työntekijän puhelinkeskustelu asiakkaan kanssa. Perehtyjä voisi kiinnittää huomiota hyviin sekä huonoihin kohtiin, sekä antaa parannus ehdotuksia käydystä keskustelusta. Tämän jälkeen esimies voisi keskustella, mitkä asiat perehtyjä on oivaltanut oikein ja missä kohdissa hänellä olisi vielä parantamisen varaa.

2.3 Työyhteisö

Työyhteisön esittely on tärkeä osa perehdyttämistä, Österbegin mukaan toimivaa työyhteisöä ei voida saavuttaa ilman ihmissuhteita (Österberg, 2005, 147). Ennen varsinaisen perehdyttämisen alkamista, esimiehen tehtävänä on valmistella työyhteisöä uutta tulokasta varten. Työyhteisölle tulee kertoa millainen henkilö tulee jatkossa työskentelemään heidän kanssaan. Hyvissä ajoin informoitu työyhteisö kerkeää sopeutua ajatukseen ja vähentää stressiä uuden tulokkaan saapumisesta. Työyhteisön ollessa

perillä tulevasta, jää vähemmän tilaa huhuille sekä epämääräisille peloille. Jonesin mukaan perehdytys on uuden työntekijän toivottamista tervetulleeksi työyhteisöön sekä ihmisuhteiden luomisesta kollegoiden ja esimiehen välillä (Jones, 2012).

Tossavaisen tekemässä tutkimuksessa, käy hyvin ilmi se miten työyhteisö vaikuttaa perehdyttäjän mielipiteeseen yrityksestä. Tutkimuksessa havaittiin työyhteisön esittelyn väliin jättäminen tai negatiivinen ympäristö loivat epävarmuutta perehtyjille. Niille haastateltaville, jotka pääsivät heti tutustumaan työyhteisöön, on jäänyt positiivisempi kuva perehdytys ajanjaksosta. Monet kokivat oman kehittymisensä, johtuvan osittain positiivisesta ja kannustavasta työyhteisöstä, jossa tiedon jakaminen sujuu vaivatta (Tossavainen, 2006)

Kjelinin ja Kuusiston (2004) pitävät intranettiä hyödyllisenä apuvälineenä perehdytyksen aikana. Heidän mielestään tulisi kuitenkin muistaa, että intranettiä tulisi pitää lähinnä paikkana, jossa tiedotetaan organisaation yleisistä asioista. Intranet ei saisi poistaa henkilökohtakkeja perehdytyksen aikana (Kjel & Kuusisto, 2004, 207-208). Tossavaisen tutkimuksessa havaittiin, että suurin osa tutkimukseen osallistuneista kokivat intranetin käytön hankalaksi työsuhteen alussa. Osa koki, ettei intranetistä saanut edes tarpeeksi tietoa vaan tietoa lähdettiin etsimään sosiaalisista lähteistä (Tossavainen, 2006).

Sosiaalisen perehdyttämisen tärkeyttä ei voida jättää huomiotta. Useimmiten työsuhteen alussa, helpointa on kysyä vanhemmalta kollegalta apua. Tällöin hyvä tietää jo nimeltä lähimpien työyhteisöjen jäsenten nimet sekä työtehtävät.

Organisaation työyhteisö voi kyllästyä perehdyttämiseen, mikäli työntekijät vaihtuvat tiuhaa tahtia. Työyhteisö ei kuitenkaan voi purkaa turhautumistään uuteen tulokkaaseen. Perehtyjälle, tulee antaa mahdollisuus sopeutua uuteen työympäristöön ja saada tukea työyhteisöltä. Esimiehen tulee tässäkin kohtaa näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan ja kannustaa työyhteisöä kunnioittamaan erilaisuutta ja kehitystä. Kupias ja Peltola linjaavat jokaisen työyhteisön jäsenen olevan vastuussa terveestä työyhteisön hengestä ja sen vaalimisesta (Kupias & Peltola, 2009,69).

Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että vanhojen työntekijöiden tulee olla avoimia uusien työntekijöitä kohtaan. Työyhteisön tuki on yksi suurimmista perehdyttämisen onnistumisen takaajista. Perehtyjien olisi hyvä päästä seuraamaan työyhteisön toimintaa sekä työtä käytännössä jo perehdyttämisen prosessin aikana (Cogan, Daly, 2016).

3 Sitoutuminen

Työntekijän sitoutuminen voidaan määritellä monin eri tavoin. Usein kuitenkin sitoutumisen näkymisen voi havaita kolmesta eri mallista; kuinka paljon perehtyjä on valmis tekemään organisaation hyväksi, kuinka nopeasti perehtyjä sisäistää organisaation arvot ja kulttuurin sekä halukkuutena jatkaa työskentelyä organisaatiossa. Toisin sanoen työntekijä on sitoutunut yritykseen, jos hän haluaa jatkaa työsuhdetta organisaatiossa ja on valmis työskentelemään organisaation menestyksen puolesta. Sitoutumiseen vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset piirteet, aikaisempi työkokemus sekä nykyisen työn luonne sekä asema organisaatiossa (Curtis & Wright, 2001, 59-64).

Sitoutuneisuutta lisäävät työtyytyväisyys, positiivinen työilmapiiri sekä mahdollisuus edetä uralla. Usein yrityksen vakaus vaikuttaa myös sitoutuneisuuteen. Vakaimmissa yrityksissä työntekijät ovat enemmän sitoutuneita yhtiöön kuin taloudellisissa vaikeuksissa oleviin yhtiöihin. Taloudellisesti huonommassa asemassa olevat yritykset säästävät usein virheellisesti henkilöstö – ja työhyvinvointi kuluissa. Tämä voi lisätä epävarmuutta joka heikentää sitoutuneisuutta (Pöyriä, 2012, 43-46).

Työnantaja voi vaikuttaa työntekijöidensä sitoutuneisuuteen. Työnantajan tulee tarjota työntekijöilleen haasteellisia työtehtäviä, mahdollisuuksia vaikuttaa toimeentuloon (bonukset), myöntämällä tunnustuksia työntekijöille (vuoden tuloksen tekijä). Työntekijän kokiessa hänen työtään arvostettavan ja saavansa tunnustusta työstään nauttii hän enemmän työstään joka johtaa työpaikan kiintymiseen. Työnantaja voi omalla toiminnallaan heikentää sitoutumista, vaatimalla utopistia tavoitteita tai hoputtamalla tekemään töitä nopeammin (Pyöriä, 2012, 46).

Työntekijän sitouttamista vahvistaa sitoutujan hyvinvoiva tunne ja tieto, että organisaatio välittää hänen hyvinvoinnistaan ja arvotaa työntekijän työpanosta. Työntekijä pyrkii löytämään vakaan ja vahvasti yhteisöllisen ja kehittyvän työympäristön. Organisaatioiden tulisi panostaa uusien työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Sitouttamisprosessi tulisi aloittaa jo työhaastattelun aikana (Kjel & Kuusisto, 2003, 25).

Ihmiset ovat erilaisia, joten on luonnollista että sitoutuminenkin on erilaista eri työntekijöillä. Osa ihmisistä on luonteeltaan enemmän sitoutuvia työpaikkaansa kuin toiset (Viitala, 2004, 162). Taustalla vaikuttaa useampi tekijä, jotka voidaan jakaa kolmeen luokkaan: affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. Nämä jakavat työntekijöiden sitoutumista siten, että osa kokee työnteon tunnetasolla, osa kokee lähdön henkilökohtaisena uhrauksena ja kolmas tekijä voi tuntea, että hänellä on velvollisuus pysyä yrityksen palveluksessa (Curtis & Wright, 2001, 59-64). Affektiivista ja normatiivista sitoutumista voi olla vaikea erottaa toisistaan, vaikka molemmat sitoutumiset perustuvatkin tunteisiin, affektiivinen sitoutuja nauttii työstään kun normatiivinen sitoutuja tuntee velvollisuuden tunnetta jäädä organisaatioon.

3.1 Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivinen sitoutuminen voi muodostua verrattain nopeastikin uusille työntekijöille, mikäli organisaatio vastaa tulokkaan odotuksiin. Tunnepohja rakentuu yleisesti sosiaalisissa tilanteissa kuten henkilöstön yhteisissä tapahtumissa, jossa uusi työntekijä voi tuntea itsensä tervetulleeksi ja kotoisaksi. Palautteen merkitystä ei voida väheksyä, mutta uudelle työntekijälle palaute on korvaamatonta. Uusi tulokas haluaa hyväksynnän omalta työyhteisöltään ja palaute on se millä tätä tunnetta vahvistetaan (Curtis & Wright, 2001, 59-64).

3.2 Jatkuva sitoutuminen

Toisin kun affektiivisesti sitoutunut työntekijä, jatkuvasti sitoutunut työntekijä ajattelee lähinnä konkreettisia etujaan, mitä hän menettäisi jos hän vaihtaisi työpaikkaa. Työntekijä joka kokee jatkuvaa sitoutumista, eli velvollisuuden tunnetta perustaa työsuhteen työstä saatuun palkkion tarpeeseen. Työntekijä kokee siis työpaikan vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset liian suuriksi (Pyöriä, 2012, 42). Tällaisen työntekijän haittana on vaara työpaikan vaihtoon, mikäli toinen organisaatio pystyy tarjoamaan samat edut kuin nykyinen. Tutkimuksissa on todettu, että jatkuvan sitoutuneen työntekijän saa pysymään organisaatiossa neljällä erikeinolla, rahallisella palkitsemisella, urankehittämisellä sekä erilaisilla eduilla ja työn joustamisella. Työntekijälle tulee jatkuvasti tarjota haastavampia työtehtäviä, jotta kiinnostus työhön säilyisi. Yrityksen tulisi myös tarkistaa työntekijän palkka säännöllisesti, tai tarjota muita etuja kuten työsuhde auton (Curtis & Wright, 2001, 59-64).

3.3 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivisesti sitoutunut työntekijä on yrityksen palveluksessa möyskin velvollisuuden tunteen takia, erona hän kokee olevansa sen yritykselle velkaa. Normatiivinen sitoutuja sitoutuu sosiaalisten paineiden takia yritykseen tai omien arvojensa vuoksi (Pyöriä, 2012, 42). Normatiivisesti sitoutunut jättää usein työnsä ajankuluessa helpommin kuin vasta yrityksen palveluksessa aloittanut työntekijä. Velvollisuuden tunne vaihtee sitoutujien välillä, usein uudet tulokkaat tuntevat enemmän syyllisyyttä lopettaessaan työsuhteen aikaisessa vaiheessa. Tällainen sitoutuja kokee olevansa tärkeä organisaatiolla ja kuvittelee olevansa korvaamaton. Normatiivinen työntekijä luulee olevansa ainoa henkilö joka pystyy tekemään hänen työtänsä, eikä tällöin halua jättää organisaatiota pulaan jättäessään palveluksen (Curtis & Wright, 2001, 59-64).

4 Perehdyttämisen eritasot

Perehdyttäjät voidaan jaotella viidelle eritasolle. Näitä tasoja ovat noviisi, kehittynyt aloittelija, pätevä, ammattitaitoinen sekä asiantuntija.

Perehdyttämisen lähtökohtana tulisi kuitenkin aina ajatella perehdytettävien tason olevan alhaisimmillaan. Näin taataan kaikille perehdytettävälle tarvittava tieto ja tuki. Luonnollisesti perehdyttäjät kehittyvät eritahdissa, mutta alussa tuen määrä tulisi olla vakio.

Perehdyttäjän osaamisella käsitetään yleinen tietäminen, kokonaiskuvan ymmärtäminen, tiedon soveltaminen sekä sen analysoiminen. Perehdyttävien tulisi sisäistää opittu asia pystyä arvioimaan sitä. Perehdyttävien kyky liittää uusi tieto jo entuudestaan opittuun kasvaa perehdyttäjän hahmottaessa paremmin kokonaiskuvan. Perehdyttämisen lopussa perehdyttäjän tulisi nähdä kokonaisvaltainen kuva yrityksen toiminnasta ja nähdä miten hänen ja muiden toiminta vaikuttaa yrityksen toimintaan.

4.1 Noviisi

Noviisilla tarkoitetaan vasta-alkajaa. Noviisilla kuvataan perehdyttämisen alinta tasoa, tietotaito on käytännössä olematon. Noviisi vaatii läheistä ohjausta eikä kykene tekemään pienempiäkään päätöksiä ilman ohjausta. Aloittelijalle on mahdotonta ratkaista monimutkaisia tehtäviä. Hänelle on tyypillistä nähdä asiat irrallisina toisistaan eikä hän pysty hahmottamaan kokonaiskuvaa. Päätöksen teko on rationaalista ja merkitsevän tiedon tunnistaminen olematonta. Työnlaatu on tyydyttävää vain läheisesti valvottuna.

4.2 Kehittynyt aloittelija

Kehittynyt aloittelija on perehdyttäjän toinen taso. Kehittyneellä aloittelijalla on jonkinlainen asiantuntemus. Hän pystyy luultavasti suorittamaan yksinkertaisista ja suoraviivaisista tehtävistä itsenäisesti hyväksyttävällä tasolla. Kehittynyt aloittelija tarvitsee ohjausta kokonaisvaltaisen lopputuloksen saavuttamiseen, mutta ei läheskään niin paljon kuin noviisi. Arvostaa haastavia tilanteita vaikka ei pysty suorittamaan niistä ilman ohjausta.

Kehittyneellä aloittelijalla on jo kyky nähdä toimintaketjun rakentuvan palasista, mutta ei osaa vielä muodostaa kokonaiskuvaa. Toiminnan suuntaviivat perustuvat ominaisuuksiin tai näkökohtiin ja tilannekohtainen käsitys vielä vähäistä. Kaikki ominaisuudet ja näkökohdat käsitellään erikseen ja keskenään saman arvoisina.

Kuten noviisilla, kehittyneellä aloittelijalla ei ole kykyä tunnistaa merkitsevää tietoa. Tiedon käsittelyssä kykenee ymmärtää asiayhteyden. Kontekstin arviointi on analyttistä ja päätöksenteko rationaalista.

4.3 Pätevä

Perehtyjän päästyä pätevälle-tasolle, hänen tarpeensa ohjaukseen vähenee. Pätevä työntekijä pystyy jo ymmärtämään osittain oman työnsä vaikutuksen yrityksen toimintaan. Perehtyjä pystyy jo suunnittelemaan itsenäisesti ja työ alkaa muuttumaan stantardiseksi ja rutiininomaiseksi.

Pätevä perehtyjä ymmärtää tiedon asiayhteyden ja kykenee tunnistamaan olennaisen tiedon. Kyseisen osa-alueen taustatuntemus alkaa olemaan hallussa ja hän on kykeneväinen tekemään päätöksiä itsenäisesti. Pätevä perehtyjä pystyy suoriutumaan monimutkaisista työtehtävistä tietoisesti analyysin ja suunnittelun avulla. Työn laatu on tarkoitukseen sopiva vaikka jalostaminen saattaakin jäädä vajaaksi.

Vaikkakin pätevä perehtyjä pystyykin hoitamaan työnsä lähes ilman ohjausta on hänellä vielä kehitettävää kontekstin arvioinnissa sekä päätöksen teossa. Pätevä perehtyjä suhtautuu edelleen tiedon asiayhteyden analyttisesti ja päätöksenteko on rationaalista kuten noviisilla sekä kehittyneellä aloittelijalla.

4.4 Ammattitaitoinen

Ammattitaitoinen käyttää maksiimeja ohjaukseen, joiden merkitys vaihtelee tilanteiden mukaan. Kykenee näkemään tärkeimmät kohdat ja hahmottamaan tilanteen kokonaisvaltaisesti. Ammattitaitoisella on ymmärtystä ja koulutusta kyseisestä osa-alueesta ja työ on rutiininomaista ja hyväksyttävälle tasolle päästään vaivatta.

Ammattilainen pystyy ottamaan vastuun omasta työstään ja tarpeenvaatiessa myös muiden työstä. Hänellä on varmentti ote päätöksen teossa ja kykenee suoriutumaan monimutkaisista tilanteista. Ymmärtää yrityksen toiminnan ja miten yksilöiden toiminta vaikuttaa yrityksen toimintaa.

Toisin kuin edelliset perehtyjätasot ammattilainen ymmärtää asiayhteyden kokonaisvaltaisesti, hän osaa tunnistaa merkitsevän tiedon. Päätöksen teko silti vielä rationaalista.

4.5 Asiantuntija

Asiantuntija on perehdyttämisen viimeinen taso. Asiantuntija ei tukeudu enään sääntöihin, ohjeisiin tai maksiimeihin. Asiantuntijalla on intuitiivinen käsitys toiminnasta ja hänellä on

käytössä hiljaista tietoa eli kokemusta miten asiat käytännössä toimivat. Uusia tilanteita käsitellään analyttisesti ja vain jos ilmenee ongelmia.

Asiantuntija selviytyy monimutkaisista tilanteista ja hänellä on kyky ottaa vastuuta ja ylittämään nykyiset stantardit. Asiantuntija käsittelee tietoa sekä analyttisesti että intuitiivisesti. Kykenee ymmärtämään kokonaiskuvan ja näkemään mikä on mahdollista.

Toisin kuin muilla perehtymisentasoilla, asiantuntija tekee päätökset intuitiivisesti.

Asiayhteyden arviointi on kokonaisvaltaista ja tunnistaa vaivatta merkitsevän tiedon.

Taso	Asema	Ominaisuudet	Miten käsittelee tietoa	Merkitsevän tiedon tunnistaminen	Kontekstin arviointi	Päätöksen-teko
1	Noviisi	Opetetaan jäykästi noudattamaan sääntöjä Huono kokonaiskuvan käsitys Ei harkinnanvaraista arviointikykyä	Ilman kontekstia	Olematon	Analyttinen	Rationaalinen
2	Kehittynyt aloittelija	Toiminnan suuntaviivat perustuvat ominaisuuksiin tai näkökohtiin Tilannekohtainen käsitys vielä vähäistä Kaikki ominaisuudet ja näkökohdat käsitellään erikseen ja keskenään saman arvoisina	Ymmärtää kontekstin	Olematon	Analyttinen	Rationaalinen
3	Pätevä	Hahmottaa toiminnan ainakin osittain osana pitkäntähtäimen tavoitteita Tarkoituksellinen suunnittelu Standardoitut ja ruutinin omaiset menettelytavat	Ymmärtää kontekstin	Läsnä	Analyttinen	Rationaalinen
4	Ammatti-taitoinen	Näkee tilanteet kokonaisvaltaisesti Näkee mikä on tärkeintä tilanteessa Päätöksenteko vähemmän työläs Käyttää maksiimeja ohjaukseen, jonka merkitykset vaihtelevat tilanteen mukaan.	Ymmärtää kontekstin	Läsnä	Kokonaisvaltainen	Rationaalinen
5	Asiantuntija	Ei enään nojadu sääntöihin, ohjeisiin tai maksiimeihin Intuitiivinen käsitys tilaintesita jotka perustuvat syvään hiljaiseen tietoon Analyttinen lähestymistapa vain kun kohtaa uusia tilanteita ja ongelmia Näkymystä siinä mikä on mahdollista	Ymmärtää kontekstin	Läsnä	Kokonaisvaltainen	Intuitiivinen

Kuva 1 Noviisista asiantuntijaksi, Dreyfus, S E. 1981

	Asian tuntemus	Työ stantardit	Autonomia	Selviytyminen monimutkaisista esteistä	Asiayhteyden havainnointikyky
1 Noviisi	Vähäinen tai oppikirjomainen asiantuntemus ilman kykyä yhdistää sitä käytäntöön	Epätodennäköisesti tyydyttävä, ellei läheisesti valvottua	Tarvitsee läheistä ohjausta ja valvontaa	Vähäinen tai olematon kyky selviytyä monimutkaisista tehtävistä	Taipumus nähdä asiat irrallisina toisistaan
2 Kehittynyt aloittelija	Keskeisten näkökohtien asiantuntemus	Kykenee todennäköisesti suorittamaan suoraviivaiset tehtävät itsenäisesti hyväksyttävällä tasolla	Kykenee tekemään itsenäisiä ratkaisuja mutta tarvitsee valvontaa ja ohjausta kokonaisvaltaiseen lopputulokseen	Arvostaa monimutkaisia tilanteita mutta pystyy saavuttamaan vain osittaisen ratkaisun	Näkee toimintaketjun rakentuvan palaista
3 Pätevä	Hyvä työssään Kyseisen osa-alueen taustatuntemus	Tarkoitukseen sopivat, jalostaminen saattaa jäädä vajaan	Pystyy saavuttamaan useimmat tehtävät käyttäen oman harkintaansa	Selviytyy monimutkaisista tilanteista tietoisin analyysin ja suunnitellun avulla	Näkee omatoimintansa ainakin osittain osana pidemmän aikavälin tavoitteita.
4 Ammatti-taitoinen	Syvä ymmärrys ja koulutus kyseisestä osa-alueesta	Täysin hyväksyttävää tasoa saavutetaan rutiininomaisesti	Pystyy ottamaan täyden vastuun omasta työstä (ja toisten tarvittaessa)	Käsittelee monimutkaisia tilanteita kokonaisvaltaisesti, varmenpi päätöksenteossa	Ymmärtää kokonaiskuvan ja miten yksilöiden toiminnat vaikuttavat siihen
5 Asiantuntija	Kokonaisvaltainen asiantuntemus	Huippuosaamista suhteellisen helposti	Kykeneväinen ottamaan vastuuta ja ylittämään nykyiset stantardit ja luoda omia tulkintoja	Kokonaisvaltainen käsitys monimutkaisista tilanteista. Pystyy näkemään tilanteet sekä intuitiivisesti sekä analyttisesti	Ymmärtää kokonaiskuvan ja vaihtoehtoisia lähestymistapoja. Näkemys siitä mikä voi olla mahdollista

Kuva 2 Noviisista asiantuntijaksi, Dreyfus, S E. 1981

5 Suunnitelman hyödyt ja vaatimukset

Perehdyttämissuunnitelma tehdään helpottamaan perehdyttäjien työtä perehdyttämisen aikana. Hyvin suunniteltu perehdyttämisprosessi tehostaa perehdyttämistä sekä varmistaa uusin työntekijöiden sitoutumisen yritykseen. Perehdyttämissuunnitelmalla pyritään saamaan säästöjä rekrytointi prosessissa.

Laukian (2015) tekemän tutkimuksen mukaan perehdyttävät kokivat hyvin hoidetun perehdyttämisen hyödyttävän sekä työyhteisön lisäksi asiakkaita. Tutkimuksessa haastattelevien henkilöiden mielestä huolellinen perehdyttäminen johtaa mutkattomaan työarkeen, joka lisää asiakastyytyvyyttä (Laukia, 2015).

Laukian (2015) tutkimuksessa havaittiin perehdyttäjien kokevan sosiaalisen hyväksymisen ja työyhteisön sosiaalisen piirin sisälle pääseminen hyvin tärkeäksi. Samaan tulokseen päädyttiin myös Kempin (2013) tekemässä tutkimuksessa, jossa haastateltavat kokivat työyhteisön antavan tukea työhön. Molemmissa tutkimuksissa sekä opinnäytetyön teoria osuudessa käy ilmi, että usein työntekijät kokevat työyhteisön yhdeksi suurimmaksi vaikuttajaksi sitoutumiseen sekä työssä viihtymiseen. Toisaalta tämä on luonnollista, useimmissa yrityksissä töitä kuitenkin tehdään sosiaalisessa ympäristössä. Työyhteisön kanssa on helppo jakaa tietoa sekä kokemuksia.

Perehdyttämissuunnitelman tarkoituksena on sitouttaa uudet työntekijät yritykseen ja tehdä heistä mahdollisimman nopeasti tuottavia työntekijöitä. Sitoutuneet työntekijät haluavat tehdä uraa samassa yrityksessä pidempään ja kokevat yrityksen menestyksen omana menestyksenään. Perehdytysuunnitelma tuo yritykselle säästöjä henkilöstöpuolella. Tutkimuksissa on huomattu paremman perehdyttämisen luovan pohjaa pidemmille työsuhteille sekä vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta. Tämä johtaa säästöihin, sillä usein rekrytointi prosessi on kallis ja aikaa vievä (Kjel & Kuusisto, 2003, 34). Oikein toteutettu perehdytys vähentää virheitä ja tapaturmia työpaikoilla.

Mikäli perehdyttämisprosessia ei ole toteutettu kunnolla, on riskinä työntekijöiden virheet, jotka voivat johtaa vaara tilanteisiin tai henkilövahinkoihin. Huolellisella perehdyttämisellä pyritään vähentämään tapaturmien riskiä.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 20) mukaan turvallisuudentunne saadaan onnistuneen perehdyttämisen ansiosta. Perehdyttämisellä pyritään vähentämään ja ennaltaehkäisemään virheitä. Puuttellinen perehdyttäminen aiheuttaa virheitä ja vaaratilanteita työpaikoilla, mikä puolestaan voi aiheuttaa suuriakin kustannuksia yrityksille. Virheiden toistuessa ne vaikuttavat organisaation imagoon negatiivisesti. Organisaatiota ei voida enään kokea uskottavana ja luotettavana.

Sen lisäksi, että onnistunut perehdyttäminen sitouttaa työntekijöitä paremmin yritykseen, mikä puolestaan johtaa säästöihin. Voidaan uusien työntekijöiden olevan myös mahdollisuus yrityksille kehittää toimintaansa. Kuten teoria osuudessa jo mainittiin uusia työntekijöitä tulisi ajatella mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintaa. Luonnollisesti pidemmät työsuhteet ja työntekijöiden luodessa

uraa yrityksen sisällä, yritys säästää rekrytointi kustannuksista. Usein rekrytointi on kallista ja aikaa vievää puuhaa.

Onnistunut perehdyttäminen on todettu myös vähentävän riskejä työpaikoilla. Riskeiksi voidaan ajatella sekä virheet asiakaspalvelussa, joka luo tappioita yritykselle sekä mahdolliset henkilöiden aiheuttamat vahingot. Työntekijöiden tulee olla tietoisia yrityksen toimintatavoista sekä heidän tulee osata käyttää yrityksen ohjelmistoa. Huonoimmassa tapauksessa työntekijä voi vahingossa poistaa tai muokata asiakkaan tietoja tai aiheuttaa muuten osaamattomuudellaan virheitä, jotka johtavat yrityksen tappioihin.

Kjel ja Kuusisto (2003, 23) jatkavat perehdyttämisen tärkeimmän tavoitteen olevan uuden työntekijän sitouttaminen organisaatioon. Organisaatiot, jotka haluavat panostaa työntekijöihin menestyvät todennäköisemmin työnantajina. Kempin (2013) tekemän tutkimuksen mukaan perehdyttäjät eivät kokeneet olleensa sitoutuneita yritykseen, huono perehdyttämisen johdosta. Perehdyttämisajanjakson aikana perehdyttävälle ei ollut annettu tarpeeksi tukea ja tietoa, joka johti tyytymättömiin työntekijöihin.

6 Suunnitelma

Perehdyttämissuunnitelman tulee varmistaa uusien työntekijöiden tehokas perehdytys, joka varmistaa uusien työntekijöiden tuottavuuden.

Perehdyttämissuunnitelma toimii mallina ja oppaana perehdyttäjille. Koska kyseessä on ryhmäperehdytykset, perehdytysuunnitelmaa käyttää etupäässä kouluttaja sekä uusien työntekijöiden esimiehet. Suunnitelmaa käytetään perehdyttämään uusia työntekijöitä palvelemaan asiakkaita erikielille. Perehdytysuunnitelma tulee tarjota tarpeellinen tieto ja tuki kouluttajille.

Perehdyttämissuunnitelma jaetaan eri kokonaisuuksiin, joka luo selkeän rakenteen perehdyttämiselle. Näitä kokonaisuuksia ovat organisaation tunteminen, asiakas yrityksen protokollat ja tuotteet, asiakaspalvelun lähtökohdat. Perehdyttäminen suoritetaan ensimmäiset kaksi viikkoa pienissä ryhmissä, jossa käydään läpi tarpeelliset asiat. Tämän jälkeen perehdyttäminen jatkuu pari päivää oman henkilökohtaisen perehdyttäjän sekä lähimmän esimiehen kanssa.

6.1 Organisaatio

Perehtyminen organisaatioon alkaa jo rekrytointiprosessin alussa, suotavaa olisi aloittaa se jo työhaastattelussa. Tällöin perehtyjällä jo työsuhteen alussa mielessään yrityksestä kerättyä tietoa ja mielikuvia. Alku saa positiivisen lähdön ja perehtyjä on valmiimpi omaksumaan yrityksen arvoja ja kulttuuria (Kupias & Peltoa, 2009, 64-65).

Prosessin ensimmäisen osan aikana keskitytään organisaation liiketoiminnan tuntemiseen. Uusien työntekijöiden tulee ymmärtää yrityksen toiminta-ajatus ja toimintamallit joilla tuloksiin päästään. Perehtyjien on hyvä ymmärtää maailmanlaajuisen

organisaation kulttuuri ja arvot joista ei tingita. Yrityksen arvot ja strategia ovat tärkeä osa yrityksen liiketoiminnassa. Strategian avulla ymmärretään yrityksen tavoitteet paremmin ja millä keinoilla niihin pyritään. Yrityksen arvot ja visio tulisi olla konkreettisia, jotta työntekijä voisi sisällyttää ne omaan työskentelyynsä (Kjel & Kuusisto, 2003, 30). Liiketoiminnasta tuli selventää menestyksen pääkohdat sekä sen sisältö. Työntekijöiden tulee tietää millä aloilla yritys palvelee ja millä arvoilla yritys asiakkaitaan palvelee.

Uusille perehdyttäjille lähetään ennen ensimmäistä päivää tietopaketti sähköpostilla, joka sisältää tiedot koulutuksen alkamispäivästä, paikasta sekä mihin uudet tulokkaat voivat jättää henkilökohtaiset kulkuvälineensä, ja tiedot yleisimmistä julkisista kulkuvälineistä. Sähköpostissa informoidaan myös työpaikan säädyllisistä vaatetuksista. Perehdyttäminen suoritetaan ryhmissä, joten uudet tulokkaat ohjataan ensin odotus tilaan odottamaan kouluttajan saapumista keräämään koko ryhmä.

Ensimmäisen päivän aikana perehtyjät esittelevät itsensä toisilleen, sekä tutustuvat työympäristöön. Perehtyjille näytetään jo ensimmäisenä päivänä hätäuloskäynnit, yleiset tilat sekä henkilökunnan taukotilat. Ensimmäisten päivien aika perehdyttävälle annetaan perehdyspaketti, joka sisältää organisaation vuosikertomuksen, organisaatorakenteen keskeisimpien henkilöiden nimet kuvien kera. Perehdyttävien lähimmät esimiehet käyvät esittäytymässä uusille työntekijöille, ja käyvät heidän kanssaan läpi työsopimuksen, palkan maksun sekä salassapitosopimuksen.

Perehdytyspaketti antaa perehtyjille mahdollisuuden tutustua yrityksen toimintaan ja arvoihin vapaa-ajalla ja helpottaa faktojen tarkistamista (Kupias & Peltola, 2009, 69-70). Perehdytysmateriaali on monelle perehtyjälle positiivinen yllätys, harva perehtyjä osaa odottaa perehdytysmateriaalia heti alussa. Perehdytysmateriaali tarjoaa tukea erityisesti niille perehtyjille, jotka oppivat paremmin lukemalla. Organisaation on hyvä järjestää monipuolista perehdyttämistä, osa perehtyjistä omaksuu parhaiten lukemalla, osa itsekokeilemalla tai seuraamalla vanhempia työntekijöitä (Kupias & Peltola, 2009, 70-71). Tässä perehdyttämissuunnitelmassa on otettu huomioon kaikki perehtymismallit, ja suunnitelma on koottu useammasta eri osasta joka mahdollistaa erioppimistapojen yhdistämisen.

Laukian tutkimuksessa selvisi, että perehdyttävät kokivat perehdytyskansion positiivisena. Perehdytyskansioista on helpompi tarkistaa tietoa jota intranetistä ei löydy, tai sitä ei osata etsiä (Laukia, 2015).

Prosessin alussa perehtyjille selvennetään heidän työpanoksensa merkitys ja vaikutus koko yrityksen menestykseen. Esimiesten tehtävänä on kertoa heti alussa tavoitteista, johon työntekijän oletetaan saavuttavan (Kupias & Peltola, 2009, 69-70). Teknisen tuen tehtävät ovat hyvin selkeitä ja perehtyjille annetaan selkeä malli kuinka asiakaspalvelu tilanteissa tulee toimia.

Perehdyttämis prosessi sisältää tiedottamisen perehtyjien uran kehitys mahdollisuuksista, sekä palkitsemisjärjestelmästä. Organisaatio haluaa palkita työnsä hyvin tekevät työntekijät. Työntekijät eivät kilpaile keskenään, vaan organisaatiolla on tulostavoitteita. Tulostavoitteet koostuvat useammasta eri mittarista, jolla varmistetaan jokaisen työntekijän mahdollisuus bonukseen. Jokainen työntekijä joka onnistuu saavuttamaan nuo tavoitteet on oikeutettu saamaan bonuksen vuosineljänneksittäin.

Organisaatio tarjoaa parhaille työntekijöilleen mahdollisuuden edetä urallaan. Organisaatio kasvaa jatkuvasti ja haluaa kouluttaa vanhoja työntekijöitä uusiin asemiin. Urankehitys mahdollisuudet auttavat työntekijöitä sitoutumaan yritykseen pidemmäksi aikaa. Organisaation tarjotessa tukea ja mahdollisuuksia työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseen jo perehdyttämisprosessin alussa, työntekijät kokevat olevansa korvaamattomia mikä puolestaan motivoi ja sitouttaa työntekijöitä paremmin organisaatioon (Kjel & Kuusisto, 2003, 25).

6.2 Asiakasyritys

Perehdyttävien tutustuttua ensin itse organisaatioon, esitellään heille asiakasyritys, jonka tuotteille perehdyttävät tulevat tarjoamaan teknistä tukea. Uusille tulokkaille selvennetään ensin asiakas yrityksen toimintamallit ja protokollat. It-tuen tehtävänä on palvella asiakkaita ammattitaidolla, muistaen jokaisen maan omat lait, jotka vaikuttavat työn tekoon. Asiakasyritykseen ei ole tarvetta perehtyä yhtä syventävästi, kuin omaan organisaatioon, kuitenkin perehtyjillä tulee olla riittävä tietämys ja ymmärrys asiakasyrityksen arvoista ja toimintamalleista.

Perehtyjille annetaan perehdyttämisen aikana käyttöön muutama erilainen tuotemalli, jotta he ovat sinut tuotteiden kanssa. Työntekijöiden on tärkeää osata itse käyttää tuotetta, jolle he tarjoavat teknistä tukea.

Tuotteiden perehdyttämisen aikana käydään läpi tuotteiden yleisimmät toiminnot sekä vianmäärittely. Perehtyjien tulee osata neuvoa asiakkaita asetuksien muuttamisessa sekä

yksinkertaisten vianmäärittelyn tekemisessä. Koulutusosio sisältää myös asiakkaan tuotteille tarkoitetun ohjelman tai aplikaation perehdyttämisen. Perehtyjien tulee osaa käyttää sovellusta ja neuvoa asiakkaita sen käytössä.

Perehdyttämissuunnitelma varmistaa jokaisen työntekijän olevan tietoinen asiakkaan henkilökohtaisen tiedon käsittelyyn liittyvistä vaatimuksista. Perehdyttävälle painotetaan yksityisyydensuojan turvaamista ja seurauksista, mikäli niitä ei noudateta.

Perehdyttämisprosessin toisessa osassa käydään läpi asiakasyrityksen tärkeimmät protokollat. Näitä ovat takuu, korjaus, vaihto sekä hyvitys tilanteet. Perehtyjien tulee olla perillä yrityksen toiminta-tavoista, ja missä kohtaa voidaan joustaa asiakkaan hyväksi ja milloin ei. Koulutuksen aikana käydään läpi maakohtaiset lait, jotka vaikuttavat teknisen tuen toimintaan, näitä ovat esimerkiksi maakohtaiset tuotetakuiden pituudet.

Uusille tulokkaille opetetaan uuden työohjelmiston käyttöä. Perehtyjät saavat soveltavia tehtäviä, jotta he pääsevät itse kokeilemaan ohjelmistoa harjoitusympäristössä. Ohjelmisto tulee tuntea ennen varsinaisten töiden aloittamista, jotta työntekijän ei tarvitse jännittää asiakaspalvelu tilanteessa uuden ohjelmiston käyttöä.

6.3 Asiakaspalvelu

Perehdyttämisprosessin kolmannessa osassa keskitytään tutustumaan itsetyöhön ja siihen mitä työ tulee oikeasti olemaan. Asiakaspalveluun perehtyminen on jaettu kahteen pienempään osaan: asiakaspalvelutilanteiden kuunteluun oman perehdyttäjän kanssa sekä ryhmässä tapahtuviin koulutuksiin.

Ryhmissä tapahtuva koulutus koostuu teoria osasta, jossa perehtyjille kerrotaan kuinka toimia missäkin tilanteissa. Ryhmä tuntien aikana sovelletaan edellisessä osa-alueessa opittua teoriaa käytännössä. Ryhmä saa tehtäväkseen harjoitella asiakaspalvelutilanteita pareittain tai ryhmittäin. Asiakaspalvelu tilanteiden harjoittelu on tärkeää, perehtyjien tulee ymmärtää, ettei työ aina suju odotusten mukaan ja yllättäviin tilanteisiin tulee osata varautua. Uusien tulokkaiden tulee osata käsitellä hankaliakin asiakkaita ja yrittää ratkaista heidän tuote ongelmansa. Asiakaspalvelu työssä on tärkeää osata lukea asiakasta ja puhua asiakkaille heidän toivomallaan tavalla.

Enne varsinaisten töiden aloittamista, perehdyttävälle painotetaan hyvän puhelun rakennetta ja mallia. Kun asiakaspalvelu tilanteessa asiakkaalle luodaan selkeä mielikuva

puhelun kulusta ja puhelulla on selkeä rakenne, ongelmat saadaan ratkaistua tehokkaasti, eikä asiakaskoe asiakaspalvelu tilannetta vaativaksi ja aikaa vieväksi.

Puhelun rakenne muodostuu seuraavasti

- tervehdi asiakasta ystävällisesti, esittele itsesi ja kiitä yhteydenotosta yrityksen tekniseen tukeen
- kysy asiakkaalta selventäviä kysymyksiä, jotta voit varmistaa asiakkaan ongelman. Varmista vielä lopuksi asiakkaan ongelma
- kerro asiakkaalle mitä seuravaavaksi tulee tapahtumaan, asiakkaan kärsivällisyys kasvaa kun hän on tietoinen puhelun kulusta, eikä puhelun ainakana tule niin sanottuja yllätyksiä, kun hän tietää mitä odottaa
- tee vianmäärittely, ohjeista asiakasta rauhallisesti ja selkeästi ja aseta asiakkaalle odotukset mitä tulee tapahtumaan
- varmista ongelman ratkenneen ja varmista asiakkaalta tarvitseeko hän apua minkään muun ominaisuuden kanssa
- lopeta puhelu, toivota asiakkaalle hyvää päivän jatkoa

Toinen osio koostuu niin sanotusta varjokuuntelusta. Perehtyjä kuuntelee oman perehdyttäjänsä kanssa hänen puheluitansa. Perehtyjä saa näin oikeanlaisen kuvan työstä ja sen merkityksestä. Asiakaspalvelutilanteen päättyessä perehtyjällä on mahdollisuus kysyä ja oppia perehdyttäjältä. Perehtyjä pääsee samalla itse kokeilemaan ohjelmistoa, joita hän tulee työssään käyttämään. Perehdyttäjällä on oiva tilaisuus antaa vinkkejä joka päiväiseen työskentelyyn ja sopeuttaa uutta tulokasta työyhteisöön.

Österbergin (2005, 93) mukaan perehdyttäjällä on merkitystä työyhteisöön ja työtehtäviin sopeutumisessa vain kun hän toimii perehdytetävän ehdoilla. Perehdyttäjää tärkeämpää on hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen.

Työsuhteen alussa työ voi tuntua haastavalta ja päivät töissä kuluvat sinitellen. Pikkuhiljaa tulokkaan saadessa kiinni työrutiineista ja rytmistä saa hän itsevarmuutta työhönsä. Tulokkaan itsevarmuutta lisää myös säännöllinen jatkuva palaute. Alussa on tärkeää muistaa keskittyä positiivisen palautteen antoon. Virheistä tulee aina keskustella rakentavasti (Kupias & Peltola, 2009, 70).

7 Perehdytyksen jälkeinen tuki

Perehdyttämis ajanjakson jälkeen uusille työntekijöille tarjotaan ohjausta erimuodoissa. Yhtenä merkittävänä tukena on viikottainen ohjaus. Työntekijöillä on käytössään ohjelmisto, joka sisältää kaikki artikkelit asiakasyrityksen protokollista ja ohjeet ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Virtuaalisesta kansioista työntekijä voi aina tarkistaa suositellun toimintamallin, jos työntekijä ei ole varma kuinka auttaa asiakasta.

Työvuorossa on aina vähintään yksi teknisenpuolen vuoropäällikkö, joka tarjoaa tukea työntekijöille, jos he eivät löydä apua virtuaalisesta kirjastosta. Teknisen tuen vuoropäällikkö auttaa työntekijöitä hoitamaan hankalimmat tilanteet, Tekninen tuki on vastuussa takuun pidentämisestä ja osto todistuksien oikeellisuuden varmentamisesta.

7.1 Ohjaus

On tärkeää, että työntekijöille tarjotaan tarpeeksi tukea myös perehdyttämis ajanjakson jälkeenkin. On väärin kuvitella, että työntekijä oppii kaiken parissa viikossa ja sen jälkeen jättää uusi työntekijä ilman täysin ilman tukea. Olisi hyvä jos yritys pystyis järjestämään henkilökohtaista ohjausta kerran viikossa jokaisen uuden työntekijän kanssa, vanhemman työntekijän kanssa näitä ohjaustuokioita voitaisiin järjestää kerran kussa. Näissä henkilökohtaisissa ohjaussessioissa keskitytään oman asiakaspalvelun parantamiseen, yhteen asiaan kerrallaan. On hyvä muistaa, että jokaisella on aina kehitettävää, vaikka samaa työtä olisikin tehnyt jo kauan, pientä hieno säätöä on hyvä tehdä.

Ohjauksen tarkoituksena on luoda uudelle työntekijälle kannustava ympäristö ja antaa tilaa kehittää itseään omassa tahdissaan. Uuden työntekijän ei voida olettaa pääsevän heti ensimmäisten kuukausien aikana kaikkiin samoihin tavoitteisiin kun vanhemmilta työntekijöiltä odotetaan. Ohjauksessa voidaan käydä myös läpi harvemmin esiintyviä tilanteita, tai jos työntekijä huomaa itse, ettei osaaminen ole tietyllä osa-alueella paras mahdollinen voidaan näissä sessioissa keskistyä niihin.

Ohjaus on osa jatkuvaa koulutusta, jonka päätarkoituksena on kehittää työntekijän osaamista, sekä antaa työntekijöille mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa ajankohtaisista asioista. Henkilökohtainen ohjaus varmistaa esimiehen olevan perillä työntekijän työnlaadusta, ja mahdollistaa suoran palautteen annon työntekijälle. Työntekijä voi näissä tapaamisissa kertoa esimiehelleem työasioihin liittyvistä askarruttavista asioista. Säännölliset kehityskeskustelut esimiehen kanssa motivoivat työntekijöitä ja vahvistavat sitoutumista yritykseen.

Puhelin palvelussa on tärkeää, että puhelulle luodaan selkeä rakenne ja puhelun kulku. Asiakkaalle tulee luoda heti alussa mielikuva puhelun kulusta ja mitä tulee tapahtumaan. Tämä lisää asiakkaan ymmärrystä sekä kärsivällisyyttä. Kun asiakkaalle kerrotaan heti alussa mitä tulee tapahtumaan ja mitä huonoimmassa tapauksessa, kuten tuotteen vaihto, tulee tapahtumaan. Asiakkaan tunteet eivät kuumene samalla lailla, ja työntekijät voivat keskittyä ongelmien ratkomiseen rauhassa.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi perehdyttämissuunnitelma yrityksen teknisen tuen työntekijöille. Koen saavuttaneeni ne tavoitteet, joita opinnäytetyölle olin asettanut. Uskoisin perehdyttämissuunnitelman olevan käyttökelpoinen ja hyödyttävän organisaation uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Suunnitelma ei sisällä kaikkia tarvittavia tietoja joita uudet työntekijät tarvitsevat.

Perehdyttämissuunnitelma on toteutettu lähinnä perehdyttämispohjana, jota voidaan muokata eri yritysten käyttöön. Perehdyttämissuunnitelma kattaa kaikki vaadittavat osa-alueet, ja mallia voidaan helposti soveltaa myös eri aloille.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön teko oli hyvin opettavainen ja mielenkiintoinen projekti. Perehdyttämissuunnitelmaa varten kävin läpi laajasti eri tutkimuksia ja kirjallisuutta. Aluksi koin kirjallisuuden ja tutkimuksien rajaamisen hankalaksi. Perehdyttämisestä ja sen tärkeydestä on tehty useita eri tutkimuksia ja kirjallisuutta löytyy joka lähtöön. Tärkeimpien teoksien rajaaminen omaa opinnäytetyötäni ajatellen oli haastavaa. Mielestäni onnistuin kokoamaan teoriaosuudesta kattavan ja informoivan kokonaisuuden, joka kattaa perehdyttämisen tärkeimmät osa-alueet. Teoria osuus perustelee ja tukee tuottamaani perehdyttämissuunnitelman pohjaa sekä ohjaus-suunnitelmaa.

Kaiken kaikkiaan sain huomata perehdyttämisen olevan hyvinkin laaja kokonaisuus, jossa tulee ottaa huomioon monta erinäkökulmaa. Perehdyttäminen vaikuttaa laajasti koko organisaation toimintaa, työyhteisöön sekä työntekijän henkilökohtaiseen elämään. Luonnollisestikkaan kaikkia perehdyttämisen osa-alueita ei voida mahdollistaa yhteen perehdyttämissuunnitelmaan. Opinnäytetyön ja perehdyttämissuunnitelman pohjan kannalta tässä työssä on otettu huomioon tärkeimmät asiat.

Esimiehen roolin tärkeyttä painotettiin lähes jokaisessa lähteessä. Uskon esimiehen olevan paras perehdyttäjä uusille työntekijöille. Perehdyttämissuunnitelmassa on jätetty paljon tilaa esimiehen ja perehtyjän kahenkeskisiin ohjaussessioihin. Perehdyttämissuunnitelma luo haasteita esimies asemaan, mutta toisaalta esimies on keskeisessä asemassa työilmapiirin ja motivoivan työyhteisön luomisessa.

Mielenkiintoisimmaksi koin haastattelut. Oli mielenkiintoista päästä haastattelemaan alan ammattilaisia ja kuulemaan heidän mielipiteitänsä perehdyttämisestä sekä kouluttamisesta. Yllätyin kuinka vähän eripaikoissa oikeastaan noudatetaan kaikkia perehdyttämiselle vaadittavia askeleita. Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelun runko, jotta he voivat tutustua kysymyksiin etukäteen.

Uskoisin opinäytetyön olevan kokonaisuudessaan johdonmukainen ja järkevä kokonaisuus. Haasteellisimmaksi opinäytetyötä tehdessäni koin itse perehdyttämissuunnitelman teon. Vaikka minulla on kokemusta perehdyttämisestä, ja luin paljon teoriaa ja tutkimuksia perehdyttämisestä, oli vaikeata hahmottaa todellisuudessa ajan jakso, jota huolelliseen perehdyttämiseen tarvitaan.

Opinäytetyötä tehdessäni huomasin kiinnostuvani enemmänkin perehdyttämisestä. Edellisissä työpaikoissani olen perehdyttänyt työntekijöitä ilman minkäänlaista tukea yrityksen johdolta ja ilman perehdyttämissuunnitelmaa. Opinäytetyötä varten lukemani teorian ansiosta huomaan suhtautumiseni perehdyttämistä kohtaan muuttuneen suuresti. Olen alkanut harkitsemaan työkuvan vaihtoa kouluttajaksi, tavallaan keksin opinäytetyötä tehdessäni työn jota voisin kuvitella tekeväni jatkossa.

8.1 Aikataulu pohdintaa

Muuttaessani kuitenkin työskentelemään ulkomaille huomasin olevani jo lähes valmistunut. Suorituksista puuttui vain muutama koe ja opinäytetyö. Sain luvan aloittaa opinäytetyön ja aloitin tausta tutkimuksen tekemisen huhtikuussa 2016. Valmistuminen sovittiin alustavasti Kesäkuu 2016, mutta huomasimme kuitenkin, että kokonaisuudessaan opinäytetyö on sen verran laaja että sovimme valmistumisen syksylle 2016. Aloin tekemään taustatyötä ja kirjoittamaan opinäytetyötä systemaattisesti päivittäin. Kesällä opinäytetyön tekoon tuli kuitenkin tauko, työkuvioiden muuttuessa. Hain työnantajaltani opiskeluvapaata jota myönnettiin yhteensä 3 viikkoa. Kolme viikkoa jakautui pidemmälle aikavälille. Kesällä ja syksyllä tein opinäytetyötä pääsääntöisesti viikonloppuisin ja iltaisin.

Voin todeta olevani tyytyväinen lopputulokseen, mielestäni sain opinäytetyöstä kattavan kokonaisuuden perehdyttämisen osa-alueista, eri tasoista ja erillisistä perehtyjistä.

8.2 Opinäytetyön ohjaus

Opinäytetyön tekeminen sujui vaivatta ja kommunikointi ohjaajan kanssa oli vaivatonta, vaikkakin kaikki kommunikointi tapahtuikin sähköpostin välityksellä. Ohjaajani auttoi rajaamaan opinäytetyön aiheen tiiviimpään pakettiin, jotta lopputuloksesta saataisiin järkevä ja kattava kokonaisuus.

9 Lähteet

Benner, P 1984. From novice to expert: excellence and power in clinical nursing practice. Menlo Park CA, Addison-Wesley.

Curtis. S. & Wright. D. 2001. Retaining employees -The fast track to commitment. Management Research News 24, 8/9, 59-64.

Cogan Lee. 19.08.2016. Kouluttaja. Convergys. Haastattelu. Swords

Daly Mark. 19.08.2016. Perehdyttäjä. Convergys. Haastattelu. Swords

Dreyfus, H L and Dreyfus, SE 1986. Mind over Machine: the power of human intuition and expertise in the age of the computer. Oxford, Basil Blackwell.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia/Oy
Yliopistokustannus, HYY Yhtymä

Laukia Ines 2015. Perehdytyskansio Metsärinteen lastensuojeluyksikköön. Luettavissa:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97318/Laukia_Ines.pdf?sequence=1
Luettu:18.05.2016

O'Gradaigh Oisin. 07.09.2016. Asiakaspalvelu tiimin mentori, avustava kouluttaja.
Convergys. Haastattelu.Swords

Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset –
menestyvä organisaatio. Tampere: Tammer-Paino Oy

Österberg, M. (2005) Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Karppinen Tiina 2011. Hiljaisen tiedon siirtäminen perehdyttämisessä. Luettavissa :
[https://theseus32-
kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/33212/Karppinen%20Tiina%20M.pdf?sequence=](https://theseus32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/33212/Karppinen%20Tiina%20M.pdf?sequence=1)
1 Luettu: 28.04.2016

Kemppinen Anna 2013. Perehdyttämisen merkitys työntekijän sitouttamisessa organisaatioon. Luettavissa:

http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/90223/kandi_kemppinen.pdf?sequence=2

Luettu: 03.05.2016

Pitkänen Niina 2010. Perehdyttäminen viestintäilmiönä. Luettavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40076/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201210242772.pdf?sequence=1> Luettu: 28.04.2016

Pyöriä. P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

Tossavainen Jenni 2006. Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa. Luettavissa:

<https://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/94007/gradu01421.pdf?sequence=1>

Luettu: 28.04.2016

Jones Ron 2012. The importance of induction. Luettavissa:

<http://www.humanresourcesiq.com/hr-talent-management/columns/the-importance-of-induction> Luettu:18.05.2016

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen- Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Liitteet

Liite 1. Haastattelu Sarah Bowles

Job title: Training evaluator, head of the department

Length in role: few years

Job description: Managing all the team members, consulting companies and selling inductions courses.

I am working currently as training an induction evaluator. Basically I will gather data of companies training and induction and compare them how well they have reach their coals. I will companies feedback and development proposals.

I have been in my current role only few years but I have been working in induction and training field over ten years. In Ireland we do not have any schools where you can take courses of training or coaching. I have learn thru job and and self studying.

Inductions is really important phase for company and the employee, sadly most of the companies are still not investing enough in it. Proper inductions has so many impacts in different areas, employee's wellbeing, their investment to company and profit making.

Companies often forget that there is 5 levels to be expert. Even the employees that have been working longer time in company needs support and feedback from their supervisor.

Liite 2 Haastattelu Mark Daly

Name: Mark Daly

Job Title: Learning and Development Specialist

Length in Role: 4 Years

Job Responsibilities & Description:

Training New Hire agents as they join the company and different LOB's.

Working with teams and managers to identify issues agents might encounter when dealing with customers and to then develop training content to help address them.

Continuous upskilling of agents through development of new content to increase their skills and help them adapt to a changing customer base.

Definition of induction: The entire process from first day of new hire until someone comes out of streamline and into production. (Recruitment, HR induction, Training & Abay)

1. What in your opinion what makes up a good training curriculum?

Trainees should be allowed to have as much hands on or practical time with products and tools as possible. This should be mixed with on the job shadowing with more experienced agents. The more time they spend with them the less time is needed in the traditional classroom environment.

2. Why do you feel the induction process is important in any role or position?

Along with training on the products and tools, induction allows them to experience all sides of a role and others in the company that they might not otherwise be exposed to.

3. What do you see as the benefits of good training from the following perspectives?

- The Trainers:

Seeing trainees come in, complete training and go on to do well in a company, helps trainers feel they have well in the classroom. This confidence carries over to future classes and allows the trainer themselves to start on their own improvements, whether that is upskilling or content development.

- The Company:

Confidence that new agents are being trained and sent to production with the necessary skills and understanding of the companies' values.

- The Employees:

Confidence that they have at the very least, the basic skills to start working on a new product or department that they can then work on and build upon to improve.

4. Which part of the process do you think is the most important and why?

Allowing trainees to experience from day one that they are part of a larger team and not simply a group isolated in a training room goes a long way to making them feel more secure in their role. Knowing that they will have others there to help.

It is also very important to be sure they understand the product they are supporting. The more that trainees understand the products, the more they can be seen as product ambassadors for the customer base.

Liite 3 Haastattelu Oisin O'Gradaigh

Name: Oisin O'Gradaigh

Job Title: Customer Support Team Mentor/T2/Associate Trainer

Length in Role: 3 years

Job Responsibilities & Description: Escalation queue management, scheduling, new hire training, refresher training, 121's, floor support

Definition of induction: The entire process from first day of new hire until someone comes out of streamline and into production. (Recruitment, HR induction, Training & Abay)

1. What in your opinion what makes up a good training curriculum?

Training that is structured categorically and is delivered as a story, chapters, a beginning, middle and end etc. A training environment that gets everybody involved rather than just reading knowledge bases and doing quizzes. Have the class realize the answers themselves and individually as this creates an ability for the class to develop team building skills and also allows them to be ready for working on their own initiative. It is important to remember that everybody learns differently and at a different pace that is why it is important to include hands on and interactive training as well as IMLs etc.

2. Why do you feel the induction process is important in any role or position?

It prepares the employee for the job that they will be doing. More importantly it enables an employer to set expectations with employees on what their role will involve on a day to day basis. The employee will feel more comfortable in starting the role if they have a clear understanding of what is expected of them and also a better idea of what they will be doing day to day. Ongoing training and support throughout the new hire process is equally as important as initial training.

3. What do you see as the benefits of good training from the following perspectives?

- The Trainers:

Employees that are prepared for the role that awaits them and are happy with the training are more likely to give constructive feedback to the training department that can be used to improve the overall training process. If training is not delivered

properly the new employees have no trust in the training department and are less likely to give feedback and trust the training department when looking for help.

- **The Company:**

Good training can give a lasting first impression of the company. The impression that the employee gets from the start will shape their stay at the organization.

- **The Employees:**

The employee is given the correct expectations and is properly prepared to their role. Poor training can lead to frustration and poor attrition when the employee commences their role and can lead to a sense of unprofessionalism.

4. What could be some potential issues that could arise from a poor induction process?

Poor retention, bad reputation, stress and frustration with the job from the employee. Can also lead to a poor relationship between training and operations.

5. Which part of the process do you think is the most important and why?

Continued training, coaching and ongoing support after the initial new hire training. Even issues that can arise from poor training can be rectified with the correct course of action by the right management and coaching team once the employee commences their role.

Liite 4 Haastattelu Lee Cogan

Name: Lee Cogan

Job Title: Trainer

Length in Role: 4 Years

Job Responsibilities & Description:

As a trainer my role involves the responsible for training delivery, upskilling of current tenured agents, content creation and classroom performance. New hire training can take from 2-5 weeks and in that time we are responsible for any agent issues, attendance and personal performance in the class. Our job is to ensure enjoyable and knowledgeable content delivery so that all agents that pass training are efficient in doing their jobs, but are also willing to progress in their career.

Definition of induction: The entire process from first day of new hire until someone comes out of streamline and into production. (Recruitment, HR induction, Training & Abay)

1. What in your opinion what makes up a good training curriculum?

Having an enjoyable training environment, it is important have the buy in of the students, they need to want to be there and engage in the training. The content itself has to relate to the job of the student and it must be up to date with the current products or services. We also want to provide a safe environment for any students to come to us for help if needed.

2. Why do you feel the induction process is important in any role or position?

It is important for any new hire member of staff to feel welcomed into the company. First impressions make a big difference. We want to have a good start with everyone when they finish induction and go into training. Induction is where any new member of staff should learn our core values of the company, and feel welcomed to join the team.

3. What do you see as the benefits of good training from the following perspectives?

- The Trainers:

For trainers, having a good curriculum to start with is important, we also want to have an enjoyable time for the duration of the class, so having the freedom to develop up to date content and make changes is important to us.

- **The Company:**
Having agents / T2's / TL's coming out of training and having the enthusiasm to get started in their new role is the goal of the L+D Department. Having staff members knowledgeable about their role and happy with their job will create less attrition better growth for the company.
- **The Employees:**
Having employees get a good induction and an enjoyable, knowledgeable training new hire will ensure they are capable and willing to start their role. The worst thing that can happen and what leads to new staff leaving the company is not having the skills for the role and feeling uncomfortable in their job.

4. What could be some potential issues that could arise from a poor induction process?

Having any new member of staff get a bad induction or perhaps no induction at all really gives an unprofessional view of the company. Going into a training group with no information on the company/site, logins, HR contracts etc. will be off-putting for any new staff member.

5. Which part of the process do you think is the most important and why?

I think having good communication from Recruitment all the way to finishing Training is essential. It makes sure that any issues an agent might have from day one is dealt with and that all the different departments are working together to provide the best experience for anyone joining the company.