

Maija Tynkkynen

Perehdyttämisohjelman kehittäminen



Liiketalouden koulutus

Tradenomi

Kevät 2021



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä: Maija Tynkkynen

Opinnäytetyön nimi: Pehdytysohjelman kehittäminen

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), Esimies- ja kehittämisosaaminen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: 2021

Sivumäärä: 34 + 4 liitettä

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii johtava myynnin- ja asiakaspalvelun yritys. Työn tarkoituksena oli kehittää ja päivittää toimipaikkakohtainen pehdyttämishjelma myynnillisen asiakaspalvelun toiminteeseen. Samalla kehitettiin taustalla henkilöstöjohtamisen toimintatapaa, sillä nykypäivän sukupolvien välinen ero sitä edellytti. Työn tavoitteisiin kuului pehdytysohjelman päivittäminen tähän päivään, sillä sitä ei ole hetkeen tehty.

Sisältöä pehdytysohjelmaan haettiin nykypäivän trendeistä kirjallisuuden kautta sekä tutustumalla työpaikkaan ja työntekijöihin. Erilaisten pienryhmäkeskustelujen avulla haettiin kehityskohteita, jonka jälkeen jatkettiin kehittämisprosessissa seuraavaan vaiheeseen, joka piti sisällään työstämisen pehdyttäjien ja esimiehien kanssa. Keskustelujen avulla selvitettiin toimipisteen pehdyttämisen taso ja mihin asioihin pehdyttämisessä tulee keskittyä tulevaisuudessa. Sen kautta kävi ilmi, että toimipaikan sukupolvierot esimiesten ja työntekijöiden välillä ovat laajat, ja nuorempi sukupolvi vaatii toisenlaista johtajuutta ja pehdytystä. Pehdytysohjelmaan lisättiin päivitetty versio pehdytyslistasta, kuinka uusi työntekijä pehdytetään. Uusia toimintatapoja testattiin käytännössä tammikuussa koulutettavien ryhmään, jonka jälkeen heiltä kerättiin palautetta koulutusajalta. Palautetta käytettiin hyödyksi rekrytoitaessa kesätyöntekijöitä. Lisättiin myös esimiesvalmennusta yrityksessä, ja tässä asianosaisilta kerättiin mielipide siitä, missä onnistuttiin ja missä oli kehitettävää.

Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajalle on päivitetty pehdyttämishjelma, joka sisältää pehdyttäjän muistilistan ja jonka toteutuksessa hyödynnetään asiantuntijoita. Pehdytyksen tukemiseen kehitettiin ylemmän johdon puolelta esimiesvalmennusta. Pehdyttäjäläistä toimii arjessa pehdyttämisessä runkona ja muistin apuvälineenä sekä uusille että vanhoille työntekijöille. Pehdyttämishjelmien avulla pehdyttäminen tulee olemaan johdonmukaista ja tasalaatuista. Pehdyttämishjelman avulla pehdyttäjät ja pehdytettävät voi seurata omaa oppimistaan erilaisia oppimistyyliä hyödyntämällä.

Avainsanat: Pehdyttäminen, hyvä asiakaspalvelu, sukupolvierot, oppimistyyli ja esimiesvalmennus, sekä oppiminen työelämässä

ABSTRACT

Kajaani University of Applied Sciences

Bachelor of Business Administration

Author: Maija Tynkkynen

Title of thesis: Development of Orientation Program

Term and year when the thesis was submitted: 2021

Number of pages: 34 + 4 appendices

The thesis was commissioned by the service manager of the Rainmaker Customer Experiences. The goal of the thesis was to develop a site-specific orientation program for sales customer service. The aim of the work was to update the orientation program since there was some time from its previous update. The orientation process was developed to help ensure the quality of customer service.

The content for the orientation program was based on today's trends from literature, and by observing the workplace and employees. The areas for development were chosen through various small group discussions, after which the development process proceeded to the next stage. The discussions were used to determine the quality of the orientation program and the issues that should be focused on in the future. It was noticed that the generational differences in the workplace between supervisors and employees are wide, and the younger generation requires a different type of leadership and orientation. An updated version of the framework on how to familiarize a new employee was added to the orientation program. The new practices were tested in practice in January on a group of trainees, after which feedback was collected from them during the training period. The feedback was used for summer recruitment. Management training was also increased, and the opinions of its participants were used to discover the successes and needs for improvement.

The final result for the client is an updated orientation plan, orientation list, development of supervisor training and the skills of the supervisors. The orientation program will be retested in practice with summer workers in summer 2021, and feedback will be collected on the effectiveness and development needs of the program.

Keywords: orientation, customer service, generation differences, learning styles, supervisor coaching.

Sisällysluettelo

<i>1</i>	<i>Johdanto</i>	<i>2</i>
1.1	Kohdeyritys	4
1.2	Kohdeyrittäjä missiot ja arvot	5
<i>2</i>	<i>Haasteet ja mahdollisuudet perehdyttämisessä</i>	<i>6</i>
2.1	Palvelutuotannon johtaminen	6
2.2	Hyvä asiakaspalvelu vaativissa tilanteissa	7
2.3	Sukupolvet eri vuosikymmenillä ja työelämässä	10
2.4	Sukupolvet työelämässä	12
2.5	Oppimistyyliit ja oppimiskäsitykset perehdyttämisessä	12
2.6	Oppimistyyliit työelämässä	14
2.7	Oppimiskäsitykset	16
<i>3</i>	<i>Perehdyttämisen kehittäminen asiakaspalveluorganisaatiossa</i>	<i>20</i>
3.1	Perehdyttämisen kehittäminen teoriassa	20
3.2	Perehdyttäjä lista	22
<i>4</i>	<i>Kehittämisprojektin laatiminen</i>	<i>23</i>
4.1	Kehittämisprojektin suunnitelma ja toteutus	24
4.2	Kehittämisprojektin johtopäätökset	28
<i>5</i>	<i>Pohdinta</i>	<i>31</i>
5.1	Kehittämisideoita	32
5.2	Oman oppimisen ja ammatillisen kehittämisen arviointi	34
	<i>Lähteet</i>	<i>35</i>

[Liitteet](#)

1 Johdanto

Erilaisissa myyntiorganisaatioissa noudatetaan monia johtamisen toimintatapoja. Toimintatavoissa noudatetaan useimmiten samalla kaavalla, vaikka syytä olisi muuttaa johtamista modernimpaan suuntaan. Yrityksen johtamisen kulttuuria on muutettava, kun sukupolvet muuttuvat. Sisäinen toimintaympäristö toimii paremmin, kun voidaan ottaa vaikutteita, tietoa ja toimintamalleja ulkopuolelta toiminnan kehittämiseksi.

Toimeksiantajayrityksessä on sitoutettu hyvät suhteet asiakasyritykseen ja vakiinnutettu asema alalla. Yrityksessä on tiedostettu monia hyviä toimintatapoja, mutta niitä tulee vielä kehittää. Henkilöstömme asiantuntijuus muihin kilpailijoihin nähden on korkealaatuista. Tänä päivänä on enemmän myös panostettu itseohjautuvuuteen, koska kaikki työntekijät eivät ole riippuvaisia työpaikan ihmiskontakteista. Toimeksiantajayrityksen ongelmana on kuitenkin se, että työpaikalla on liian vähän sitoutuneita työntekijöitä.

Kaiken onnistumisen perusta on työntekijöissä ja heidän perehdyttämisessään. Tästä syystä opinnäytetyön aiheeksi muodostui perehdyttämisohjelman kehittäminen. Toimeksiantajayrityksessä on huomattu, että jotain on tehtävä, kehitettävä ja uudistettava, että uudet työntekijät perehdyttämisen jälkeen saadaan sitoutumaan yritykseen. Työllä tulee olemaan merkitystä toimeksiantajayritykselle, jotta perehdyttäminen ohjautuu oikeaan suuntaan ja työntekijät ymmärtävät, mitä heiltä tavoitteiden osalta odotetaan. Perehdytysohjelmaa ei myöskään ole vähään aikaan päivitetty, joten nyt on hyvä aika tähän. Perehdyttämiseen on ehdottomasti enemmän panostettava, sillä sen avulla luodaan pohja työntekijän viihtymiselle, työn jatkuvuudelle ja tarvitseman tuen saamiselle. Viimeisten vuosien ajan on toimeksiantajayrityksessä rekrytoitu uusia työntekijöitä, joista murto-osa jatkaa koeajan jälkeen. Uudet työntekijät ovat hakeneet arvokasta myynnillisen asiakaspalvelun kokemusta, jonka jälkeen lähteneet toiseen yritykseen. On paneuduttava paremmin kokonaisuutena alkuperehdytykseen ja siihen, mikä vaikuttaa työntekijöiden poistumaan ennen koeajan päättymistä.

Havainnointimenetelmän kautta pystyy aistimaan työpaikan yleistä ilmapiiriä, voiko siinä olla vaikutusta työssäjaksamiseen ja työmotivaatioon. Sen lisäksi, että havainnoin niin työntekijöiden kuin esimiesten toimintaa työyhteisössä. Lisäksi teemakeskusteluita on käyty nykyisten työntekijöiden ja esimiesten kanssa yksitellen ja pienryhmissä. Sitä kautta avautuu paremmin näkökulmia siihen, mikä voi vaikuttaa uusien työntekijöiden yritysmielikuvaan.

Toimeksiantajayrityksessä on tehty henkilöstönjohtamista samansuuntaisesti useamman vuoden ajan. Huolimatta siitä, että työelämässä nykyään on havaittavissa sukupolvien välinen ero alalla. Siitä syystä henkilöstöjohtamisessa täytyy johtamista muuttaa uuteen modernimpaan suuntaan. Uudet työntekijät ovat pääsääntöisesti tänä päivänä 2000-luvulla syntyneitä, joten tälle sukupolvelle täytyy olla omanlaisensa lähestymistapa johtamiseen. Opinnäytetyölläni on hyvin tärkeä merkitys toimeksiantajayritykselle. Opinnäytetyön kautta yrityksellä on mahdollisuus saada opinnäytetyön tekijän aikaa ja resursseja perehdyttämisen kehittämiseen ja yrityksen mielikuvan parantamiseen. Yrityksen johdossa on mietitty asioita, mutta käytännön toteutus on jäänyt puuttumaan. Omalla vahvalla osaamisella ja aikaisemmalla työkokemuksella tiedetään, millä tavoin kehittämisen tulee tapahtua. Ymmärretään, kuinka saadaan vaikutettua positiivisesti työntekijöiden innostuneisuuteen, motivaatioon ja asenteeseen. Nykyiset työntekijät voivat olla vaikuttamassa omalla motivaatiollaan uusien työntekijöiden innokkuuteen.

Ongelmien ratkaisemiseksi laaditaan perehdytysohjelma, joka mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja oppimisen. Tässä perehdytysohjelmassa annetaan mahdollisuus myös jokaiselle työntekijälle tulla kuulluksi ja muistetaan, että jokainen henkilö on oma persoonansa. Opinnäytetyön tarkoituksena on hyödyntää erilaiset oppimistyyliä, välttää yksipuoleiset diaesitykset, tuottaa muuta sisältöä, kiinnittää huomiota erilaisiin toiminta- ja ilmaisutapoihin. Yrityksen materiaalit ovat nähtävillä työntekijöiden intrassa, joten ulkopuolisille salaista tietoa.

Opinnäytetyön eli perehdyttämishojelman, tavoitteena on siis monipuolistaa toimintakäytänteitä ja lisätä työntekijöiden sitoutumista työhön ja yritykseen. Opinnäytetyön aloitetaan havainnoinnilla, joka toteutetaan kuvailemalla kohdeyritystä, sen missioita ja arvoja. Sen jälkeen työssä kuvaillaan lisäksi itse palvelutuotannon johtamista, ja miten voidaan vaikuttaa hyvään asiakaspalveluun. Tämän jälkeen opinnäytetyön seuraavissa luvuissa käydään läpi teoriassa sukupolven välisiä eroja, ja minkälaisia oppimistyyliä sekä -käsitteitä on olemassa. Opinnäytetyössä heijastetaan käyttämäni teoriaa oppimistyyliin työelämässä. Siitä siirrytään perehdytyksen teoriaan, menetelmiin ja rakenteeseen. Neljännessä luvussa käydään projektin laatimisen vaiheita, ja esitellään käytännön toteutusta työpaikalla ja materiaalin keräämistä. Seuraavaksi käydään kehittämissuunnitelman ja toteutusvaihe yrityksessä läpi: miten perehdytys käytössä tapahtuu asteittain. Opinnäytetyön lopuksi pohditaan lopputulosta ja kehittämissuunnitelmaa.

1.1 Kohdeyritys

Kehittämisprojektin kohdeyritys on Suomen johtava myynti- ja asiakastyön palveluyritys. Yritys tarjoaa asiakkailleen ideat, ihmiset ja monikanavaiset prosessit myynnin kasvattamiseen ja myynnilliseen asiakaspalveluun. Kohdeyrittäjien tavoitteena on lisätä tunnettavuuttaan, jotta voidaan parantaa entisestään mainetta markkinoilla ja houkutella alan lahjakkaimpia työntekijöitä sekä vahvistaa yrityksen arvoa pitkäjänteisellä tavalla. Organisaatiossa on vuosittain yli 2000 työntekijää ympäri Suomen eri toimipisteissä. Työskentely onnistuu myös Espanjan Torre Viejan toimistolla. (Rainmaker 2020.)

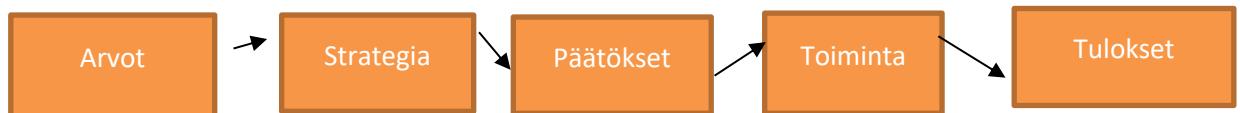
Yhtiön liikevaihto kohosi 68 miljoonaan euroon vuonna 2019. Tähän liikevaihdon kasvuun vaikutti yrityskauppa, jossa yritys osti ManpowerGroup Contact Center Oy:n koko liiketoiminnan. Tämä mahdollistaa sen, että yrityksen asema muuttuu markkinoiden suurimmaksi myynnin ja asiakaspalvelun ulkoistusta tarjoaviin toimijoihin. (Rainmaker Group 2019.)

ManpowerGroup Contact Center on tuottanut asiakasyrityksilleen ulkoistettua asiakaspalvelua viidellä toimipaikalla: Jyväskylässä, Joensuussa, Turussa, Tampereella ja Imatralla. ManpowerGroup Contact Centerin toiminnan liikevaihto vuonna 2018 oli 18,5 miljoona euroa, ja yhteensä yritys työllisti noin 450 henkilöä kaikilla paikkakunnilla. Yrityskaupan vaikutuksena yrityksen liikevaihto nousi 68 miljoonaan ja lisäksi henkilöstö kasvoi 1800 työntekijää. (Rainmaker Group 2019.)

Tällä hetkellä Jyväskylän toimipisteessä tarvitaan muutosta perehdyttämisohjelmaan, sillä Jyväskylän toimipisteellä on toteutettu perehdytystä vanhanmallisella tyylillä useamman vuoden ajan. Täytyy muuttaa toimintatapaa, koska maailma myös ympärillä kehittyy. Sukupolven väliset erot tuovat lisähaasteita uusia työntekijöitä kouluttaessa. Jyväskylän toimipisteellä, johon kehittämisprojekti suuntautuu, työskentelee 50 työntekijää. Jyväskylän toiminta on jaettu kahteen osaan: asiakaspalvelu ja vikapalvelu. Uuden työntekijän urapolku alkaa toimistolla ja hän aloittaa asiakaspalvelusta. Tähän ratkaisuun on yksinkertainen syy, koska ensimmäiseksi täytyy oppia perusasiat palvelusta ja tuotteesta, jonka jälkeen on mahdollista kehittyä monikanavaiseksi asiakaspalvelijaksi.

1.2 Kohdeyrityksen missiot ja arvot

Kuten kuvassa 1 on huomattavissa, arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka näkyvät organisaation käyttäytymisessä ja toiminnassa. Ne ovat välttämättömiä päätöksenteon kannalta. Oikean ratkaisun löytäminen tilanteeseen riippuu siitä, mitä arvostetaan. (Reinboth 2008, 21.) Arvoja on myös kohdeyrityksessä mietitty, mutta todellisuuden toiminta ei ole kuitenkaan niiden varassa. Alla mainitaan toimeksiantoyrityksen arvot tarkemmin.



Kuva 1. Arvojen vaikutus strategian kautta tuloksiin (Reinboth 2008, 21.)

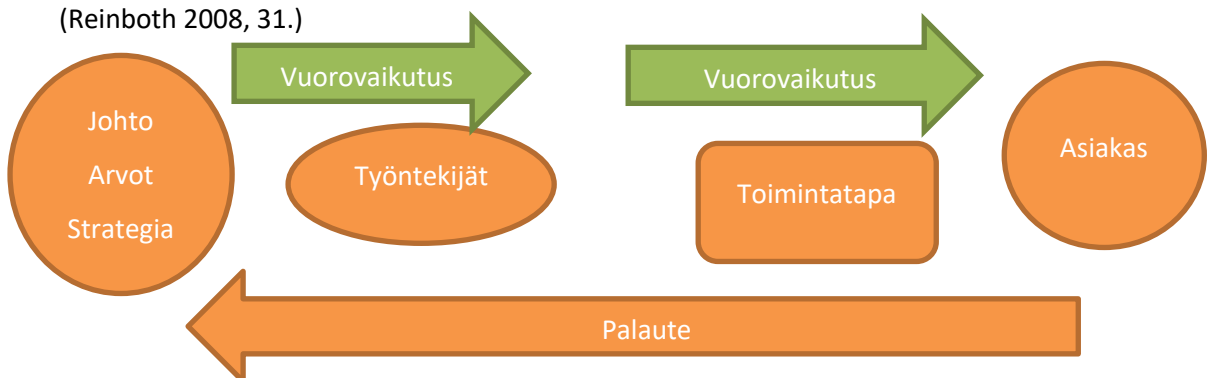
Perhe on toimeksiantajayrityksen keskeisimpiä arvoja ja pitää yrityksen koossa. Siihen yhdistyy yhdessä tekeminen, turvallisuuden tunne, sekä yhteiset ja yksilölliset tehtävät ja päämäärät. Perhearvo kuuluu vastuullisuuden tai henkilöstön ja työyhteisön liittyviin arvoihin. (Rainmaker 2020.) Yrityksen arvona on lisäksi sitoutuminen. Sitoutuneen yhteisön ja yksilön intohimolla syntyy parempi työelämä, jokainen kohtaaminen kerrallaan: autetaan alkuun, varmistetaan viereissä, uskotaan yksilöön. Sitoutuminen menee kehitystä tukevien arvojen alle. Kolmantena arvona yrityksessä toimii rohkeus: tehdään rohkeasti asioita eri tavalla, uskalletaan heittäytyä. Testataan uusia toimintamalleja ja ideoita, joista syntyy parempia toimintamalleja, tehokkaita sekä oikeita tuloksia. Arvona tämä menee taloudellisiin arvoihin. Viimeisimpänä arvona toimii potentiaali: uskotaan, että jokaisessa ihmisessä on valtavasti potentiaalia. Sitä hoivaamalla ja kasvattamalla syntyy merkityksellisyyttä ja tuloksia, sekä ihmiselle että organisaatiolle. (Rainmaker 2020.)

2 Haasteet ja mahdollisuudet perehdyttämisessä

Tässä luvussa avaan tarkemmin, mitä nykypäivänä perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon. Kuinka sukupolvien välinen ero vaikuttaa perehdytettävän ja perehdyttäjän väliseen vuorovaikutukseen. Erityisen tärkeänä osana on huomioida monenlaiset oppijat käyttämällä erilaisia oppimistyyliä. Alkuun käyn läpi ylipäätään palvelutuotannon johtamista, ja mitä asiakaspalvelulta odotetaan. Ovatko asiat uhkia vai mahdollisuuksia?

2.1 Palvelutuotannon johtaminen

Johdon tehtäviin kuuluu valittujen vahvuustekijöiden hyödyntämiseen perustuvan strategian laatiminen, ja tämä mahdollistaa organisaation menestymisen. Strategian on muodostuttava niistä arvoista, joilla ohjataan organisaation toimintaa. Jos arvojen ja strategian välillä on ristiriita, ihmiset toimivat arvojen mukaan. (Reinboth 2008, 31.) Kuvassa 2 on havainnoitu koko palvelutuotannon kokonaisuus ja mistä se muodostuu. Se muodostuu johdon, työntekijöiden ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta erilaisia toimintatapoja käyttäen. Asiakkaalta saadaan viimeistään palaute, jonka avulla johto pystyy kehittämään strategiaan parempaan suuntaan. (Reinboth 2008, 31.)



Kuva 2. Palvelutuotanto (Reinboth 2008, 31.)

Palvelutuotanto koostuu kolmesta osasta. Asiakaspalvelulla tarkoitetaan asiakkaan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa voi olla myös laitteiden ja järjestelmien kanssa. Asiakastyötä tekevät henkilöt ovat merkittävässä asemassa asiakkaita koskevan tiedon välittämisessä johdolle. Siitä syystä on tärkeätä, että johdon ja työntekijän välillä toimii avoin vuorovaikutus. (Reinboth 2008, 32.)

Yritykset voivat käyttäytyä eri tavalla eri vaiheissa, kuten myös ihminen (Rubanovitsch 2020, ääniraita 9). Yritystä on johdettava elinkaaren tarpeiden mukaisesti, myös perehdytys on suunniteltava siten, että se on ajanmukainen ja vastaa ajan haasteisiin (Rainmaker 2020). Jokainen yksilö on oma persoonansa, jolloin hänellä on oma persoonallinen tapa oppia. Tämä vaatii työntajalta sitä, että perehdyttämisessä otetaan huomioon jokaisen oma tapa oppia. Perehdytysohjelman toteutuminen vaatii sen, että on oltava erilaisia johtamistyyliä. Kun ymmärretään erilaisia oppimistyyliä ja huomioidaan joustavasti erilaisia tyyliä johtaa, voidaan varmistua siitä, että jokaisella on mahdollisuus saada perehdytysohjelman asiat sisäistettyä. Tämä on ehdottoman tärkeää, sillä onhan perehdytys yksi tärkeimmistä osista koko rekrytointiprosessissa. Yleisesti rekrytoinnissa olennaisena osana on työntekijätarpeen kartoitus ja sen mukaisesti uuden työvoiman hakeminen ja palkkaaminen. Perehdytysohjelma on yksi kriteeri ja mittari, jolla menestynyt yritys eroaa vähemmän menestyvästä. Siitä syystä perehdytykseen on syytä panostaa aikaa ja resursseja. Sukupolvien muutos myös vaatii sen, että perehdyttämistä on muutettava toisenlaiseen suuntaan. (Työterveyslaitos 2020.)

Toimeksiantajaorganisaation työnkuva on niin laajaa ja moniulotteista, että se vaatii perehdytykseltä monen asian huomioonottoa. Tästä syystä yrityksen perehdytysvaiheessa käydään perusteellisesti läpi tuotteet ja järjestelmät, mutta lisäksi myynnin tekniikka hyödyntäen erilaisia oppimistyyliä. Perehdyttäjän Top 10 -lista Työterveyslaitoksen sivuilta nostaa esiin tärkeitä asioita, joita on huomioitava perehdyttäessä uusia 2000-luvulla syntyneitä työntekijöitä. (Työterveyslaitos 2020). On tärkeää suunnitella, kuinka huomioidaan yksilönä ja muistetaan olla kehitymisessä tukena ja läsnä. 2000-luvun sukupolvi vaatii erilaista ohjausta kuin edeltävä sukupolvi. Toimeksiantoyritys on työnkuvaltaan sellainen, että tämä on monelle ensimmäinen työpaikka. Tällöin on tärkeää osata ohjata työpaikan perustoimintatapojakin.

2.2 Hyvä asiakaspalvelu vaativissa tilanteissa

Opinnäytetyön tavoite on löytää uudenlainen tapa perehdyttämiseen, joka tuo toisenlaisen tavan toimia ja lisää sitoutuneiden työntekijöiden kapasiteettiä yrityksessä. Työntekijän henkistä jaksamista mittaavat päivittäin vaativat asiakaskohtaamiset. Tällöin asenne asiakkaan kohtaamiseen ratkaisee haastavimmissa tilanteissa.

Marckwort ja Marckwort (2011, 17) mukaan asiakaspalvelija voi kohdata asiakkaan kolmella tavalla. ASIAKAS - minä, jolloin asiakaspalvelija kokee asiakkaan suurena ja itsensä pienenä. Tämä nousee pinnalle tilanteissa, kun kohdataan arvostettu henkilö. Asiakas - MINÄ on aiemman asenteen vastakohta, sillä silloin nähdään asiakas pienenä ja mitättömänä. Asiakaspalvelija kokee itsensä suurena, eli kyseessä on ylemmyyden tunne. Tämä ilmenee siten, että asiakaspalvelija halveksii asiakkaita ja pitää heitä tietämättöminä ja jopa tyhminä. Tällainen asiakaspalvelijalle sopimaton asenne ilmenee usein ennakkoluuloina. (Marckwort & Marckwort 2011, 17.)

Kaikkein paras asiakaspalvelijalle kuuluva asenne on ASIAKAS - MINÄ, jota on hyvä myös käyttää tulevaisuuden perehdytyksessä. Asenteen merkitys on, että arvostetaan ja kunnioitetaan asiakasta, mutta samalla tiedostaen oma arvo: hyväksytään asiakas niin kuin itsensä hyväksytään. Kun on tällainen asenne, vuorovaikutus on luontevaa eikä se aiheuta stressiä. (Marckwort & Marckwort 2011, 18.)

Marckwortin ja Marckwortin (2011 19) mukaan oikea asenne sisältää asiakkaiden odotusten ymmärtämisen ja sen, että suhtaudutaan vakavammin asiakaskohtamisessa ongelmiin. Asiakkaisiin keskitytään ja annetaan heille aikaa. Pyritään aina ratkaisuun haastavimmissakin tilanteissa. Oma arvo tiedostetaan asiakaspalvelijana. Tiedetään asiakaspalvelijan tavoitteet. Asiakaspalvelijana tulee luoda myönteistä ilmapiiriä, joka kehittää asiakassuhteen luottamussuhteeksi. (Marckwortin & Marckwort 2011, 19.)

Asenne itsessään ei riitä sitouttamaan työntekijää ja jaksamaan työssä. Rubanovitsch (2020, ääniraita 5) esittelee puolestaan teoksessa Modernin johtajan käsikirja kolme seuraavaa pääkohtaa siitä, mitä hyvä johtaminen voi olla. Hyvässä johtamisessa ylläpidetään vuoropuhelua asiakkaiden ja henkilöstön välillä, sillä keskustelulla avataan yllättäviä näkökulmia ja toisenlaisia mahdollisuuksia. Siinä määritellään selkeä suunta, täten ihmisten motivaatio kasvaa, kun tietää tavoitteet, minne yritys on matkalla. Erityisesti johtamisessa toimitaan kuten opetetaan. Johtamisessa on olennaista inspirointi, jokainen pyrkii olemaan oma itsensä. Työntekijänä kehittyminen edellyttää, että seurataan tekemistä, kehuaan ja annetaan rakentavaa palautetta. (Rubanovitsch 2020, Ääniraita 5.)

Kyseisiä näkökulmia voi hyödyntää moneen, kuten ihmisten johtamiseen tai sitten uusien perehdytykseen, koska perehdytyksessä työntekijät muodostavat tiimin. Nykypäivän johtamisessa tulee olla vuoropuhelua, että saadaan avattua jokaisen yksilön omaa ajatusta.

Laadukas asiakaspalvelu muutostilanteissa

Laadukas asiakaspalvelu pitää sisällään moninaisia asiakaspalvelukanavia niin paikan päällä, puhelimilla, sähköpostilla, tekstiviestin välityksellä, perinteisellä postilla tai internetin välityksellä. Palveluyritys kehittää myös ohessa itsepalvelumahdollisuuksia.

Laadukkaassa asiakaspalvelussa muistetaan asiakkaille tiedottaa suurista muutoksista ja mahdollisista ongelmista useaan viestintäkanavaa käyttäen. Siinä panostetaan asiakkaiden neuvontaan, jotta he toimivat oikein. Asiakkaan toiminnan ohjaaminen siten, että hän pystyy välttämään ruuhkan. Asiakas on valinnut ajan asioida vähemmän ruuhkaisena aikana ja asiakaspalvelukanavien käyttöä lisännyt, tulee hänet palkita. Tosin palkitaan asiakasta nopeasta toiminnasta silloin, kun muutos vaatii asiakkaan toimia ja varataan muutokseen riittävästi aikaa. Laadukkaassa asiakaspalvelussa hyvitetään tarvittaessa aiheutuva kohtuuton ajanhukka tai muu haitta oman yrityksen tuotteilla. Muutetaan asiakaspalvelun resurssia muista toiminnoista, kun sille on tarvetta. Tällöin myös henkilöstön on riittävä kouluttaminen muutoksen läpiviemiseen asiakkaiden kanssa välttämätöntä. Tärkeintä on palkita ja kannustaa henkilökuntaa. (Marckwort & Marckwort 2011.)

2.3 Sukupolvet eri vuosikymmenillä ja työelämässä

Tässä luvussa käsitellään eri sukupolvia. Miten eri sukupolvien mukanaolo vaikuttaa työelämässä tai yleisesti taloudessa. Toisenlainen johtamistapa on huomioonotettava eri sukupolvien ohjaamisessa tai perehdyttämisessä. Sukupolvien välinen ero korostuu valtavasti nykypäivänä työelämässä. Siitä syystä käydään läpi asioita, jota tulee huomioida johtamisessa eri sukupolvien osalta.

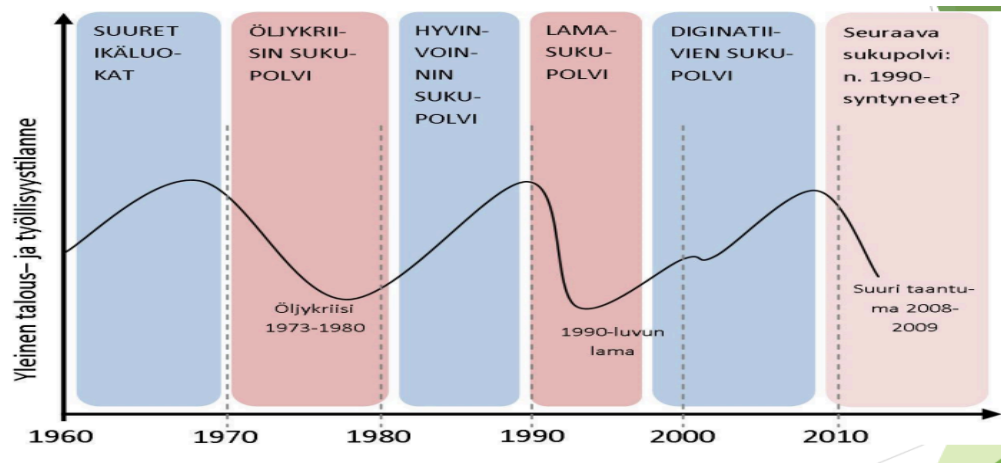
Sukupolvet eri vuosikymmenillä

Nuoret ja välttämättä työelämässä olevat aikuisetkaan eivät tunnista omaa sukupolveaan sitä tarkoittavasta nimityksestä. Mitkä jakautuvat seuraavasti suuriin ikäluokkiin, pullamössöihin sekä x, y ja z-sukupolviin. Organisaation rakenteen luomisessa tärkeässä asemassa on, että painostetaan hyvään perehdytysmalliin. (Yle Kotimaa 2012.)

Suomalaisen työelämän sukupolvet

- suuret ikäluokat ovat syntyneet enne 1954.
- 1955-1964 syntyneitä kutsutaan öljykriisisukupolveksi.
- 1965-1972 syntyneitä pidetään ”hyvinvoinnin sukupolvena”.
- lamasukupolvi tai x-sukupolvi nimitystä käytetään 1973-1979 syntyneistä, heitä kutsutaan myös media-sukupolveksi. He ovat aikaisempaa kouluttautuneempia, matkustelleet ja globalisoituneet.
- 1980-1990 luvulla syntyneet tunnetaan y-sukupolvena eli milleniaaleina. He ovat tietotekniikka-alan ja pula-ajan jälkeistä kuluttajapolvea.
- 1990-luvulla syntyneet ovat z-sukupolvea
- vuosikymmenestä toiseen uudet sukupolvet pullamössösukupolveksi. (Järvenpää 2015, 5.)

Kuvassa 3 avataan tarkemmin yleistä talous- ja työllisyystilannetta eri vuosikymmenillä. Vuosikymmen on nimetty talousnäkömään tai työllisyystilanteen mukaan. Mediassa käytetään kyseisiä nimityksiä.



Kuva 3. Talous- ja työllisyystilanne vuosikymmenillä (Järvenpää 2014, 6)

Nousukaudella aikuistuneet ovat optimistisia ja poliittisesti aktiivisia. He ovat luottavaisia, heillä on odotuksia yhteiskunnalle ja työnantajalle, he ovat myös kykeneväisiä irtiottoihin ja työtä koh- tuullistaviin ratkaisuihin. Laskukaudella aikuistuneet ovat päinvastaisesti poliittisesti vieraantu- neita ja he omaavat kovat arvot. Tällaiset sukupolvet ovat tunnollisia, yritteliäitä ja pelkäävät menettävänsä työnsä. He korostavat oman itsensä pärjäämistä; eivät luota yhteiskunnan tai työnantajan apuun. Tällä hetkellä eletään laskukautta, joten on muistettava tuki työnantajan puolelta uusia rekrytoidessa. (Järvenpää 2014, 8.)

Erilaisuutta tarkastellaan usein eri-ikäisyyden kautta. Eri-ikäisyys tuo tullessaan erilaiset koke- mukset, erilaisen terveyden ja toimintakyvyn sekä tarinat. Nuorilla on vielä lyhyt ja suppea koke- mus, mikä voi johtaa siihen, että nuoret ovat ryhmänä yhtenäisempiä. Kokeneilla on vastaavasti pitkä ja vaihteleva kokemus erilaisista tilanteista. Tämä johtaa taas siihen, että iäkkäämmillä työntekijöillä on enemmän eroja myös oman ikäryhmänsä sisällä. (Kiviranta 2010, 13.)

2.4 Sukupolvet työelämässä

Työelämässä keskeisin asia henkilöstöhallinnollisesta näkökulmasta liittyy eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien parempaan tunnistamiseen ja tehokkaampaan hyödyntämiseen. Eri-ikäisten työntekijöiden työn tulos ja työssäjaksaminen ovat yritykselle vahvuuksia. Tärkeää on se, että kannustetaan ja tuetaan työntekijöiden vahvuuksien tunnistamista, käyttöä ja kehittämistä, jolloin saadaan ihmiset tekemään parhaansa ja myös voimaan paremmin. Tämä myös lisää onnistumisen kokemuksia. Onnistumiset ovat välttämättömiä, kun halutaan tukea ja edistää työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Kiviranta 2010, 24.)

Joillakin voi olla vahva visuaalinen hahmottaminen, toisella kokonaisvaltainen näkeminen ja kolmannella uusien tuotteiden ja toimintatapojen kehittäminen. Vahvuudet voivat löytyä myös arvopohjasta, työntekemisen periksi antamattomuudesta ja hyvästä vuorovaikutuksesta toisten kanssa. Keskeistä on myös löytää erilaiset selviytymiskeinot, joiden avulla ihminen pystyy toimimaan vaikeissa ja haastavissa tilanteissa. Työelämässä edellytetään tänä päivänä monenlaisia taitoja erilaisten tilanteiden käsittelyyn. Hyvän ikäjohtamisen keinoja soveltavalla esimiestyöllä saadaan aikaan tulosta. Hyödyt jakaantuvat kolmeen osa-alueeseen: työn tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Kiviranta 2010, 25-33.) Nämä eivät ole toisistaan erilliset asiat, vaan hyvinkin lähellä toisiaan. Taustalla on ihmisten motivaatio tehdä työtä ja onnistua.

2.5 Oppimistyylit ja oppimiskäsitykset perehdyttämisessä

Oppiminen on yksilöllistä, eikä ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa oppia. Jokaisen on hyvä tunnistaa, miten itse parhaiten oppii. Perehdytysohjelman kehittämistä tehdessä on hyvä tiedostaa, että työntekijöissä on eri oppimistyylin omaavia työntekijöitä, jolloin voidaan tehostaa oppimista ja säästää resursseja. Jokaisella on oma erityinen tyyli oppimisen suhteen. Siitä syystä käytäessä läpi perehdyttämisen teoriaa, kannattaa kokeilla ja yhdistellä eri tyyliä. Tehokkaassa oppimisessä yhdistyy teoria ja käytäntö. Oppimistyylit ovat visuaalinen, kinesteettinen ja auditiivinen oppimistyyli. (Rajavaara 2015.)

Niin yksilön kuin työelämän muuttuvat osaamistarpeet luovat paineita yksilölliselle ohjaukselle ja koulutuksen vaikuttavuudelle, jossa saatetaan tarvita erityistoimenpiteitä. Jokainen ihminen

on temperamentiltaan erilainen, ja ne poikkeavat toisistaan. Tällä selitetään, miksi toiset toimivat samassa tilanteessa toisella tapaa. Ihmiset häiriintyvät metelistä ja hälystä, toisinaan vaativat he täydellistä hiljaisuutta. Jotkut tekevät tehtävänsä mieluummin isommassa ryhmässä samalla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, kun taas on ihmisiä, jotka ovat vahvimillaan suorittaessaan asioita yksin. Tavallisesti oppiminen tapahtuu nähdessä, kuullen tai tekemällä oppien. Monikanavaisuudesta puhutaan paljon. Siinä on tarkoitus hyödyntää useampia aisteja oppimisen tukena. (Oppimisvaikeus 2017.) Yksi tavoista selittää oppimisen tavat on jako visuaaliseen (näköhavainnot), auditiiviseen (kuulohavainnot) ja kinesteettiseen (liikeaistiin perustuvaan) oppimistyyliin. (Oppimisvaikeus 2017.)

Visuaalinen

Visuaalisen ihmisen tapa oppia tapahtuu pääsääntöisesti havainnoiden, tarkkailen ympäristöä ja lukien. Erityisesti hän kiinnittää huomiota siihen, miltä jokin näyttää. Hän hyötyy siitä, että näytetään opittava asia kuvin tai kuvaillaan sanoin. Koska hän oppii nimenomaan näkemällä ja katselemalla, oppimisessa kuvat ja mielikuvat ovat pääroolissa. (Oppimisvaikeus 2017.)

Visuaalinen ihminen käyttää sanoja, jotka liittyvät näkemiseen. Hän tarkkailee ulkopuolista maailmaa kuvin. Visuaalisia sanoja ovat näkyä, näkökulma, värittää ja silmäillä. Visuaalinen ihminen elehtii, käyttää käsiään puhuessaan, piirtää ilmaan. Puhe saattaa olla nopeaa ja ääni korkea. Visuaalinen voi prosessoida asioita nopeasti ja hän saattaa olla malttamaton. Visuaaliselle henkilölle on tärkeää asioiden ja suunnitelman järjestys. Kirjallista informaatiota tehdessä on huomioitava selkeys ja visuaalinen ilme. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Auditiivinen

Auditiivinen oppii parhaiten kuulemalla. Auditiivisen oppimistyylin etuna on se, että puhuttua kieltä kuulee usein paljon. Auditiiviselle oppijalle apuna voi olla esimerkiksi elokuvat ja videot (Rajavaara 2015.) Auditiiviselle henkilölle kuuloaisteihin liittyvät seikat ovat tärkeitä. Hän käyttää sellaisia sanoja kuten kuulostaa, selittää, mykistävä ja puhutteleva. Asennoissa ja eleissä auditiivinen on hillitympi verrattuna visuaaliseen ihmiseen, siksi myös tällainen ihminen kuuntelee paremmin. Puhe on keskinopeaa ja itse ääni korkeudeltaan keskiluokkaa. Auditiivisen oppijan mukana ovat äänet, jotka saattavat myös ärsyttää. Oppiessaan hän selittää mielessään itselleen sanojen merkitystä, tarvitaan hieman aikaa. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Kinesteettinen

Kinesteettisen henkilön oppimistyylissä käytetään tuntoaisteja. Oppiminen käy käytännössä kokeillen ja tehden. Kinesteettinen oppija kokee erityisenä asian tai liikkeen tuntemisen. Oppiminen suuntautuu fyysisesti, ympäristön on oltava viihtyisää ja miellyttävällä tunnelmalla saadaan työympäristöä parannettua. (Rajavaara 2015.) Tuntemukset ovat tärkeitä. Haju ja maku aistitaan selvästi. Kinesteettinen käyttää sanoja tuntuu, hiostaa, kirpaisee ja makea. Kinesteetikon elehtiessä ja liikkeessa, hän on rento ja pehmeä. Puhe on hidasta ja ääni matalahkoa. Erityisen tärkeää on toiminnan mukavuus ja leppoisa ilmapiiri merkitsee paljon. Puhuessaan silmät kääntyvät alas, ja katse saattaa olla alas vedetty. (Salmimies & Ruutu 2014.)

2.6 Oppimistyylit työelämässä

Hyviä ja toimivia oppimistylejä työelämässä ovat kokemukselliseen oppimiseen perustuvat tyylit. Ihmiset voidaan jakaa erilaisiin oppijoihin:

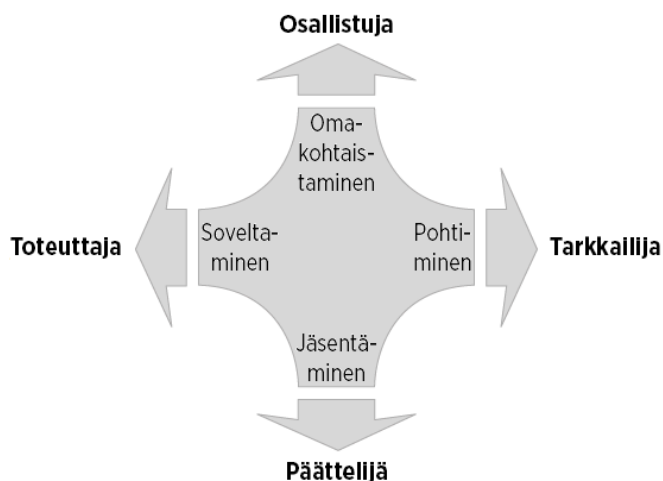
Osallistuja: Oppimistilanteessa korostetaan tarvetta käsitellä kokemuksia ja konkreettisia tapahtumia.

Päätelijä: hänelle ovat tyypillisiä asioita erilaiset jäsentämiset, mallit ja kokonaiskuva.

Toteuttaja: oppiessa korostetaan tarvetta nimenomaan aktiiviseen kokeiluun ja harjoitteluun.

Tarkkailija: hänen oppimisensa perustuu harkittuun havainnointiin. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Se, miten esimiehenä voi huomioida osaamisen kehittämisessä erilaiset oppijat, tätä on avattu kuvassa 4 paremmin.



Kuva 4: Esimies osaamisen kehittäjänä (Kupias P, Peltola R & Pirinen J 2014)

Osallistuja oppii ja kehittyy mieluiten, kun hän on lähellä konkreettisia kokemuksia. Hän sisäistää asioita parhaiten menemällä rohkeasti mukaan uusiin tilanteisiin sekä vaihtamalla ajatuksia työkavereidensa kanssa. Konkreettiset tapaukset, kuten tarinat saavat innostumaan ja oivaltaamaan asioita, jolloin on tärkeää peilata asioita tunteidensa kautta. Siitä syystä hyvä ja turvallinen ilmapiiri on korostettua oppimistilanteessa, muuten omat tuntemukset jäävät helposti käsittelemättä. Muutostilanteessa osallistujan on päästävä pohtimaan, mitä muutos tarkoittaa hänelle itselleen, ja parhaiten tämä toteutuu, kun asiasta keskustellaan avoimesti. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

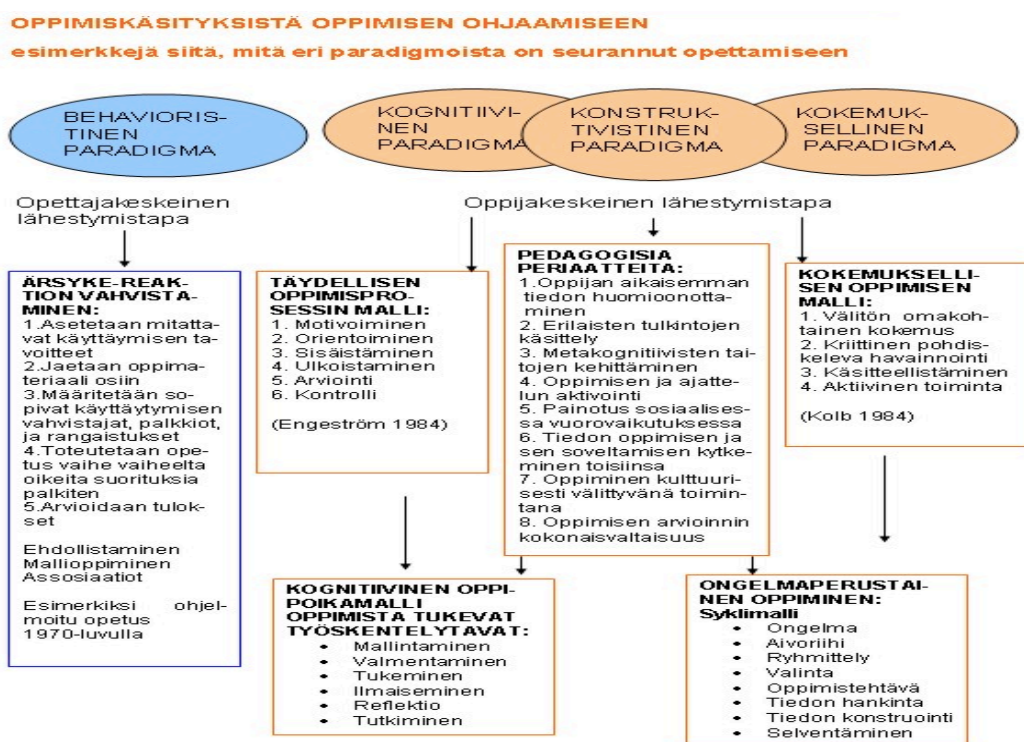
Tarkkailijan oppiminen perustuu kokemusten pohtimiseen. Tässä tapauksessa tarvitaan aikaa, sillä perehtymällä oppija haluaa perehtyä asioihin perusteellisesti ja nähdä asiat eri näkökulmista. Oppimistilanteessa hän voi vetäytyä tarkkailemaan oppijaa. Asioita pitää saada tutkia eri puolilta. Tarkkailijan esimieheltä vaaditaan sitä, että varautuu perusteellisesti opittavia asioita ja katselemaan useista näkökulmista. Hän kuitenkin oppii asiat hyvin ja perusteellisesti. Muutostilanteessa tarkkailijalle täytyy antaa aikaa sulatella asioita ennen toimeen tarttumista. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014.)

Päättelijällä olennaista oppimisessa on kokonaisuuksien hahmottaminen ja yleistäminen. Hänen tavoitteenaan on muodostaa kokonaisuuksia hajallaan olevista tiedoista ja yksityiskohdista. Päättelijä suhtautuu oppimiseen asioihin asioina, ja mielekästä ovat persoonattomat oppimistilanteet. Päättelijälle sopii erityisen hyvin vanhan malliset, luentomaiset ja asialliset oppimistilanteet. Muutostilanteessa pitää asiat perustella loogisesti ja johdonmukaisesti. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014.)

Toteuttajan paras tapa oppia on kokeilla asiaa käytännössä, eli kokeilla kuinka opittu asia toimii. Pitkät valmennus- ja opetustilanteet tekevät hänet levottomaksi, ja hänen pitää päästä kokeilemaan asioita mahdollisimman pian. Toteuttajalle hidas oppiminen ei ole vahvuus, koska opittua pitää päästä soveltamaan nopeasti. Kaikki oppiminen tapahtuu tekemisen kautta ja sen aikana. Muutostilanteessa toteuttaja ryhtyy helposti toimeen. Mikäli uusi idea ei toimi heti käytännössä, toteuttajan kärsivällisyys pettää, ja uusi idea voi herkästi unohtua. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014.)

2.7 Oppimiskäsitykset

Oppimiskäsitykset luovat pedagogisen ajattelun perustan ja käytännön teorian kehittämisen mahdollisuudet. Opetusta koskeva käytännön teoria on laajaa ja systemaattista, ja luo puitteet käytännön toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Oppimiskäsityksiin liittyviä ohjaamisen ajattelutapoja esitellään kuvassa 5 ja kuvan sisältöä käydään tarkemmin läpi alaluvuissa. Tätä ajattelutapaa oppimiskäsityksistä hyödynnetään teorian ja käytännön osalta työelämässä kouluttajan toimesta ja perehdytysuunnitelman kehityksessä. (Oppimiskäsitykset 2020.)



Kuva 5. Oppimiskäsitykset (JAMK 2020.)

Humanistinen oppiminen

Humanistinen oppiminen on tavoitteellista ja aktiivista tiedonhankintaa. Humanistinen oppiminen on kokemuksellista, ja perustuu nimenomaan sopimuksellisuuteen, arviointikykyyn ja uuden oppimisen luomiseen. Perehdytysohjelmaa tehdessä on hyvä muistaa, että teoria vaatii myös käytännön toteutuksen tästä syystä. Tavoitteena on saada toteuttaa itseään, jolloin yksilöinä voidaan kasvattaa itseohjautuvuutta, mikä on myönteinen asia nykypäivän työelämässä. Oppimiseen liittyviä asioita ovat motivaatio, vapaa tahto ja vastuu: jokainen on vastuussa tekemisistään. Kokemuksellisuuden voi ymmärtää yksilön monipuolisesti koskettavana ja aktiivisena toiminnan prosessina. Se käyttää hyväkseen eri aisteja, tunteita, elämyksiä, mielikuvia ja

mielikuvitusta. Persoonallisen ja sosiaalisen kasvun tuki sekä itsetuntemuksen lisääminen ja yksilön oppimisen tietoisuus on keskeistä roolia yksilötasoisessa oppimisessa. Oppiminen on silloin konstruktivistisen tiedonhallinnan mukaista tiedon syventämistä ja ymmärtämistä ja oman tietopohjan rakentamista, kun: (Oppimiskäsitykset 2020.)

Humanistisen ihmiskäsityksen lähtökohtana on yksilön tarpeet ja motivaatio, yhdessä tavoitteiden ja sisältöjen pohtiminen sekä suunnittelu. Humanistisen oppimiskäsityksen tarkastelu aloitetaan yksilöiden kokemuksista, jonka jälkeen yksilön kasvua ja itseohjautuvuutta tuetaan. (Oppimiskäsitykset 2020.)

Behavioristinen oppimiskäsitys

Kaikenlaisesta oppimisesta muodostuu ärsyke-reaktio-kytkentöjen muodostumista ja vahvistamista. Tavoitteena oppimisessa, että sitoutuu vakituiseksi käyttäytymiseksi. Eli opitaan yhdistämään ympäristön oppiminen ulkopuolelta tulevaan ärsykereaktioon. Käyttäytymistä, mitä ei toivota keneltäkään, heikennetään rangaistuksella. (Oppimiskäsitykset 2020.)

Tämän käsityksen alkuperä tulee luonnontieteellisestä ajattelusta, missä ihmisen ja eläimen oppiminen nähdään samanlaisina. Tietoa ympäriltä saadaan kokemusten ja aistihavaintojen avulla. Behavioristisen oppimiskäsityksen periaatteita ovat vahvistaminen, välittämän palautteen korostaminen ja opetettava aineisto jaetaan pienempiin alueisiin. Behavioristinen oppija on passiivinen ja oppiminen on ulkoa säädeltävää käyttäytymisen muuttumista. Pehdyttäjän tehtävänä on siirtää malleja suoraan uusille työntekijöille. (Oppimiskäsitykset 2020.)

Kognitiivinen oppimiskäsitys

Suuntaus on lähtöisin 1960-luvulta, kun alettiin kiinnittää huomiota ihmismielen sisäisiin ilmiöihin, kognitiiviseen ajatteluun. Kognitiivisessa oppimisessa kiinnostutaan siitä, miten ihminen prosessoi tietoa: oppiminen nähdään tiedon prosessointina. Tällöin yksilön aktiivisuuteen kuuluu tiedon vastaanottaminen, havaintojen tekeminen, valikointi, taltiointi, tulkitseminen ja aktiivinen kehitys. Perehdyttäjän tehtäväksi jää motivointi ja opittavan pohjustaminen. (Oppimiskäsitykset 2020.) Mielekäs opiskelu on tärkeää. Mielekkyyys oppimisen osalta lähtee käytännön elämän ristiriidoista. Yksilön mieli synnyttää tiedollisen ristiriidan, kun hänen tietonsa ja taitonsa eivät riitä tilanteen hallintaan. Oppija rakentaa tiedon ja ohjaa omaa oppimistaan. (Oppimiskäsitykset 2020.)

Konstruktiivinen oppiminen

Konstruktiivinen oppiminen on osana tiedon rakentamisen prosessia. Keskeinen idea on, että tietoa ei siirretä. Tarkoituksena on, että yksilö kasaa sen itse uudelleen. Henkilön omat tiedot, käsitykset ja kokemukset oppimastaan säätelevät paljon, mitä havaintoja asiasta tehdään ja miten tulkinta tapahtuu. Oppimisen on tarkoitus liittyä toimintaan ja palvella samalla oppijaa. Yksilössä herää opittuun asiaan liittyvät kysymykset: kokeilu, ongelmanratkaisu ja ymmärrys. Oppiminen tapahtuu oman toiminnan tuloksen kautta. Perehdyttäjä luo oppimisympäristön, kysyy kysymyksiä ja antaa palautetta. (Oppimiskäsitykset 2020.)

Konstruktivismia kuvaavia yleistyksiä ovat seuraavat: uutta tietoa omaksutaan käyttämällä vanhaa tietoa, koko oppimisprosessi on oman toiminnan tulosta, yksi asia voidaan käsittää tai tulkita monella eri tavalla, sosiaalinen vuorovaikutus on keskeisessä roolissa ja tavoitteellinen oppiminen on taito, jonka voi vain oppia. (Oppimiskäsitykset 2020.)

Konnektivistinen lähestymistapa

Konnektivistinen oppiminen tapahtuu verkkoympäristössä. Se koetaan tiedonrakentamisena, johon verkostot ja yhteistoiminta integroituvat.

Konnektivistista oppimista hyödynnetään erityisesti digitaalisissa ympäristöissä. Sen periaatteet ovat seuraavat:

- mielipiteiden moninaisuuden pohjautuu oppiminen ja tieto
- oppimisprosessissa yhdistyy erikoistuneet tietolähteet

- yhteyksien havainnointikyky eri alojen ja konseptien välillä ydintaito
- tarkoitus jatkuvan tiedon päivittäminen
- valinnat tapahtuvat muuttuvassa todellisuudessa, tästä syystä tieto voi olla vanhaa seuraavana päivänä. Päätöksen saattaminen loppuun on oppimisprosessi. (Oppimiskäsitykset 2020.)

Konnektivismissä etsitään tietoa ja jaetaan sitä yksin sekä yhteisöllisesti. Henkilötasolla ollaan aktiivisia ja haetaan tietoa itsenäisesti ja jaetaan tietoa yhdessä muiden kanssa verkostoitumalla. (Oppimiskäsitykset 2020.)

3 Perehdyttämisen kehittäminen asiakaspalveluorganisaatiossa

Tämä luku sisältää aluksi perehdytyksen teoriaa ja perehdyttämisen muistilistan, koska perehdyttäjän lista on isossa roolissa koko kehittämisprosessia. Tämän jälkeen avataan sitä, kuinka perehdytysohjelmaa toimeksiantoyrityksessä kehitetään. Luvussa esitellään lisäksi suunnittelu ja toteutus, sekä johtopäätökset.

3.1 Perehdyttämisen kehittäminen teoriassa

Asiakaspalvelussa onnistuminen vaatii perehdyttämistä. Perehdyttäminen voi olla yksi työsuhteen laiminlyödyimmistä toimista. Useimmiten perehdyttämisessä tehdään virheitä kahdella alueella. Ensimmäinen virhe on, että ei vaikuta olevan aikaa, jolloin perehdytyksen puuttumisesta seuraa, että uusi työntekijä ei osaa tehdä ja toimia oikealla tavalla. Lisäksi hän häiritsee kysymyksillään muiden työskentelyä. Työntekijä saattaa kantaa sisällään tunteen, että hän ei ole tervetullut. Tämä johtuu siitä, kun aikaa neuvomiseen ei ole. Tämä johtaa siihen, että työntekijän panos on vajaalla käytöllä, jolloin tapahtuu paljon enemmän virheitä työssä. Virheiden korjaaminen vasta vaatiikin aikaa. Toinen virhe on, että perehdytyksessä tarjotaan liikaa tietoa. Perehdyttäminen pyritään hoitamaan nopealla aikataululla ja kerrotaan samalla kaikki mahdollinen asia. Perehdyttämisen sisältöä ei ole jaettu selkeimpiin kokonaisuuksiin, ja suullisen perehdyttämisen tukena ei käytetä kirjallista aineistoa. Paras tapa perehdyttämiseen on antaa sama sisältö suullisen ja havainnollisen esityksen lisäksi kirjallisesti. Täten perehdytettävä voi tarvittaessa tarkistaa toimintatavan ilman, että hänen täytyy kysyä toiselta työntekijältä. (Reinboth 2008,82.)

Perehdytys voidaan jakaa sisällöllisesti neljään osaan. Eri osat voidaan antaa eri perehdyttäjien hoidettavaksi. Keskeiset osat on hyvä antaa useammalle perehdyttäjälle, jotta ne varmasti tulevat käydyksi läpi. Perehdytyksen sisältöjen suunnittelun yhteydessä on hyvä jakaa ne sopivan kokoisiksi kokonaisuuksiksi ja miettiä valmiiksi, missä vaiheessa perehdyttäminen niihin tapahtuu (Reinboth 2008, 83.)

Perehdyttämisen tueksi on laadittu lista, johon merkitään kaikki läpikäytyt asiat. Silloin voidaan tarkistaa, että uusi työntekijä saa perehdytyksen kaikkiin tarvittaviin asioihin. Myös osa- ja määräaikaiset työntekijät täytyy perehdyttää, mutta heidän kohdallaan kannattaa katsoa, onko mahdollista joltain osin tiivistää tai jättää jotain kokonaan pois. (Reinboth 2008, 83.)

Ensimmäisessä osiossa hoidetaan yleisesti talopäivä eli kerrotaan yrityksestä, toimintatavoista ja säännöistä. Tämä osio hoidetaan usein toimeksiantajayrityksessä kirjallisena, materiaali annetaan työntekijälle mukaan heti työsuhteen alussa. Materiaalin laajuus vaihtelee, mutta se sisältää yleensä tietoa työsuhteen ehdoista, palkanmaksusta, terveydenhoidosta, työnantajan tarjoamista eduista ja työntekijän velvollisuuksista. Tähän aineistoon tutustuminen jätetään yleensä työntekijän omaksi asiaksi, mutta hänelle voi perehdytyksen myöhemmässä vaiheessa tarjota mahdollisuutta kysyä epäselväksi jääneitä asioita. (Reinboth 2008,83.)

Seuraavassa osiossa perehdytetään asiakaspalvelusitoumukseen, ohjeisiin ja sääntöihin. Perehdyttäminen pitää aloittaa näistä, vaikka nämä yleisesti sivuutetaan kokonaan. Asioiden omaksumista nopeuttaa, jos perehdyttäjänä on joku päällikötason henkilö, sillä se osoittaa asian tärkeyttä. Tähän liittyvää materiaalia voidaan antaa jo ennen ensimmäistä työvuoroa, jolloin tulos on yleensä hyvin vastaanottavainen uudelle tiedolle. (Reinboth 2008, 82.)

Tästä vaiheeseen, jossa perehdytetään työtehtäviin, tuotteisiin ja työympäristöön.

Usein perehdyttäminen keskittyy yksinomaan tälle alueelle. Perehdyttämisen aiheet kannattaa jakaa pienemmiksi kokonaisuuksiksi, jotka käydään läpi tietyssä järjestyksessä. Järjestyksen määrää niiden tärkeys niin, että alkuun käydään läpi sellaisia asioita, joiden avulla työntekijä pääsee aloittamaan työt. Perehdyttämisen hoitaa esimies, tähän tehtävään koulutettu työtoveri tai työhön perehdyttäjä. Tärkeätä on, että perehdyttäjä voi ainakin joksikin aikaa keskittyä uuden työntekijän perehdyttämiseen, eikä hänen tarvitse tehdä tätä oman työnsä ohella. (Reinboth 2008, 82.)

Viimeisenä vaiheena perehdytysohjelmassa tutustutaan työyhteisöön ja työkavereihin. Työyhteisöön mukaan pääseminen on edellytys sille, että uusi työntekijä viihtyy ja kokee olevansa tervetullut. Työn menestyksellinen tekeminen ei edellytä kaikkien työkavereiden perusteellista tuntemista, mutta työyhteisön ilmapiirin on oltava sellainen, että jokainen kokee olonsa turvaliseksi. Työpaikan koosta ja työn luonteesta riippuen tutustuttaminen voidaan antaa esimerkiksi kummille, joka on joku uuden työntekijän työkavereista. Työyhteisöön on luotava toimintatavat

sille, miten uusi työntekijä otetaan vastaan. Monille asiakaspalvelutehtäville on luonteenomaista, että työtoverit eivät työpäivän alkaessa tunne kaikkia työkavereitaan entuudestaan, vaan työvuoro alkaa esittäytymisellä. Tällaisissa työyhteisöissä on usein erittäin hyvä työilmapiiri ja ihmiset osaavat työskennellä tehokkaasti yhdessä, vaikka eivät toisiaan tunnekaan. (Reinboth 2008, 84.)

Joskus tulee tilanne, jossa joku henkilöstöstä päättää lähteä yrityksestä. Poislähtötilanteissa näillä työntekijöillä on usein arvokasta kokemusta, ja olisi tärkeätä jättää tämä kokemus yritykseen jäävien tietoisuuteen. Kokemus auttaa työyhteisön kehittymisessä. Keskustelun lisäksi tulee analysoida tietoja ja sitä hyödynnetään henkilöstön kehittämistoiminnoissa. Työllä on eri ihmisille hyvin erilainen merkitys. Työ voi useimmiten olla turvaamassa toimeentuloa, tarjoamassa sosiaalisia suhteita, tuomassa elämänrytmiä ja -sisältöä, tarjoajamassa uran ja menestyksen tai ihan vaan elämäntehtävän. (Reinboth 2008, 85.)

3.2 Perehdyttäjät lista

Liitteessä 2 on muokattu versio perehdyttäjäl listasta Työturvallisuuskeskuksen sivujen kautta (Työterveyskeskus 2020.) Tämä luo perustan työpaikalla päivitettyyn perehdytysohjelmaan, mistä kokonaisuutena perehdyttäminen koostuu. Perehdytysohjelman kokonaisuus on jaettu eri vaiheisiin, mitä huomioidaan ennen perehdyttämistä, mitä perehdytyksen aloitusvaiheessa. Tärkeimpänä kuitenkin on, mitä tapahtuu perehdyttämisen aikana ja sen jälkeen. Perehdyttäjäl lista mahdollistaa sen, että jatkossa perehdyttäminen on johdonmukaista ja tasalaatuista. Perehdyttäjät listan avulla on jokaisen aloitusryhmän osalta ajateltu asioita. Millainen aloittava ryhmä tulee olemaan, mitä tulee huomioida perehdyttämisessä. On myös jaettu vastuut siten, että jokainen asiantuntija kertoo omasta aihealueestaan. Tämän avulla pystytään myös huomioimaan eri persoonat, heidän oppimistyylinsä. Jokainen saa oppija saa varmasti kaiken irti. Perehdyttäjäl lista on keskeisenä osana perehdyttämisohjelman kehittämisen materiaalia, sillä sen kautta perehdyttämistä tullaan jatkamaan.

4 Kehittämisprojektin laatiminen

Nykyisen kirjallisen perehdyttämisohjelman pohjalta laaditaan uudenlainen toimintamalli uusien työntekijöiden perehdytykseen. Uusien työntekijöiden osalta korostuu perehdytyksen tärkeys, koska he ovat vasta aloittaneet työuransa ja heillä on vähän työkokemusta muualta. Käytin visuaalisena ihmisenä havainnointimenetelmää, ja se avasi paljon näkökulmia siihen, mitä on syytä ottaa huomioon. Myynnin ja asiakaspalvelun alan luonne on sellainen, että uusina työntekijöinä aloittaa 2000-luvulla syntyneitä. Siispä sukupolvien välillä on eroa esimiesten, perehdyttäjän ja perehdytettävien välillä. Huolellinen keskittyminen perehdytykseen parhaimmillaan parantaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen. (Työterveyslaitos 2020). Perehdytysohjelman runko on yrityksessä itsessään hyvä, mutta se vaatii pieniä muokkauksia toteuttamisessa: miten huomioida teorialuvussa ilmenneet asiat erilaisista oppimistyyleistä ja toimintatavoista, joilla on erilainen tyyli oppimiseen.

Perehdytysohjelman laatimisessa on huomioitava kokonaisuus, joka muodostuu asiakkaista, yrityksen henkilöstöstä ja esimiehistä. Tästä johtuen uusi työntekijä on perehdytettävä kaikkien osa-alueiden osalta: mitkä ovat toimintatavat, säännöt ja mallit, mitä noudattaa. Käytännön tasolla esimiehen tulee vastata työntekijän perehdyttämisestä, mutta uuden työntekijän opastukseen voivat osallistua muutkin perehdyttäjät. Lähtökohtana tässä on hyvä muistaa henkilöiden vastuuttaminen sekä asioiden prioriteetit. Prioriteettilistan kärjessä olevat asiat on syytä käydä läpi arvokkaammassa asemassa olevan henkilön tai henkilön, jolle siitä puhuminen on helppoa ja vaikuttavaa. Myös vastuuttamisen keinolla varmistetaan se, että uusi työntekijä pääsee sisään työhön ja työyhteisöön. Koronan aiheuttamat olosuhteet vaikuttavat siihen, että on ensiarvoisen tärkeää, että perehdyttäjät tietyissä osin vaihtuvat. Silloin uudelle työntekijälle jää tietyt asiat mieleen, kun pystyy aihepiiriin yhdistämään tietyn henkilön kasvot.

Rubanovitschin (2020, Ääniraita 5) mukaan perehdytysohjelman laadinnassa voidaan hyödyntää vuorovaikutteisuutta uuden työntekijän ja esimiehen välillä. Kun viestitään yrityskulttuurista, tiedetään, mihin suuntaan yritys on menossa ja mahdollisesti henkilön motivaatio kasvaa. Ennen kaikkea perehdytyksessä varmistetaan, että uusi tulokas saa työtehtävässään tarvittavat kattavat työkalut tehdä laadukasta asiakaspalvelua. Perehdytystä laatiessa suunnitelman yksilöllistäminen on tarpeellista, koska jokainen uusi työntekijä poikkeaa osaamiseltaan ja taustoiltaan

toisistaan. Siitä syystä työelämän erilaiset oppimistyylit tulee pitää kirkkaana mielessä. Perehdyttämisen tukena jo voimassa olevat perehdytysohjelmat ja materiaalit ovat olemassa, mutta niiden toteutustapaa on syytä muuttaa. Liitteessä 1 näkyy opinnäytetyön tarkempi tuotos avatuna perehdytysohjelman rungon kautta ja se avaa lisäksi sitä, mistä kokonaisuus koostuu sekä lisäksi tähän sisällytetään vielä perehdyttäjän muistilista. Tämän avulla huomioidaan teorialu-
vuissa käydyt asiat, oppijoista ja oppimistyyleistä. Myös sukupolvet tullaan paremmin ottamaan huomioon. Perehdyttäjä listan tarkoitus on muistuttaa, kuka on vastuussa mistäkin aihealueesta tulevaisuudessa. Päävastuussa on esimies, ja hänen ei itse tarvitse suunnitelmaa laatia, vaan hänellä on tehtävä huolehtia, että se on voimassa. Perehdyttäjä lista auttaa perehdyttämiso-
hjelmassa ja sen suunnitelman toteutuksessa myös tulevaisuudessa toimeksiantoyritystä. (Työtur-
vallisuuskeskus 2020). On tiedostettava, että jokainen rekrytointiryhmä on omansa, joten tulee muistaa sen ajankohtaisuus ja ketä perehdytetään. Siksi joka kerta ennen uusien saapumista tu-
lee suunnitella huolella sen toteutus. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, vastavuoroista kes-
kustelua ja oppimista, johon osallistuvat niin työpaikan johto, henkilöstöhallinto, esimies kuin yksittäinen työntekijäkin.

Perehdytyksen onnistumiseen vaikuttavat paljon perehdyttämisvaiheessa olevat henkilöt. Mo-
nessa organisaatiossa, kuten myös toimeksiantajayrityksessä, on nimetty erikseen työntekijä,
joka toimii perehdyttäjän roolissa. Perehdyttäjä ja esimies vuorovaikutuksessa suunnittelevat
sisällön ja vastaavat sen toteutuksesta. Tärkeimmät kriteerit perehdyttäjälle ovat ammattitaitoi-
suus ja halukkuus. Nykypäivänä nousee myös vahvasti ominaisuuksista ymmärrys, kannustamis-
kyky, innostus ja rohkaisemisen taito. Perehdyttäjän on oltava kyvykäs tukemaan uutta työnte-
kijää, mutta myös osattava löytää kehittämiskohdat perehdytyksen aikana.

4.1 Kehittämiprojektin suunnitelma ja toteutus

Ajatus opinnäytetyön aiheeksi syntyi, kun kävin yrityksessä palvelupäällikön kanssa keskustelua
vuoden 2020 kesärekrytoinnin osalta. Perehdyttäminen edellytti muutoksen toteuttamista. Pal-
velupäälliköllä oli suuri huoli siitä, että aiemmin rekrytoinnin osalta oli epäonnistuttu. Työnteki-
jät eivät olleet koeajan jälkeen valmiita sitoutumaan yritykseen. Sieltä pääpiirteittäin nousi aihe
henkilöstöjohtamisen osa-alueita koskien. Jyväskylän toimipisteen kasvu oli hidastunut verrat-
tuna toiseen toimipisteeseen. Siitä pääteltynä oli tarve saada kehittää ja yhtenäistää toimipistei-

den perehdyttämistä, ja siitä muotoutui opinnäytetyön aihe toimeksiantoyrityksen perehdytysohjelman kehittämisestä. Tästä muotoutui projekti, joka mahdollisti sen, että sain tarvitsemani tuen prosessin aikana ja oli mahdollista suunnitella perehdytysohjelman kokonaisuutta. Projektit ja niiden vaiheet hyväksytetään erikseen esimiehellä tai palvelupäälliköllä.

Opinnäytetyöni oli projektinaan melko pieni, mutta erittäin tärkeä koko yrityksen ja Jyväskylän toimipisteelle, ja siinä sivussa myös Turun toimipisteelle. Vaikka projektin alussa Turun toimipisteen kannattavuus olikin Jyväskylää parempi, Covid-19 tuomien haasteiden jälkeen täytyi myös heidän perehdytystään kehittää. Kokonaisuudessa työssäni sain vapaat kädet toimia, heti sen jälkeen, kun olin saanut palvelupäälliköltä seikat, jotka tulee ottaa kehittämisessä huomioon ja mitä he toivovat. Niin kahdelta eri esimieheltä kuin myös perehdyttäjältä ja palvelupäälliköltä nousi ilmoille, kuinka tulee enemmän monipuolistaa perehdyttämishjelmaa. Se, että saadaan perehdyttämisestä mielenkiintoista ja motivoivaa. Henkilökunnan puolelta nousi vahvasti keskustelussa ilmi myös, kuinka tulisi huomioida perehdyttämisessä erilaiset työkalut. Pelkällä tylsällä diaesityksellä ei saa kaikkea irti, mitä voisi. Tämä vaikutti siihen, että aloin kehittäämään perehdytysohjelmaan eri oppimistyyliä ja uutta teknologiaa hyödyntäen. Milleniaalisukupolvelle tämä ei ole ollut mahdollista, koska teknologia on ollut hyvin vanhan aikaista. Nykyään tilanne on kuitenkin toinen.

Pyrittiin myös järjestämään säännöllisesti kerran kuukaudessa palaveriteita, johon olin itse valmistautunut työympäristö havainnoinnin ja kirjallisuutta läpi käymällä. Muuten esimiehiltä sain näihin asioihin joko vahvistamista tai huomioitava asioita. Yhteiset keskustelut olivat hedelmällisiä. Sillä vastavuoroisesti esimiehet ja palvelupäällikkö nostivat omia asioitaan esille. Keskustelut itsessään olivat hyvin tärkeitä, ja ne etenivät omalla painolla. Edellytys tälle oli vain se, että aika varattiin, jotta keskustelua päästiin tekemään. Varsinaista erillistä kirjallista suunnitelmaa ei lähdetty laatimaan, koska taustalla oli jo valmiiksi hyvä perehdytysmateriaalin pohja. Voimassa olevaan perehdytysmateriaalin pohjaan tein omia lisäyksiä (kts. liite 1). Uudessa perehdytysohjelmassa todettiin tarve sille, että paneudutaan perehdytyksessä oikeanlaiseen ilmaisutapaan. Miten vastuu jakautuu tiettyjen aihepiirien osalta kullekin henkilölle.

Perehdytyksen teorian pohjalta tärkeistä asioista on syytä puhua henkilön, joka kokee sen itselleen intohimoisesti. Uusi työntekijä jaksaa tällöin kuunnella ihan toisella tavalla. Koko kehittämisprojektin aikana oltiin säännöllisessä vuorovaikutuksessa perehdyttäjän, esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Joka tapahtui vahvasti työympäristöä havainnoimalla. Oma asemani projektin

aikana vaihtui työntekijästä esimieheksi, jolloin tämä toi projektiin lisää uskottavuutta ja ymmärrystä. Palautetta sain jatkuvasti työstäni ja se toi monelle uudenlaisia näkökulmia, mitä ei aiemmin osattu huomioida. Palaute ei tullut automaattisesti vaan sitä piti erikseen pyytää. Voi olla myös, että kehittämäni asiat olivat toteutuskelpoisia, joten palautetta ei tarvinnut antaa kuin positiivista. Siitä sitten lähteä vain kehittämään käytännössä.

Suunnittelu lähti käyntiin keväällä 2020 hieman ennen Covid-19-viruksen aiheuttamaa sulkutilaa. Järjestimme aloitustapaamisen palvelupäällikön kanssa. Tämän tarkoituksena oli selvittää tavoitteet ja toivomukset toteuttavan opinnäytetyön sisältöön. Palaverin tavoitteiksi määriteltiin, että perehdytysohjelmassa säilyy johdonmukaisuus ja tärkeät asiat saataisiin hyvin kirkastetuksi alusta alkaen. Keskeisempänä tavoitteena oli kuitenkin, että saataisiin työntekijät sitoutumaan yritykseen. Yleisesti yrityksen näkökulmasta tämä vaati sitä, että haluttiin enemmän korostaa arvoja ja toimintatapoja, myös laatumittareita korostettiin vahvasti heti alkuun. Jokainen uusi työntekijä tietää jatkossa tavoitteet ja mitä häneltä odotetaan. Myös myynnillisyyden korostaminen työnkuvassa oli merkityksellisessä asemassa. Havainnoinnin ja keskustelujen kautta kävi ilmi, että rekrytoitaessa on liikaa keskitytty palkkaamaan asiakaspalvelijoita ja myynnillisyyttä ei ole korostettu tarpeeksi. Koko prosessin ajan tein työtä itseohjautuvasti, mutta säännöllisesti kerran kuussa pidettiin palaverit päällikön ja esimiesten kanssa, jotta voitiin yhdessä varmistua siitä, että ollaan menossa oikeaan suuntaan. Nämä palaverit olivat aikataulutettuja joka kuun ensimmäiselle maanantaille, mutta luonteeltaan ne olivat vapaamuotoisia. Tämä johti siihen, että ne olivat tehokkaita.

Koronan aiheuttamien haasteiden vuoksi projekti jäi hetkeksi taka-alalle, sillä yhteistoimintaneuvottelut ravistelivat alaa. Tilanne vaati taloudellisia kiristyksiä ja rekrytointi oli hetken tästä syystä tauolla. Jälleen tilanteen normalisoiduttua alettiin enemmän tekemään yhteistyötä perehdytysohjelman toteutukseen liittyen. Kuukausittain järjestetyssä palaverissa kävimme läpi, millaiset roolit jaetaan esimiehille heidän vahvuksiensa mukaan. Uuden työntekijän on helppompaa sisäistää asioita intensiivisestä perehdytysjaksosta, kun puhuja välillä vaihtuu. Niin sanotuista tärkeimmistä asioista puhuva korkeammassa asemassa oleva henkilö lisää vaikuttavuutta aiheeseen. Keskeisin lopputulos oli, että kirkastettiin perehdyttäjän roolia ja esimiehen asemaa, mitä keneltäkään odotetaan. Toiveissa oli myös, että perehdytysohjelma olisi sellainen, että se olisi yhtenäinen muiden vastaavien toimipisteiden välillä. Nykyiset tietosuoja-asetukset myös edellyttävät sitä, että perehdytyksessä käydään läpi yhtenäisemmin tämä asia: miten asiakkai-

den kanssa toimitaan kohtaamisessa ja kuinka henkilösuojalain periaatteet tulevat kuuluksi. Otetaan jatkossa myös huomioon sukupolvien välinen ero, ja jokaisen yksilön tavat oppia. Intensiivinen perehdytysjakso sisältää toimintatapoja, joissa huomioidaan visuaalinen, auditiivinen ja kinesteettinen tyyli oppia.

Kun olimme järjestäneet suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät palaverit, sen jälkeen tutustuin perehdyttämiseen liittyvää aineistoon, ja keräsin ideoita siitä, millainen teoriapohja opinnäytetyöhöni sopii. Tein teoriaan liittyen alustavaa pohdintaa, joka mahdollisti teoreettisen viitekehysten luonnin. Pitkällä aikavälillä se kuitenkin koko ajan eli, mutta tämä oli vain hyvä asia, sillä pitkällä aikavälillä perehdyttämistä saatiin kehitettyä hyvin. Heti alusta lähtien olin sitä mieltä, että itse perehdytysohjelman sisältö ei tarvinnut mitään lisättävää tai poistettavaa, vaan enemmänkin piti kehittää sen ilmaisutapaa ja esittelytekniikkaa. Suunnittelin perehdytysohjelmassa yleisellä tasolla asioita, joita pidän itse tärkeinä uuden työntekijän perehdyttämisessä. Pidin koko ajan kirkkaana mielessä toimeksiantajayrityksen toivomukset ja tavoitteet. Kuitenkin vahvasti omien kokemuksieni ja kirjallisuuden pohjalta muodostin vuorovaikutustapaa inhimillisempään suuntaan, että uusi työntekijä kokee olevansa tärkeä osa yritystä.

Järjestettyäni projektin osalta olennaiset palaverit ja teemakeskustelut, jäi aikaa keskittyä perehdytysohjelman kehittämiseen, teorian läpikäyntiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Kun kokonaisuus Jyväskylän toimipisteen perehdytykselle oli valmiina, järjestin esimiesten ja perehdyttäjän kesken palaverin. Palaverissa oli tarkoituksena tuoda esille, mitä olen saanut aikaan ja pyytää samalla palautetta, jos jotain kehitettävää vielä perehdytykseen liittyen tulee. Keskustelimme lisäksi tiimikohtaisessa palaverissa työntekijöiden kanssa, jotta sain työntekijöiden näkökulman asiaan. Saadun palautteen myötä tein tarvittavat muutokset. Viimeinen palaveri käytiin erikseen niiden henkilöiden kanssa, jotka on valittu asiantuntijoiksi omalla vastuualueellaan ja tämä palaveri käytiin ennen perehdytysryhmän alkua. Tämä hyväksyttiin sillä, että sitä lähdettiin mieluusti toteuttamaan. Palaute oli sen verran positiivista, että toteutukseen päästiin nopeasti.

Lisäksi perehdytysohjelman kehittämisestä nousuttiin aihe sukupolvieroista ja niiden johtamisesta toivat tilanteeseen sen, että alettiin myös työstämään toimeksiantajayrityksen isommassa kuvassa kokonaisuutta. Haluttiin lisätä esimiesvalmennusta koko organisaatiossa. Tämä ei suoraan kuulunut omaan toimenkuvaan, mutta yrityksen kehitystarve nousi työstäni. Tämä johti siihen, että esimiesvalmennus tuodaan yrityksen toiminnan pysyväksi osaksi. 2000-luvulla syntyneet

vaativat toisenlaista ohjausta, kuin mitä milleniaalisukupolvi on aiemmin tarvinnut. Milleniaalisukupolvi on se, joka valmentaa 2000-luvun nuoria. Heidän siis on opittava tällaiselle sukupolvelle toisenlainen tapa perehdyttämiseen.

Tavoite saavutetaan olemalla vuorovaikutuksessa esimiesten kanssa, jotta voidaan toteuttaa lisäksi esimiesvalmennus. Perehdytysohjelmassa aihealueiden kertominen määrittellään asiantuntijuuden mukaan. Jokaisella esimiehistä on kuitenkin omat vahvat osaamisalueensa, josta he voivat enemmän perehdytyksessä kertoa. Tällöin myös työntekijät kokevat tämän tärkeäksi osa-alueeksi.

4.2 Kehittämiprojektin johtopäätökset

Tavoitteisiin kuului tehdä päivitetty versio perehdyttämishjelmaan työpaikalleni, joka sisälsi perehdyttäjän muistilista. Tämä projekti tuli oikeaan aikaan, koska uusien perehdytys on mennyt jo kauan vanhan mallisella toteutuksella. Päivitetyn perehdytysohjelman lisäksi tehtiin perehdyttäjän muistilista, jonka on tarkoitus auttaa perehdytyksen suunnitelmallisuuteen ja tasalaatuisuuteen tulevaisuudessa. Projektin avulla on tarkoitus saada varmistettua asiakaspalvelun hyvä laatu. Osa materiaaleista kuuluu yrityksen salassapitovelvollisuuden piiriin ja näin ei ollen niitä ei lisätä opinnäytetyön liitteisiin. Opinnäytetyöhön on kuitenkin lisätty perehdyttäjän muistilista ja perehdyttämishjelma, jonka mukaan pääpiirteittäin kokonaisuus rakentuu toimeksiantajayrityksen perehdytyksessä. Lisäksi pääpiirteittäin liitteessä on avattu perehdytyksen runko ja eteneminen.

Perehdytysmateriaali on ollut jo valmiina erittäin laaja ja on sisältänyt paljon asiaa. Kerronta on ollut jopa paikoin hyvin puuduttavaa. Siitä syystä hyvä muutos varsinkin nykypäivään on ollut se, että perehdyttäjä vaihtuu. Vastaanottajalle jää paremmin aihealueet mieleen, kun muistaa henkilön, joka tiettyä asiaa läpi on käynyt. Hyödynnettäessä perehdytyksen aikana esimiesten vahvuuksia, kasvot jäävät uuden työntekijän muistiin. Silloin on helpompi tulla osaksi työyhteisöä, kun tuntee mahdollisimman paljon työkavereita. Erilaisten työkalujen ja teknologian hyödyntäminen oli tervetullutta. Omina lisäyksinä perehdyttämiseen toin videomateriaalit ja konkreettiset esimerkit. Ne toivat lisää sisältöä ja ymmärrystä uusien perehdyttämisisessä.

Perehdytysmateriaali löytyy ainoastaan sähköisenä versiona internetistä, mutta tarvittaessa sen saa paperisenakin. Tosin toimeksiantajayrityksen toimialalla on siirrytty osittain etätyöskentelyyn, jolloin tämä edellyttää paperitonta toimistoa kotona. Tämä kaikki on tapahtunut täysin tietoturvasyistä. Sähköisessä versiossa on myös se hyvä puoli, että sitä on helpompi tarvittaessa päivittää, ja tästä vastuussa on esimies. Lisäksi paperittomuus vaikuttaa ekologisuuteen. Yrityksessä kaikilla on oikeus avoimesti ehdottaa muutosta, mutta viimeinen lopullinen päätösvalta on esimiehellä.

Uusien työntekijöiden perehdytysohjelmaa testattiin kahdessa eri koulutusryhmässä. Ensimmäisen koulutusryhmän osalta kerättiin palautetta ohjelman toimivuudesta ja kehittämiskohdista. Tässä ryhmässä vuoden 2021 tammikuussa oli kymmenen henkilöä. Heidän kohdallaan muutokset toimivat, joka näkyi myös käytännössä tuloksissa. Yrityksessä kuitenkin seurataan lukuja, jotka näyttivät aikaisempiin nähden paremmalta. Perehdytysohjelmassa tapahtuviin muutoksiin saatiin palautetta, joka on havaittu toimivaksi ja myös virkistäväksi vaihtoehdoksi vanhaan tyyliin verrattuna. Uusi työntekijä tietää omat tavoitteensa, ja saa vahvan tietoperustan, kun välillä perehdyttävä vaihtuu kahden viikon aikana. Tärkeimpänä huomiona oli se, että koettiin oleellisena, että esimies on läsnä. Tarvittaessa työntekijä saa avun.

Opinnäytetyössä oleva toimintatapa tulee jäämään yritykseen tulevaisuuteen ainakin toistaiseksi uusien osalta. Jatkossa kerätään enemmän myös palautetta, koska sen perusteella pystytään kehittämään toimintaa. Perehdyttämisen on kuitenkin oltava osana jatkuvaa kehittämistä. Koskaan ei voi olla täysin valmis.

Tärkeimpiä tapoja lähteä kehittämään perehdyttämisen toimintaa uudelle sukupolvelle oli yhtenäistää samalla sisäisiä toimintatapoja. Lähtökohtana se, että yksi henkilöstöhallinto toteuttaa yhtenäistä henkilöstöpolitiikkaa, toimintamalleja ja työntekoon innostavaa kulttuuria. Innostavan kulttuurin luominen ja uudella tavalla toimiminen johti siihen, että aloitettiin lisäksi esimiesten perehdytys- ja valmennuskokonaisuudet, tästä oli vastuussa hallinnollinen johto. Koulutussuunnitelmat he tuottavat henkilöstöhallinnossa vuosittain. Suunnitelmat pohjautuvat yhtiön strategiaan ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien tarpeisiin sekä vuosittain tehtävään koulutusbudjettiin. Koulutussuunnitelman pohjalta he laativat koulutuskalenterin, johon koulutustarjonta tulee näkyviin puolivuositain. Painopiste on esimiestyön kehittämisessä sekä osaamisen vahvistamisessa, että pystytään vastaamaan nykypäivän sukupolvien vaatimaan johtajuuteen. Toteutumista seurataan työnajanseuranta- ja palkanlaskentajärjestelmien kautta HR:n ja esimiesten toimesta. Toimeksiantajayrityksessä käytetään hyödyksi esimiesvalmennuksessa mallia.

70-prosenttisesti opitaan itse työssä, muilta oppiminen tai työyhteisön vuorovaikutuksessa tapahtuva oppiminen on 20-prosenttisesti. Loput 10 prosenttia muodostuvat muodollisista koulutuksista.

Työpaikallamme esimiesasemassa olevan on kyettävä näyttämään esimerkkiä, neuvomaan, asettamaan selkeitä tavoitteita, vastuuttamaan, tekemään rinnalla, antamaan palautetta, mittaamaan edistymistä, kannustamaan kehittymiseen, opastamaan itseohjautuvuuteen ja viestimään tarkoituksenmukaisesti ja läpinäkyvästi. Näitä esimiestyön piirteitä kutsutaan tässä ihmisläheiseksi johtamiseksi, johon yritys pyrkii esimiehiään jatkuvasti kouluttamaan ja valmentamaan. Esimiehille ja johtajille johtamisvaatimukset koostuvat johtamisen kolmesta ominaisuudesta: näkemyksellisestä tiimi- ja ihmisjohtamisesta, määrämuotoisesta johtamisesta ja edestä johtamisesta eli rinnalla tekemisestä.

Jatkossa yrityksessä tullaan toimimaan siten, että perehdyttäjä hoitaa käytännön asiat ja tuotteet. Ne ovat olennaisia, mutta eivät asioita, mitä jatkuvasti painotetaan tavoiteasennan kautta. Toimeksiantoyritys tulee määrittelemään jokaiselle esimiehelle oman vahvuusalueen, jonka he käyvät vuorollansa läpi perehdytyksen aikana.

Nämä aiheet ovat talo-päivä, jossa käydään yrityksen arvot, toimintatavat ja säännöt, myynnillinen koulutus ja asiakaskohtaamismalli. (Liite 4.) Tällöin, kun asian tuo esille esimies, sen tiedetään olevan merkityksellinen asia. Samalla myös tulevat esimiehet tutuksi heti alussa. Perinteistä diaesitystä kehitetään, ja tarkoituksena on tuoda auditiivisempaa ja visuaalisempaa ilmettä. Näytetään videomateriaalia, ja tehdään pieniä testejä puhelujen sovelluksella pitkin viikkoa. Leikkimielisellä tietovisalla päivän päätteeksi puhelimella saadaan tietoa, mikä on teoriasta mennyt perille ja mikä vaatii kertausta seuraavana päivänä.

5 Pohdinta

Päätös siitä, että teen opinnäytetyön suoraan työpaikalle, oli erittäin järkevä vaihtoehto ja samalla itsekkin näin työni tuloksen saman tien. Opinnäytetyön oma asemani myös muuttui työntekijän asemasta työnantajan asemaan, sillä minut valittiin tiimin esimieheksi. Tämä toi mahdollisuuksia toimia paremmin osana työelämän kehittämisprojektia. Sain paremmin ääneni kuuluviin, ja lisäksi oli enemmän aikaa kehitystehtävän toteutukseen. Työntekijänä ollessani oli sen verran kaikkea muuta tavoitteisiin ja laatuun liittyvää, että fokus oli täysin näissä muissa asioissa. Esimiehenä pystyin paremmin vaikuttamaan siihen, miltä näytämme perehdytyksen osalta tulevaisuudessa. Saatuani positiivista palautetta kehittämäni asiaa kohtaan suoraan muilta tiimiesimiehiltä ja palvelupäälliköltä, itsevarmuuteni nousi ihan toiselle tasolle.

Aihe tuntui aluksi siltä, kuinka saan tästä opinnäytetyön mittaisen projektityön aikaan. Mitä enemmän syventyi tähän työhön, sitä mielenkiintoisemmaksi se muuttui. Sai samalla myös varmistusta siihen, miten perehdyttäminen onkin työnantajan ja työntekijän kannalta tärkeää. Aikataulun puolesta oli alkujaan tarkoitus saada opinnäytetyö valmiiksi aiemmin. Valmistuminen kuitenkin viivästyi Covid-19-viruksen myötä, koska yrityksen piti tehdä taloudellisia leikkauksia. Tämä puolestaan johti siihen, että kesti hetken, että uusi perehdyttämisryhmä saapui. Onneksi kuitenkin 2021 vuonna oli mahdollista rekrytoida uusi työntekijäryhmä sekä pystyttiin myös etätyökalujen avulla toteuttamaan perehdyttäminen innostavasti ja kiinnostavasti.

Työn vaiheista itse tekeminen ja toteutus oli helppoa, sillä aina olen ollut ehtiväinen ja tekevä persoona. Haasteellisempaa osuutena koin kirjallisen raportin tekemisen. Kuitenkin käytännön työ oli sen verran hyvin tehty, kun kirjoituksen makuun pääsin, niin tästä raportoinnin osastakin selvittiin. Pääasia koko tässä projektissa oli kuitenkin se, että toimeksiantajayritys hyötyi panoksestani paljon.

Tästä syystä olin hyvin huojentunut, kun työpaikalla oli lähtökohtaisesti tehty jo osuva perehdytyskansio, mutta se tarvitsi vain uudenlaista näkökulmaa ja lähestymistapaa. Kokonaan uudenlainen ilme siihen, kuinka asia tuodaan ilmi perehdytettävälle, oli se mitä kaivattiin. Vastuuttaminen näinä poikkeusaikoina on huomioitava tänä päivänä. Perehdyttäjän muistilistasta saatiin luotettavuutta ja uutta ilmettä siihen, että olemme tulevaisuudessa suunnitelmallisia. On nimittäin erittäin tärkeää huomioida jokainen saapumiserä omanaan ja tuoda tarvittaessa elementtejä kehittymisen myötä. Tässä perehdyttäjän lista on erittäin suuri apu ja tuki.

Tietoa perehdyttämishjelmaan sisällön puolesta löytyi ihan kiitettävästi kirjallisuuden ja internetin kautta. Kaikista tärkeintä kuitenkin olivat työpaikalla pienryhmäkeskustelut ja henkilökohtaiset keskustelut. Keskustelujen avulla saatiin myös muu työyhteisö vaikuttamaan perehdyttämishjelmaan. Projektista muodostui työyhteisön yhteinen juttu, koska sitä on, jos haluaa uuden työntekijän sitoutuvan. Tarvitaan koko työyhteisön panostus. Työterveyslaitoksen sivuilta löytyi hyvä kokoisuus suunnitelmallisempaan työhön perehdyttämisen osalta.

Opinnäytetyön aiheen vuoksi myös tekeminen oli miellyttävää. Siinä oli riittävästi haastetta, ja tiedän, että huomiollani ja nostoillani toimeksiantaja voi hyötyä niistä myös tulevaisuudessa. Tietoperustan etsiminen oli alkuun hieman kankeaa johtuen siitäkin, kun vallitseva maailmantilanne koronan myötä on laittanut kaiken sulkuun. Opin jatkuvasti prosessin myötä löytämään oikeanlaista teoriapohjaa, mikä tuki minua johtopäätöksissäni.

Opinnäytetyön jälkeen pystyn varmasti omalla vahvuusalueellani toimimaan esimiehenä, ja myös perehdyttämään uusia työntekijöitä. Myynnillisyyttä ei olla painotettu, mutta se kuuluu tulevaisuudessa omiin vahvuusalueisiin. Omalla vahvalla kokemuspohjallani ja esimerkin näyttämällä pystyn uudelle työntekijöille kertomaan, mitä myynti on. Myynti on kuitenkin osana asiakaskohtaamista, ja sitä kautta asiakaspalvelua.

5.1 Kehittämideoita

Perehdyttämistä tulee toteuttaa hyödyntäen monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Voidaan käyttää hyödyksi erilaisia kirjallisia ja sähköisiä materiaaleja, videopohjaiset materiaalit auttavat tietynlaista oppijaa ymmärtämään, toiselle toimii yleisesti innostava koulutus, ja toinen on tekemällä oppii -persoonaa. Asiakasyrityksen nettisivuilta löytyy hyvät valmiiksi käytettävissä olevat videot tuotteisiin liittyen, jota hyödynnettiin tässä työssä ja hyödynnetään jatkossa. Silloin kun asiakaspalvelija tietää, miten asia menee, niin se on helpompaa selittää asiakkaalle. Joidenkin asiakaspalvelujärjestelmien osalta käyttöopastus on syytä perehdyttää videon kautta. Tekemällä oppijat ymmärtävät tuolloin paremmin. Videomateriaalin ansiosta sitä on mahdollista näyttää, vaikka hidastettuna. Käytännön työn yhteydessä voi palata videoon, ja katsoa miten tapahtui. Perehdytysvideomateriaali on käytävä kuitenkin läpi, että se opitaan varmasti oikein. Esimerkkinä menetelmien käytöstä teimme sukupolvet huomioiden ensimmäisen perehdyttämiviikon jälkeen leikkimielisen, mutta tarkoituksellisen, visan. Uudet työntekijät saivat luvalla ottaa puhelimet esille ja vastata kysymyksiin. Tällä selvitettiin samalla, mitä on jäänyt mieleen ja mitä pitää mahdollisesti seuraavana päivänä vielä kerrata ennen uuteen aiheeseen siirtymistä.

Etätyöskentelyn lisääminen on tuonut myös toimintatavan, että kaiken on oltava sähköistä. Kotitoimistolla tietoturvasyistä ei saa olla mitään papereita. Sen vuoksi kaikki apu on löydettävä sähköisenä joko Teams-kanavalta tai intranetistä. On sähköistämisessä myös se hyvä puoli, että materiaalin päivittäminen esimiehen näkökulmasta on helpompaa.

Kokonaisuuden hallinta on tärkeä ominaisuus, joka on perehdyttävän ymmärrettävä, että pienet yksittäiset asiat muodostavat kokonaisuuden. Perehdytysohjelmassa myös sama juttu: on otettava haltuun yksityiskohdat, joista perehdytyskokonaisuus muodostuu. Löysin uudenlaisia näkökulmaa aiheeseen liittyen, mitä monikaan ole tullut ajatelleeksi, että perehdytyksen kehittämisestä on syytä puhua jatkuvasti. Jokaisesta perehdytyksestä voi oppia.

Opinnäytetyön tarkoitus oli arvioida ja kehittää perehdytystä uudelle työntekijälle, jotta uuden on helpompi sitoutua heti alkuun yhteisten arvojen ja toimintatapojen mukaisesti. Toimeksiantoyrityksellä oli olemassa selvät hyvät rajaukset siihen, mikä sopiva kesto perehdyttämisohjelmaan on. Edelleen intensiivisempi perehdytys järjestetään kahden viikon aikana. Se miten asia esitetään ja kerrotaan, sai monet tiimi esimiehet innostumaan tavasta. Jokainen työntekijä pysyy esittämäänsä diaesityksen lukemalla sen suoraan. Tärkeimpänä on löytää oikeat asiantuntijat, jotka voivat sen tuoda esille motivoituneesti ja innostuneemmin. Kaikilla ei ole kaikkeen intohimoa, siksi vastuuttaminen on tärkeää aihepiireittäin. Nykypäivän sukupolven perehdyttävät vaativat ehdottomasti auditiivisempaa johtamista, ja siksi kaikkia oppimistyyliä tulee hyödyntää. Jokainen ihminen on oma persoonansa, jota on kohdeltava tasa-arvoisesti.

Contact center -alalla henkilöstön vaihtuvuus on suurta, ja siksi perehdytyksen tulee jatkuvasti elää ajanhermolla. Siksi yrityksen on syytä panostaa työntekijöiden viihtyvyyteen monella osa-alueella, jolloin he pysyvät työssä kauemmin, mikä näkyy pienempinä rekrytointikuluina. Nykyiset työntekijät ovat myös vaikuttamassa omalla asenteellaan uusien työntekijöiden yrityksiin. Siksi tulee muistutella säännöllisesti heillekin toimintatavoista, pelisäännöistä ja tavoitteista. Uudet työntekijät ottavat paljon oppia omaan arkeen intensiivisemmän jakson jälkeen siirryttyään kentälle.

Eräs työntekijä, joka osaa hallinnoida tiettyä järjestelmää, lähtee nyt toisen yrityksen palvelukseen. Viimeisinä työpäivinä hän tekee kuvalliset ohjeet, jotta jokainen voi kehittyä tällä osa-alueella.

Lähtökeskustelu on aina vapaaehtoinen, mutta toimeksiantoyrityksessä on pyritty käymään tämä keskustelu esimiehen ja lähtevän työntekijän välillä. Tätä kautta saadaan palautetta, jota voidaan hyödyntää henkilöstö sitoutuneisuuden edistämiseen.

5.2 Oman oppimisen ja ammatillisen kehittämisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin aikana olen päätellyt, että kokonaisuuden hallitseminen on tärkeä prosessi. Se muodostuu pienistä osista. Perehdytyksessä on huomioitava, että uusi työntekijä ymmärtää kokonaisuuden. Myös omalta osaltani vaadittiin kokonaisuuden ymmärtäminen, jotta pystyin ottamaan haltuun toimipisteen perehdyttämisen. Kirjallisuuden ja havainnoinnin kautta sain laajennettua näkemystä monesta näkökulmasta.

Hyvän vuorovaikutuksen ylläpitäminen oli toimivan projektin lähtökohta. Opinnäytetyö osoitti jälleen hyvät vuorovaikutustaitoni. Opinnäytetyö edisti minua ammatilliseen kehittymiseen, sillä pääsin ylenemään urallani. Tämän kautta oma onnistumiseni projektissa oli erittäin hyvä, ja tästä saa paljon vietyä tulevaan.

Lähteet

JAMK. (2020). Oppimiskäsitykset. Saatavilla 24.11.2020. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskasitykset/>

Järvenpää, A. (2014). Työelämän sukupolvet. Saatavilla 15.9.2020. http://www.tyomieli.fi/materiaali/tyoelaman_sukupolvet_jarvensivu.pdf.

Kiviranta, R. (2010). Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki. WSOYpro Oy.

Kupias, P, Peltola, R & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjä. Espoo & Mikkeli. Sanoma Pro.

Marckwort, R. & Marckwort, A. (2011). Ole hyvä asiakaspalvelija – vaativissa tilanteissa. Helsinki. Yrityskirjat Oy.

Oppimiskäsitykset. (2021). Saatavilla 13.3.2021. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskasitykset/oppimiskasityksista-oppimisen-ohjaamiseen/>

Oppimisvaikeus. (2017). Oppimistyyli on itsetuntemusta. Saatavilla 2.5.2017. <https://oppimisvaikeus.fi/tietoa/tietoa-oppimisesta/oppimistyyli-on-itsetuntemusta/>

Rajavaara, T. (2015). Opi ja oivalla. Saatavilla 24.11.2020. Yle <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/12/15/opi-ja-oivalla>

Rainmaker. (2020). Rainmaker. Saatavilla 21.10.2020. <https://rainmaker.fi>

Rainmaker Group. (2019). Saatavilla 11.6.2019. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/rainmaker-ostaa-manpowergroupin-contact-center--liiketoiminnan-nousee-ulkoistetun-myyntin-ja-asiakaspalvelun-markkinajohtajaksi?publisherId=69817491&releaseId=69860002>

Reinboth, C. (2008). Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki. Tammi.

Rubanovitsch, D M. (2020). Modernin johtajan käsikirja. Helsinki: Johtajatiimi. Supla Äänikirja.

Salmimies, R. & Ruutu, S. (2014). Itsensä johtaminen. Helsinki. Alma Talent Oy.

Työterveyslaitos. (2020). Perehdyttäjän TOP 10 -lista. Saatavilla 21.10.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Yle Kotimaa. (2012). saatavilla 23.4.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-6006879>.

Yle Työelämä. (2018). Saatavilla 5.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-10376257>.

Oheiskirjallisuutta

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. Impact.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita.

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

Liitteet

Liite 1 Uuden työntekijän päivitetty perehdytysohjelma

Liite 2 Perehdyttäjä lista

Liite 3 Esimiesvalmennus vuosikello

Liite 4 Myyntivalmennus

Liite 1 Uuden työntekijän päivitetty perehdytysohjelma

<p>1. Päivä Aika: klo10-16 Vastuu: Palvelupäällikkö</p> <p>1. Tutustuminen tiloihin, yhteystiedot/ tutustuminen toisiin, 1 h 10-11</p> <p>2. Telian Strategia, 1h 11-12</p> <p>TAUKO</p> <p>3. Tietoturva ja GDPR haltuun asiakastyössä, 1h 12:15-13:15</p> <p>4. Ennakkotehtävän purku 0,5h 13:15-13:45</p> <p>TAUKO</p> <p>5. TEPA 1,5 h 14-16</p>	<p>2. Päivä Aika: klo8-16 Perehdyttävä: Kouluttaja</p> <p>1. Kertaus edellisestä päivästä 0,5h, testi TEPAan</p> <p>2. Myynti puhelimessa (svpl) 2h Esimies - Miksi myydään - Hyödyt vs hinta - Mitä myynti on - Asiakkaan arvon kasvattaminen - Out-säännöt - Treeni</p> <p>3. Yhteys Mukaan ja Kotiin tuotteet 2,5 h (kouluttaja) - Laajakaistat</p> <p>4. Kanavasisältö 1,5h kouluttaja - C-More - myyntispiikit - Treeni</p> <p>5. Soittoharjoitukset - miten aloitetaan OUT puhelut, aukkirjoitettuna itselleen - miten lähdetään myymään?</p>	<p>3. Päivä Aika: klo10-16 Perehdyttävä:</p> <p>1. Kertaus edellisestä päivästä 0,5h</p> <p>2. Järjestelmät 1,5h (videomateriaali) UAD Selli Näkymä UADlla WDE</p> <p>3. Outbound</p>	<p>4. Päivä Aika: klo8-16 Perehdyttävä:</p> <p>1. Tiedonhaku 0,5h - Itsensä johtaminen - Messi, tehtävät</p> <p>2. Mobiilituotteet ja lisäpalvelut 2,5h</p> <p>3. Näkymä UADlla 1h</p> <p>4. AWC-More Myyntispiikit 2h Soittoharjoitukset</p>	<p>5. Päivä Aika: klo8-16 Perehdyttävä:</p> <p>1. Kertaus 0,5 h - Tella Yhteys - mobiililiittymät</p> <p>2. Churn ja Rescue</p> <p>3. Laitteet ja rahoitus</p> <p>4. Outbound</p>
---	--	--	--	--

RainMaker

<p>6. Päivä</p> <p>1. Laskutus Hyvitysten vaikutus asiakaskokemukseen - Ymmärrät, miten iso rooli sinulla on hyvityksien teossa - Tiedät, miten hyvityspäätökset on tehtävä - Opi, miksi hyvityskirjausten suhteen on oltava tarkkana</p> <p>2. Soittoharjoitellut laskutusasiakkaille</p> <p>3. Lomakkeet</p> <p>4. Puhelukuuntelu</p> <p>5. Epäselvät myyntitilanteet + harjoitukset</p> <p>6. Sose</p>	<p>7. Päivä</p> <p>1. Kertaus</p> <p>2. NAK</p> <p>3. Mobiiliin muut järjestelmät - Sima, PrepaidGUID, Asop, Haavi, Mboss, - vasgii, säiliä</p> <p>4. Out - asiakkuuden arvon kasvattaminen esimies + kouluttaja</p> <p>5. Omistussuhteen muutos, numeron uudelleen käynnistäminen, omsunumsi</p>	<p>8. Päivä 10-16 lästä päivästä vastuu esimiehellä, kouluttaja tukena</p> <p>1. Kertaus 1h</p> <p>2. Visio</p> <p>3. Puheluarvioiteja 1h</p> <p>4. Out soitot + yhteenveto 3h Esimies + kouluttaja</p>	<p>9. Päivä</p> <p>1. Alpha Osoitteenmuutos/laskutustavan vaihto Tekniikanvaihto Nopeudenmuutos</p> <p>2. Puhelukuuntelu</p> <p>3. Puheluharjoittelu, Laajakaistakeisjä</p>	<p>10. Päivä</p> <p>1. Kertaus</p> <p>2. WDE</p> <p>3. Inbound</p> <p>4. Purku</p> <p>5. Inbound</p> <p>6. Purku</p>
--	--	--	--	---

RainMaker

<p>11. Päivä</p> <p>Inbound</p>	<p>12. Päivä</p> <p>Inbound</p>	<p>13. Päivä</p> <p>Inbound</p>	<p>14. Päivä</p> <p>Inbound</p>	<p>15. Päivä</p> <p>Inbound</p>
--	--	--	--	--

RainMaker

<p>16. Päivä</p> <p>Inbound</p> <p>O2O - esihenkilö</p> <p>Puhelukuuntelut 5 kpl/hlö - kouluttaja, ajankäyttö linjatilanteen mukaan</p>	<p>17. Päivä</p> <p>Inbound</p> <p>O2O - esihenkilö</p> <p>Puhelukuuntelut 5 kpl/hlö - kouluttaja, ajankäyttö linjatilanteen mukaan</p>	<p>18. Päivä</p> <p>Inbound</p> <p>O2O - esihenkilö</p> <p>Puhelukuuntelut 5 kpl/hlö - kouluttaja, ajankäyttö linjatilanteen mukaan</p>	<p>19. Päivä</p> <p>Inbound</p> <p>O2O - esihenkilö</p> <p>Puhelukuuntelut 5 kpl/hlö - kouluttaja, ajankäyttö linjatilanteen mukaan</p>	<p>20. Päivä</p> <p>Inbound</p> <p>O2O - esihenkilö</p> <p>Puhelukuuntelut 5 kpl/hlö - kouluttaja, ajankäyttö linjatilanteen mukaan</p>
--	--	--	--	--

RainMaker

Liite 2 Perehdyttäjä lista

ENNEN PEREHDYTTÄMISTÄ

1. Suunnitelmallisuus perehdyttämisessä
 - varataan riittävästi aikaa ja resursseja
 - tehdään yhteinen päätös, ketkä osallistuvat perehdyttämiseen ja eri aihepiireihin.
 - varmistetaan materiaalin ajankohtaisuus
 - tiedotetaan työyhteisölle riittävän ajoissa uudesta rekrytointiryhmästä.
2. Työntekijän perehdyttäminen ennen työaloitusta
 - toimeksiantoyrityksen toimintaa ja tavoitteet – esittely
 - kerrotaan työtehtävät ja työn tavoitteet
 - kerrotaan henkilöt, joilta saa lisätietoa työhön liittyvissä asioissa.

TYÖN ALOITUSVAIHEESSA

3. Työpaikan toiminnan perehdyttäminen
 - esitellään perehdyttäjät ja perehdytetään sisältö ja tavoitteet
 - työpaikan ja työyhteisön esittely
 - työpaikan toimintatavat ja pelisäännöt
 - keskeiset työhön liittyvät ammattitermit ja työpaikalla käytettyjen käsitteiden esittely
4. Työsuhdeasioiden läpikäynti
 - työsuhdeasioista tärkeimmät: työaika, palkkaus, loma- ja poissaolokäytännöt sekä työ-suhde-edut
 - ruokailu ja muu työn tauotus on järjestetty
 - työntekijän oikeudet ja velvollisuudet sekä keskeiset työntekijöitä ja työnantajaa koskevista laeista
5. Motivointi terveelliseen ja turvalliseen työhön
 - turvallisuus ja ergonomia sekä keinot työn haittojen ja vaarojen välttämiseksi.
 - kerrotaan, mistä löytyy työtä ja turvallisuutta koskevaa tietoa ja ohjeita.
 - työterveyshuolto, ja toimintatavat siihen, jos sairastutaan.
 - työpaikan tarkoitus edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja miten työntekijä voi vai-

TEHTÄVÄKOHTAINEN TYÖNOPASTUS

6. Perehdyttäminen työtehtäviin
 - tehtäväkuva ja sen merkitys osana työpaikan toiminnan kokonaisuutta.

- yhdessä sovitaan tarkemmista työtehtävän vastuualueista.
- perehdytetään yksityiskohtaisesti työssä käytettävät koneet, laitteet ja työvälineet.
- opetetaan koneiden ja laitteiden oikea käyttö ja kerrotaan, kuinka toimitaan vika- ja häiriötilanteissa.

PEREHDYTYKSEN JATKAMINEN TYÖNTEON OHESSA (Esimiehen vastuulla)

7. Perehdytyksen jatkuvuus

- uuden työntekijän kuuntelu ja vastataan häntä mietityttäviin kysymyksiin.
- varmistetaan oppimista, seurataan työskentelyä taustalla ja käydään keskustelua hänen kanssaan.
- toistetaan edelleen toimintamalleja ja tavoitteita työn lomassa.
- oman osaamisen kehittämismahdollisuudet ilmi

8. Palautteen anto ja rohkaiseminen

- jatkuva uuden työntekijän rohkaiseminen kysymään ja kertomaan kehittämisideoitaan sekä tuomaan esille havaitsemiaan epäkohtia.
- kannustetaan kysymään neuvoa työkavereilta ja verkostoitumaan työpaikalla.
- kannustetaan koko työyhteisöä tutustumaan uuteen työntekijään, jotta hän pääsee osaksi työyhteisöä.
- annetaan palautetta onnistumisista.

PEREHDYTYKSEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN (Esimiehen tehtävä)

9. Arviointi ja kehittäminen keskiössä

- arviointi perehdytyksen onnistuminen työntekijän kanssa.
- perehdytyksestä kirjataan palaute, sen kautta kehitetään perehdytysprosessia jatkuvasti

10. Perehdytyksen jatkuvuus

- Tarvittaessa valmiita jatkamaan perehdyttämistä, sitä tarvitaan aina työtehtävien ja työmenetelmien muuttuessa.
- jatka perehdytystä aina tarvittaessa: perehdytystä tarvitaan aina työtehtävien ja työmenetelmien muuttuessa
(Työturvallisuuskeskus 2020.)

Liite 3 Esimiesvalmennus vuosikello

Esimies suunnannäyttäjänä

- Oma johtamistyyli
- Itsensä johtaminen
- Innostava esimiestyö

Esimiehenä Rainmakerilla

- Esimiehen rooli
- Keskeiset vastuut ja tehtävät
- Työjuridiikan lyhyt oppimäärä

Esimiestyö haasteellisissa tilanteissa

- Työkykyjohtaminen & varhainen tuki
- Tyypillisimmät työyhteisökonfliktit

Muut esimiestyön valmennukset

- stressin hallinta
- muutoksen johtaminen ja ymmärtäminen

Muita valmennuksia

- tietosuoja- ja tietoturva
- Tele 20 myynninvalmentaminen
- Etäkokousten ohjaus
- Asiantuntijatehtävissä omaan ammatilliseen kehittymiseen liittyviä valmennuksia