

PEREHDYTTÄMISMALLIN KEHITTÄMINEN

Case: Oy Matkahuolto Ab

Marianne Turunen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2013

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) TURUNEN, Marianne	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 15.03.2013
	Sivumäärä 70	Julkaisun kieli suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PEREHDYTTÄMISMALLIN KEHITTÄMINEN Case: Oy Matkahuolto Ab		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottaminen ja johtaminen		
Työn ohjaaja(t) SALMINEN, Hannele		
Toimeksiantaja(t) Oy Matkahuolto Ab		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Jyväskylän Matkahuollon pakettipalveluihin perehdyttämisen malli uusille asiakaspalvelijoille. Työssä kehitettiin myös tarkistuslista perehdyttämisen tueksi. Tavoitteena oli kartoittaa pakettipalvelujen perehdyttämisen nykytila ja parantaa uusien työntekijöiden sijoittumista työyhteisöön kartoituksen pohjalta. Toimeksianto opinnäytetyöhön tuli Oy Matkahuolto Ab:lta.</p> <p>Työ toteutettiin kehittämistutkimuksena helmikuun 2013 aikana. Tiedonkeruun menetelminä käytettiin strukturoitua havainnointia ja teemahaastatteluja. Havainnointi suoritettiin piilohavainnointina pakettipalvelujen asiakaspalvelussa, ja kohteina olivat asiakaspalvelijat ja heidän esimiehensä. Teemahaastatteluihin osallistui kaksi työntekijää, paikallispäällikkö ja perehdyttäjä. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että tietoa saataisiin kaikilta perehdyttämisen osapuolilta.</p> <p>Tiedonkeruun tuloksena selvisi, ettei pakettipalveluissa ole noudatettu minkäänlaista perehdyttämisen toimintasuunnitelmaa. Ilman suunnitelmaa perehdyttämisen eteneminen oli koettu melko sekavaksi. Perehdyttäjät toivoivat työntekijöiden esittävän itse enemmän kysymyksiä, ja työntekijät toivoivat yhden asian läpi käymistä kerrallaan. Tiedonkeruun perusteella kehitettiin teemoittain etenevä perehdyttämisen malli. Malli sai tuekseen myös perehdyttämisen tarkistuslistan, jonka avulla uusi työntekijä pystyy seuraamaan oppimisprosessiaan ja tarkistamaan työhönsä liittyviä ohjeita ja tehtäviä.</p> <p>Opinnäytetyössä kehitettiin uusi perehdyttämisen malli sekä tarkistuslista mallin tueksi Matkahuollon pakettipalveluihin. Työ tuo lisäarvoa niin toimeksiantajalle kuin uusille työntekijöille tekemällä perehdyttämisestä nopeaa, tehokasta ja perusteellista. Opinnäytetyö on ajankohtainen, koska yritysten perehdyttäminen on alettu yhä enemmän ymmärtää myös kilpailuvalttina taistelussa parhaimmista työntekijöistä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) perehdyttäminen, perehdyttämishjelma, henkilöstövoimavarojen johtaminen, kehittämistutkimus		
Muut tiedot		



Author(s) TURUNEN, Marianne	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 15.03.2013
	Pages 70	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title DEVELOPING AN ORIENTATION MODEL Case: Oy Matkahuolto Ab		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) SALMINEN, Hannele		
Assigned by Oy Matkahuolto Ab		
Abstract <p>The purpose of the Bachelor's Thesis was to develop an orientation model for the new service personnel of Matkahuolto parcel services in Jyväskylä. In addition, a checklist of orientation was developed. The objective of the thesis was to chart the current state of orientation in the parcel services and improve the integration of employees in the work community. The thesis was assigned by Oy Matkahuolto Ab.</p> <p>The data of the Thesis was gathered through structured observation and semi-structured interviews in February 2013. The observation was executed with the hidden observation method in the service point of the parcel services. The targets of the observation were the service personnel and their supervisors. Semi-structured interviews with themes included interviews of the local head manager, the orientation manager and the newest service personnel. The objective was to gather perspectives of every party concerning the orientation process.</p> <p>The outcome of the fact-finding showed that there was no previous orientation plan in the parcel services. Without a clear plan, the interviewees considered the orientation rather confusing. The orientation officers wished the employees to ask more questions. On the other hand, the employees wished that the orientation would progress step by step. The final result was the Theme-based Orientation Model, for a clearer progress of the orientation and training. It also included The Checklist of The Orientation which helps a newcomer to follow his learning and check out the instructions and tasks related to his work.</p> <p>The Bachelor's Thesis managed to achieve a new systematic orientation program for Matkahuolto parcel services. The thesis is valuable for Matkahuolto and for their new employees by improving the orientation to be more effective and thorough. This Bachelor's Thesis is topical at the moment, due to the fact that companies' image has more significance in the battle of skillful employees.</p>		
Keywords orientation, orientation program, human resource management, development research		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	5
2.1	Matkahuolto-konserni	5
2.2	Henkilöstöpolitiikka ja arvot Matkahuollossa.....	5
2.3	Jyväskylän Matkahuolto.....	7
3	PEREHDYTTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT	8
3.1	Perehdyttäminen käsitteenä.....	8
3.2	Perehdyttämisen hyödyt työnantajalle	11
3.3	Perehdyttämisen lainsäädäntö	12
3.4	Perehdyttämisen ja työyhteisön kehittäminen	14
4	KÄYTÄNNÖN PEREHDYTTÄMISTYÖ	17
4.1	Perehdyttämissuunnitelman laatiminen	17
4.2	Toteuttaminen	18
4.3	Metodit perehdyttämisessä.....	21
4.4	Seuranta ja loppuarviointi.....	23
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	25
5.1	Tutkimusmenetelmä ja -prosessi	25
5.2	Havainnointi tiedonkeruumenetelmänä.....	26
5.3	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	28
5.4	Teemahaastatteluiden toteutuksen suunnittelu	29
6	KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TIEDONKERUUN TULOKSET	31
6.1	Perehdytyksestä vastaavien tahojen haastattelut.....	31
6.2	Uusien työntekijöiden haastattelut	36
6.3	Havainnoinnin tulokset	39
6.4	Nykytila-analyysi	42

6.5	Tunnistetut tärkeimmät kehittämiskohteet nykytila-analyysin pohjalta	46
7	UUSI PEREHDYTTÄMISEN MALLI	48
7.1	Teemoittain etenevä perehdyttämismalli	48
7.2	Perehdyttämisen tarkistuslista	49
8	POHDINTA	51
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	57
	Liite 1. Teemahaastattelurunko paikallispäällikölle	57
	Liite 2. Teemahaastattelurunko perehdyttäjälle.....	58
	Liite 3. Teemahaastattelurunko uusille työntekijöille.....	59
	Liite 4. Havainnoinnin tutkimuspäiväkirja.....	60
	Liite 5. Perehdyttämisen tarkistuslista	62
	Liite 6. Teemoittain etenevä perehdyttämisen malli	65
 KUVIOT		
	KUVIO 1. Oy Matkahuolto Ab arvot	6
	KUVIO 2. Ongelmien käsittelyn ja ratkaisemisen vaiheet.....	15
	KUVIO 3. Ajakäytön ja oppimisen suhde muodollisessa ja epämuodollisessa oppimisprosessissa.....	22
	KUVIO 4. Kehittämistutkimuksen prosessikaavio	26
	KUVIO 5. Havainnoinnin asteet.....	27
	KUVIO 6. Nykytila-analyysi	45

1 JOHDANTO

Perehdyttämisen hyödyllisyys sekä yksilölle että yrityksille on selvää. On tehty tutkimuksia, joissa on selvitetty, kuinka paljon nopeammin perehdytetty henkilö pääsee urakkavauhtiin verrattuna henkilöön, jolta suunniteltu perehtyminen on jäänyt väliin. (Helsilä 2002, 52.) On myös useita tutkimuksia, jotka todistavat ensivaikutelman luovan asenteen, jota on yleensä hyvin työlästä ja hidasta enää muuttaa. Tämä koskee asenteita niin ihmisiä, yritystä kuin työtäkin kohtaan. (Piili 2006, 124.) Liian usein perehdyttäminen jätetään sitä suorittavien tahojen varaan ilman minkäänlaista suunnitelmaa tai tukimateriaalia.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on valtakunnallinen linja-autoliikenteen palvelu- ja markkinointiyritys Oy Matkahuolto Ab. Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat: Mitkä ovat perehdyttämisen nykytilan ongelmat Jyväskylän Matkahuollon pakettipalveluissa sekä millaisen perehdyttämisen toimintamallin ja apuvälineet pakettipalvelut tarvitsevat? Työn tavoitteena oli kartoittaa pakettipalvelujen perehdyttämisen nykytila ja parantaa uusien työntekijöiden sijoittumista työyhteisöön kartoituksen pohjalta. Tarkoituksena oli kehittää Matkahuollon pakettipalvelujen asiakaspalveluun perehdyttämisen malli ja sen tueksi perehdyttämisen tarkistuslista. Opinnäytetyö on kehittämistutkimus.

Kehittämistutkimus rajattiin koskemaan pakettipalveluja, koska juuri pakettipalveluiden asiakaspalvelijat ovat maininneet perehdyttämisessä olevan kehitettävää. Perehdyttämismalli ja tarkistuslista kehitettiin kirjallisuustiedon ja laadullisen tiedonkeruututkimuksen tuloksina. Perehdyttämismallin tarkoitus oli valmistuessaan olla tarkka etenemissuunnitelma uuden asiakaspalvelijan perehdyttämisessä. Perehdyttämisen tarkistuslistan tavoite oli valmistuessaan olla tarkat perehdyttämisaalueet ja työtehtävät sisältävä dokumentti, joka jaetaan uudelle työntekijälle. Dokumentin sisältö, muoto ja tarkempi lopputavoite tarkentuivat tiedonkeruun avulla.

Opinnäytetyön alkuosa koostuu kirjallisuuskatsauksesta perehdyttämiseen. Tässä osiossa olen etsinyt tarvittavaa pohjatietoa kehittämistyöni toteuttamiseksi. Keskityn kirjallisuuskatsauksessa esittelemään perehdyttämisen käsitteet ja mittarit ja kytkeään ne käsiteltävään ongelmaan. Kuvailen kirjallisuuden avulla myös erilaisia käytännön perehdyttämisen vaiheita ja kompastuskiviä. Tämän jälkeen raportti etenee kehittämistutkimuksen tiedonkeruuseen ja niiden tuloksiin. Nämä luvut sisältävät menetelmien valinnan, tiedonkeruun suunnittelun, toteutuksen ja tulokset. Tulosten jälkeen esittelen tiedonkeruun avulla tehdyn nykytila-analyysin ja kehittämiskohdetet nykytila-analyysin perusteella. Tiedonkeruun tuloksena saatiin aikaan perehdyttämismalli ja tarkistuslista, jotka esitellään viimeisessä luvussa ennen pohdintaa sekä liitteissä 7 ja 8. Pohdinnassa käydään läpi kehittämistutkimuksen etenemistä ja arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta, onnistumista ja käytettävyyttä.

Uuden työntekijän perehdyttäminen kuuluu henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja henkilöstön hankintaan. Perehdyttämisen kehittäminen on ajankohtainen aihe juuri henkilöstöhankinnan näkökulmasta. Vasta viime aikoina on alettu ymmärtää työntekijöiden rekrytoinnissa yrityksen imagon ja brändin tärkeyttä. Nykypäivän työnhakijoiden keskuudessa on alkanut korostua työpaikkaa valitessa se, kuinka arvostettu työnantaja on ja millaisen työnantajakuvan he antavat. Perehdyttäminen on mukana luomassa yrityksen imagoa ja brändiä, koska hyvin perehdytetty ja tyytyväinen työntekijä kuvastaa yritystään ja kehuu työnantajaansa myös ulospäin. (Kauhanen 2010, 69.)

Lähtökohtina opinnäytetyön tekemiselle olivat omat kokemukseni perehdytettävänä yrityksessä sekä uusien työntekijöiden toiveet perehdyttämisen kehittämiseksi. Työskentelen itse Matkahuollossa Matka- ja Pakettipalvelujen moniosaajana ja olen ollut osallisena uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Opinnäytetyön tiedonkeruu kirjallisuudesta ja tutkimusmenetelmien tulokset kehittivät niin omaa näkemystäni perehdyttämisestä kuin perehdyttämisestä vastaavia tahoja. Lisäksi syvensin tietojani henkilöstöjohtamisen alueella.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 Matkahuolto-konserni

Oy Matkahuolto Ab on 28. tammikuuta 1933 perustettu valtakunnallinen linja-autoliikenteen palvelu- ja markkinointiyritys. Matkahuolto on syntynyt linja-autoliikennöitsijöiden tarpeesta kehittää ja edistää ammattimaista autoliikennettä sekä perustaa odotustiloja, tavaransäilytystä sekä matkailu- ja pakettitoimistoja autojen pysähdyspaikoille (Saatamme yhteen 2007, 49).

Nykyään Matkahuollon palveluverkosto kattaa noin 2 000 palvelupistettä, joista 60 on yhtiön omia toimipaikkoja. Omien toimipisteiden lisäksi palveluverkosta rikastuttavat asiamiestoimipaikat, Suomen Lähikauppa Oy:n toimipaikat ja R-kioskit. Matkahuollon liikeidea on tuottaa julkiselle henkilöliikenteelle sellaisia tuki- ja oheispalveluja, jotka helpottavat ja lisäävät julkisen liikenteen käyttöä ja tuovat sille lisäarvoa (Kilpi 2011). Matkahuollon pääliiketoiminta-alueina toimivat Matka- ja Pakettipalvelut, ja lisäksi yhtiö harjoittaa kahvila- ja kioskitoimintaa. Näiden lisäksi Matkahuollossa hoidetaan Western Union – rahanvälitystä ja monia muiden yritysten kanssa yhteistyössä tuotettavia palveluja paikkakuntakohtaisesti.

Matkahuollon omistaa noin 600 yksityistä linja-autoyrittäjää, joista suurin osa kuuluu Suomen Linja-autoliittoon eli LAL:iin. Matkahuolto on yksityinen osakeyhtiö, jonka toiminnasta vastaa tällä hetkellä vuoden 2012 tammikuussa toimitusjohtajaksi nimetty Jarmo Oksaharju.

2.2 Henkilöstöpolitiikka ja arvot Matkahuollossa

Henkilöstöresursseista huolehtiminen on tärkeä osa kannattavaa yritystoimintaa. Henkilöstön työsuoritus ja motivaatio riippuvat muun muassa työtehtävien sisällöistä sekä siitä, kuinka hyvin työtehtävät vastaavat henkilön kykyjä ja muita ominaisuuksia. Työtehtäviin liittyvien asioiden lisäksi näihin asioihin vaikuttavat muun muassa esi-

miehen johtamistyyli ja työilmapiiri. Yrityksen henkilöstöpolitiikan tärkein tehtävä on yrityksen toiminnan tukeminen. Henkilöstöpolitiikkaan kuuluvat muun muassa:

- Henkilöstösuunnittelu ja -hankinta
- Henkilöstön perehdyttäminen ja kehittäminen
- Sisäinen tiedotustoiminta
- Organisaation ja johtamismenetelmien kehittäminen.

(Hollmén, Meincke, Nyyssölä, Rantahalvari, Wärn, Åström & Äimälä 2011, 174-175.)

Matkahuollon arvot (Kuvio 1) yhtenäistävät toimipaikkojen toimintakulttuurin samanlaiseksi kaikkialla Suomessa, ja kaikki henkilöstöön, asiakkaisiin ja liiketoimintaan liittyvät päätökset on tehty näiden arvojen pohjalta. Matkahuollon johto määrittelee itse arvojensa olevan kompassi, joka ohjaa henkilöstöä toimimaan yhdenmukaisesti ja tasalaatuisesti yrityksen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvoihin sitoutunut henkilöstö kokee asiat yhteisiksi, ja asiakkaille välittyy tunne henkilöstön luotettavasta ja uskottavasta tavasta toimia ja halusta onnistua. (Kivilahti & Wallin 2009, 1.)

TYTTYVÄINEN ASIAKAS

Tärkein tehtävämme.

ARVOSTAMME YKSILÖÄ

Tärkein voimavaramme.

TOIMIMME TULOKSELLISESTI JA KANNATTAVASTI

Olemassaolon perusta.

TOIMIMME OSAAVASTI JA JATKUVASTI OPPIEN

Menestymisen edellytys.

YRITYSTÄMME ARVOSTETAAN

Jatkuvuuden edellytys.

KUVIO 1. Oy Matkahuolto Ab arvot (Kivilahti & Wallin 2009, 5).

Matkahuolto määrittelee yksilön tärkeimmäksi voimavarakseen ja yksilön arvostamisen olevan avaintekijä henkilöstön jaksamisen ja yrityksen menestymisen varmistamiseksi. Matkahuolto seuraa toimintaansa kolmella kuntotasolla: sisäisen kunnon, asiakaskunnon ja tulokunnon kartoituksilla. Sisäinen kunto tarkoittaa yrityksen oman henkilöstön terveyttä, tyytyväisyyttä, jaksamista ja hyvinvointia. Matkahuollossa on määritelty, että sisäinen kunto on perusta asiakaskunnolle ja tulokunnolle. Arvot-julkaisussa (Kivilahti & Wallin 2009, 12) sisäisen kunnon rakennuspalikoiksi määritellään yksilön vaikutusmahdollisuudet työssä, erilaisuuden arvostus, kehitysmahdollisuudet, merkityksellisyyden kokeminen, työilmapiiri ja työnantajan tuki vapaa-ajan harrastusten toteutumiseksi.

2.3 Jyväskylän Matkahuolto

Jyväskyläläinen linja-autoliikenne sai alkunsa 23.8.1922 Kyösti Hännisen aloitettua ensimmäisenä paikallisena linja-autoliikenneyrittäjänä liikennöinnin Jyväskylän ja Saarijärven välillä. Linja-autoasematoiminta alkoi tuon jälkeen 1930-luvulla, jolloin Jyväskylässä oli jo useampia linja-autoliikenteen uranuurtajia. (Kilpi 2011.)

Jyväskylän Matkahuolto on toiminut nykyisissä tiloissaan Matkakeskuksen yhteydessä vuodesta 2003 saakka. Ennen Matkakeskuksen rakentamista Matkahuolto sijaitsi erillään muusta julkisesta liikenteestä Harjukadulla. Matkahuollon palvelutilat sijoituvat kahteen rakennukseen Hannikaisenkatu 20–22 välillä niin, että Matkapalvelut sijaitsivat Matkakeskuksessa osittain yhteisissä tiloissa VR:n lipunmyynnin kanssa ja pakettipalvelut parkkitalon yhteydessä Matkakeskusrakennuksen vieressä. Kiinteistöt kuuluvat Kiinteistö Oy Jyväskylän Rahtiasemalle ja niistä vastaavat yhdessä osakkaat Jyvä-Parkki Oy ja Oy Matkahuolto Ab. Lisäksi Jyväskylän Matkahuollolla on vuokrattu tila VR Transpointin logistiikkaterminaalissa nouto-jakelu -toimistoa ja autojen säilytystä varten.

Pakettipalveluissa Matkahuollon rooli on markkinoida ja myydä palvelua, vastata tuotekehityksestä, ylläpitää ja kehittää palveluverkostoa sekä täydentää kuljetusjär-

jestelmää omalla ja yhteistyökumppaneiden nouto-jakelu -kalustolla. Matkahuollon pakettipalveluverkosto kattaa Jyväskylässä oman toimi-paikan lisäksi 17 Siwaa kaupungin sisäisesti ja 29 asiamiestoimipaikkaa lähikuntien alueella. Myös asiamiestoimipaikoilla on joitakin Siwa-pisteitä.

Jyväskylän Matkahuollon koko toimipaikan palveluksessa työskenteli vuoden 2013 alussa yhteensä 51 työntekijää. Työntekijöistä 28 oli miehiä ja 13 naisia. Heidän keski-ikänsä oli 38,6 vuotta. Työtehtävät Jyväskylän asemalla sijoittuvat asiakaspalveluun, toimistotöihin, varastotöihin, hallintoon ja paikalliskuljetukseen. Lisäksi Jyväskylän Matkahuolto on vastuussa suuresta joukosta asiamiestoimipaikkoja. Jyväskylän Matkahuollon paikallispäällikkönä toimii Merja Kilpi. Kilven tehtävä on huolehtia Jyväskylän Matkahuolto-toimipaikan tuloksesta, toiminnasta ja henkilöstöstä. Organisaatiohierarkiassa Kilvestä seuraavina ovat kuljetusesimies Tommi Nupponen ja palveluvastaava Laura Korhonen, jotka toimivat kuljetuksen ja matkapalvelujen esimiehinä. Lisäksi Jyväskylän toimipaikalla työskentelee aluekouluttaja Antti Koivistoinen, joka vastaa Jyväskylän, Lahden ja Kouvolan alueiden asemien ja asiamiesten järjestelmäkouluttamisesta. Hän toimii tehtävässään asiakaspalvelu- ja varastomiestehtäviensä ohella, ja lisäksi hän perehdyttää uudet pakettipalveluiden asiakaspalvelijat tehtäviinsä. Pakettipalveluissa työskenteli vuoden 2013 alussa yhteensä 14 työntekijää, joista miehiä oli 9 ja naisia 5. Heidän keski-ikänsä oli 42,1 vuotta. Pakettipalvelujen työntekijät toimivat joko asiakaspalvelu- tai varastotehtävissä tai molemmissa.

3 PEREHDYTTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

3.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdytyksellä tai perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimia, jotka auttavat työntekijää suoriutumaan menestyksekkäästi niistä työtehtävistä, joihin hänet on palkattu. Työtehtävien opettelun lisäksi perehdyttäminen käsittää muun muassa tu-

tustumisen työympäristöön sekä perehtymisen yksikön ja organisaation tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin. Kaiken kaikkiaan perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton sekä yleisen, kulttuurisen sekä tehtävään liittyvän perehdyttämisen (Perehdytyksen kolme tasoa 2012). Perehdyttämisen voi kuitenkin jaotella lukuisilla muillakin tavoilla. Helsilä erittelee perehdyttämisen yritysperehdyttämiseen, työpaikkaan perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen (2002, 52). Vielä enemmän perehdyttämistä on yleistetty jakamalla se ainoastaan kahtia: taloon ja työhön tutustumiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Kaksi jälkimmäistä ovat kuitenkin nykypäivänä aivan liian yleistäviä, ja siksi esittelen seuraavaksi ensimmäisenä mainitsemani perehdyttämisen tasot.

Yleinen perehdyttäminen sisältää yrityksen käytäntöjen opettamisen. Useat yritykset hoitavat yleisen perehdyttämisen antamalla uudelle työntekijälle ensimmäisenä työpäivänä Tervetuloa-oppaan. Perehdyttäminen ei saa missään tapauksessa olla pelkästään itseopiskelumateriaalin jakamista työntekijälle, mutta koska jokainen pystyy ottamaan vain rajallisen määrän tietoa vastaan kerrallaan, on hyvä jakaa jonkinlaista materiaalia myös myöhäisempää tarkastelua varten. (Helsilä 2002, 52.) Vaihtoehtoisesti jotkut yritykset lähettävät Tervetuloa -kirjeen jo ennen ensimmäistä työpäivää. Menetelmästä riippumatta, yleinen osio sisältää työsuhteeseen liittyvän informaation, kuten palkkaukseen, työaikoihin, henkilöstöasioihin ja poissaoloihin liittyvät käytännöt. (Perehdytyksen kolme tasoa 2012.)

Kulttuurinen perehdyttäminen on kaikessa laajuudessaan sekä avarakatseinen että yksityiskohtainen prosessi. Avarakatseinen osa sisältää perehdytyksen yrityksen menneisyyteen ja nykyisyyteen, sen visioon, missioon ja arvoihin sekä työkuulttuuriin. Yksityiskohtaisempi osio taas sisältäisi erilaiset politiikat, toimintatavat ja muut avaintekijät jokaiset työpaikan mukaisesti. (Armstrong & Mitchell 2008.) Kulttuurinen osio on siis sekä yritykseen että työpaikkaan tutustumista.

Tehtävään liittyvässä perehdyttämisessä työntekijä perehdytetään muun muassa uuteen työhön, työpaikan olosuhteisiin, työmenetelmiin, työvälineisiin, järjestelmiin

ja turvallisiin työtapoihin (Vartiainen-Ora 2007, 60). Mahdollisuuksien mukaan siinä olisi hyvä hyödyntää jonkinlaista työpari- tai mentori-menetelmää, jossa uusi työntekijä voi seurata kokeneemman työntekijän työtä ja kääntyä hänen puoleen tarvittaessa. Tehtävään liittyvää perehdytystä voidaan kutsua myös työhön opastukseksi.

Tavallisesti työhön opastuksesta puhutaan kuitenkin yksittäisenä perehdyttämismuotona, jossa yleensä vanha työntekijä opettelee jonkin uuden asian työpaikassaan.

Työhön opastuksen tarvetta voivat lisätä uuden käyttöjärjestelmän tai kokonaan uuden työtehtävän harjoittelu. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.) Työhön opastus kuuluu perehdyttämiseen, joka taas kuuluu työhön sijoittamiseen. Työhön sijoittaminen käsittää kaikkiaan henkilöstön hankinnan, valinnan, perehdyttämisen, toisiin tehtäviin siirtämisen ja vähentämisen. (Kauhanen 2010, 68.)

Perehdyttämisen toteuttamistapa riippuu paljon yrityksestä, sen liiketoiminta-alasta, uuden työntekijän toimenkuvasta ja vallitsevasta tilanteesta. Esimerkiksi, jos samaan aikaan rekrytoidaan isompi joukko henkilöitä samankaltaisiin tehtäviin, voidaan järjestää perehdyttämiskurssi. Se on tehokasta, mutta mahdollistaa myös tulokkaiden verkottumisen keskenään. (Piili 2006, 125.) Perehdyttämiseen on tarjolla myös apua, mikäli työpaikan sisäiset resurssit tai osaaminen eivät riitä uuden työntekijän kouluttamiseen. Apua voidaan pyytää yrityksen omista muista toimipisteistä tai ulkopuolisilta palveluntarjoajilta, joita on nykyään kasvava joukko. Palveluita ostetaan usein enimmäkseen uusien johtajien ja esimiesten kouluttamiseen, mutta palveluita voi yhtä hyvin ostaa myös alemman työntekijäportaana perehdyttämistä varten. (Dessler 2009, 166.)

Perehdyttäminen on siis paljon laajempi käsite kuin ainoastaan työntekijän opettamista esimerkiksi järjestelmien käyttöön. Perehdytyksen aikana perehdytettävä oppii tuntemaan myös työpaikan ihmiset, kirjoittamattomat toimintamallit ja tavat. Hän oppii yrityksen strategian, arvot, vision ja liikeidean ja lopulta ymmärtää, kuinka hänen oma työpanoksensa sijoittuu tähän palapeliin. Perehdyttämistä ei pidä kuiten-

kaan ajatella vain lisäarvona työntekijälle, vaan toimiva perehdyttäminen antaa aivan yhtä suuren hyödyn myös työnantajalle. (Dessler 2006, 160.)

3.2 Perehdyttämisen hyödyt työnantajalle

Työnantajalle perehdyttäminen on investointi tulevaisuuteen. Yritysten yksi tavoite on olla vetovoimainen niin asiakkaille kuin henkilökunnalle. Yrityksen asiakkaille antamasta kuvasta puhutaan imagona, maineena tai brändinä. Henkilöstöasioiden yhteydessä voidaan puhua myös työnantajakuvasta. Työnantajakuva on sitä, millaisena niin nykyiset työntekijät kuin potentiaaliset työnhakijat näkevät yrityksen. Hyvän työnantajakuvan omaavat yritykset pystyvät pitämään työntekijänsä sitoutuneina ja palkkaamaan parhaat työntekijät. (Kauhanen 2010, 69.) Esimerkiksi harjoittelijat ja työssä oppijat kertovat kokemuksistaan koulussa ja kotona, mikä vaikuttaa taas kuulioiden mielikuviin yrityksestä. Parhaimmassa tapauksessa yritys on hoitanut asiat niin hyvin, että työvoima kamppailee paikoista yrityksen palveluksessa ja heidän lähipiirinsä haluaa taas ostaa yrityksen palveluja. (Kangas ym. 2007, 5.)

Onnistunut perehdyttäminen myös säästää kustannuksia. Perehdyttämisen epäonnistumisesta mahdollisesti seuraavia asioita voidaan luetella lukuisia: sekaannukset ja niiden selvittäminen, virheet ja hävikki, tapaturmat ja sairaalalaskut, poissaolojen lisääntyminen ja henkilöstön vaihtuminen. Jos työnantaja olisi käyttänyt hieman enemmän resursseja ja ajatusta uuden työntekijän perehdyttämiseen, näiltä olisi voinut välttyä. Perehdyttäminen on kuitenkin ennen kaikkea tapa kasvattaa työntekijän osaaminen mahdollisimman nopeasti sille tasolle, että hän voi itsenäisesti ja työnantajan edellyttämällä tavalla hoitaa hänelle annetut työtehtävät. Nopea oppiminen on myös kustannustehokasta. Työntekijän ei ole tarkoitus olla heti valmis itsenäiseen työntekoon, vaan perehdyttämisen aikana on tarkoitus antaa työntekijälle tärkeimmät eväät, jotta hän voisi aloittaa omatoimisen työhön opettelunsa muun henkilöstön avustuksella. (Kangas ym. 2007, 4-5.)

Perehdyttämällä vahvistetaan työntekijöiden ymmärrystä siitä, mitä heiltä odotetaan ja mikä heidän toimenkuvansa on. Uusi työntekijä alkaa socialisoitua työyhteisöön niin, että hän ymmärtää myös sovellettavissa tilanteissa, mitkä ovat yrityksen asenteet hoitaa asioita ja toimia. (Dessler 2006, 160.) Lisäksi perehdyttämällä pyritään lisäämään työntekijän osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan työssä jaksamista sekä vähennetään poissaoloja ja työtapaturmien riskiä. (Kauhanen 2010, 68.)

3.3 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Työhön perehdyttämiseen on olemassa omat velvoitteensa lainsäädännön puolesta. Työsopimuslaki säätelee työnantajan velvoitteista työntekijän oppimismahdollisuuksien varmistamisesta seuraavanlaisesti:

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan eteneväksi. (L 26.1.2001/55)

Työturvallisuuslaki on säädetty pääasiassa ehkäisemään ennalta ja torjumaan työn tai työympäristön aiheuttamia vaaratekijöitä työntekijöiden terveydelle. Työturvallisuuslaki säätelee myös työntekijän perehdyttämisestä seuraavasti.

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi... (L 23.8.2002/738)

Myös laki yhteistoiminnasta yrityksissä säätää muun muassa, että yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhön tulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot (L 30.3.2007/334.) Lain määritelmät uuden työntekijän opastukselle, terveys- ja turvallisuusnäkökulmia lukuun ottamatta, ovat kuitenkin aika suuripiirteisiä. Laki säätää, että työntekijälle on annettava kaikki tarpeelliset eväät, jotta hänellä on mahdollisuus suorittaa hänelle annettu tehtävä ja vielä omaa ja muiden turvallisuutta vaalien. Perehdyttämissuunnitelmien ja ohjelmien laatiminen sekä perehdytysmateriaalien luominen on yrityksen oman harkinnan varassa.

Työturvallisuus

Työturvallisuus on työnantajille tärkeä tekijä ja työtaturmia vähentävät toimet työnantajien ensisijaisia prioriteetteja. Työtaturmia sattuu yleensä erityisesti uutta työtä aloitteleville henkilöille. Usein tapaturmat johtuvat puutteellisista turvallisen työskentelyn tiedoista ja juuri kyseisen työpaikan riskitekijöistä. Kyse ei ole ammattitaidon puutteesta, vaan riski on jokaisella uudessa työssä aloittavalla. Siksi kaikkiin perehdyttämissuunnitelmiin kuuluvat keskeisenä osana työturvallisuusasiat ja muun muassa tämän vuoksi huolellinen perehdyttäminen kannattaa. (Kangas ym. 2007, 4.)

Työturvallisuus on laissa säädettyä, ja siitä huolehtiminen on työnantajalle pakollista toimintaa ja siinä ilmenevä huolimattomuus rangaistava teko. Vuonna 2002 voimaan tulleen työturvallisuuslain mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on tämän vuoksi otettava huomioon niin työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (L 23.8.2002/738.)

Työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisyys edistämiseksi työsuojelun toimintaohjelma. Toimintaohjelman tavoitteina tulee olla työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen, työolojen kehittäminen sekä työympäristöön liittyvien tekijöiden vai-

kutusten huomioonottaminen. Työsuojelun toimintaohjelmasta johdettavien tavoitteiden tulee olla huomioituna työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa sekä sitä tulee käsitellä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa. (L 23.8.2002/738.)

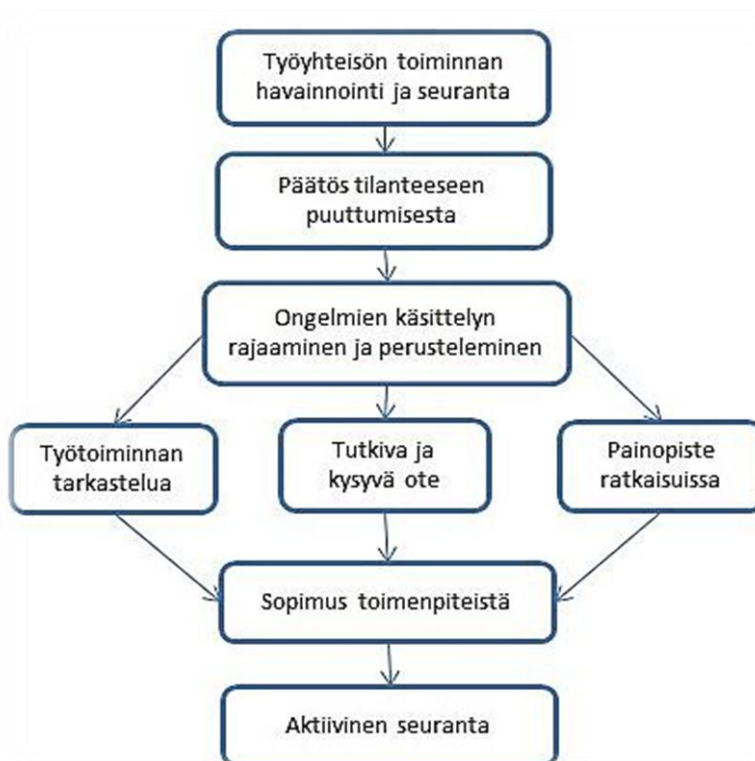
Työsuojelutoimikunnan tavoitteena on työn turvallisuuden ja terveellisyyden edistäminen työsuojelun toimintaohjelman mukaisesti. Toimikunta on perustettava työpaikalle, jossa työskentelee säännöllisesti yli 20 työntekijää. Toimikunnassa tulee olla edustettuna työnantajan, työntekijän sekä toimihenkilöasemassa olevien työntekijöiden tahot. (Työsuojelutoimikunta 2010.)

Työnantajan on nimettävä työpaikalle myös työsuojelupäällikkö, joka vastaa työpaikan yhteistoiminnasta, ellei työnantaja itse toimi sellaisena. Työsuojelupäällikkö avustaa linjaorganisaation esimiehiä työsuojelutiedon ja asiantuntemuksen hankinnassa sekä työntekijöiden ja työsuojeluviranomaisten yhteistyöhön liittyen. (L 20.1.2006/44)

3.4 Perehdyttämisen ja työyhteisön kehittäminen

Yksi uuden työntekijän perehdyttämisen tavoitteista on juurruttaa uuteen työntekijään asenteet, standardit, arvot ja menettelytavat, joita organisaatio ja sen osastot työntekijöiltään odottavat (Dessler 2009, 160). Tällainen oppiminen ei yleensä tapahdu oppi- ja käsikirjoja lukemalla, vaan ajan kuluessa seuraamalla ja harjoittelemalla samalla, kun työntekijä kasvaa työyhteisönsä jäseneksi. American Society for Training and Development tutki ja arvioi, että 70-90 prosenttia työntekijän oppimisesta on epämuodollista, eli pääasiassa työpaikalla esimerkiksi ja työystävien kanssa keskustellen opittua (Formal or informal or both 2012). Tämän vuoksi työnantajan ei kannata yrittää istuttaa uuteen työntekijään sellaisia ajatusmalleja ja toimintatapoja, joita nykyisetkään työntekijät eivät noudata.

Hyppänen (2007, 163) esittää kirjassaan Järvisen (2001) mallin työyhteisön ongelmien ratkaisemiseksi, jota on havainnollistamassa kuvio 3. Kun työpaikalla havaitaan jokin ongelma liittyen esimerkiksi ilmapiiriin, työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen, sääntöjen noudattamiseen tai virheiden määrään, tulisi työnantajan puuttua ongelmiin. Ongelman taustat eivät aina selviä ilman asian tutkimista, joten työpaikan johtajan tulisi ensimmäiseksi havainnoida ja seurata työyhteisön toimintaa. Selvinnyt ongelma tai ongelmat tulisi pukea sanoiksi ja rajata, jonka jälkeen johtaja voi aloittaa ratkaisukeskeisen tutkinnan tarvittavien toimenpiteiden kartoittamiseksi. Lopuksi toimenpiteet ja mahdolliset uudet toimintamallit tulisi saattaa koko työyhteisön tietoisuuteen ja seurata, että niitä noudatetaan pidemmälläkin tähtäimellä. (Hyppänen 2007, 163-164.) Kun työyhteisö on eheytyntä ja työntekijät toimivat yrityksen arvojen mukaisesti ja noudattavat sääntöjä ja määräyksiä, on uuden työntekijän helppoa astua mukaan. Perehdyttämisen aikana annettavan tiedon ja työntekijöiden toimien noudattaessa samaa linjaa, on tulokkaan helppoa alkaa noudattaa niitä itsekin.



KUVIO 2. Ongelmien käsittelyn ja ratkaisemisen vaiheet (Hyppänen 2007, 163.)

Perehdyttäminen on myös viestintää johdon, perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. On tutkittu, että viestinnän laatu vaikuttaa muun muassa henkilöstön työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon ja suoritukseen. Uusi työntekijä on erityisen altis kaikenlaisille viesteille, kun hän koettaa saada otetta uudesta työympäristöstään. Heikosti hoidettu ensitapaaminen ja uusien työystävien ja esimiesten kohtaaminen voi antaa jo heti aluksi huonon kuvan yrityksestä ja työpaikasta. Viestintää parantamalla ja kiinnittämällä siihen huomiota voidaan saada tulokkaalle aivan erilainen kuva välitettyä. Johtamisviestinnässä keskitytään kehittämään vuorovaikutusta ja tiedottamista. (Karhu, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund, Uimonen & Yli-Kokko 2005, 62-63.)

Edellä mainitut seikat ovat vain pintaraapaisu perehdyttämisen kompastuskiviin, jotka ovat jokaisessa yrityksessä erilaiset. Perehdyttämisen kehittämiseksi tulee erilaisin tutkimisin ottein selvittää millaista perehdyttämistä työpaikalla kaivattaisiin ja millaista se on tähän saakka ollut. Perehdyttämissuunnitelma laaditaan tarkan pohjatyön tuloksena ja systemaattinen toimintasuunnitelma testataan, arvioidaan ja kehitetään tarvittaessa paremmaksi. Perehdyttäjä hahmottaa kokonaisuuden suunnitelman avulla ja uusi työntekijä voi tarkastella erilaisia dokumentteja, tukimateriaaleja, oppaita, kuvia ja kaavioita, jotka auttavat asioiden sisäistämistä ja niihin palaamista myöhemmin. Perehdyttämisen tarkistuslista on sekä perehdyttäjän, esimiehen, työkalavereiden että uuden työntekijän apuväline, josta tulokkaan perehdyttämistä seurataan. (Piili 2006, 125.)

4 KÄYTÄNNÖN PEREHDYTTÄMISTYÖ

4.1 Perehdyttämissuunnitelman laatiminen

Perehdyttämissuunnitelma on ohje, jonka perusteella rekrytoidut työntekijät saadaan istutettua työpaikan arkeen. Suunnitelma jakautuu karkeasti perehdytyksen tavoitteiden määritelmiin ja käytännön toimenpiteiden kuvailuun. Perehdyttämisen tavoitteet on määritelty erilaisilla analyysillä niin työpaikan yleiseen, kulttuuriseen kuin työhön liittyvään tasoonkin liittyen. Perehdyttämissuunnitelman käytännön toimenpideohjeita kutsutaan perehdyttämisen toimintamalliksi ja se sisältää kaikki toteutuksen vaiheet. Perehdyttämisen suunnittelu etenee tavoitteiden määrittelystä toimintamallin kehittämiseen. Toimintamallia varten työnantajan tulisi kerätä aineistoa, laatia etenemissuunnitelma, nimetä vastuuhenkilö, kouluttaa perehdyttäjät ja kouluttaa myös muut työntekijät tietämään omat osuutensa perehdyttämisprosessissa. Perehdyttämissuunnitelma on hyvä hyväksyttävä avoimesti työyhteisössä ja tarvittaessa kehittää ja tarkistaa toimintamalleja jatkuvasti. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.; Dessler 2009, 162.)

Perehdyttämissuunnitelman sisältöä ja kestoja ei voida luoda käsittämään yksiselitteisesti kaikkia työtoimenkuvia ja tilanteita. Suunnitelmia voi olla joko useampi, tai ne on voitu osin määritellä sovellettaviksi esimerkiksi sisällöllisesti tai kestollisesti. Sisällöllisissä eroissa tulisi ottaa huomioon työtehtävien erilaisuuden yhteydessä työturvallisuusseikkojen eroavaisuudet. Esimerkiksi työpaikassa, jossa työskentelee samoissa tiloissa sekä toimistotyöntekijöitä että varastomiehiä, ovat saman ympäristön molemmille tuomat haasteet aivan erilaisia. Kestollisesti perehdyttämisen tulisi aina olla mahdollisen nopeaa ja perusteellista, jolloin voidaan välttyä työhön liittyviltä riskeiltä, tapaturmilta ja taloudellisilta menetyksiltä. Yrityksestä ja uuden työntekijän toimenkuvista riippuen, perehdytys voi kuitenkin vaihdella päivistä viikkoihin tai kuukausiin. (Hyppänen 2007, 196-199.)

Useat asiantuntijat tyrmäävät henkilöstöjohtamisen käsikirjassaan yhden tai kahden päivän perehdyttämishjelmat. Yritysten täytyisi siirtää keskittymisensä yhden työntekijän perehdyttämisestä yrityksen henkilöstöjohtamisen tilaan ja koko henkilökunnan velvoittamiseen toimimaan sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Perehdyttämishjelma pitäisi laatia totuttamaan työntekijät organisaatioon ja sen operatiiviseen toimintaan. Lisäksi sen tulisi tehokkaasti toivottaa työntekijät tervetulleeksi ja sitouttaa heidät yritykseen. (Armstrong & Mitchell 2008, 47.) Työntekijän ensimmäisten päivien kokemukset luovat pohjan sille, millaisiksi työntekijän asenteet työpaikkaa kohtaan muodostuvat, jonka jälkeen niitä on vaikeaa enää muuttaa. Uusi työntekijä koee tärkeänä sen, miten hänet otetaan vastaan ja muistaa sen kauan. (Piili 2006, 124.)

Konkreettisesti perehdyttämissuunnitelma voi olla yhtä hyvin perehdyttäjän omassa mielessä oleva malli tai paremmassa tapauksessa, tarkoin puhtaaksi kirjoitettu Web- tai paperipohjainen opas. Suunnitelman sisällöt vaihtelevat laajalti ja mitään oikeaa mallia ei ole olemassa. Henkilöstöjohtamisen asiantuntijayritys Vendiilin toimitusjohtaja Juha Sinisalo kertoo suunnitelmia olevan henkilökohtaisesti uutta työntekijää varten laadittuja ja joustavia malleja useampaan eri tilanteeseen. Uudelle työntekijälle laadittava henkilökohtainen perehdytysohjelma on tehokas, mutta raskas keino varsinkin paljon rekrytoivassa yrityksessä. Tämän vuoksi huomattavasti yleisempää on laatia yleinen perehdyttämisen malli. (Sinisalo, 2011.) Tällaisen yleisen perehdyttämismallin tulee olla tarpeeksi joustava muun muassa antaakseen mahdollisuuden monenlaisille oppimistyyyleille.

4.2 Toteuttaminen

Perehdyttämisen toteutukseen osallistuvat perehdyttäjän ja perehdytettävän lisäksi muut työntekijät sekä asiakkaat. Työyhteisölle pitäisi antaa aikaa valmistautua perehdytettävän saapumiseen kertomalla etukäteen milloin uusi työntekijä tulee ja mihin tehtävään. (Kangas ym. 2007, 9.) Ensimmäisenä päivänä olisi tärkeää, että esi-

mies olisi varannut tarpeeksi omaa aikaansa uuden työntekijän perehdyttämiseen (Hyppänen 2007, 196).

Työhön perehdyttäminen alkaa työnantajan ja työntekijän välisestä työsopimuksen solmimisesta. Työsopimuksen solmimisen yhteydessä työnantaja kertoo työntekijälle ainakin työsuhteen keston, tehtävänimikkeen, keskeiset toimenkuvat ja vastuut, lähimmän esimiehen, noudatettavan työehtosopimuksen, erilaisten poikkeustilanteiden käytänteet, palkanmaksuun liittyvät asiat ja irtisanomisajan. On olemassa myös erilaisia sopimuksia, joita työnantaja voi joko omaksi turvakseen tai lain määräämällä tavalla edellyttää työntekijää noudattamaan. Näitä ovat muun muassa kilpailukieltosopimus, salassapitosopimus ja keksintösopimus. (Kauhanen 2010, 89.)

Sopimusasiat luovat pohjan työnantajan ja työntekijän väliselle suhteelle, joten niitä selvittäessä ei tulisi hätiköidä. Työsopimusta allekirjoittaessa tai viimeistään ensimmäisenä työpäivänä työnantajalla tulisi myös olla jo valmiina työntekijän työnsä aloittamiseksi vaadittavat tarvikkeet, kuten työvaatteet, nimikyltit, kulkuluvat ja käyttäjätunnukset. Mikäli työntekeä vaatii omaa työpöytä, tulisi sen olla myös valmiina ja tyhjennettynä. Nämä kaikki asiat ovat uuden työntekijän esimiehen vastuualueita. (Hyppänen 2007, 194.)

Työsopimuksen kirjoittamisen jälkeen esimiehen ja perehdyttäjän kannattaa tutustua työntekijään paremmin ja luoda pohjaa työsuhteelle ja vuorovaikutukselle. (Karhu ym. 70-71.) Työntekijän taustojen ja aiemman työkokemuksen tunteminen helpottaa yhteistyön aloittamista, kun pystytään arvioimaan millä vauhdilla voidaan alkaa edetä. Tulokkaalle tulisi myös selvittää mitä hänen työtehtävänsä kyseisessä yrityksessä tarkoittavat ja mitä odotuksia työnantajalla tehtäviin liittyen on. Näin työntekijä pystyy aloittamaan heti yrityksen ja tehtävänsä tarkastelun siitä näkökulmasta, mikä hänen asemansa siinä tulee olemaan. Perehdyttämisohjelma selvitetään tulokkaalle yleensä etukäteen tai ensimmäisen päivän alussa. Vuorovaikutteisuus jatkuu perehdyttämisen edetessä, kun uudelle työntekijälle kerrotaan ne asiat, jotka hänen täytyy oppia heti. Kysymyksille tulee jättää aluksi paljon tilaa. (Kangas ym. 2007, 9-10.)

Työtehtävien harjoittelua aloittaessa, tulee uudelle työntekijälle aina selvittää, miksi kyseistä asiaa harjoitellaan ja kuinka se liittyy hänen tulevaan työntehtävönsä. Tämä takaa usein paremman oppimistuloksen, mutta auttaa työntekijää myös ymmärtämään paremmin yrityksen liikeideaa ja tavoitteita. Tietoa pitäisi myös paloitella, koska ihminen pystyy vastaanottamaan vain rajallisen määrän tietoa kerrallaan. Yksi etenemismenetelmä on sopia tehtävänkuvauksen mukaiset tavoitteet eli askeleet, joiden mukaan oppimisprosessin on määrä edetä. Voidaan sopia esimerkiksi, että viikon harjoittelun jälkeen uusi asiakaspalvelija on tutustunut lähimpiin kollegoihinsa, on oppinut perustuotteet ja palvelut ja osaa nimetä ja avata tärkeimmät työhönsä kuuluvat järjestelmät ja tietää pääpiirteittäin mihin niitä käytetään. Tärkeintä on, että kun etenemistahti on sovittu, uusi työntekijä tietää jatkuvasti missä vaiheessa hänen oppimisensa tulisi olla. Askeleet tulisi määrittää tarpeeksi kunnianhimoisiksi, mutta mahdollisiksi saavuttaa. (Perehdytyksen kolme tasoa 2012.)

Tehtävä-tyyppinen eteneminen voi olla työntekijälle hyvin palkitsevaa. Työntekijä saa palkinnon oppimisestaan, kun hän kykenee saavuttamaan määrättyssä ajassa jopa enemmän kuin mitä työnantaja on vaatinut. Esimiehen tai perehdyttämisen vastavastavien työntekijän tulisi olla tässä valppaana ja tarvittaessa lisätä tai vähentää sisäistettävien asioiden määrää sen mukaan, että haaste pysyisi uudelle työntekijälle motivoivana.

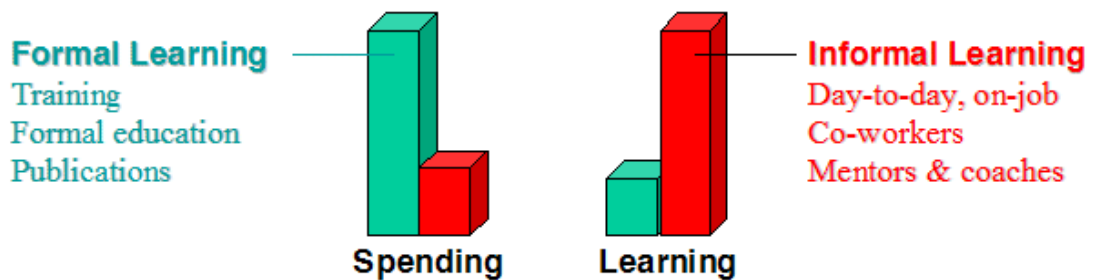
Perehdyttämisen vastaavalla henkilöllä on valtava määrä asioita muistettavana. Ilman suunnitelmaa tai minkäänlaista tarkistuslistaa perehdyttäjä joutuu kertomaan asioita siinä järjestyksessä, kun hän itse parhaaksi näkee ja muistamaan itse mitä on vielä käymättä. Jos perehdyttäjä delegoi kouluttamista myös muille työntekijöille, hänen täytyy selvittää mitkä asiat ehdittiin opastaa ilman häntä ja mitä jäi läpikäymättä. Perehdytettävä opettelee parhaansa mukaan, mutta ei voi tietää, jos jokin asia jää täysin kertomatta. Perehdyttämissuunnitelma on tärkeä ohjenuora perehdyttämisen prosessissa ja sen tukena tarkistuslista, johon kirjataan milloin mikäkin asia on tehty tai läpikäyty. (Piili 2006, 124-125.)

4.3 Metodit perehdyttämisessä

Erilaisia perehdyttämistapoja on yhtä monta, kuin yrityksiäkin. Laajimmillaan perehdytettävän oppiminen voidaan jakaa oppimistapojen mukaan muodolliseen ja epämuodolliseen oppimiseen. Muodollista oppimista tai perehdyttämistä on kaikki suunnitelmallinen toiminta, johon kuuluu kaikki työsopimuksen allekirjoittamisesta työtehtävien opetteluun perehdyttäjän toimesta. Epämuodollista oppimista tulee taas väistämättä. Tähän voidaan lukea kaikki mitä työntekijä oppii havainnoimalla, muiden esimerkistä, kyselemällä ja työtä suorittaessaan kollegojen kanssa. Se on siis sosiaalinen tapa oppia. Useat työnantajat suosivat jo muodollisen ja epämuodollisen oppimisen yhdistelmää perehdyttämissuunnitelmassaan, mutta epämuodollisen oppimisen järjestäminen työnantajan taholta on vaikeaa. Työnantajan on kuitenkin mahdollista yrittää vaikuttaa epämuodollisen oppimisen toteutumiseen, esimerkiksi kahvihuoneen sisustuksella, tauluilla ja tiedotteilla, jotka kannustavat kahvihuonekeskusteluun työasioista. (Dessler 2009, 166.)

Jay Cross esittää Internet Time Groupin sivuilla kuvion (Kuvio 2), kuinka yritykset opettavat alaisiaan ja kuinka alaiset todellisuudessa oppivat. Vaikka Cross ei viittaa päätelmässään tutkimustuloksiin, on kuvassa näkyvä oppimissuhde paikkansapitävä esimerkiksi American Society for Training and Developmentin tutkimuksen mukaan (Formal or Informal or both 2012). Resurssit, joita muodolliseen ja epämuodolliseen oppimiseen käytetään, vaihtelevat työpaikkakohtaisesti suuresti, joten siihen osaan kuvioista tulee suhtautua skeptisesti. Epämuodollisen oppimisen varmistamiseksi on kuitenkin hankalampi ohjata resursseja, joten on hyvin luonnollista ajatella, että muodolliseen oppimiseen käytettävä aika ja resurssit ovat suuremmat yrityksissä.

The Spending/Outcomes Paradox



KUVIO 3. Ajakäytön ja oppimisen suhde muodollisessa ja epämuodollisessa oppimisprosessissa (Cross 2003.)

On-the-Job Training eli vapaasti suomennettuna Työssäoppiminen on hyvin laajasti käytetty ja myös ehkä yleisin suunnittelemattoman perehdyttämisen muoto (On-the-Job Training n.d). Työssäoppiminen tarkoittaa jo nimensäkin mukaan konkreettisen työskentelyn kautta oppimista. Perehdyttäjänä toimii usein joko lähin esimies tai kokenut samaa työtä tekevä työntekijä. Tätä perehdytysmuotoa käytetään paljon myös johtajilla, joiden perehdyttäjä toimii perehdytysjakson ajan ikään kuin johtajan assistenttina. (Dessler 2009, 166.)

Audiovisuaaliset, etäopetus ja simulaatio -tekniikat käyttävät teknologiaa apunaan uuden työntekijän perehdyttämisessä. Audiovisuaalisessa perehdyttämisessä voidaan tietokoneohjelmien avulla luoda kyselyjä ja opetusmateriaaleja, näyttää oikeita tilanteita ja paljastaa vastauksia ja oikeita toimintatapoja tilanteisiin. Videot tai äänitteet voivat sisältää tietoja työtehtävistä, tiloista, henkilöstöstä tai asiakkaista. Yritys voi luoda myös Internetin avulla kokonaisia omia perehdyttämissivujaan. Etäopetusmetodeja ovat muun muassa videokonferenssit ja Internet-luennot. Vanhin käytetty etäopetusmenetelmä on kirjekurssit, joita käytetään yhä. (Dessler 2009, 166.) Simulaatioita käytetään usein silloin, kun ei haluta sijoittamalla uutta tekijää suoraan oikeaan työhön aiheuttaa turvallisuutta tai tuotantoa vähentäviä riskejä. Esimerkiksi lentäjien opetuksessa käytetään simulaatioita kaikkialla maailmassa, suurien turvalli-

suusriskien vuoksi. Simulaatioissa myös lentäjien oppiminen tehostuu lentäjän voidessa keskittyä koneen hallitsemiseen ilman häiriötekijöitä.

Mentorointi on länsimaaisessa yritysmaailmassa nostanut suosiotaan viime vuosina. Mentoroinnissa tietoa ja osaamista siirretään kokeneelta henkilöltä eli mentorilta kokemattomalle eli aktorille kahdenkeskisessä vuorovaikutussuhteessa. Mentoroinnin tavoite on monipuolisesti osaamisen, kokemuksen ja näkemyksen välittäminen. (Juusela 2006, 8.) Ikäjohtamisen käsite liittyy vahvasti perinteiseen mentoroinnin käsitteeseen. Mentoroinnin avulla voidaan siirtää hiljaista tietoa kokeneemmalta kokemattomammalle ja säästyä suurilta hiljaisen tiedon menetyksiltä osaavan työvoiman siirtyessä työelämästä eläkkeelle. Mentoroinnista ja mentoreista löytyy kirjoituksia useista historian teksteistä jo vuosisatojen ja jopa vuosituhansien takaa, joten ajatus ei ole uusi. Mentori-sana tulee kreikkalaisesta mytologiasta, jossa vanha mies Mentor oli Odysseuksen pojan ohjaaja ja opettaja, joka kasvatti hänet kuninkaalliseen tehtäväänsä. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 26.) Tosielämässä mentorointia voidaan verrata keski-aikana käytettyyn oppipoikais-menetelmään. Varsinkin käsityöläiset ja taiteilijat oppivat kuuntelemalla ja kädestä pitäen harjoittelemalla tarkkaan strukturoidussa prosessissa yhdessä vanhemman ja viisaamman opettajan kanssa. (Dessler 2009, 166). Nykypäivän mentoroinnissa perusajatus on lähes sama, mutta mentori ei välttämättä ole enää samaa tehtävää vuosia tehnyt vanhempi ja viisas oman alansa asiantuntija. Nykyään mentorointipalveluja voi ostaa myös yrityksen ulkopuolisilta palvelun tarjoajilta.

4.4 Seuranta ja loppuarviointi

Perehdyttämisprosessia tulisi seurata jatkuvasti sen edetessä. Usein uudelle työntekijälle on määrätty työpari tai mentori, joka puuttuu reaaliajassa ilmeneviin ongelmiin ja opastaa työntekijää lähes kädestä pitäen toimimaan työnantajan edellyttämällä tavalla. Perehdyttämistilanne on kuitenkin myös työnantajalle loistava tilanne oppia uusia menetelmiä uudelta työntekijältä. Työparin tai mentorin tulisi olla vuorovaiku-

tuksessa uuden työntekijän kanssa ja myös kuunnella uusia ideoita tukahduttamatta niitä. (Hyppänen 2007, 198.)

Jatkuvan seurannan lisäksi perehdytysvaiheen edetessä tulisi työnantajan keskustella uuden työntekijän kanssa siitä, kuinka perehtyminen on sujunut (Hyppänen 2007, 198). Työnantajan on mahdollista pitää arviointikeskustelu juuri ennen perehdytysjakson päättymistä tai lyhyempiä seuranta-keskustelutuokioita portaittain perehdyttämisyksikön edetessä. Mikäli keskustelu pidetään vasta perehtymisyksikön loppusuoralla ja työntekijä kertoo, ettei hän ole tyytyväinen hänen perehdyttämiseensä, on epäonnistumista enää vaikea korjata. Tämän vuoksi esimiehen kannattaa keskustella tulokkaan kanssa myös jo toteutuksen aikana.

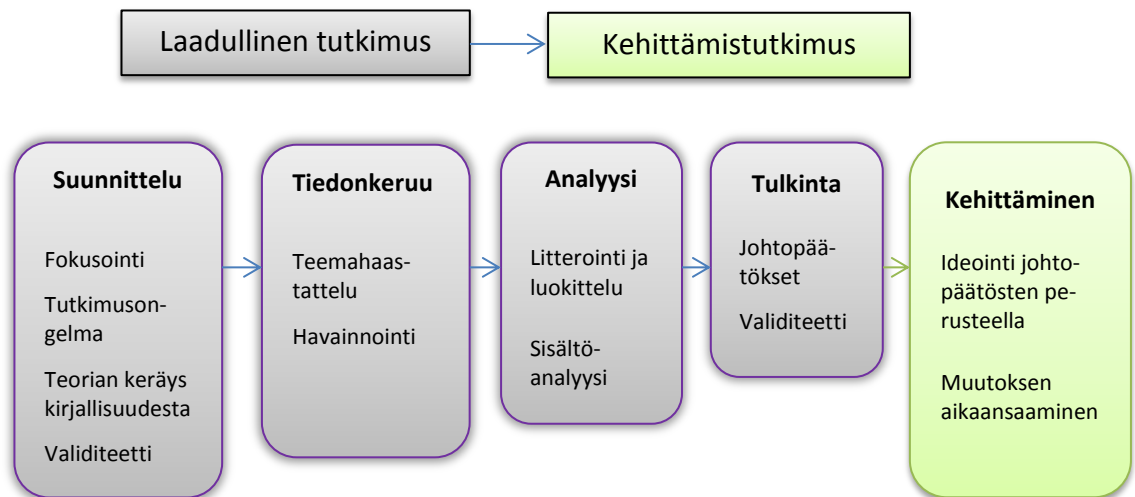
Perehdyttämisen arviointivaihe seuraa viimeisessä palautekeskustelussa ja sen jälkeen. Perehdyttämisen tuloksena uuden työntekijän käsitys työtehtävästään voi muokkautua joko myönteisemmäksi tai kielteisemmäksi, jolloin huonoimmassa tapauksessa työntekijä voi jopa irtisanoutua mahdollisen koeajan päätteeksi. Hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni, joten perehdyttämisyksikön on syytä arvioida. Yksi mahdollinen arviointitapa on niin sanottu tulokaskysely, jolla joko sähköisessä tai paperi-muodossa kysytään mielipiteitä ja kokemuksia suoraan uudelta työntekijältä. Tällainen malli voi toimia ainakin paljon rekrytoivissa yrityksissä, jossa vastausten lukumäärän avulla voidaan saada luotettavaa vastausmateriaalia. (Hyppänen 2007, 199.) Perinteiset arviointitavat ovat vuorovaikutteisempia, kuten keskustelut ja tiedustelut suullisesti uudelta työntekijältä, hänen kollegoiltaan ja perehdyttäjältä. Tällöin työnantajan on tärkeää ottaa avoimesti vastaan kaikenlainen palaute ja pitää keskustelut luottamuksellisina. Uutta työntekijää täytyy kuunnella avoimesti ja varsinkin kiinnittää huomiota niin sanottuihin ”tyhmiin kysymyksiin”. Outojen kysymysten esittäminen voi olla seurausta siitä, että työntekijä ei ole ymmärtänyt jotakin asiaa oikein tai hän kyseenalaistaa asioita, koska hänen näkemyksensä eivät vielä kohta yrityksen näkemysten kanssa. Jos kyse ei ole suoranaisestä ymmärrysvirheestä, vaan erilaisesta näkökulmasta on esimiehellä ja yrityksellä mahdollisuus myös oppia. (Piili 2006, 126.)

Ennen lopullisia johtopäätöksiä perehdyttämisen onnistumisesta, tulee kiinnittää huomiota siihen, johtuivatko mahdolliset puutteet lopputuloksessa perehdyttämisen käytännöistä vai onko vika muualla. Vika voi olla myös siinä, ettei työntekijä ole täysin ymmärtänyt mitä häneltä odotetaan tai ohjeet ovat olleet ristiriitaisia. On kuitenkin mahdollista, etteivät työntekijän taidot, kyvyt tai kiinnostukset vastanneetkaan kyseistä työtä. Kyse voi olla yhtä lailla työntekijän tai työnantajan virhe- arvioinnista rekrytointiprosessin aikana. Työntekijä ei välttämättä sovi työtehtävään ja jos työsuhteen alkuun on sovittu koeaika, voivat niin työntekijä kuin työnantajakin irtisanoa työsuhteen koeajan puitteissa ilman irtisanomisaikaa tai erikoisperusteita. (Heathfield n.d.)

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä ja -prosessi

Opinnäytetyö on kehittämistutkimus. Kehittämistutkimus tarkoittaa tutkimusta, jonka tavoitteena on luoda muutos johonkin prosessiin, tuotteeseen, palveluun tai asiintilaan. Kehittämistutkimuksen tavoite on pyrkiä ensin laadullisin menetelmin ymmärtämään ilmiötä ja sen jälkeen luomaan muutosta ilmiöön. (Kananen 2012, 27.) Koska opinnäytetyöni oli nimenomaan perehdyttämisen kehittämistä Matkahuollon pakettipalveluissa, ei ollut vaikeaa päättää määrittellä tutkimustani kehittämistutkimukseksi. Kehittämistutkimus tarvitsee laadullista tutkimusta ollakseen tutkimus. Kuviossa 4 esitän kehittämistutkimukseni toteutuksen prosessikaavion avulla Kananen (2012, 93.) mallin mukaisesti. Prosessikaaviossa on lisättyä Kananen laadullisen tutkimuksen kuvauksen lisäksi vihreälle pohjalle kehittämistutkimuksen lopullinen päämäärä, eli ideointi ja muutosten aikaansaaminen johtopäätösten perusteella. Kuvion 4 prosessikaavio kuvaa koko opinnäytetyö-projektini vaiheet.



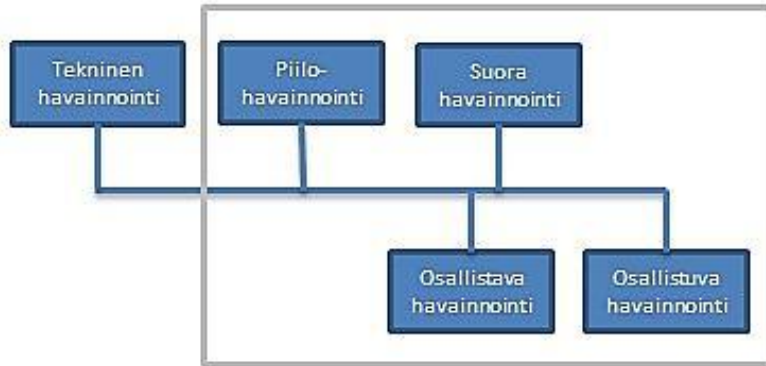
KUVIO 4. Kehittämistutkimuksen prosessikaavio (Kananen 2012, 93.)

Kehittämistutkimuksen laadulliseen tutkimukseen sisältyviä tiedonkeruumenetelmiä olivat havainnointi ja teemahaastattelu, jotka esitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Havainnointi ja haastattelu ovat joustavia menetelmiä verrattuna esimerkiksi kyselylomakkeisiin. Tavoitteena joustavien menetelmien valinnan taustalla oli saada mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa itse tilanteissa ja saada esiin vastausten ja havaintojen taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34.) Havainnointi ja haastattelut ovat käytetyimpiä tiedonkeruun muotoja, joten tietoa niiden toteuttamisesta, tuloksista ja analysoinnista löytyi myös eniten. Tämän lisäksi molemmat tiedonkeruumuodot olivat jo ennestään tuttuja. Yleisyyden ja tuttuuden merkitys menetelmissä oli siinä, että saatu tieto oli todennäköisemmin luotettavaa tutummilla menetelmillä.

5.2 Havainnointi tiedonkeruumenetelmänä

Tiedonkeruuvaiheen havainnointi suoritettiin strukturoituna menetelmänä. Havainnointi on henkilön tekemää ilmiön tai siihen liittyvien tapahtumien seuraamista. Havainnoinnilla on monta eri astetta, joista kertoo kuvio 4. Havainnointitapoja erottavat toisistaan muun muassa se voivatko ilmiön toimijat havaita havainnoinnin ja toimiiko

havainnoija pelkäästään tarkkailijana vai osallistuuko hän itse havainnoitavaan ilmiöön. (Kananen 2012, 94-96.)



KUVIO 5. Havainnoinnin asteet (Kananen 2012, 94.)

Havainnointi on hyvä tapa kartoittaa ilmiötä silloin kun tieto ilmiöstä on liian vähäistä tai halutaan kartoittaa interventio-toimenpiteiden tarvetta. Ilmiön on kuitenkin tärkeää olla havainnoitavissa. Ihmisen mielipiteitä ei voi esimerkiksi havainnoida, vaan ne täytyy selvittää toisenlaisilla tutkimusmenetelmillä, kuten haastatteluilla ja kyselyillä. Systemaattista tutkimusmenetelmäksi luokiteltavaa havainnointia ei voi sekoittaa tavanomaiseen tutkimusprosessin aikana tapahtuvaan havaintojen syntymiseen. Havainnointi on tutkimusmenetelmänä erillinen prosessi, jossa havainnoitsija kerää tietoa tarkoituksenmukaisesti. (Mts. 96.)

Valitsin strukturoidun havainnoinnin kehittämistyöni nykytila-analyysiin niin sanotun ”hiljaisen tiedon” keräämistä varten. Strukturoidussa havainnoinnissa havainnoija on etukäteen päättänyt havainnoitavat kohteet. Havainnointi on omiaan, kun halutaan saada selville jotain tiedostamatonta tai liian arkaa sanottavaksi ääneen. Työskenteleminen itse kehittämiskohteessa, joten havainnointi oli luonnollinen menetelmävalinta sellaisen tiedon saamiseksi, jota olisi haastatteleamalla ollut vaikeaa kerätä. (Kananen

2012, 95-96.) Havainnoimalla pyrin keräämään ennen kaikkea tietoa ohjeiden noudattamisesta, työtavoista, työilmapiiristä ja avunannosta, esimiesten tuen määrästä sekä myös Matkahuollon Intran toimivuudesta apuvälineenä, kun työntekijä ei voi kysyä keltään apua. Intra on Matkahuollon sähköpostipohjainen pääkonttorin hallinnoima kansioverkosto, jonne organisaation johto lähettää kaikki henkilöstö-, työ-, tiedote- ja ohjeistussähköpostit kaikkien luettaviksi. Minulla oli syytä uskoa, että kysymällä en saisi aivan todenmukaisia vastauksia näistä, koska työntekijät eivät ole joko ajatelleet asiaa tarpeeksi tai eivät muuten vain osaa arvioida osa-alueita tarpeeksi analyttisesti.

Havainnointimenetelmäksi tiedonkeruuta varten valitsin piilohavainnoinnin, eli seurasin ilmiötä paikan päällä työnteon ohessa, mutta havainnoitavat eivät tieneet havainnoinnista. Valitsin tämän menetelmän, koska en halunnut havainnoinnin kohteiden muuttavan käyttäytymistään tiedostaessaan minun seuraavan heitä. Jotkut määrittävät suoraksi havainnoinniksi myös tämän kaltaiset tilanteet, kun havainnoijan läsnäololla on mahdollisuus vaikuttaa tilanteiden kulkuun, mutta itse luokittelin tilanteen piilohavainnoinniksi. Perustelen sen muun muassa sillä, että olen normaali osa työyhteisöä ja työntekijät eivät muuta käytöstään minun vuokseni. Piilohavainnoinniksi havainnoinnin teki se, etten kertonut havainnoivani ketään. Havainnointimuodon valinta riippuukin yleensä ilmiöstä, jota tutkitaan sekä siitä, voivatko havainnoitavat muuttaa käyttäytymistään tietäessään olevansa havainnoinnin kohteena (Kananen 2012, 95). Havainnoinnin tutkimuspäiväkirja on liitteessä 4.

5.3 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Valitsin kehittämistyöni nykytila-analyysin toiseksi tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun. Teemahaastattelu-nimi on peräisin englannin kielestä, missä sen lähin vastine on focused interview eli fokusoitu haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 9.) Teemahaastattelu tarjoaa puolistrukturoidun eli puoliksi ohjatun menetelmän haastattelun toteutukseen. Valitsin työvälineekseni teemahaastattelun, koska sen avulla voin olla paremmin vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa haastattelun aikana ja

saada mahdollisesti esille vastausten takana olevia motiiveja ja pystyn tarvittaessa esittämään haastattelun aikana syntyviä lisäkysymyksiä.

Teemahaastattelu sijoittuu suhteessa lomakehaastatteluun ja strukturoimattomaan haastatteluun niiden välille. Lomakehaastattelussa kysymykset ja väitteet on muotoiltu suunnitellusti ja haastattelumuotona sopii parhaiten tarkoin valitulle ihmisryhmälle, jotta yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys säilyvät mahdollisimman hyvin. Se sopii parhaiten, kun halutaan testata ennalta muodostettuja hypoteeseja. Strukturoimaton haastattelu eli toisin sanoen avoin haastattelu on haastattelun muoto, joka sisältää paljon keskustelua ja edellinen vastaus saa usein aikaan seuraavan kysymyksen. Tämä haastattelumuoto on saanut juurensa kliinisestä haastattelusta, joka on ollut muun muassa lääketieteellisessä käytössä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 44-46.)

Teemahaastattelua voidaan hyödyntää kehittämistutkimuksen niissä vaiheissa, joissa tarvitaan ilmiön tai asiantilan ymmärrystä. Sitä voidaan hyödyntää niin ongelman määrittelyssä kuin toimenpiteiden ja tulosten arvioinnissakin. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna riippuen kartoitettavasta asiasta ja siitä, saako muiden henkilöiden läsnäolo vaikuttaa haastattelun etenemiseen. Haastattelutavat valitaan niiden ihmisten joukosta, joita asiantila koskettaa. Teemahaastattelu toteutetaan suunnittelemalla etukäteen käsiteltävät teemat, esittämällä haastattelutilanteessa teemoihin liittyviä kysymyksiä ja vastauksista juontuvia lisäkysymyksiä. Kysymykset eivät ole tarkoin muotoiltuja, kuten lomakehaastatteluissa, vaan niiden muodostamista haastattelutilanteessa ohjailevat teemat. (Kananen 2012, 99-104.)

5.4 Teemahaastatteluiden toteutuksen suunnittelu

Suunnittelin yhteensä kolme erilaista teemahaastattelurunkoa kolmelle eri perehdyttämisen osapuolelle Jyväskylän Matkahuolto-toimipaikan sisällä. Valitsin haastattelutavat sen mukaan, millaista tietoa toivoin saavani ja, jotta saisin vastauksia kaikista eri perehdyttämisen näkökulmista. Lähdin haastatteluissani liikkeelle hypoteesista, että perehdyttämisessä on tällä hetkellä kohtuullisen paljon kehitettävää varsinkin toteu-

tustavan ja apuvälineiden osalta. Valitsin teemani tämän oletuksen pohjalta sekä jokaisen haastateltavan kohdalla haettavan tiedon perusteella erikseen. Teemat ja teemahaastattelurungot ovat nähtävissä liitteissä 1-3.

Päätavoite haastatteluissa oli saada selville, mitkä asiat perehdyttämisissä ovat olleet pielessä. Haettava tieto oli paikallispäällikön kohdalla se, mikä on toimipaikan johdon ja toisaalta organisaation näkökulma sille, millaista perehdyttämistä Matkahuollossa tulisi suorittaa sekä millaista se tänä päivänä on. Haastattelussa pyrittiin selvittämään mitkä tekijät paikallispäällikkö näkee tämän hetken perehdyttämisen kompastuskivinä ja millaisia kehittämistoimia hän tulevaisuudessa toivoisi suunniteltavan. Toisaalta hänen toivottiin selvittävän miten mittavia toimia hän on valmis myöntämään muutosten aikaansaamiseksi. Toinen teemahaastattelu suunniteltiin perehdyttämistä käytännössä suorittavalle tasolle. Yleisimpänä pakettipalvelujen perehdyttäjänä toimivaa aluekouluttajaa haastateltiin, jotta selvitetäisiin hänen mielipiteensä sille, mistä perehdyttämisen mahdollinen heikkous nykyään johtuu ja millaisia resursseja, tietoja tai apuvälineitä hän tarvitsisi perehdyttämisen parempaan onnistumiseen. Lisäksi tavoitteena oli saada hänet osallistumaan kehittämistyön ideointivaiheeseen.

Perehdyttämiskokemuksen toisen puolen tietoa haettiin työntekijöiltä, jotka olivat itse olleet lähivuosina perehdytettävänä. Haastateltavat rajattiin viiden vuoden sisällä yhtiöön tullessiin ja yhä työsuhteessa oleviin pakettipalvelujen asiakaspalvelijoihin, jolloin haastateltaviksi jäi kolme työntekijää. Uusia työntekijöitä haastatteleamalla pyrittiin selvittämään heidän kokemuksiaan siitä, kuinka heidän perehdyttämisensä oli onnistunut, millaiseksi se muokkasi heidän mielikuvansa yrityksestä ja kuinka se motivoi heitä tehtäväänsä.

Haastattelut tallennettiin nauhalle ja litteroitiin käyttämällä sanatarkan litteroinnin tekniikkaa. Sanatarkassa litteroinnissa kirjataan haastateltavien vastaukset ylös tarkasti murteineen ja jopa äännähdyksineen. Litteroinnin jälkeen haastateltavien vas-

taukset jaoteltiin eri kategorioihin, jonka jälkeen pystyttiin analysoimaan vastausten samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksi. (Kananen 2012, 109-110.)

6 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TIEDONKERUUN TULOKSET

6.1 Perehdytyksestä vastaavien tahojen haastattelut

Perehdyttämisestä vastaavien tahojen haastattelut sijoittuivat tammikuun 2013 loppuun. Teemahaastattelujen rungot ovat liitteissä 1 ja 2. Paikallispäällikön tehtävä perehdyttämisprosessissa on rekrytoinnin jälkeinen työsopimuksen kirjoittaminen ja perehdyttämisen alulle laittaminen. Normaalisti uuden työntekijän ensimmäinen työpäivä ja perehdyttäminen alkavat yrityksen toimintaan, yrityskulttuuriin ja toimipaikan osastoihin tutustumalla paikallispäällikön toimesta. Tämän jälkeen vastuu perehdyttämisestä siirtyy paikallispäällikön osoittamalle perehdyttämisen vastuuhenkilölle, joka aloittaa tarkemman toimipaikkaan tutustuttamisen ja työhön opastuksen.

Haastattelujen perusteella sekä paikallispäällikkö että perehdyttäjä olivat ymmärtäneet perehdyttämisen tärkeyden ja jopa sen moniulotteisuuden. Paikallispäällikkö kuvaili, että perehdyttämisen pitäisi olla pohja sille, että uusi työntekijä pystyy oppimaan nopeasti uuden työtehtävänsä. Hän painotti perehdyttämistä tietoperustan ja ymmärryksen luojana. Perehdyttäjäkin korosti, ettei pelkkä käyttöjärjestelmän opettaminen riitä, vaan perehdyttäminen on ennen kaikkea toimintatavan opettamista. Hänen näkökulmansa oli enemmän työn ja tehtävien opettamisen tasoilla. Näkökulmaerot liittyivät siis hyvin suorassa suhteessa siihen, mitkä vastaajien vastuut olivat perehdyttämisprosessissa. Eroavaisuuksina vastauksissa nousivat esille, että paikallispäällikkö korosti toimivan perehdyttämisen olevan itsessään työntekoon ja kehittymiseen motivoiva tekijä uudelle työntekijälle. Perehdyttäjä taas nosti erillisen kannustamisen ja tsemppaamisen toimivan työntekijöiden motivoijana, jos työntekijällä on valmiuksia ja kiinnostusta kehittymiseen ja omaan tiedonhakuun.

Perehdyttämisen toteutuksesta paikallispäällikkö pohti, että tärkeää on ymmärtää, ettei uusi ihminen pysty omaksumaan kerralla kaikkea. Hän totesi, että aluksi uudelle työntekijälle uutta on kaikki ja alkuun tulee edetä hitaasti tutustumalla ja totuttumalla työpaikkaan. Perehdyttäjä nosti esille tehtävänsä kannustaa uutta työntekijää omaan tiedonhankintaan. Hän korosti, ettei mikään oppi mene perille, jos uudella työntekijällä ei ole kiinnostusta kysyä ja kerätä lisätietoa itse ymmärtäessään jonkin vajeen tiedoissaan. Lisäkysymysten kysyminen ja oma tiedonhankinta ovatkin merkki kiinnostuksesta oman ammattitaidon kasvattamiseen.

Perehdyttämisen suunnitelmallisuuden lisäämisestä sekä paikallispäällikkö että perehdyttäjä olivat pääpiirteittäin samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen hoidetaan tällä hetkellä ilman tarkempaa suunnitelmaa ja jonkinlainen runko voisi olla hyödyllinen. Mielipiteet erosivat kuitenkin hieman siinä, olisiko runko tarkka ohje vai suuntaa antava ja lähinnä aihealueet luetteloiva.

Paikallispäällikkö: Suunnitteluvaiheessa tosiaan on se, että meillä pitäisi olla joku selkeä runko, mitä me sitten käytettäisiin. Periaatteessahan se runko on aina sama, tulee se sitten paikallispäälliköksi tai tulee se sitten varastomieheksi tai autonkuljettajaksi tai asiakaspalvelijaksi tai miksi vain.

Perehdyttäjä: Kyllä nimenomaan semmoisen rungon voisi tehdä. Sitten sen joka vetää sen koulutuksen, niin sen pitää vain vähän osata puikkelehtia siinä, mutta ne osa-alueet kyllä. Hyvä lähtökohta siinä olisi just ne tuotteet ja palvelulupaukset.

Paikallispäällikkö koki suunnitelmallisuuden ja perehdyttämismallin puuttumisen suurimmiksi heikkouksiksi tämän hetken perehdyttämisissä. Hän arvioi toimipaikan pakettipalveluissa vieroksuttavan tarkkoja sääntöjä ja toimintapolitiikoita tällaisissa asioissa, koska ajatusmalli on jäännöstä kaukaa yrityksen historiasta.

Paikallispäällikkö: Sellaista (suunnitelmaa) ei ole varmaan ollut koskaan. Se on ehkä kulttuurina ollut vähän vieras täällä, vaan kantapään kautta on opittu. On varmaan ollut vain sellainen vanha perinteinen tyyli vallalla. Minustahan se on paljon kiinni ollut, että jos olisin enemmän

perehtynyt siihen asiaan ja olisi ollut enemmän panoksia laittaa, mutta ei ennen kuin nyt.

Haastattelussa selvisi, että toimipaikan kulttuuri onkin juuri yksi perehdyttämisen tu-
lostta heikentävä seikka paikallispäällikön silmissä. Hän tiedostaa, ettei uudelle työn-
tekijälle voida opastaa sellaisia toimintamalleja, joita vanhat työntekijät eivät nouda-
ta. Haastattelussa hän kertoi saaneensa suoraa palautetta uusilta työntekijöiltä
hämmennystä aiheuttavista ohjesäännöistä, koska jokainen työntekijä tuntuu teke-
vän asiat omalla tavallaan. Paikallispäällikkö on kokenut, että sääntöjen kertaaminen
palauttaa järjestyksen aina vain hetkeksi, minkä jälkeen vanhat toimintatavat otetaan
käyttöön jälleen. Ongelma on kuitenkin vain pakettipalveluiden osastolla, sillä muilla
osastoilla työkuulttuuri on aivan erilainen.

*Paikallispäällikkö: töihintuloajat, tauot, ruokatunnit, töistä lähtö -ajat,..
Se mitä missäkin vuorossa tehdään, vaikka meillä on olemassa sellainen
lappu, mistä se pitäisi nähdä. Sekin on nyt vähän, että sitä pitäisi nostaa
vähän väliä esille. Että se porukan työn tekemisen taso pitää pysyä kor-
keana, jotta sen uuden on hyvä tulla siihen. Sitten kun se alkaa mennä
siihen, että kuhan nyt jotain tässä nyt teet, niin eihän uusi tiedä, se saa
aivan väärän kuvan.*

Työvuorojen tehtävien hoitoon on kuitenkin kiinnitetty huomiota jo edellisissä pe-
rehyttämisisä, joten se ei ole uusi asia. Viimeisimpinä tulleiden työntekijöiden kou-
luttamisesta perehdyttäjä kertoi, että hän on hoitanut perehdyttämisen koettaen
välttää yleisimpiä sudenkuoppia. Tällaisia asioita ovat olleet juuri muun muassa vuo-
rorutiineihin liittyvien tehtävien hoitaminen.

*Perehdyttäjä: Juuri tämä vuororutiini on joskus aiemmin jäänyt teke-
mättä. Tietysti yleisemmin pyrin tuomaan esille, miten ne asiat vaikut-
tavat toisiinsa ja ainakin olen yrittänyt jollain tavalla olla motivoiva, et-
tä ihmiset uskaltaisi kysyä.*

Pääasiassa perehdyttäminen on lähtenyt rahdinkuljetusjärjestelmään tutustumisesta ja siitä on edetty vaihteleviin suuntiin. Tämä johtuu lähinnä siitä, että vuororutiineihin kuuluvat asiat ovat suurimmaksi osaksi järjestelmään liittyviä tarkistuksia, tallennuksia ja muita toimia. Lisäksi järjestelmän kautta on katsottu pystyttävän parhaiten havainnollistamaan toimintojen yhteyksiä toisiinsa.

Perehdyttäjä: Aluksi yritän antaa vähän kokonaiskuvaa. Näytän vähän lähetykseurantaa. Kyllä se tietysti lähtee siitä järjestelmän perusteista pohjimmiltaan. Jostain pitää aina lähteä liikkeelle, ei hönkäistä koko hommaa kerralla, se alkaa siitä sitten pikkuhiljaa purkautua. Tuon esille sitä, että tulet pikkuhiljaa löytämään yhteyksiä toisiinsa. Aluksi on parempi seurata vaikka sitä järjestelmää esim. seurantaan että tämä tässä on kun kuljettaja on ottanut sen tähän kyytiin ja tässä on tapahtunut tätä. Sitten lähetään jostakin päästä liikkeelle riippuen toki siitä mikä on se henkilö.

Paikallispäällikönkin mielestä on hyvä perehdyttämistapa laittaa uusi työntekijä heti omaan työympäristöönsä oppimaan. Hän pohti, että olisi turhaa opetella asioita käsikirjoista ja muualta ilman käytännön kosketusta. Tämä onkin toteutunut hyvin nykyisessä perehdyttämisessä, ja se tulisi myös säilyttää. Hänen mielestään on myös turha tehdä perehdyttämisestä liian hienoa ja monimutkaista. Varsinkin käytettävien termien on oltava sellaisina, että perehdytettävä pystyy ne ymmärtämään.

Kehittämistarpeita ilmeni paikallispäällikön haastattelussa juuri perehdyttämisrun-
gossa ja -suunnitelmassa. Hän haluaisi, ettei perehdyttämisprosessissa vain improvi-
soida ja luoteta siihen, että ongelman ilmetessä työntekijä lopulta oppii kantapään
kautta, kuten nykyään on ollut tapana. Hän kuitenkin leikkimielisesti tarkensi, että
joskus se voi tosin opettaa parhaiten. Perehdyttämistä varten ollaan valmiita ohjaa-
maan tarpeen mukaan yrityksen omia resursseja, mutta ulkopuolisia resursseja tai
lisähankintoja karsastettiin selvästi. Paikallispäällikkö totesi, että kaikki tarvittava on
jo olemassa, resursseja pitää vain ohjata ja ohjeistaa. Paikallispäällikkö muisteli myös
omaa perehdyttämistään, kuinka hänen oli turvallista saapua uutena päällikön tehtä-
vänsä, kun hän oli saanut jo etukäteen kirjeitse perehdyttämisen etenemissuunni-

telman, jolloin hän tiesi jo etukäteen, mitä hänelle minäkin päivänä opetettaisiin. Hän ehdotti samankaltaisen idean jalostamista asiakaspalvelijoillekin. Haastattelussa korostui, että pakettipalvelujen työyhteisön toiminnan ja ilmapiirin kehittäminen ovat kuitenkin ensisijaisia ja paikallispäällikkö tekee töitä niiden eteen työsuojelutoimikunnan ja esimiesten kanssa.

Perehdyttäjän haastattelussa nousi esille, ettei perehdyttäjä ole juurikaan ajatellut toimintamallin kehittämistä, mutta hän mielellään hyödyntäisi perehdyttämisen asialistaa, jos sellainen olisi olemassa. Hän näkee haasteena nykypäivän perehdyttämisessä sen, että osaston työntekijöiden tulisi olla samaan aikaan asiakaspalvelijoita, järjestelmäasiantuntijoita ja myyjiä. Samaan aikaan yrityksen haaste onkin se, saavatko työntekijät tehtyä tarpeeksi lisämyyntiä. Perehdyttäjä suosi paikallispäällikön tavoin asioiden paloittelua ja ehdotti suunnitelmaa, jossa tuotteiden ja palvelukokonaisuuksien kautta opetettaisiin yksi asiakokonaisuus kerrallaan.

Perehdyttämisen onnistumisen arvioinnista ja työntekijöiden oppimisen seurannasta paikallispäällikkö kertoi, ettei hän ole pitänyt perehdyttämisen aikana tai sen päätteeksi palautekeskustelua uuden työntekijän kanssa. Palaute on pyritty saamaan kysymällä työntekijältä työn lomassa, kuinka hänellä on mennyt. Paikallispäällikkö kertoi koettavansa saada työntekijät tulemaan myös itse kertomaan, jos jotain asiaa on. Hän oli kuitenkin sellaisen toimintatavan käyttöönoton kannalla, että palautekeskustelu sovittaisiin jo etukäteen ja pidettäisiin sovitusti perehdyttämisjakson päätyttyä.

Paikallispäällikkö: Kyllä mä olen uudelta ihmiseltä koettanut kysyä, onko se oppinut ja miten sillä on mennyt täällä ja onko jotain asioita mitä hän haluaisi, että kerrotaisiin paremmin. Oon myös yrittänyt pitää tuon oven kynnyksen niin matalana, että ne tulisi sanomaan jos on jotakin.

Sellainen olisi kyllä todella hyvä. Että olisi kerrottu jo siinä vaiheessa, kun uusi ihminen tulee, että meillä on tällainen systeemi tässä perehdytyksessä. Kerrotaan heti, että Antti on kouluttaja ja se antaa sulle työtehtävät ja näyttää sitten, että kenenkä kanssa sää teet sen homman. Ja sitten kolmen viikon päästä katsotaan, missä kohdassa ollaan menossa. Tämähän olisi hirveen hieno ja tämä olisi turvallinen tapa tulla uutena ihmisenä töihin.

Myös perehdyttäjä kertoi, että hän on pyrkinyt työn lomassa seuraamaan, kuinka työntekijöillä ovat työt alkaneet sujua. Hän pyrkii kysymyksiensä kautta kartoittamaan, kuinka työntekijä asian hahmottaa ja kannustaa häntä hiomaan taitojaan. Hän haluaa auttaa varsinkin sellaisissa tilanteissa, joissa uusi työntekijä ei itse osaa esittää oikeita kysymyksiä oppiakseen.

Matkahuollon tavoitteet työntekijän perehdyttämiselle ovat paikallispäällikön mukaan saada hyvä työntekijä oppimaan nopeasti työtehtävänsä ja olemaan motivoitunut toimimaan tehtävässään. Myös perehdyttäjä totesi aluekouluttajan virkansa puolesta, että Matkahuolto on investoimassa tulevaisuudessa kouluttamiseen enemmän ja ulkopuolistenkin kouluttajien tilaaminen tulee lisääntymään. Ulkopuolisilla kouluttajilla hän tarkoitti asemilta toisille matkustavia, esimerkiksi järjestelmäkouluttamiseen erikoistuneita työntekijöitä, kuten hän itse. Perehdyttäjä totesi, että ennen kaikkea vuoden 2013 syksyllä lanseerattavan uuden Mpaketti - rahdinkuljetusjärjestelmän opettamisessa tullaan olemaan entistä innovatiivisempia ja suunnitellaan aivan uudenlaisia tapoja kouluttaa työntekijöitä. Esimerkkinä hän mainitsi jokaiselle jaettavat erilaiset viikkotehtävät, joita järjestelmällä tulisi suorittaa.

6.2 Uusien työntekijöiden haastattelut

Kolmen uuden työntekijän joukosta yhteensä kaksi osallistui teemahaastatteluiden toteutukseen. Molemmat työntekijät haastateltiin vuoden 2013 helmikuun aikana. Haastateltavien sitaateissa ei henkilöitä vastauksia, vaan haastattelut on eroteltu toisistaan kutsumalla haastateltavia sattumanvaraisesti haastateltava 1:ksi ja haastateltava 2:ksi. Tämä muun muassa luottamuksellisuuden vuoksi sekä siksi, ettei vastausten kohdistaminen tietyille henkilöille ole tässä tutkimusvaiheessa olennaista. Uusien työntekijöiden teemahaastattelurunko on liitteessä 3.

Haastattelussa selvisi, että haastateltavilla oli melko erilaiset ennakkokäsitykset Matkahuollosta ennen työsuhteen alkamista. Ensimmäinen haastateltava oli ajatellut, että toiminta olisi enemmän muiden kuljetusyrityksien kaltaista ja koneellisempaa. Hän oli yllätynyt eniten siitä, kuinka paljon Matkahuollossa tehdään töitä käsin ja kuinka kiireinen työtahti on. Toinen haastateltava oli taas yllätynyt paketinkuljetusjärjestelmän ja verkoston laajamittaisuudesta. Hän myönsi, ettei hän tiennyt juuri mitään Matkahuollon toiminnasta etukäteen. Myös ensimmäiset työpäivät olivat eronneet toisistaan merkittävästi. Haastateltava 2:n perehdyttäminen oli mennyt enemmän yhtiön normaalien käytäntöjen mukaisesti. Haastateltava 1:n perehdyttämisestä oli tehnyt erilaista harjoittelun alkamisen epäsuotuisa ajoitus.

Haastateltava 1: No mä tiesin, ettei paikallispäällikkö olisi paikalla ja mulle oltiin kerrottu, että perehdyttäjä opastaisi mua sitten. Niin se kai osasi mua odottaa, kun se sanoi heti, että joo sä olet sitten se uusi ja esiteltiin siinä itsemme ja sitten se alkoi heti näyttää tota järjestelmää. Puhui sellaisilla termeillä, että en mä älynny siitä hönkäsen pöläystä.

Haastateltava 2: Paikallispäällikkö kertoi Matkahuollon historiasta ja näytti PowerPoint –esityksen. Siinä oli kaikkea Matkahuollon toimintatavoista ja yhteistyökumppaneista. Sitten mä siirryin varastohommiin ja pari työkaveria selitti selkeästi, miten toimitaan ja miksi. Toimistohommat mulle opastettiin ymmärrettävästi ja selkeästi, vaikka tyyli oli välillä aika epäselvä ja rönsyilevä.

Haastateltavista toinen, joka oli saanut heti aluksi tietoa yrityksestä, kertoi olleensa tyytyväinen työsuhteensa alkuun. Hän oli kokenut kaiken alun alkaen suhteellisen ymmärrettävänä. Myös toinen haastateltavista oli odottanut samanlaista alkua perehdyttämiselle. Hän kuvaili odotuksiaan ennen työsuhteen alkua, ettei hän juurikaan osannut odottaa mitään, mutta tietenkin oletti, että aluksi olisi jonkinlainen kierros työpaikalla sekä katselua, tutustumista ja yritystietoa. Hän totesi, että ymmärsi kuitenkin tilanteen olleen poikkeava, koska hänen harjoittelunsa aloituspäivänä paikallispäällikkö oli työmatkalla ja perehdyttäjän tehtävänä oli vain työhön opastaminen. Haastateltava oli nähnyt yrityksestä kertovan PowerPoint –esityksen lopul-

ta harjoittelun vaihduttua työsuhteeksi tammikuussa 2013, eli muutama kuukausi aloittamisensa jälkeen.

Molempien työntekijöiden tapa aloittaa työsuhde oli ollut työnantajan näkökulmasta ihanteellinen. He ovat tulleet alun alkujaan ilmaisen harjoittelun kautta ylimääräiseksi työvoimaksi, jolloin perehdyttämisen aiheuttamat kustannukset ovat pakostikin tavanomaista pienemmät. Molemmat haastateltavat kertoivat, että heitä ovat perehdyttäneet kaikki työntekijät. Perehdyttäminen on tapahtunut lähinnä seurattessa vierestä toisten työtä ja kysellessä. Toinen haastateltava totesikin, että jos hän ei olisi uskaltanut kysyä, ”miksi”, hän vain tekisi nyt asioita ymmärtämättä, minkä vuoksi hän niitä tekee. Hän kuitenkin korosti, että uuden työntekijän tuleekin olla aktiivinen.

Teemahaastattelussa tiedusteltiin, kuinka uudet työntekijät olisivat kehittäneet saamaansa perehdytystä. Erityistä huomiota sai odotetusti tapa, jolla asioita käydään läpi.

Haastateltava 1: Parhaiten sitä voitaisiin kehittää niin, että opastaja keskittyisi kerrallaan vain yhteen asiaan, eikä kertoisi useasta asiasta samanaikaisesti. Erityistä huomiota voisi kanssa tulevaisuudessa kiinnittää pakettien palautusasioihin. Mulle oli alussa ainakin todella epäselvää, missä tapauksissa paketit palautetaan painikkeen kautta ja milloin luodaan vain uusi lähetys.

Haastateltava 2: Mä seurasin silloin pari ekaa viikkoa. Mä en ainakaan opi sillä tavalla mitään, vaan pitää päästä itse tekemään. Sä silloin vasta olit eka joka ehdotti, että mä tulisin itse kassalle. Sitten se, että käytäisiin vaan yksi asia kerralla, eikä hypittäisi sinne tänne. Pikarahdin aikataulutusta pitäisi myös opettaa paremmin, se on vieläkin vähän hakuksessa.

Molemmilla haastateltavilla oli työntekoon liittyvät omat osa-alueensa, joiden kanssa he alussa kamppailivat. Nämä asiat olivat selvinneet lopulta monien kysymysten tai virheiden kautta oppimisen avulla. Haastateltavista jotkut asiat ovat kuitenkin edelleen vaikeita käsittää, koska yrittäessä toimia ohjekirjan mukaan joku saattoi käskää ohittamaan jonkin ohjesäännön tai muulla lailla kehottaa toimimaan toisin. Pahim-

massa tapauksessa seuraavalla kerralla ohje on taas jo toisenlainen. Ongelmana saattoi olla myös, ettei selvää ohjetta ollut ja toimintatavat saattoivat vaihdella paljonkin. Haastateltavat pitivät kuitenkin ongelmia melko vähäisinä, ja he olivat kaiken kaikkiaan tyytyväisiä työnantajaansa. He kokevat työilmapiirin olevan pääasiassa hyvä, mutta yksittäisten henkilöiden kanssa voi olla joitain ongelmia.

Viimeinen tavoite uusien työntekijöiden teemahaastatteluisissa oli selvittää, onko perehdyttämisellä mahdollisesti ollut vaikutusta heidän motivaatioonsa tai haluunsa jatkaa työtehtävässään. Sitä varten esitettiin suoria kysymyksiä heidän viiden vuoden visiostaan, työtyytyväisyydestään, motivaatiostaan ja halustaan edetä urallaan. Haastatteluisissa kysyttiin myös, mikä on heidän mielestään vaikuttanut näihin asioihin. Selvisi, että haastateltavat pitivät itseään motivoituneina ja uskollisina työnantajalleen. Molemmat olivat tällä hetkellä tyytyväisiä toimenkuvaansa, mutta pitivät mahdollisena, että tulevaisuudessa he pyrkisivät etenemään urallaan Matkahuollon palveluksessa. He eivät kuitenkaan nähneet, että perehdyttämisellä olisi ollut vaikutusta näihin seikkoihin.

Haastateltava 1: Olen tyytyväinen. Matkahuolto on haastava ja joustava työpaikka. Tuntuu, etten vieläkään tiedä lähellekään kaikkea, mutta en mä osaa sanoa onko mikään siitä alusta. Ja se ilmapiiri niin on kyllä hyvä. Välillä kyllä tuntuu, ettei tiedä onko joku vitsiä vai kettuilla. Mutta kyllä mä tänne haluaisin jäädä, en tiedä vieläkö kuitenkin pääsisi opiskelemaan jos vaan ottavat.

Haastateltava 2: Kyllä olen tyytyväinen työnantajaan. Työajat voisi olla mukavimmat, että ehtisi hoitaa asioita, kun ei se nyt onnistu kuin aamuvuorossa. Varaston työilmapiirissä on parantamista, mutta tässä luistaa ihan hyvin.

6.3 Havainnoinnin tulokset

Havainnointi suoritettiin työpäivän aikana 25.2.2013 pakettipalvelujen asiakaspalvelussa. Kartoitettavia asioita olivat työntekijöiden osaaminen ja motivaatio, Intran perehdyttämis- ja ohjeaineisto, työilmapiiri, ohjaamisen taso, työkaverin auttaminen,

esimiesten tuki ja näkyminen, ongelmien ratkaisutavat ja välineet sekä muut mahdolliset havainnot. Havainnointiin vaikuttivat osittain aikaisemmat havainnot ja kokemukset, joten tuloksissa viitataan joissain kohdissa myös sellaisiin asioihin, jotka eivät tapahtuneet juuri havainnointipäivänä. Havainnoinnin tutkimuspäiväkirja on liitteessä 4.

Vaikuttaa, että asiakaspalvelijat ovat innokkaita oppimaan uutta varsinkin Loginet -rahtijärjestelmästä. Myös pohjaosaaminen on parhainta juuri järjestelmän käytössä. Yleisimmin käytettävät pakettipalvelujen tuotteet tunnetaan hyvin, harvinaisempia lähetysmuotoja ei osata aina tarjota ja jotkut työntekijät ohjaavat suosiolla vaikeat tapaukset kokeneemmalle kollegalleen. Tällöin työntekijä ei opi hoitamaan tapausta vastaisuudessaan. Asiakaspalvelun taso on kuitenkin hyvällä tasolla. Työntekijät pyrkivät palvelemaan asiakkaita tasavertaisesti. Jokaista tämän hetkistä asiakaspalvelijaa voi helposti luonnehtia asiakaspalveluhenkiseksi. Ainoa havainnointipäivänä esiin tullut kehittämiskohde oli asiakkaiden vastaanottaminen silloin kun asiakaspalvelijalla oli jokin tehtävä kesken, ja hän ei pystynyt heti palvelemaan asiakasta. Oli tilanteita, joissa asiakaspalvelija vältteli asiakkaan katsetta ja antoi asiakkaan seisoa asiakaspalvelijan edessä sanomatta tälle mitään pitkään aikaan. Asiakaspalvelijan tulisi ehdottomasti aina tervehtiä asiakasta ja mikäli asiaa ei voi jättää kesken, kehottaa asiakasta odottamaan hetki.

Ongelmien ratkaisuun etsitään apua ensimmäisenä kollegoilta tai esimieheltä. Joskus ongelma hoituu paikan päällä ja joskus työntekijöiden täytyy ottaa yhteyttä muihin osastoihin, toisiin toimipaikkoihin tai asiakkaisiin. Tällaisiin toimiin ei pelätä ryhtyä ja asiat saadaan pääasiassa selvitettyä. Joissain tilanteissa asioita ei kuitenkaan aleta tarpeeksi tehokkaasti edes selvittämään ja silloin tilanteet eivät ratkea.

Harvat työntekijät näyttävät käyttävän Intraa tiedon keräämiseen. Intraa testatessa ensimmäisenä huomiona oli, ettei haku-toiminto toiminut, joka vaikeutti oikean sähköpostin löytymistä. Toisena huomiona oli kansioden sisältöjen päivittäminen, kun vanhimmat viestit olivat vuodelta 2002. Näistä viesteistä osa ei ollut enää voimassa,

mutta uusiakaan ei ollut tullut tilalle. Pakettipalvelujen toimintaohjeet, kuljetussäännöt, käyttäytymisohjeet ja muut perusjulkaisut löytyivät kansioista helposti, mutta uudistetut yksittäiset ohjeet ja tiedotteet löytyivät vaikeammin. Tällä hetkellä Matkahuollon kassojen ja toimiston tietokoneissa on käytössä rajoitetut Thinclient-päätteet, jotka mahdollistavat ainoastaan ennalta määriteltyjen ohjelmien käytön. Tämän vuoksi erillisen infokansion tekeminen on toistaiseksi mahdotonta.

Työilmapiiri vaikuttaa hyvältä pakettipalvelujen toimistossa ja asiakaspalvelussa. Työpäivien aikana kuuluu vitsailua, naurua ja jutustelua. Työkavereilta kysytään mielipiteitä, neuvoja ja ohjeita. Työkaveria autetaan myös mielellään, mikäli vastaus on jo tiedossa. Joissain tapauksissa, jos kukaan ei osaa vastata työkaverin ongelmaan, jätetään työkaveri ehkä liikaakin oman onnensa nojaan ja ei viitsitä yhdessä paneutua asiaan. Suurimmassa osassa tapauksia tukea on kuitenkin saatavilla. Motivaatio on suurimmalla osalla työntekijöistä hyvä, Matkahuollon asiat koetaan yhteisinä ja hyvistä tuloksista iloitaan henkilökunnan keskuudessa ja huonoja tuloksia puidaan yhdessä koettaen välttää virheet seuraavalla kerralla.

Suurimmalta ongelmalta vaikuttaa työntekijöiden huolimattomuus. Työympäristö on jatkuvasti sotkuinen ja jos jonkin paikan siivoaminen tai asian hoitaminen ei periaatteessa kuulu mihinkään vuoroon, suurin osa työntekijöistä ei tule asiaa hoitamaan. Myös delegoinnin vastaanotossa on parannettavaa. Jos osa-aikainen työntekijä tai myöhäisessä iltavuorossa ollut työntekijä jättää jonkin tiedon sähköpostiin tai lapun pöydälle seuraavaa päivää varten, joka vaatii selvittelyä ja työtä, niin on mahdollista että työntekijät koettavat siirtää vaivan seuraavalle työntekijälle tai eivät edes huomioi viestiä. Työyhteisössä on paljon osa-aikaisia työntekijöitä ja lyhyitä sairaslomia ilmenee täysiaikaisilla työntekijöillä säännöllisesti, joten osa-aikaiset työntekijät päätyvät tekemään lähes puolikkaan työviikon verran töitä. Tämä korostaa sitä, että asioiden tulisi edetä myös silloin kun osa-aikainen työntekijä on jotakin aloittanut ja jää jälleen vapaille ennen kuin asia on hoidettu loppuun. Tämä ei kuitenkaan näytä aina toimivan.

Paikallispäällikön toimiston ovi on tuskin koskaan kiinni. Toimistoon astuessa hänen puhuessaan puhelimeen, hän viittoilee tulemaan sisään ja lopetettuaan puhelun, hän kysyy iloisesti nimellä, että no mikäs on hätänä. Toimistosta lähtiessä on vastaus saatu ja näin käy lähes joka kerta. Vielä myöhemmin hän saattaa käydä erikseen kysymässä, että tuliko asia kuntoon. Lähimpänä tämän hetkisenä esimiehenä paikallispäällikkö on siis hyvinkin tärkeä apu työntekijöille. Häneen ollaan esimiehenä hyvin tyytyväisiä.

Ohjeiden noudatus ei ole yhtä hyvällä tolalla kaikissa tilanteissa. Esimerkiksi valtakirjan vaatiminen eroaa työntekijäkohtaisesti, joka vaikeuttaa niiden työntekijöiden asiakaspalvelua, jotka ohjeiden mukaisesti vaativat asiakkailta valtakirjan. Muita vaihtelevalla menestyksellä noudatettavia asioita ovat hinnankorotuksen lisääminen erilliskäsittelyihin lähetyksiin, henkilöllisyystodistuksen kysyminen, pikarahtimaksun vaatiminen elintarvikkeille, lähetysten kuutiointi ja puutteellisten pakkauksien merkitseminen. Näissä asioissa toistuu se, että asiakas saattaa pettyä, panna vastaan tai joutuu ainakin maksamaan enemmän. Usein näitä asioita kaihdetaankin juuri silloin, kun asiakkaalla on ollut poikkeavat odotukset lähettämisen suhteen ja hänen odotuksiaan ei haluta pettää. Lisäksi joitain vuororutiineihin kuuluvia seikkoja jätetään toisinaan tarkoituksella tekemättä. Näitä asioita ovat muun muassa varastotilanne-raportin tarkastaminen, palautusten tarkistaminen ja työtilojen siisteydestä huolehtiminen

6.4 Nykytila-analyysi

Teemahaastatteluissa selvisi, että perehdyttäminen Jyväskylän Matkahuollon pakettipalveluissa on tällä hetkellä vailla ohjaavaa suunnitelmaa tai runkoa. Perehdyttäminen on ollut pääasiassa kahden ihmisen, paikallispäällikön ja aluekouluttajan vastuulla. Paikallispäällikkö on hoitanut työsuhteen solmimisen, yritykseen ja toimipaikkaan tutustuttamisen ja muut työsuhteeseen liittyvät asiat. Siihen on yleensä käytetty pari ensimmäistä työpäivää. Seuraavaksi paikallispäällikkö on sopinut aluekouluttajan kanssa koulutuspäivät, jolloin tarkempi työhön opastus hoidetaan ja tämän jälkeen

uusi työntekijä siirtyy vielä hetkeksi jatkamaan harjoittelua ylimääräisenä eri työvuoroihin työystäviensä rinnalle. Tämänkaltainen alku on hyvä ja onkin suositeltua, että työsuhde alkaa rauhallisesti toimipaikkaan, ihmisiin ja yritykseen tutustumisella (Piili 2006, 124).

Perehdytettäviä haastatteleamalla selvisi, että he suosivat juuri tämänkaltaista alkua, jossa he saivat rauhassa tutustua ensimmäiset päivät työpaikkaansa, ihmisiin ja yrityksen toimintaan. Sekä työntekijöiden haastatteluissa että havainnoinnissa näkyi, että jos ensimmäisenä päivänä opeteltuja asioita ei ole tullut vastaan myöhemmin, ovat ne osin tai täysin unohtuneet, mutta niiden läpikäyminen aluksi on silti tärkeää. Paikallispäällikkö korosti, että aluksi uutta on aivan kaikki ja tiedon vastaanoton vaikeus pitää huomioida ja aloittaa rauhallisesti. Toisen työntekijän haastattelusta selvisi kuitenkin, ettei sellainen alku aina toteudu. Hänen tapauksessaan paikallispäällikkö oli aloituspäivänä poissa ja työntekijältä jäi organisaatioon ja osastoihin ohjattu tutustuminen kokonaan väliin. Sen sijaan työtehtäviin opastus aloitettiin heti.

Ristiriitaisia vastauksia oli siinä, mistä työhön opastus tulisi aloittaa. Perehdyttäjän kanta oli, että opastaminen kannattaa aloittaa näyttämällä järjestelmää, mutta ainakin toinen uusi työntekijä kertoi, ettei sellaista ymmärrä heti alkuun. Molempien työntekijöiden selvin mielipide oli, että perehdyttäminen pitää saada ymmärrettävämmäksi ja vähemmän asiasta toiseen ja takaisin -tyyliseksi. Molemmat haastateltavat tosin totesivat, että kyseessä on todennäköisesti vain tämän hetkisen perehdyttäjän tyyli esittää asioita. Haastateltavat kokivat, että perehdyttäjä on ammattitaitoinen työntekijä ja hyvä kouluttaja, mutta voisi olla hyödyksi, jos hän noudattaisi jotain järjestystä tai listaa, jottei hän kiirehtisi asioiden läpikäymisessä. Haastatteluiden tuloksista selvisi myös, että kaikki haastateltavat tahot ovat sitä mieltä, että vastuu uuden työntekijän oppimisessa ovat sekä hänellä itsellään, että perehdyttäjillä. Perehdyttämiseen ei ole totuttu käyttämään paljoa työaika, joten varsinkin perehdyttäjä piti tärkeänä, että työntekijä kysyy itse häneltä tai työystäviltä, jos hän ei jotain ymmärrä. Paikallispäällikkö oli samaa mieltä, että kysyminen on tärkeää. Toisaalta hän totesi, että on tullut esille uusien työntekijöiden tekemiä virheitä, kun heillä ei ole

ollut aavistustakaan, että he saattaisivat tehdä jotain väärin tai jättää jotain tekemättä.

Uusien työntekijöiden haastattelujen perusteella työsuhteen alun haasteet voivat vaihdella. Toinen työntekijä korosti palautustoimenpiteiden ja käsittelyn tarkempaa läpikäyntiä työsuhteen alussa. Toinen haastateltava taas koki haasteeksi pikarahtien aikataulutuksen ja käsittelyn. Havainnoinnissa selvisi, että reklamaatiomenettelyt ovat toiselle hankalia ymmärtää edelleen ja toinen kertoi sen olleen epäselvää alussa. Edellä mainitun lisäksi vastaukset epäselviksi jääneistä asioista eivät toistuneet haastateltavilla, joten luultavasti syy on ollut siinä, että juuri kyseisellä kerralla perehdyttäjä ei ole muistanut mainita asiaa.

Havainnoinnissa ja paikallispäällikön haastatteluissa nousivat esille nykyisten työntekijöiden pienet välinpitämättömyydet joidenkin ohjeiden noudattamisessa. Tällaisia asioita olivat lähinnä työajat, tauot ja työvuororutiinit. Välinpitämättömyys tai unohdettu korostui eritoten sotkuisuutena, asioiden loppuun viemättömyytenä, töihin tulo- ja lähtöaikojen noudattamattomuutena sekä joidenkin toimintaohjeiden vaihtelevana noudattamisena. Pakettipalveluista puuttuu tällä hetkellä oma esimies ja yksi syy sääntöjen noudattamattomuuteen voi olla se, että työntekijät tarvitsisivat esimiestä tuekseen. Perehdyttämisen kannalta merkitsevää tästä tekee se, että suuri osa uuden työntekijän oppimasta tulee muita työntekijöitä seuraamalla. Mikäli vanhat työntekijät eivät noudata sääntöjä, ei todennäköisesti uusikaan ala niitä noudattaa. (Formal or informal or both 2012).

Alla havainnollistetaan tiedonkeruun tulokset eli nykytila-analyysi kuviona 6. Kuviossa on eritelty tulokset perehdyttämisaikavälittain vaakariveihin ja hyvien ja huonojen puolien perusteella pystyriveihin.

<i>Alue:</i>	+	-
Perehdyttäminen yleisesti	Perehdyttämisen tärkeys on ymmärretty ja sitä on yritetty toteuttaa oikeiden periaatteiden mukaisesti	Perehdyttämissuunnitelmaa ei ole ollut olemassa ja toteutus ei ole aina tämän vuoksi sujunut periaatteiden mukaisesti
Alkuperehdyttäminen	Ensivaikutelman tärkeys ja sujuvan alun motivoiva vaikutus oli periaatteessa ymmärretty	Poikkeustilanteissa työntekijä saattoi jäädä alkuperehdytystä vaille ja joutua suoraan työhön opastukseen
Työhön opastaminen	Perehdyttäjiä ja työhön opastajia pidettiin asiansa tuntevina ja mukavina opettajina	Asioiden läpikäynti saattoi hyppiä asiasta toiseen ja suurimmaksi osaksi myös tarkoituksenmukaisesti, jotta tulokas "oppisi ymmärtämään kokonaisuutta"
Oppiminen	Työntekijät oppivat perehdyttämisen aikana hyvin ja ovat myöhemmin työssään omatoimisia tarvittaessa	Perehdyttävän vastuuksi koettiin omatoiminen kysymysten kysyminen heti alusta alkaen, mutta mitään asialistaa, mallia tai suunnitelmaa ei kysymisen tueksi ollut laadittu
Kokonaisvaltaisuus	Perehdyttäminen kattaa menestyksekkäästi järjestelmäkouluttamisen, myyjän ja asiakaspalvelijan koulutuksen sekä valtavan määrän nipelitietoa	Mallin ja tarkistuslistan puutteessa valtavan tietomäärän joukosta on unohtunut asioita kokonaan tai osittain läpikäymättä
Muuta	Perehdyttämisen kehittämiselle ja mallin luomiselle oltiin suopeita kaikilla perehdyttämisen osaluilla	Nykyiset työntekijät eivät osittain noudata kaikkia sääntöjä niin kuin toimeksiantaja määrää ja se syö pohjaa perehdyttämisenkin onnistumiselta

KUVIO 6. Nykytila-analyysi

6.5 Tunnistetut tärkeimmät kehittämiskohteet nykytila-analyysin pohjalta

Tärkeimmiksi kehityskohteiksi Jyväskylän Matkahuollon pakettipalveluissa nousivat seuraavat asiat:

- Suunnitelmallisuuden lisääminen perehdyttämiseen
- Työtehtäviin opastuksen paloittelu ja toimivan järjestyksen suunnittelu
- Työntekijöiden oman aktiivisuuden tukeminen
- Ensimmäisen työpäivän tärkeyden tunnistaminen
- Nykyisten työntekijöiden työnteon tason ja ohjeiden noudatukseen kehittäminen

Lähes koko perehdyttämisen prosessin läpileikkauksessa löytyi kehittämiskohteita. Alun työsuohdeperehdyttämisen toteutukseen oltiin tyytyväisiä, mutta tiedonkeruussa tuli esiin tapaus, jossa tämä osio oli jätetty kokonaan toteuttamatta. Esimiehen on hyvin tärkeää olla ensimmäisenä päivänä paikalla, koska ensivaikutelma luo pohjan koko vaikutelmalle yrityksestä. Tämän vaikutelman muuttaminen voi olla hyvin pitkä prosessi. (Piili 2006, 124.)

Perehdyttämisen tueksi ei ollut luotu seurattavaa runkoa tai suunnitelmaa, joka nousi alusta asti suurimpana ongelmana. Suunnitelman puute johti siihen, että perehdyttäminen aloitettiin vaihtelevasti aina sieltä mistä perehdyttäjä parhaaksi näki. Haastatteluissa nousi esille, ettei ilman suunnitelmaa loppujen lopuksi muistettu käydä läpi ihan kaikkea, joka jätti työntekijöille osaamisaukkoja, jotka ovat lopulta täyttyneet niin sanotusti kantapään kautta oppimalla. Paikallispäällikkö vahvisti, että tämä on tosiaan nykyään vallalla oleva tiedostettu asian tila ja se ei välttämättä aina ole ihanteellisin tapa asioita hoitaa.

Perehdyttämisessä koettiin myös, että suunnitelman puutteessa asioita käytiin läpi liian nopeasti ja vielä monta asiaa samanaikaisesti. Tämä vaikeutti asioiden hahmottamista haastateltavien kohdalla. Haastatteluissa nousi myös esille, ettei heti alkuun

liian tarkka rahdinkuljetusjärjestelmään syventyminen välttämättä ole paras ratkaisu. Tästä löytyi kuitenkin ristiriitaisia mielipiteitä muun muassa perehdyttäjän kohdalla, joka näki järjestelmän esittelyn olevan hyvä tapa näyttää, kuinka eri toiminnot liittyvät toisiinsa. Alun kirjallisuuskatsausten perusteella ollaan yleisesti kuitenkin sitä mieltä, että työntekijä oppii eniten epämuodollisen oppimisen kautta, eli vuorovaikutuksessa ja muita seuraamalla. (Formal or Informal Or Both 2012.) Tämä on yksi syy, jonka vuoksi heti tietokoneen ääreen istuutuminen voidaan kokea jopa ahdistavana, kun ihmiset ja ympäristö ovat vielä tuntemattomia. Kun työpaikan rutiineita ja toimintaa on seurattu hetki, on työntekijälle ehtinyt muodostua kysymyksiä ja hän on paljon vastaanottavaisempi hänelle annettavalle tiedolle. Perehdyttäjän tulisi siis noudattaa jonkinlaista järjestystä.

Alusta asti kehittämiskohteenä ollut lista, runkoa tai opasta, josta työntekijä voisi seurata opetettavia työtehtäviä, ei ole koskaan aiemmin ollut. Perehdyttäjä myös usein delegoi opastamista muille työvuorossa oleville työntekijöille, joten ainoastaan työntekijä itse pystyy loppujen lopuksi seuraamaan sitä, mitä hänelle on jo opetettu ja mitä ei. Työntekijän tulee itse olla aktiivinen ja oma-aloitteinen etsimään tietoa ja esittämään lisäkysymyksiä, jos jokin asia jää epäselväksi. Kaikkea vastuuta oppimisesta ei voida kaataa perehdyttäjien niskaan, jos perehdytettävä ei ilmaise jos jokin jää ymmärtämättä. Uusi työntekijä ei kuitenkaan pysty ilman apua mitenkään tietämään mitä asioita hänelle ei ole vielä opetettu, jos opittavia asioita ei ole lueteltu missään. Tällöin työntekijä on jätetty aivan oman onnensa nojaan oppimisessaan.

Perehdyttämisestä hieman ulkonevaksi kehittämiskohteeksi nousi vanhojen työntekijöiden työnteon taso ja ohjeiden noudattaminen. Paikallispäällikkö nosti aiheen esille, koska se on ollut hänen huolenaan ja sen kitkemiseksi koetetaan kehittää keinoja. Työssä nousi esille asian merkitys perehdyttämiselle. Perehdyttämisessä uusi työntekijä oppii paljon seuraamalla muita työntekijöitä, kyselemällä ja työskentelemällä yhdessä heidän kanssaan. On väärä toimintatapa jos uusi työyhteisöön sopeutumista toivovalle yritetään opettaa uusia toimintatapoja siinä toivossa, että vanhatkin työntekijät alkaisivat niitä noudattaa. Vaatisi hyvin vahvaa itseluottamusta uudelta työn-

tekijältä lähteä ainoana noudattamaan sääntöjä, joita vanhat työntekijät jättävät tietoisesti noudattamatta ja pahimmillaan jopa suoraan oikaisevat myös uutta työntekijää, että älä sinäkään noudata. Työyhteisön nykyistä työntekoa on siis kehitettävä aivan ensimmäisenä. Tähän kehittämiskohteeseen en ole kehitetyissä apuvälineissä puuttunut, koska tehtävä on ennen kaikkea työnantajalla ja perehdyttämistä kehittämällä se ei parane.

7 UUSI PEREHDYTTÄMISEN MALLI

7.1 Teemoittain etenevä perehdyttämismalli

Teemoittain etenevä perehdyttämisen malli tehtiin tuomaan suunnitelmallisuutta ja selvää runkoa perehdyttämisen etenemiselle. Perehdyttämismalli on nähtävissä liitteessä 6. Teemoittain etenevään malliin päädyttiin, jotta saataisiin tuotua yrityksen käytännöt kerralla nykyaikaan ja käynnistettäisiin jonkinlainen uudenlainen innostava tapa hoitaa kouluttamista. Teemojen noudattamisen korostaminen oli myös ohjeeksi perehdyttäjälle, ettei hän sortuisi enää hyppäämään aiheesta toiseen kesken kaiken. Teemat luotiin päiväkohtaisiksi ja kuudeksi erilaiseksi, jotta tiivis teemoittain kouluttaminen jatkuisi ensimmäisen viikon ja seuraavan viikon ensimmäinen päivä opastaisi mitä koko tuleva viikko tullaan opettelemaan. Tämän jälkeen uusi työntekijä siirtyy kokeilemaan myös asiakaspalveluvuoroja muiden työntekijöiden rinnalla.

Teemoittain etenevän perehdyttämismallin selvin uutuusarvo oli neljännen päivän tehtäväosiossa. Ennen tätä, työntekijän kaksi ensimmäistä päivää ovat työsuhderehdyttämistä, jolloin työntekijä tutustuu työkuultuuriin ja tottuu työpaikan ympäristöön. Paikallispäällikkö käy tällöin läpi oman työsuhderehdyttämisen osionsa, kuten usein aiemminkin on ollut. Paikallispäällikölle on myös esitetty tämän kehittämistutkimuksen tiedonkeruun tulokset, jonka perusteella on suositeltu, että tästä alueesta ei lipsuttaisi vaan ennemmin siirrettäisiin uuden työntekijän aloittamispäivää, jos esimies ei ole paikalla hoitamassa kahden ensimmäisen päivän osiota. Osiot laa-

dittiin myös suunnitellusti siihen järjestykseen, jossa ne ovat, joten työsuhdeperehdyttämistä ei missään nimessä kannata siirtää alusta myöhäisempään vaiheeseen. Kolmantena työpäivänä täsmennetään uuden työntekijän työtehtävä. Tällöin hän tutustuu paremmin lähimpiin kollegoihinsa ja perehdyttäjäänsä. Hänelle myös esitellään kaikki hänen työssään käytettävät ohjelmat ja hän saa seurata muita asiakaspalvelijoita työssään. Kolmantena päivänä vältetään kuitenkin vielä tarkoituksella selittämästä mitään asiaa tarkemmin. Tämän päivän tarkoitus on luettelointi ja yleiskuvan antaminen hänen työtehtävistään.

Neljäs päivä on lähetyksen luomisen harjoittelu-päivä. Perehdyttämismallissa on jaoteltu pakettipalvelujen tuotteet ja toimintaohjeet kuuteen eri harjoitusalueeseen, jotka tulokas harjoittelee läpi tehden perehdyttäjän opastuksessa jokaisen tehtävän alusta loppuun aivan kuin kyseessä olisi oikea asiakastilanne. Uusi työntekijä harjoittelee perehdyttäjän tai kenen tahansa muun työntekijän opastuksessa aihealuetta ja toistaa sen muutamaan otteeseen. Jotkin aihealueet ovat ohjeita, jotka vaativat vain ulkoa opettelua ja perehdytettävän tehtäväksi muodostuu vain pyytää jota kuta opettamaan hänelle tämä asia. Neljännen päivän tehtävät voivat jatkua myös seuraavaan päivään mikäli oppimisessa menee kauemmin. Teemoja ei kuitenkaan tule käydä nopeammin kuin yksi päivässä, koska turha kiirehtiminen johtaa vain siihen, ettei kumpikaan teema jää tarpeeksi hyvin muistiin. Loput teemapäivät käsittelevät loput tärkeimmät asiakaspalvelun tehtävät ja lopulta tulokas jää ainakin viikon ajaksi toimistovuoroon viilaamaan taitojaan ja harjoittelemaan perustöitä. Perehdytettävä pystyy tarkkailemaan osaamistaan jatkuvasti toisen kehitetyn apuvälineen eli tarkistuslistan avulla.

7.2 Perehdyttämisen tarkistuslista

Perehdyttämisen tarkistuslista (Liite 5), laadittiin tukemaan perehdyttämisprosessia asialistana ja tarkastuskappaleena. Kehittämistyön edetessä päätettiin, että perehdyttämisen tarkistuslista tulee olemaan muun muassa perehdyttäjän muistilista läpikäytävistä asioista. Perehdyttäjälle tarkistuslista on myös seurannan ja arvioinnin

apuväline, jonka täyttymistä voidaan läpikäydä yhdessä perehdyttäjän kanssa niin perehdyttämisjakson aikana kuin sen päätyttyä loppukeskustelussa. Myös työntekijän velvoite kysymiseen ja omaan selvittämiseen korostuu, kun hänellä on konkreettinen lista asioista ja termeistä, jotka hänen tulisi perehdyttämisjakson lopuksi ymmärtää. Lista ei siis selitä kaikkia termejä, vaan ainoastaan luetteloi suurimman osan niistä. Ainoastaan jotkin osat on katsottu parhaaksi avata.

Suunnittelin perehdyttämisen tarkistuslistan jakautumaan kahteen eri osioon: työsuhdeperehdyttämiseen ja toimenkuvaperehdyttämiseen. Ensimmäinen osio on ollut perinteisesti paikallispäällikön vastuulla ja jälkimmäinen erikseen määritellyn kouluttajan. Työsuhdeperehdyttämisen osio kattaa yhtiön toiminnan kuvauksen, toimipaikan johdon kuvauksen, toimipaikan tilat ja kulkutiet, työaika- ja loma-asiat, henkilöstöasiat, työterveyshuollon, palkka-asiat sekä työntekijälle luovutettavat tavarat. Nämä asiat käydään yleensä heti työsopimuksen kirjoittamisen jälkeen ja ensimmäisen työpäivän aluksi. Toinen osio sisältää tarkkoja listoja asioista, jotka Matkahuollon pakettipalvelujen asiakaspalvelijan tulee Jyväskylän toimipaikalla taitaa. Listat sisältävät alku- ja lopputöiden listaukset, pakettipalvelujen tuotteet, vastaanottotarkistuksen sekä lähetyksen ohjeet, Loginet -rahtijärjestelmän päätoiminnot, aikatauluhaun perusteet sekä varaston, jakelun ja liikennöitsijöiden toiminnan peruskuvaukset.

Lista annetaan uudelle työntekijälle ensimmäisen työpäivän aluksi. Paikallispäällikkö silmäilee aihealueet uuden työntekijän kanssa läpi ja kertoo listan merkityksen. Samalla hän sopii uuden työntekijän kanssa päivämäärän noin kuukauden päähän, jolloin tullaan pitämään arviointikeskustelu perehdyttämisestä ja kartoitetaan mitä aihealueita tulee vielä viilata. Työntekijällä on aikaa perehtyä tarkistuslistaan ensimmäisen työpäivän aikana ja pääsee jo vetämään yli ensimmäiset kohdat listassa. Paikallispäällikkö pyrkii parin päivän aikana opastamaan työntekijälle tarkistuslistan työsuhdeasiat, jonka jälkeen työntekijä siirtyy perehdyttäjän oppiin työhön opastuksen osioon. Tarkistuslista alkaa toteuttaa todellista funktiotaan tässä vaiheessa, kun monimutkainen uusiin työtehtäviin opettelu alkaa. Työntekijä pystyy seuraamaan käsit-

teitä listasta ja kysymään tarvittaessa, jos jokin aihe on jäänyt selittämättä. Perehdyttäjä voi seurata tulokkaan listasta, mitkä asiat on jo läpikäyty.

Tiedonkeruun tuloksena esitetty toive työntekijöiden oma-aloitteisuudesta saa tukea juuri tästä listasta. Aiemmin työntekijöiden on täytynyt jo ymmärtää jotain aihealueesta ennen kuin hän on pystynyt esittämään kysymyksiä. Nyt opettavat aihealueet ovat jo heti alussa selvillä, työntekijän tulee vain oppia mitä ne tarkoittavat. Perehdyttäjän työ helpottuu huomattavasti, kun hänen ei tarvitse muistella mitä hän on jo kertonut ja selvittää muilta työntekijöiltä, mitä he ovat uudelle jo opettaneet. Työnantajan näkökulmasta selkeä seurantalista auttaa tunnistamaan työntekijän kehitystarpeita ja vähentää hävikkiä, virheitä ja selvittelytyötä, kun ongelmiin pystytään puuttumaan ennakoivasti.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada perehdyttämisestä ja toimipaikan toiminnan nykytilasta sellaista tietoa, jonka avulla pystytään luomaan toimipaikan pakettipalveluihin suunniteltu perehdyttämisen toimintamalli ja sen vaatimat apuvälineet. Tällaista mallia, suunnitelmaa tai apuvälineitä ei aikaisemmin ollut olemassa. Toimeksiantajan toiveena oli saada työ mahdollisimman nopeasti valmiiksi, jotta perehdyttämisohjelma saataisiin pian käyttöön. Opinnäytetyöprojektin alussa Jyväskylän Matkahuollossa oli jo uuden asiakaspalvelijan rekrytointi käynnissä. Alun perin suunnitelmissa oli tutkia Jyväskylän aseman lisäksi myös muiden Matkahuolto-toimipaikkojen perehdyttämistä Benchmark-mielessä, mutta kiireisen aikataulun ja todennäköisen tutkittavien vastahakoisuuden vuoksi päätettiin keskittyä ainoastaan toimipaikan sisäiseen tiedonkeruuseen. Suunnitelmissa oli myös haastatella koko organisaation henkilöstöpolitiikasta vastaavaa henkilöpäällikköä, mutta lopulta sovittiin, että esitän nuo kysymykset paikallispäällikölle. Tarkoitus oli lisäksi lähettää sähköpostikyselyjä muiden toimipaikkojen paikallispäälliköille koskien perehdyttämismalleja heidän asemillaan,

mutta tästäkin ideasta päätettiin myös luopua. Lopulta tiedonkeruumenetelmiksi rajautuivat havainnointi sekä teemahaastattelut.

Kirjallisuutta perehdyttämisestä löytyi valtavasti, mutta aiheen käsittely oli usein pin-tapuolista ja osa teoksista oli suorastaan epäluotettavia. Hyvien lähdeteosten löytäminen oli lopulta haaste. Kirjallisuustiedon hankinnassa tärkeimmäksi menetelmäksi osoittautui toistuvien tietojen löytäminen eri lähdeteoksista, jolloin vähemmän luotettavienkin lähteiden tiedot muuttuivat luotettavammiksi. Pohjatiedonkeruu oli hidas, mutta opettava prosessi, jonka aikana perehdyttäminen avautui entisestään ja toimeksiantajan kehittämistarve kärjistyi mielessäni.

Tiedonkeruuvaihe sujui vaihtelevin tuloksin. Teemahaastatteluissa paikallispäällikön haastattelu sujui loistavasti ja sain paljon hyvää tietoa. Sen sijaan asiakaspalvelijoiden ja perehdyttäjän haastatteluista saamani käytettävä tieto oli aika vähäistä. Asiakaspalvelijoiden kohdalla en saanut rauhallista hetkeä, jolloin olisimme voineet ajan kanssa vetäytyä tekemään haastattelua, joten työn hälinä, kiire ja muiden läsnäolo vaikutti heidän joihinkin vastauksiinsa. Perehdyttäjän haastattelutilanteessa ei myöskään saatu täysin rauhallista hetkeä, vaikka pystyimmekin menemään erilliseen huoneeseen. Lisäksi haastateltava ymmärsi syystä tai toisesta suuren osan kysymyksistäni toisin kuin tarkoitin ja lisäksi nauhoite oli katkennut haastattelun puolesta välistä. Pystyin kuitenkin keräämään näistä kaikista onneksi tarpeeksi tietoa työn toteutukseen ja pidän lopputulosta luotettavana.

Lopputuloksena selvisi aika ennalta arvattavia kehittämisen kohteita. Perehdyttämisen suunnittelussa, läpikäynnissä ja arvioinnissa oli parannettavaa. Oikeastaan siis koko prosessi tarvitsi muutosta. Perehdyttämismalli laadittiin osittain kirjallisuuskatsauksen, oman kokemuksen ja tiedonkeruun perusteella. Kehittämistyö on tehty siltä pohjalta, että kaikkien perehdyttämisen osapuolten toiveet on otettu huomioon ja, että kaikki hyötyisivät suunnitelmasta. En halunnut myöskään toistaa vanhoja kaavoja vaan luoda jotain uutta perehdyttämisen etenemiseen. Tämä uutuus oli teemoit-tain etenevä perehdyttämisen malli, joka sisältää toimenkuvaan liittyviä harjoitusteh-

täviä. Harjoitustehtävät tukevat työntekijän kokonaisuuden hahmottamista, työympäristöön ja työkavereihin tutustumista ja työ heti kosketusta käytännön työhön. Harjoitustehtävien tarkoitus ei ole myöskään olla liian vakavia, vaan luoda rentoutta uuden työn aloittamisen jännitykseen. Mallia kehittäessä yksi kehittämiskohde oli myös, että järjestelmäperehdyttämistä hillittäisiin hieman alussa. Tutkimuksissa selvisi, että järjestelmäosaaminen on hyvällä tolalla ja koska perehdyttäjä on toimenkuvaltaan juuri järjestelmäkouluttaja, se on ollut uuden työntekijän perehdyttämisenkin lähtökohta. Toinen tutkimuksissa esiin tullut asia oli kuitenkin, että koulutus on voinut olla perehdytettävien mielestä liiankin järjestelmäpainotteista. Perehdyttämisen tarkistuslistan funktio on oppimisen seuraamisessa ja työntekijän tukemisessa kysymään itse. Perehdyttäminen voisi edetä myös tarkistuslistan mukaisesti, mutta katsoin tässä kyseisessä kehittämiskohteessa, että lista antaisi liiaksi tilaa hyppiä edelleen kohdasta toiseen.

Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttivat oma työkokemukseni, yksittäiset sattumat sekä yksittäiset onnistumiset. Teemahaastattelussa harmittamaan jäi haastatteluvien asiakaspalvelijoiden joukon suppeus. Olisin ollut huomattavasti tyytyväisempi mikäli olisin saanut haastateltavaksi isomman joukon, mutta koska edellinen edelleen palveluksessa oleva työntekijä on tullut yritykseen noin 20 vuotta sitten, päätin jättää heidät haastattelujen ulkopuolelle. Lisäksi kolmesta haastateltavaksi karsiutuneesta vain kaksi lopulta osallistui haastatteluihini. Havainnointi oli vaikeaa, koska asenteeni ja tietoni vaikuttivat paljon asioiden huomiointiin. Uskon, että ulkopuolisenä olisin huomionnut enemmän asioita tai en olisi niin helposti pyrkinyt tekemään johtopäätöksiä yksittäisistä tapahtumista. Päätin kuitenkin, että luotan kokemukseeni ja liitin havainnointituloksiini myös aikaisempia havaintojani ja joitain johtopäätöksiä.

Toimeksiantaja arvioi sekä uuden perehdyttämisen mallin että tarkistuslistan helmikuussa 2013. Molemmat suunnitelmat otettiin innokkaasti vastaan ja testaus aloitetaan heti maaliskuussa 2013 uuden vuoro esimiehen perustehtävien kouluttamisessa. Apuvälineiden käytännön arviointi ei valitettavasti ehtinyt tähän työhön. Tutkimuk-

sisä esiin nousseet kehittämiskohteet ja asiat esitettiin myös toimipaikan paikallis-päällikölle, ja hän on ottanut asiat hoidettavakseen. Perehdyttämisen mallin ja tarkistuslistan kehittäminen onnistui kiitettävästi. Tarkempi arvio tulee, kun malli ja tarkistuslista saadaan valjastettua oikeaan perehdyttämistilanteeseen. Olen sen jälkeen lupautunut tekemään mahdollisesti tarvittavat muutokset. Itse koen, että perehdyttämisen tarkistuslista ja perehdyttämismalli ovat laadukkaita ja innovatiivisia apuvälineitä perehdyttämisen tulevaisuuden toteuttamiseen Matkahuollossa. Kehittämisprosessissa hyödynnetty tieto on ollut luotettavaa, koska yleistämistä on vältetty ja käytetyt tiedot ovat aina toistuneet joko useissa haastatteluissa tai haastattelujen lisäksi havainnoinnissa tai kirjallisuudessa.

Opinnäytetyön työstäminen oli palkitsevaa ja mieluista. Tiedonkeruu, tutkiminen ja analysointi olivat mielenkiintoista, ja ajatuksia heräsi niin paljon, että kehitysideoita alkoi ilmaantua enemmän kuin ehti ajatella. Olikin välillä vaikeaa keskittyä vain perehdyttämiseen liittyviin asioihin. Jatkokehittämisen aiheita yrityksessä voisivat olla perehdyttämismallin jalkauttaminen muillekin osastoille ja työntekijöiden tiedonkeruun helpottaminen myös omatoimisesti. Alun perin ajattelin kartoittavani myös sähköisen integraation mahdollisuutta Matkahuollon päätteillä, mutta koska tietotekniikka ei ole ominta alaani, olisi se vienyt liiaksi aikaa muulta työltä. Tämäkin voisi olla tulevaisuuden kehittämiskohde Matkahuollossa. Kehittämistutkimukseni tiedonkeruvaiheessa kävivät ilmi myös ongelmat sääntöjen noudattamisessa ja työn laadussa. Paikallis-päällikkö on sitoutunut hoitamaan tämän osa-alueen, mutta siinäkin voisi olla hyvin tärkeä kehittämisen paikka jollekin johtamisen asiantuntijalle.

LÄHTEET

Armstrong, S. & Mitchell, B. 2008. The Essential HR Handbook. Franklin Lakes, N.J: Career Press, Inc.

Cross, J. 2003. Informal Learning – the other 80%. Internet Time Group 8.5.2003. Viitattu 6.2.2013. <http://www.internetttime.com/>, learning

Dessler, G. 2009. A Framework for Human Resource Management. New Jersey: Pearson Education.

Formal or Informal or both. 2012. Podcast Amerivan Society for Training & Developmentin sivuilla. Maailman suurin ammattimainen koulutukseen ja kehitykseen sitoutunut yhdistys. Viitattu 2.2.2013. <http://www.astd.fi/> publications, podcasts.

Heathfield, S. n.d. 10 Tips to Make Training and Development Work. Artikkelin sivuilla About.com:in sivuilla. Viitattu 18.2.2013. <http://humanresources.about.com/>, employ people, training work

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Hollmén, J., Meincke, N., Nyyssölä, M., Rantahalvari, V., Wärn, R., Åström, J. & Äimälä, M. 2011. Työsuhdeasiain opas. Helsinki: EK-Tieto.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Juusela, T. 2006. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Yrityskirjat.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskuksen palveluryhmän julkaisuja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T. & Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii – ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Infoviestintä.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kilpi, M. 2011. Henkilöstöpalaverin PowerPoint-materiaali. 23.3.2011. Oy Matkahuolto Ab, Jyväskylän toimipaikka.

Kilpi, M. 2012. Jyväskylän Matkahuollon energia- ja materiaalivirroista. Sähköposti-
viesti 19.7.2012. Vastaanottaja M. Turunen.

Kivilahti, M-L. & Wallin, J. 2009. Oy Matkahuolto Ab, Arvot. Helsinki: Oy Matkahuolto
Ab.

L 20.1.2006/44. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoimin-
nasta. Viitattu 6.2.2013. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>,
ajantasainen lainsäädäntö.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Viitattu 6.2.2013. Valtion säädöstietopankki
Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Viitattu 6.2.2013. Valtion säädöstietopankki Fin-
lex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Viitattu 6.2.2013. Valtion säädös-
totietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa
työsuojelua. Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja. <http://www.ttk.fi/>, julkaisut

Perehdytyksen kolme tasoa. 2012. Artikkelit 5.11.2012 Sinun HR:n sivuilla. Viitattu
22.1.2013. <http://www.sinunhr.fi/perehdytyksen-kolme-tasoa/>

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä:
Tietosanoma.

Saatamme yhteen. 2007. Henkilöstölle jaettava paperinen tietopaketti Matkahuollos-
ta.

Sinisalo, J. 2011. Perehdyttäminen lyhyesti. Puheenvuoro perehdytysprosessin raken-
tamisesta. Vendiili Oy:n videonauhoite. <http://perehdytys.fi/>, perehdyttämisuunni-
telma.

Työsuojelutoimikunta. 2010. Työterveyslaitoksen julkaisuja työsuojelun sisällöistä.
Viitattu 2.2.2013. <http://www.ttl.fi/> työturvallisuus ja riskien hallinta, työsuojelu, yh-
teistoiminnan mallit.

Vartiainen-Ora, P. 2007. Erilaisuus sallittu – käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyht-
teisölle. Työväen Sivistysliiton Petmo-hanke. <http://www.tsl.fi/>, julkaisut, työelämä.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko paikallispäällikölle

1. TAUSTATIETOJA:
 - ∇ Ikä
 - ∇ Pohjakoulutus / aiempi työkokemus
 - ∇ Työsuhteen kesto / keskeisimmät toimenkuvat
2. TIETOPOHJA PEREHDYTTÄMISESTÄ:
 - ∇ Mitä tarkoittaa / sisältää
 - ∇ Hyödyt / haitat hyvässä / huonossa perehdyttämisessä
3. PEREHDYTTÄMINEN YRITYKSESSÄ:
 - ∇ Oma perehdyttäminen
 - ∇ Organisaation linjat / toimipaikan käytännöt:
 - suunnittelu
 - toteutus
 - arviointi ja seuranta
 - resurssit
 - ∇ Hyvää / huonoa:
 - suunnitelmassa
 - toteutuksessa
 - arvioinnissa ja seurannassa
 - resursseissa
 - tuloksissa
 - apuvälineissä
 - muussa
 - ∇ Kehitettävää
 - ∇ Säilytettävää
 - ∇ Pää tavoitteet työnantajan kannalta
 - ∇ Pää tavoitteet työyhteisön / työntekijän kannalta
 - ∇ Suurimmat ongelmat tällä hetkellä
4. UUSIUTUMISEN EDELLYTYKSET:
 - aika
 - henkilöiden sitominen
 - tuki työntekijöiltä / perehdyttäjältä / johdolta /muualta
 - investoinnit
 - apuvälineet
 - viestintä
 - asiantuntemus
 - muut haasteet
5. PERUSTELUT / VAIKUTUKSET:
 - ∇ Hyödyt yritykselle / työntekijälle
 - osaamistaso

- tietotaso
- työtyytyväisyys
- sitoutuneisuus
- motivaatio
- tuloksellisuus
- muu

Liite 2. Teemahaastattelurunko perehdyttäjälle

1. TAUSTATIETOJA:
 - ▽ Ikä
 - ▽ Pohjakoulutus ja aiempi työkokemus
 - ▽ Työsuhteen kesto / keskeisimmät toimenkuvat
2. TIETOPOHJA PEREHDYTTÄMISESTÄ:
 - ▽ Mitä tarkoittaa/sisältää
 - ▽ Hyödyt / haitat hyvässä / huonossa perehdyttämisessä
3. PEREHDYTTÄMINEN YRITYKSESSÄ:
 - ▽ Oma perehdyttäminen
 - ▽ Nykyiset käytännöt:
 - suunnittelu
 - toteutus
 - arviointi ja seuranta
 - resurssit
 - ▽ Hyvää / huonoa
 - suunnitelmassa
 - toteutuksessa
 - arvioinnissa ja seurannassa
 - resursseissa
 - tuloksissa
 - muussa
 - ▽ Kehitettävää
 - ▽ Säilytettävää
 - ▽ Pää tavoitteet työyhteisön / työntekijän kannalta
 - ▽ Suurimmat ongelmat tällä hetkellä
4. UUSIUTUMISEN EDELLYTYKSET:
 - aika
 - henkilöiden sitominen
 - tuki työntekijöiltä / työnantajalta /muualta
 - investoinnit
 - apuvälineet
 - viestintä
 - asiantuntemus
 - muut haasteet
5. PERUSTELUT / VAIKUTUKSET:

- ▽ Hyödyt työntekijälle / työyhteisölle
 - osaamistaso
 - tietotaso
 - työtyytyväisyys
 - sitoutuneisuus
 - motivaatio
 - muu

Liite 3. Teemahaastattelurunko uusille työntekijöille

1. TAUSTATIETOJA:

- ▽ Ikä
- ▽ Pohjakoulutus / aiempi työkokemus
- ▽ Työsuhteen kesto / keskeisimmät toimenkuvat

2. TIETOPOHJA PEREHDYTTÄMISESTÄ:

- ▽ Mitä tarkoittaa / sisältää

3. ODOTUKSET JA ASEENTEET ENNEN TYÖSUHTEEN ALKUA

- ▽ Yrityskuva
- ▽ Työnantajakuva
- ▽ Asiakaspalvelijan työtoimenkuva
- ▽ Ensimmäinen työpäivä
- ▽ Vastaanotto
- ▽ Muut odotukset ja asenteet

4. PEREHDYTTÄMINEN:

- ▽ Vastaanotto
- ▽ Ohjaus
 - paikallispäällikkö
 - perehdyttäjä
 - työntekijät
 - itse
- ▽ Onnistuminen
 - työsuhteen perustiedot, säännöt, turvallisuus
 - yritystieto: liikeidea / arvot / missio / visio
 - työyhteisöön ja kulttuuriin tutustuttaminen
 - työtehtävät ja työvuorot
 - tuotteet ja palvelut
 - apuvälineet
- ▽ Mitä jäi oppimatta perehdytyksen aikana
- ▽ Kehitettävää
- ▽ Säilytettävää

5. TÄMÄNHETKINEN TILANNE

- ∇ Arvioitu oma tieto-taito – taso työtehtävissä
- ∇ Koettu oma-aloitteisuus
- ∇ Viiden vuoden visio
 - elämältä
 - työltä
- ∇ Tyytyväisyys
 - työnantajaan
 - työtehtäviin ja toimenkuvaan
 - työilmapiiriin
- ∇ Motivaatio
- ∇ Halu kasvattaa tieto-taitoa / edetä uralla yrityksen sisällä

Liite 4. Havainnoinnin tutkimuspäiväkirja

TUTKIMUSPÄIVÄKIRJA

Havainnointi Jyväskylän Matkahuollon pakettipalveluissa 25.2.2013

Työntekijöiden tiedot ja taidot

Matkahuollon Intran perehdyttämis- ja ohjeaineiston käytettävyys

Työilmapiiri, ohjaamisen taso, työkaverin auttaminen, motivaatio

Esimiesten tuki ja näkyminen

Ongelmien ratkaisu: tavat ja välineet, ohjeiden noudatus

Muut havainnot

Liite 5. Perehdyttämisen tarkistuslista



PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA

PAKETTIPALVELUT

Työntekijä: _____
Kouluttaja: _____
Perehdyttäminen alkaa (pvm): _____ Loppukäsittely (pvm): _____

TYÖSUHDE:

	Käsittely- pvm.	Käsit- telijä
Yhtiön toiminta		
Toiminta-ajatus, arvot (vihko)		
Matkahuollon yrityshistoria, omistajat, toimipaikan tunnusluvut		
Asiamiehet, yhteistyökumppanit		
Asiakkaat		
Käyttätymisohjeet, kassavastuu, vaihtolovelvollisuus		
Toimipaikan johto		
Esimieheni		
Työsuojelupäällikkö		
Työsuojeluvaltuutettu		
Toimipaikan tilat ja kulkutiet		
Työpaikan sijainti, osastot ja kulkeminen		
Työympäristöön tutustuminen		
Pelastussuunnitelma, turvallisuusasiat, paloturvallisuus ja sammuttimet, hätänumero, hätänapit, ensiapukaapin sijainti		
Parkkipaikat, pyörien säilytys		
Työaika ja lomat		
Työajat, tauot, työtuntijärjestelmä ja muutoksista sopiminen		
Sairauspoissaolot, muut poissaolot - ilmoittaminen lähimmälle esimiehelle.		
Vuosilomajärjestelmä (kesä/talvilomat ja sopiminen)		
Pekkaset ja niiden kerääntyminen		
Työntekijälle luovuttavat:		
Kulkuavain, toimiston avain		
Työvaatteet ja nimikyltti		
Pukukaappi ja kassalipas		
Tunnukset: <i>henkilönumero, Citrix, Loginet, Minfo, kassaholvin yhdistelmä</i>		

Henkilöstöasiat:		
Ilmoitustaulut, palaverit, tiedotteet		

Henkilöstöedut (liikunta- ja kulttuurisetelit, elokuvaliput, henkilökortti, alennuspaikat)		
Kehityskeskustelut		
TES (AKT) -taukotilan ilmoitustaululla		
Työterveyshuolto		
Mehiläinen: sijainti, menettelyt		
Töihintulotarkastus		
Palkka-asiat		
Palkan määräytyminen		
Työtuntilistan täyttäminen		
Maksupäivä		
Lisät: ilta- ja pyhäpäivät		
Verokortti		

ASIAKASPALVELU JA TOIMISTO:

Alku- ja lopputyöt, omavalvonta	Käsittely- pvm.	Käsit- telijä
Pohjakassa, laskeminen		
Omavalvontalista, lisämyynti		
Kuittien, osoitekorttikappaleiden, valtakirjojen ym. Arkistointi		
Tilitys		
KÄYTTÄJÄTUKI: tuki@matkahuolto.fi puh. 020 710 5030		
ASIAKAPALVEKUKESKUS: asiakaspalaute@matkahuolto.fi puh. 0800 132 582		

Tuotteet:		
Toimipaikalta toimipaikalle -lähetykset: Bussipaketti, rahtipussi, dokumenttikuori, jakopaketti, pikapaketti, paikallispaketti, Ulkomaan lähetykset		
Toimipaikalta toimipaikalle TAI Suomen Lähikaupan pisteistä/pisteisiin: Matkahuolto lähipussi (2kg tai 10kg), Matkahuolto lähipaketti, Lähellä-paketti, Postaalipaketti/MyPack		
Muut tuotteet (harvinaisemmat): Noutopaketti, Pikapaikallispaketti, Ruotsin paketti, Baltiapaketti, Eestin paketit, Ahvenanmaan paketit		
Lisäpalvelut: Bussiennakko, Erillisnouto tai -jakelu, Lisäturva vakuutus, muutosmaksu		

Lähetysten vastaanottotarkistus ja lähetys:		
Osoitekortit: Käsin kirjoitettavat (täyttö, pakolliset tiedot ja eri kappaleiden merkitys), web, EDI, muut		
Pakkaustyypit: rahtipussi, dokumenttikuori, myytävät pähvilätköt, lähipussi (2kg tai 10kg), lähipakkauslaatikko		
Muu pakkausmateriaali (kuplamuovi, aaltopahvi, aluspahvi jne.), tarvikevaraston sijainti, muu myyntitavara		
Erilliskäsitteltävät lähetykset: kuutiointi, varovasti käsittely, tankomainen, ympärysmitta, vaaralliset aineet, puutteellinen pakkaus (leimasimen käyttö!)		
Erikoismenettelyt: polkupyörät, lastenvaunut, elävät syöt, elintarvikkeet, moottorit ja vaihdelaatikat (vuotavat lähetykset)		
Ei kuljeteta: yli 55kg yksittäiset paketit, mopot, elävät eläimet, suuret kodinkoneet: pyykin- ja astianpesukoneet, suuret huonekalut, yli 3 metriä pitkät lähetykset		

<p>Reklamaatiomenettelyt: a. Lähetys todetaan luovutushetkellä rikkinäiseksi b. Asiakas toteaa kotonaan lähetyksen rikkinäiseksi ja ilmoittaa asiasta tai tuo lähetyksen takaisin c. Asiakas kertoo puhelimesta löytäneensä lähetyksestä pienen kuljetusvahingon d. Viivästynyt lähetykset/pilaantuneet elintarvikkeet</p> <p>a. tarkka kuvaus infotietoihin pakkauksen ja lähetyksen vaurioista, tarkastetaan lähetykset, korvaushakemus 7vrk sisällä (kauppalasku mukaan) b. tarkka kuvaus infotietoihin, pyydetään säilyttämään tai tuomaan lähetykset + pakkausmateriaali, korvaushakemus 7vrk sisällä c. asiakas ottaa lähetyksestä + pakkauksesta valokuvat, korvaushakemus 7vrk sisällä d. korvaushakemus, viivästymisissä korvaus enintään rahtikulut</p>		
---	--	--

Loginet -rahtijärjestelmä		
Päävalikot: lähetyksen selailu, luovutettavien selailu, nouto/jakelun ajojärjestely, ilmoitukset, palautukset, reskontra, muut tiedot (toimipaikkahaku yms.)		
Perustoiminnot: osoitekorttien lukeminen, manuaalilastaus, manuaalihyllytys, jake-luluovutukset, manuaali-ilmoitusten lähetykset yms.		
Asiakaspalvelu: lähtevän lähetyksen tallennus, saapuvan luovutukset, palautukset, maksut ja kassa, web-osk. tulostus, asiakasnumerot, toimipaikkaselailu, saapuvien osoitekorttien tarkistus, pikarahdin aikataulutus yms.		
Toimistotyöt: tallentamattomat (asema ja asiamies), tarkistamattomat ovt:t, palautusruutu 14vrk ja 21vrk, Time Out -palautukset, sähköpostin tarkkailu ja toimenpiteet, ilmoitusvirheet, käteistilitykset, maksunsiirrot, varastotilanneraportin tarkastus ja toimenpiteet, yms. (<i>omavalvontalista</i>)		
Muut toiminnot: saapuvien tarkistus, tiedonsiirto/ovt, lähetyksen yhdistely, lähetyksen poistaminen (kenellä valtuudet), lähetykseuranta, erilliskäsittelyn lisääminen		

Minfo-aikatauluhaku / pikarahtiaikataulutus		
Vuorotietojen haku lähtö-, ja/tai määräpaikalla		
* - haku, kun haetaan kaikista lähtö- tai määräpaikoista		
Kaikki päivät -haku		
Vuorotietojen selailu: rahtia kuljettavien vuorojen erottaminen paikallisvuoroista, lii-kennöitsijätiedot, pysäkkitiedot		

Varaston, jakelun ja kuljettajien toiminta		
Varasto:		
Toiminta ja työajat		
Lähtevän ja saapuvan sisäänluku ja hyllypaikat ja näkyminen järjestelmässä		
Radiolukijoiden toiminta		
Jakelu: toiminta, reitit, yhteystiedot, jakelukuittaukset		
Kuljettajat: toiminta, lastaus, tienvarsilastaus ja näkyminen järjestelmässä		

Asiamiehet		
Asiamiesten toiminta, Jyväskylän asiamiespisteet		
Asiamiesten järjestelmät (Uraisella ei järjestelmää)		
BE-kiellot, Time-Out -palautukset, tallentamattomat lähetykset, lähetyksen muutokset, luovuttamattomat, kauttakulkevien lastaukset		

Liite 6. Teemoittain etenevä perehdyttämisen malli



TEEMOITTAIN ETENEVÄ PEREHDYTTÄMISEN MALLI

Oy Matkahuolto Ab, Jyväskylä, pakettipalvelut
asiakaspalvelu ja toimisto

LUKUJÄRJESTYS

1. TEEMA	TAPAAMINEN
2. TEEMA	ESITTELY
3. TEEMA	OMAN TEHTÄVÄN TÄSMENNYS
4. TEEMA	HARJOITUSTEHTÄVÄT: LÄHETYSTEN LUOMINEN
5. TEEMA	VASTAANOTTOTARKISTUS JA LÄHETYSTEN LUOVUTUS
6. TEEMA	TOIMISTOTYÖT JA TOIMISTOVUORON SIIRTYMINEN
JATKO	TÖIDEN HARJOITTELU TOIMISTOVUOROSSA JA LOPULTA SIIRTYMINEN NORMAALIIN TYÖTAHTIIN

1. PÄIVÄ: TEEMA 1: TAPAAMINEN

- ✓ Työsopimuksen kirjoittaminen ja läpikäynti
- ✓ Työntekijälle luovutettavat tavarat
- ✓ Toimipaikan tilat ja kulkutiet, muut osastot
- ✓ Tutustuminen ja työystävien tervehtiminen

Vastuu: paikallispäällikkö

2. PÄIVÄ: TEEMA 2: ESITTELY

- ✓ Yhtiön toiminta
- ✓ Toimipaikan johto ja työkaverit
- ✓ Työaika ja lomat
- ✓ Henkilöstöasiat
- ✓ Työterveyshuolto
- ✓ Palkka-asiat

Vastuu: paikallispäällikkö



3. PÄIVÄ: TEEMA 3: OMAN TEHTÄVÄN TÄSMENNYS

- ✓ Koneelle ja järjestelmiin kirjautuminen
- ✓ Rahdinkuljetusjärjestelmän nopea esittely ja teoria
- ✓ Sähköpostin ja Intran esittely
- ✓ Eri työpisteet ja niiden merkitys (kassat ja toimisto)
- ✓ Työvuoroerojen selventäminen: omavalvontalistan alustava tarkastelu
- ✓ Tuotteiden ja palvelulupausten alustava tarkastelu
- ✓ Loppupäivä: Työntekijöiden työn seuraaminen
- ✓ Tilityksen teko

Vastuu: perehdyttäjä

4 PÄIVÄ: TEEMA 4: HARJOITUSTEHTÄVÄT – LÄHETysten LUOMINEN



~Käytännössä toteutettavia harjoitustilanteita uudele asiakaspalvelijalle~

4.1 Tehtävä 1: Bussipaketti, rahtipussi ja dokumenttikuori

- ✓ **1- ja monikollisiin tavallisiin osoitekortteihin tutustuminen**
 - käsin kirjoitettavat normaalit 1/monikolliset: täyttämisharjoitus, eri kappa- leiden irrotus ja merkitys, Fi, F2 ja F3 jne.– päätteisten viivakoodien mer- kitys
- ✓ **Tuotteet: bussipaketti, rahtipussi ja dokumenttikuori:**
 - painorajat, pakkaukset ja palvelulupaukset
 - merkitseminen osoitekorttiin
- ✓ **Harjoitustallennus järjestelmään**
 - harjoituksena luodun yksinkertaisen lähetyksen tallennus järjestelmään: asiakasnumeroiden merkitys (luottoasiakas 10, käteisasiakas 20, asia- miehen luottoasiakas 30)
- ✓ **Käteisasiakas maksajana:**
 - kassa: luottokortti/käteismaksun veloitus
 - luottoasiakas tai vastaanottaja maksajana?

Vastuu: perehdyttäjä

4.2 Tehtävä 2: Pikarahti, rahtipussin pikapaketti ja dokumentti- kuoren pikapaketti

- ✓ **1- ja monikollisiin PIKA -osoitekortteihin tutustuminen ja täyttö**
- ✓ **Tuotteet: pikarahti, rahtipussin pikapaketti, dokumenttikuoren pikap.**
 - palvelu- ja toimituslupaukset, pakkaukset, pikarahtitarra
- ✓ **Aikataulutus: *Minfon käytön opettelu!***
- ✓ **Harjoitustallennus järjestelmään**
- ✓ **Lähtettäjä aina maksajana:**

- luottoasiakas/käteisasiakas?

Vastuu: perehdyttäjä

4.3 Tehtävä 3: Lisäpalvelut

- ✓ **Tuotteet: jakopaketti, noutopalvelu, paikallispaketti, bussiennakko**
 - palvelulupaukset, osoitekortin merkinnät
 - Jyväskylän nouto/jakelu: toiminnan esittely, yhteystiedot, jakelu muilla toimipaikoilla/asiamiehillä
- ✓ **Tallennus järjestelmään**
 - nouto/jakoruksit, jakeluinfo-merkinnät
 - bussiennakkosumma , tilinumero ja pankkiviite

Vastuu: perehdyttäjä

4.4 Tehtävä 4: Matkahuollon lähipaketit

- ✓ **Osoitekortin täyttöharjoitus**
- ✓ **Tuotteet: Matkahuolto lähipaketti, lähipussi 2kg ja lähipussi 10kg**
 - palvelulupaukset, lähetys ja määräpaikat, pakkaukset
- ✓ **Tallennus järjestelmään**

Vastuu: perehdyttäjä



4.5 Tehtävä 5: Loput tuotteet

- ✓ **Lähellä-paketti, Ulkomaan paketti, -lentopaketti ja -lentodokumentti, Ruotsin paketti, Baltiapaketti, Eestin paketti, Ahvenanmaan paketit**
 - pikainen läpikäyminen
 - Intran ja Matkahuollon nettisivujen läpikäyminen, mistä löytyy tietoa tarvittaessa näihin?

Vastuu: perehdyttäjä

4.6 Järjestelmän tarkastelua

Vastuu: perehdyttäjä

5. PÄIVÄ: TEEMA 5: VASTAANOTTOTARKISTUS JA LÄHETYSTEN LUOVUTUS

5.1 Vastaanottotarkistus

- ✓ Osoitekortit: käsin kirjoitettavat, web, EDI, A5 EDI
- ✓ Pakkaaminen: pakkaustyypit, puutteellinen pakkaus
 - myynnissä oleva pakkausmateriaali
- ✓ Erilliskäsiteltävät lähetykset
- ✓ Erikoismenettelyt (polkupyörät, elävät syötit yms.)
- ✓ Kuljetukseen kelpaamattomat lähetykset (mopot, elävät eläimet yms.)
- ✓ *Tiedon löytyminen tarvittaessa: Intra ja Matkahuollon nettisivujen läpikäynti*

5.2 Saapuvat lähetykset ja luovutus

- ✓ Saapuvien hyllypaikkojen tarkastelu ja kierros:
 - aakkoshyllyt, pitkä1-5, tasot 1 & 2, entiset lokeroasiakkaat, tavaralähettien asiakkaat, Hiironen, Online-kuljetukset, jakeluhyllyt, haettu, VAK, ilmoitte ja epäselvät
- ✓ Tarkistustallennus: luotto/käteistilit yms.
- ✓ Luovutuksien selailu
- ✓ Lähetyksen luovutus järjestelmästä asiakaspalvelutilanteessa, rahastus
- ✓ Varastotilanneraportin tarkastelu
- ✓ Tarkistustallennusta käytännössä

Vastuu: perehdyttäjä

6 PÄIVÄ JA LOPUKSI

- ✓ **Päivä: Teema 6: Toimistotöiden tarkka läpikäynti ja toimenpiteet toimistovuorossa (omavalvontalista)**

Vastuu: perehdyttäjä

- ✓ **Jatko:**

- Opittujen asioiden harjoittelua toimistovuorossa
- Perehdyttämisen tarkistuslistan läpikäynti omatoimisesti ja perehdyttäjän toimesta
- Muiden osastojen, yhteistyökumppaneiden, asiamiesten ja liikennöitsijöiden tarkempi tarkastelu
- Loginetin tarkempi harjoittelu
- Palvelulupausten, tuotteiden ja rahdin toimintojen kertausta
- Kassavuoroihin siirtyminen

Vastuu: perehdyttäjä
