



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Uuden henkilön perehdyttäminen Case-yrityksen asiakaspalvelutehtäviin

Isaksson, Annika

2014 Laurea Otaniemi



Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Uuden henkilön perehdyttäminen Case-yrityksen asiakaspalvelutehtäviin

Isaksson Annika
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Isaksson Annika

Uuden henkilön perehdyttäminen Case-yrityksen asiakaspalvelutehtäviin

Vuosi

2014

Sivumäärä

49

Opinnäytetyö toteutettiin SALS Next Generation -hankkeessa. Osana hanketta korvattiin yritys X:lla aikaisemmin käytössä ollut tilaustenhallinnan järjestelmä uudella järjestelmällä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli järjestelmän vaihdoksen takia suunnitella uudelleen prosessi, jossa perehdytetään uusi henkilö yritys X:n asiakaspalvelutehtäviin. Lisäksi perehdyttämisprosessista laadittiin prosessikuvaus, jonka tarkoituksena on toimia jatkossa toistettavana mallina uuden henkilön perehdyttämisessä.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämisprojektina, jossa suunniteltiin puolitoista viikkoa kestävä perehdytys ja testattiin onnistuuko uuden henkilön perehdyttäminen siinä ajassa siten, että hän pystyy siirtymään itsenäiseen työskentelyyn perehdytyksen päätyttyä. Perehdytys testattiin neljällä pilottioppilaalla, jotka antoivat palautetta perehdytyksen onnistumisesta. Palautteen avulla saatiin tärkeää tietoa perehdytysmallin jatkokehitystä varten ja palautteen perusteella tehtiin perehdytysprosessiin tarvittavat muutokset ja lopullinen prosessikuvaus.

Tässä opinnäytetyössä suunnitellun perehdyttämisprosessin pohjana käytettiin aikaisemmin käytössä ollutta perehdyttämisprosessia sekä perehdytystä ja koulutusmenetelmiä käsittelevää teoriaa. Lisäksi lopulliseen prosessikuvaukseen vaikutti pilottiryhmältä tullut perehdyttämisen onnistumista koskeva palaute, jota kerättiin sekä luokkakoulutusjakson jälkeen että perehdytysprosessin päätyttyä. Prosessikuvauksen laatimisessa apuna on käytetty myös prosessin mallintamista käsittelevää teoriaa.

Opinnäytetyössä onnistuttiin tuottamaan toimiva prosessikuvaus mallintamaan uuden henkilön perehdytystä yritys X:n asiakaspalvelutehtäviin. Mallia voidaan pitää toistettavana niin järjestelmän vaihdoksen yhteydessä tarvittavien lisäresurssien perehdyttämisessä kuin uuden henkilön perehdyttämisessä jatkossakin.

Asiasanat: perehdyttäminen, koulutusmenetelmät, prosessikuvaus

Isaksson Annika

Familiarizing a new employee in a case company customer service

Year	2014	Pages	49
------	------	-------	----

The thesis was conducted in SALS Next Generation project. As a part of the project the original case company X subscription system was replaced with a new system. The purpose of the thesis was to create a process for training an employee to work with the new subscription system and to be able to work in case company X customer service. The training process was developed into a process description which can be reproduced while familiarizing new employees in the future.

The thesis was conducted as a functional study in which a one-and-a half week familiarizing period was planned. In the study it was tested whether a new employee can be familiarized in the set time period to be able to work independently after the familiarizing process. The familiarizing was tested with four pilot students who gave feedback on the success of the process. The feedback was crucial for the development of the familiarization process and the changes in the familiarization process and the final process description were conducted based on the feedback.

The basis of the process description designed in this thesis was the original familiarization process by case company X customer service which included training and educational theories. In addition the pilot students also gave feedback after the familiarizing period and after the training process, and the feedback impacted the final process description. The theory of process modeling was utilized when creating the process description.

The thesis created a successful process description to model the familiarizing process of a new employee in company X customer service. The familiarization model can be replicated when training additional resources needed in system change and when training a new employee in the future.

Keywords: orientation, schooling methods, process description

Sisällys

1	Johdanto.....	8
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus	9
3	Perehdytys.....	10
	3.1 Perehdytyksen merkitys.....	12
	3.2 Perehdytyksen suunnittelu, arvioiminen ja kehittäminen	13
4	Oppiminen.....	14
5	Koulutusmenetelmät	15
	5.1 Virittäytyminen	15
	5.2 Tietopohjan laajentaminen	16
	5.3 Tiedon soveltaminen ja ongelmanratkaisu	16
6	Prosessikuvaus.....	17
7	Eettisyys ja luotettavuus opinnäytetyössä.....	18
8	Opinnäytetyön toteutus.....	18
	8.1 Toiminnallinen opinnäytetyö.....	18
	8.2 Opinnäytetyön eteneminen.....	19
9	Tiedonkeruumenetelmät.....	20
	9.1 Palautekyselyt	20
	9.2 Kyselyiden tulokset ja johtopäätökset	21
	9.2.1 Kysely luokkakoulutuksesta.....	21
	9.2.2 Avoin palaute luokkakoulutuksesta	26
	9.2.3 Palautekysely perehdytyksestä	26
10	Pohdinta	33
11	Kehittämisehdotukset	36
	Lähteet	38
	Kuvat	41
	Liitteet.....	42

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella perehdyttämisprosessi uuden henkilön perehdyttämiseksi yritys X:n asiakaspalvelutehtäviin ja laatia prosessista kuvaus. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska perehdyttämisprosessi on suunniteltava uudestaan tilaustenhallintajärjestelmän vaihdoksen takia. Perehdyttämisprosessin uudelleen suunnittelu tässä yhteydessä on oivallinen paikka testata mahdollistaako uusi järjestelmä perehdyttämisprosessin tehostamisen ja lyhentämisen.

Yritys X:lla aikansa palvellut tilaustenhallintajärjestelmä korvataan uudella järjestelmällä. Uusi järjestelmä mahdollistaa mediamurroksen vaatimien uusien monipuolisten tuoteyhdistelmien ja tilausvaihtoehtojen tarjoamisen jatkossa. Uuden järjestelmän käyttöönotto tapahtuu osana SALS Next Generation -hanketta, jonka yksi tavoitteista on korvata vuodesta 1984 yritys X:ssä käytössä ollut tilaustenhallintajärjestelmä A. Dos-pohjaisen järjestelmä A:n rungon yritys X:lle on alun perin toimittanut IBM ja yritys X:n omat cobol ohjelmointia taitavat ohjelmoijat ovat rakentaneet järjestelmään tarvittavia lisätoimintoja. Tiedonhallinnan asiantuntijan, Sirpa Vepsän mukaan ”Tosi guruja on todella vähän, hyviä osajia on kohtuullisesti, mutta uusia cobolin opettelijoita ei ole juuri ollenkaan” (Ollila 2012). Katoavan cobol -koodikielen lisäksi järjestelmä A ei enää taivu nykypäivän jatkuvasti uudistuviin tarpeisiin.

Uuden tilaustenhallintajärjestelmä B:n yritys X:lle toimittaa asiakashallintajärjestelmiin erikoistunut suomalainen yritys Y, joka on tuottanut järjestelmiä myös muihin saman toimialan yrityksiin sekä Suomessa että Ruotsissa (yritys X Intranet 2012). Sals Next Generation hankkeen ensimmäinen vaihe siirtyi tuotantoon 4.6.2013, jolloin yritys Z:n, joka on Kaakkois-Suomessa toimiva osa yritys X-konsernia, otti onnistuneesti käyttöön tilaustenhallintajärjestelmä B:n (yritys Z, 2014). ”Hankkeen kantavana ajatuksena on laajan kokonaisuuden pilkkominen helpommin hallittaviksi osakokonaisuuksiksi. Uusien sovelluksien käyttöönotto varmistetaan toteuttamalla hankkeeseen liittyvät projektit vaiheittain”, hankejohtaja kertoo (yritys X Intranet 2013). Tässä opinnäytetyössä käsitellään hankkeen toisessa vaiheessa valmisteltavaa yritys X:n siirtymistä tilaustenhallintajärjestelmä B:hen, tarkemmin järjestelmän vaihdoksesta johtuvaa perehdytysprosessin uudelleensuunnittelua ja perehdytyksen kuvaamista prosessikuvausena. Tavoitteen mukainen tilaustenhallintajärjestelmä B:n käyttöönotto yritys X:n osalta on 1.5.2014.

Opinnäytetyössä tuotettava prosessikuvaus toimii toistettavana mallina uuden henkilön perehdyttämisessä yritys X:n asiakaspalvelutehtäviin. Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään perehdytettävän henkilön ohjauksen kokonaisuutta, mikä on sujuvan perehdytyksen kannalta olennaista. Prosessikuvaus on nykyaikainen tapa kuvata perehdytyksen kulkua ja sitä voidaan kehittää tarpeen mukaan tulevaisuudessa (Laamanen 2007, 21).

Tämän opinnäytetyön teoriatausta on kerätty soveltuvin osin erilaisista tiedonlähteistä. Teoriatausta koostuu kirjallisuuslähteistä, internetlähteistä ja entuudestaan yritys X:lla olemassa olevasta perehdytysmateriaalista. Lisäksi teoriapohjan laajentamiseksi työn toteuttamista varten on konsultoitu asiantuntijoita sekä järjestelmä- että koulutusnäkökulmasta, joiden tieto ja osaaminen on auttanut ymmärtämään perehdyttämisen eri osa-alueiden merkityksiä ja kokonaisuutta.

Teoriataustaa varten valittu kirjallisuus käsittelee perehdyttämistä, koulutusmenetelmiä, oppimiskäsitteitä sekä prosessia käsitteenä ja sen kuvaamista. Teoriataustan hankinnassa on pyritty riittävän kattavaan perehtymiseen jokaisen osa-alueen kohdalla, jotta lähtökohdat toteutukseen ja tuotokseen olisivat mahdollisimman hyvät. Käsiteltävän teoriataustan valinta perustuu pyrkimykseen saavuttaa tavoiteltu lopputulos mahdollisimman hyvin. Teoriataustassa esitellyt koulutusmenetelmät olen arvioinut parhaiten tämän opinnäytetyön toiminnallisen osuuden toteuttamista palvelevaksi.

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli järjestelmän vaihdoksesta johtuen suunnitella uudeen prosessi, jossa perehdytetään uusi henkilö yritys x:n asiakaspalvelutehtäviin. Lisäksi perehdyttämisen prosessista laadittiin prosessikuvaus, jonka tarkoituksena on toimia jatkossa toistettavana mallina uuden henkilön perehdyttämisessä. Prosessikuvauksessa tehtiin näkyväksi perehdyttämisen eri vaiheet ja vastuut. Opinnäytetyössä tuotettu prosessikuvaus rajattiin koskemaan nimenomaan yritys x:n tietyn liiketoimintayksikön asiakaspalvelua, jossa hoideaan yritys X:n Yritys Z:n eri kanavia pitkin tulevia asiakaskontakteja.

Opinnäytetyössä suunniteltiin perehdytys, joka pitää sisällään yrityksen ja organisaation esittelyn, luokkakoulutusta, vierihoidon, digikoulutusta sekä myyntikoulutusta. Luokkakoulutuksella tarkoitetaan opetusluokassa tapahtuvaa koulutustilannetta, jossa kouluttaja kertoo yrityksen liiketoimintasäännöistä sekä opettaa tilaustenhallintajärjestelmä B:n käytön. Vierihoidon tarkoittaa tilannetta, jossa perehdytettävä seuraa vierihoidajana toimivan työntekijän työskentelyä ja kuuntelee puheluita kakkosluureissa. Vierihoidon tarkoituksena on auttaa oppittujen asioiden soveltamisessa käytännön työhön ja lopulta kääntää tilanne niin päin, että perehdytettävä ottaa puheluita vastaan ja vierihoidaja kuuntelee ja avustaa vierellä. Digikoulutuksessa käsitellään yritys X:n ja yritys Z:n digitaalisten tuotteiden sisällöllistä ja teknistä hallintaa digituotteisiin erikoistuneen myyntivalmentajan toimesta, kun taas myyntikoulutuksessa käsitellään myyntiin liittyviä yleisiä asioita sekä yritys X:n ja yritys Y:n tuotteisiin liittyvää lisämyyntiä niin ikään myyntivalmentajien toimesta.

Aikaisemmin käytetyn tilaustenhallintajärjestelmä A:n aikana uuden henkilön perehdyttämisprosessi vei aikaa kolme viikkoa. Uuteen järjestelmään siirtymisen yhteydessä tavoitteena on saada perehdytysaikaa lyhennettyä, joka on perusteltua, koska uusi järjestelmä on edeltäjänsä käyttäjälähtöisempi. Perehdytysajan lyhentymistä tukee myös se, että uuden järjestelmän myötä mahdollistuu järjestelmän käytön harjoittelu koulutusympäristössä. Järjestelmän harjoitteluun ei korvattavan järjestelmän koulutusvaiheessa ollut mahdollisuutta, sillä käytössä on ainoastaan yksi ylläpidettävä ympäristö. Ylläpidettävässä ympäristössä on oikeiden asiakkaiden data ja siihen tehtävät toimenpiteet menevät suoraan tuotantoon.

3 Perehdytys

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, ihmiset, työnkuvan sekä siihen liittyvät odotukset (Mäntynen & Penttinen 2009, 2). Perehdyttämisen toimenpiteiden avulla uusi työntekijä tutustutetaan uuden työyhteisönsä toimintatapoihin sekä liiketoiminnan sääntöihin, visioihin ja arvoihin (Kupias & Peltola 2009, 19). Tehtävään perehdyttäminen on opastusta, jonka tavoitteena on, että työntekijä saa riittävän opastuksen uuteen tehtäväänsä, työpaikan toimintaan, työvälineisiin sekä työturvallisuuteen (Työterveyslaitos 2014). Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Ne voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota on syytä kehittää henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Mäntynen & Penttinen 2009, 2).

Hyvällä perehdyttämisellä on myös taloudellisia vaikutuksia. Huolellisesti suoritettu perehdytys säästää yrityksen taloudellisia resursseja, koska asiat pyritään tekemään alusta asti oikealla tavalla (Laine & Surakka 2011, 152). Perehdyttämisen tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti alkuun työssään ja kykeneväksi itsenäiseen työskentelyyn (Kupias & Peltola 2009, 19). Valviston (2005, 47) mukaan perehdyttämisen perimmäinen tarkoitus on lyhentää aikaa, joka kuluu siihen, että uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi.

Nykyisin yleisesti käytetyn mallin mukaan perehdytys voidaan jakaa kahteen osaan: alku- ja yleisperehdyttämiseen ja työn opastukseen. Alku- ja yleisperehdytyksessä tutustutaan työpaikkaan ja yrityksen toimintaan sekä organisaatioon. Työn opastuksessa työntekijä perehdytetään mahdollisimman hyvin työtehtäviin sekä niihin liittyviin odotuksiin. (Kupias & Peltola 2009, 19). Perehdyttämisen ytimenä pidetään työtehtävää, johon perehdytys uuden työntekijän valmistaa. Varsinaisessa työnopastuksessa on hyvä käyttää apuna olemassa olevia työntekijöitä siten, että he voivat itse vaikuttaa ja valmistautua prosessiin. (Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu 2007, 14).

Perehdyttämistä voidaan tarvita muulloinkin kuin uutta työntekijää opastettaessa. Esimerkiksi työtehtävien muuttuessa osittain tai kokonaan voidaan tarvita huolellista perehdyttämistä, vaikka työympäristö pysyisikin täysin samana. (Laine & Surakka 2011, 152). Perehdyttämistä voidaan tarvita myös pitkältä äitiyslomalta tai sairauslomalta palattaessa sekä yrityksen toimintatapojen muuttuessa (Työterveyslaitos 2014). Pitkään poissaolleiden henkilöiden perehdytystä ei kannata laiminlyödä. Monet asiat ovat saattaneet muuttua jo puolessa vuodessa. Perehdytystä tarvitaan myös tilanteissa, joissa työmenetelmät muuttuvat, uusia koneita ja laitteita otetaan käyttöön sekä työtehtävien vaihtuessa (Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu 2007, 14).

Työturvallisuuslaki edellyttää muun muassa, että työnantaja huolehtii riittävän perehdytyksen järjestämisestä työpaikan työolosuhteisiin, työvälineisiin, tuotantomenetelmiin sekä turvallisuuden ja terveyden liittyviin asioihin. Perehdytystä on annettava aloitus-, muutos- ja käyttöönottilanteissa ja työntekijälle annettavaa opetusta ja ohjausta on täydennettävä aina, kun siihen on tarvetta (Työturvallisuuslaki 2 luku 14§). Työturvallisuuslain 1 luvun 35:n mukaan työnantaja, joka johtonsa ja valvontansa alaisuudessa käyttää vuokratyövoimaa, on velvollinen noudattamaan työturvallisuuslain työnantajaa koskevia säännöksiä (Työturvallisuuslaki 1 luku 3§).

Perehdyttämisen sisältö jakaantuu neljään osaan, joissa työntekijä tutustutetaan seuraaviin kokonaisuuksiin (Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu 2007, 10):



Kuva 1 perehdytyksen kokonaisuudet

3.1 Perehdytyksen merkitys

Hyvin perehdytetty työntekijä sitoutuu työyhteisöön ja yritykseen heikommin perehdytettyä työntekijää paremmin ja nopeammin. Uusi työntekijä luo perehdytyksen perusteella mielikuvan yrityksestä sekä siitä, kuinka tervetullut hän on työyhteisöön. Huolellisesti suoritettu perehdytys säästää myös yrityksen taloudellisia resursseja, sillä sen ansiosta asiat pyritään tekemään alusta asti oikealla tavalla. (Laine & Surakka 2011, 152). Perehdyttämisen prosessi rakentaa yrityskuvaa ja perehdyttämistilanteessa pyritäänkin antamaan uudelle työntekijälle sekä realistista että positiivista kuvaa työtehtävistä ja organisaatiosta (Kauhanen 2006, 145). Yrityskuva välittyy eteenpäin etenkin nopeasti vaihtuvien työntekijäryhmien, kuten opiskelijoiden ja vuokratyövoiman välityksellä. Onnistuneen perehdytyksen oletetaan kuitenkin myös vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta (Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu 2007, 22). Perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää hahmottamaan oman työn merkitystä yrityksen toiminnassa sekä toiminnan syy-seuraussuhteita. Kokonaisuuden hahmottaminen lisää työn mielekkyyttä ja työntekijän motivaatiota. (Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu 2007, 8).

Uuteen työpaikkaan tai uuteen tilanteeseen tulevan henkilön aktiivisuus on perehdyttämisen kannalta merkittävässä asemassa, sillä henkilöllä itsellään on suuri vastuu perehdyttämisen onnistumisessa. Pelko ja jännittäminen vaikeuttavat oppimista ja väärin opitut ajattelu- tai työskentelytavat hankaloittavat uuden omaksumista. Perehdyttäjän vastuulla on, että perehdytettävä tietää mitä juuri häneltä odotetaan kyseisessä työssä (Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu 2007, 13). Ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut henkilö työskentelee tavoitteellisesti. Hän haluaa kehittää itseään ja kantaa vastuuta oppimisestaan ja osaamisestaan kysymällä, kertaamalla, tarkistamalla ja ottamalla selvää, jos jokin asia on vielä epäselvä. Tätä ajattelutapaa kannattaa korostaa alusta saakka työhön perehdyttämisessä. (Mäntynen & Penttinen 2009, 3).

Uuden työntekijän palkkaamiseen on arvioitu kuluvan noin 9000 -34000 euroa, tehtävästä ja prosessiin käytetystä ajasta riippuen. Arvion mukaan perehdyttämiseen summasta kuluu n. 2000 - 3000 €. Perehdyttämiseen ja työn opastukseen käytettävä työaika aiheuttaa hetkellisesti alhaisempaa tuottavuutta yritykselle. Lisäksi mahdolliset haastattelut ja valintojen suorittaminen vaativat työaika henkistöhallinnolta sekä työnjohdolta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys kuitenkin lyhentää työn oppimiseen kuluva aikaa ja siten pienentää kustannuksia (Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu 2007, 22). Puutteellisesti suoritetusta perehdyttämisestä saattaa yritykselle aiheutua kustannuksia. Välittömiä kustannuksia voi syntyä puutteellisen perehdyttämisen takia tapahtuneista virheistä johtuvista reklamaatioista. Pahimmassa tapauksessa kustannuksia voi syntyä asiakkaan menetyksestä sekä yrityksen vahingoittuneesta maineesta. Kokemukset yrityksen virheistä leviävät asiakkaalta toiselle paljon

herkemmin kuin kokemukset hyvästä palvelusta. Paha laatuviirhe yrityksen toiminnassa saattaa jopa viedä yrityksen uutisotsikoihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20). Kjelin ja Kuusisto (2003, 21) korostavat, että erityisesti asiakaspalvelussa sattuvat virheet ja puutteet vaikuttavat helpposti yrityksen maineeseen.

3.2 Perehdytyksen suunnittelu, arvioiminen ja kehittäminen

Onnistunut perehdyttäminen edellyttää huolellista valmistautumista, dokumentointia, jatkuvuutta sekä seuranta- ja arviointia. Valmistautuminen sisältää myös perehdyttäjän ja opastajien koulutuksen ja tarvittavan aineiston tuottamisen. (Mäntynen & Penttinen 2009, 2). Hyvän perehdytyksen perustana on suunnitelmallisuus. Tämä tarkoittaa tarkkaa suunnitelmaa perehdyttämisen eri vaiheista, rooleista, aikatauluista ja resursseista. Tärkeää on myös edetä suunnitelman mukaisesti. Merkittävimmin perehdyttämisen kestoon vaikuttaa työopastuksen osuus. Vaikka perehdyttämisprosessi olisi tarkoin suunniteltu, on tärkeää tarkkailla tilanteita ja edetä perehdytettävän ehdoilla (Moisalo 2011, 324).

Perehdytystapa on kytköksissä yrityksen organisaatiokulttuuriin sekä työyhteisön toimintatapoihin. Moisalon mukaan asioiden esittelyssä on tärkeää pysytellä selkokielisessä kerronnassa, jonka tukena voi käyttää PowerPoint -esityksiä sopivissa määrin (Moisalo 2011, 329). Piilin (2006, 126) mukaan perehdytyksen onnistumista on hyvä mitata esimerkiksi haastattelemalla uutta työntekijää perehdytyksen päätyttyä. Tehtävään perehdyttäminen voidaan katsoa hyvin tehdyksi, kun sekä opastaja että opastettava katsovat tehtävän osaamisen kriteerit täytetyiksi (Työterveyslaitos 2014).

Perehdyttämisen tuloksia tulee seurata ja arvioida: saavutettiinkö tavoitteet, missä oli puutteita ja mitä tulisi muuttaa, korjata tai tehdä toisin. Perehdytys suunnitelman kehityksessä kannattaa huomioida perehdytettyjen kokemukset ja mielipiteet. (Mäntynen & Penttinen 2009, 7). Yritys voi usein hyötyä uudesta työntekijästä ja hänen kehitysideoistaan. Uusi työntekijä peilaa oppimiaan uusia asioita jo aiemmin oppimiinsa käytäntöihin, jolloin hän voi antaa palautetta yrityksen toimintatavoista. (Helsilä 2002, 53).

Perehdyttämisjärjestelmää tulee ylläpitää vaikka henkilöstön vaihtuvuus olisi vähäistä, koska usein työpaikoilla on tarvetta sijaisten ja kesätyöntekijöiden käyttöön. Myös erilaisten muutosten määrä ja nopeus aiheuttavat työpaikkojen perehdyttämisjärjestelmälle jatkuvasti uusia vaatimuksia. Perehdyttämis- ja opastusvastuussa olevia tulee kouluttaa ja valmentaa tehtäväänsä. (Mäntynen & Penttinen 2009, 7). Perehdyttäjän tulee osata antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien hoitamiseksi, ohjata tuottavaan ja laadukkaaseen työntekoon, ohjata oikeiden ja turvallisten työmenetelmien käyttöön, kannustaa itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun sekä antaa rakentavaa palautetta (Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu

2007, 12). Perehdyttäjän kannalta tärkeää on myös opettamis- ja oppimisprosessin ymmärtäminen, kyky innostaa, kannustaa ja rohkaista sekä ohjata perehdytettävä tai opastettava omatoimisuuteen ja vastuun-ottoon (Mäntynen & Penttinen 2009, 7).

4 Oppiminen

Oppiminen on uusien tietojen ja taitojen omaksumista. Oppimisen myötä tiedot, käsitykset, taidot, asenteet tai käyttäytyminen muuttuvat. (Helsingin yliopisto). Se on vuorovaikutteinen prosessi, jossa pysyviä muutoksia tapahtuu joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Oppimisprosessi ei välttämättä ole ulkoisesti havaittavissa, vaikka erityisesti taitoja opittaessa prosessin tulos voi olla näkyvä. Usein oppimisessa tapahtuu ajattelun kehittymistä, joka näkyy mahdollisesti myöhemmin toiminnassa tai asenteissa. Monesti pitkään kestävä prosessia ei osata ajatella oppimiseksi. (Itä-Suomen yliopisto).

Sosiaalisessa oppimisessa korostetaan sosiaalista ympäristöä, jossa oppiminen tapahtuu. Ihmisten tarkkaileminen tietyssä ympäristössä on ensiarvoisen tärkeää, sillä oppimista voidaan ymmärtää vain tarkkailemalla yksilön, ympäristön ja käyttäytymisen vuorovaikutusta. Ihmisten erilainen käyttäytyminen samassakin ympäristössä on selitettävissä jokaiselle ominaisten persoonallisuuden piirteiden ja ympäristöärsykkeiden vuorovaikutuksen avulla. (Ruohotie & Honka 2003, 30). Oppimistilanteessa ilmapiirillä on suuri merkitys. Rennossa ja turvallisessa ilmapiirissä oppiminen sujuu helpommin. (Koski & Kupias 2012, 17-18).

Oppimistarpeen analysoiminen on aina tärkeää: Mitä osallistujien tulee oppia tai oivaltaa, jotta uuden järjestelmän oppiminen on mahdollista. Oppimisen kannalta koulutuksen tavoitteena voi olla toistuva, ymmärtävä tai luova oppiminen. (Koski & Kupias 2012, 17). Tärkeää oppimisessa on, että opiskeltava asia tulee sisäistettyä (Itä-Suomen yliopisto). Oppimiseen vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön biologiset, sosiaaliset ja psyykkiset tekijät sekä erilaiset tilannetekijät (Helsingin yliopisto).

Koulutuksen tavoitteiden osallistujälähtöisyys on tärkeä lähtökohta oppimisen tukemiselle. Koulutuksen tavoitteet muotoutuvat osallistujälähtöisiksi silloin, kun kouluttaja miettii miten oma asiantuntijuus palvelee parhaalla mahdollisella tavalla osallistujien oppimista. On tärkeää määritellä koulutukselle selkeät tavoitteet ja esitellä tavoitteet osallistujille. (Koski & Kupias 2012, 28). Korkealaatuisen oppimiseen vaaditaan tietoista orientoitumista opittavan asian tai tehtävän periaatteisiin. Tällaista oppimista voidaan kutsua tietoiseksi, orientoituneeksi oppimiseksi. Edellytyksenä on, että oppija muodostaa koulutuksen alussa selkeän kokonaiskuvan opittavasta asiasta. (Itä-Suomen yliopisto). Kun koulutuksen aihe on sellainen, josta osallistujilla on ainoastaan vähän tai ei ollenkaan tietoa ennestään, tulee kouluttajan

olla erityisen valppaana välittääkseen asiansa osallistujille mahdollisimman ymmärrettävästi. (Koski & Kupias 2012, 28).

Koulutuksen tavoitteiden tulee vastata koulutukseen käytettävissä olevaa aikaa. Myös koulutuksen sisältöä suunniteltaessa käytettävissä oleva aika on merkityksellinen säätelevä tekijä. Koulutuksen sisältö tulee valita siten, että se tukee osallistujien oppimista, joka puolestaan tukee koulutuksen toiminnallista tavoitetta. (Koski & Kupias 2012, 53).

5 Koulutusmenetelmät

Koulutusta ja oppimista organisoidaan koulutusmenetelmien avulla. Kouluttaja valitsee koulutuksessa käytettävän menetelmän koulutuksen tavoitteiden mukaisesti (Koski & Kupias 2012, 99). Koulutusmenetelmien soveltamisessa on suotavaa käyttää luovuutta, sillä koulutuksen tavoitteiden mielessä pitäminen johtaa parempaan lopputulokseen kuin jonkin yksittäisen menetelmän tarkka noudattaminen (Koski & Kupias 2012, 28). Usein koulutustilaisuudet liittyvät kiinteästi organisaation toiminnallisiin tarpeisiin, joilloin koulutukselta vaaditaan käytännöllisiä tuloksia ja soveltuvuutta. Näin ollen koulutusmenetelmätkin kannattaa valita koulutuksen luonteen mukaisesti eikä keskittyä ainoastaan teoreettisten perusteiden käsittelyyn. (Heikkinen 2001, 12).

Monet koulutusmenetelmät vaativat kouluttajalta itseltään suurta joustavuutta. Kouluttajan on pystyttävä sietämään epävarmuutta ja jopa kaaosta. Lisäksi kouluttajan on kyettävä arvioimaan nopeasti esitettyjen kysymysten ja kommenttien tarkoitusta sekä mielekkyyttä. Hänen on pystyttävä poikkeamaan tekemästään koulutussuunnitelmasta sekä sopeuduttava tiettyyn rajaan asti koulutettavien kysymyksiin ja tarpeisiin. Kouluttajan on kuitenkin samalla huolehdittava, että koulutuksen sisällölliset tavoitteet saavutetaan (Heikkinen 2001, 12).

5.1 Virittäytyminen

”Virittäytymisen tarkoituksena on saada osallistujat valmistautumaan sekä koulutuksen aiheisiin että oppimiseen ja ryhmässä toimimiseen” (Koski & Kupias 2012, 106). Virittäytymisen perusmenetelmänä voidaan pitää esittäytymistä, joka pienessä ryhmässä onnistuu esittäytymisistä tavallisimmalla tavalla yksi kerrallaan esittäytymisenä (Koski & Kupias 2012, 107).

Tässä opinnäytetyössä suunnitellussa perehdyttämisprosessissa virittäytyminen tarkoittaa ensimmäisen koulutuspäivän aluksi toteutettavaa ”tervetuloa taloon”-tilaisuutta, jossa koulutukseen osallistujille esiteltiin yritystä ja organisaatiota yritys X:n asiakaspalvelun valmentajien ja palveluesimiesten toimesta. Sen jälkeen osallistujat ja kouluttaja esittäytyivät toisilleen ja kouluttaja esitteli koulutuksen agendan ja tavoitteet. virittäytymisen tavoitteena oli

rakentaa ilmapiiriä rennoksi, vähentää osallistujien alkujännitystä ja valmistaa heitä tulevaan työskentelyyn.

5.2 Tietopohjan laajentaminen

Lähes kaikissa koulutuksissa tavoitteena on uuden tiedon opettaminen ja tietopohjan laajentaminen. Perinteisin tapa tietopohjan laajentamiselle koulutustilanteessa on asiantuntijaluento, jossa kouluttaja tuo esille tietoa kertomalla, havainnoimalla sekä kysymyksiin vastaamalla. Asiantuntijaluentoa voidaan kehittää vuorovaikutteisemmaksi, jolloin osallistujia aktivoidaan kouluttajan esittämällä kysymyksillä. Hyvät aktivoivat kysymykset provosoivat osallistujia ja pitävät osallistujien ajatukset käsiteltävässä asiassa. (Koski & Kupias 2012, 112-113). Koulutustilanteen vuorovaikutteisuus antaa osallistujalle mahdollisuuden esittää kouluttajalle kysymyksiä. Toisaalta vuorovaikutteisuus auttaa kouluttajaa pysymään perillä siitä, ovatko osallistajat omaksuneet käsiteltävän asian.

Asiantuntijaluennolla tiedonlähteenä on kouluttaja, mutta lähteinä voi yhtä hyvin toimia myös esimerkiksi kirjallisuus, internet, koulutusmateriaali tai toiset opiskelijat. Myös erilaiset koulutuksen ulkopuolella tehdyt haastattelut ovat esimerkki tietopohjan laajentamiseen tähtäävässä koulutuksessa (Koski & Kupias 2012).

5.3 Tiedon soveltaminen ja ongelmanratkaisu

Uuden tiedon omaksuminen koulutuksessa ei pelkästään riitä, vaan vähintään yhtä tärkeä tavoite on tiedon soveltaminen omaan työhön. On ymmärrettävä kuinka eri tilanteissa tulee toimia ja pystyttävä toisinaan luoviinkin ratkaisuihin. Opittu tieto ja oivallukset on kyettävä jalostamaan käytännön toiminnaksi. (Koski & Kupias 2012, 118-119). Uusi tieto muuttuu sisäistetyksi ja opituksi, jos se yhdistyy tavalla tai toisella jo omaksuttuun tietoon. Mitä paremmat lähtötiedot yksilöllä on, sitä enemmän hänellä on mahdollisuuksia ottaa selvää uusista asioita (Hakkarainen, Lipponen & Lonka 2003, 48).

Tiedon soveltamisen perusmenetelmänä voidaan pitää tapausopetusta eli caseja. Tapausopetuksessa osallistajat soveltavat oppimaansa tietoa todellisen tapauksen ratkaisemiseksi. (Koski & Kupias 2012, 118-119). Joskus sopiva tapaus tulee esiin spontaanisti koulutustilanteessa, jolloin taitava kouluttaja osaa tarttua myös siihen. Kouluttaja miettii jokaisesta koulutuksessa käsiteltävästä aihealueesta esimerkkitapaukset, joita osallistajat ratkovat itsenäisesti tehtävien muodossa ja yhteisesti keskustelun avulla.

Tiedon soveltamisessa voidaan käyttää menetelmänä myös simulointia, jossa todellinen tilanne jäljitellään mahdollisimman todenmukaiseksi, jolloin osallistuja pyrkii toimimaan tilanteen

asettamien raamien mukaisesti (Koski & Kupias 2012, 199). Tässä opinnäytetyössä simulointimenetelmää käytettiin perehdytysprosessin luokkakoulutusjaksolla päivittäin, kun perehdytettävät harjoittelivat järjestelmän käyttämistä tilaustenhallintajärjestelmä B:n koulutusympäristössä. Lisäksi luokkakoulutuksessa simuloitiin asiakaskontakteja mallipuheluiden avulla ja myös kouluttajan ja perehdytettävien välisellä vuoropuhelulla simuloitiin erilaisia kohtaamisia ja harjoiteltiin erilaisten tilanteiden ratkaisemista. Simuloinnin onnistumiseksi kouluttajan tulee olla aktiivinen ja johdatella tilannetta oikeaan suuntaan (Koski & Kupias 2012, 199).

6 Prosessikuvaus

Prosessi on joukko toisiinsa loogisesti liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja. Niiden avulla saadaan toiminnan tulokset. Tässä opinnäytetyössä resursseilla tarkoitetaan niitä toimijoita, joita tarvitaan perehdyttämisen eri vaiheissa. Itse prosessin käsite pitää sisällään jonkinlaisen oletuksen jatkuvuudesta sekä toistosta. (Laamanen 2007, 19). Prosessin kuvaaminen on osa prosessin kehittämistä ja usein prosessien kuvaaminen lähteen kehittämistarpeen havaitsemisesta. Prosessien kehittämisen tavoite on jatkuva parantaminen, joten sama kehittämisprosessi käydään läpi aina tarpeen mukaan. (JHS 2012, 4). Prosessin kuvaamisessa lähtökohtana pidetään sitä, miksi prosessi kuvataan. Prosessikuvausten täytyy olla tarkoituksenmukainen ja tuotava toimintaan jotakin hyötyä. (Laamanen 2007, 20).

Prosessin kuvaaminen alkaa prosessien tunnistamisesta ja kuvattavan prosessin valitsemisesta. Tunnistamisen jälkeen kuvattava prosessi rajataan huolellisesti, jotta sen alku ja loppu on määritelty hyödyllisellä tavalla. Sitten selvitetään, mihin tarkoitukseen prosessikuvausta käytetään. Prosessikuvausten käyttötarkoitus määrittää kuvauksen tason. Kun mallinnusta käytetään esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämiseen, on kuvauksen tarkkuus yksityiskohtaisempi kuin esimerkiksi johdon tarpeisiin kuvattavassa prosessissa. Prosessiin osallistuvien resurssien tehtävät ja vastuut tulee selvittää huolellisesti ennen prosessin mallinnusta, jotta on selvää ketkä osallistuvat prosessin eri vaiheisiin. Prosessia kuvattaessa tulee huolellisesti miettiä, millainen prosessikaavio laaditaan ja mitkä ovat prosessin työvaiheet. Lisäksi mietitään, millä välineellä ja mihin prosessikuvaukset dokumentoidaan. Tärkeintä on, että kuvauksesta välittyy tarpeellinen ja olennainen informaatio. (JHS 2012, 3-5).

Laamasen (2007, 21–22) mukaan prosessit alkavat parhaillaan asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen, mikä mahdollistaa asiakkaan, joka tämän opinnäytetyön yhteydessä on perehdytettävä työntekijä, tarpeiden viestittämisen prosessin läpi. Tässä opinnäytetyössä prosessi on rajattu alkamaan uuden henkilön saapumisesta taloon ja päättyvän siihen, kun henkilö on perehdytetty ja siirtynyt itsenäiseen työskentelyyn. Prosessiajattelussa lähdetään Laamasen (2007, 21–22) mukaan liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Tarpeen määrittelyn jäl-

keen mietitään, minkälaisilla toimilla tarpeet voidaan täyttää sekä suunnitellaan toimenpiteet, joilla saavutetaan toivottu lopputulos. Prosessi on kunnossa, jos prosessilla on omistaja, joka vastaa sen toimivuudesta ja jatkokehityksestä, prosessin sisäiset ja ulkoiset rajapinnat ovat selvät, prosessin menestystekijät ja mittarit ovat käytössä jatkuvaa parantamista varten sekä prosessin kaikki tuotokset on määritelty ja testattu vastaamaan asiakkaiden vaatimuksia (Käkelä 2005).

7 Eettisyys ja luotettavuus opinnäytetyössä

Opinnäytetyön tulee olla rehellinen ja läpinäkyvä. Eettisyys tarkoittaa opinnäytetyöprosessin aikana tehtyjä perusteltuja valintoja aina aiheen valinnasta kohteena olevien asioiden tai henkilöiden kunnioittamiseen ja tulosten soveltamiseen.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta tukee lähteiden kriittinen valitseminen ja tulkitseminen. Kriteereinä lähteiden arvioinnissa voidaan käyttää kirjoittajan tunnettavuutta ja arvostettavuutta, lähteen ikää ja lähdetiedon alkuperää, lähteen uskottavuutta, julkaisijan arvovaltaa ja vastuuta sekä totuudellisuutta ja puolueettomuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 109-110). Tässä opinnäytetyössä lähdeviittaukset on pyritty merkitsemään huolellisesti ja tarkasti sekä vältetty suoria lainauksia. Lisäksi lähteet ovat alkuperäisiä ja ne on arvioitu luotettaviksi.

Pilottioppilaat, jotka osallistuivat opinnäytetyössä suunnitellun perehdyttämisen prosessin testaamiseen sekä arvioimiseen, ovat oikeutettuja täyteen luottamuksellisuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että vastatessaan pilottijaksoa koskevaan kyselyyn, jokainen osallistuja tiesi mihin käyttötarkoitukseen vastauksia käytetään. Osallistujien nimiä tai tarkempia taustatietoja ei opinnäytetyössä julkaista eikä vastaajien henkilöllisyys ole tunnistettavissa.

Opinnäytetyön luotettavuutta on pyritty lisäämään yksityiskohtaisella raportoinnilla. Koulutusmenetelmien valinta on pyritty perustelemaan teoreettiseen viitekehukseen tukeutuen ja tulokset on pyritty esittelemään mahdollisimman selkeästi, vastuullisesti sekä oikeudenmukaisesti.

8 Opinnäytetyön toteutus

8.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämisprojektina. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät ammatillinen taito, teoreettisuus eli ammatillinen tieto, tutkiva tekeminen sekä ammatillinen viestintäosaaminen eli tutkivan tekemisen sanallistaminen. Toiminnallisen

opinnäytetyön lähtökohtana on jokin käytännön tarve tai ongelma ja se tuottaa konkreettisen tuotteen tai tuotoksen. Tuotoksen odotetaan olevan käytännönläheinen ja vastaamaan tarpeeseen, jolloin sitä voidaan hyödyntää työssä. (Vilka & Airaksinen 2003, 51 & 53). Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksiosainen kokonaisuus, joka muodostuu käytännön toteutuksesta ja sen kirjallisesta raportoinnista (Vilka & Airaksinen 2003, 9). Aineiston määrän sijaan olennaisempaa on laatu toiminnallisen osuuden toteuttamista varten (Vilka 2010).

Tässä opinnäytetyössä toiminnallinen vaihe pyrittiin toteuttamaan tavoitteiden ja laaditun suunnitelman mukaisesti olemassa olevan teoreettisen tiedon avulla. Tutkimustieto kerättiin kohderyhmän käyttäjälähtöisenä arviointina. Tavallista on, että suunnitelmaa joudutaan muuttamaan toiminnasta saadun palautteen perusteella. (Suojanen 1992, 59). Toiminnasta hankitun palautteen on tarkoitus tavoitella tietoa, jonka avulla toiminnallisen opinnäytetyön tekijä voi itse täsmentää, rajata, kehittää ja uudistaa toiminnallista osuutta tai tuotosta perustellusti sekä jalostaa sitä käyttäjää paremmin palvelevaksi (Vilka 2010).

Valitsin tämän opinnäytetyön toteuttamistavaksi toiminnallisen opinnäytetyön, koska koin sen mielenkiintoisimmaksi ja parhaiten omaa ammatillista osaamistani kehittäväksi vaihtoehdoksi. Aiheen valitsemiseen vaikuttivat merkittävästi kaksi tekijää: järjestelmän vaihdoksesta johtunut tarve perehdyttämisen uudelleen suunnitteluun sekä oma työnkuvani uuden järjestelmän kouluttajana.

8.2 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi syksyllä 2013, jolloin tarve perehdyttämisen uudelleensuunnittelun aloittamiselle tuli ajankohtaiseksi. Aiheen valinnan ja rajaamisen jälkeen ryhdyin hankkimaan perehdyttämiseen liittyvää tietopohjaa sekä selvittämään mitä vanhan perehdyttämisen materiaaleista voisi käyttää hyödyksi perehdyttämisen uudelleensuunnittelussa. Tavoitteenani oli löytää luotettavaa, laadukasta ja suhteellisen tuoretta tietoa perehdyttämisestä sekä erilaisista koulutusmenetelmistä. Lisäksi etsin prosessin mallintamista käsittelevää teoriaa perehdyttämisen kuvaamista varten. Aineistoon perehdytyäni valitsin mielestäni parhaiten tässä opinnäytetyössä suunniteltuun perehdyttämisen prosessiin ja sen kuvaamiseen sopivat teoriat ja koulutusta palvelevat koulutusmenetelmät. Perehdyttämisen suunnittelun ja sen kuvaamisen pohjana käytin sekä aikaisemmin käytössä ollutta perehdyttämisen prosessia että hankkimaani teoriatietoa.

Perehdyttämisen suunnittelu alkoi lokakuussa 2013 perehdytyksen eri vaiheiden listauksesta ja vaiheiden luokittelumisesta aikajanalla sopivaan järjestykseen. Perehdytyksen rungon hahmottelun jälkeen ryhdyin suunnittelemaan sisältöä ja vastuita ja kuvaamaan niitä tarkemmalla tasolla. Perehdyttämisen eri vaiheiden vastuiden suunnitteluun sisältyi neuvotteluja

yritys X:n asiakaspalvelun valmennuspäällikön, valmentajan sekä resurssisuunnittelijan kanssa. Näin varmistettiin resurssien käytettävyys perehdyttämisen eri vastuualueisiin. Tässä vaiheessa perehdyttämisprosessin suunnittelua listasin luokkakoulutusjakson sisällön aihealueittain, luokittelin sen sopiviin asiakokonaisuuksiin ja osa-alueisiin sekä jaoin sisällöt johdonmukaiseen järjestykseen luokkakoulutusjakson eri päiville. Sen jälkeen arvioin eri osa-alueisiin käytettävän ajan ja laadin luokkakoulutusjakson aikatauluhahmotelman, josta muokkasin myöhemmin tarkan aikataulusuunnitelman luokkakoulutusjakson testaamiselle.

Seuraava suunnittelun vaihe oli valmistella koulutuksessa tarvittavat esitykset, materiaalit ja harjoitustehtävät sekä perehdytysprosessin onnistumista mittaavat kyselylomakkeet. Lomakkeet suunniteltiin marraskuussa 2013 viikolla 45 ja viimeiset perehdytyksessä tarvittavat materiaalit valmisteltiin tammikuun alkupuolella 2014.

Perehdyttämisprosessin testaus toteutettiin neljän hengen pilottiryhmällä 22.1.2014 alkaen. Ensimmäinen kysely, jossa arvioinnin kohteena oli luokkakoulutuksen onnistuminen, toteutettiin koulutusjakson päätteeksi viimeisenä luokkakoulutuspäivänä. Toinen, koko perehdytysprosessia arvioiva kysely toteutettiin helmikuun 2014 alkupuolella, jolloin perehdytettävät olivat ehtineet jalkautua omatoimiseen työhön. Palautteenkeruun menetelmästä kerrotaan tarkemmin kohdassa 5 Tiedonkeruun menetelmät. Kyselyiden avulla saatu arviointi perehdytyksen onnistumisesta analysoitiin maaliskuun loppuun mennessä ja lopullinen prosessikuvaus laadittiin huhtikuun 2014 aikana. Opinnäytetyöraportin kirjoittaminen jatkui koko opinnäytetyöprosessin ajan. Lopullinen raportti valmistui toukokuussa 2014.

Perehdytysprosessin suunnittelun ja prosessikuvauksen tekemisen lisäksi vastuullani toteutuksessa oli toimia luokkakoulutuksen vastuullisena kouluttajana eli vastata liiketoiminnan sääntöjen sekä tilaustenhallintajärjestelmä B:n opettamisesta. Perehdytysprosessin muista vaiheista vastattiin seuraavasti: Yrityksen ja organisaation esittelystä vastasi yritys X:n asiakaspalvelun palveluesimiehet ja valmentajat, digikoulutuksesta ja myyntikoulutuksesta valmentajat sekä vierihoidosta vierihoidotehtävissä toimivat palveluneuvojat.

9 Tiedonkeruun menetelmät

9.1 Palautekyselyt

Tietoa perehdytyksen onnistumisesta kerättiin kyselylomakkeen avulla. Perehdytyksen onnistumisesta kerättiin tietoa kahdella eri kyselyllä, joista ensimmäinen, luokkakoulutusta arvioiva kysely toteutettiin heti luokkakoulutusjakson päätyttyä ja toinen, koko perehdytyskokonaisuutta arvioiva kysely perehdytysprosessin jälkeen, kun perehdytettävät olivat jalkautuneet itsenäiseen työskentelyyn. Luokkakoulutusjakson päätteeksi teetetyn kyselyn tarkoitus

oli antaa kouluttajalle tärkeää tietoa jakson sisällön ja toteutuksen onnistumisesta sekä arvioida kouluttajan suoriutumista, kun taas toisen kyselyn tarkoituksena oli arvioida perehdytysprosessia kokonaisuutena.

Kyselylomakkeen teko alkaa tiedonkeruunkartoittamisella eli miettimällä mitä halutaan tietää. Kyselylomake on tarkasti harkittu ja jäsenelty kokonaisuus (Likitalo & Rissanen 1998, 26). Tämän opinnäytetyön toiminnallisen osuuden arvioimiseen laaditut tiedonkeruulomakkeet suunniteltiin siten, että niistä saadaan mahdollisimman tarkasti tietoa siitä, mitkä perehdytyksen osa-alueet kaipaivat kehittämistä työssä onnistumisen edellytysten parantamiseksi. Mielestäni kahden kyselyn toteuttaminen oli tarkoituksen mukaista, koska saadakseni riittävän tarkan arvioinnin perehdytyksen onnistumisesta tarvitsin palautetta sekä luokkakoulutuksesta ja sen sisällöstä heti luokkakoulutusjakson päätyttyä että perehdytysprosessista kokonaisuutena, kun perehdytettävät olivat jo päässeet kokeilemaan itsenäistä työskentelyä.

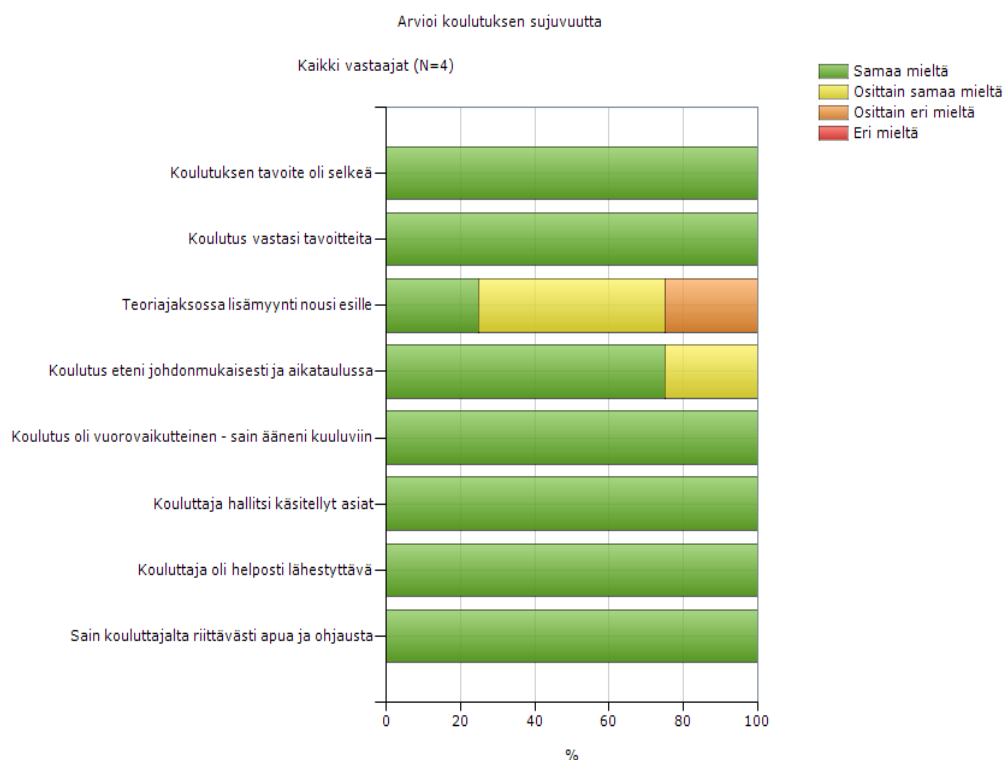
De Vausin (1996, 332) mukaan tutkimukseen osallistuvia tulee informoida tutkimuksen tarkoituksesta ja kulusta, mahdollisista riskeistä ja hyödyistä osallistujalle, kuinka osallistujat on valittu, vastaamisesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta, tutkijasta ja toimeksiantajasta sekä tutkimustulosten käyttötarkoituksesta. Neljää pilottijaksoon osallistunutta oppilasta informoitiin kyselyiden tarkoituksesta ja kulusta. Kyselyihin vastattiin nimettömänä eikä osallistujien taustatiedoista käy ilmi muuta kuin että osallistujat olivat talon sisältä vapaaehtoisesti kiinnostuksensa pilottikoulutukseen osallistumisesta ilmaisseita henkilöitä, joilla ei entuudestaan ollut aikaisempaa osaamista järjestelmään tai tehtävän vaatimiin liiketoimintasääntöihin liittyen.

Kyselyt toteutettiin Digium Enterprise kyselyllä, joka on muun muassa palautteenhallintaan erikoistunut www-selaimessa toimiva ohjelmisto. Kyselyt toteutettiin nimettöminä eikä vastauksia voida yhdistää osallistujiin millään perusteella. Kyselyiden avulla kerätty palaute on luottamuksellista eikä osallistujien nimiä tai taustatietoja julkaista. Tulosten raportoinnissa on tarkasteltu vastausten keskiarvoja ja trendejä sekä huomioitu mahdolliset poikkeamat. Raportoinnissa ei käytetty vastaajien nimiä, vaan vastaajat yksilöitiin tarvittaessa numeroin. Kyselylomakkeet löytyvät liitteistä (liitteet 1 ja 2).

9.2 Kyselyiden tulokset ja johtopäätökset

9.2.1 Kysely luokkakoulutuksesta

Ensimmäinen kysely, joka koski luokkakoulutuksen onnistumista, toteutettiin luokkakoulutusjakson päätteeksi. Kyselylomakkeet löytyvät liitteenä (LIITE 1).

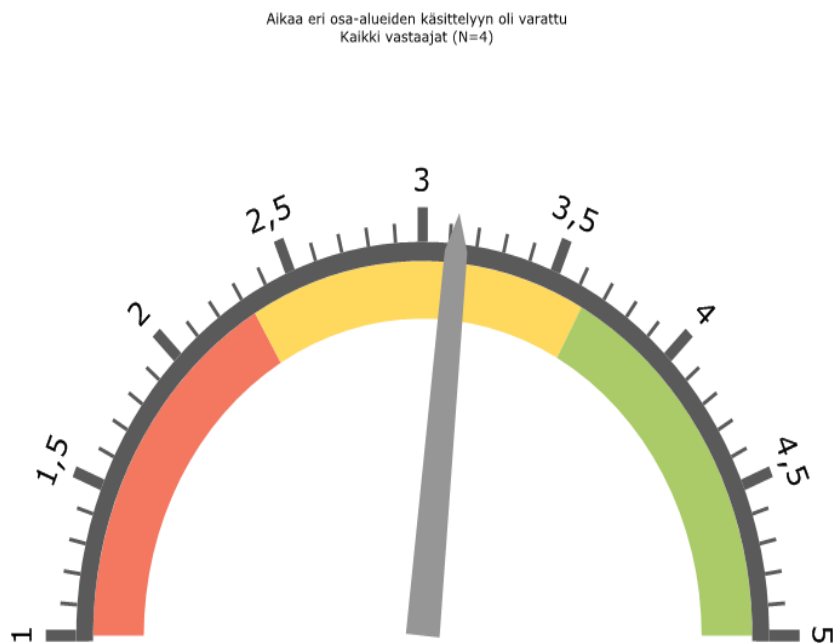


Kuva 2 Koulutuksen sujuvuus

Kaikki osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että koulutuksen tavoite oli selkeä ja vastasi tavoitteita. Osallistujat olivat yksimielisiä myös siitä, että koulutus oli vuorovaikutteinen; jokainen koki saaneensa oman äänensä kuuluviin sekä siitä, että kouluttaja hallitsi käsitellyt asiat ja oli helposti lähestyttävä sekä antoi riittävästi apua ja ohjausta.

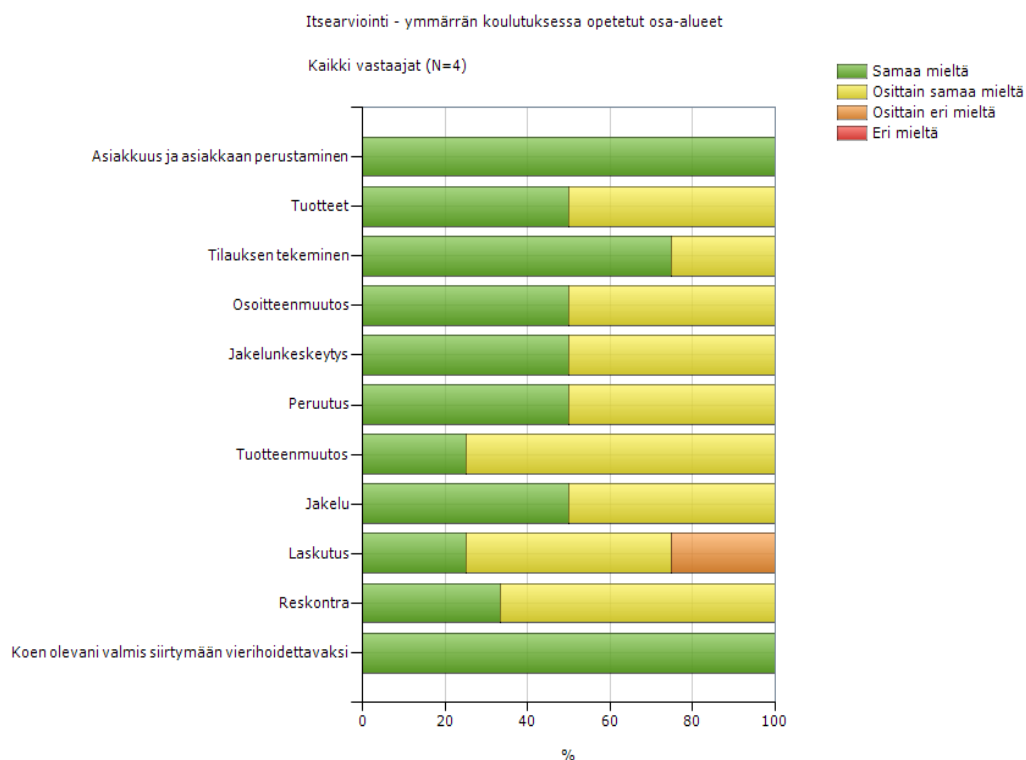
Kysymys ”Teoriajaksossa lisämyynti nousi esille” aiheutti hajontaa vastauksissa. Kaksi osallistujista vastasi ”Osittain samaa mieltä”, yksi vastasi ”Samaa mieltä” ja yksi ”osittain eri mieltä”. Hajontaa vastauksissa saattaa aiheuttaa se, että osallistujille järjestettiin erillinen myyntikoulutus myöhemmin perehdytysjaksolla. Lisämyynnin esille tuominen jo luokkakoulutuksen aikana on kuitenkin tärkeää, jotta osallistujalle on alusta asti selvää, minkälaista lisämyyntiä työssä tehdään. Tähän tulee kiinnittää jatkossa enemmän huomiota, jotta lisämyynnin paikat ja tärkeys tulevat tarpeeksi korostetuksi heti alusta asti.

Kolme neljästä vastaajasta oli samaa mieltä väitteestä ”koulutus eteni johdonmukaisesti ja aikataulussa”. Vastaajista yksi oli osittain samaa mieltä.



Kuva 3 Eri osa-alueisiin käytetty aika

Kysymykseen, joka oli asetettu ”Aikaa eri osa-alueiden käsittelyyn oli varattu” ja jonka vastausasteikko oli asetettu siten, että 1 oli liian vähän ja 5 oli liian paljon, kaikkien vastaajien keskiarvoksi saatiin 3,1. Tämä kertoo siitä, että aikaa eri osa-alueiden käsittelyyn koulutuksessa oli varattu sopivasti.

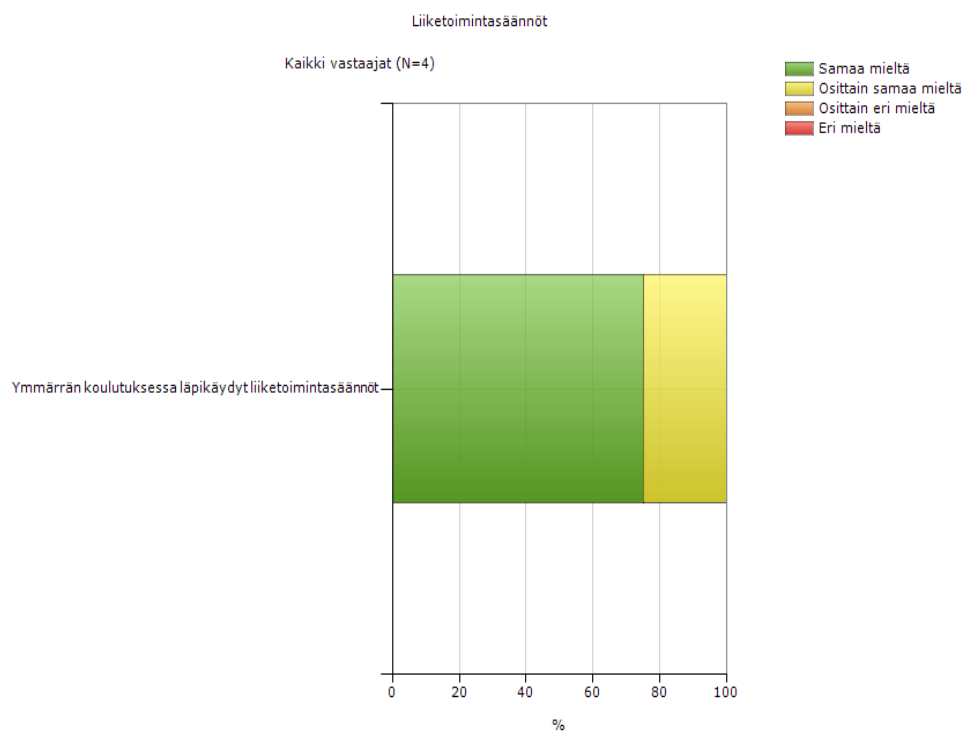


Kuva 4 Itsearviointi

Kysyttäessä, kuinka osallistujat kokevat hallitsevansa koulutuksen eri osa-alueet vastaukset jakautuivat seuraavasti asteikolla Samaa mieltä, Osittain samaa mieltä, Osittain eri mieltä ja Eri mieltä:

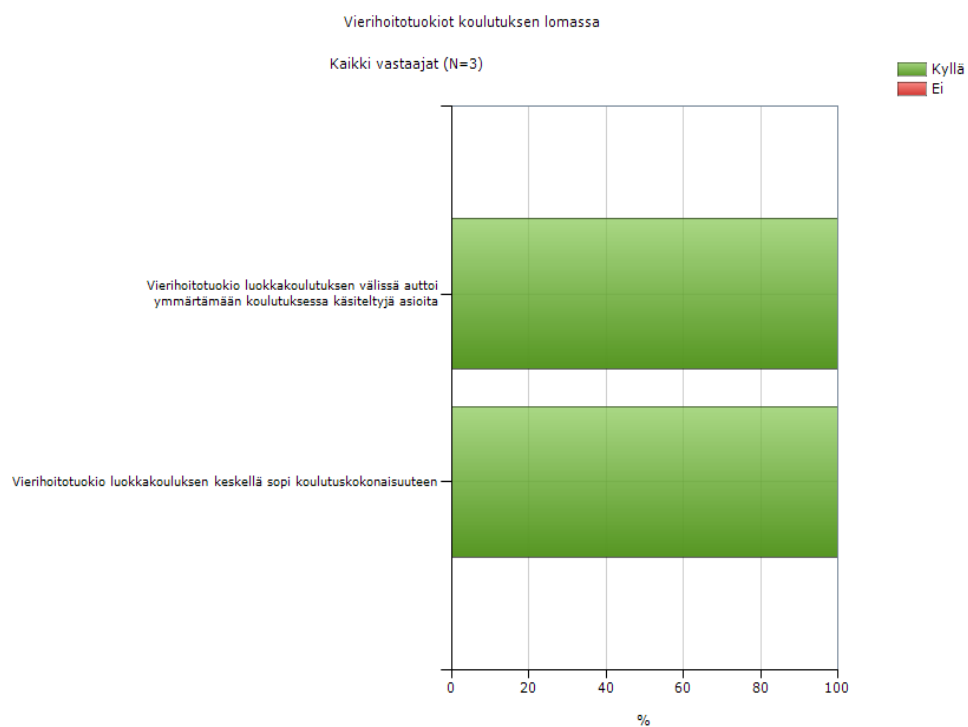
Kaikki vastaajat kokivat ymmärtävänsä asiakkuuden ja asiakkaan perustamisen hyvin, kun vastaukset olivat kaikilla osallistujilla ”samaa mieltä”. Tuotteiden osalta vastaukset jakautuivat puoliksi ”samaa mieltä” ja ”osittain samaa mieltä” - vaihtoehtojen kesken. Tilauksen tekeminen ymmärrettiin kolmen osallistujan osalta hyvin eli ”samaa mieltä” ja yhden osallistujan kohdalla ilmeni hiukan epävarmuutta vastauksen ollessa ”osittain samaa mieltä”. Osoitteenmuutos jakautui vastausten osalta kahtia ”samaa mieltä” ja ”osittain samaa mieltä” välille, samoin kuin jakelun keskeytys, peruutus ja jakelu. Tuotteenmuutos, laskutus ja reskontra aiheuttivat epävarmuutta vastausten jakautuessa yhden vastaajan osalta ”samaa mieltä” ja muiden vastaajien osalta ”osittain samaa mieltä”. Eniten hajontaa aiheutti laskutus, johon yksi vastaajista valitsi ”samaa mieltä”, kaksi vastaajista ”osittain samaa mieltä” ja yksi vastaajista ”osittain eri mieltä”.

Eniten hajontaa vastauksissa aiheuttaneet kohdat olivat ennalta odotettavissa, koska laskutusprosessi sekä laskutukseen liittyvien tapahtumien käyttäytyminen ja reskontran tulkinta järjestelmästä konkretisoituu parhaiten vasta todellisia tilanteita tulkittaessa.



Kuva 5 Liiketoimintasääntöjen ymmärtäminen

Kohdasta ”Ymmärrän koulutuksessa läpikäytyt liiketoimintasäännöt” kolme osallistujaa vastasivat ”samaa mieltä” ja yksi osallistuja vastasi ”osittain samaa mieltä”.



Kuva 6 Vierihoito

Vierihoidotuokio luokkakoulutuksen välissä auttoi ymmärtämään koulutuksessa käsiteltyjä asioita - väittämään kaikki osallistujat vastasivat yksimielisesti ”samaa mieltä”. Myös vierihoito luokkakoulutuksen keskellä sopi kokonaisuuteen - väittämästä kaikki vastasivat ”samaa mieltä”. Sen lisäksi, että vierihoidotuokiot auttavat ymmärtämään koulutuksessa käsiteltyjä asioita, ne saattavat herättää perehdytettävässä sellaisiakin kysymyksiä, joita luokkakoulutuksessa ei olla käsitelty, joka puolestaan herättää toivottua keskustelua.

9.2.2 Avoin palaute luokkakoulutuksesta

Mukava ja leppoisa ilmapiiri, oli helppo kysyä jos ja kun ei ymmärtänyt asioita. Asiat kerrottiin selkeästi ja kerrattiin useamman kerran.

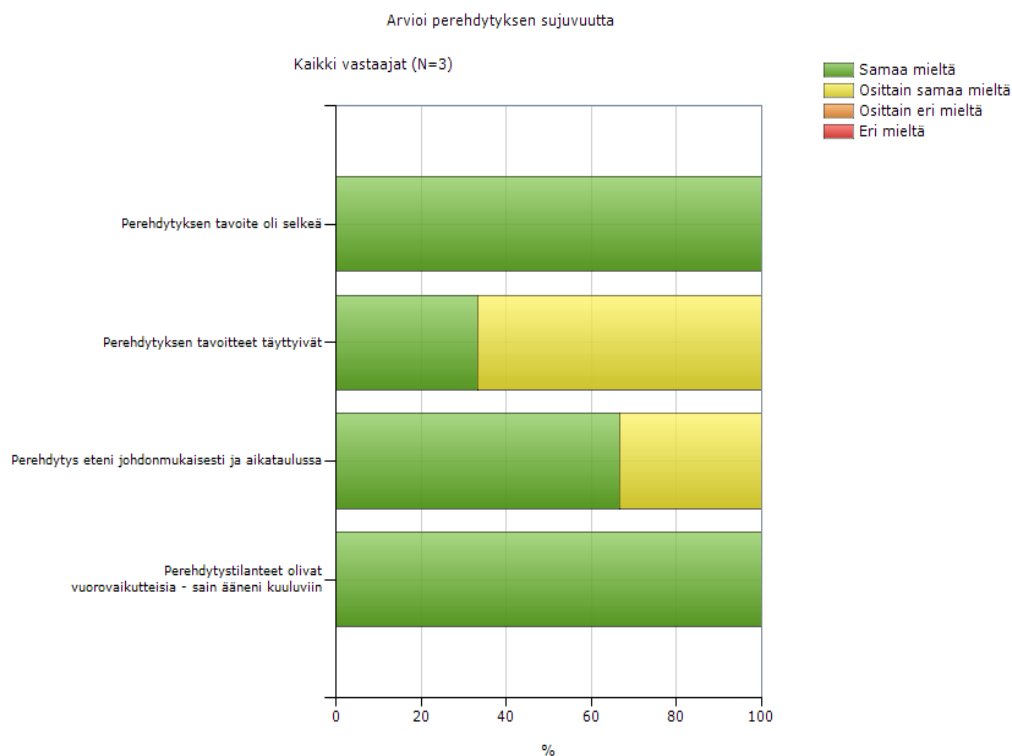
Mielestäni koulutus on selkeää ja itseoppiminen saanut paljon tukea, kuuntelut hyödyllisiä.

hyvä, olisi ehkä mahtunut lyhyempään jaksoon, tietysti tapauskohtainen ettei voi yleistää. mielestäni ei ehkä konkareille tarvitse 3 pvn kuuntelua, jos puhelintyöskentelyä on jo takana jonkin verran.

Toivottavasti vierihoito antaa vielä lopuksi tarvittavat tiedot ja varmuuden asioiden hoitamiseen.

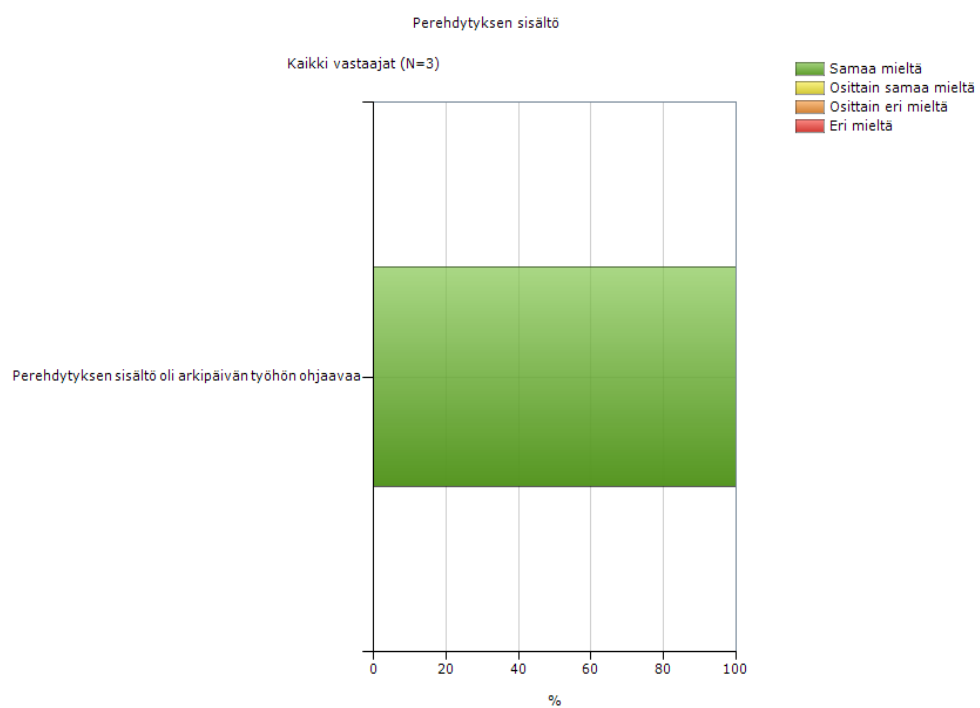
9.2.3 Palautekysely perehdytyksestä

Kyselyn toisessa vaiheessa, joka koski koko perehdytystä, vastaajia oli kolme.



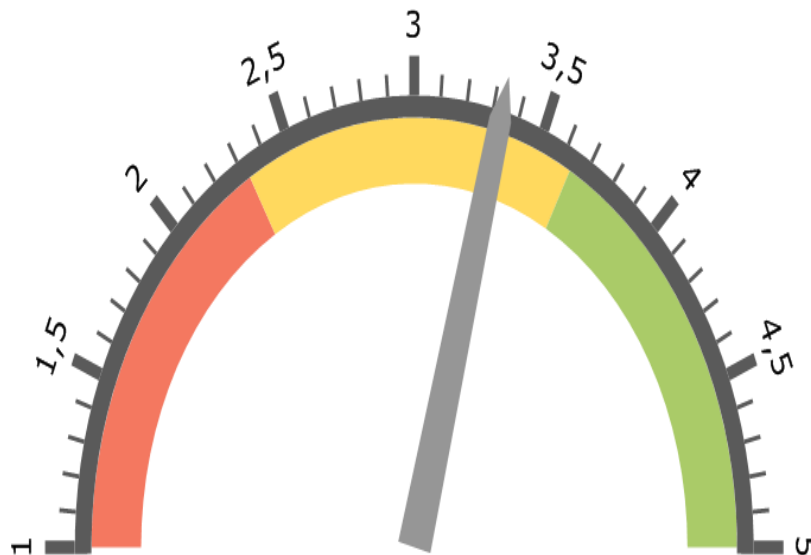
Kuva 7 perehdytyksen sujuvuus

Kaikki osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että perehdytyksen tavoite oli selkeä. Kohdasta ”Perehdytyksen tavoitteet täyttyivät” yksi vastaaja oli samaa mieltä ja kaksi vastaajaa osittain samaa mieltä. ”Perehdytys eteni johdonmukaisesti ja aikataulussa” -väittämästä kaksi vastaajaa oli samaa mieltä ja yksi vastaaja osittain samaa mieltä. Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä väittämästä ”Perehdytystilanteet olivat vuorovaikuttaisia, sain ääneni kuuluviin” sekä väittämästä ”Perehdytyksen sisältö oli arkipäivän työhön ohjaavaa”



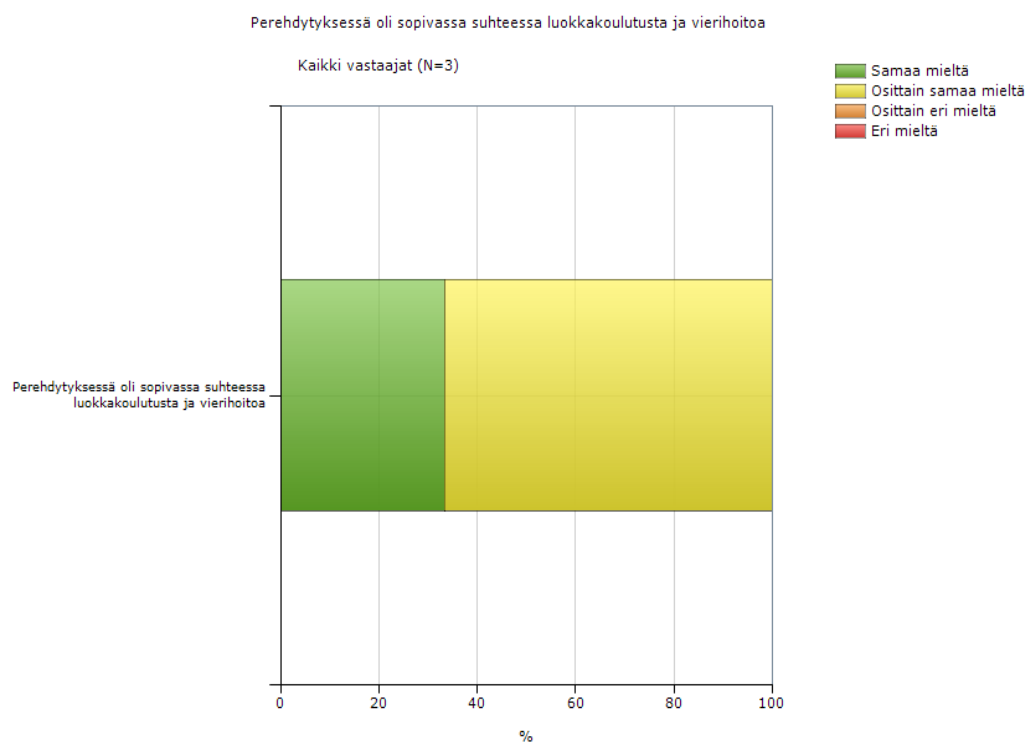
Kuva 8 perehdytyksen sisältö

Perehdytys kokonaisuudessaan oli sopivan mittainen
Kaikki vastaajat (N=3)



Kuva 9 perehdytyksen pituus

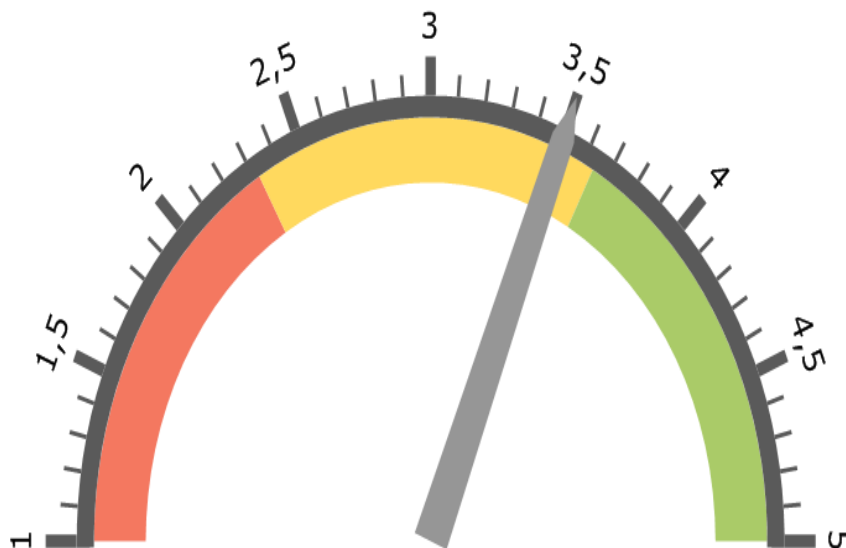
Kysymykseen, joka oli asetettu "Perehdytys kokonaisuudessaan oli sopivan mittainen" ja jonka vastausasteikko oli asetettu siten, että 1 oli liian lyhyt ja 5 oli liian pitkä, kaikkien vastaajien keskiarvoksi saatiin 3,3. Tämä kertoo siitä, että aikaa perehdytykseen oli varattu aikaa sopivasti.



Kuva 10 luokkakoulutuksen ja vierihoidon suhde perehdytyksessä

”Perehdytyksessä oli sopivassa suhteessa luokkakoulutusta ja vierihoidtoa” kysymykseen yksi osallistuja vastasi samaa mieltä ja kaksi osallistujaa vastasi osittain samaa mieltä.

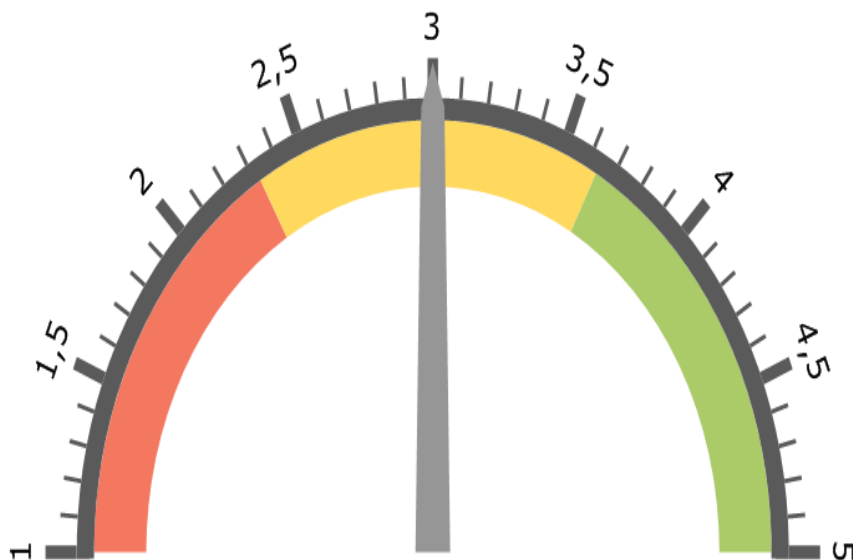
Aikaa luokkakoulutukseen oli sopivasti
Kaikki vastaajat (N=3)



Kuva 11 luokkakoulutukseen käytetty aika

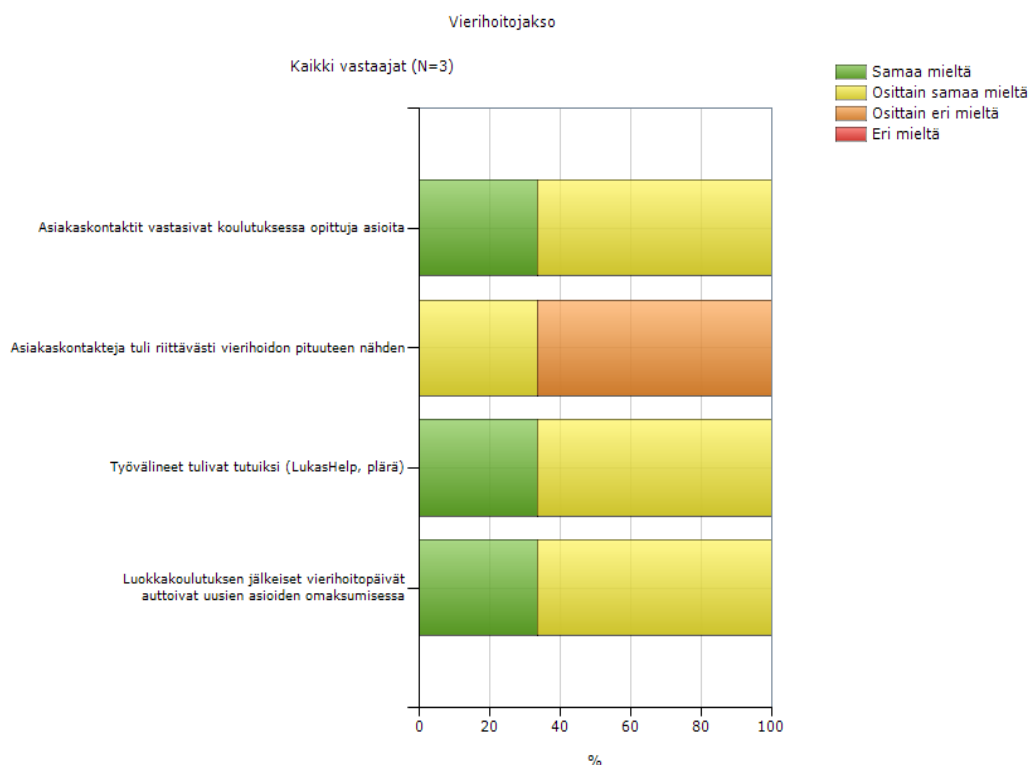
Kysymykseen, joka oli asetettu ”Aikaa luokkakoulutukselle oli sopivasti” ja jonka vastausasteikko oli asetettu siten, että 1 oli liian vähän ja 5 oli liian paljon, kaikkien kolmen vastaajan keskiarvoksi saatiin 3,5. Tämä kertoo siitä, että aikaa luokkakoulutukseen oli varattu riittävästi, mutta hiukan lyhyempikin luokkakoulutusjakso olisi riittänyt.

Aikaa vierihoitoon oli sopivasti
Kaikki vastaajat (N=3)



Kuva 12 vierihoitoon käytetty aika

Kysymykseen, joka oli asetettu "Aikaa vierihoitoon oli sopivasti" ja jonka vastausasteikko oli asetettu siten, että 1 oli liian vähän ja 5 oli liian paljon, kaikkien kolmen vastaajan keskiarvoksi saatiin 3. Tämä kertoo siitä, että aikaa vierihoitoon oli juuri sopivasti.



Kuva 13 vierihoidojakson sisältö

Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin tarkemmin vierihoidosta:

”Asiakaskontaktit vastasivat koulutuksessa opittuja asioita” - väittämästä yksi osallistuja oli samaa mieltä ja kaksi osallistujaa osittain samaa mieltä. Väittämään ”Asiakaskontakteja tuli sopivasti vierihoidon pituuteen nähden” vastattiin siten, että yksi vastaajista oli osittain samaa mieltä ja kaksi osittain erimieltä. Tämä selittyy sillä, että ennen järjestelmän käyttöönottoa yritys X:n osalta, järjestelmään tuli ainoastaan yritys Z:n kontakteja, jotka ovat murtoosa kaikista kontakteista. Tilanne helpottuu merkittävästi sen jälkeen, kun järjestelmä on otettu käyttöön myös yritys X:n osalta ja kaikki kontaktit käsitelään tilaustenhallintajärjestelmä B:ssä. ”Työvälineet tulivat tutuiksi” - väittämään yksi osallistuja vastasi samaa mieltä ja kaksi osallistujaa osittain samaa mieltä. Työvälineiden esittelemisen on vierihoidajien vastuulla, joten vierihoidajien vastuita on syytä terävöittää jatkossa. ”Luokkakoulutuksen jälkeiset vierihoidopäivät auttoivat uusien asioiden omaksumisessa” - väittämästä yksi vastaaja oli samaa mieltä ja kaksi vastaajaa osittain samaa mieltä. Tässä kohdassa lienee sama problematiikka kuin kohdassa ”Asiakaskontakteja tuli sopivasti vierihoidon pituuteen nähden”.

10 Pohdinta

Osana SALS Next Generation hanketta toteutettava tilaustenhallintajärjestelmä B:n käyttöönotto herätti ajatuksen mielenkiintoisesta ja ajankohtaisesta opinnäytetyöaiheesta. Opinnäyte-

työn tavoitteena oli suunnitella uuden henkilön perehdyttäminen yritys X:n asiakaspalvelutehtäviin, testata suunniteltu perehdytys neljällä pilottioppilaalla sekä mallintaa perehdytys prosessikuvaukseksi. Lisäksi tarkoituksena oli testata onnistuuko perehdytysprosessin lyhentäminen aikaisemmasta kolmesta viikosta puoleentoista viikkoon, joka onnistuessaan aiheuttaisi kustannussäästöä. Mielenkiintoisen aiheesta teki se, että perehdyttämisprosessin suunnittelun lisäksi tehtävänäni oli toimia luokkakoulutusjakson kouluttajana. Kouluttajana toimiminen yhdessä prosessin suunnittelun kanssa kehitti niin vuorovaikutustaitojani kuin ammatillista osaamistani. Opinnäytetyön ajankohtaisuus on ilmeistä järjestelmän vaihdoksen vaatiessa perehdyttämisprosessin uudelleensuunnittelun.

Perehdytysprosessin suunnittelu ja testaaminen pilottioppilailla onnistui suunnitellun mukaisesti ja aikataulussa. Pilottioppilailla teetetyn perehdyttämistä koskevat kyselyt tuottivat tärkeää arviointia perehdyttämisen onnistumisesta prosessin jatkokehitystä sekä lopullista prosessikuvausta varten.

Selkeiden tavoitteiden määrittelemine koulutukselle sekä tavoitteiden esitleminen osallistujille on Kosken ja Kupiaan mukaan tärkeää. Osallistujalähtöisiksi tavoitteet muotoutuvat silloin, kun kouluttaja miettii miten oma asiantuntijuus palvelee parhaalla mahdollisella tavalla osallistujien oppimista. Koulutuksen tavoitteiden tulee vastata koulutukseen käytettävissä olevaa aikaa. Myös koulutuksen sisältöä suunnitellessa käytettävissä oleva aika on merkityksellinen säätelevä tekijä. Koulutuksen sisältö tulee valita siten, että se tukee osallistujien oppimista, joka puolestaan tukee koulutuksen toiminnallista tavoitetta. (Koski & Kupias 2012, 28 & 53). Koulutuksen tavoitteiden saavuttaminen osoittautui odotettua haastavammaksi, koska koulutuksen aihe oli sellainen, josta osallistujilla ei ollut juuri ollenkaan tietoa ennestään. Itselle selvien asioiden opettaminen asiasta hyvin vähän entuudestaan tietäville perehdytettäville tuntui ajoittain haastavalta ja vaati erityistä valppautta asioiden esittämiseksi osallistujille mahdollisimman ymmärrettävästi. Luokkakoulutusjakson päätteeksi toteutetun kyselyn perusteella koulutuksen tavoite oli kuitenkin selkeä ja koulutus vastasi tavoitteita.

Kosken ja Kupiaan (2012, 112-113) mukaan hyvät ja aktivoivat kysymykset provosoivat osallistujia pitämään ajatukset käsiteltävässä aiheessa ja asiantuntijaluento muuttuu näin vuorovaikutteisemmaksi. Tavoitteena oli heti luokkakoulutusjakson alussa osoittaa perehdytettäville, että luokkakoulutusjakson on tarkoitus olla mahdollisimman vuorovaikutteinen ja osallistujilla on koska tahansa mahdollisuus esittää kysymyksiä kouluttajalle. Luokkakoulutusjaksoa koskevan kyselyn tuloksista käy ilmi, että vuorovaikutteisuus luokkakoulutusjaksolla toteutui tavoitteiden mukaisesti. Toisaalta vuorovaikutteisuuden toteutuminen edesauttoi luokkakoulutusjaksolla käsiteltävien aiheiden omaksunista, koska koulutustilanteen vuorovaikutteisuus auttoi kouluttajaa pysymään perillä siitä, ovatko osallistajat omaksuneet käsiteltävän asian.

Luokkakoulutusjaksoa käsitelleen kyselyn vastauksissa hajontaa aiheuttanut lisämyyntiä koskeva kysymys osoitti, että lisämyynnin paikkoja ja tärkeyttä on korostettava heti luokkakoulutuksen alusta alkaen sen lisäksi, että perehdytettävät saavat erillisen myyntikoulutuksen perehdyttämisen myöhemmässä vaiheessa. Myynnillisyyden puhelinasiakaspalvelussa on selkeästi vahvistuva trendi. Puhelinasiakaspalvelu voi toimia erinomaisesti myynnin tukena ja jopa sen lisääjänä. Se, että sähköisen asioinnin keskellä arvostus henkilökohtaista palvelua kohtaan kasvaa, tukee myös trendiä (Protone Contact Center). Jokaisen asiakaskohtaamisen hyödyntäminen myynnissä ja viestinnässä on näinä aikoina erittäin tärkeää. Lisämyynnin paikkojen korostaminen jo luokkakoulutusjaksolla nopeuttaa perehdytettävän kokonaisvaltaista oppimista uuteen työhönsä myynnillisessä asiakaspalvelussa. Jatkossa perehdyttämisen aikana korostetaan myynnillisyyttä heti alusta alkaen, jotta myynnillisyyden merkitys selkeytyy entisestään. Lisäksi keskustelua myynnin paikoista ja keinoista tulee lisätä, jotta myynnillisyyden kulkee mukana koko perehdytysjakson ajan.

Luokkakoulutusjakson eri osa-alueita koskevan kysymyksen vastauksissa eniten hajontaa aiheuttaneet kohdat vastasivat ennako-odotuksia. Eniten epävarmuutta esiintyi laskutukseen ja reskontraan liittyen. Laskutusprosessi sekä laskutukseen liittyvien tapahtumien käyttäytyminen ja reskontran tulkinta järjestelmästä konkretisoituu parhaiten vasta todellisia tilanteita tulkittaessa. Luokkakoulutuksessa on kuitenkin syytä jatkossa kiinnittää enemmän huomiota laskutusprosessin eri vaiheiden havainnollistamiseen, jotta laskutuksen kokonaisuus olisi helpommin hahmotettavissa jo ennen kuin perehdytettävä jalkautuu itsenäiseen työhön. Sen lisäksi, että laskutusta ja reskontraa käsitellään omana aihekokonaisuutenaan, jatkossa laskutuksen ja reskontran läpikäyminen ositetaan myös pienempiin, pitkin perehdytysprosessia käsiteltäviin kokonaisuuksiin, jotta esimerkiksi prosessi tilauksen tekemisestä aina laskutukseen asti olisi helpompi hahmottaa varhaisemmassa vaiheessa. Laskutuksen ja reskontran parempi hallinta antaisi perehdytettävälle tärkeää itsevarmuutta, joka helpottaisi itsenäiseen työhön siirtymistä.

Luokkakoulutusjakson päätteeksi tehdyn kyselyn perusteella osallistujat kokivat ymmärtävänsä koulutuksessa läpikäytyt liiketoimintasäännöt hyvin. Liiketoimintasääntöjen hallitseminen on itsenäisen työn onnistumisen kannalta hyvin tärkeää, jotta jokainen asiakas saa tasalaatua palvelua. Koska liiketoimintasääntöjä on paljon ja yksi osallistujista vastasi koulutuksessa läpikäytyjen liiketoimintasääntöjen ymmärtämistä koskevaan kysymykseen ”osittain samaa mieltä” päätin laatia Excel -taulukon eri tilanteisiin liittyvistä säännöistä oppimisen ja sääntöjen muistamisen tueksi.

Koko perehdytysprosessia koskeva, toinen kysely osoitti, että perehdyttämisen vierihoidon osuudet eivät tuottaneet täysin toivottua lopputulosta. Vierihoidon tarkoitus on tarjota perehdytettävälle mahdollisimman hyvä orientaatio itsenäisen työn aloittamiseen. Hankaluuksia

vierihoidon toteuttamiselle tilaustenhallintajärjestelmä B:ssä käsiteltävien kontaktien määrä, joka jäi vähäiseksi siitä syystä, että järjestelmä oli käytössä ainoastaan yritys Z:aa koskevilla kontakteilla. Perehdytettävät kokivat, ettei kontakteja tullut sopivasti vierihoidon pituuteen nähden. Lisäksi vierihoidotilannetta perehdytettävän näkökulmasta saattoi hankaloittaa se, ettei vierihoidajilta voitu poistaa sähköpostikanavaa tai yritys X:n muiden liiketoimintayksiköiden jonoja palvelutason säilyttämiseksi. Jatkossa ensin mainittu ongelma kuitenkin poistuu ja vierihoidojen tehokkuus on merkittävästi parempaa, koska kaikki asiakaspalvelukontaktit käsitellään samassa järjestelmässä ja kontakteja vierihoidojaksolla tulee huomattavasti enemmän. Uuden järjestelmän osaamisen taso kehittyy jatkuvasti ja jatkossa palvelutaso pysyytään varmasti säilyttämään, vaikka vierihoidajat vastaanottavat pelkästään yritys X:n tässä opinnäytetyössä tarkoitettuja asiakaspalvelukontakteja, jolloin vierihoidoitaika on oppimisen näkökulmasta tehokkaampaa.

Koko perehdyttämisen prosessia käsittelevä kysely osoittaa, että aikaa perehdytykselle oli varattu sopivasti. Perehdytettävät kokivat, että perehdytyksen sisältö oli arkityöhön ohjaavaa ja että perehdytys eteni johdonmukaisesti ja aikataulussa. Tulosten perusteella perehdytystä voidaan pitää onnistuneena ja todeta kolmen viikon perehdytyksen lyhentämisen puoleentoista viikkoon onnistuneen. Perehdyttämisen prosessin lyhentymisen ajallisesti puoleen aikaisempaan perehdyttämisen prosessiin verrattuna aiheuttaa kustannussäästöjä, kun uudet työntekijät saadaan entistä nopeammin tuottavaan työhön sekä perehdyttämiseen varatut resurssit vapautuvat muihin tehtäviin entistä aikaisemmin.

11 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyössä tuotetussa prosessikuvauksessa on tehty läpinäkyväksi perehdyttämisen eri vaiheet ja vastuut. Käsitteenä prosessi pitää sisällään jonkinlaisen oletuksen jatkuvuudesta sekä toistosta (Laamanen 2007, 19). Tässä opinnäytetyössä tuotettua prosessikuvausta on tarkoitus käyttää jatkossa mallina uuden henkilön perehdyttämisen suunnittelussa. Koska prosessien kehittämisen tavoite on jatkuva parantaminen, on sama kehittäminen prosessi käytävä läpi aina tarpeen mukaan.

Perehdyttämistä saatetaan tarvita muulloinkin kuin uutta työntekijää opastettaessa. Esimerkiksi työtehtävien muuttuessa osittain tai kokonaan voidaan tarvita huolellista perehdyttämistä, vaikka työympäristö pysyisikin täysin samana. Perehdyttämistä voidaan myös tarvita pitkältä äitiyslomalta tai sairauslomalta palattaessa sekä yrityksen toimintatapojen muuttuessa. (Laine & Surakka 2011, 152). Lisäksi perehdytystä tarvitaan tilanteissa, joissa työmenetelmät muuttuvat, uusia järjestelmiä otetaan käyttöön sekä työtehtävien vaihtuessa. Tässä opinnäytetyössä tuotettua perehdyttämisen prosessia voidaan käyttää näissäkin tapauksissa perehdyttämisen suunnittelun pohjana, mutta prosessia tulee soveltaa tapauskohtaisesti perehdyttä-

sen tarpeen mukaan. Jatkotoimenpiteenä ehdottaisin, että perehdyttämisen kokonaisuudesta vastuussa oleva henkilö valmistelisi edellä mainittuja tilanteita varten valmiiksi tässä opin- näytetyössä tuotettua prosessikuvausta apuna käyttäen perehdyttämisen malleja ja materiaa- leja, joita voidaan käyttää erilaisissa perehdyttämistilanteissa.

Luokkakoulutusjaksoa käsitelleessä kyselyssä hajontaa vastauksissa aiheuttanut lisämyyntiä koskeva kysymys osoitti, että lisämyynnin paikkoja, tärkeyttä ja keinoja on hyvä tuoda jatkos- sa esille luokkakoulutuksen aikana säännöllisesti alusta alkaen, vaikka perehdytettävät saa- vatkin lisäksi erillisen myyntikoulutuksen perehdyttämisen prosessin myöhemmässä vaiheessa. Lisäksi koulutusjakson aikana on hyvä jatkossa perehtyä asiakaskontaktin sisältöön ja raken- teeseen jo ennen vierihoidojaksoa, jossa opitut asiat konkretisoituvat. Tällä tavoin kevenne- tään vierihoidajan taakkaa ja asiakaskontaktien hoitamiseen jää enemmän aikaa, jolloin vieri- hoitoajasta saadaan entistä tehokkaampaa. Samalla tehostetaan yhdenmukaisten toimintata- pojen omaksuminen alusta alkaen.

Omat kokemukseni sekä havaintoni ovat osoittaneet, että vierihoidojakson jälkeen itsenäiseen työhön jalkautuessa kannattaa alusta alkaen rohkeasti pyrkiä tavoitteen mukaiseen työssä suoriutumiseen ja käyttää kaikkea perehdytysjaksossa omaksuttua tietoa ja osaamista. Jos itsenäisen työn aloittaa sillä ajatuksella, että ensin tekee välttämättömimmän ja pikkuhiljaa opettelee lisää, voi tehtävästä suoriutuminen jäädä lopullisesti odotettua heikommalle tasol- le. Tästä syystä pidän erityisen tärkeänä, että perehdytettäviä kannustetaan perehdytysjak- son aikana opettelemaan heti alusta alkaen suoriutumaan odotusten mukaisesti annetuista tehtävistä.

Perehdytyksen onnistumista mittaavan kyselyn vastauksista kävi ilmi, että laskutus ja reskont- ra koettiin osa-alueista kaikkein vaikeimmiksi. Ehdotan, että jatkossa järjestetään lisäksi las- kutusta ja reskontraa käsittelevä täydennyskoulutus sitten, kun perehdytettävät ovat työs- kennelleet itsenäisesti jonkin aikaa ja tulleet tutuiksi järjestelmän ja asiakaskontaktien sisäl- lön kanssa. Näin laskutuksen ja reskontran prosessit ja toiminnat ovat helpommin ymmärret- tävissä ja yhdistettävissä osaamistarpeisiin.

Elettäessä nopeasti muuttuvaa mediamurroksen aikaa ehdotan lisäksi, että perehdytyksestä vastaava henkilö huolehtii prosessin ja perehdyttämismateriaalien säännöllisestä päivittämi- sestä ajan tasalle. Näin varmistetaan, että perehdyttämisen eri vaiheista vastaavilla henkilöil- lä on käytössään aina tuorein tieto.

Lähteet

De Vaus, D.A. 1996. Surveys in social research. 4th ed. England.

Hakkarainen, K., Lipponen, L. & Lonka, K. 2003. Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Porvoo: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Heikkinen, A. 2001. Eväitä esitys- ja koulutustilaisuuksien suunnitteluun ja toteutukseen. Suomen Kuntaliiton julkaisu.

Helsingin yliopisto. <https://www.avoin.helsinki.fi/opiskeluntaito/oppiminen.htm> (luettu 9.9.2014)

Helsiä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Itä-Suomen yliopisto. Koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate. <http://www.uef.fi/fi/aducate/oppimisteoriat-ja-nakokulmat> (luettu 9.9.2014)

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koski, M. & Kupias, P. 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Käkelä, M. 2005. Toiminnan kuvaaminen kehittämisen lähtökohtana. Oulun yliopisto.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 7. Painos. Keuruu: Otava.

Lahden amk, 2007. Hyvä perehdytys -opas. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä - OR-BITS. Sarja B, oppimateriaalia, osa 4. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisut. Esa Print Oy.

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

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät, Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille, Opetusmoniste. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisut.

Moisalo, V. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut..

Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu. Painojussit Oy.

Ollila, K 2012. Cobol elää - missä ovat osaajat? luettu 13.01.2014.

<http://www.tietoviikko.fi/kehittaja/cobol+elaa++missa+ovat+osaaajat/a831127>

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaamisen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Protone Contact Center. <http://www.asiakaspalvelua.fi/puhelinasiakaspalvelun-trendeja/> (luettu 4.5.2014)

Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Loimaan Kirjapaino Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Vilka, H. 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö. VTT:n julkaisu.

http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf (luettu 5.1.2014)

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> (luettu 21.3.2014)

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/ johtaminen_ ja_esimiestyo/ perehdyttaminen/ sivut/default.aspx (luettu 8.9.2014)

<http://www.jhs-suositukset.fi> (luettu 29.12.2013)

http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf (luettu 17.2.2014)

Yritys X Intranet, Julkaistu 20.12.2012. (luettu 19.2.2014)

Yritys X Intranet, Julkaistu 2013. (luettu 19.2.2014)

Yritys Z Intranet, Julkaistu 2013. (luettu 15.4.2014)

Kuvat

Kuva 1 perehdytyksen kokonaisuudet	11
Kuva 2 Koulutuksen sujuvuus	22
Kuva 3 Eri osa-alueisiin käytetty aika	23
Kuva 4 Itsearviointi	24
Kuva 5 Liiketoimintasääntöjen ymmärtäminen	25
Kuva 6 Vierihoido	26
Kuva 7 perehdytyksen sujuvuus	27
Kuva 8 perehdytyksen sisältö	28
Kuva 9 perehdytyksen pituus	29
Kuva 10 luokkakoulutuksen ja vierihoidon suhde perehdytyksessä	30
Kuva 11 luokkakoulutukseen käytetty aika	31
Kuva 12 vierihoidon käytetty aika	32
Kuva 13 vierihoidojakson sisältö	33

Liitteet

Liite 1 Palautekysely luokkakoulutuksesta	43
Liite 2 Palautekysely perehdytyksestä	46
Liite 3 Prosessikuvaus viikko 1(Julkaisematon)	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Liite 4 Prosessikuvaus viikko 2(Julkaisematon)	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Liite 1 Palautekysely luokkakoulutuksesta

Palautekysely [] pilottikoulutus / AL-osaajat				
Sisältö				
Koulutuksen nimi ja ajankohta <input type="text"/>				
Kouluttajan nimi <input type="text"/>				
Arvioi koulutuksen sujuvuutta				
	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Koulutuksen tavoite oli selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutus vastasi tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teoriajaksossa lisämyynti nousi esille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutus eteni johdonmukaisesti ja aikataulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutus oli vuorovaikutteinen - sain ääneni kuuluviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttaja hallitsi käsitellyt asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttaja oli helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain kouluttajalta riittävästi apua ja ohjausta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaa eri osa-alueiden käsittelyyn oli varattu				
Liian vähän				Liian paljon
<input type="range"/>				

Itsearviointi - ymmärrän koulutuksessa opetetut osa-alueet

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Asiakkuus ja asiakkaan perustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilauksen tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osoitteenmuutos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jakelunkeskeytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peruutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteenmuutos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jakelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani valmis siirtymään vierihoidettavaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liiketoimintasäännöt

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Ymmärrän koulutuksessa läpikäytyt liiketoimintasäännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vierihoidotuokit koulutuksen lomassa

	Kyllä	Ei
Vierihoidotuokio luokkakoulutuksen välissä auttoi ymmärtämään koulutuksessa käsiteltyjä asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vierihoidotuokio luokkakoulutuksen keskellä sopi koulutuskokonaisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palautekysely []-pilottikoulutus / AL-osaajat

Avoim palaute

Avoim palaute koulutuksesta

Huom! Tallenna palautteesi lopuksi painamalla "lähetä".

Liite 2 Palautekysely perehdytyksestä

Palautekysely / []-pilottikoulutus Saspa AL-osajille, osa 2
Perehdytys

Sisältö

Perehdytyskokonaisuus ja ajankohta

Arvioi perehdytyksen sujuvuutta

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Perehdytyksen tavoite oli selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen tavoitteet täyttyivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys eteni johdonmukaisesti ja aikataulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytystilanteet olivat vuorovaikutteisia - sain ääneni kuuluviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehdytyksen sisältö

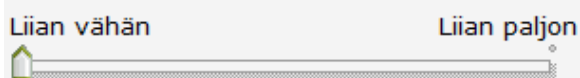
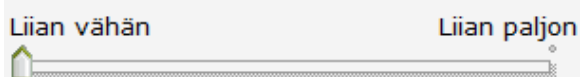
	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Perehdytyksen sisältö oli arkipäivän työhön ohjaavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehdytys kokonaisuudessaan oli sopivan mittainen

Liian lyhyt Liian pitkä

Perehdytyksessä oli sopivassa suhteessa luokkakoulutusta ja vierihoitoa

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Perehdytyksessä oli sopivassa suhteessa luokkakoulutusta ja vierihoitoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aikaa luokkakoulutukseen oli sopivasti**Aikaa vierihoidon oli sopivasti****Vierihoidojakso**

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Asiakaskontaktit vastasivat koulutuksessa opittuja asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaskontakteja tuli riittävästi vierihoidon pituuteen nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineet tulivat tutuiksi (LukasHelp, Plärä, Kampanjalistaus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luokkakoulutuksen jälkeiset vierihoidopäivät auttoivat uusien asioiden omaksumisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palautekysely / [] pilottikoulutus [] AL-osaajille, osa 2
Perehdytys

Avoim palaute

Avoim palaute perehdytyskokonaisuudesta

Huom! Tallenna palautteesi lopuksi painamalla "lähetä".

