

TEHOKAS PEREHDYTTÄMINEN

Case: Metso Minerals Oy:n DC European
asiakastukitiimi

Jenni Happonen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012
Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

JENNI HAPPONEN

Tehokas perehdyttäminen. Case: Metso Minerals Oy:n DC Europen asiakastukitiimi

Opinnäytetyö 60 sivua, josta liitteitä 21 sivua
Toukokuu 2012

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää perehdyttämiskäytäntöjä Metso Minerals Oy:n jakelukeskus DC Europen asiakastukitiimissä. Tavoitteena oli luoda toimivia ja tehokkaita työkaluja ja materiaaleja uuden työntekijän perehdyttämisen avuksi. Painopisteenä on toimeksiantajan toivomuksesta nimenomaan työtehtäviin ja DC:n organisaatioon perehdyttäminen, eikä niinkään kokonaisvaltainen ”talon tavoille” perehdyttäminen.

Työn teoriaosuudessa käsitellään ensin yleisesti perehdyttämistä ja sen merkitystä, erilaisia perehdyttämistapoja ja työnopastusta. Perehdyttämiseen liittyy kiinteästi myös oppiminen, sillä mitä nopeammin yksilö oppii, sitä tehokkaampaa on perehdytys. Oppimiselle taas merkityksellistä on kokonaiskuvan ymmärtäminen; se vaikuttaa olennaisesti omien työtehtävien hallitsemiseen ja työn tehokkuuteen. Asiakastukitiimin vastuulla on vain pieni osa koko pitkästä tilaus-toimitusketjusta, joten pelkästään itse työtä tekemällä koko kuva organisaation toiminnasta ei hahmotu kovin nopeasti. Kokonaiskuvan hahmottaminen vaikuttaa positiivisesti myös työntekijän motivaatioon, mikä tietenkin parantaa työn tulosta.

Teoriaosuuden ja ongelmanasettelun pohjalta laadittiin avoimet haastattelukysymykset muutamalle vuoden sisällä asiakastukitiimiin tulleelle, sekä yhdelle perehdytyksestä vastaavalle henkilölle. Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisesti keskustellen tarkoituksena löytää tärkeimmät tiimin perehdytyksen kehittämiskohteet.

Tutkimusaineiston ja teorian pohjalta luotiin työkaluja perehdyttäjän, esimiehen sekä perehdyttäjän käytettäväksi. Perehdytyksen muistilistan avulla perehdyttäjä voi opastaa kaikki tärkeimmät työtehtävät tulokkaalle. Perehdyttäjän miniopas auttaa perehdyttäjää ja esimiestä perehdytysprosessin suunnittelussa. Se neuvoo tehokkaiden perehdytystapojen käytössä ja aikataulutuksessa. Jälkimmäisessä toimii apuna myös perehdytyksen lukujärjestys. Tilaus-toimitusketjun prosessikaavio auttaa hahmottamaan asiakastukitoiminnon työn kokonaisuudessaan. Näiden työkalujen avulla perehdytys on mahdollista toteuttaa entistä sujuvammin ja kustannustehokkaammin.

Asiasanat: perehdyttäminen, työnopastus, yksilön oppiminen, kokonaisuuden hallinta

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

JENNI HAPPONEN

Effective Employee Induction. A Case Study of the Customer Support Team of Metso Minerals, DC Europe

Bachelor's thesis 60 pages, appendices 21 pages
May 2012

The aim of this study was to develop the induction practices for the customer support team in the Distribution Centre Europe of Metso Minerals. The goal was to create tools to facilitate and improve the induction of new employees.

The theoretical framework covers employee induction and working instructions. The focus is on introducing new employees to their own work rather than induction to the whole company practices because Metso already provides general induction materials for all of its organizations. In addition, the theoretical section emphasizes that seeing the overall picture increases motivation and improves working skills. The text also deals with learning styles of individuals.

The methodology used for data collection was interviewing a few employees who recently started working in the customer support team. In addition, the person who used to be in charge of the induction process in the customer support team was interviewed.

Based on the theoretical framework and interviews, a few induction tools were developed: an induction checklist, a set of guidelines for the trainers conducting the induction, an induction schedule, and an order-to-delivery process chart. The induction checklist will help the trainer to remember to teach all the important things to the inductee. The guidelines give tips for compiling an effective induction plan. The induction checklist, guidelines and schedule all together give an indicative timetable for the induction process. The order and delivery process chart will help new members of the customer support team to understand the context in which they will be working. With these tools, it will be possible to carry through the induction process cost-effectively and efficiently.

Key words: Employee induction, working instructions, learning of individual, seeing the big picture

SISÄLLYS

1	LYHENTEET JA TERMIT	6
2	JOHDANTO	7
	2.1. Työn tausta	7
	2.2. Tavoitteet	8
	2.3. Työn toteutus	9
3	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	10
	3.1. Metso Minerals Oy	10
	3.2. DC European esittely	10
	3.3. Asiakastukitiimin esittely	11
4	TEHOKAS PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS	12
	4.1. Mitä on perehdyttäminen?	12
	4.2. Työnopastus	13
	4.3. Perehdyttämisen tavoitteet - myös organisaatio voi oppia	13
	4.4. Perehdyttämisen lähtökohdat & suunnittelu	14
	4.4.1 Perehdyttämisen osaamisalueet	14
	4.5. Perehdyttämistavat ja -konseptit	15
	4.6. Perehdyttäjän valinta – yksi vai monta?	16
	4.7. Perehdyttämisen eteneminen & aikataulu	18
	4.8. Palaute osana perehdyttämistä	20
	4.9. Oppimisen merkitys perehdytyksessä	20
	4.9.1 Oppimistyylit ja -lajit	20
	4.9.2 Kuinka perehdyttäjä voi nopeuttaa oppimista?	22
	4.10. Kokonaisuuden hallinnan merkitys oppimisessa	23
	4.10.1 Prosessin kuvaaminen	23
	4.10.2 Tiedon jäsentelyn merkitys	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
	5.1. Tutkimusmenetelmän valinta	25
	5.2. Haastatteluiden toteutus	26
	5.3. Tutkimustulosten analysointi	27
	5.3.1 Perehdytyksen kesto	27
	5.3.2 Perehdytystapa ja -materiaalit	27
	5.3.3 Perehdyttäjä	28
	5.3.4 Perehdytyksen sisältö	29
	5.3.5 Kokonais kuvan hahmotus	29
	5.3.6 Johtopäätöksiä	30
6	PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMISEN KUVAUS	32
	6.1. Lähtökohdat kehitystyölle	32
	6.2. Kehitetyt perehdytysmateriaalit	32
	6.2.1 Prosessikaavio	32
	6.2.2 Perehdytysmuistilistan suunnittelu	33
	6.2.3 Perehdytyksen lukujärjestys	34
	6.2.4 Perehdyttäjän oppaan suunnittelu	34
7	POHDINTA	36
	7.1. Työn luotettavuus ja eettiset näkökohdat	36
	7.2. Tulosten arviointi	36
	7.3. Jatkokehitysideoita	37
	LÄHTEET	39
	LIITTEET	41
	Liite 1. Prosessikaavio tilaus-toimitusketjusta	41

Liite 2. Perehdytysmuistilista.....	43
Liite 3. Perehdytyslukujärjestys.....	48
Liite 4. Perehdyttäjän miniopas	49
Liite 5. Haastattelujen kysymykset ja vastaukset.....	51

1 LYHENTEET JA TERMIT

DC	Distribution Centre. Metso Mineralsin vara- ja kulutusosien jakelukeskus. DC Europe on jakelukeskus, joka sijaitsee Tampereella.
Distributors and Export-tiimi	Asiakastukitiimin alatiimi, vastuuna Euroopan ulkopuoliset myyntiyhtiöt, DC:t sekä paikalliset jakelijat.

2 JOHDANTO

2.1. Työn tausta

”Miten perehdyttää uusi työntekijä työtehtäviinsä niin, että hän varmasti ymmärtää oikein opetettavat asiat? Mitkä kaikki asiat tulisi muistaa kertoa ja missä järjestyksessä? Miten saada työntekijä selviytymään työtehtävistään itsenäisesti mahdollisimman nopeasti hektisessä ympäristössä, kun aikaa on rajallisesti?” Muun muassa tällaisten toimeksiantajan kysymysten pohjalta syntyi tämä perehdyttämistä käsittelevä opinnäytetyö.

Perehdyttäminen on yrityksen kannattavuudelle merkittävä asia. Onnistuessaan perehdyttäminen on keino saada työntekijä tuottamaan yritykselle voittoa hyvinkin lyhyessä ajassa töiden aloittamisesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Toisaalta pieleen mennessään perehdytys voi aiheuttaa yritykselle paljon lisäkustannuksia (Viitala 2005, 240).

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Metso Minerals Oy:n DC Europe -jakelukeskus Tampereen Hatanpäällä. Toimeksiantajalla havaittiin olevan tarvetta perehdytysprosessin kehittämiseksi DC:n asiakastukitiimissä. Opinnäytetyön tekijä itse työskentelee kyseisessä tiimissä ja sai sitä kautta aiheen työille. Tiimin uuden työntekijän perehdytysmateriaalit olivat kehittämisen tarpeessa, sillä tiimijaot sekä sen myötä vastuut olivat muuttuneet ja perehdyttämisen ohjeet muutenkin osittain vanhentuneet sekä puutteelliset. Osa tiimin perehdyttäjän apumateriaaleista oli myös ajalta, jolloin oli käytössä eri toiminnanohjausjärjestelmä, eikä tällaista materiaalia tietenkään sellaisenaan voinut käyttää.

Koko Metson laajuiset kattavat perehdytysohjeet löytyivät jo talosta, joten yleisen tason perehdytys on jätetty suurilta osin käsittelemättä tässä työssä. Opinnäytetyö keskittyy nimenomaan työnopastukseen asiakastukitiimissä sekä DC:n organisaation perehdytyksen kehittämiseen. Työtehtäviin perehdyttäminen eli työnopastus auttaa työntekijää omaksumaan ja hallitsemaan työtehtävänsä, eli työskentelemään itsenäisesti (Kupias & Peltola 2009, 17–19). Hektisessä työympäristössä korostuu tarve nopealle omaksumiselle, oppimiselle ja itsenäiselle työskentelylle.

Kaiken kaikkiaan työhön asiakastukitiimissä liittyy paljon muistettavaa ja nippelitietoa, jota tarvitaan päivittäin. Kaikkea ei voi ulkoa muistaa, joten hyvin jäsennellyt ja helposti saatavilla olevat selkeät ohjeet perehdytystä varten ovat hyvä olla olemassa, jotta perehdyttäjän olisi helpompi välittää kaikki tarpeellinen oppi tehokkaasti perille. Aiemmin perehdytystä koskeva ohjeistus oli melko ylimalkaista, joten oli paljon perehdyttäjän muistin varassa, muistaako kaikki tarpeelliset asiat varmasti käsitellä uuden työntekijän kanssa. Ongelmia aiheutti tähän liittyen perehdyttäjän mahdolliset sairaustapaukset; tuuraaja ei tällöin tiennyt, mistä kohtaa perehdytystä tulisi tarkalleen jatkaa ja mitä asioita perehdytyksessä on jo ehditty käsittelemään.

Kovan kasvun myötä tiimiin on palkattu paljon uutta väkeä viime vuosina, ja tämän trendin odotetaan jatkuvan lähitulevaisuudessa, mikä osaltaan lisää ajantasaisen ja tehokkaan perehdytysmateriaalin tarpeellisuutta. Ikärakenne on lisäksi nuori, joten työntekijöiden vaihtuvuutta lienee tulevaisuudessa muun muassa äitiyslomien sekä uusiin tehtäviin siirtymisen myötä. Uusia perehdytettäviä on odotettavissa jo lähiviikkoina, kun tulevat kesätyöntekijät aloittavat asiakastukitiimissä.

2.2. Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää perehdyttämistapaa tiimin tasolla; tuli selvittää, mitä asioita kenenkin olisi järkevä opettaa missäkin järjestyksessä ja millä aikataululla sekä mikä on sopiva kommunikointi- tai opetustapa. Tarkoituksena oli siis ratkaista edellä esitetyt ongelmat tarjoamalla tiimille sellaisia työkaluja, joiden avulla on mahdollisimman mutkatonta ja tehokasta perehdyttää uusi työntekijä tehtäväänsä. Vaikka painopisteenä on työtehtäviin perehdyttäminen asiakastukitiimissä, työllä lienee jonkin verran soveltamismahdollisuutta myös koko DC:n perehdytysprosessiin.

Tavoitteena oli kehittää sellaisia perehdytystyökaluja, jotka parantavat uusien tulokkaiden kokonaiskäsitystä omasta työstään. Teorian pohjalta kokonaiskuvan ymmärtäminen vaikuttaa olennaisesti omien työtehtävien hallitsemiseen ja työn tehokkuuteen. Tätä väittämää tukee myös työtä varten toteutetut haastattelut ja kirjoittajan oma kokemus asiakastukitiimissä työskentelystä. Asiakastukitiimin vastuulla on vain pienehkö osa koko pitkästä tilaus-toimitusketjusta, joten pelkästään

itse työtä tekemällä koko kuva ei hahmotu kovin nopeasti. Siksi kokonaiskuvan antamiseen pitää todella kiinnittää huomiota. Asiakastukitiimi palvelee Metson Mineralsin sisäisiä myyntiyhtiöitä, jakelukeskuksia ja ympärimaailmaa sijaitsevia paikallisia jakelijoita, jotka puolestaan ovat yhteydessä itse loppuasiakkaaseen. Näin ollen asiakastukitiimiläiset ovat melko irrallaan todellisesta tarpeesta ja lopputuotteista ilman erillistä perehdytystä.

2.3. Työn toteutus

Teoriaosuudessa käsitellään ensin yleisesti perehdyttämistä ja sen merkitystä, erilaisia perehdyttämistapoja ja työnopastusta. Teoriaan on otettu mukaan myös yksilön oppimistapoja ja -tyylejä. Mitä nopeammin oppii, sen nopeammin taitaa työtehtävänsä itsenäisesti, minkä vuoksi oppiminen on olennainen osa tehokasta perehdytystä. Teoriaosuuden lopussa käsitellään kokonaiskuvan hahmottamisen merkitystä oppimiselle ja työn tehokkuudelle.

Teoriaosuuden ja ongelmanasettelun pohjalta laadittiin avoimet haastattelukysymykset kolmelle vuoden sisällä asiakastukitiimiin tehtäviin perehdytetyille sekä yhdelle perehdytyksestä vastaavalle henkilölle. Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisesti keskustellen tarkoituksena löytää tärkeimmät tiimin perehdytyksen kehittämiskohteet.

Lopullinen kehitystyö tehtiin teorian, haastattelujen sekä jo olemassa olevien DC:n perehdytysmateriaalien pohjalta. Lopputuotoksena syntyi asiakastukitiimin perehdytysopas, joka sisältää tilaus-toimitusprosessikaavion, lyhyen perehdyttäjän oppaan sekä perehdytysmuistilistan ja -lukujärjestyksen. Prosessikaavio kuvaa tilaus-toimitusprosessin asiakkaan tarjouspyynnöstä siihen saakka, kun asiakas vastaanottaa tilauksensa. Perehdyttäjän muistilista sisältää konkreettisia neuvoja perehdyttämisen suunnittelun avuksi. Perehdytysmuistilista sisältää listan tärkeimmistä läpikäytävistä asioista sekä maininnan tietokantasijainnista tärkeimpiin työohjeisiin. Lukujärjestyksestä voi seurata, mitä asioita käydään läpi minäkin päivänä. Perehdytysopas on kirjoitettu kokonaisuudessaan englanniksi, koska DC:n työkieli on englanti.

3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

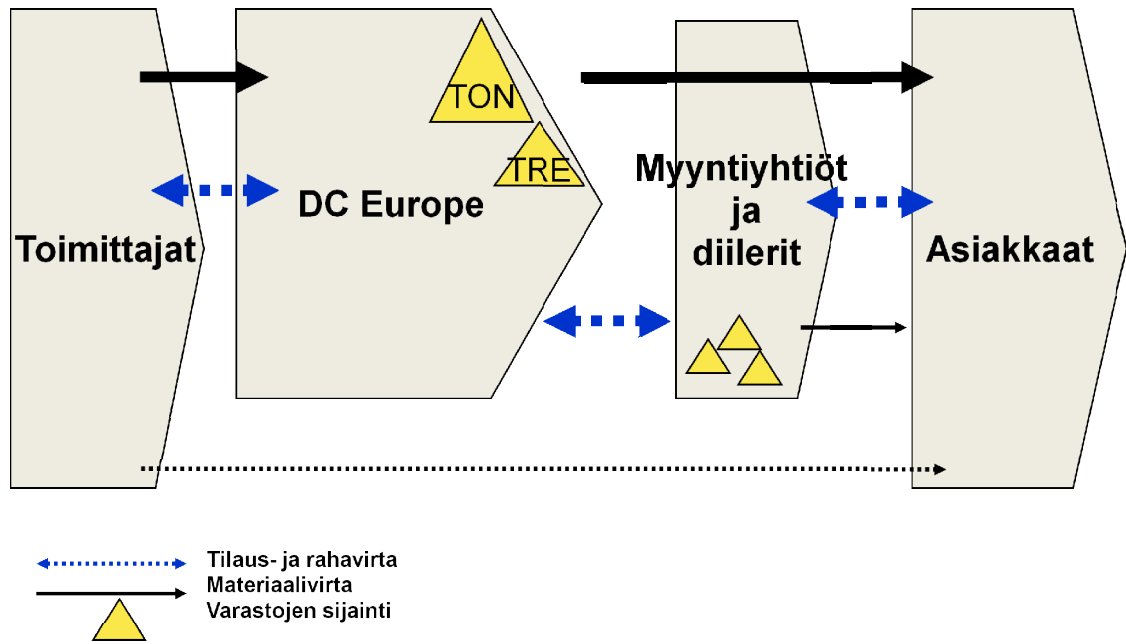
3.1. Metso Minerals Oy

Metso Minerals Oy on osa Metso-konsernia, joka on kansainvälinen teknologiaosaaja. Metso on erikoistunut teknologia- ja palveluratkaisujen tuottamiseen kaivos-, maanrakennus-, voimantuotanto-, öljy- ja kaasun, kierrätys- sekä massa- ja paperiteollisuudelle. Metso työllistää noin 29 000 henkilöä yli 300 yksikössä yli 50 eri maassa ympäri maailman. Vuonna 2010 koko liikevaihto oli 5 552 miljoonaa euroa. Palveluliiketoimintaa on 45 prosenttia toiminnasta. (Metso 2012.)

Metso Minerals Oy kuuluu Metson kaivos- ja maanrakennusteknologia-liiketoimintaan, jonka osuus Metson liikevaihdosta oli noin 40 % vuonna 2010 (Metson vuosikertomus 2010, 62–63). Yhtiö suunnittelee, kehittää, markkinoi, myy, valmistaa, tuo, vie ja vuokraa kiven ja mineraalin murskaamiseen ja hienontamiseen sekä murskan käsittelyyn ja kuljetukseen tarvittavia koneita, laitteita ja tarvikkeita. Näiden lisäksi yhtiö tarjoaa edellä mainittuihin liittyviä vara- ja kulutusosia sekä konsultointi- ja huoltopalveluja. (Kauppalehden yrityshaku: Metso Minerals, 2010)

3.2. DC European esittely

Metso Mineralsin DC Europe eli Distribution Centre Europe on Metso Minerals Oy:n valmistamien laitteiden vara- ja kulutusosien jakelukeskus. DC vastaa näiden osien myynnistä, hankinnasta, varastoinnista ja toimituksista asiakkaille. Asiakkaita ovat Metso Mineralsin myyntiyhtiöt ja jakelijat yli 50 maassa ympäri maailmaa. Kuviossa 1 on havainnollistettu DC:n liiketoimintaprosessia. DC:n varastot sijaitsevat Tampereella sekä Belgiassa Tongerenissa, joista lähtee yhteensä noin 130 tilausta ja toimitusta päivässä ympäri maailmaa Metso Mineralsin myyntiyhtiöille ja paikallisille jakelijoille, jotka puolestaan saavat tilauksensa loppuasiakkailta. DC:n liikevaihto oli 95 miljoonaa euroa vuonna 2010.



KUVIO 1. Liiketoimintaprosessi.

3.3. Asiakastukitiimin esittely

DC:n asiakastukitiimin vastuulla on myyntitilausten käsittely ja seuranta, reklamaatioiden käsittely, yhteydenpito ulkomaiden myyntiyhtiöihin ja jakelijoihin lähinnä sähköpostin kautta, sekä asiakastietojen hallinta. DC:n asiakastukitiimissä työskentelee 15 henkeä, joista kaksi on osa-aikaisia. Asiakastukitiimi on jaettu Europe- ja Export-tiimeihin, joista edellisen asiakkaina on Metso Mineralsin Euroopassa sijaitsevat myyntiyhtiöt ja jakelukeskukset ja jälkimmäisen asiakkaina Euroopan ulkopuoliset myyntiyhtiöt, jakelukeskukset sekä ympäri maailmaa sijaitsevat paikalliset jakelijat.

4 TEHOKAS PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS

4.1. Mitä on perehdyttäminen?

Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön hallintaa. Osaltaan perehdyttäminen turvaa yrityksen pidemmän tähtäimen kannattavuuden, puhtaan yrityskuvan ja maineen. (Kupias & Peltola 2009, 14.) Se on konsti saada uusi työntekijä tuottamaan yritykselle voittoa mahdollisimman lyhyessä ajassa töiden aloittamisesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Onnistunut perehdytys voi myös vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja lisätä työntekijän sitoutumista työpaikkaansa (Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu 2007, 7).

Perehdyttäminen ja työnopastus on määritelty kirjallisuudessa monella eri tavalla. Usein perehdyttämällä tarkoitetaan työntekijän vastaanottoa ja ohjausta nimenomaan työsuhteen alussa, eli siihen asti, kun hän kykenee suoriutumaan tehtävistään itsenäisesti (Viitala 2005, 252). Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdyttämiseen kuuluu myös vision ja työn tavoitteen selväksi tekeminen tulokkaalle (2003, 14). Perehdyttäminen tähtää siihen, että tulokas kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Työnopastus taas tarkoittaa niitä toimia, jotka edesauttavat työntekijää omaksumaan ja hallitsemaan työtehtävänsä, toisin sanoen työskentelemään itsenäisesti. Työnopastus voi koskea uuden työntekijän lisäksi myös vanhaa tekijää, joka siirtyy uusiin tehtäviin. Työnopastuksen voidaan ajatella olevan osa perehdyttämistä. Kupias ja Peltola ovat laajentaneet perehdyttämisen tarkoittamaan myös vastaanottavan työyhteisön ja koko organisaation kehittymistä. (Kupias & Peltola 2009, 17–19.)

Onnistuminen perehdytyksessä on erityisen tärkeää, sillä pieleen mennyt perehdytys voi aiheuttaa paljon lisäkustannuksia yritykselle. Jos uusi tulokas ei osaa hoitaa työtehtäviään kunnolla, voi esimerkiksi asiakaspalvelun tai tuotteiden laatu kärsiä virheellisen toiminnan johdosta. Puutteellinen osaaminen aiheuttaa lisäksi työtehon laskua. Perehdytys itsessään on myös suuri kustannuserä ja voi maksaa yritykselle tuhansia euroja. Onnistumiseen kannattaa siis todella panostaa. (Viitala 2005, 240.)

4.2. Työnopastus

Itse työhön perehtymisen kannalta on olennaista, että työntekijä tietää työtehtävänsä sisällön ja tavoitteet. Esimiehen tehtävä on kertoa tulokkaalle selkeästi, mitä tältä odotetaan ja miten se vaikuttaa koko yrityksen menestykseen. (Kupias & Peltola 2009, 69.) Työnopastuksen tavoitteena on siis yksittäisten työtehtävien osaamisen lisäksi antaa kokonaiskuva siitä, miten oma työ kytkeytyy yrityksen toimintaan (Viitala 2005, 360).

Viitalaa mukaillen (2005, 359) työnopastukseen luetaan seuraavat asiat:

- Työympäristö, lähimmät työkaverit
- Työn sisältö
- Työn laadun ja arvioinnin kriteerit
- Työssä käytettävien laitteiden, koneiden ja tarvikkeiden käyttö ja sijainti.

4.3. Perehdyttämisen tavoitteet - myös organisaatio voi oppia

Tehokkaan perehdyttämisen tavoitteena ei siis ole vain uuden tulokkaan sopeuttaminen ja kehittyminen, vaan myös organisaatio voi oppia hyödyllisiä asioita tulokkaalta. Uusi työntekijä katsoo yritystä alussa vielä kuin ulkopuolisin silmin ja saattaa nähdä asioita, joille vanhat konkarit ovat sokeutuneet. Hänellä saattaa siten olla mielessään tuoreita ja innovatiivisia ideoita siitä, miten työyhteisön toimintaa voisi kehittää, jopa arvokasta tietoa kilpailijoista tai asiakkaista. Perehdyttäjien ja muiden perehdytykseen osallistuvien olisikin hyvä miettiä perehdytysmetodejaan sen mukaan, miten paljon arvelevat uudella työntekijällä olevan potentiaalisia kehitysideoita. (Kupias & Peltola 2009, 29.) Myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 17) pitävät perehdyttämisen keskeisenä tavoitteena tulokkaan sitouttamisen lisäksi organisaation uudistumiskykyä.

Pahimmassa tapauksessa perehtyjän kommentit otetaan vastaan turhana kritiikkinä ja kuitataan palaute vähäisestä työkokemuksesta johtuvaksi. Tulokkaalta vaaditaan tietynlaista tajua tuoda kehittävä palaute esille niin hienovaraisesti, että se ymmärretään oikealla tavalla. Vuoden kuluessa tulokaskin on jo sen verran tottunut toimintaympäristöönsä, että ei enää kykene arvioimaan yritystä ulkopuolisen tavoin. Siksi alussa on hyvä rohkaista arviointiin. (Viitala 2005, 241.)

4.4. Perehdyttämisen lähtökohdat & suunnittelu

Mitä paremmin perehdyttäminen heijastaa yrityksen strategiaa ja toimintakonseptia, sitä paremmin se myös tukee yrityksen menestystä (Kupias & Peltola 2009, 44). Yrityksellä voi olla eri yksiköissä hieman erilaisia toimintamalleja, ja nämä on hyvä ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa. Yksikön sisällä myös tehtävät voivat olla eriäviä toisistaan, joka puolestaan myös vaikuttaa perehdytystapaan. (Kupias & Peltola 2009, 48.) Esimerkiksi suuressa massatuotanto-organisaatiossa tarvitaan erilaista perehdytystä rivitason tehdastyöntekijälle, kuin tehtaan johtajalle. Hyvä peruslähtökohta perehdyttämiselle on miettiä, mitä osaamista tulokkaalta puuttuu, ja mitä löytyy (Kupias & Peltola 2009, 43).

Kupiaksen ja Peltolan mukaan perehdytystä suunniteltaessa voidaan toisistaan erottaa systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Kun perehdytystä suunnitellaan koko organisaation tai yksikön tasolla, esimerkiksi laatimalla keskitetyksi perehdytysuunnitelmia, puhutaan systemaattisesta suunnittelusta. Kun näitä yleisiä suunnitelmia yksilöllistetään kunkin tulokkaan taustan ja valmiin osaamisen mukaisiksi, on kyseessä yksilöllinen suunnittelu. Kumpikin on tarpeellinen kaikille organisaatioille. (2009, 87–88.) Tasaisen laadun turvaamiseksi organisaation perehdyttämisjärjestelmästä on hyvä luoda sellainen, että sitä voi kehittää ja pitää valmiina uusia tulokkaita varten. Määriteltynä tulisi olla kuka, miten, missä ja milloin perehdyttää uutta tulokasta. (Viitala 2005, 253.)

Osa-aikaisten tai muuten lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttämiseen on hyvä luoda oma mallinsa, sillä työsuhteen lyhyestä kestosta johtuen heitä ei välttämättä kyetä eikä ole tarpeellista sitouttaa niin perusteellisesti kuin vakituisia työntekijöitä. Perehdytyksestä on kuitenkin huolehdittava, jos yritys haluaa tehdä oikealla tavalla tunnetuksi tärkeimmät arvonsa ja työyhteisön asiat, ja välttyä siltä, että osa-aikaiset vievät yritystä ”väärään suuntaan” toiminnallaan. (Kupias & Peltola 2009, 62.)

4.4.1 Perehdyttämisen osaamisalueet

Perehdytyksen sisältöä suunniteltaessa on hyödyksi, jos opeteltavia asioita voi jäsentää ryhmiä. Kupias ja Peltola ovat teoksessaan esitelleet kuusi osaamisaluetta, jotka

auttavat hahmottamaan perehdytyksen eri osa-alueita, joita tulee käydä läpi tulokkaan kanssa. Nämä alueet ovat tehtäväosaaminen, tiimi- ja työyhteisöosaaminen, organisaatio-osaaminen, toimialaosaaminen, työsuhteosaaminen ja perusosaaminen. Tehtäväkohtainen osaaminen on nimenomaan työtehtäviin liittyvää osaamista. Tiimi- ja työyhteisöosaamista tarvitaan nimenomaan tiimin tai työyhteisön tasolla, ja tämän tason osaamista ei voida alussa edellyttää ulkopuolisilta tulokkailta. Tällainen osaaminen voi olla kuvattuna esimerkiksi prosessiksi tai säännöiksi, tai se voi olla hiljaista tietoa. Organisaatio-osaamiseen kuuluvat muun muassa organisaation arvot, toimintapolitiikka, strategiat ja asiakkaat. Toimialaosaaminen tarkoittaa nimensä mukaisesti jonkin tietyn toimialan tuntemista. Esimerkiksi metallialalla palkanlaskijana työskentely on varsin erilaista kuin kunnallispuolella, joten perehdytystä tällaisesta osaamisesta tarvitaan. Työsuhteosaaminen on omaan työsuhteeseen ja sen ehtoihin liittyvää osaamista. Perusosaaminen taas kattaa yleiset työelämätaidot, perustason tietotekniikkaosaamisen, kielitaidon ynnä muut kaikenlaisissa työtehtävissä tarvittavat taidot riippumatta alasta tai organisaatiosta. (Kupias & Peltola 2009, 89–92.)

4.5. Perehdyttämistavat ja -konseptit

Perehdyttämistapoja on monenlaisia vaihdellen kädestä pitäen tapahtuvasta vierihoidtoperehdyttämisestä aina vastavuoroiseen, ns. dialogiseen perehdyttämiseen. Vierihoidtoperehdyttämisessä perehdytettävä seuraa kokeneen työntekijän toimia oppiakseen uusia asioita. Työtä opitaan siis tekemällä. Vierihoidossa perehdytys on käytännössä yhden henkilön vastuulla, joten on tärkeää, että tällä on innokkuutta ja riittävästi osaamista ja ohjaajan taitoja välittääkseen opin perille. (Kupias & Peltola 2009, 36–41.)

Suuremmassa yrityksessä tarvitaan järjestelmällisempää perehdyttämistä, kuin mitä vierihoido on. Perehdyttämistä halutaan yhtenäistää, tehostaa ja näin helpottaa perehdyttäjien työtä, kun kaikkea ei tarvitse aloittaa joka kerta alusta, vaan tarjolla on perehdytysmateriaaleja, -oppaita ja -muistilistoja. Usein yrityskohtaiset asiat hoidetaan henkilöstöosaston toimesta, koska ne voidaan perehdyttää kaikille samalla tavoin. Siten vältytään päällekkäiseltä työltä. Varsinainen työnopastus ja ympäröivään yhteisöön perehdyttäminen lankeavat työyksikön vastuulle. Perehdytysmateriaaleja on hyödyllistä koota myös osastokohtaisesti. Perehdytysprosessin tulisi olla hyvin määritelty, jotta sen

jatkuva kehittäminen olisi mahdollista. On hyvä kuitenkin muistaa, että yksinään näillä materiaaleilla ei pärjää, vaan tulee huolehtia myös henkilökohtaisesta perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 38–39.)

Astetta pidemmälle viety perehdyttämiskonsepti huomioi myös tulokkaan työhönottohetken osaamisen ja taidot. Vuoropuhelu perehtyjän kanssa on saa yhä tärkeämmän aseman, mikä osaltaan vahvistaa työntekijän sitoutumista työpaikkaan. Perehdyttämistä ei siis hoideta samalla tavalla jokaisen uuden tulokkaan kohdalla, vaan perehdytysuunnitelmaa muokataan jokaisen tarpeita vastaavaksi. Tämä edellyttää perehdytystä koordinoivalta henkilöltä monipuolista erityisosaamista. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Jos perehdytystilanteesta halutaan ottaa kaikki irti ja panostaa erityisesti työntekijän sitouttamiseen sekä vastaanottavan työyksikön oppimiseen, kannattaa suosia vuorovaikutteista eli dialogista perehdyttämistä. Dialogista perehdyttämistä kannattaa hyödyntää erityisesti silloin, kun ollaan palkkaamassa organisaatioon työntekijää, jonka asiantuntemuksen on tarkoitus tuoda jotakin uutta yritykseen. Tällöin tulokkaan tarpeet, oppimistyyli, mielipiteet ja nykyinen osaaminen otetaan huomioon ja tämä pääsee osallistumaan ja vaikuttamaan perehdytysohjelman ja jopa oman työnkuvansa laatimiseen. Tämä edellyttää, että perehdyttävät henkilöt ovat motivoituneet tehtäväänsä perehdyttäjänä ja ovat osaavia ohjaajia. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

4.6. Perehdyttäjän valinta – yksi vai monta?

Vaikka suuremmissa yrityksissä henkilöstöpuoli hoitaakin usein yleisen tason perehdytyksen, tulee kuitenkin muistaa, että tiimeillä ja osastoilla tulisi aina olla osa vastuusta. Muutoin on vaarana, että perehdytys jäykisty eikä yksilöllisiä perehdytystarpeita tai osastokohtaisia kehitystarpeita oteta riittävästi huomioon. Jokaisella osastolla tulisi tällöin olla nimetty perehdytysvastaava, tai niiden joukko, sillä jos vastuuta ei nimetä, todennäköisesti kukaan ei ole aikaa huolehtia asiasta. Vastuullisina voivat olla esimies, nimetty tiimin jäsen, koko tiimi tai nämä kaikki. Tärkeää on kuitenkin, että tarkemmat vastualueet on määritelty, jotta kaikki tietävät mitä tehdä. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Esimiehelle kuuluu aina vastuu perehdyttämisestä kokonaisuudessaan sekä sen mahdollisesta koordinoinnista (Kupias & Peltola 2009, 53.) Aina hänellä ei ole kuitenkaan aikaa tai osaamista hoitaa koko perehdytystä yksin, vaan apuna saattaa olla koko joukko erilaisia asiantuntijoita ja kouluttajia. Työhön perehdytystä voi olla hyvä myös delegoida tiimin jäsenille, sillä samalla he saavat mahdollisuuden parantaa omaa osaamistaan ja tutustua sekä tutustuttaa uutta tulokasta muuhun tiimiin. Nimettyä perehdyttäjää valittaessa on hyvä kiinnittää huomiota ehdokkaiden kiinnostukseen ja intoon tehtävää kohtaan sekä ohjaamisen taitoon varsinaisen ammattiosaamisen lisäksi. Valituksi tulleelle tulisi antaa tehtävänsä koulutusta, opastusta, aikaa kuuntelulle sekä palautetta suoritetusta työstä. (Kupias & Peltola 2009, 57.)

Mahdollisuuksien mukaan voi olla hyödyllistä valjastaa tiimin lisäksi koko lähin työyhteisö mukaan perehdytystyöhön, sillä näin jokainen saa tutustua tulokkaaseen jo ensimetreillä. Kukin vastaa tällöin jostakin tietystä perehdytyksen osa-alueesta liittyen joko työnopastukseen, työyhteisöön tai organisaatioon. Tulisi kuitenkin muistaa, että aivan kaikki eivät välttämättä halua olla mukana tai eivät ole muuten sopivia hoitamaan perehdytystä. Esimerkiksi joillekin voi olla hankala kertoa työpaikasta riittävän objektiiviseen sävyyn, jolloin tulokkaan näkemys yrityksestä muotoutuu opastajan subjektiivisten, ehkä räväköiden, mielipiteiden kautta. (Kupias & Peltola 2009, 81–82.)

Usein yrityksessä voi olla nimetyt perehdyttäjät, jotka vastaavat esimerkiksi tulokkaan tulevan tehtävän alkuperehdytyksestä. Tällainen henkilö tuntee tehtävän hyvin ja osaa opastaa siinä. Hän jättää oman työnsä aina siksi aikaa, kun uusi tulokas on saatu perehdytettyä tietystä vaiheesta. Tämä malli toimii vain jos organisaatiossa on paljon samanlaista työtä tekeviä henkilöitä. Perehdyttäjän vastuu voi myös olla tätä laajempi ja ulottua esimerkiksi kattamaan koko perehdytyksen koordinoinnin jo rekrytointivaiheesta alkaen. Nimetty perehdyttäjä toimii yhteistyössä esimiehen kanssa, ja parhaimmillaan keventää esimiehen työtaakkaa. Esimiehen oma panos on kuitenkin aina tärkeä pohja onnistuneelle perehdytykselle. (Kupias & Peltola 2009, 83–84.)

Jos työpaikalla joudutaan perehdyttämään uusia työntekijöitä tiheään tahtiin, on vaarana, että perehdyttäjä väsyä jatkuvaan opastamiseen. Jos tämä heijastuu tulokkaaseen, ollaan heikoilla jäillä. On olennaista, että uuden työntekijän ei tarvitsisi ponnistella apua saadakseen, vaan kaikki työntekijät ovat valmiita ja jopa innokkaita

auttamaan tarpeen tullen. Mentorin tai kummin nimeäminen tulokkaan tueksi voi edesauttaa sopeutumista uuteen työpaikkaan. (Kupias & Peltola 2009, 69.)

4.7. Perehdyttämisen eteneminen & aikataulu

Kupiasta ja Peltolaa, mukaillen perehdyttämistä voidaan ajatella prosessina, joka sisältää seuraavat vaiheet:

- Ennen töihin tuloa
- Vastaanotto
- Ensimmäinen päivä
- Ensimmäinen viikko
- Ensimmäinen kuukausi
- Suhteen päätyminen

Ennen tulokkaan töihin tuloa sekä vastaanottovaihe ovat molemmat tärkeitä ensivaikutelman luomisen hetkiä. Ennen töihin tuloa perehdytystä koordinoiva henkilö ottaa yhteyttä tulokkaaseen, kätevimmin puhelimitse. Näin tulokas voi mahdollisesti esittää mieltä askarruttavia kysymyksiä, ja koordinoija antaa viime hetken ohjeita. Tärkeintä vastaanotossa ensimmäisenä päivänä on, että tulokas tuntee olonsa tervetulleeksi ja odotetuksi. Esimiehen ja perehdytyksen koordinoinnista vastaavan henkilön kannattaa olla uutta työntekijää vastassa. (Kupias & Peltola 2009, 102–104.)

Ensimmäisenä päivänä hoidetaan tärkeimmät ja kiireisimmät käytännön asiat ja luvat, esimerkiksi kulkuluvat, salasanat ja niin edelleen. Uudelle työntekijälle näytetään tämän työpiste, työtilat sekä esitellään työtovereille. Myös työhön liittyviä asioita käydään läpi, mutta vain pintapuolisesti, jottei yhdelle päivälle tule liikaa omaksuttavaa. Työtilat on järkevä käydä läpi loogisena kokonaisuutena – tarkoittaen esimerkiksi, että ensin esitellään mistä töihin tullaan, sitten työpiste ja lähimmät työkaverit sekä taukotilat ynnä muut. Myöhemmin voi käydä läpi tiloja niin sanotusti prosessin kautta – aloittaen esimerkiksi ostosta ja tavaran vastaanotosta ja edeten myyntitiimistä tavaran lähetykseen. Päivän päätteeksi on hyvä keskustella sen kulusta ja perehdytyksen aikataulusta tulevinä päivinä. (Kupias & Peltola 2009, 105, 157–158; El-Shamy 2003, 16.)

Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan on tarkoitus saada ote työstään, sillä kukapa ei haluaisi olla hyödyksi omassa työssään mahdollisimman pian. Kannattaa auttaa työntekijää muodostamaan mahdollisimman kattava kokonaiskuva organisaatiosta, työtehtävistä sekä työyhteisöstä ja jättää yksityiskohtien hiominen myöhemmäksi. Ensimmäisessä viikossa tulisi panostaa siihen, mistä löytyy lisätietoa ja apua. Selvittääkseen mitä asioita kannattaa käydä alkuvaiheessa läpi, onnistuu parhaiten hakemalla vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miten vältetään pahimmat mokat? Mistä tiedoista ja taidoista on hyötyä sekä tulokkaan että organisaation kannalta? (Kupias & Peltola 2009, 105–106.)

Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan tiedot, osaaminen ja oppimistyyliä käydään läpi, ja niiden perusteella yksilöllistetään perehdytysuunnitelmaa tulokkaalle sopivaksi. Aina valmista perehdytysmateriaalia ei välttämättä tarvitse erikseen muokata, mutta usein muokkaaminen auttaa keskittymään oikeisiin asioihin ja vauhdittaa oppimista. Viikon lopulla voi pitää lyhyen palautekeskustelun siitä, mihin perehdytyksessä kannattaa jatkossa keskittyä ja mitä asioita voi jättää enemmän taka-alalle. (Kupias & Peltola 2009, 105–106; El-Shamy 2003, 17.)

Ensimmäisen kuukauden aikana uuden työntekijän tulisi kyetä jo tuottavaan työhön ja tuntea työyhteisön toimintatapoja. Jos organisaatiossa halutaan hyödyntää tulokkaan mahdolliset uudet ideat ja kehitysehdotukset, on tätä vilpittömästi rohkaistava tuomaan mielipiteensä esille. Kannattaa kuitenkin varmistaa, että ilmapiiri terveelle kritiikille on vastaanottavainen, eikä kenenkään mielipiteistä oteta nokkiinsa tai kiusaannuta. Perehdytyksen edetessä vastuu siitä siirtyy koko ajan pikkuhiljaa enemmän perehtyjälle itselleen. Palaute- ja/tai suorituskeskustelu on hyvä pitää 1–2 kuukauden sisällä työhön tulemisesta. (Kupias & Peltola 2009, 106–107; El-Shamy 2003, 17–18.)

Joskus perehdytys päättyy kun työsuhde loppuu. Lähdön syy voi vaihdella: työsuhteen purku koeajalla, määräaikaisuuden päättyminen, tai luonnollinen pitkän työsuhteen päättyminen. Tässä tilanteessa kannattaa ehdottomasti pyytää palautetta työntekijältä liittyen perehdyttämisen onnistumiseen, työtehtäviin ja koko työpaikkaan. (Kupias & Peltola 2009, 109–110.)

4.8. Palaute osana perehdyttämistä

Säännöllinen palautteenanto vahvistaa työntekijän kehittymistä etenkin kun positiivista palautetta muistaa antaa riittävästi verrattuna kehittävään. Palaute tulisi antaa selkeästi ja kattavasti, jotta työntekijän ei tarvitse arvailla onnistumistaan. Palautteenannon lisäksi olennaista on tietenkin myös säännöllisen palautteen pyytäminen työntekijältä, jolloin kyetään tekemään mahdollisia korjaavia toimenpiteitä tulokkaan perehdytysohjelmassa sekä ehkäistään tulevia ongelmia. Tulokasta kannattaa rohkaista ja kannustaa palautteenantoon, ihmettelyyn ja toimintatapojen kyseenalaistamiseen, sillä kehittävän palautteen antaminen ei ole helppoa. On hyvä kuitenkin mainita tulokkaalle niistä asioista, joihin hänen odotetaan ennemmin sopeutuvan kuin kritisoivan niitä. (Kupias & Peltola 2009, 70, 75, 78–79.)

4.9. Oppimisen merkitys perehdytyksessä

4.9.1 Oppimistyylit ja -lajit

Oppiminen on osa ihmisyyttä. Työelämä tutkimukset ovat vuosien ajan näyttäneet, että ihminen haluaa työssään kokea oppivansa ja olevansa tarpeellinen ja pätevä. Tänä päivänä työ on luonnoltaan yhä useammin nopeasti muuttuvaa, joten uutta opittavaa tulee enemmän lyhyemmässä ajassa. Siten tehokas oppiminen on nykyään työelämässä yhä tärkeämpää. (Viitala 2005, 112.) Yksilöiden tavat oppia voivat vaihdella paljonkin. Yksi oppii vierestä katsomalla, toinen lukemalla ja kolmas kokeilemalla käytännössä. Tämä olisi hyvä ottaa huomioon perehdytystapaa valitessa, vaikka se hieman poikkeaisikin yrityksen vallitsevasta toimintamallista. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Hyvin usein oppimistyylit jaotellaan karkeasti kolmeen eri kategoriaan, jotka määrittävät millä tavoin kukin helpoiten vastaanottaa informaatiota. Kategorioita ovat visuaalinen (näköaisti), auditiivinen (kuuloaisti) ja kinesteettinen (liike- ja lihasaisti). Lyhyesti sanoen visuaalinen oppija oppii kuvioiden ja kaavioiden avulla sekä kokonaisuuksia hahmottamalla. Auditiivinen oppija pärjää kuuntelemalla, puhumalla ja loogisen etenemisen avulla. Kinesteettinen oppija puolestaan oppii konkreettisesti tekemällä ja liikkumalla. (Kupias & Peltola 2009, 121.) Oppimista määrittää myös tapa,

jolla oppija käsittelee ja jäsentää saamaansa informaatiota. Jotkut omaksuvat informaatiota loogisesti etenevässä järjestyksessä, kun taas toiset haluavat saada asioista ensin kattavan kokonaiskuvan. Oppimisolosuhteet vaikuttavat myös osaltaan jokaiselle soveltuvaan parhaaseen oppimistapaan. Olosuhteiden muuttajat voivat olla ympäristöllisiä, fyysisiä, emotionaalisia tai sosiaalisia. Joihinkin oppijoihin vaikuttaa esimerkiksi uutta asiaa opettavan henkilön äänensävy, ympäristön valaistus, ympäröivät muut ihmiset tai oma elämäntilanne. (Viitala 2005, 151.)

Kokemuksellisen oppimisen malli jakaa oppijat neljään luokkaan, jossa yksi oppii parhaiten omakohtaisen kokemuksen kautta, toinen pureskelemalla asian huolella monesta eri näkökulmasta, kolmas jäsentelemällä teorioita ja malleja kokonaisuuksiksi ja neljäs puolestaan itse kokeilemalla ja tekemällä. Nämä ovat hyvin karkeita jaotteluita, ja jokaisessa meissä on enemmän tai vähemmän kaikensorttista oppijaa. Helppo tapa saada selville, millä tyylillä kukin oppii, on suoraan kysyä, mikä tapa olisi mieluisin. Esimerkiksi: Haluatko ensin perehtyä kirjalliseen materiaaliin vai kokeiletko itse heti käytännön työskentelyä? Vai haluatko mieluummin seurata sivusta? (Kupias & Peltola 2009, 123–124.)

Kupias jakaa oppimisen kolmeen eri lajiin: toistavaan oppimiseen, ymmärtävään oppimiseen ja luovaan oppimiseen. Toistava oppiminen tarkoittaa nimensä mukaisesti, että oppija kykenee toistamaan ja muistamaan opettelemansa yksittäisen asian tai toiminnon myöhemmin uudestaan. Perehtyjän rooli on tässä uuden tiedon vastaanotto. Ymmärtävä oppiminen on syvällisempää oppimista; siinä oppija ei enää passiivisesti vastaanota tietoa, vaan pureskelee opeteltavia asioita ja hakee perusteluja. Tavoitteena on, että jälkeenpäin hän osaa soveltaa oppimaansa työssä. Luova oppiminen tarkoittaa, että oppijan ei tulisi vain ymmärtää opittava asia, vaan suhtautua siihen kriittisesti ja hakea aktiivisesti uusia näkökulmia. Kaiken kaikkiaan oppimisesta voitaisiin sanoa, että luova ja ymmärtävä oppiminen ovat tavoitteiden arvoisia, sillä toistavan oppimisen avulla asiat eivät jää niin pysyvästi mieleen. (Kupias & Peltola 2009, 114–116.)

Poisoppiminen vanhasta asiasta on tärkeää, jos se on ristiriidassa uuden opittavan asian kanssa. Jos pois oppiminen epäonnistuu, ei ole mahdollista myöskään kunnolla oppia uutta. Haasteellista pois oppimisessa on ihmisen luontainen taipumus pitää kiinni omista uskomuksistaan ja perusteluistaan. (Viitala 2005, 141.)

4.9.2 Kuinka perehdyttäjä voi nopeuttaa oppimista?

Kupias ja Peltola antavat perehdyttäjälle useita eri vinkkejä uuden tulokkaan oppimisen tukemiseksi:

- Huomioi perehtyjän aiempi osaaminen
- Huomioi yksilön oppimistarpeet ja -tavoitteet
- Motivoi ja kannusta
- Tue tiedon organisoinnin ja kokonaiskuvan hahmottamista
- Tue oppijoiden aktiivisuutta opittavan prosessoinnissa
- Luo hyvää ilmapiiriä
- Edistä vuorovaikutusta
- Lisää palautemahdollisuuksia.

(Kupias & Peltola 2009, 126.)

Koska oppiminen edellyttää asioiden aktiivista työstämistä oppijan päässä, ei pelkkä asioiden kertominen tai kirjallisen materiaalin ojentaminen riitä. Perehtyjää on hyvä auttaa oppimaan erinäisten työkalujen avulla. Niitä ovat esimerkiksi kysymykset, erilaiset testit ja kokeet, kokonaiskuvan hahmottamisen apuvälineet, harjoittelu, soveltavat tehtävät, lukutehtävät, perehtymispäiväkirja ja niin edelleen. (Kupias & Peltola 2009, 152.)

Kysymysten avulla päästään perehtyjän pään sisään: mitä osaamista hänellä on, miten hän oppii parhaiten, mitä näkemyksiä ja kokemuksia hänellä on, miten haluaisi perehdytyksen etenevän ja niin edelleen. Kysymysten kautta voi myös ohjata perehtyjän ajattelua oivaltamaan jonkin uuden asian tai tarkistaa miten tämä on ymmärtänyt asian. Testien ja kokeiden avulla voi kartoittaa perehtyjän osaamisen esimerkiksi heti työsuhteen alussa. Testistä voi olla hyötyä etenkin, jos tulokkaalla on vääristynyt käsitys osaamisestaan. Tällöin testi auttaa havaitsemaan osaamisen aukot ja motivoi paikkaamaan niitä, siis oppimaan. (Kupias & Peltola 2009, 152–154.)

Kuviot, kaaviot ja muut kokonaiskuvaa hahmottamaan auttavat työkalut ovat myös hyödyllisiä. Yksittäisiä ”sirottelemalla” kerrottuja asioita on hankala pitää mielessä, jos kokonaisuuksia ei ymmärretä. Pääkohtien korostaminen on helppo tapa auttaa

kokonaisvaltaisemmassa ymmärtämisessä. Lisäksi esimerkiksi prosessi- ja organisaatiokaaviot sekä miellekartat havainnollistavat kokonaisuutta helposti ymmärrettävään muotoon. (Kupias & Peltola 2009, 154–155.)

Harjoitukset ja soveltavat tehtävät ovat tehokas tapa oppia asioita, koska ne pyrkivät kuvaamaan todellisia työtilanteita, mutta niiden avulla vältetään todelliset vahingolliset virheet ja kantapään kautta oppiminen. Toimivia voivat olla esimerkiksi case-tyyppiset harjoitukset, jotka on tehty muistuttamaan todellisia työtilanteita ja sisältämään oppimisen kannalta olennaisia asioita. Case-harjoitus voi olla suoraan esimerkki todellisuudesta tai muokattu opetustarpeita vastaavaksi. Perehtyjä voi esimerkiksi harjoitella konkreettisesti matkalaskun tekemistä, ratkaista kuvitellun ongelmatapauksen perustellen tai osoittaa hyvin menneeseen asiakaspalvelutilanteeseen vaikuttaneet tekijät. Joskus hyvän casen laatiminen voi viedä aikaa, joskus sellainen saattaa kävellä vastaan tosi elämän työtilanteessa. Jälkimmäisessä tapauksessa se kannattaa ehdottomasti ottaa käyttöön myöhemmissä perehdytystilanteissa. (Kupias & Peltola 2009, 159–161.)

4.10. Kokonaisuuden hallinnan merkitys oppimisessa

Viitalan mukaan (2005, 356) hyvä perehdyttäminen antaa tulokkaalle kokonaiskäsitteen organisaatiosta ja oman työn kytkeytymisestä siihen. Motivaatio kasvaa, kun työntekijä ymmärtää taustat ja syy-seuraussuhteet paremmin (Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu 2007, 8).

4.10.1 Prosessin kuvaaminen

Kuten aiemmin on tullut esille, on erilaisia tapoja havainnollistaa asioiden syy-seuraussuhteita ja kokonaiskuvaa. Prosesseja mallintamalla ja kuvaamalla voidaan havainnollistaa yrityksen toimintoja loogisiksi kokonaisuuksiksi. Prosesseja kuvaamalla niitä voidaan parantaa, hallita ja johtaa. Prosessikuvaksia käytetään moneen muuhunkin tarkoitukseen; esimerkiksi perehdyttämis- ja koulutustarkoituksessa ne ovat suureksi avuksi. Perehdytyksessä uusi työntekijä oppii hahmottamaan kokonaisuuksia, eri

toimijoiden vastuita sekä jäsentämään eri prosesseja. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2010, 1.)

4.10.2 Tiedon jäsentelyn merkitys

Yritystoiminta, varsinkin suuressa mittakaavassa, on sen verran monimutkaista, että sen käyttämiä tietokokonaisuuksia on hyvin hankala kuvata selkeästi. Tietoa jaetaan usein monia eri kanavia pitkin, se on hajallaan monessa paikassa hankalasti löydettävissä eikä sitä muutenkaan hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksissä ei määritellä, millaista tietoa yritys tarvitsee ja käyttää toimiakseen. Se on ongelma, sillä silloin tiedon hankkiminen, prosessointi ja varastointi on myös yhtä määrittelemätöntä ja hajanaista. (Viitala 2005, 199.) Asia ei varmastikaan edesauta selkeän kokonaiskuvan muodostumista yrityksen toiminnasta.

Millaista erilaista tietoa yritys sitten tarvitsee? Anderson (1985) jakaa tietoa kuvaavaan ja käsitteelliseen, toimintatapaa ilmaisevaan sekä kausaaliseen eli selittävään tietoon. Usein tiedon jakaminen ja prosessointi keskittyy yrityksissä keskimmäisenä mainittuun tiedon lajiin. Varmistetaan, että jokainen osaa toimia ohjeiden mukaan, mutta ei selvitetä syytä ja käsitteitä ohjeiden taustalla. Vastataan kysymykseen, *miten* jokin asia tehdään, ja unohdetaan samalla kertoa *mitä* ja *miksi*. Yksilön ymmärryksen taso jää pinnalliseksi, eikä syvällisempää oppimista tapahdu, jos asioiden syy-seuraussuhteet ole selvillä. Tämän seurauksena tietoa on vaikeampi soveltaa ja hyödyntää olosuhteiden muuttuessa. Yrityksen tulisi siis varmistaa, että kaikki kolme tiedon lajia on huomioitu tasaisesti tiedon hankinnassa, prosessoinnissa ja varastoinnissa. Helpointa tämä on toteuttaa ihmisten välisen kommunikaation kautta, mutta myös tietojärjestelmien avulla tulisi hyödyntää kaikkea kolmea tiedon lajia. (Viitala 2005, 200.) Näin voidaan osaltaan edesauttaa oppimista ja kokonaisuuden hahmottamista.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1. Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen tarkoitus oli kerätä tietoa perehtyjien ja perehdyttäjän kokemuksista ja asenteista perehdytysprosessiin liittyen. Tavoitteena oli saada todenmukainen kuva perehdytyksen nykytilasta ja paikantaa tärkeimmät kehityskohteet. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, koska sen avulla voitiin saada syvällisempää laadullista tietoa tiimin perehdytyskäytännöistä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ei myöskään olisi tarjonnut riittävän suurta otoskokoa, eikä siten riittävästi analysoitavaa. Numeerisen tilastotiedon kerääminen ei muutenkaan olisi ollut tarkoituksenmukaista. Suvi Vuorelan (2005, 37) haastattelututkimuksia käsittelevän raportin mukaan haastattelututkimus on sopiva väline hankkia tietoja ihmisten kokemuksista ja asenteista.

Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja ne voidaan jaotella lomakehaastatteluihin, teemahaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin. Lomakehaastattelussa kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat ennalta rajoitettuja, joten tämä tapa sopii tilastollisen tiedon keräämiseen. Avoimessa haastattelussa vastausvaihtoehtoja ei ole muotoiltu valmiiksi ja haastattelija voi tarpeen tullen kysyä uusia kysymyksiä haastateltavan vastausten pohjalta. Haastattelutilanne on tällöin keskustelunomainen ja esille voi nousta tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita, joita haastattelija ei välttämättä ole edes osannut suoraan kysyä. Teemahaastattelu sisältää piirteitä sekä avoimesta että lomakehaastattelusta. (Vuorela 2005, 38–40.) Tähän työhön menetelmäksi valittiin avoimet haastattelut, koska tarkoitus oli saada pintaa syvempää tietoa aiheesta. Avoimessa haastattelussa haastateltava saa myös vapaasti kertoa vastauksensa kysymykseen, joten aineisto on tällöin totuudenmukaisempaa. Kaikki haastattelut päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluina, sillä siten voitiin taata, että jokainen voi kertoa vapaasti henkilökohtaisen mielipiteensä omasta perehdytyksestään.

Haastattelututkimuksen tekemiseen, kuten kaikkiin muihinkin tutkimusmenetelmiin liittyy omat heikkoutensa ja haasteensa. Tutkijan täytyy olla varovainen, ettei vahingossakaan johdattele haastateltavan vastauksia kysymysten muotoilun kautta tai muulla tavoin. Johdattelu voi estää haastattelijaa vastaamasta todellisen mielipiteensä

mukaisesti. Haastattelun jälkeen analysointivaiheessa tulee myös olla tarkka, ettei tee vääriä tulkintoja haastateltavan vastauksista. (Vuorela 2005, 41–42.)

5.2. Haastatteluiden toteutus

Ensimmäisessä kolmessa haastattelussa syvennyttiin vuoden sisällä asiakastukitiimiin tulleiden henkilöiden kokemuksiin omasta perehdytyksestään (Liite 5). Koska perehdytysprosessi oli kyseisillä työntekijöillä vielä suhteellisen tuoreessa muistissa, saatiin tätä kautta katsaus tiimin perehdytyksen nykytilaan sekä hyviä kehitysideoita perehdytettävän näkökulmasta. Lisäksi haastateltiin logistiikkatiimin tiiminvetäjä, joka on aiemmin asiakastukitiimissä vastannut työtehtäviin perehdyttämisestä (Liite 5). Hänen avullaan pyrittiin saamaan kokonaiskäsitys perehdytyskäytännöistä tiimissä. Myös häneltä tiedusteltiin kehitysideoita ja neuvoja työn toteuttamiseksi. Kaikki haastattelut toteutettiin nimettömästi. Haastattelut toteutettiin kysymyslomakkeen avulla vapaamuotoisesti keskustellen ja vastaukset kirjattiin ylös haastattelijan omin sanoin. Haastattelulomakkeet laadittiin yhteistyössä toisen perehdytysaiheista opinnäytetyötä tekevän, Tiina Kauppisen kanssa. Osa logistiikkatiimin vetäjän vastauksista (Liite 5) on lainattu Kauppisen toteuttamasta haastattelusta.

Perehdytettävien haastatteluissa pyrittiin ensin saamaan hyvä käsitys siitä, millainen kunkin perehdytysjakso on ollut käymällä läpi perehdytyksen kesto, perehdytetyt asiat, perehdyttäjä ja perehdyttämistavat. Ohella keskityttiin paikantamaan perehdytyksen kehityskohteita, eli mikä oli toimivaa ja mikä ei. Koska tässä työssä tarkastellaan kokonaisuuden hallinnan merkitystä tehokkaalle oppimiselle, kysyttiin myös tähän liittyviä kysymyksiä. Perehdyttäjän haastattelussa käytiin läpi samoja asioita, mutta perehdyttäjän näkökulmasta.

Opinnäytetyön kirjoittajalta löytyy myös omaa kokemusta perehdytettävän näkökulmasta, sillä hänet on perehdytetty asiakastukitiimin tehtäviin maaliskuulta 2011 lähtien. Tämä toi ymmärrystä kysymysten laatimiseen ja haastattelun tulosten analysointiin syvällisemmällä tasolla. Haastatteluissa tuli kuitenkin myös kiinnittää erityistä huomiota siihen, ettei oma kokemus perehdytyksestä johdatellut kenenkään vastauksia. Useamman henkilön haastattelut ja muiden tutkimusmenetelmien käyttö olisi ollut varmasti hyödyllistä vieläkin kattavamman kuvan ja luotettavuuden

lisäämiseksi, mutta niitä ei toteutettu, osaltaan ajanpuutteen vuoksi. Käytetyt tutkimusmenetelmien koettiin kuitenkin tarjoavan kohtuullisen riittävästi analysoitavaa tärkeimpien kehityskohteiden paikantamiseksi.

5.3. Tutkimustulosten analysointi

5.3.1 Perehdytyksen kesto

Perusperehdytykselle on pyritty varaamaan aikaa kaksi viikkoa, mutta osa-aikaisten kohdalla aika on voinut olla lyhyempikin, johtuen tilapäisestä kiireestä, perehdyttäjän sairaustapauksesta tai muusta poikkeustilanteesta. Perusperehdytys tarkoittaa aikaa, jolloin tulokkaalla ei vielä ole omia vastuita, vaan hän seuraa perehdyttäjän työtä vierestä ja kokeilee itse perässä. Kahden viikon ajan perehdyttäjä tarkistaa, että työ on tehty varmasti oikein. Perehdytysvastaavan mukaan ideaalikesto perehdytykselle olisi pohjaperehdytyksen lisäksi toiset kaksi viikkoa niin sanottua seuranta-aikaa, jossa katsottaisiin, kuinka työ alkaa sujua. Tarve työntekijälle on hänen mukaansa kuitenkin usein heti, joten ideaalitulannetta voi olla vaikea toteuttaa kaiken kiireen keskellä.

Haastateltavat ovat kokeneet kahden viikon perehdytysjakson hyödylliseksi ja ainakin lähes riittävän pituiseksi. Aika on riittänyt hyvin asiakastuen tehtäväkentän hahmottamiseen, mutta liian vähälle käsittelylle jäivät monet yleiset käytännön asiat: henkilöstön hyvinvointi, sairastumistapauksessa toimiminen ja kellokortin käyttö. Kahden ensimmäisen viikon jälkeen on tulokkaalla ollut mahdollisuus saada myös lisäperehdytystä ja apua, jos on kokenut sille tarvetta.

5.3.2 Perehdytystapa ja -materiaalit

Työtehtäviin opastettaessa on pääosin käytetty vierihoitoperehdyttämistä, eli perehdytettävä on aluksi seurannut perehdyttäjän työskentelyä vierestä ja sen jälkeen kokeillut itse suorittaa tehtävää perehdyttäjän edelleen seurattessa vierestä, että työ tehdään oikein. Samalla perehdytettävä on tehnyt vihkomuistiinpanoja tärkeistä asioista. Tulokas on saanut käyttöönsä myös mapin, joka on sisältänyt ohjeita eri tilanteisiin

päivittäisessä työssä. Vihko ja mappi on koettu hyödyllisiksi apuvälineiksi myöhemmin perehdytyksen jälkeenkin.

Perehdytysvastaava totesi haastattelussa, että perehdytysmateriaaleista puuttuu sellainen työkalu, joka helpottaisi perehdytystä varsinaisen perehtyjän sairastuessa. Tällaisena materiaalina voisi hänen mukaansa toimia ”rasti ruutuun” -lomake, josta voisi tarkistaa, mitä asioita tulee käydä läpi perehdytettävän kanssa. Kunkin kohdan läpi käymisen jälkeen lomakkeeseen merkitään rasti kyseiselle kohdalle suorittamisen merkiksi. Perehdyttäjän tuuraaja voisi siten tarvittaessa tarkastaa, mihin asti varsinainen perehdyttävä on ehtinyt perehdyttää. Lomakkeen avulla perehdyttäjän olisi myös helpompi pitää mielessä, mitkä kaikki asiat tulokkaan kanssa tulee käydä läpi.

Kaikki haastateltavat mainitsivat, että alussa on helpompi luottaa perehdyttäjän taitoon valita oikea perehdytystapa, kuin valita mieluisin tapa itse. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että ilmapiiri oli avoin, ja omia toiveita olisi halutessaan saanut esittää.

5.3.3 Perehdyttävä

Kaikilla perehdytettävillä on ollut yksi pääperehdyttävä, joka on hoitanut pohjaperehdytystä, sekä lisäksi muita perehdyttäjiä, jotka ovat perehdyttäneet muun muassa muiden tiimien asioita. Kahdella haastateltavalla nimettynä perehdyttäjänä on toiminut tässä haastateltu perehdytysvastaava, kun taas yhden osa-aikaisen kohdalla uusiin tehtäviin siirtymässä oleva työntekijä on hoitanut perehdytyksen omiin tehtäviinsä. Tiimien esimiehet ovat perehdyttäneet yleisiä asioita organisaatiosta ja DC:n toiminnasta. Nimetyn perehdyttäjän vastuulle on jäänyt SAP:iin ja työtehtäviin perehdyttäminen.

Yksi vastaajista mainitsi, että perehdytystä ei kannattaisi välttämättä jättää yhden ihmisen harteille, varsinkaan jos kyseistä perehdyttäjää ei ole lainkaan koulutettu tehtäväänsä tai jos hän on lähdössä itse pois tiimistä tai yrityksestä. Mainittiin, että tulokkaalla tulisi aina olla turvaverkko varmistettuna, toisin sanoen olisi aina joku, jolta varmasti voi mennä kysymään apua missä tahansa asiassa.

5.3.4 Perehdytyksen sisältö

Tilausten syöttäminen järjestelmään on ensisijainen opetettava asia asiakastukitiimin tehtävistä. Haastatteluista kävi ilmi, että voisi olla parempi, jos alussa käytäisiin monipuolisemmin läpi erilaisia tilaustyyppisiä ja eri maiden asiakkaiden tilauksia. Näin muodostuisi selkeämpi kuva muun muassa eri tilaustyypeistä, kuljetusvaihtoehdoista ja toimitusehdoista. Toisaalta taas mainittiin, että on hyvä lyödä ensin tietyn tyyppisiä tilauksia rutiinin muodostumiseksi. Tämän perusteella ihmiset hahmottavat selvästikin hyvin eri tavalla opittavia asioita. Perehdyttäjällä onkin hyvä olla silmää tulokkaan oppimistyyliä ja hahmotuskyvyä, jotta löydetäisiin jokaiselle tehokkain tapa oppia.

Haastateltavien mielestä asioiden läpikäyntijärjestys oli ainakin osittain looginen. Perehdytys aloitettiin selkeimmistä pääasioista, edeten kokonaisuudesta toiseen. Vaikeimpien ongelmatausten jättämistä pois pohjaperehdytyksestä pidettiin yleisesti hyvänä asiana. Koko perehdytyksen sisältö koettiin ainakin yhden osa-aikaisen mielestä täysin riittäväksi. Esittelykierron koettiin hyväksi alussa. Sen avulla sai osaltaan käsityksen, mitä kaikkea muut tiimit tekivät DC:llä. Yksi haastateltava mainitsi, että muihin tiimeihin olisi voinut tutustua enemmänkin, esimerkiksi varastolla vierailu oli hänen kohdallaan unohtunut alussa.

Perehdytysvastaava toi haastattelussa esille, että perehdytykseen tulisi ottaa mukaan metsolainen sähköpostikäytäntö, jossa käydään läpi miten asiakkaalle on hyvä vastata ja viestiä. Myös yksi haastateltavista mainitsi, että opetettavat asiat olisi helpompi hahmottaa, jos niitä kävisi enemmän läpi sähköpostin näkökulmasta. Tämä sen vuoksi, että itse työkin on käytännössä sähköposteihin vastaamista.

5.3.5 Kokonais kuvan hahmotus

Haastattelussa kysyttiin työn kokonaisuuden hahmottumisesta perehdytyksen aikana, ja kahden haastateltavan vastausten perusteella siinä olisi kehittämisen varaa. Mainittiin, että kokonaisuuksia olisi voitu käsitellä enemmän, mikä olisi auttanut työhön kiinni pääsemisessä. Käytännön työssä eteen tulleita työtehtäviä oli näiden kahden tulokkaan mukaan vaikea yhdistää opeteltuihin asioihin. Perehdytys olisi erään vastaajan mukaan

voinut tapahtua enemmän todellisten työtilanteiden kautta, jotta asioita olisi ollut helpompi yhdistää toisiinsa: ”Esimerkiksi yhden päivän löin tilauksia, toisen laskutin. Olisi tulevissa perehdytystilanteissa ehkä hyödyllisempää, että katsotaan asioita prosessin näkökulmasta, eli toisin sanoen koko ketju alusta loppuun.”

Toinen haastateltava oli samaa mieltä siitä, että kokonaisuus jäi alussa hämärän peittoon, mutta hänestä tällä oli myös hyvä puoli. Asioiden yhteydet hahmottuivat pikkuhiljaa ripotellen tulleiden koulutusten muodossa, eikä alussa tullut siten liikaa asiaa kerrallaan. Tämä eriävä mielipide saattoi johtua myös siitä, että kyseessä oli osa-aikainen perehdytettävä. Asiakastuen osa-aikaisten vastuulla on alkuvaiheessa lähes yksinomaan tilausten syöttäminen järjestelmään, joten kokonaisuuden hahmottaminen heti alussa ei liene niin tärkeää.

Perehdytysvastaavan mukaan asioita ei käydy perehdytyksessä läpi niinkään kokonaisuuden näkökulmasta, sillä se ei edesauta työhön kiinnipääsyä alussa. Käytännön työtä ei tavallaan hahmota, jos näkökulma on liian korkealentoinen. Kenties kultainen keskitie olisi kuitenkin löydettävissä, ja kokonaisuudesta voisi puhua liittäen sen käytännön työhön.

Kehitysehdotuksina mainittiin lisäksi loogisesti ja selkeästi jäsennellyn tiedon saatavuus, mikä auttaa löytämään halutun tiedon nopeasti. Erään vastaajan mukaan taas tietoa on tarpeeksi ja helposti saatavilla tietokantojen ansiosta. Jos tietoa ei niistä löydy, voi aina kysyä työkaverilta tai ylemmältä taholta, mistä tarvittavan tiedon löytää. Lisäksi ongelmatilanteissa todennäköisemmin päätyy parempaan lopputulokseen, jos ratkaisua etsimässä on monta päättä yhden sijaan. Silloin, kun kyse on pelkästään jonkin tiedon tai ohjeen löytämisestä eikä ongelmanratkaisusta, muilta kysymällä tuhlataan kuitenkin vain aikaa. Jos tieto olisi jokaisen itse helposti löydettävissä, olisi työskentely tehokkaampaa.

5.3.6 Johtopäätöksiä

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että perehdytetyt voivat olla melko eri mieltä siitä, mikä on hyvää perehdytystä. Tämä tukee Kupiaksen ja Peltolan (2009, 70) väitettä siitä, että oppijoita on monenlaisia. Toiset omaksuvat asioita itsenäisesti kokeilemalla ja

pyytämällä apua, toinen kokee tarvitsevänsä enemmän ohjeistusta, taustatietoja ja niin edelleen. Siten tämä olisi hyvä perehdytyksessä ottaa huomioon mahdollisimman joustavilla perehdytyskäytännöillä. Perehdyttäjän kuuntelutaidosta on tällöin myös hyötyä. Haastatteluissa kävi ilmi myös, että tulokkaan ei aina välttämättä ole helppo sanoa suoraan, miten haluaisi perehdytyksen etenevän. Tämä lisää entisestään tarvetta perehdyttäjän kuuntelutaidoille; hänen tulee osata lukea perehdyttävästä, milloin tämä on sisäistänyt asian.

On tärkeä ottaa huomioon, että vuoden sisällä aloittaneiden vastaajien toisistaan eriävät vastaukset saattavat osittain johtua hieman erilaisesta työnkuvasta, johon heidät on perehdytetty. Kaksi vastaajista perehdytettiin lisäapulaisiksi ja kesätuuraajiksi, jolloin heidän vastuualueensa oli varsinkin alussa pienempi kuin kokoaikaisilla. Vain yksi vastaaja perehdytettiin varsinaiseksi asiakastukitiimin jäseneksi, jonka vastuulle kuuluu tietyistä asiakkaista huolehtiminen. Perehdytystä täytyy tämän mukaan muokata, sillä mitä vähemmän vastuuta, sitä vähemmällä perehdyttämällä selviää.

Haastatteluissa nousi esille myös muita kehittämissuhteita, muun muassa liittyen hiljaisen tiedon esilletuomiseen, mutta niiden käsittely on ajan ja resurssien puutteen vuoksi rajattu tästä opinnäytetyöstä pois.

6 PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMISEN KUVAUS

6.1. Lähtökohdat kehitystyölle

Haastattelujen analyysin sekä teorian pohjalta tärkeimmiksi lähtökohdiksi kehitettävälle materiaaleille valittiin seuraavat asiat:

- Miten perehdyttää niin, että kokonaisuus hahmottuisi paremmin tulokkaalle?
- Miten perehdyttäjä muistaisi perehdyttää kaikki tarpeelliset asiat?
- Kuinka voitaisiin tukea yksilöllistä perehdyttämistä?
- Kuinka nopeuttaa ja helpottaa tiedon löytämistä?

Ratkaisuksi näihin kysymyksiin kehitettiin prosessikaavio tukemaan kokonaisuuden hahmotusta, muistilista perehdytettävistä asioista sekä lyhyt perehdyttäjän opas parantamaan perehdytyksen laatua sekä yksilöllistämistä. Lisäksi päivitettiin asiakastukitiimissä jo käytössä ollut perehdytyslukujärjestystä. Kaikki materiaalit tehtiin englanninkielisiksi, sillä työkieli DC:llä on virallisesti englanti. Kaikista materiaaleista pyydettiin palautetta asiakastukitiimin tiiminvetäjältä sekä nykyiseltä ja entiseltä nimetyltä perehdyttäjältä. Palautteen perusteella materiaalien sisältöä muokattiin enemmän toimeksiantajan tarpeita vastaaviksi.

6.2. Kehitetyt perehdytysmateriaalit

6.2.1 Prosessikaavio

Kuten on käynyt ilmi, oman työn rajapintojen ja henkilöiden vastuiden sekä koko kokonaisuuden hahmottuminen on ensiarvoisen tärkeää uutta työntekijää perehdytettäessä. Haastatteluaineiston sekä opinnäytetyön tekijän omien kokemusten perusteella kokonaiskuva omasta työstä ja DC:n toiminnasta olisi voinut olla kattavampi ensimmäisten kuukausien aikana. Tietoa ja perehdytystä välitettiin irrallaan asianyhteydestä. Tämän vuoksi tiedon jäsentymisen on kestänyt kauemmin, kuin

kenties tarvitsisi. Avuksi tähän kehitettiin prosessikaavio tilaus-toimitusketjusta DC:llä asiakastukitiimiläisen näkökulmasta (Liite 1). Tämän tyyppistä prosessikaaviota DC:n toiminnasta ei ennestään löytynyt.

Kaaviosta käy ilmi, mitä prosessissa tapahtuu (ensimmäinen sarake), mitä tapahtuu toiminnanohjausjärjestelmässä eli SAP:ssa (toinen sarake) sekä kuka on päävastuussa kussakin prosessin vaiheessa. Kaavion avulla uusi työntekijä voi helpommin hahmottaa oman työnsä sisällön, sen rajapinnat, lähimmät sidosryhmät ja niiden vastuut työyhteisössä. Tämän johdosta vähenee tarve kysyä apua kokeneemmalta työntekijältä vaikeissa tilanteissa, mikä säästää aikaa ja kustannuksia. Kun apua todella tarvitsee mennä kysymään, on helpompi löytää oikean henkilön luokse. Tulokkaan on myös helpompi jäsentää oppimaansa, kun kykenee yhdistämään sen valmiiseen kokonaisuuteen. Tulokas oppii siis nopeammin. Kaaviosta ei toki näe yksityiskohtaisen selkeästi, kuka on vastuussa missäkin ongelmatilanteessa, mutta se ei ole tarkoituskaan. Liiat yksityiskohdat saattavat tehdä kokonaiskuvasta turhan vaikean hahmottaa.

6.2.2 Perehdytysmuistilistan suunnittelu

Toimeksiantajan toiveena oli, että kehitettäisiin perehdytyksen työkalu, jonka avulla olisi helppo muistaa perehdyttää kaikki olennaiset asiat tulokkaalle. Perehdytysvastaavalla on ollut kyllä käytössään pääpiirteittäinen lista läpikäytävistä asioista, mutta se on ollut liian ylimalkainen ja päivityksen tarpeessa. Osittain vanhan listan pohjalta laadittiin uusi perehdyttämisen muistilista (Liite 2). Viitalaa mukailen (2005, 358) muistilistaan sisällytettiin muun muassa seuraavat asiat:

- Organisaatio
- Toiminta-ajatus
- Tavoitteet
- Toimintatavat
- Tuotteet ja palvelut
- Oman työn liittyminen muihin toimintoihin
- Omat työtehtävät ja tavoitteet
- Normit ja säädökset
- Materiaalivirrat

- Työturvallisuus
- Toiminnan häiriöt ja niiden eliminoinnit

Asioiden etenemisjärjestys suunniteltiin El-Shamya (2003, 16–18) sekä Peltolaa ja Kupiasta mukaillen (2009, 102–109). Muistilistan oikeassa reunassa on ruutu, joka rastitaan kun kyseinen kohta on perehdytyksessä käyty läpi. Näin ollen, jos perehdyttäjä sairastuu, on tuuraajan helpompi jatkaa siitä, mihin perehdytyksessä jäätin. Tuuraajana pystyy tällöin myös vaivattomammin toimimaan kuka tahansa, kun läpikäytävistä asioista on olemassa valmis lista sen sijaan, että tarvitsisi toimia oman pään varassa. Muistilistan vasemman laidan sarakkeesta löytyy tieto, minkä tietokannan mistäkin kohdasta löytyy tarkemmat ohjeet kuhunkin työtehtävään ja -vaiheeseen. Tämän tiedon avulla niin perehdyttäjän kuin perehdyttävänkin on helpompi ja nopeampi päästä käsiksi tarvittaviin tietoihin, mikä säästää kaikkien aikaa. Lista on jaettu kahteen osioon, joista ensimmäinen kattaa organisaatio-osaamisen ja toinen työtehtäväosaamisen. Ensimmäisen osion perehdyttäminen on esimiehen vastuulla, kun taas jälkimmäinen nimetyt perehdyttäjän vastuulla.

6.2.3 Perehdytyksen lukujärjestys

Lukujärjestys (Liite 3) löytyi valmiina asiakastukitiimin omista perehdytysmateriaaleista, mutta se oli päivityksen tarpeessa. Lukujärjestyksen kieli muutettiin englanniksi ja se päivitettiin edellä mainitun muistilistan järjestystä mukailevaksi. Sen avulla tulokas hahmottaa helpommin, mitä asioita ja kokonaisuuksia hänen tulisi oppia hallitsemaan. Lukujärjestyksen on tarkoitus toimia ainoastaan pohjana perehdytyksen aikataululle ja järjestykselle. Sitä tulisi muokata jokaisen perehdyttävän yksilöllisiä tarpeita vastaavaksi huomioiden tulevan työtehtävän luonteen sekä henkilön osaamisen ja aiemman työkokemuksen.

6.2.4 Perehdyttäjän oppaan suunnittelu

Perehdyttäjän miniopas ”perehdyttää perehdyttäjää perehdyttämään”, eli tarjoaa tukea perehdyttämisessä onnistumiseen. Miniopas sen vuoksi, että kiiretilanteessa pitkää selostusta kovin moni tuskin jaksaa hektisessä työympäristössä lukea. Se kertoo

lyhyesti, millainen on hyvä perehdyttäjä ja miten toimia perehdytystilanteessa. Perehdyttäjälle on toki aina hyvä tarjota käytännönläheisempi koulutus tehtäväänsä, mutta esimerkiksi perehdyttäjän sairastuessa opas tarjoaa nopeasti olennaista tietoa perehdyttämisen avuksi kokemattomallekin tuuraajalle. Oppaassa on vinkkejä yhtäläillä myös esimiehelle, jolla on aina päävastuu perehdytyksestä.

Oppaan vinkit on laadittu suoraan teoriaosuuden sekä haastatteluiden pohjalta. Haastattelutulosten perusteella tulijoiden oppimistyylit sekä osaaminen vaikuttavat kokemukseen perehdytyksestä. Perehdyttäjän oppaassa kehoitetaan ottamaan kunkin osaaminen ja oppimistyylit huomioon ja muokkaamaan perehdytystä sen mukaan. Myös Viitalan mukaan (2005, 357) tulijan tausta on hyvä ottaa huomioon, ja suunnitella sen pohjalta aikataulu opeteltaville asioille ja päättää henkilöt, jotka vastaavat näiden asioiden perehdyttämisestä. Perehdyttäjän oppaaseen on lisäksi koottu neuvoja perehdytyksen etenemisestä hyödyntäen samaa teoriaa kuin perehdytyksen muistilistan kokoamiseen. Lisäksi sovellettiin El-Shamyn näkemystä perehdytyksen etenemisestä ensimmäisen päivän, viikon ja kuukauden osalta (2003, 16–18). Teorian ja haastatteluiden pohjalta koottiin myös lista hyvän perehdyttäjän ominaisuuksista.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimivia työkaluja asiakastukitiimin uuden työntekijän perehdyttämisen avuksi. Koska työ asiakastukitiimissä on hektistä ja tarve työn tekijälle on usein heti työsuhteen alettua, on erityisen tärkeää, että uusi tulokas pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni tuottavaan työhön. Yhtenä tärkeimmistä tavoitteista kehitettäville materiaaleille oli siten tehokkuus. Vaikka materiaaleja ei vielä käytännössä ole testattu, voidaan todeta, että ne lähtötilanteeseen verrattuna helpottavat perehdytystä asiakastukitiimin työtehtäviin.

7.1. Työn luotettavuus ja eettiset näkökohdat

Perehdytysmateriaalit kehitettiin teoreettisen viitekehyksen sekä pienimuotoisten avointen haastatteluiden pohjalta. Haastattelujen tutkimusarvo on rajallinen, sillä haastateltavina oli kolme vuoden sisällä tiimiin tullutta sekä lisäksi tiimin entinen nimetty perehdyttäjä. Syvällisempiä ja laajempia kehitysehdotuksia löydettäisiin varmasti haastatteleamalla vielä muutama uudehko tulokas tiimistä sekä muiden DC:n tiimien esimiehiä ja perehdyttäjiä. Työn näkökulmaan ja tuloksiin on varmasti vaikuttanut – hyvässä ja pahassa – myös se, että opinnäytetyön tekijä on itse käynyt läpi samaisen perehdytysprosessin. Hyvässä siinä mielessä, että tekijä ymmärtää syvällisemmin perehdytyksen nykytilanteen ja tärkeimmät kehityskohteet. Pahassa siksi, että omakohtainen kokemus on saattanut ohjata lopullisia materiaaleja liikaa siihen suuntaan, miten tekijä toivoisi perehdytyksen etenevän nimenomaan itsensä kohdalla. Haastatteleamalla muita tulokkaita tätä vaikutusta voitiin kuitenkin minimoida.

7.2. Tulosten arviointi

Työn tuloksia ei vielä heti työn valmistuttua voi täysin arvioida, sillä perehdytysmateriaalien todellinen käyttöönotto tapahtuu vasta seuraavan uuden tulokkaan saapuessa taloon. Toimeksiantajan nimeämän ohjaajan ja muiden perehdyttämisestä vastaavien henkilöiden antamien palautteen mukaan tulokset ovat kuitenkin hyvät ja ne hyödyttävät koko DC:n organisaatiota monella tavalla.

Kehitettyjen materiaalien ansiosta tulokkaat oppivat tehokkaammin heille asetetut työtehtävät sekä kokevat nopeammin olevansa osa tiimiä. Lisäksi koko tiimiltä säästyy aikaa, kun uusi tulokas ei ole koko ajan kysymässä apua, vaan osaa hakea tietoa paremmin itse. Esimiehet ja muut asiakaspalvelutiimin perehdyttäjät tulevat hyötymään oppaasta, sillä sen avulla perehdyttäminen on tehokkaampaa eikä sitä tarvitse joka kerta erikseen suunnitella alusta asti.

Muina hyödynsääjinä tulevat todennäköisesti olemaan muut DC:n tiimit, sillä joiltakin osin kehitysehdotukset ja työn lopputulos soveltuvat myös asiakastukitiimin ulkopuolelle. Etenkin perehdyttäjän opas on hyödynnettävissä vain paria kohtaa muuttamalla. Välillisesti perehdytyksen selkeytyminen hyödyttää myös asiakkaita, joita tiimi palvelee parantuneen ammattitaidon ansiosta. Tätä kautta työstä hyöttyy varmasti myös koko DC European organisaatio.

7.3. Jatkokehitysideoita

Nykypäivän työlle on ominaista hektisyys ja tiheä muutostahti. Organisaatio- ja tiimimuutokset, automatisoinnit sekä työvälineiden kehittyminen ovat arkipäivää. Tällaisten muutosten yhteydessä perehdytysmateriaaleja on aina päivitettävä, ja muutenkin niitä tulisi kehittää jatkuvasti laadun parantamiseksi. Sen vuoksi tätä työtä varten kehitetyt perehdytysmateriaalit koettiin laatia niin, että niitä olisi helppo päivittää ja kehittää jatkossakin. DC:n prosessikaaviota voi esimerkiksi muunnella muiden tiimien tarpeisiin tai esitellä sen avulla DC:n toimintaa asiakkaille ja sidosryhmille.

Perehdytysmateriaalia voisi edelleen kehittää niin, että tulokas oppii nopeammin ymmärtämään ja hahmottamaan koko tilaus-toimitusketjun alusta loppuun saakka. Myös Metso Minerals Oy:n muiden organisaatioiden ja sidosryhmien toiminnasta voisi perehdyttää syvällisemmin. Kaikkea ei toki kannata ensimmäiseen kahteen viikkoon ahtaa, mutta pohjaperehdytyksen jälkeen voisi pitää tämän tyyppisiä lisäkoulutuksia. Koko toimitusketjun hahmottamista auttaisi etenkin varsinaisen loppuasiakkaan aseman ymmärtäminen. Asiakastuen on helpompi samaistua asiakkaan tilanteeseen, kun tämän näkökulma on tuttu, mikä tietenkin parantaa asiakaspalvelun laatua. Kokonaisuuden hahmottaminen vielä entistäkin paremmin lisää motivaatiota, kun työntekijä tuntee

työllään olevan syvempää merkitystä, kuin tilausten syöttäminen järjestelmään ja sähköpostin naputtelu.

LÄHTEET

El-Shamy, S. 2003. Dynamic Induction : Games, Activities and Ideas to Revitalize Your Employee Induction Process. Abingdon, Oxon, GBR: Ashgate Publishing Group. Luettu 5.3.2012.

<http://site.ebrary.com.elib.tamk.fi/lib/tamperepoly/docDetail.action?docID=10211310&p00=employee%20orientation>

Haastattelut: Vuoden sisällä asiakastukitiimiin tulleet uudet työntekijät. 3 kpl. Tampere, 2012.

Haastattelu: Nykyinen logistiikkatiimin vetäjä, aiempi asiakastukitiimin nimetty perehdyttäjä. Tampere, 2012.

Kauppinen, Tiina. 2012. Improving Induction. Opinnäytetyö.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, 2010. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. s. 1. Luettu 5.3.2012.

<http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations>

Kauppalehti. 2010. Metso Minerals Oy. Kauppalehden yrityshaku. Luettu 20.2.2012.

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/metso+minerals+oy/10942595>

Kjelin, E. & Kuusisto P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press/ Palmenia.

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Luettu 27.1.2012.

<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

Metso Oyj. 2012. Metso lyhyesti. Yrityksen kotisivut. Luettu 20.2.2012.

http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-041026-2256F-55957?OpenDocument

Metson vuosikertomus. 2010. Tuloksia yhdessä tekemällä. Luettu 20.2.2012.

[http://www.metso.com/corporation/ir_eng.nsf/WebWID/WTB-110308-2256F-7C5B5/\\$File/metso_annual_report_2010_finnish.pdf](http://www.metso.com/corporation/ir_eng.nsf/WebWID/WTB-110308-2256F-7C5B5/$File/metso_annual_report_2010_finnish.pdf)

Viitala R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy.

Vuorela, S. 2005. Haastattelumenetelmät. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.)

Käytettävyystutkimuksen menetelmät, 37-52. Tampereen yliopisto,

Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1. Luettu 29.4.2012.

<http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf>

LIITTEET**Liite 1. Prosessikaavio tilaus-toimitusketjusta****SPARE PART ORDER-TO-DELIVERY PROCESS**

From a CSR's perspective:

(CSR= Customer Service Representative)

How does it roll?

SAP

Who's responsible?





Liite 2. Perehdytysmuistilista

CUSTOMER SUPPORT INDUCTION CHECKLIST

This checklist gives a suggestive timetable for CS induction process. Supervisor is responsible for going through organizational matters and appointed team member for teaching work tasks.

Database location explanation:

DCE = DC Europe database

Transp. = DCE Transportation Workdesk

INDUCTION TO DC ORGANIZATION

Database location:		Completed:
DCE 1	1. Metso Minerals and DC organization - DC Europe Presentation	
	a. Who we are, what we do	
	b. Products and services	
	c. Targets & must-wins	
	d. Indicators & Result-based bonus	
	e. Meetings	
	2. Introducing Customer Support Team	
	a. Main tasks	
	b. Targets & responsibilities	
	c. Customers	
	d. Connection to other functions in DC	
	3. Safety on Workplace (1 st day before lunch break)	
	a. Safety vest & goggles	
	b. Safe passages	
	4. Introducing Lotus Notes	
	a. using e-mail: creating folders, using chat, archiving, finding e-mail addresses, indexing mail	
	b. calendar	
	c. DC-Europe-database: location, how to use...	
	d. Workspace: other databases: Transportation, On Duty –mail...	
	5. Personnel well-being (in DC level)	
	a. Lokomotiivi	
	b. Gym discounts: Syke, GoGo etc.	
	6. "Talo tutuksi" -day	
	7. E-mail communications: (use own examples)	
	a. How to communicate with the customer	

DCE 9.1.2	b. E-mailing Order Confirmations	
	c. Improving ship dates on customer request	
	<ul style="list-style-type: none"> • How to communicate to planner 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Running ATP, informing customer 	
	d. How to communicate with customer	
	<ul style="list-style-type: none"> • Proper language 	
	<ul style="list-style-type: none"> • What should and shouldn't be told 	

First day:

Database location:		Completed:
DCE 1	8. Introducing most important reference groups & their responsibilities	
	- Show the DC Responsibilities Chart & Organization Chart	
	- Start introducing from the beginning of the chain	
	Internal:	
	a. Item opening	
	b. Parts support	
	c. Supply	
	d. Inbound	
	e. Tre Warehouse	
	f. Logistics team	
	g. Dispatch	
	External:	
	a. SKF	
	b. Nominated forwarders & Transportation modes:	
	<ul style="list-style-type: none"> • couriers: BE: TNT & FI: DHL 	
	<ul style="list-style-type: none"> • trucks: DSV & DTS Road 	
	<ul style="list-style-type: none"> • air & ocean: K&N, G&W, DGF 	
DCE 9	<ul style="list-style-type: none"> • SAP ID –list & ship via codes 	
DCE 3.4	9. Customers	
	a. SSOs	
	b. distributors	
	c. other DCs	

INDUCTION TO WORK TASKS

Second day and first week:

DCE 9.1.1	10. Introducing SAP - Basics	
	a. Saving favourite transactions	
	b. Maintain user profile, SU3	
	c. Other changes to personal settings	
DCE 9.1.2	11. Creating Sales Order: Standard order	
DCE 3.4	- Help from Country Specific Instructions	
	a. Customer account no	
	b. Choosing address	
	c. Choosing contact person	
	d. Forwarder (consider weight & price, customer)	
	e. Customer PO number	

	f. Requested delivery date	
	g. Incoterm + destination	
	h. Part number, quantity, plant, price	
	i. ATP	
	j. Header, interleafs: partners, markings, conditions, SBL Parts...	
	k. Shipping-tab, dates, grouping, delivery priority, route, "change ship date"	
	l. Incompletion log.	
	m. Saving the order	
	n. When to save incomplete?	
DCE 9.1.2	o. Cancelling the sales order/ rows	
	p. When to use cancelling?	
DCE 9.1.6	12. Releasing ICSOs and Internet Sales Orders	
	- Go through instructions from the database	
	a. What is ICSO	
	b. What is Internet Sales order	
DCE 9.1.2	13. Express & Breakdown orders	
	- Go through SAP instructions	
	a. Choosing the right forwarder	
	b. Delivery Priority Fee 50€	
	c. Cut-off times	
	d. Changing the priority	
	e. Checking availability: MD04, CO06	
Transp. 6.3	14. Terms of delivery & Incoterms	
	a. Mostly used: EXW, FCA, CPT, DAP	
	b. How to choose the right one	
	c. Named place of destination (+ Street address)	
	15. More about reference groups	
	a. SKF:	
DCE 3.4	• Courier cut-off timetable	
DCE 6.1	• Trip list, where to find, how to use	
	b. More about forwarders:	
Transp. 3	• Freight cost: Courier calculators	
Transp. 5.1	• Hazardous material → only DSV or air/ocean freight	
	16. Aton	
	a. How and when to use: pricing, items sold in parts	
	b. Design group	
	c. Interleafs	
	17. SAP Instructions	
DCE 9.1.1	a. Creating ship to address and contact	

Second week/ following weeks:

DCE 1	18. More info about reference groups - Responsibilities between CS & L (Show L&CS Responsibility Definitions –chart)	
	a. When to contact the teams?	
	• Logistics team	
	• Supply	
	• Product support: sales support, technical support, item opening	
	• Dispatch	
	b. More internal reference groups	
	• Capital Sales Order Office	
	• Service Workshop (Huko)	
	• Domestic Sales	
	19. Pricing	
	a. Check price lists, if price can be found, extract datalog	
DCE 1	b. Pricing factors, currency factors	
	c. How to round off (pyöristys)	
	d. How to utilise Aton	
	20. Options for breakdown cases	
	a. Changing plant (using “no consumption flag”)	
	b. “Stealing” from other SO’s (Pölliminen)	
	c. 3 rd party deliveries	
DCE 2	• When to use	
DCE 9.1.2	• SAP instructions	
	d. Parts availability-tool (Checking other DCs’ availability)	
DCE 1	e. Escalation table	
DCE 10.2.2	21. On duty tasks - Go through the instructions	
	a. On duty in the morning (VL060)	
	b. In the evening	
Transp. 6.5	• Invoices sent -list for the customers	
DCE 10.2.2	• Invoices sent –list for forwarders and SKF (non-EU couriers)	
DCE 9.1.4	22. Invoicing	
	a. Going through the SAP instructions	
	b. Adding freight costs (when to add)	
	c. Pro forma invoice: when needed?	
	23. FOC-order (when to use)	
DCE 9.1.4	24. Credit invoice	
	a. Crediting material	
	b. Crediting freight costs	
	25. CFC	
	26. Order handling /SAP instructions	
	a. KIT	
	b. Zeropicking	
	27. Bulletins	

	a. Parts, product & service bulletins	
	28. Processes	
DCE 9.1.6, 2, 3.1	a. Customer return policy	
	b. Display units	
	c. Spare part book (Varaosakirja)	
	29. Problematic situations/ malfunctions	
	a. What to do when order is delayed	
	• informing customer	
	b. Part no is not open in the system	
	• Found in Aton → contact item opening	
	• Found nowhere → typing error, wrong part no.	
	c. Missing custom codes	
	27. Other	
	a. M-drive	

Liite 3. Perehdytyslukujärjestys

week 1	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
9-10	Welcome to Metso	Introduction to Lotus Notes	E-mail communication	Important reference groups	Order handling
10-11	Practical issues	Introduction to SAP	E-mail communication	Important reference groups	Order handling
11-12	Introduction to DC organization	Creating Sales Order	Creating SO	Express & BD orders	Order handling
13-14	Introduction to DC organization	Creating SO	Releasing ICOSOs & ISOs	Handling ICOSOs & ISOs	BD case handling
14-15	CS Team Introduction	Creating SO	Express & BD orders	Handling ICOSOs & ISOs	BD case handling
15-16	Personnel issues				
week 2	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
9-10	Teams' Responsibilities	BD case handling	Invoicing	Learning own countries	Learning own countries
10-11	Teams' Responsibilities	BD case handling	Invoicing	Learning own countries	Learning own countries
11-12	Order Handling	Delayed orders	Customer Return	Learning own countries	Learning own countries
13-14	BD case handling	Delayed orders	Credit invoice	Learning own countries	Learning own countries
14-15	BD case handling	Delayed orders	FOC order & CFC	Learning own countries	Learning own countries
15-16					

Liite 4. Perehdyttäjän miniopas

GUIDELINES FOR INDUCTION PROCESS IN CUSTOMER SUPPORT TEAM

This short guide will help the trainer and supervisor in their work to teach the basics of CSR's responsibilities and tasks for new employees. The instructions can be applied to full-time team member as well as trainees and part time helpers.

1. Induction schedule: 2 weeks +

Keep in mind that...

- The induction schedule should be modified based on the previous work experience and education of the newcomer. The trainer should find out what skills the inductee has and doesn't have.
- Also the learning styles of the employee should be defined and take into account when planning the induction
- A trainer for every phase of induction process should be determined
- It's good to encourage the newcomer to ask questions but primarily they should check if the information can be found from their own notebook, database or such
- Supervisor is ultimately responsible for the induction process.

2. Following things should be accomplished with the new employee during...

First Day:

- Start going through common orientation instructions from Avenue:
 - My Location → Henkilöstöasiat → Perehdyttäminen → Metso perehdyttämisopas
- Introduce the DC organisation and its structure
- Start going through the CS Orientation checklist with the newcomer (and leave the list to him/her)
- Go through the Order-to-Delivery Process Chart
- By the end of the day, discuss how the day went.

First week:

- Give enough time for the employee to practise his/her own work tasks.
- Focus on informing where help and further information is found
- Leave details and special cases out for later
- Introduce the newcomer to all the teams and managers in DC
- Visit the dispatch office and warehouse
- Discuss performance expectations and personal goals with the employee
- By the end of the week, discuss how the week went.

Second week and first month:

- Give more and more time for independent working
- However, monitoring and guidance is likely still needed

- Discuss performance so far
 - Discuss the first weeks by the end of the 1st or 2nd month.
3. Features for a good trainer - how to support employee's learning?

A good trainer...

- Gives support and guidance
- Listens and asks questions
- Goes through the induction materials and right procedures
- Follows if inductee succeeds in his/her tasks
- Gives time to do the work tasks
- Shows arguments, explains *why* things are as they are
- Connects details to "bigger picture", supports understanding the process
- Motivates and supports
- Finds out the best style of learning for the new employee
- Activates learning process
- Gives and receives feedback
- etc.

Liite 5. Haastattelujen kysymykset ja vastaukset

Vuoden sisällä asiakastukitiimiin tulleiden uusien työntekijöiden haastattelut.

Vastaukset käsitellään nimettöminä.

Haastattelu 1.

16.1.2012

1. *Milloin tulit taloon?*

17.1.11

2. *Mitä muistat perehdytyksestäsi, oliko se pääpiirteittäin mielestäsi onnistunut?*

Siinä käytiin aika lailla kaikki asiat läpi, mitä on myöhemmin tullut työssä vastaan, myös erikoisempia juttuja. Asiaa oli tosi paljon. Varsinainen perehdytysjakso oli 2 viikkoa. Minulle näytettiin ensin paljon miten tehdään, sitten kokeilin itse perässä. Käytiin läpi esimerkiksi tilausten lyöntiä ja laskutusta. Kirjasin vihkoon erityistapauksia ja muutenkin yleisiä asioita. Vihosta löytää edelleen hyödyllisiä vinkkejä työhön, esimerkiksi muutosten tekemisestä deliverylle, tullikoodiasioita, zeropicking-ohjeita tai muita asioita, joita ei ulkoa muista.

3. *Millainen oli ensivaikutelmasi ja vastaanotto ensimmäisenä päivänä? Tunsitko olosi tervetulleeksi tiimiin?*

Vastaanotto oli hyvä. Oli todella hyvä, että käytiin läpi työntekijät, esimiehet, myynti ja osto heti alkuun. Warehouse supportia ja tuotetukea ei käyty heti läpi. 2 viikon ajan perehdytysjakso oli todella hyvä, pääsi tavallaan sisälle hommaan. Pehmeä lasku ensimmäisen kahden viikon ajan.

4. *Kuka/ketkä toimivat perehdyttäjinäsi? Oliko nimettyä perehdyttäjää? Entä "buddy"?*

Nimettynä perehdyttäjänä toimi eräs oman tiimin jäsen. Asiakaspalvelutiimien esimiehet näyttivät yleisiä organisaatiojuttuja (esim. mikä on DC). Apua kysyin kyllä aina muiltakin, mutta pääasiassa kyselin nimetyltä perehdyttäjältä. En ole tuota "buddy"-sanaa kuullut käytettävän, mutta nimetty perehdyttäjä oli sellainen "tuutori" tiettyssä mielessä.

5. *Oliko perehdytys työhön mielestäsi tarpeeksi perusteellinen? Perusteltiin ko opetettavia asioita? (Miksi jokin asia tehdään, niin kuin tehdään? Vai opetettiin vain mitä tehdään? Hahmottuiko kokonaisuus?)*

Oli perusteellinen, asioita perusteltiin. En tosin osannut aina kysyä, miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla. Kerrottiin tilausten lyömisestä, SKF:stä yms. Käytännössä eteen tulleita työtehtäviä oli vaikea yhdistää opeteltuihin asioihin. Perehdytys olisikin voinut tapahtua enemmän mailin avulla, että olisi osannut yhdistää asioita paremmin. Esimerkiksi yhden päivän löin tilauksia, toisen

laskutin. Olisi tulevissa perehdytystilanteissa ehkä hyödyllisempää, että katsotaan asioita prosessin näkökulmasta, ts. koko ketju alusta loppuun. Ensin tilaus, sitten sen muokkaus, sitten zeropickingit, laskutus jne, kaikki loogisessa järjestyksessä. Vähemmälle perehdytyksessä jäi taloon liittyvät asiat, esim. kellokorttisysteemin käyttö, sairaustapauksessa toiminen sekä muut käytännön asiat. Henkilöstöasioita ja muita käytännön juttuja olisi voinut alussa olla enemmän.

6. *Kattoiko perehdytys kaikki asiat joita kohtaat päivittäisessä työssäsi? Jos ei, onko ehdotuksia jonka avulla tätä voitaisiin parantaa?*

Käytännön asioita ei niin hyvin käyty läpi, kuten sanottu. Asiakastyön perehdytys kattoi hyvin, mutta kaikkia erikoisempia juttuja ei tietenkään voitu käydä läpi ennen kuin tulivat todellisessa työssä vastaan. Tarpeellisimmat asiat kyllä käytiin alussa läpi, asiakastuen näkökulma tuli hyvin tutuksi. Osa ohjeista oli muistaakseni hieman vanhentuneita jo opetteluvaiheessa, koska oltiin juuri siirtymässä uusiin tiimijakoihin. Muistaakseni esimerkiksi ohjelmoitavien näyttöjen ohje oli vanhentunut sekä wbs-elementti-ohje ja varaosakirjojen hinnoittelu. SAP- ja SKF:n ohjeita sekä materiaalia eri kuljetusmuodoista annettiin paljon. SAP-ohjeet olivat ja ovat yhä suureksi avuksi. Perehdytyskansiossa olisi tärkeää, että jäsentely olisi hyvin hoidettu, että ongelmatilanteissa löytää helposti ja nopeasti tarvittavan tiedon.

Ongelmatilanteisiin liittyen mielessä on sellainen eräs kehitysidea: esimerkiksi kun SAP:in kanssa on käynyt jokin erikoinen ongelma, esimerkiksi jos tilaukselle tulee vain shipment ja goods issue puuttuu, niin voisi kirjata ylös tämän ongelman ja sen voisi tallentaa johonkin muidenkin hyödyksi. Toisin sanoen tuotaisiin enemmän hiljaista tietoa näkyväksi. Tällaiset pikkuongelmat hidastavat työtä, mutta usein ne vain unohtuvat ja sitä ajattelee, että ”hitto kun se ratkaisu nyt olisi jo jossain ylhäällä, kun muillakin on ollut aiemmin sama ongelma”. Jotkut tiimin jäsenet tietävät tosi paljon tämän tyyppisiä juttuja, heiltä tulee sitten kysytyä. On vähän ihmisestäkin kiinni, että kuka jaksaa panostaa tällaiseen ja tuoda esille.

7. *Paljonko perehdyttämiseen käytettiin aikaa? Riittikö se?*

Kuten sanottu, tiivis perehdytysjakso kesti 2 viikkoa. Käytännössä tämä tarkoitti perehdyttäjän vieressä istumista ja omien harjoitustilausten tarkistuttamista tällä. 2 viikon jakson jälkeen vastuu siirtyi enemmän itselle, vaikka vieressä istumista vielä silloinkin riitti, omasta pyynnöstä. 2 viikon jälkeen kesti vielä kuukausi, että koin osaavani tätä hommaa itsenäisesti. Kyseinen kuukausi oli hieman kaoottinen. Pudotus ”arkeen”, omien vastuu asiakkaiden pariin, oli aika kova. Kokonaisuus olisi siis voitu käsitellä enemmän, se olisi auttanut työhön kiinni pääsemisessä. Työmäärä ja vastuu olisi myös voinut tulla enemmän pikkuhiljaa eikä lävähtää kerralla. Ylitöiksihän se meni.

8. *Missä järjestyksessä asioita käytiin läpi? Oliko järjestys toimiva?*

Järjestys oli osittain looginen, tilauksen lyömisestä aloitettiin, sitten käytiin laskutusta, buukkausta ja delivery-juttuja. Taisinkin vastata tähän jo aiemmin. (ks. kysymys 5)

9. *Oliko perehdytysmenetelmät mielestäsi toimivia? Miten niitä voisi kehittää?*

Ensin katsoin vierestä, kun perehdyttävä näytti miten toimitaan, sitten kokeilin itse ja perehdyttävä katsoi vierestä. Ei ollut harjoitustilauksia, vaan heti oikeita. Harjoitusbuukkauksia oli, ja mailin lähettämistä harjoiteltiin. Buukkausta lukuun ottamatta siis käytettiin oikeita caseja. Käytiin läpi konerikkoja ja expresstilauksia, mutta standardit jäivät hieman hämärän peittoon, koska en lyönyt niitä kauheasti alussa. Esimerkiksi se, miksi pitää laittaa requested delivery datet SAP:issa kuntoon tilausta lyödessä. Tasaisemmin olisi voinut käydä läpi kaikki tilausmuodot. Monet tilaukset, joilla harjoiteltiin, olivat Euroopan sisäisiä, esim. Ranskan diilereitä. Tämän vuoksi olin melko pitkään alussa pihalla kaikista Euroopan ulkopuolisten maiden tilauksista, koska ne olivat sen verran erilaisia. Esimerkiksi export-maissa käytettävät kuljetusmuodot eivät heti valjenneet. Näkökulma oli siis liikaa Euroopan asiakkaissa. Alussa olisi siis ollut parempi, jos olisi annettu tehtäväksi enemmän kaikenlaisia tilauksia.

10. *Saitko esittää omia toiveita ja ehdotuksia perehdytyksen toteutuksen suhteen, esim. lisää käytännön harjoittelua ym.? Kuunneltiinko niitä?*

Sain esittää toiveita. En oikein alussa osannut sanoa vielä, mitä kaikkea pitäisi käydä läpi ja millainen perehdytystapa olisi hyvä. Jälkeenpäin tajusin, että itselle olisi ollut parempi esimerkiksi saada opeteltavaksi pieni maa tai asiakas ja sitten pikku hiljaa siirtyä isompaan.

11. *Oliko mielestäsi tarpeeksi käytännön harjoittelua eli tulevien työtehtävien tekemistä käytännössä vai enemmän teoriaa? Olisitko halunnut tehdä enemmän jompaa kumpaa?*

Enemmän käytäntöä ehkä, mutta kokonaisuus oli kuitenkin ihan hyvä. Siis hyvä tasapaino oli käytännön ja teorian välillä. 2 viikkoa ei ollut liian lyhyt aika.

12. *Toimiko perehdytysuunnitelma? Mitä muuttaisit?*

2 viikon jaksosta oli tehty lukujärjestys jossa luki, minä päivänä tehdään mitään. Perehdyttäjällä oli kuitenkin omat hommat hoidettavana perehdytyksen ohella. Mielestäni heti alussa saisi hoitaa alusta loppuun koko sitä ketjun pätkää, joka on meidän (asiakastukitiimin) vastuulla. Kokonaisuuden hallinta on tärkeää.

13. *Entä kuinka koit muut tiiminjäsenet? Oliko heitä helppo lähestyä ja pyytää heiltä apua?*

Oli kyllä, ja pyysinkin paljon apua. Kiire on, mutta kyllä sitä aina ehtii. Mulle järjestettiin lisää apua siinä vaiheessa kun hommasta ei meinannut tulla mitään. Esimerkiksi oma esimies tuli viereen istumaan ja neuvomaan.

14. *Olivatko muiden tiimien vastuut alussa sinulle selkeät? Tiesitkö keneltä kysyä tarvittaessa apua?*

Alussa esimerkiksi itemopening-jutuissa olin hukassa, että kenelle lähetän mailia. Oma vastuualue oli kuitenkin selkeä, mutta muiden vastuut eivät aivan niin. Yleisempiä juttuja, Metso Mineralsin muiden yksiköiden toimintaa voisi käydä enemmän läpi, jos olisi aikaa. Esimerkiksi miten menee kuvio ”Usa tilaa Kanadaan, mutta silti on olemasasa Kanadan oma asiakas joka tilaa meiltä”. Organisaation rakennejuttuja voisi paremmin käydä läpi, esimerkiksi mitä DC tarkoittaa ja siihen liittyvää koko kuviota. Metson sisäisiä juttuja ei alussa tajunnut, esimerkiksi SSO:iden väliset suhteet. Niissä pienenä ongelmana, että kehen otan yhteyttä, onko mun juttu vai ei ja kenelle kuuluu.

15. Muuta mainittavaa?

Mietin, että voikohan sitä jotenkin välttää, ettei alussa tulisi sellainen tunne, että on niin hukassa. Alusta saakka jokin pieni maa hoidettavaksi voisi toimia. Ei - EU ja EU-maat heti alussa kaikille, ja esimerkiksi se, mitä kuljetusvaihtoehtoja logistiikassa on ja mitä lähtöjä.

Haastattelu 2.

24.1.2012

1. Milloin tulit taloon?

7.3.2011, osa-aikaiseksi.

2. Mitä muistat perehdytyksestäsi, oliko se pääpiirteittäin mielestäsi onnistunut?

Tilauksia oppi kohtuullisen nopeasti lyömään. Oli hyötyä, että koulussa oli käyttänyt SAP:ia.

3. Mitä muistat ensimmäisestä päivästä? Oliko silloin liikaa, sopivasti vai liian vähän asiaa? Muuttaisitko siinä jotain?

Helppo oli aloittaa. En muista, että olisin ihan pyöräyksissä heti ensimmäisenä päivänä ollut.

4. Kuka/ketkä toimivat perehdyttäjinäsi? Oliko nimettyä perehdyttäjiä? Entä ”buddy”?

Kaksi oman tiimin jäsentä toimivat perehdyttäjinä. Asiakastuen tiimien esimiesten huoneessa tehtiin alussa tilauksia. En ole buddysta kuullut, kesän tuurauksia opetellessa buddyna toimi ehkä tavallaan tuurattava. Olisi varmaan ollut hyvä jos tällainen buddy olisi ollut alusta asti.

5. Oliko perehdytys työhön mielestäsi tarpeeksi perusteellinen? Perusteltiinko opetettavia asioita? (Miksi jokin asia tehdään, niin kuin tehdään? Vai opetettiin vain mitä tehdään? Hahmottuiko kokonaisuus?)

Ainakin tilauksen käsittelyn osalta kokonaisuus hahmottui hyvin. Alku vaiheessa koko ketju, tarjouksen tekemisestä logistiikkaan jäi hieman hämärän peittoon. Koulutuksia tuli ripotellusti koko kevään ajan. DSV:n buukkaus opetettiin kevään kuluessa. Oli hyvä, ettei kaikki tullut samaan aikaan vaan

ripotellusti, näin pystyi pureutumaan kunnolla yhteen asiaan kerrallaan. Ei mielestäni olisi tarvinnut perustella tai selittää tilauksen lyöntiä yhtään enempää.

6. *Kattoiko perehdytys kaikki asiat joita kohtaat päivittäisessä työssäsi? Jos ei, onko ehdotuksia jonka avulla tätä voitaisiin parantaa?*

Ei kattanut, eikä ole tarviskaan. Osa asioista tietenkin tulee perehdyttää, mutta ei ole järkeä perehdyttää etukäteen kaikkia mahdollisia maita ja ongelmia, joiden kanssa tulee olemaan tekemisissä. Tulee sitten työssä vastaan kun tulee.

7. *Paljonko perehdyttämiseen käytettiin aikaa? Riittikö se?*

Vaikea sanoa, kuinka paljon aikaa todella oli varattu, koska perehdytys tapahtui osittain ripotellen. Pohjaperehdytys taisi kestää 2 ensimmäistä viikkoa. Oli miten kauan oli, aika oli kuitenkin riittävä.

8. *Missä järjestyksessä asioita käytiin läpi? Oliko järjestys toimiva?*

Tilausten käsittely ja sappiohjeet käytiin ensimmäisenä, toisena muistaakseni huolitsijoita, eli mitä menee milläkin, sekä ship to-osoitteen luominen. Kaikki opeteltiin aikalailta samassa ryppäässä. Sitten myöhemmin tuli laskutus ja DSV-buukkaus. Tämä järjestys toimi ainakin osa-aikaisten hommien kohdalla.

9. *Oliko perehdytysmenetelmät mielestäsi toimivia? Miten niitä voisi kehittää?*

Oli toimiva, koska tekemällä oppii parhaiten. En keksi ainakaan parempaa, niin sen pitää mennäkin, että standardeja lyödään alkuun rutiinin luomiseksi. Ja tärkeää on, että tämä tapahtuu valvotusti alussa, että voi saman tien kysyä apua.

10. *Saitko esittää omia toiveita ja ehdotuksia perehdytyksen toteutuksen suhteen, esim. lisää käytännön harjoittelua/ teoriaa ym.? Kuunneltiin niitä?*

Luulen, että olisin saanut esittää toiveita, mutta eipä tullut esitettyä, koska sellaisenaan perehdytys toimi ainakin omalla kohdalla hyvin.

11. *Millainen perehdytysuunnitelma oli? Muuttaisitko jotain siitä?*

Ainakaan minulle ei näytetty mitään varsinaista suunnitelmaa. Ekat viikot olivat vain tilauksen lyömistä. En tiedä tarvitseeko suunnitelmaa olla, jos siinä joka päivän kohdalla lukee vain ”tilauksen lyöminen”. Riippuu mihin hommaan on tulossa, osareille tämä on vähän eri asia kuin vakkareille. Osareiden tapauksessa ei väliä näkikö suunnitelmaa vai ei.

12. *Entä kuinka koit muut tiiminjäsenet? Oliko heitä helppo lähestyä ja pyytää apua?*

Oli, tosi helppo. Kaikki auttoivat mielellään ja antoivat tilauksia tehtäväksi. Ei tarvinnut mennä väkisin repimään.

13. *Olivatko muiden tiimien vastuut alussa selkeät itselle?(Tiesitkö kenen puoleen tulisi kääntyä ongelmatilanteissa?)*

Sähköpostiosoitteiden perusteella oli helppo kysyä neuvoa, tiesi kyllä mihin osoitteeseen posti kuului lähettää. Naamalta tai nimeltä esimerkiksi tuotetuen porukkaa ei alussa tuntenut, eikä osannut mennä suoraan kysymään. Logistiikan ja asiakastyön ja ostajien vastuut olivat kyllä selkeät.

14. *Onko ongelmatilanteissa helppo päästä käsiksi tarpeellisiin ohjeisiin ja tietoihin? Onko tähän liittyen kehitysehdotuksia?*

On kyllä, on paljon porukkaa keneltä kysyä, aina joltain löytyy tietoa. Jos ei löydy, sitten kysytään ylempää. Ei ole tullut sellaista tapausta vastaan, missä olisi tarvinnut lisää tietoa. Nyt ainakin on helppo, kun löytää tietokannoista kaiken, mitä tarvitsee.

15. *Muuta mainittavaa?*

Ei tällä erää.

Haastattelu 3.
30.1.2012

1. *Milloin tulit taloon?*

Toukokuussa 2011, osa-aikaiseksi.

2. *Mitä muistat perehdytyksestäsi, oliko se pääpiirteittäin mielestäsi onnistunut?*

Se kesti viikon, oli kuulemma pitkä verrattuna siihen, mitä jotkut muut ovat saaneet. Seurasin yhtä ihmistä ja hänen hommiaan viikon ajan, sen jälkeen otin hänen paikkansa omalle vastuulleni.

3. *Mitä muistat ensimmäisestä päivästä? Oliko silloin liikaa, sopivasti vai liian vähän asiaa? Muuttaisitko siinä jotain?*

Paljon asiaa oli, olin alussa aika pihalla, mutta tuli kuitenkin ihan hyvä ensivaikutelma työpaikasta.

4. *Kuka/ketkä toimivat perehdyttäjinäsi? Oliko nimettyä perehdyttäjää? Entä "buddy"?*

Eräs asiakastukitiimistä itse pois lähdössä oleva henkilö perehdytti omiin tehtäviinsä ensimmäisen viikon ajan, sen jälkeen hän lähti itse pois muihin hommiin. Muut eivät tainneet siinä alkuvaiheessa sotkeutua perehdytykseen. Myöhemmin tuli sitten muitakin perehdyttäjiä, perehtyminen kävi sillä tavalla pikkuhiljaa ripotellen koulutusten kautta. En ole tuosta buddysta kuullut puhuttavan. Kun alkuperehdytyksen hoitanut tiimiläinen lähti jo viikon jälkeen, niin sen jälkeen piti tavallaan etsiä uusi turvaverkko. Perehdyttäjä neuvoi esimerkiksi kysymään tietyltä henkilöltä logistiikkaan liittyvistä asioista jne. Tuo tuutorijuttu [buddy] olisi kyllä varmaan ollut toimiva.

5. *Oliko perehdytys työhön mielestäsi tarpeeksi perusteellinen? Perusteltiinko opetettavia asioita? (Miksi jokin asia tehdään, niin kuin tehdään? Vai opetettiin vain mitä tehdään? Hahmottuiko kokonaisuus?)*

Ei ehkä ihan täysin perusteltu, kokonaiskuvan muotoutumiseen on kyllä mennyt kauemmin kuin viikko. Alussa oli niin paljon manuaalista työtä tehtävänä, että piti jälkikäteen rakentaa kokonaiskuva. Ehkä kritisoin hieman sitä, että perehdytys oli vain yhden ihmisen harteilla, eikä häntä varmaan ollut perehdytetty olemaan perehdyttäjä. Hän yritti varmasti käyttää kaikkia saatavilla olevia materiaaleja apuna, mutta silti en heti päässyt kärryille. Ehkä isompi teoriaisuus alussa, eli taustojen kertominen olisi ollut parempi, niin käytännön hahmottaminen olisi ollut mielekkäämpää. Tietenkin tämä riippuu oppijasta, mutta omalla kohdalla kokisin mielekkäämmäksi. Ongelma siis oli, että alkuperehdyttäjällä ei ollut mitään koulutusta antaa koulutusta, vaan perehdytys tapahtui lähinnä tarkkailemalla hänen työtään.

6. *Kattoiko perehdytys kaikki asiat joita kohtaat päivittäisessä työssäsi? Jos ei, onko ehdotuksia jonka avulla tätä voitaisiin parantaa?*

Ei tarvitsekaan kattaa, koska silloin olisi ollut aivan liikaa asioita alussa. Työssä voi kuitenkin jopa viikoittain tulla uusia asioita vastaan, joten erikoistapaukset parempi käsitellä myöhemmin. Ei olisi siis kannattanut ottaa lisää erikoisjuttuja alkuun, perehdytys toimi hyvin niin, miten oli järjestetty.

7. *Paljonko perehdyttämiseen käytettiin aikaa? Riittikö se?*

Ensin oli viikko pohjaperehdytystä, sitten työ siirtyi enemmän omalle vastuulle. Koulutuksia on ollut myöhemminkin sen jälkeen, ja olen itse saattanut pyytää myöhemmin, että saisiko lisäkoulutusta jostain tietystä asiasta, jota on vähemmän käyty läpi. Apua joutui pyytämään joissakin asioissa. Aika riitti kyllä ihan hyvin. Ehkä sitä ei enempää olisi tarvinnut, koska totta kai omaan tekemiseen on hyvä päästä nopeasti kiinni. Toinen viikko sivusta katsojana ainakaan ei olisi avannut asioita yhtään enempää. Kysymällä ja tekemällä sitä oppii.

8. *Missä järjestyksessä asioita käytiin läpi? Oliko järjestys toimiva?*

Joo oli toimiva, ei sillä tavalla aloitettu mistään konerikon osien saamisesta, vaan loogisesti edeten tilauksen lyömisestä, helpoimmat asiat käytiin läpi ensin.

9. *Olivatko perehdytysmenetelmät mielestäsi toimivia? Miten niitä voisi kehittää?*

Aluksi toimii kyllä se, että katsoo vierestä kun toinen tekee. Pitää kuitenkin aika nopeasti päästä kokeilemaan itse, pelkkä katsominen ei pitkälle toimi. Ekan viikon lopulla perehdyttäjä katsoi vierestä, että tuli tehtyä oikein, mikä oli hyvä. Olisi ehkä parempi, jos eri ihmisten taholta voisi käydä pienemmät palaset läpi. Jakaa siis asiat pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja eri ihmisten perehdytettäväiksi. Apuna olisi materiaaleja, joista myöhemmin näkee, mistä tietty tieto sitten löytyy, kun kaikkea ei voi ulkoa muistaa. Sitten voisi käydä käytännössä läpi tilauksia ja käyttää sitä tietoa hyväksi ja tarkistaa materiaaleista, mistä tieto löytyy. Esimerkiksi huolitsijat voisivat olla yksi kokonaisuus.

10. *Saitko esittää omia toiveita ja ehdotuksia perehdytyksen toteutuksen suhteen, esim. lisää käytännön harjoittelua/ teoriaa ym.? Kuunneltiin niitä?*

Joo sain esittää. Jos joku juttu jäi epäselväksi, voi aina pyytää, että selitätkö uudestaan. Toisen harteilla on enemmän se perehdytystapa, itse ajatteli, että ehkä se toinen tietää paremmin miten asiat on hyvä käydä läpi.

11. *Millainen perehdytysuunnitelma oli? Muuttaisitko jotain siitä?*

Ei varsinaisesti ollut mitään runkoa, että tässä tämän päivän asiat. Ehkä olisi itseni kannalta ollut hyvä, jos olisi nähnyt mitä on tulossa. Olisi nähnyt kokonaisuudet, että nämä asiat pitää hallita ja osata. Semmoinen perehdytyslomake-lappu kyllä on olemassa, mutta sitä ei kauheasti käytetty, eli ei ruksailtu mitään kohtia tms.

12. *Entä kuinka koit muut tiiminjäsenet? Oliko heitä helppo lähestyä ja pyytää apua?*

Joo oli kyllä helppoa.

13. *Olivatko muiden tiimien vastuut alussa selkeät itselle?(Tiesitkö kenen puoleen tulisi kääntyä ongelmatilanteissa?)*

Ei ollut niinkään selkeät, ehkä ostajat hahmottuivat jollain tavalla, mutta partssupportista ja muista tiimeistä ei ollut hajua, että mitkä kaikki kyselyt heille kuuluvat. Varastosta ei ehkä hahmottanut, että mitä kaikkea sinne kuuluu ja mitä ei. Kun tuli tilanne tai ongelma niin sanottiin, että laita viestiä sinne, mutta niinkään ei ollut selvillä, että mikä se systeemi siellä takana on. Näiltä osin olisi kehitettävää siis: olisi voinut enemmän käydä tutustumassa tiimeihin, unohtui alkuvaiheessa vieraila esimerkiksi varastolla ja lähettämässä. Jos olisi ollut lisää oma-aloitteisuuttakin, niin olisi varmaan voinut vaikuttaa asiaan.

14. *Onko ongelmatilanteissa helppo päästä käsiksi tarpeellisiin ohjeisiin ja tietoihin? Onko tähän liittyen kehitysehdotuksia?*

Nyt kun kannata ovat vähän parantuneet niin joo, M-asema oli vähän hankala. Ehkä laskutuksen kanssa voisi olla enemmän asiaa, varsinkin jos on jotain ihme dokumentteja, niin kaikissa maaohjeissa ei taida olla riittävää ohjeistusta. Ehkä sekin tieto on koottuna turhan monessa paikassa, itsellä ja muualla.

15. *Muuta mainittavaa?*

Se tuutori (buddy) -juttu kuulosti hauskalta. Olisi joku, jolta ainakin voisi aina kysyä, jos ei itse keksi oikeata henkilöä. Tosin täällä on kyllä aika helppo kysyä keneltä vaan. Jos tulee jokin uusi käytäntö, tulee helposti epäselvyyksiä sen toteuttamisesta. Pitäisi uuden asian koulutuksessa ymmärtää opettaa se niin, että kaikki varmasti ymmärtävät kyseisen asian samalla tavalla. Jatkuvasti mennään eteenpäin ja kehitytään, joten jatkuvat pikkukoulutukset uuden asian tiimoilta olisivat tervetulleita. Tärkeää siis tarkistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet asian oikein.

Perehdytyksestä vastaavan henkilön haastattelu

Haastateltava: Logistiikkatiimin vetäjä, aiemmin toimi asiakastukitiimin nimettynä perehdyttäjänä.

15.2.2012

1. *Millaista käytössä olevia osastokohtaista perehdytysmateriaalia asiakastukitiimillä on uusien työntekijöiden perehdytyksen varalle?*

DC Europe -tietokannasta löytyy ajantasainen tieto. Jos perehdyttäjä on kipeä, pitäisi olla olemassa yksityiskohtaisempi rasti ruutuun lista siitä, mitä on käyty läpi, esim. tilauksen peruminen, miten ja miksi se tehdään. Näin perehdyttäjän tuuraajan olisi helpompi tietää missä mennään. M-asemalta olen käyttänyt erästä yleisen tason vanhaa pohjaa, joka on päivityksen ja tarkentamisen tarpeessa. Sähköpostista tarkistan viimeisimmät jutut. Jokaiselle on myös mappi, joka sisältää paljon erilaisia ohjeita.

2. *Onko Metson laajuista perehdytysopasta hyödynnetty? Jos ei, niin miksi?*

Ei ole ollut tiedossa tuollainen, ilmeisesti vasta Avenueen tehty. Joskus olen käynyt Metson perehdytyskoulutuksen, jossa puhuttiin perehdytystavoista ja yleisistä asioista, esimerkiksi palautteenantamisesta.

3. *Onko nimetty ns. buddy uuden työntekijän tueksi? (Suositellaan Metson perehdytysoppaassa.)*

Niin, se on meillä tavallaan se nimetty perehdyttäjä. Tiimiin on helppo päästä muutenkin mukaan. Tulokas vähän niin kuin imaistaan heti mukaan porukkaan, niin ehkä täällä ei erilliselle ”buddylle” ole suurta tarvetta.

4. *Kuinka paljon aikaa pohjaperehdytykselle on varattu?*

2 viikkoa, ideaali voisi olla 2 vko aktiivista perehdytystä + seuranta-aika toiset 2 viikkoa. 2 viikon aikana perehdyttäjällä ei ole omia hommia. On hankala perehdyttää kunnolla syvällisesti, kun uudelle tekijälle tarve on aina heti, joten aikaa ei ole tarpeeksi. Kevyempi lasku tulokkaalle olisi hyvä.

5. *Onko olemassa määrättyä käytäntöä sille, missä järjestyksessä asioita käydään läpi pohjaperehdytyksessä? Käydäänkö asiat yksitellen vuoron perään läpi vai kokonaisuuksien kautta edeten suuremmasta kokonaisuudesta pienempään?*

Ei käydä kokonaisuuden näkökulmasta, koska ei sitä sitten hahmota, jos ekanä puhutaan kokonaisuudesta. Ensin olen lyhyesti puhunut yleisesti, että mitä täällä tehdään. Sitten käydään läpi SAP, tilauksen lyöminen ja miltä näyttää tilaus, siitä eteenpäin painottuen SAP:n käyttöön. Sitten myöhemmin vasta puhutaan epätavallisuuksista ja erikoisemmista jutuista. Aihejärjestys on ollut enemmän omassa päässä ja lukujärjestyksessä. Tiimijaon jälkeen lukkaria ei ole päivitetty ja on täysin vapaat kädet suunnitella järjestys, mutta perusasioista tietysti kannattaa aloittaa.

6. *Onko erilaista käytäntöä vakituisten ja osa-aikaisten perehdytykseen? Pitäisikö olla? Esim. eri kesto tai sisältö.*

On erilainen, osa-aikaisen kohdalla lähdetään vähemmällä liikkeelle. Monesti kyse on siitä, että tarkka rooli ei ole tiedossa, eli olen kertonut asioista karsitummin. Myöhemmin on kerrottu sitten lisää tarpeen mukaan. Kun on tietty tehtävä ja vastuut, se vaatii vähän perusteellisemman ja erilaisen tavan käydä asioita läpi.

7. *Mitä materiaaleja perehdyttäjälle on annettu perehdyttämisen avuksi? Onko koulutusta annettu?*

M-asemalta se sama word-tiedosto jonka jo mainitsin, ja lisäksi lukujärjestys.

8. *Mikä on toiminut hyvin nykyisessä perehdytysmallissa?*

Lukujärjestyksen käyttö, jonka ansiosta perehdytyksestä on tullut jäsennellympää. Tietoa on paljon saatavilla, kaikki ei ole pelkkää hiljaista tietoa. Perehdytykseen suhtaudutaan vakavasti; pitkään talossa ollut toimii perehdyttäjänä, sillä hänellä on paljon kokemusta ja annettavaa.

9. *Mikä on ollut haasteellista?*

Se, että ei ole virallista back-upia jos perehdyttäjä tulee kipeäksi, vaan sitten perehdytys on esimiehen vastuulla. Aika on myös haaste. Lisäksi tiedon laajuus ja hajanaisuus: suuri osa on perehdyttäjän päässä ja eri kannoissa. Perehdyttäjän on hanskattava kokonaisuus, osattava poimia ohjeista tarpeelliset mukaan. Logistiikasta ja asiakastuesta osattava selittää yksinkertaisesti, mutta se voi olla hankalaa, koska itse on jo syvällä tässä työssä. Miten selittäisi niin, että toinen ymmärtää? Lisäksi perehdytysuunnitelmasta puuttuu metsolaisten mailikäytännön läpikäynti: kuinka viestit ja vastaat asiakkaalle? Tämä olisi hyvä ottaa mukaan suunnitelmaan. Pitää varata aikaa perehdytyksessä myös aiheelle ”me Metsona, ei yksilönä”.

10. *Otetaanko uuden työntekijän jo olemassa oleva osaaminen ja aiemmat kokemukset huomioon perehdytyksessä? Hyödynnetäänkö niitä? Entä mieluisimmat oppimistyylit? Miten? (Jos ei, voisiko ne ottaa jotenkin paremmin huomioon ja miten?)*

Joo periaatteessa, siis että ihmistä tuntematta oppimistyyliä hankala ottaa huomioon. Sama kaava toistuu kyllä riippumatta perehdytettävästä: ensin selitän ja näytän ja sitten laitan aika pian tekemään itse. Kyllä sitten aika pian huomaa, että onko toinen ihan kuutamolla. Ensin kartoitetaan ihan vain kyselemällä, onko jotain käsitystä asioista, esim. aiempien opintojen tai töiden kautta. Kannustetaan tuomaan omia näkemyksiä esille, mutta odotetaan, että ihminen on sen verran oma-aloitteinen, että tuo oma näkemyksensä esille. Ei voi liikaa kuitenkaan väkisin lypsää.

Kiitos haastattelusta!