

Jasmi Martikainen

L8016SNA

**HENKILÖSTÖN  
PEREHDYTYSPROSESSIN JA KRIISI-  
JOHTAMISEN OHJEISTUKSEN  
KEHITTÄMINEN**  
Case Finanssialan yritys X

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

2019



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Jasmi Martikainen	Tradenomi (AMK)	Toukokuu 2019
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		57 sivua
Henkilöstön perehdytysprosessin ja kriisijohtamisen ohjeistuksen kehittäminen – Case finanssialan yritys X		3 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Finanssialan yritys X		
<b>Ohjaaja</b>		
Maria Kangasniemi-Haapala Teemu Pinomäki Asko Lammela		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdytysprosessin ja kriisijohtamisen ohjeistuksen kehittäminen. Aihe sai alkunsa toimeksiantajayrityksen kokemasta tarpeesta. Tavoitteena on tuoda kehittämis ehdotuksia yritykselle X perehdytysprosessien osalta sekä tarkentaa ohjeistusta kriisijohtamisesta kehittämis ehdotusten avulla. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on ”Miten perehdytys toimii tällä hetkellä finanssialan yritys X:ssä?”, ”Miten finanssialan yritys X:n perehdyttämistä voisi kehittää?” ja ”Miten kriisijohtamisen osalta ohjeistusta voidaan tarkentaa?”.</p> <p>Finanssiala on jatkuvasti muuntuva ala, jossa perehdytys ja sen ylläpito nousevat keskeiseen asemaan. Kun perehdytyksessä on onnistuttu, pystytään minimoimaan virheet ja takaamaan osaava ja asiantunteva henkilöstö. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu perehdyttämisen eri osa-alueista; perehdyttämisprosesseista niiden suunnitteluun sekä kriisijohtamisesta ja sen keinoista käytännössä. Viitekehys on koottu tutustumalla laajasti perehdyttämisen sekä kriisijohtamisen kirjallisuuteen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksissa käytetään sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää. Määrällinen tutkimus toteutetaan anonyymina kyselytutkimuksena ennalta rajatulle kohderyhmälle. Tutkimuksessa analysoidaan kohderyhmän henkilökohtaisia kokemuksia perehdytyksestä sekä pyritään niiden avulla löytämään mahdolliset puutteet, onnistumiset ja kehityskohdat. Lisäksi muutama kohderyhmästä valitaan laadullisen tutkimusosion haastatteluun, joka koskee kriisiviestinnän toimivuutta yrityksessä. Tutkimuksen myötä voidaan todeta, että yleisesti ottaen perehdytys ja kriisijohtaminen on toiminut yrityksessä. Kehityskohtina huomataan kuitenkin, että varsinkin perehdytyksen organisoinnin ja ajankäytön, sekä yksilöllisyyden huomioinnin kohdalla on kehitettävää, sekä kriisivalmiuden parantaminen on ajankohtaista.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
perehdytys, kriisijohtaminen, tutkimus, finanssiala		

<b>Author (authors)</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Jasmi Martikainen	Bachelor of Business Administration	May 2019
<b>Thesis Title</b>	Orientation processes, crisis communication and their developing – Case Financial Company X	57 pages 3 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>	Financial Company X	
<b>Supervisor</b>	Maria Kangasniemi-Haapala Teemu Pinomäki Asko Lammela	
<b>Abstract</b>	<p>The aim of this thesis was to focus on orientation at the moment, and develop it. Aim was also to define guidance in crisis communication, as well as developing it. This thesis got started as an assignment. Priority of this thesis was to investigate work orientation and its processes, and develop them. Thesis also reviewed leading skills during crisis and gave suggestions in how to develop it.</p> <p>Financial industry is constantly transforming industry, where introduction and its quality play big part in. When the orientation is done correctly and well enough, mistakes are minimised and definite proficiency is guaranteed. Theoretical framework was based on relevant literature and company's own material.</p> <p>Thesis included quantitative and qualitative research, and it was targeted to a certain target group. Target group participated in research anonymously. In the research was analysed target groups participants' personal experiences about the introduction. Goal was to find out where in the introduction has the company succeeded, and where it needs to develop itself. In the qualitative research there were randomly chosen three employees, who also participated interview about crisis communication.</p> <p>Research showed that generally speaking, introduction has worked well. Things which has to be developed, were for example organizing and timetabling the introduction, and also paying attention to everyone's individuality during introduction. With crisis communication there has been some necessities, but all in all it has worked well. Preparing for crisis was the biggest necessity to develop.</p>	
<b>Keywords</b>	orientation, working instruction, leading skills, crisis communication	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	7
2.1	Perehdyttäminen ja sen suunnittelu .....	7
2.1.1	Perehdyttämisen kehittäminen .....	9
2.2	Perehdyttämisprosessit.....	11
2.2.1	Perehdyttämisen viisi askelta .....	12
2.2.2	Oppimisen seuranta ja arviointi .....	14
3	KRIISIJOH TAMINEN.....	15
3.1	Kriisijohtamisen keinot kriisin sattuessa .....	17
3.1.1	Kriisijohtaminen verkossa.....	20
4	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS .....	21
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAIN EISTO.....	22
5.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	22
5.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	22
5.3	Tutkimusten toteuttaminen .....	23
5.4	Määrällisen tutkimusaineiston analyysi .....	24
5.5	Laadullisen tutkimusaineiston analyysi.....	24
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	26
6.1	Kvantitatiivisen tutkimusosion tulokset.....	26
6.2	Kvalitatiivisen tutkimusosion tulokset .....	42
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET .....	46
7.1	Perehdytysprosessien toimivuus.....	46
7.1.1	Kehittämisideat perehdytysprosessin osalta.....	47
7.2	Kriisijohtamisen ohjeistuksen toimivuus .....	49
7.2.1	Kehittämisideat kriisijohtamisen ohjeistuksen tarkentamiseksi....	50
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	51

8	LOPUKSI.....	52
	LÄHTEET .....	54
	LIITTEET .....	58
	LIITE 1. KYSELYTUTKIMUKSEN SAATEKIRJE.....	58
	LIITE 2. WEBROPOL -KYSELYTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET .....	59

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstön perehdytysprosessit ja kriisijohtaminen finanssialan yrityksessä. Sain aiheen toimeksiantajalta, joka haluaa pysyä nimettömänä opinnäytetyössä. Idea aiheesta syntyi esille tulleesta tarpeesta, ja se valikoitui sen sopivuuden sekä ajankohtaisuuden vuoksi, sillä toimeksiantaja koki, että siitä olisi yritykselle eniten hyötyä.

Perehdyttäminen on erittäin laaja aihealue, joten sitä on rajattu tätä työtä varten reilusti. Tässä opinnäytetyössä käsitellään perehdyttämistä itsessään sekä työnopastusta ja perehdytysprosessia sekä niiden kehittämistä. Lisäksi kriisijohtamisen ohjeistukseen ja sen tämänhetkisen tilanteen selvittämiseen päädyimme tilanteen ajankohtaisuuden takia. Työn tavoitteena on perehdytysprosessin kehittäminen, sekä ohjeistuksen tarkentaminen kriisijohtamisen osalta. Tuloksena olisi entistä selkeämpi perehdytysprosessi sekä ohjeistus kriisijohtamisen osalta. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä on ”Miten perehdytys toimii tällä hetkellä finanssialan yritys X:ssä?”, ”Miten finanssialan yritys X:n perehdyttämistä voisi kehittää?” ja kolmantena ”Miten kriisijohtamisen osalta ohjeistusta voidaan tarkentaa?”.

Päädyin sekä kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään siksi, että vaikka tutkimuksen osallistujamäärä ei ollutkaan kovin suuri, tutkimuksesta halutaan saada ensisijaisesti koottua keskenään helposti vertailtavat kaaviot. Kaavioiden myötä tutkija sekä toimeksiantaja näkevät kehitettävät osa-alueet yksinkertaisesti. Tähän osioon käytän määrällistä tutkimusmenetelmää. Aineistoa kerätään kyselytutkimuksella, joka sisältää yhteensä noin 60 kysymystä, joista osa on monivalinta- ja avoimia kysymyksiä. Lisäksi toinen tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödynnetään kriisijohtamiseen liittyvien haastattelujen parissa, joissa aineisto kerätään vastausten perusteella peilaten niitä teoriaan.

Raportin rakenne koostuu kahdesta pääluvusta, joista toisessa käsitellään perehdytystä ja sen kehittämistä kokonaisuutena, ja toisessa kriisijohtamista. Teoriaosuuden lukuja seuraavat toimeksiantajan kuvaus, tutkimuksen toteutus sekä sen analysointi, tulokset, johtopäätökset sekä loppusanat.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on kaikkea sitä, minkä avulla perehdytettävä oppii tuntemaan uuden työpaikkansa toimintaperiaatteet ja -tavat, tutustuu työyhteisön jäseniin sekä oppii omat työtehtävänsä ja rekisteröi siihen liittyvän vastuun ja turvallisuusohjeet. Perehdyttäminen koostuu kahdesta osa-alueesta: yritykseen, työyhteisöön sekä toimipaikan työskentelytavoille perehdyttämisestä sekä itsessään työhön perehdyttämisestä eli työnopastuksesta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Perehdyttäminen ei suinkaan ole vain ensiaskeleita tukeva prosessi uuden työn parissa. Todellisuudessa se on osana henkilöstön osaamisen kehittämistä ja ylläpitoa. (Työssäoppijan perehdyttäminen 2019.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on aina velvollinen perehdyttämään työntekijänsä:

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

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta;
- ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.”. (Työturvallisuuslaki §14, 2002.)

### 2.1 Perehdyttäminen ja sen suunnittelu

Tärkeintä perehdytyksessä on, että perehdytettävä saa prosessin aikana kokonaisvaltaisen käsityksen yrityksestä sekä sen toiminnasta ja arvoista. Perehdytettävä saa tarpeeksi tietoa työsuhteeseen liittyen, ja tietää mistä tietoa voi saada tarvittaessa lisää. Esimies on vastuussa työntekijän perehdyttämisestä uuden työntekijän kohdalla sekä esimerkiksi pitkän poissaolon jälkeen

töihin palaavan työntekijän kohdalla. Esimiehenä hän on vastuussa perehdytyksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Kuitenkin esimies voi delegoida tehtäviä muille koulutetuille työnopastajilleen. (Työturvallisuuskeskus, 2017.)

Kun uutta työntekijää perehdytetään, sijoitetaan samalla yrityksen tulevaisuuteen. Menestynyt perehdytys voi parhaimmillaan taata perehdytettävälle tulevaisuudessa paikan yrityksen avainasemassa. Kulmakivi tähän menestykseen on laadukas ja onnistunut perehdytys. (Sarpo, 2013.)

Perehdytyksen tukena voivat olla erilaiset oheismateriaalit, kuten oppaat, henkilöstön tiedotteet, esitteet tai internet. Oheismateriaalit vahvistavat perehdytettävien asioiden oppimista ja muistamista. Kuitenkin perehdyttäminen ja työnopastus on suunniteltava perehdytettävän kannalta mahdollisimman selkeäksi ja yksilökohtaiseksi, sillä perehdytettäviä on vähintään yhtä monta erilaista, kuin työtehtäviä. Kunnollinen suunnittelu tehostaa perehdytystä. (Työturvallisuuskeskus 2013, 6–9.)

Perehdytyksessä voi olla sama runko, joka muotoutuu jokaisen työtehtävän ja aseman kannalta yksilökohtaisesti. Jokainen perehdytettävä tuo kuitenkin omaa osaamistaan, kokemustaan sekä näkökulmia organisaatioon. Joskus perehdytyksessä on selkeä tehtävä, johon perehdytetään, ja joskus taas tulokas määrittelee osittain itse omaa vastuualuettaan. Perehdyttäminen on paitsi kannattavaa, myös erittäin hyödyllistä organisaation sekä tulokkaan kannalta. Perehdyttäminen esimerkiksi ennaltaehkäisee virheitä, vähentää poissaoloja, säästää kustannuksista, sekä pitää yrityksen kuvan myönteisenä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2–5.)

Hyvin toteutettu ja onnistunut perehdytys vie aikaa. Kuitenkin mitä nopeammin uusi tulokas pääsee työtehtäviinsä käsiksi, sitä hyödyllisemmäksi ajankäyttö voidaan todeta. Perehdytyksen tarkkuudella ja ajankäytöllä on merkitystä, sillä mahdollisten virheiden korjaamisesta koituu tehtäviä muillekin. Lisäksi, kun perehdytettävä kokee olevansa turvassa uuden työnsä alkutilanteessa, saa perehdyttäminen laadukkaamman startin. (Österberg, 2015.)



Joskus perehdyttämisestä koituu ongelmia. Tällöin yleensä syynä on kiire, minkä vuoksi uuden tulokkaan perehdyttäminen ja työnopastus on jäänyt vähiin. Tämän takia perehdytyksen hyödyt on tehtävä esimiehille sekä työntekijöille selväksi, jotta tulokasta ei nähdä kilpailijana, vaan uutena työtoverina jota autetaan. Lisäksi vääränlainen käsitys tulokkaan valmiuksista voi johtaa köyhään perehdytysjaksoon, eivätkä kaikki aina näe perehdytyksen hyötyjä niin selkeästi. Tulokkaan on voitava kysyä keneltä tahansa, kun kysyttävää tulee.

Perehdyttäminen on tietysti myös kallista, jolloin uusi tulokas halutaan äkkiä tuottaviin töihin. Silti työnantajan on maltettava suunnitella perehdytys rauhassa ja harkitusti. Joskus onnistuneesta perehdytyksestä huolimatta tulee epäonnistumisia. Tällöin organisaation on reagoitava heti, ja ensimmäisenä selvitettävä, että kohtaavatko yrityksen ja tulokkaan näkemykset työn sisällöstä ja tavoitteista samalla tavalla. Sitten voidaan selvittää molempien osuus epäonnistumisiin, ja mikäli tulokkaan työ ei tuota silti tulosta, on siihen tartuttava heti. Oikeudenmukaisuus ja suorapuheisuus ovat avainasioita, kun tällaisia keskusteluja käydään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.)

### **2.1.1 Perehdyttämisen kehittäminen**

Perehdytykseen liittyviä käytäntöjä ja rutiineja on kannattavaa tarkastella aika ajoin, mikäli jotakin halutaan lisätä tai jättää huomiotta perehdytyksen aikana. Perehdytyksen kehittäminen edellyttää, että tiedetään lähtötilanteen laita perusteellisesti. Sen jälkeen suunnitellaan kehittämistä tukeva ohjelma tavoitteiden ja toimenpiteiden saattamiseksi (Kangas & Hämäläinen 2007, 25–26). Ensin on selvitettävä kehittämisen tarpeet. On kartoitettava mitkä asiat ovat kunnossa ja mitkä asiat kaipaavat kehittämistä. Tässä vaiheessa on hyvä tiedustella uusien työntekijöiden kokemuksia omien perehdytystensä kannalta, tai kysyä henkilöstöltä esimerkiksi lomakkeiden muodossa mielipiteitä.

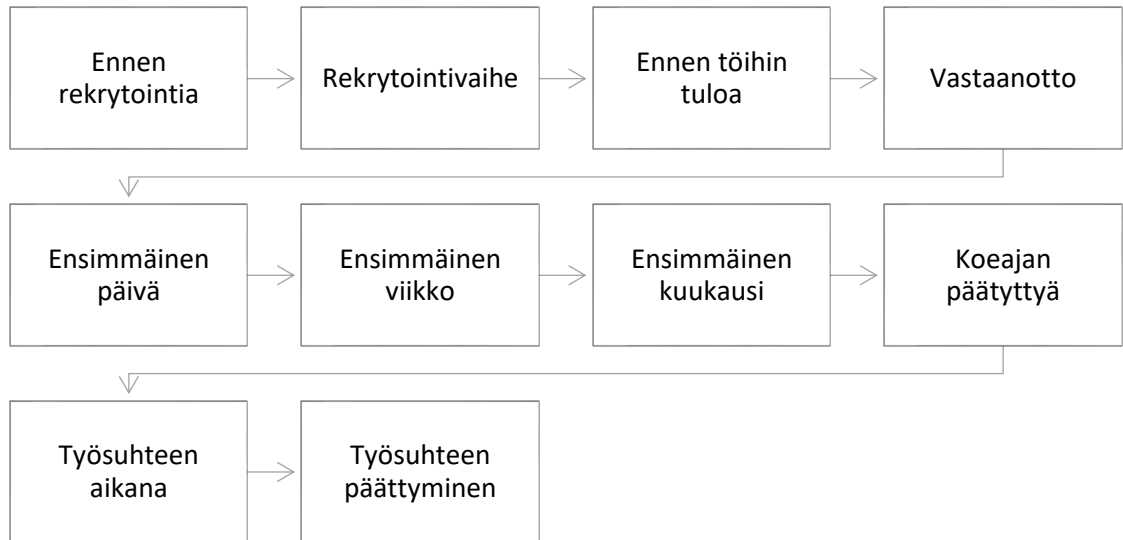
Tämän jälkeen on sovittava kehittämistavoitteet eli toivottu lopputulos. Ennen päätösten tekemistä kehittämiskohteista on keskusteltava harkiten. Jos nykytilanne on sama kuin toivottu lopputulos, ei suurempaa kehittämistarvetta ole. Lopuksi kehittämiskohteet valitaan, ja tarpeiden mukainen kehittämisohjelma tehdään. Kehittämisohjelmassa sovitaan, että mitä tehdään, miten tehdään,

ketkä tekevät ja millä aikataululla tehdään. Tätä varten voi esimerkiksi koota työryhmän, joka ottaa asiasta vastuun. Ryhmässä laajempien näkökulmien sekä objektiivisuuden käsittelyyn saadaan enemmän potentiaalia. Lopuksi kehittämisohjelma toteutetaan, ja varmistetaan, että se toteutuu. Joskus käy kuitenkin niin, että perehdytystä kehittävät suunnitelmat jäävät toteutumatta. Tällöin kyse voi olla liian nopealla aikataululla toteutetusta suuresta työmäärästä. Asioiden toteutumista on seurattava hallitusti, aktiivisesti ja tasaisin väliajoin, mikäli halutaan, että tilanne pysyy hallussa. Kun ohjelma on saatu loppuun, arvioidaan sen onnistuminen ja pohditaan, saavutettiinkö tavoitteet toivotulla tavalla. Kuitenkin tilanteen seuraaminen jatkuu aktiivisesti koko ajan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 26.)

Perehdytystä voi uudistaa ja kehittää myös monin muin eri tavoin. Esimerkiksi Kjelinin ja Kuusiston (2003, 50–55) mukaan perehdytys on oikein uudistuskykyinen voimavara. Uudistavan perehdyttämisen tavoitteena on yksilön sitoutuminen ja yrityksen kyky uudistua. Uudistavalla perehdyttämällä tavoitteet ovat tismalleen samat, kuin perinteisessä perehdyttämässä. Kuitenkin uudistava näkökulma tuo perehdytykseen työtehtävien taitojen ja tavoitteiden lisäksi vielä entistä laajempia tavoitteita. Yrityksen kykyä uudistua, sekä työntekijöiden sitoutuneisuutta edesautetaan vaikuttavimmin kiinnittämällä kaikissa tapauksissa erityistä huomiota seuraaviin seikkoihin: roolien selkeytys, tulokkaiseen tutustuminen ja yhteistyön rakentaminen. Nämä kaikki kolme tekijää ovat yhteydessä toisiinsa, joten uudistavan perehdyttämisen seurauksena olisi syytä kiinnittää huomiota jokaiseen niistä. Kuitenkaan näitä seikkoja ei kannata kehittää yksitellen, vaan mieluummin löytää ja omaksua sellaiset tilanteet, jossa kaikki tekijät voivat kehittyä yhdessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 57.)

## 2.2 Perehdyttämisosprosessit

Kupiaan ym. mukaan (2009, 102) perehdyttämistä kuvataan usein prosessina, joka sisältää useamman vaiheen, jonka mukaan se liikkuu. Vaiheet jakautuvat seuraavasti:



Kuva 1. Perehdyttämisosprosessin vaiheet. Kupias 2009, Juvenes Print

Kuvasta 1 voidaan nähdä, että vaiheet ovat Kupiaan (2009) mukaan erittäin selkeäjakoiset ja niitä on helppo uudelleenmäärittää ja soveltaa jokaiseen tilanteeseen sopivaksi.

Ennen rekrytointia -vaiheessa perehdyttämisen valmistelu on jo alkanut. Silloin mietitään tulevaan tehtävään tarvittavia vaatimuksia ja osaamista. Perehdyttämisen painopiste juontuu tästä vaiheesta.

Rekrytointivaiheen aikana hakijoita haastatellaan ja heille kerrotaan tehtävän piirteistä sekä työyhteisöstä ja organisaatiosta. Haastattelujen aikana saadaan kiinni hakijoiden ajatuksista ja luodaan potentiaalisia kontakteja.

Ennen töihin tuloa -vaiheessa rekrytointi on päättynyt, ja valittu henkilö on tiedossa. Luodaan kontakti uuteen tulokkaaseen, mikä luo turvallisuuden tunnetta perehdytettävälle. Lisäksi tässä vaiheessa suunnitellaan perehdytys sen

painopisteiden mukaisesti sekä sen mukaan, miten valitulla on työkokemusta tai osaamista.

Vastaanotto on erittäin tärkeä vaihe. Ensimmäisen päivän on oltava hyvin organisoitu. Tulokkaan on tunnettava olonsa tervetulleeksi työyhteisöön, esimerkiksi kakkukahvien merkeissä.

Ensimmäisen päivän aikana käytännön asiat hoituvat pois alta, kuten esimerkiksi avainten myöntäminen tai muut yleiset käytännöt. Työpiste, työtoverit sekä työtilat on tehtävä tutuiksi ensimmäisen päivän aikana.

Ensimmäisen viikon aikana on olennaista, että tulokas pääsee konkreettisesti kiinni työtehtäväänsä. Ensimmäisen viikon infopakettia voisi kutsua "ensiapupaketiksi", jonka turvin tulokas pääsee työssään alkuun. Ensimmäisen viikon ohjelmasta ei kannata tehdä liian tiivistä.

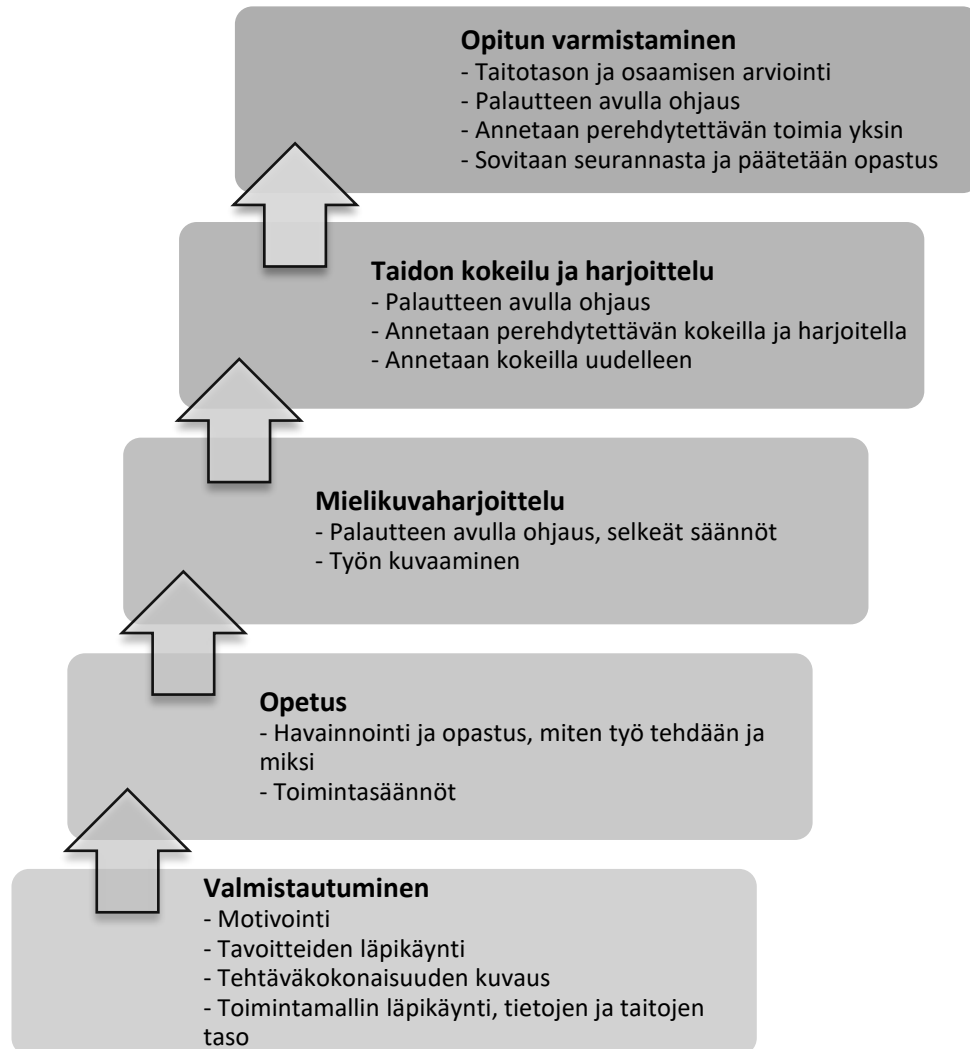
Ensimmäisen kuukauden aikana tulokas on päässyt työstään jyvälle sen verran, että voi rohkeasti tuoda omia näkemyksiään esille asioissa. Kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu kuitenkin suunnitelman mukaisesti, mutta vastuu perehdyttämisestä siirtyy pikkuhiljaa perehdytettävälle itselleen.

Koeaika on yleensä lain mukaisesti neljän kuukauden mittainen jakso, jonka aikana perehdytettävä voidaan irtisanoa työnantajan toimesta, mikäli työntekijä ei ole sopiva työhön. Ennen koeajan päättymistä on esimiehen ja tulokkaan välillä pidettävä keskustelu, jossa arvioidaan osaamista siihen saakka. Työsuhteen päättyessä työntekijä voi jättää itse yrityksen ja se voi olla hyvin nopeaa toimintaa esimerkiksi irtisanomisperusteesta johtuen. Toisinaan taas määräaikaisen työsopimuksen päättyminen on ollut tiedossa jo pitkään. Tässä vaiheessa on tärkeää luoda työntekijälle pidetty ja tärkeä olo sekä mahdollisesti muistaa lähtevää työntekijää esimerkiksi lahjan tai kahvittelun merkeissä. (Kupias & Peltola 2009, 102–110.)

### **2.2.1 Perehdyttämisen viisi askelta**

Työhön perehdyttämiseen soveltuu myös oivallisesti TTK:n viiden askeleen menetelmä (Työturvallisuuskeskus, 2016). Menetelmä jaotellaan valmistautumisesta opitun varmistamiseen, pitäen sisällään opetuksen, mielikuvaharjoitte-

lun sekä taitojen kokeilun ja harjoittelun. Kyseistä menetelmää voidaan käyttää hyödyllisesti perehdyttämisen tueksi sekä menetelmän avulla perehdytystä voidaan mahdollisesti jopa tehostaa.



Kuva 2. Perehdyttämisen viisi askelta (Työturvallisuuskeskus 2016)

Oheisen kuvan (kuva 2) myötä perehdytysprosessi viiden askeleen menetelmän mukaan on helposti havainnollistettavissa. Ensimmäisessä vaiheessa, valmistautumisessa, keskitytään motivoimaan ja alustamaan työtehtävän aloitusta eri keinoin. Toisessa vaiheessa toimintasäännöt käydään läpi sekä keskitytään opastamaan uutta tulokasta siinä, että miten työ tehdään ja miksi se niin tehdään. Tämän jälkeen siirrytään mielialaharjoitteluun, jossa perehdytettävää ohjataan palautteen ja selkeiden sääntöjen avulla. Uutta työntekijää pyydetään myös kuvaamaan työtään.

Taitojen kokeilu ja harjoitteluvaiheessa palautteen avulla ohjaaminen jatkuu ja perehdytettävän annetaan kokeilla ja harjoitella työtään, sekä kokeilla uudelleen jatkossa. Viimeisessä vaiheessa opitut asiat halutaan varmistaa, ja palautteen avulla ohjaaminen jatkaa kulkuaan. Lisäksi työntekijän annetaan toimia yksin, varmistetaan hänen osaamisensa ja sovitaan seurannasta. Lopuksi opastus päätetään. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

### **2.2.2 Oppimisen seuranta ja arviointi**

Oppimista voidaan seurata jo aiemmin mainittujen oheismateriaalien avulla. Esimerkiksi tarkistuslistat tai pienet tieto- ja taitotestit koskien juuri opittua asiaa voivat tukea oppimista huomattavasti.

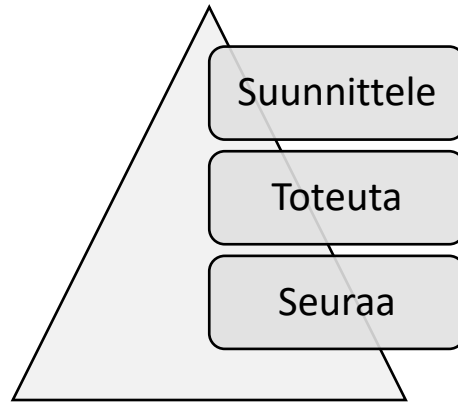
Perehdyttäminen on vakuutettu silloin, kun kaikki asiat on käyty läpi ja opiskeltu sekä oppiminen on ollut taattua. Parhaimmillaan perehdyttäminen on vuorovaikutuksellista toimintaa eli aktiivista keskustelua, kysymistä ja kannustamista. Tällöin oppimisen seuranta on mutkatonta ja yksinkertaista. Oppimisen seuranta toteutetaan lisäksi arviointikeskustelujen sekä kehityskeskusteluiden avulla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17–19.)

Kun oppimista halutaan seurata aktiivisesti, on keskusteluja käytävä dynaamisesti tulokkaan sekä perehdyttäjän välillä. Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen ovat suuressa roolissa, kun puhutaan kehittymisestä työn kannalta. Keskustelujen avulla kumpikin osapuoli oppii lisää, ja nämä keskustelut ovat oikeastaan harjoitusta oikeita kehityskeskusteluja varten.

Oppimisen arvioinnilla tarkoitetaan niitä toimia, joilla tarkkaillaan oppimistavoitteen sekä oppimisen kattavuutta ja edistymistä. Arvioinnissa arvioidaan koko oppimisprosessia. Arviointi avaa molempien osapuolien ymmärrystä ja tietoa siitä, miten oppiminen on onnistunut ja mitä pitää vielä oppia.

Arvioinnin kohteina yleisesti ottaen ovat ammattitiedot ja -taidot. Lisäksi usein arvioidaan muun muassa päätöksentekotaitoja tai ongelmanratkaisutaitoja.

Osaamisen arviointia toteutetaan erilaisten lomakkeiden avulla, mikä helpottaa arviointia huomattavasti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17–19.)



Kuva 3. Perehdytysprosessin kiertokulku (Kupias & Peltola, 2009)

Kuvassa kolme esitellään perehdytyksen kiertokulun kolmea kulmakiveä, jotka ovat suunnittelu, toteutus ja seuraaminen. Arvioinnilla ja seurannalla varmistetaan se, että perehdytys on onnistunut sekä kartoitetaan, missä osa-alueissa toimintaa täytyy mahdollisesti kehittää. Toiselle yksinkertainen asia voi aiheuttaa toiselle paljon päänvaivaa, jonka vuoksi yksilöllisyys ja suunnittelu ovat avainasemassa perehdytyksen kannalta. Perehdytysprosessien kierto alkaa alusta aina tasaisesti, sillä jokaista suunnitteluvaihetta ennen on oltava vähintään edeltävien työntekijöiden seurausvaihe. Suunnitteluun on varattava reilusti aikaa, ja siinä on huomioitava jokainen osa-alue aktiivisesti. Toteutusvaihe on varsinainen perehdytysprosessi, joka kestää pisimpään. Toteutusvaiheen aikana suunnitelma toteutetaan, ja seuraamista aletaan pohjustaa. Suunnittelun ja toteutuksen jälkeinen seuraamisvaihe kestää todella pitkään, eikä se rajoitu ainoastaan perehdytyksen kesto.

### 3 KRIISIJOHHTAMINEN

Esimiesten vastuualueisiin organisaatioissa kuuluu yleisesti ottaen aina kriisiviestintä ja sen johtaminen. Kriisijohtamisen tarkoituksena on kommunikaation keinoin helpottaa kriisin kielteisiä seurauksia. Organisaation näkökulmasta on lähes mahdotonta ennakoida kriisejä. Täten ne ovat ennakoimattomia ja ne

vaativat hetimmiten toimenpiteitä. Kriisiä määritellään seuraavasti Jaakko Lehtosen oppaassa "Ettei pahin tapahtuisi" (2009):

"Kriisi on tapahtuma tai tilanne, joka uhkaa yhteisön tasolla organisaation toiminnan tai koko toimialan oikeutusta tai toimintaedellytyksiä ja vaikuttaa yksilötasolla ihmisen subjektiiviseen maailmaan kyseenalaistamalla tämän maailmankuvaa, perusolettamuksia ja arvojärjestelmää ja -ainakin lyhyellä aikavälillä – heikentää kriisitilanteeseen joutuneen henkilön kykyä rationaaliseen päätöksentekoon. Julkisuuden tasolla kriisi käynnistää henkilöön, organisaatioon tai toimialaan kohdistuvan julkisen keskustelun, joka voi ohjata yleisön ja päätöksentekijöiden suhtautumista organisaatioon ja sen tuotteisiin ja sillä tavalla huomattavasti vahingoittaa organisaation toimintaa ja heikentää sen tuloksellisuutta."

Kriisijohtamisessa on olemassa omia käytäntöjä, joiden avulla kriisitilanteeseen varaudutaan ja sitä käsitellään. Yleisesti ottaen kriisijohtamisessa käytetään kolmen vaiheen mallia, johon kuuluvat 1) varautuminen kriiseihin, 2) kriisitilanne ja 3) kriisin jälkeinen tilanne. Kriisitilanteessa olennaista on suunnitelmien käyttöönotto ja niissä pysyminen. (Seeck, 2009, 8.)

Akuutin kriisin merkki on yllätyksellisyys. Se kuuluu myös kriisin kolmeen pääominaisuuteen, jotka ovat: yllätyksellisyys, uhkaavuus ja nopeiden toimenpiteiden edellytettävyyys. Kriisi voi olla esimerkiksi koko työyhteisöä järkyttävä tapahtuma, vakava häiriö yrityksen toiminnassa, yrityksen imagoa ja mainetta vahingoittava tilanne tai esimerkiksi työntekijöiden moraaliala ja lojaaliutta murentava syy. (Lehtonen, 2009, 44.)

Kriisissä on vaihteita, joita voi olla toisinaan vaikeaa tulkita. Yleensä ennen varsinaista kriisiä on vaihe, jonka aikana voi mahdollisesti havaita merkkejä tulevasta. Esimerkiksi riitaisuus työntekijöiden välillä tai vaikka valitukset toisesta työntekijästä voivat olla merkkejä jostain vakavammasta.

Toisen vaiheen aikana kriisi laukeaa, jolloin kyseessä on akuutti kriisi. Akuutin kriisin aikana vauriot tapahtuvat, esimerkiksi työyhteisö saa kuulla tapahtuneesta ja sen seurauksena kohtaa emotionaalisen vaurion. Akuutin kriisin vaihetta seuraa tyynnyttävä vaihe, jonka kesto ei voida etukäteen arvioida. Se voi kestää parista viikosta vuosiin. Tyyntymisvaiheen edetessä kriisi muuttuu



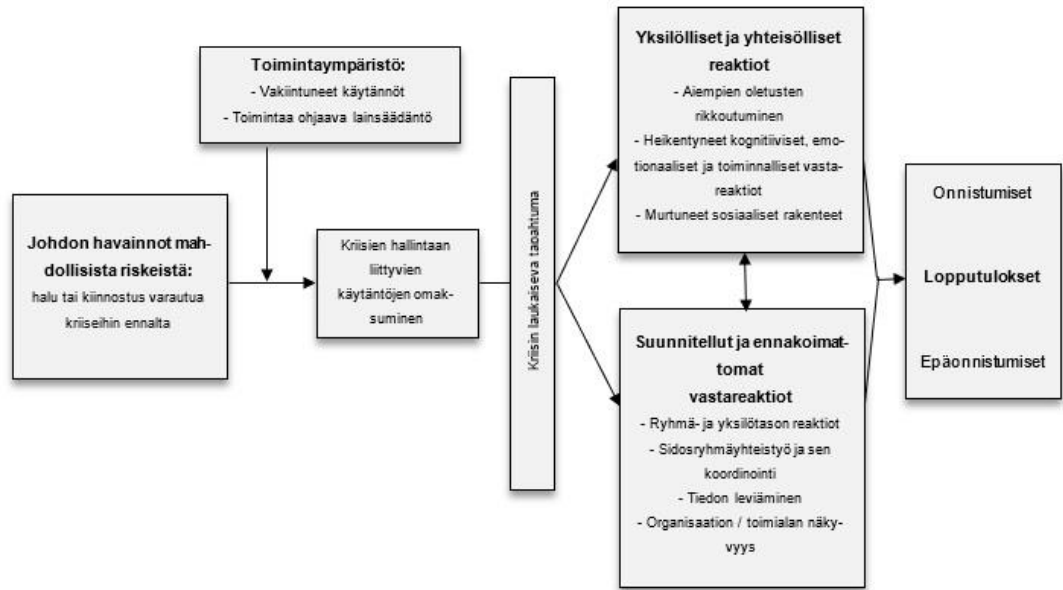
syytöksiksi puolesta sekä vastaan. Tällöin esimerkiksi saatetaan järjestää mielenosoituksia tai puidaan asiaa läpi sitä spekuloiden. Kun organisaatio ajautuu kriisiin, media innostuu aiheesta ja aihe pysyy pinnalla.

Viimeinen vaihe on kriisin sammuminen. Aihe häviää median pääotsikoista, eikä se vaikuta enää juurikaan organisaation toimintaan.

Kriisin sattuessa yleisö jakautuu aina puolesta ja vastaan alusta alkaen, vaikka asiasta ei olisikaan selkeää, syvällistä näkökantaa. Tässä vaiheessa mielipiteiden muodostumiseen vaikuttavat suuresti organisaation jäsenten toimintatavat ja osapuolten teot. Esimerkiksi julkiset kannanotot, asian kommentointi julkisesti tai huomattava käytös voivat vaikuttaa yleisön mielipiteiden muodostumiseen. (Lehtonen, 2009, 44–46.)

### **3.1 Kriisijohtamisen keinot kriisin sattuessa**

Jo ennen kriisin tapahtumista, on organisaation hyvä valmistaa itseään kriisiin, eli luoda kriisivalmius. Se aloitetaan siitä, että määritellään yrityksen toimiala, mitä se tekee ja listataan sen tavoitteet ja strategiat. Riskit jaetaan sen mukaan, mikäli kyseessä on ulkoinen tai sisäinen uhka (Skoglund, 2004, 13). Sisäisiä uhkia ovat esimerkiksi äkillinen kuolemantapaus, lahjonta, tulipalo, talouskriisi tai sukupuolinen häirintä. Sisäiset kriisit johtuvat usein siitä, että asiaa ei olla huomattu, työrutiinit eivät ole oikeudenmukaisia tai johtamistaidot ovat heikot. Ulkoisia uhkia ovat esimerkiksi pommiuhkaus, sabotaasi, haasteet tai vaikkapa finanssikriisi. Ulkoisilta kriiseiltä voidaan yrittää suojautua, mutta ne ovat riippuvaisia sellaisista asioista, joille yritys ei mahda mitään. Valmiuden luominen etukäteen, esimerkiksi kriisikäsikirjan merkeissä, voi helpottaa asianomaisten kriisin kohtaamista sen sattuessa. (Skoglund, 2004, 10–15.)



Kuva 4. Kuva kriisijohtamisen prosessimallista. Seeck, H. 2009, Työterveyslaitos (Pearson & Clair, 1998)

Kriisijohtamisen prosessimallissa (Pearson & Clair, 1998) on koottu hyvin kriisijohtamisen pääpiirteet prosessin aikana. Riskien analysoimisesta tulee osa kriisijohtamista, ja havaintojen tärkeys korostuu. Pearsonin ja Clairin toteuttaman prosessikaavion mukaan (ks. kuva 4), johto joutuu arvioimaan ennen kriisin laukaisevaa tekijää, mitkä riskit ovat mahdollisia organisaatiossa. Näihin riskeihin vaikuttavat suuresti organisaation kyvyt sekä kiinnostus varautua kriiseihin ennakolta. Lisäksi kriiseihin vaikuttaa toimintaympäristö, kuten esimerkiksi lainsäädäntö ja käytännöt. Tavat, joilla kriisiin varaudutaan, ovat tiedossa etukäteen, ja kriisissä niitä sovelletaan. Lisäksi itse kriisitilanteessa suuressa roolissa ovat yksilölliset sekä yhteisölliset reaktiot asiaan. Kaikki vaikuttavat siihen, mikäli kriisijohtaminen onnistuu. Seeck (2009) kertoo onnistuneen/epäonnistuneen kriisijohtamisen piirteistä seuraavasti: "Kriisijohtamisen piirteet, joiden avulla onnistumista tai vastaavasti epäonnistumista mitataan, ovat 1) varoitussignaalien havaitseminen, 2) kriisin leviäminen, 3) toiminnan jatkuvuus, 4) vaikutukset oppimiseen, 5) vaikutukset maineeseen, 6) resurssien saatavuus ja 7) päätöksenteko.". (Pearson ja Clair, 1998.)

Kaikissa kriiseissä syntyy uhreja. Esimerkiksi onnettomuuden sattuessa, uhreja ovat ensinnäkin loukkaantuneet ja heidän omaisensa sekä menehtyneet

ja heidän omaisensa. Onnettomuus koskettaa suurta ihmisjoukkoa, johon jokainen yksilö ihmisjoukossa reagoi eri tavoin. Tähän tarvitaan psykologista tietämystä, jotta kaikkien reaktioiden arviointi olisi mahdollista.

Esimerkiksi kriisiryhmän perustaminen kriisin kohdatessa on toimiva keino. Kriisiryhmään olisi hyvä sijoittaa työyhteisön sisältä muutama siihen sopivimmista henkilöistä, joista yksikään ei kuitenkaan ole toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja pidetään hyvin ajan tasalla, mutta toimitusjohtajan mukanaollessa asioista puhuminen voisi hankaloitua. Kriisiryhmän kanssa työyhteisö voisi käydä asiaa läpi tuttavallisesti ja sitä kautta kartoittaa varsinaisen kriisiavun (psykologi, työterveys) tarpeen. Kriisiryhmä toteuttaisi jo edellä mainitun kriisikäsikirjan, johon on listattu organisaation valmiustoimenpiteet kriiseihin sekä sopivimmat toimintamallit ja tärkeät yhteystiedot. Lisäksi kriisistrategian luominen olisi tehokasta ja hyvää ennaltaehkäisyä pahinta varten. Kriisistrategian pystyy juurruttamaan työyhteisön tietoon esimerkiksi intran kautta, jossa kriisiryhmä voisi käsitellä asian kaikille selkeällä tavalla. (Skoglund, 2004, 35–44.)

Kriisiviestintä on usein luonteeltaan jälkijunassa toteutettua hoitoa. Se alkaa siitä, kun organisaatio alkaa ottamaan kantaa asiaan tai aloittaa esimerkiksi aktiivisen tiedottamisen julkisuudessa. Itse kriisiviestinnästä on kyse vasta silloin, kun jotain ikävää on jo sattunut.

David Sturgesin (*Communicating through crisis*, 1994) sipulimallin mukaisesti, kriisi etenee neljän vaiheen mukaan; kriisin laukaiseva tapahtuma, kriisin laajentuminen, kuohunta ja vaikeneminen. Silloin kun onnettomuus on jo tapahtunut, on erittäin tärkeää tiedottaa asianomaisia sen mukaan, että miten kannattaa toimia. Seuraavaksi on tärkeää rauhoittaa asianomaisia ja antaa tietoa mikä auttaa heitä jaksamaan pahimman yli. Jokaisen kohdalla on otettava huomioon, että viestintä ja apu tapahtuvat heidän ehdoillaan ja heidän mukavuusalueensa huomioiden. Kriisiapua on järjestettävä mahdollisimman nopeasti työyhteisön käyttöön. Kun akuutti tilanne on käsitelty, voidaan tiedottaa asianomaisia siten, että jokaiselle muodostuu mielikuva tapahtuneesta. Lopuksi tärkeää on palauttaa asianomaisten luottamus ja vahvistaa yrityskuvaa myönteisesti. Kriisiapua on hyvä olla saatavilla pitkään kriisin tynnyttävän vaiheen aikana. (Lehtonen, 2009, 97–101.)

### 3.1.1 Kriisijohtaminen verkossa

Internetin kautta leviää huhuja sekä vääriä tietoja samaan tahtiin, kuin uutisia. Se kuitenkin antaa mahdollisuuden myös oikeista tietoja. Internetissä kriisin arvioiminen ja spekulointi ovat nykyään todella helppoa muun muassa erilaisten foorumeiden siivittämänä. Internet mahdollistaa myös anonyyminä asian kommentoinnin, mikä tekee julkisuudesta kriisin aikana hyvin raakaa. Media ruokkii monenlaisia ajatusmaailmoja, joiden pohjalta on loppujen lopuksi mahdollonta erotella fakta ja fiktio toisistaan. Oikea tapa reagoida julkisiin syytöksiin tai vihamielisiin puheisiin, on osoittaa ymmärrystä, pahoitella ja kertoa miten tilanteessa pyritään jatkossa toimimaan. Suurin virhe on kiistää asia, ja olla täysin kommentoimatta tapahtunutta. Osallistuminen keskusteluun tai tiedottaminen julkisesti eivät tietysti ole ainoita keinoja reagoida negatiiviseen tai uteliaaseen julkisuuteen. (Lehtonen, 2009, 115–117.)

#### 4 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

Toimeksiantajana toimii finanssialan yritys X. Yritys sijoittuu Etelä-Savon ja osittain myös Etelä-Karjalan maakuntiin. Laajan palveluskaalansa kautta, yritys tarjoaa palveluita yli 50 000 asiakkaalle. Yritys tarjoaa vahinko- ja henkivakuuttamisen sekä sijoittamisen ja säästämisen palveluita. Yritys on asiakaidensa omistama. Toimeksiantajaryitys on yksi alueyhtiö monesta, jotka jakautuvat alueiden mukaisesti ympäri Suomen.

Yleisesti ottaen asiakkaat ottavat yritykseen itse yhteyttä erilaisten elämäntilanteiden saattelemana. Esimerkiksi perheenlisäys, uuden kodin hankinta tai vaikkapa sairastuminen ajavat ihmisiä vahinko- ja henkivakuutusten sekä säästämisen ja sijoittamisen asiantuntijoiden puheille. Kuitenkin nykyään asiakaskäyttäytyminen on muuttunut radikaalisti verrattuna vuosikymmeniä sitten, sillä finanssialan yritysten on tehtävä itse todella aktiivisesti töitä, pidettävä omista asiakkaistaan kiinni sekä haettava jopa aggressiivisesti kasvua pysyäkseen kannattavana.

Finanssialaan liittyy tällä hetkellä hyvin suuri toimialamurros. Yksityisliiketoiminta siirtyy vahvasti verkkoon, mutta muutkin liiketoiminnan alueet ovat automatisoitumassa nopeasti. Tulevaisuudessa moniosaaminen on vahva keino säilyttää työpaikkansa, sillä tietynlaiset toimenkuvat voivat pahimmillaan jäädä kokonaan tarpeettomiksi. Nykyteknologia pitää huolen siitä jo nyt, että perinteisiä pankki- tai vakuutuspalveluja ei enää pitkään tarvita.

Tämä toimialamurros vaikeuttaa rekrytointia, sillä yritysten täytyisi nähdä pitkälle tulevaisuuteen valitessaan uusia työntekijöitä. On olemassa riski, että yritys rekrytoi vääränlaisen osaamisprofiilin omaavia henkilöitä, jotka eivät muuttaman vuoden päästä sovellukaan muuttuneeseen toimialaan.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO**

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytetään sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista menetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimusosiossa toteutetaan haastattelu, jossa keskitytään yksityiskohtaisesti pienen kohderyhmän mielipiteisiin ja näkökulmiin. Työn kvantitatiivisessa tutkimusosiossa toteutetaan kyselytutkimus suuremmalle kohderyhmälle.

### **5.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimus on suuntaus, joka perustuu aineiston keräämiseen täsmällisesti sekä jopa osittain laskennallisesti. Tätä suuntausta voidaan myös kutsua tilastolliseksi tutkimukseksi. Oikeastaan määrällisessä tutkimuksessa materiaalia kerätään siten, että tuloksia voidaan mitata numeerisesti. Määrällinen tutkimus voi sisältää kuitenkin myös avoimia kysymyksiä tai vaikkapa haastatteluja. Ilmiön on kuitenkin lähtökohtaisesti oltava selvitetävissä numeerisesti tai tilastollisesti.

### **5.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Laadullisen, eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan tutkia ilmiöitä pitämällä pääpaino mielipiteissä ja syy-seuraussuhteiden pohdinnassa. Usein tässä tutkimusmenetelmässä hyödynnetään kasvokkain toteutettavia keinoja, kuten haastatteluja tai ryhmätilanteita, kaavioiden ja tilastojen sijaan. Luonteeltaan tutkimusmenetelmä on kuvaileva ja arvioiva. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan myös hyödyntää, jos määrällisen tutkimuksen tuloksia halutaan päästä analysoimaan tarkemmin. (Taloustutkimus, 2019.)

Yleensä määrälliseen tutkimukseen yhdistetään suuri määrä tutkimukseen osallistujia, kun taas laadulliseen yhdistetään tarkoin valittu, pienempi otoksensa. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä selvittää esimerkiksi asioiden numeerisia yhteyksiä, kun taas kvalitatiivinen haluaa tietää, miksi ja miten joku asia toimii.

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta saadaan harvoin selityksiä tai syitä tilanteille, kun taas kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä voi helposti vastata esimerkiksi kehittämistehtäviin. (Heikkilä 2014, 15–19.)

Kuitenkin aina tutkimusongelma ja sen laajuus ovat ratkaiseva tekijä sen suhteen, mihin tutkimusmenetelmään loppujen lopuksi päädytään. Molempia tapoja voidaan myös käyttää toisinaan yhteydessä toisiinsa tai ottamalla vaikutteita molemmista.

### **5.3 Tutkimusten toteuttaminen**

Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Päädyin perehdytyksen kannalta määrälliseen menetelmään siksi, että tavoitteena on saada tuloksista koottua vertailukelpoiset, joista toimeksiantaja hyötyy enemmän, kuin yksittäisistä pitkistä vastauksista esim. haastattelujen muodossa. Tutkimus toteutetaan internetissä tehtävän kyselyn muodossa. Tutkimukseen osallistui yhteensä 11 henkilöä, jotka kaikki ovat aloittaneet viimeisen kolmen vuoden sisään yrityksessä erilaisissa työtehtävissä. Vaikka tutkimukseen osallistunut ryhmä onkin pieni, on tutkimus silti kvantitatiivinen. Tutkimuskyselyyn vastataan anonyymina. Tutkimus sisältää kyllä-ei-en osaa sanoa -väittämiä, avoimia kysymyksiä sekä monivalintakysymyksiä. Tutkimusta pidetään avoimena vastaajilleen marraskuussa 2018 kolmen viikon ajan, jonka jälkeen tulokset kerätään ja analysoidaan.

Tutkimuksen aineisto perustuu siis kohderyhmän vajaan 60 vastattuun kysymykseen. Aineisto kattaa laajasti kysymyksiä työilmapiiristä perehdytyksen aikana perehdytyksen jälkeiseen kouluttautumiseen. Avoimia kysymyksiä on myös muutamia, mutta tutkimusmenetelmä pysyy silti määrällisenä.

Tutkimuksen kvalitatiivinen eli laadullinen osuus toteutetaan haastatteluilla. Laadullinen osuus koskee kriisijohtamista, ja siihen osallistuu kolme satunnaisesti valittua henkilöä, jotka ovat myös osallistuneet opinnäytetyön määrälliseen tutkimukseen. Kysymykset liittyvät kriisijohtamiseen, ja peilautuvat yritykselle ajankohtaiseen tapahtumaan. Haastattelun kautta pyritään tunnistamaan yrityksen onnistumiset ja kehitettävät asiat kriisijohtamista ajatellen.

#### **5.4 Kvantitatiivisen tutkimusaineiston analyysi**

Tämän opinnäytetyön määrällisen tutkimusaineiston osuuden analysointi aloitetaan käymällä läpi kyselytutkimuksen tulokset, ja vertailemalla niitä keskenään tilastollisesti. Kyllä/Ei -kysymyksissä hyödynnetään osittain sisältöanalyysin keinoja. Webropol-kyselytyökalusta saadaan vastausmäärät, ja ne kootaan itse tehtyihin, helposti luettaviin taulukoihin. Kysymyksiä analysoidaan yksitellen, ja luodaan yhteneväisyyksiä kysymysten välillä. Näin vastausvaihtoehtojen yleisyys, sekä yhtenevyys vastaajien välillä saadaan esille tilastollisesti parhaiten. Pyritään siihen, että tuloksia analysoidessa opinnäytetyöhön, yhteneväisyyksiä tuodaan esille.

Yleisesti ottaen opinnäytetyön tutkimusten analyysien aikana vältetään profiilointia sekä tarkempaa luokittelua, kyselyn sekä haastattelun anonyymiuden takia. Tuloksia analysoitaessa kiinnitetään erityisesti huomiota siihen, että toimeksiantajayritys haluaa nähtäväkseen helposti tulkittavaa materiaalia. Taulukkomuodossa esitetyt asiat tulevat paremmin esiin varsinkin silloin, jos vastauksissa on hajontaa, kun taas haastattelussa yksinkertaisuus ja sisällöllinen tuotanto halutaan nostaa esiin.

#### **5.5 Kvalitatiivisen tutkimustusaineiston analyysi**

Laadullisen tutkimuksen materiaali pyritään selkeyttämään toteuttamalla yksinkertaisia kysymyksiä, ja antamalla haastateltaville aikaa miettiä vastauksiinsa. Haastattelussa nousseet asiat kirjataan ylös ja kirjoitetaan opinnäytetyöhön soveltaen sisällöllisen analyysin keinoja, sillä hajanaisesta keskustelusta nostetaan esille yhtenevimmat tekijät ja niitä pohditaan. Sisältöanalyysi nousee siis vahvasti esille myös laadullisen tutkimusosion kohdalla. Lisäksi laadullisen tutkimuksen analysoinnissa otetaan vaikutteita myös teorialähtöisestä analyysistä, sillä vastausten jälkeen halutaan pohjata esille nousseita asioita olemassaolevaan teoriaan.

Sisältöanalyysin tavoitteena on nostaa esille tekstissä esille tulleet merkitykset. Tuloksena on tiivistetty ja ehkä jopa yleistetty kuvaus. Sisällönanalyysissa kuvataan eroja sanallisesti. Sitä voidaan tarkastella kolmesta eri lähtökohdasta; aineisto- ja teorialähtöisesti, sekä teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi, 2009).



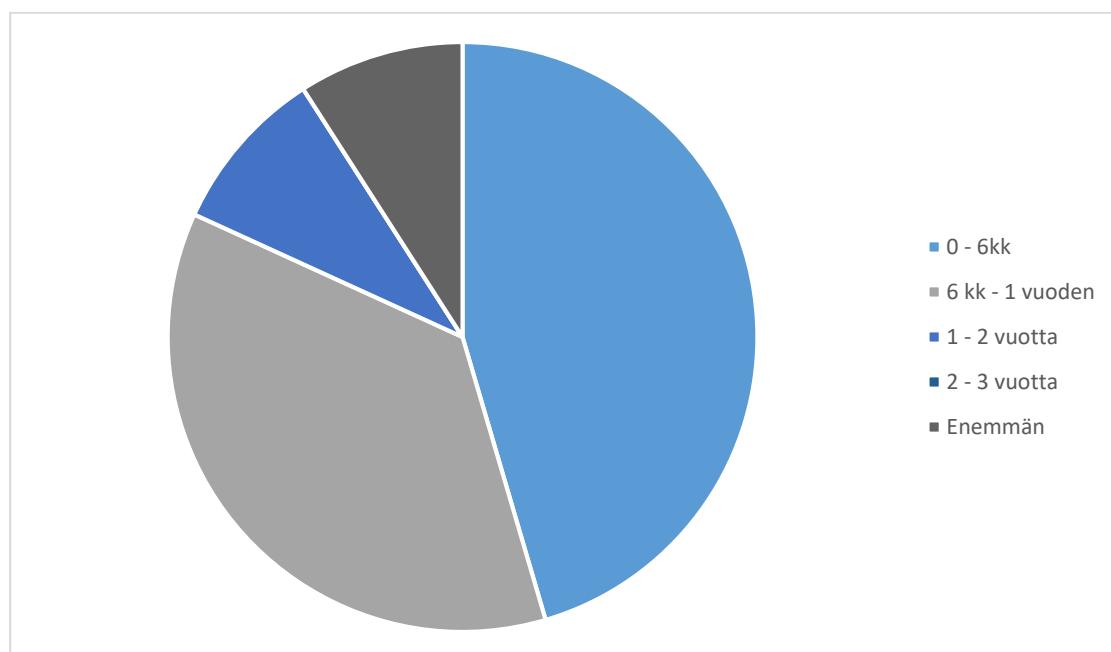
Tässä työssä teoriaohjaava analyysi on ohjannut kvalitatiivista tutkimusosiota, sillä aineiston perusteella toteutettu tiivistelmä havainnoidaan ja solmitaan teoriaan lopuksi.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa haettiin vastausta siihen, miten perehdyttämistä voisi toimeksi-antajayrityksessä kehittää. Tutkimusaineistot pohjautuvat Webropol-kyselytutkimukseen. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia laajemmin kysymys kerrallaan, kun taas luvussa seitsemän tulokset tiivistyvät johtopäätösten ja toimenpidesuositusten ympärille. Avoimissa kysymyksissä vastauksista on nostettu aina kysymykohtaisesti kvastausta satunnaisesti. Avointen vastausten jälkeen analyysissa nousee esille, mikäli vastauksissa oli mainittujen vastausten lisäksi jotain huomattavaa.

### 6.1 Kvantitatiivisen tutkimusosion tulokset

Kvantitatiivisessa tutkimusosiossa aloitetaan kartoittamalla työntekijöiden jakauma aloittamisajan kannalta. Tämän jälkeen kysymykset siirtyvät aihealueittain kohti avoimia kysymyksiä.



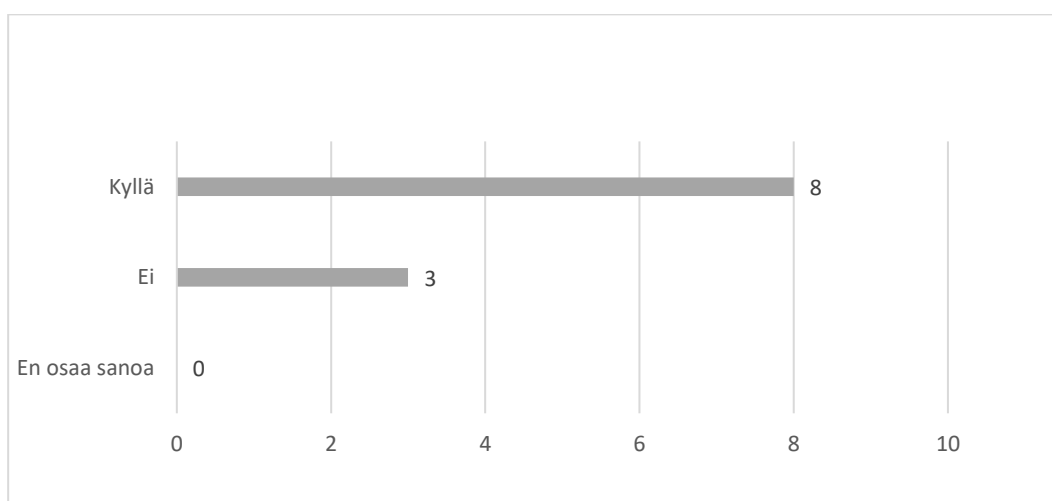
Kuva 5. Kuinka kauan olet työskennellyt finanssialan yritys X:ssä?

Kuvasta 5 on nähtävissä kyselyyn vastanneiden jakauma kysymykseen 1 perustuen. Kyselyyn vastasi suurimmalla prosentilla (viisi henkilöä) viimeisen puolen vuoden, sekä viimeisen vuoden sisään aloittaneet (neljä henkilöä)

työntekijät. 2-3 vuotta sitten aloittaneita työntekijöitä ei vastannut kyselyyn ollenkaan. 1-2 vuotta, sekä Enemmän -vaihtoehdon valitsivat kaksi henkilöä.

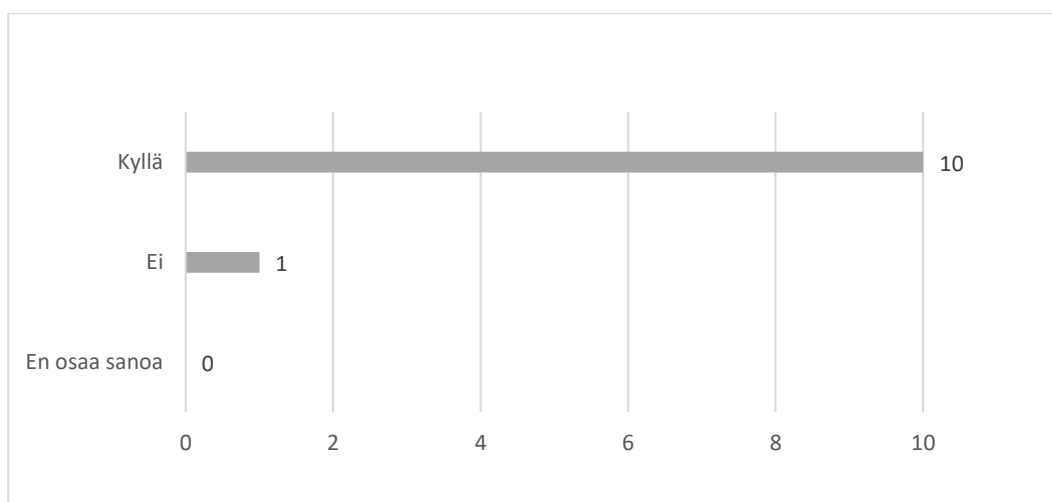
Toisessa kysymyksessä kysyttiin "Otettiin sinut myönteisesti vastaan ensimmäisenä työpäivänäsi?". Jokainen kyselyyn vastannut oli valinnut tässä vaihtoehdon "Kyllä", jolloin kaikki ovat olleet samaa mieltä.

Kysymyksen "Oliko tuloosi valmistauduttu hyvin?" -vastauksissa näkyi jo hieman hajontaa.



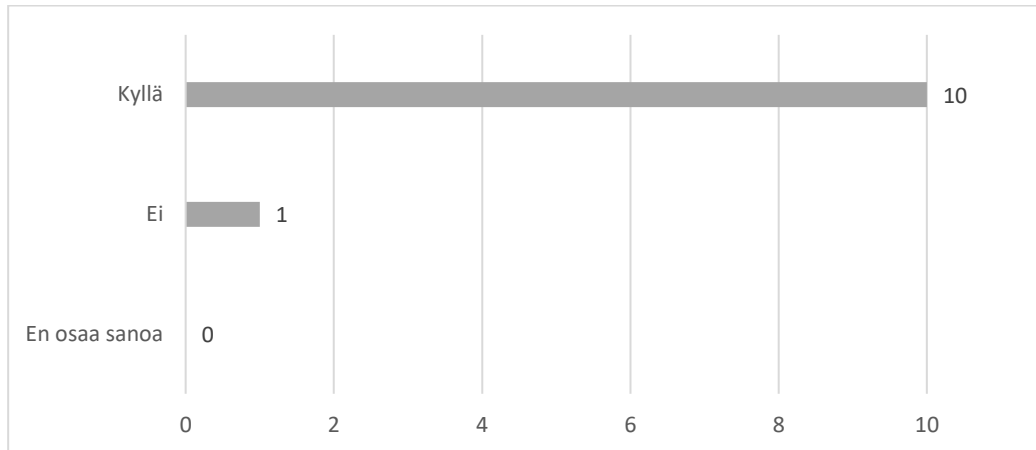
Kuva 6. Oliko tuloosi valmistauduttu hyvin?

Vastaajista kolme henkilöä koki tähän kysymykseen vastatessaan, ettei firman tuloon ollut valmistauduttu kovin hyvin. Kuitenkin enemmistö on vastannut, että tuloon on valmistauduttu asianmukaisesti.



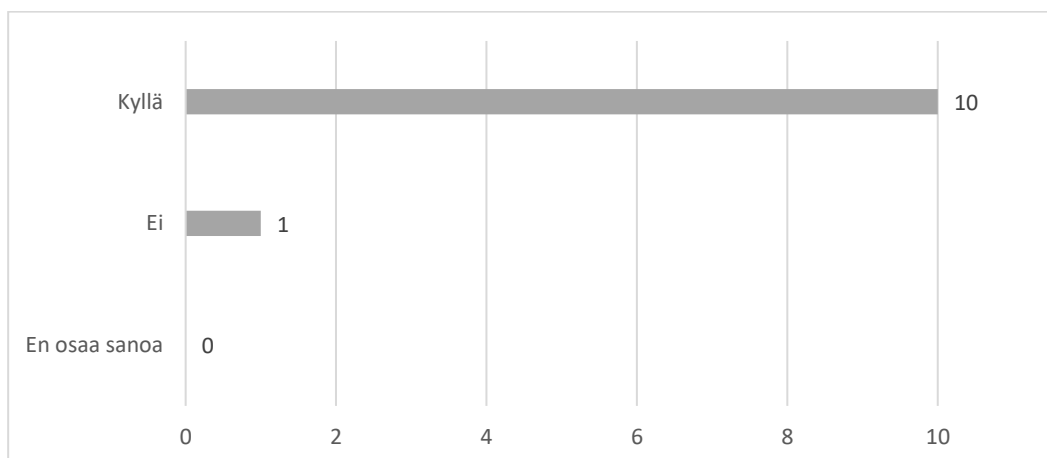
Kuva 7. Oliko sinulla nimetty, osaava perehdyttäjä?

Oheisen kysymyksen perusteella vastaajista kymmenen kokevat, että heillä on ollut osaava perehdyttäjä. Yksi vastaajista on ollut muiden kanssa eri mieltä. Tästä voidaan kuitenkin todeta, että yrityksessä perehdyttämiseen panostetaan nimeämällä osaava perehdyttäjä.



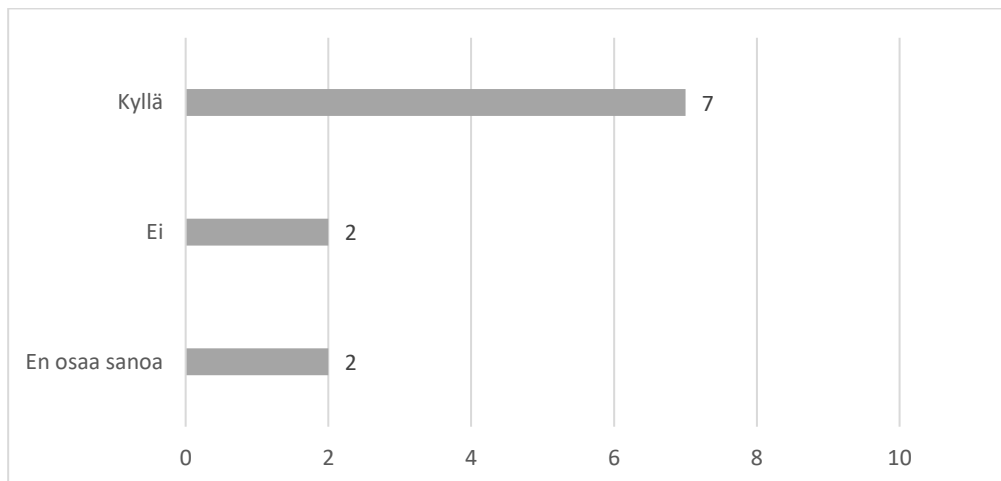
Kuva 8. Tukiko esimiehesi sinua perehdytyksen aikana?

Kuvassa 8 nähdään kyselyyn vastanneiden vastaukset siihen, miten he kokivat esimiehen tukevan heitä perehdytyksen aikana. Tässä kysymyksessä kymmenen vastanneista koki saaneensa tukea, kun taas yksi koki, ettei sitä saanut.



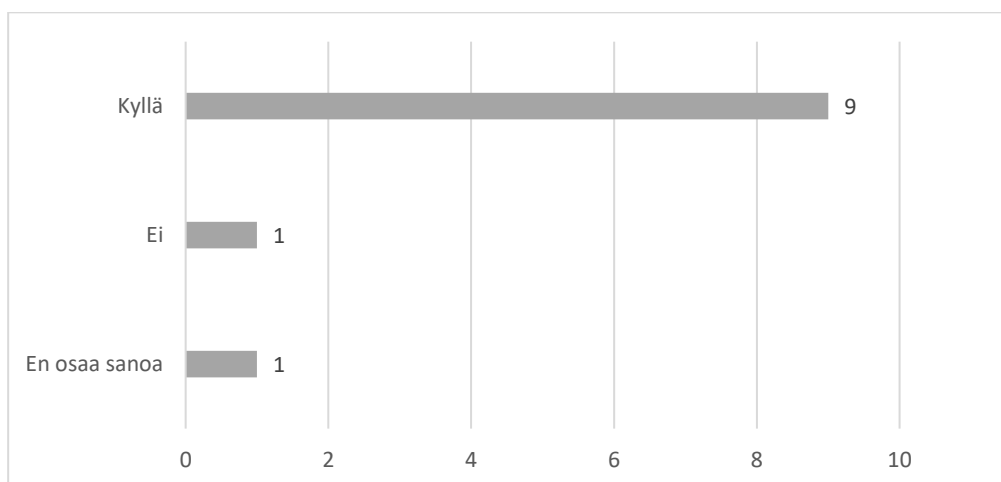
Kuva 9. Jaettiin tiimin sisällä tietoa perehdytyksen aikana/jälkeen?

Kysymyksessä "Jaettiin tiimin sisällä tietoa perehdytyksen aikana/jälkeen?" kysyttiin tiimin sisällä tietojen ja taitojen jakamista perehdytyksen aikana tai sen jälkeen. Tässäkin kysymyksessä kymmenen oli valinnut Kyllä -vaihtoehdon, kun taas yksi oli vastannut Ei.



Kuva 10. Oliko perehdytyksesi hyvin organisoitu?

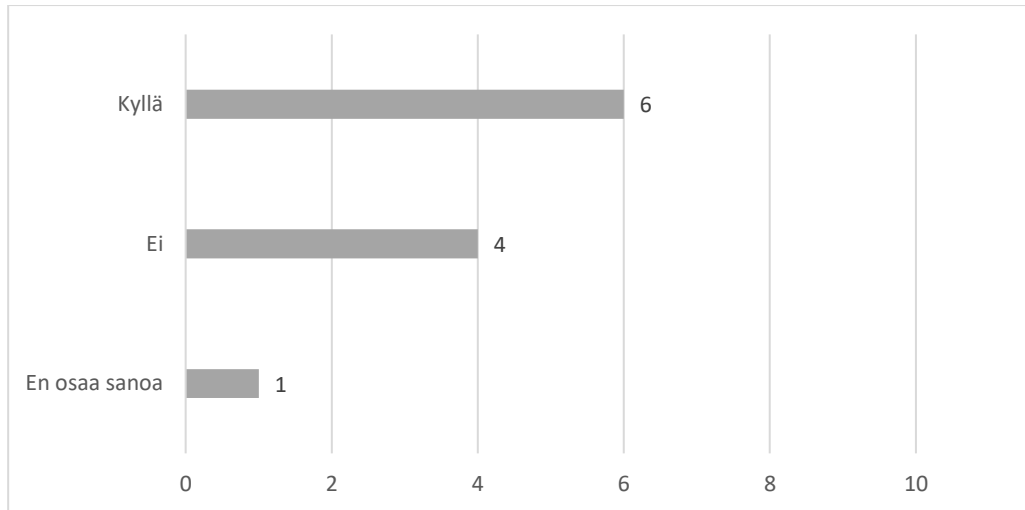
Enemmistö vastasi perehdytyksen organisointiin liittyvään kysymykseen myöntävästi. Kuitenkin kaksi vastanneista on sitä mieltä, että perehdytys ei ollut hyvin organisoitu, ja myös kaksi vastanneista ei osannut sanoa.



Kuva 11. Oliko perehdytykseen varattu mielestäsi tarpeeksi aikaa?

Perehdytyksen organisoinnin kanssa käsi kädessä kulkee myös aika ja sen järkevä käyttäminen. Kyselyyn vastanneista 82 % koki että perehdytykseen on varattu tarpeeksi aikaa. Kuitenkin Ei ja En osaa sanoa -vaihtoehdon ovat valinneet yhteensä 18 % vastaajista. Tämän kysymyksen vastauksissa oli havaittavissa erimielisyyksiä aiheeseen liittyen. Osa kokee, että aikaa on jaoteltu tasaisesti ja järkevästi, kun taas osa kokee, että jotain on jäänyt varjoon. Kyselyn kohderyhmä koostuu erilaisista ihmisistä, joilla on lähes kaikilla erilainen työnkuva.

Kun perehdytystä koskevan materiaalin riittävydestä kysyttiin, 100 % eli kaikki vastanneista olivat vastanneet yksimielisesti “Kyllä”.

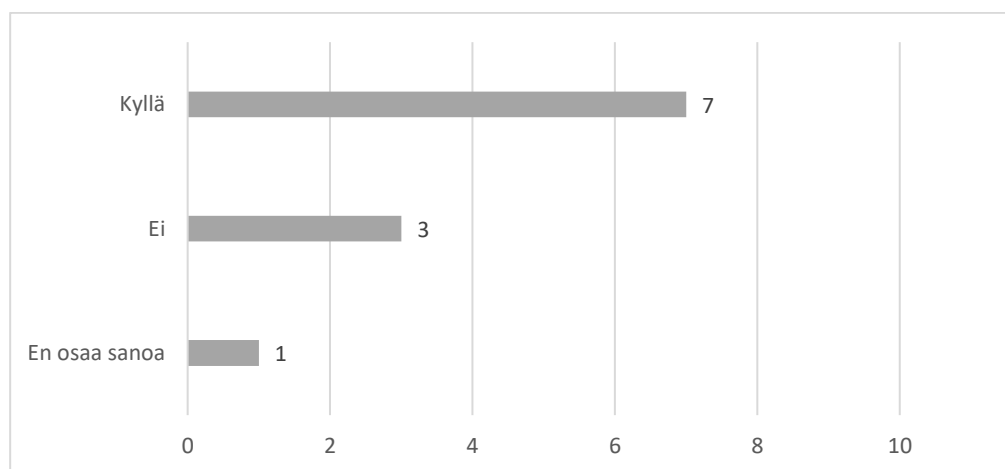


Kuva 12. Tehtiinkö kanssasi henkilökohtainen perehdytysuunnitelma?

Vastanneista henkilöistä kuuden kanssa on toteutettu henkilökohtainen perehdytysuunnitelma perehdytyksen alkuvaiheilla. Kuitenkin neljä kokee että sitä ei tehty, ja yksi vastaajista ei osaa sanoa.

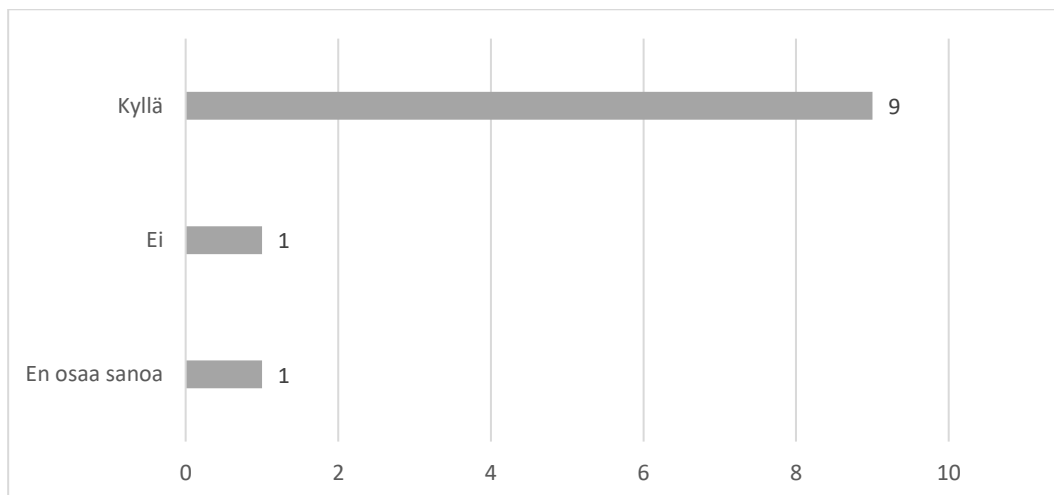
Seuraavaksi kysyttiin: “Edelliseen kysymykseen viitaten: Pitäisikö mielestäsi henkilökohtainen perehdytysuunnitelma tehdä?”

Kyselyyn vastanneista kaikki ovat vastanneet “Kyllä”.



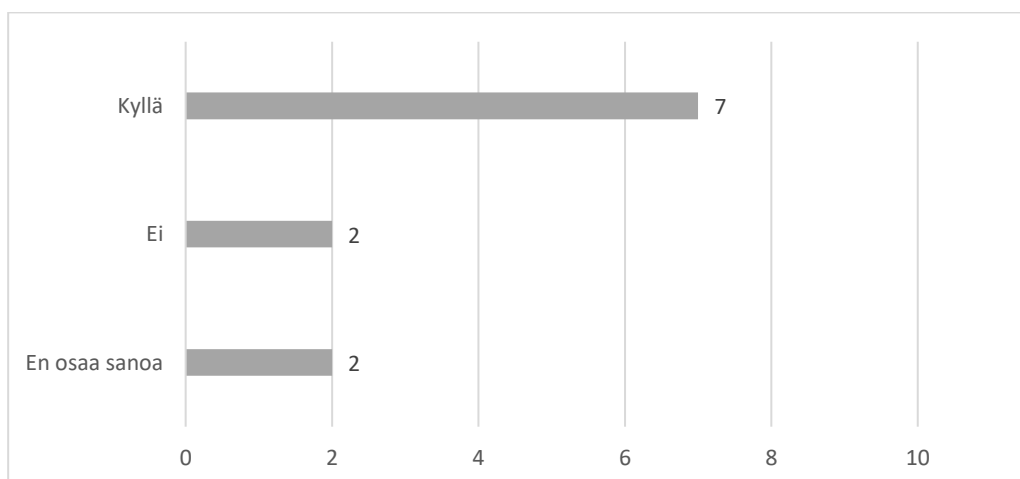
Kuva 13. Saitko perehdytyksen aikana palautetta oppimisestasi?

Kuvassa 13 voidaan todeta, että ensimmäistä kertaa tässä kyselyssä, hajontaa on runsaasti vaihtoehtojen välillä. Seitsemän vastanneista kokee saaneensa palautetta perehdytyksen aikana, kolme kokee että palautetta ei saatu, ja yksi ei osaa sanoa.



Kuva 14. Oliko sinun helppoa kysyä kollegoiltasi asioista perehdytyksen aikana/jälkeen?

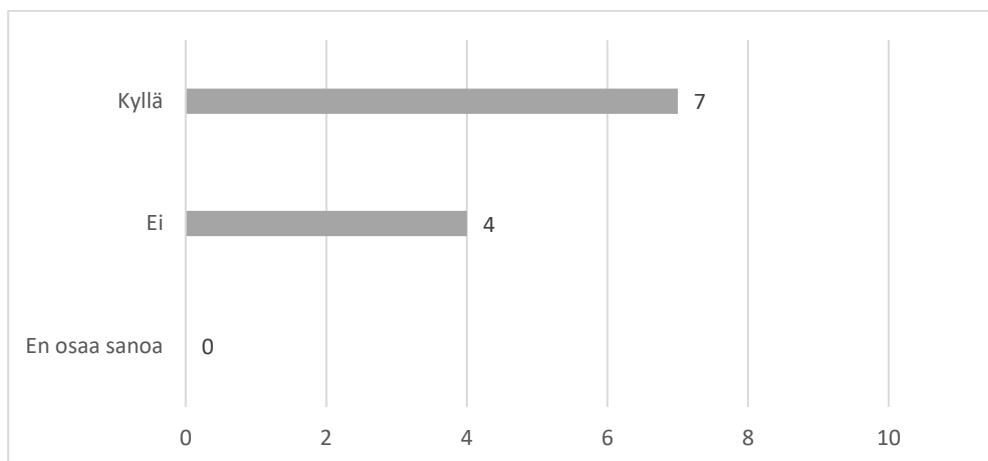
Yhdeksän kyselyyn vastanneista kokee, että perehdytyksen aikana/jälkeen on ollut helppoa lähestyä kollegoja mieltä askarruttavien asioiden muodossa. Kuitenkin kaksi henkilöä ovat vastanneet eri vaihtoehtoon.



Kuva 15. Saitko riittävästi opastusta/tukea perehdytyksen jälkeen?

Kuvassa 15 esiintyvään kysymykseen seitsemän vastanneista vastasi saaneensa riittävästi opastusta ja tukea perehdytyksensä jälkeen. Kaksi kokee, ettei saanut riittävästi tukea, ja pari valitsi "En osaa sanoa" -vaihtoehtoon.

Seuraavaksi tutkimuksessa kysyttiin, että jatkuiko omatoiminen oppiminen perehdytyksen jälkeen, esimerkiksi seminaarien tai koulutusten muodossa. Jokainen vastanneista (100 %) toteaa, että omatoiminen oppiminen on jatkunut perehdytyksen jälkeen.



Kuva 16. Kaipaisitko lisää koulutusta kehittääksesi ja ylläpitääksesi ammatillista osaamistasi?

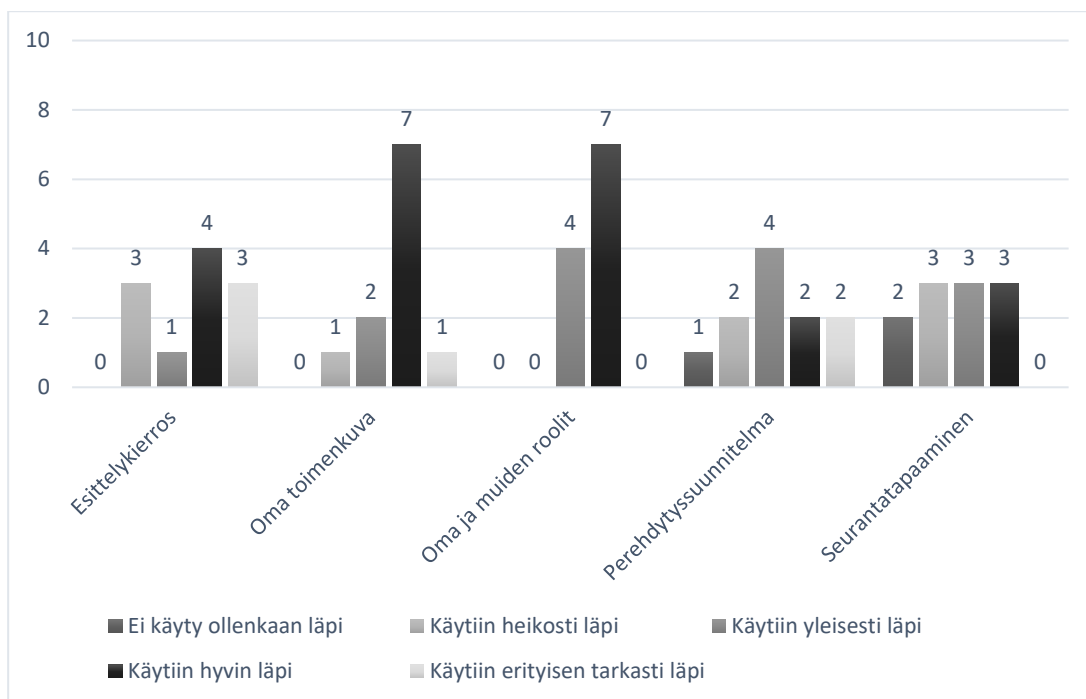
Seitsemän vastanneista on kuviossa 16 esitetyn kysymyksen mukaan sitä mieltä, että kaipaa lisää koulutusta kehittääkseen ja ylläpitääkseen ammatillista osaamistaan. Kuitenkin neljä vastaajaa kokevat, etteivät tarvitse enempää koulutusta.

Viimeisessä tämän osion kysymyksessä haluttiin selvittää, kokevatko työntekijät tuntevansa finanssialan yritys X:n strategian ja arvot perehdytyksen jäljiltä. Jokainen kyselyyn vastanneista on valinnut vastausvaihtoehdon ”Kyllä”.

### *Perehdytyksen sisältö*

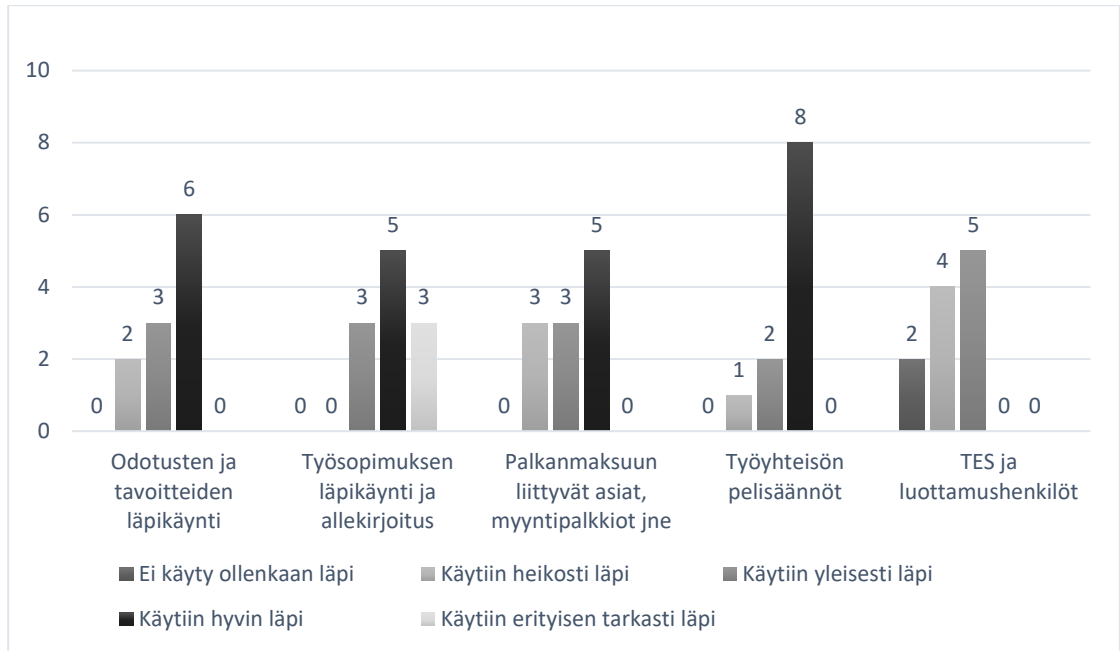
Tutkimuksen toisessa osiossa vastaajia pyydettiin vastaamaan perehdytyksen sisältöön liittyvistä aiheista vaihtoehtojen 1 (ei käyty ollenkaan läpi) ja 5 (käytiin erityisen tarkasti läpi). Perehdytyksen sisältöön on otettu materiaalia yrityksen omasta perehdytyksen muistilistasta. Tuloksia käsitellään useammassa kaaviossa, viiden osa-alueen jaksoissa.





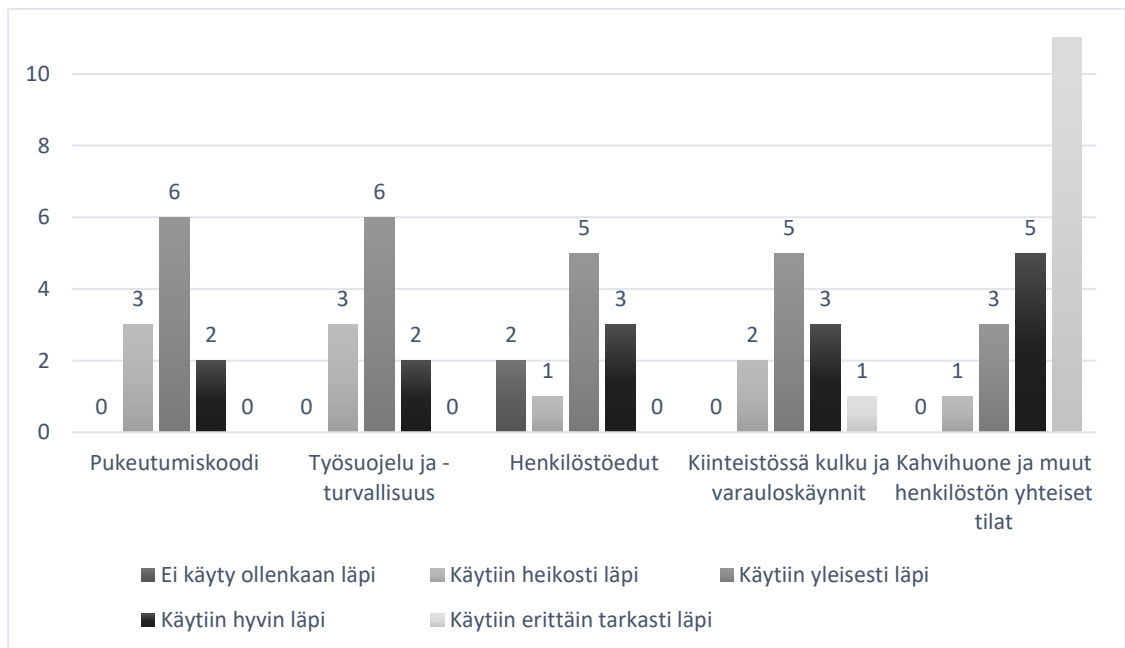
Kuva 17. Perehdytyksen sisältö 1

Kuviossa 17 huomataan, että eri asiakokonaisuuksia on käyty läpi eri tavoin. Oma ja muiden roolit työyksikössä, esittelykierros sekä oman toimenkuvan ja työpisteen läpikäynti on enemmistön mukaan käyty läpi mallikkaasti. Kuitenkin jokaisessa kysymyksessä on hajontaa, kuten että kolme vastanneista kokee, että esittelykierros on käsitelty heikosti. Lisäksi perehdytyksen seurantatapaamisen sopiminen on tuottanut tasaisia tuloksia, mutta kahden vastaajan kanssa sitä ei olla käyty ollenkaan läpi. Perehdytysuunnitelman läpikäynti on myös aiheuttanut vastauksissa hajontaa, ja yksi vastaajista on todennut, että sitä ei ole käyty läpi ollenkaan.



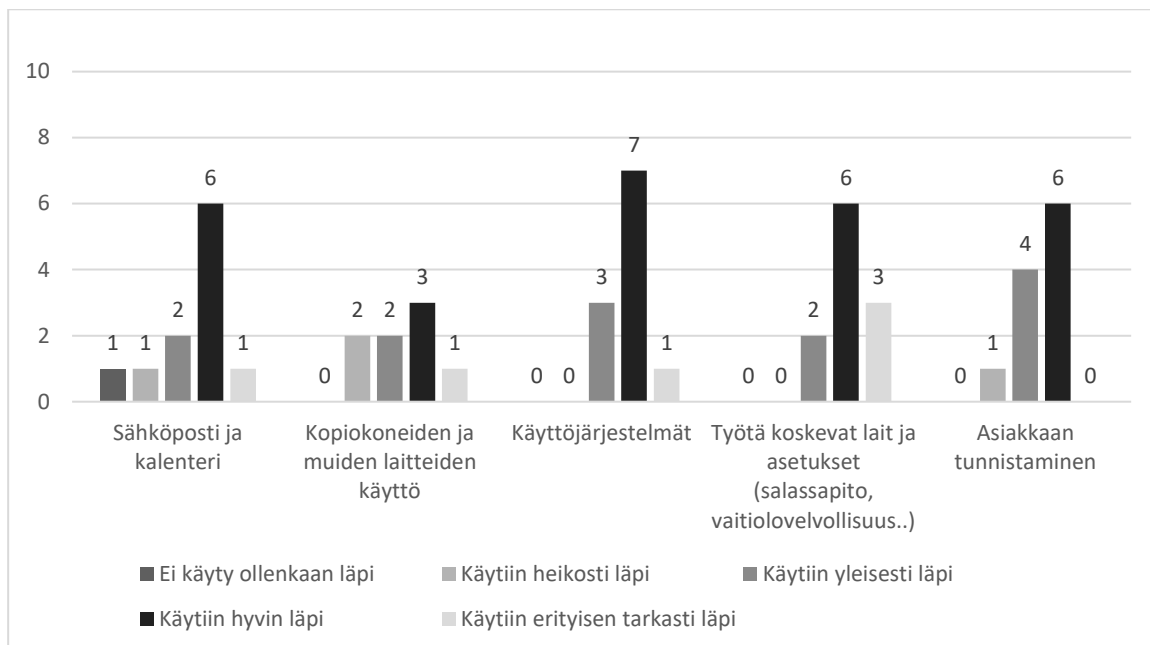
Kuva 18. Perehdytyksen sisältö 2

Kuviossa 18 “käytiin hyvin läpi” vastausvaihtoehto loistaa läsnäolollaan. Työyhteisön pelisääntöjen läpikäynti on yleisesti ottaen ollut toimivaa. Odotusten ja tavoitteiden, työsopimukseen sekä palkanmaksuun liittyvien asioiden läpikäynti on ollut myös suurelta osin heikkoa/yleisellä tasolla. Toimialan TES sekä luottamushenkilöiden esittely ovat parin vastaajan mukaan ollut olematonta.



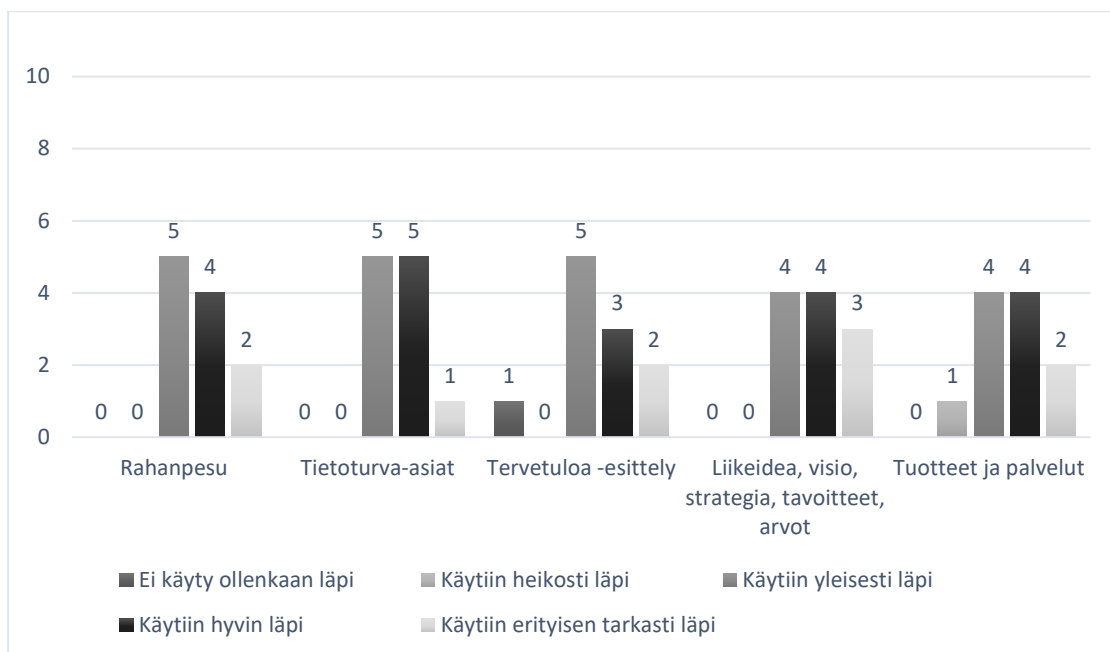
Kuva 19. Perehdytyksen sisältö 3

Kuviossa 19 jokaiseen muistilistan asiaan on perehdytty yleisellä tasolla tai sitä paremmin hyvin mallikkaasti. Kuitenkin pukeutumiskoodin, henkilöstöetujen sekä hätäuloskäyntien kohdalla tulokset ovat jakautuneet myös “käytiin heikosti läpi” ja “käytiin yleisesti läpi” -vaihtoehtojen välillä.



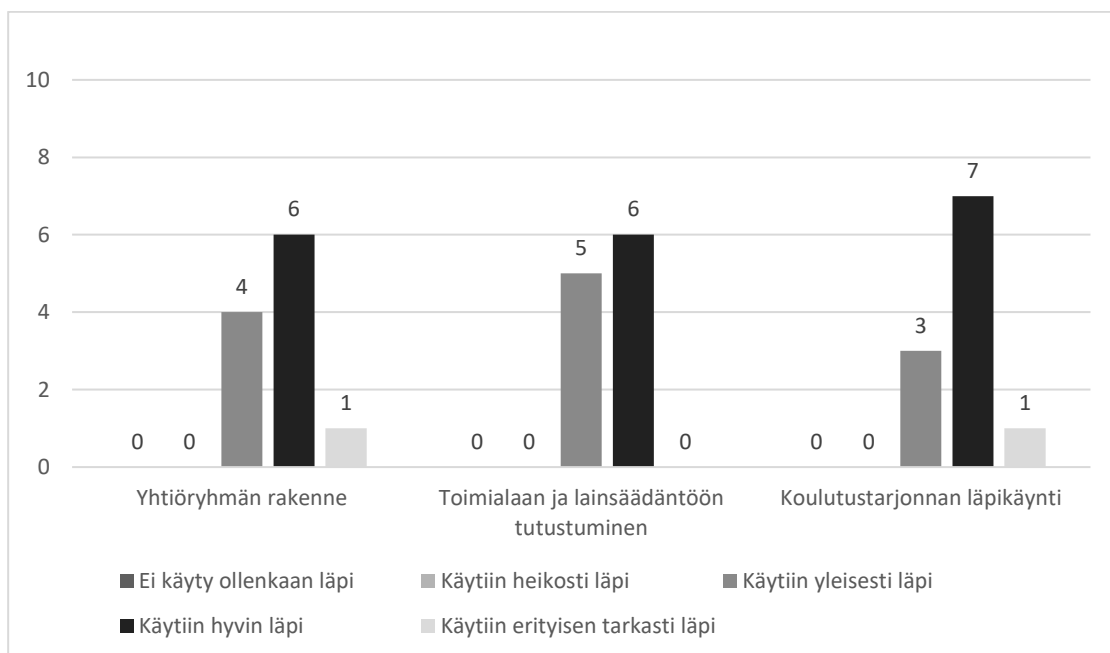
Kuva 20. Perehdytyksen sisältö 4

Päivittäisessä työssä esilletulevat asiat on käsitelty kyselytutkimukseen vastanneiden mukaan yleisesti ottaen hyvin. Käyttöjärjestelmät, asiakkaan tunnistaminen, lait ja asetukset sekä sähköpostin ja kalenterin käyttö on käsitelty perehdytyksen aikana enemmistön mukaan hyvin. Sähköpostin ja kalenterin sekä kopiokoneiden, lakien ja asiakkaan tunnistuksen kohdalla on kuitenkin vastattu myös “Käytiin heikosti läpi”. Työtä koskevat lait ja asetukset on käyty kolmen kyselyyn vastanneista mukaan erityisen tarkasti läpi.



Kuva 21. Perehdytyksen sisältö 5

Kuvan 21 mukaan suurin osa edellä mainituista osa-alueista on käsitelty yleisellä tasolla, tai hyvin läpi. Tuotteet ja palvelut ovat kahden vastaajan mukaan käyty erityisen tarkasti läpi, samoin kuin rahanpesu ja tervetuloa -esittely. Kuitenkin eräs vastaajista toteaa, että tuotteet ja palvelut on käyty heikosti läpi. Kolmen vastaajan mielestä liikeidea, visio, strategia, tavoitteet ja arvot on käsitelty perehdytyksessä erityisen tarkasti.



Kuva 22. Perehdytyksen sisältö 6

Koulutustarjonta, yhtiöryhmän rakenne sekä lainsäädäntö on käsitelty vastaajien mielestä enemmistön mukaan hyvin. Yhden vastaajan mukaan koulutustarjontaa on käyty läpi erityisen tarkasti, samoin kuin yhtiöryhmän rakennetta. Näissä muistilistan osa-alueissa 0 % oli valinnut "ei käyty ollenkaan läpi" tai "käytiin heikosti läpi" -vaihtoehtoja.

### *Avoimet kysymykset*

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kehoitettiin vastaajaa palaamaan edelliseen kysymykseen ja tarkentamaan vastaustaan seuraavasti: "Jos sinulla oli useampi perehdyttäjä, oliko perehdytys selkeäjakoinen, ja miten vastuu oli jaettu perehdyttäjien kesken?".

*"Ei ollut vain yhtä perehdyttäjää, vaan useampi. Tiettyä jakoa perehdyttämisen suhteen ei ollut, paitsi ihan alussa noin viikon ajan minua perehdytti sama henkilö jonka jälkeen esimies ja muut kollegat."*

*"Minulla oli erilliset perehdyttäjät myyntiin, järjestelmiin ja työkaluihin sekä IT puoleen."*

*"Perehdytysuunnitelma oli tarkka ja vastuut jaettu selkeästi."*

*"Vain yksi perehdyttäjä"*

Perehdytystä on selkeästi säännöstelty hyvin ja asianmukaisesti. Osalla on ollut vain yksi perehdyttäjä, kun taas monella vastuuta on jaettu useamman henkilön kesken. Lisäksi itsenäisesti kouluttautumisesta nousevat näiden avoimien vastausten joukosta monesti esiin.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä pyydettiin tarkennusta seuraavasti; "Edelliseen kysymykseen viitaten; Oliko perehdytys mielestäsi jaksotettu hyvin? Käytiinkö jotakin läpi liian nopeasti/hitaasti?"

*"omaan oppimistapaan eli "tekemällä opetteluun" mielestäni oli hyvä että ei ollut liikaa teoriaa"*

*"Järjestelmät olisi voitu käydä läpi heti alussa. Sitten hetki töitä, ja uudestaan koulutuksia. Näin olisi päässyt kysymään mieleen tulleita asioita. Yhteistyökumppaneiden esittelyt vasta kun työssä kiinni."*

*“Liian tiivis paketti heti alkuun. Olisi pitänyt jaksottaa oidemmmälle ajalle. Meni suurin osa hyvästä ajatuksesta hukkaan kun ei ehtinyt sisäistää asioita.”*

*“Kaikille osa-alueilla oli jaettu aikaa hyvin sen tärkeyden mukaan. Lisäksi sai tarpeeksi lisäopetusta”*

Perehdytyksen jaksotus on erittäin tärkeää ja sen vajaa toteutus tulee esiin tutkimuksen tuloksissa. Perehdytys ei kestä vain perehdytysjakson ajan. Perehdytys jatkuu pitkälle vielä varsinaisen kouluttautumisen ja uuden opetteluun jälkeen. Tämän vuoksi riittävä opastus ja tuki perehdytyksen jälkeen on merkittävässä roolissa uuden tulokkaan työn omaksuntaan. Puutteellisella tuella ja opastuksella ei ole mahdollista kehittyä työssään, ja näin ollen virheiden määrä voi kasvaa.

“Millaista materiaalia sinulla oli käytettävissäsi perehdytyksen aikana? Olisitko toivonut jotakin enemmän?”

*“alkuun olisin toivonut ehkä hieman enemmän havainnoinnin kautta perehdytystä mutta tätä on saanut työn ohella tarvittaessa”*

*“Tuoteselosteet, esitteet, koulutusmateriaalit”*

*“oppiminen ainakin itselläni sujuu parhaiten itse tekemällä kun samalla on neuvoja vieressä. Kirjallista aineistoa voi tarvita sitten myöhemmin kun jo ymmärrät jotain asiasta..”*

*“Järjestelmäohjeita yms.”*

Avoimen kysymyksen myötä esille nousee käytössä olleiden materiaalien ohessa kuitenkin monta asiaa, joita oltaisiin toivottu enemmän. Tuotetietoa sekä havainnollistamisen kautta perehdytystä olisi mahdollisuuksien mukaan hyvä harkita. Moni oppii tekemällä parhaiten, jolloin havainnollistaminen voisi olla ratkaisu.

Eräässä avoimessa kysymyksessä kyselyyn vastanneita pyydettiin tarkentamaan, että miten oppiminen on kunkin vastaajan kohdalla jatkunut.

*“Käymällä itsenäisesti verkkokoulutuksissa (osmo), lukemalla uutisia Intrasta ja etsimällä tietoa tarvittaessa Intrasta/verkosta sekä kysymällä esimieheltä ja kollegoilta”*

*“Useampi koulutuspäivä vuodessa, jossa käydään muutamaa teemaa huolella läpi. Lisäksi viikoittaiset livet, joissa samalla idealla käydään ajankohtaisia teemoja sekä kehittämistä vaativia asioita. Nämä siis ryhmätasoisia.”*

*“Osmon kautta koulutukset sekä erilaiset tallenteet.”*

*“Koulutuksia on järjestetty myöhemminkin tarpeen mukaan ja työnkuvan muuttuessa.”*

Vastaajat kokivat, että ovat ylläpitäneet omaa oppimistaan erilaisten kanavien ja koulutusten avulla. Lisäksi useaan otteeseen noussut käytännön oppiminen on suuressa roolissa kyselyyn vastanneiden kesken.

Perehdytyksen jälkeen on suositeltavaa ylläpitää omaa oppimista ja jatkaa kouluttautumista. Yleensä perehdytysjakson aika on niin lyhyt, että uuden tulokkaan oletetaan perehtyvän joihinkin asioihin tarkemmin pitkin työuraansa.

Vaikka kysyttäessä kouluttautumisen tarpeesta tulokset olivat hajanaiset, kävi sitä seuraavassa avoimessa kysymyksessä ilmi seuraavaa:

*“yrityspuoleen syvennystä lisää, sitä on kyllä tarjolla tulevaisuudessa”*

*“Järjestelmissä ja tuotteiden esittelyissä”*

*“Tiettyjen vakuutusten sekä asiakkaiden laskutusasioiden osaamisessa ja ratkaisussa sekä myynnin järjestelmissä koen myös vaikeita tilanteita silloin tällöin”*

*“Osaamisen syventäminen varmuuden luomiseksi”*

Oman ammatillisen osaamisen takaamiseksi on vastattu usealta eri osa-alueelta asioita, kuitenkin selkeiten nousi esille tuoteosaaminen, järjestelmät sekä yrityspuolen asiat. Hajanaisista tuloksista kyllä-ei-en osaa sanoa -kysymyksessä huolimatta jokainen kyselyyn vastanneista nimeää avoimessa kysymyksessä jotakin, jossa tulisi kouluttautua lisää.

Avointen kysymysten osion kysymyksessä haluttiin selvittää, mikä meni perehdytyksessä vastaajan mielestä erityisen hyvin, ja missä onnistuttiin.

*“Hyvä kattava kokonaisuus.”*

*“Minut otettiin vastaan hyvin työpaikalla ja sain hyvän käsityksen siitä, mikä työtehtäväni on.”*

*“Pääsin nopeasti kiinni töihin, tosin kokemusta vastaavista tehtävistä löytyy aiemmasta työpaikasta. Kynnys lisäavun pyytämiseen on ollut aina hyvin matala. Havainnointireissun tekeminen ja toisen työntekijän seuraaminen konkreettisesti asiakastapaamisessa avaavat työn luonnetta erityisen hyvin ja tähän havainnointiin kannustettiin.”*

*“Vaikea sanoa erityisen hyvin, koska meitä alotti kaksi samaan aikaan ja lähtökohdat oli ihan erilaiset. Toisella perehdytettävällä oli LähiTapiola taustaa jo ennestään toisesta alueyhtiöstä ja opiskelut käytiin hänen osaamistasonsa mukaan.”*

Selkeys, aikataulutus ja suunnittelu ovat saaneet tämän kysymyksen kautta kiitosta. Perehdyttäjien valinta ja matalalla kynnyksellä kysyminen kollegoilta on myös todettu toimivaksi. Kuitenkin esimerkiksi samaan aikaan aloittaneiden kohdalla kaikkien osaamistasoa ei olla otettu samalla tavalla huomioon. Joku kokee, ettei saanut kaipaamaansa perehdytystä.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä kehoitettiin vastaajaa miettimään, että puuttuiko perehdytyksestä jotakin oleellista.

*“Omaa työpistettä ei esitelty. Avaimia ei ollut. Lynciä ei käyty läpi.”*

*“Perehdytysjakso oli liian tiivis ja tiukka.”*

*“Organisaatiota ja finanssialan yritys X:ää yrityksenä ei käyty ollenkaan läpi.”*

*“Yhteiset asiakaskäynnit perehdyttäjän tai esimiehen kanssa.”*

Tämän kysymyksen myötä nousi esille useampi epäkohta. Yrityksen läpikäyminen, asiakastapaamiset, uuden tulokkaan saapumiseen valmistautuminen



ja järjestelmien läpikäynti ovat jääneet joidenkin kyselyyn vastanneiden mukaan huomiotta. Monella ei tule mitään mieleen, mikä tarkoittaa sitä, että kokonaisuus on ollut toimiva.

Lisäksi kysyttiin, jäikö vastaaja kaipaamaan perehdytyksestä jotain erityistä.

*“Tuotteisiin ja järjestelmiin, ne ovat kuitenkin ne kaikkein tärkein osaalue tässä työssä.”*

*“Tuotteet, myös vanhat ja kilpailijan tuotteet. Asiakkailla on usein vanhoja tuotteita ja palveluita, niiden hyvien ja huonojen puolien tunteminen parantaisi asiakaskokemusta ja myynnillistä valmiutta.”*

*“Jotkin käyttöjärjestelmät, tosin apua sai kysyttäessä.”*

*“Ohjelmiin, järjestelmiin ja tuotteisiin, koska ne eivät ennestään olleet tuttuja. Itsenäistä opiskelua oli paljon.”*

Edelliseen kysymykseen liittyen, tässä kysymyksessä jälleen käyttöjärjestelmät, prosessit ja toimintatavat sekä tuotteet nousevat kärkeen, mitä tulee kaivattuihin asioihin perehdytyksessä.

Kvantitatiivisen tutkimusosion viimeisessä avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajaa kertomaan, miten hän itse kehittäisi perehdytystä finanssialan yritys X:ssä, perustuen omiin henkilökohtaisiin kokemuksiinsa.

*“Oma perehdytys jaksoni oli kattava, kuitenkin muutaman muutoksen tekisin siihen selkeyttämään. Ensimmäiseksi olisi pitänyt käydä järjestelmät ja tuotteet läpi, joiden jälkeen työhön tutustumista joku aika. Sitten uusi koulutus rupeama, näin olisi jo hieman työssä sisällä ja ymmärtäisi mistä puhutaan ja osaisi kysellä.”*

*“Voisi olla jokin perehdyttämissuunnitelma ja aikataulut seurannalle joista pidettäisiin kiinni.”*

*“Pitkäjänteisyyttä lisää/Selkeää ajankäyttöä perehdyttämiseen. Omalla kohdalla perehdytys työsuhteen alkaessa tapahtui oikeastaan työntekijöiden ehtiessä ja muiden töiden lomassa.”*

*“Jaksoittaisin perehdytystä pidemmälle ajalle.”*

*“Finanssialan yritys X:n ja alueyhtiöiden esittely jäi meiltä pois kokonaan. Yhtiön rakenne muutenkin henkipuolelta jne. Mutta lähinnä se olisi tärkeää, että perehdytysuunnitelma rakennettaisiin oman osaamisen pohjalta ja edettäisiin sen mukaan, eikä sen mukaan mitä kaveri osaa.”*

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä kävi ilmi, että viimeisen muutaman vuoden sisään aloittaneilla olisi useita kehittämissideoita. Suurimpia kehityskohtia olisivat kyselytutkimukseen vastanneiden mukaan muun muassa järjestelmien läpikäynti tarkemmin, perehdytyksen ajankäyttö ja sen pituus, perehdyttämissuunnitelma ja -aikataulu sekä itse yritykseen tutustuminen. Lisäksi oman osaamisen pohjalta toteutettu perehdytysuunnitelma, yhteydenpito sekä yksi selkeä perehdyttäjä on saanut kannatusta.

## **6.2 Kvalitatiivisen tutkimusosion tulokset**

Tässä osiossa haastateltiin kolmea satunnaisesti valittua työntekijää, jotka osallistuivat myös kvantitatiiviseen tutkimukseen. Haastattelu sisälsi neljä kysymystä koskien kriisijohtamista. Yritys on kohdannut lyhyen ajan sisään kriisitilanteen, jonka myötä kriisijohtamisen laatua ja sen onnistuneisuutta haluttiin tutkia.

Tutkimus sisälsi neljä kysymystä, joihin haastateltavat saivat hetken aikaa miettiä vastauksiaan, jonka jälkeen vastaukset annettiin vapaamuotoisesti. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin “Mitä on hyvä kriisijohtaminen?”. Täähän kysymykseen haastateltavilla meni eniten aikaa miettiä sopivaa vastausta. Kriisijohtaminen käsitteenä ei selkeästi siis ole niin tuttu, mitä voisi kuvitella.

Vastaajat nostivat esille, että kriisijohtaminen voitaisiin lukea osittain samaan kategoriaan, kuin toimiva viestintä. Kriisin aikana johtaminen voidaan lukea KT Kommunarbetsgivarna -sivun (2018) uutisen mukaisesti yhdeksi ja samaksi, kuin viestintä. Tavat, miten henkilöstöä kriisin aikana kohdellaan ja ohjataan, ohjaavat organisaatiota selviytymään nopeammin.

Toisaalta myös jokaisen yksilön tarpeiden huomiointi yksilöllisesti nousi haastattelussa pinnalle useampaan otteeseen. Ihmiset kokevat asiat kriisitilanteessa niin eri tavoin, eli jokainen tarvitsee apua eri tavalla.

Sen myötä, että jokaisen tarpeet tulisivat huomioitua, tarvitaan kriisin keskellä aina KT:n Kommunarbetsgivarna -sivun (2018) mukaan kolmenlaista johtajuutta. Huolehtiva, tukeva johtaminen, symbolinen eli näkyvä johtaminen ja instrumentaalinen, resursseihin pohjautuva johtaminen (KT, 2018).

Osittain haastattelun ensimmäisessä osiossa avunsaaminen ja vastuunkanto puhututtivat. Henkilöstö kokee, että vastuu kriisijohtamisesta on esimiehillä. Kaikkien tarpeet on ymmärrettävä, ja tarkkailuun on panostettava. Joku voi kokea kriisin pidempänä prosessina kuin muut, ja joku voi havahtua tilanteen vakavuuteen paljon myöhemmin.

Henkilöstöllä on selkeästi tiedossa se, kenelle vastuu kriisin aikana kuuluu. Jokainen on kuitenkin vastuussa siitä omilta osin, kun tilanne käy päälle. Tarkkailun ja tilanteen seuraamisen tärkeys nousi tässä kohtaa esille, jotka ovat todella tärkeissä rooleissa kriisijohtamisessa.

Haastattelun seuraavassa osiossa palattiin ajassa hieman taaksepäin, yrityksen kokemaan omaan kriisitilanteeseen. Kysymys kuului ”Miten kriisistä tiedottaminen toimi?”

Jo aiemmin mainittuun tapaukseen liittyen, haastateltavista useampi puhui tiedottamisen vajavaisuudesta. Kommunikointi on saatava haastateltavien mukaan paremmaksi, sillä muuten henkilöstö pysyy varpaillaan.

Tiedottaminen on tärkeässä keskiössä kriisijohtamisessa. Kriisin aikana tiedottomuus on pahinta henkilöstöä ajatellen. Yhteinen kommunikointi luo varmuutta ja luottamusta työyhteisössä kriisin aikana. Toisaalta ylireagointi kriisin aikana voi päättyä huonosti. Henkilöstön luottamus on pyrittävä säilyttämään, vaikka tiedottaminen ei onnistuisikaan ihanteellisesti. (Sjöholm, 2012.)

Toisaalta kriisiin on mahdotonta varautua, mutta silti selkeys informaation kullussa olisi ollut erään haastateltavan mielestä paikallaan.

Haastateltava korosti kriisiin varautumisen mahdottomuutta sekä sen poikkeuksellisuutta. Internetissä levinnyt tieto ennen henkilöstön omaa tiedotusta on ikävää, jonka puolesta informaation olisi pitänyt kulkea nopeammin.

Haastattelun myötä nousi esille yksi ylitse muiden, se, että kukaan ei jäänyt ilman apuja. Inhimillisyys kriisitilanteessa sekä kasvokkain tiedottaminen saivat

myös kiitosta. Kommunikointi kriisin aikana kasvokkain on merkittävää. Kasvokkain keskustellen ja tiedottaen on nähtävissä, miten henkilöstö suhtautuu asiaan. Silloin voidaan jo ennakoida tulevan avun tarvetta, ja aloittaa jo aiemmin mainittu tarkkailu.

Seuraavassa kysymyksessä pohdittiin, miten apua ja tukea yleensä oli saatavilla yritystä kohdanneen kriisin aikana. "Saitko tukea kriisin aikana? Miten?"

Henkilöstölle tehtiin kriisin aikana selväksi, ettei yksin tarvitse olla. Työntekijöiden pärjääminen haluttiin varmistaa, työterveyshuollon apu oli helposti saatavilla. Haastateltavista erään mukaan "esimiehet olivat iholla ja tukivat jatkuvasti". Kriisin aikana on olemassa aina riski, että henkilöstössä iskee paniikki. Tällöin esimiesten osoittama tuki alaisiaan kohtaan on korvaamatonta ja työntekijöiden jaksamisen varmistaminen ensisijaista.

Kriisin aikana yhteen hiileen puhaltaminen on yksi suurista tekijöistä, joka vie työyhteisöä eteenpäin. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että henkilöstön sisäinen tuki ja esimiesten toiminta olivat esimerkillistä kriisitilanteessa. Vapaa-ajalla jaksamisen varmistaminen sekä työterveyshuollon kanssa sovitut tapaamiset koettiin todella hyvänä asiana. Esimiesten tarjoama tuki koettiin yleisesti ottaen riittävänä. Nopea reagointi kriisissä, jotta apua saadaan, on ensisijaista, sillä siinä varmistetaan työntekijöiden hyvinvointi. Työterveys sekä muunlainen kriisiapu ovat kriisitilanteessa korvaamatonta.

Esimiesten rooli ei rajoitu kriisin aikana työpaikan sisätiloihin. Jatkuvasti ylläpitäen tiedottamista ja huolenpitoa, sekä organisoimalla apua, päästään aiemmin esille nousseeseen johtajuuden kolmenlaiseen keskiöön, johon kuului huolehtiva, symbolinen sekä instrumentaalinen johtajuus.

Haastattelun aikana pohdittiin myös kriisijohtamisen prosesseja ja niiden hallintaa. "Oliko kriisijohtaminen mielestäsi hallinnassa?"

Haastattelutilanteessa kriisijohtamisen prosessin olemassaolo jopa kyseenalaistettiin. Varsinaista prosessia tuskin on ollut, sillä loppujen lopuksi tiedotuksen kannalta menttiin median tietojen varassa. Yritys koettiin nopeasti voimattomaksi kriisin edessä, vaikka apua tarjottiinkin välittömästi.

FinFamin Jaana Humalto (2017) kirjoittaa kriisijohtamisesta seuraavasti: ”Jokainen kriisitilanne on kuitenkin erilainen ja tapauskohtainen. Kaikkiin tilanteisiin valmistautumista ei voi esimieheltä edellyttää, mutta yleistä kriisitilanteiden hallintaa voi harjoitella.”

Voimattomuus pystytään ehkäisemään mahdollisesti varotoimenpiteillä, jotka suunnitellaan etukäteen. Kriisijohtamisen prosessointi on todella suuressa roolissa, johon tulisi tarttua aktiivisin väliajoin. Vaikka kyseiset tilanteet ovatkin harvinaisia, on yleinen hallinnan harjoittelu aina paikallaan varmuuden vuoksi.

Toisen haastatteluun osallistuneen mukaan, asian hoito siirrettiin aikanaan aika nopeasti eteenpäin, ennen kuin hallinta kerkesi karata käsistä. Kuitenkin koettiin, että hallintaa tilanteessa ei ollut. Median läpi liikkui henkilöllisyys- ja työpaikkatietoja, joita ei olisi saanut liikkua. Jälleen esille nousee kriisiin varautumisen mahdottomuus.

On ymmärrettävää, että kriisin sattuessa aluksi tilanne meinaa hajota käsiin, kun varautuminen on mahdotonta. Tilanteen, esimerkiksi tiedottamisen siirtäminen eteenpäin on suositeltavaa varsinkin silloin, kun yrityksellä itsellä ei ole varmuutta tai voimia asian kanssa.

Yleisesti ottaen haastattelun tulokset olivat yksimielisiä, eikä suurta pettymystä aiheeseen ollut. Kuitenkin tämän toteutetun tutkimuksen myötä yritys saa korvaamattomia tuloksia ja kehittämisideoita, tulevaisuutta ajatellen.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää finanssialan yritys X:n perehdyttämisen prosesseja sekä tarkentaa ohjeistusta liittyen kriisijohtamiseen. Opinnäytetyö sai aiheensa esille nousseesta tarpeesta. Johtopäätösten ja toimenpidesuosittelusten kokoaminen on toteutettu osa-alueittain, perehdytysprosessien kehittämisestä jatkotutkimussuosituksiin.

### 7.1 Perehdytysprosessien toimivuus

Yleisesti ottaen perehdytys on toiminut yrityksessä hyvin ja onnistuneesti viimeisen muutaman vuoden aikana. Moni kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että kaikki on toiminut hyvin ja perehdytys on ollut onnistunutta. Joidenkin monivalinta- sekä avoimien kysymysten kautta voidaan kuitenkin todeta, että kehitettävää löytyy. Toimeksiantajayrityksessä on ollut jonkinlainen prosessi perehdytyksen kannalta, mutta esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen viisi askelta (2016) voisi antaa hyvän pohjan yritykselle jatkoa ajatellen.

Itsessään toimivuudesta kertoo tyytyväisyys useaan asiaan yksilön perehdyttämisessä. Kuitenkin perehdytyksessä ollaan nähty epäkohtia.

Kehittämisehdotukset yrityksen omalta henkilöstöltä ovat poikkeuksetta ensiarvoisia yrityksen perehdyttämisen kehittämistä ajatellen. Vaikka useampi kyselyyn vastanneista ei nähnyt montaa epäkohtaa omassa perehdytyksessään, on silti pystytty miettimään mahdollisia kehityskohtia realistisesti. Nämä kyseiset kohdat ovat nousseet myös esille niiden kohdalla, jotka ovat olleet sitä mieltä, että perehdytys ei ole ollut täysin onnistunut. Suurimpina epäkohtina, joihin tulisi puuttua, voidaan mielestäni nimetä erityisesti yksilöllisyyden huomioonottaminen, perehdytyksen organisointi sekä siihen liittyvä ajankäyttö, jotka johtuvat Kupiaan ym. perehdyttämisen kiertokulun mukaan vajaasta suunnitteluvaiheesta (Kupias & Peltola 2009, 87).

Ensimmäisenä tutkimuksessa esille nousseena kehittämiskohteena toimi kommunikaatio. On oleellista, että uuden työntekijän kanssa keskustellaan aktiivisesti perehdytyksen aikana, että miten hän kokee onnistuneensa ja missä pyritään kehittymään. Mielenkiintoisena käänteinä, perehdytysmateriaalin käyttö

perehdytyksessä jakoi mielipiteet. Jokaisen vastanneen mielestä materiaalia oli riittävästi käytettävissä, mutta avoimen kysymyksen myötä kävi ilmi, että sitä olisi toisaalta voinut olla myös enemmän.

Useassa kysymyksessä nousi esille se, että kollegoilta on vaihtelevasti helppoa kysyä apua, tai tukea saa vaihtelevasti perehdytyksen aikana/jälkeen. Tiimin ja työyhteisön sisällä tietojen ja taitojen jakaminen on perehdytettävän kannalta tärkeää. Samalla vanhemmatkin työntekijät voisivat oppia uutta, ja osoittaa tukensa uudelle tiimiläiselle. Perehdytettävän on tunnettava olonsa tervetulleeksi, ja että hänen on aina helppoa kysyä epäselvyyksiä kollegoiltaan. Perehdyttämisen jälkeinen vaihe on ratkaisevin uuden tulokkaan työhönsopeutumisen kannalta, jolloin kollegoiden tuki on merkittävässä roolissa.

Työyhteisön ilmapiirin kannalta on tärkeää, että tiimissä autetaan toinen toistaan kaikissa tilanteissa. Jo aiemmin esille noussut tiedon jakamisen tärkeys korostuu tässäkin kysymyksessä ja sen tuloksissa. Perehdytyksessä jokainen työyhteisön jäsen on omalla tavallaan vastuussa perehdytettävästä. Jokainen on velvollinen auttamaan uutta tulokasta, samalla tavalla kuin auttaisi pitkäaikaista työkaveria. Perehdytyksen jatkuva suunnittelu ja kehittäminen takaavat turvallisen pohjan uudelle työntekijälle, joka näkyy ilmapiirissä. (Österberg, 2015.)

Kyselyssä kysyttiin, kaipaavatko työntekijät lisää koulutusta kehittääkseen ja ylläpitääkseen ammatillista osaamistaan. 36% vastaajista koki, että ei kaipaakaan koulutusta. Tämä luku pitäisi saada nollattua, ja jatkuva koulutautuminen ja sen tärkeys tulisi nostaa esille toimeksiantajayrityksessä. Henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman teko sai kaikilta kyselytutkimukseen vastanneilta kannatusta.

### **7.1.1 Kehittämisideat perehdytysprosessin osalta**

Ensimmäisenä kehittämisideana painotetaan palautetta ja sen antamista. Palautteen antaminen perehdytyksen aikana mahdollistaa nopeamman ja laadukkaamman oppimisen. Palautetta antamalla voidaan rohkaista, kehua tai

ohjata oikeaan suuntaan. Perehdyttävä kokee palautetta saadessaan olevansa tärkeä ja perehdyttäjä pystyy ohjaamaan perehdytystä palautteen kautta haluamaansa suuntaan.

Kehittämismielessä henkilökohtaisen perehdytys suunnitelman teko voisi olla perehdytystä helpottava ratkaisu jatkossa puolin ja toisin. Suunnitelman voisi tehdä yhdessä perehdyttävän kanssa jo ensimmäisenä työpäivänä, ja siinä olisi hyvä ottaa huomioon uuden tulokkaan tiedot ja taidot sekä oppimisvauhti. Jokaiselle henkilökohtaisesti hahmoteltu suunnitelma takaa onnistuneen perehdytyksen, säästää aikaa ja siitä saadaan kaikki irti. Ajankäyttö ja perehdytyksen organisointi voisi kehittyä myös tällä saralla, kun se suunniteltaisiin alusta alkaen yhdessä ja ottamalla huomioon perehdyttävän lähtötilanne. Suunnitelmaa tehdessä uudella tulokkaalla olisi myös mahdollista vaikuttaa siihen, mihin perehdytään enemmän ja mitä hän kokee, että voisi opiskella esimerkiksi kotona vaivattomimmin. Tasaisin väliajoin pidettävä perehdytyksen seurantatapaaminen voisi luoda matalamman kynnyksen uudelle työntekijälle kertoa, mikäli tahti on liian nopea tai jotakin on jäänyt epäselväksi.

Kehittämissideana perehdytyksen organisoinnissa olisi hyvä ottaa pohjalle valmis suunnitelma, jota mukautetaan tilannekohtaisesti uuden tulokkaan tietojen ja taitojen mukaisesti. Perehdytys suunnitelman teko on äärettömän suuri apu niin perehdyttävälle, kuin perehdyttäjälle. Suunnitelman avulla pystytään kartoittamaan uuden tulokkaan osaaminen alkumetreillä ja sen kautta perehdytyksen suunnittelu ja aihealueiden painoarvot on mahdollista arvioida valmiiksi. Valmiin suunnitelman avulla on helpompaa pysyä aikataulussa, sekä varmistaa henkilökohtainen oppiminen ja vaadittavan osaamisen taso.

Perehdytys materiaaliin peilaten, toimenpidesuosituksena olisi käytännöllistä rakentaa perehdyttävälle yhteinen "materiaalipaketti". Paketti voisi olla esimerkiksi sähköinen tiedosto, johon on liitetty muun muassa työnantajayrityksestä tietoisuus, yleistä tietoa käyttöjärjestelmistä, tiivistelmä yrityksen tuotteista ja palveluista, informaatio työnkuvasta, TES ja lainsäädäntö sekä tärkeimmät yhteystiedot. Pakettia voisi mukauttaa jokaiselle sopivaksi oman toimenkuvan mukaisesti. Materiaalipaketilla voitaisiin ehkäistä myös käyttöjärjestelmiin liittyvät ongelmakohdat ja epäselvyydet. Materiaalilla on suuri merkitys



perehdytyksen ohessa, sillä esimerkiksi kotona opiskelu tai koulutus materiaalin kanssa on palkitsevampaa.

Uusi työntekijä voisi pakettiin tutustuttuaan kertoa perehdyttäjälleen, mistä hän kaipaisi todennäköisesti eniten tietoa lisää. Sen myötä taas yksilöllisen perehdytys suunnitelman suunnittelu helpottuu.

Apu ja tuki perehdytysjakson jälkeen voitaisiin taata tietynlaisella kummitoiminnalla. Käytännössä kummitoiminta voisi toimia siten, että jokaiselle uudelle tulokkaalle nimettäisiin perehdyttäjien lisäksi yksi kollega kummiksi, jolla on samanlainen toimenkuva. Kummi olisi uuden työntekijän tukena perehdytyksen aikana, ja vastaisi uuden työntekijän mahdollisiin kysymyksiin ja avittaisi tarvittaessa. Kummitoiminnalla uusi tulokas otetaan avosylin vastaan ja sopeutuminen työyhteisöön on helpompaa. Lisäksi kummitoiminnan avulla vältytään virheiltä ja sekaannuksilta varmemmin, sillä kysyminen kollegalta on vaikeammampaa, kuin esimieheltä tai perehdyttäjältä. Tällä luodaan myös työyhteisöön hyvää ilmapiiriä työntekijöiden välillä!

Finanssialalla erotutaan joukosta ammattitaidolla, ja sen päivittäminen ja kehittäminen ovat erityisen tärkeitä. Mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi pakolliset seminaarit tai verkkokoulutukset voisivat olla ratkaisu siihen, että koulutautuminen jatkuu ja vankka ammattitaito säilyy ja kehittyy yrityksessä jatkuvasti. Kaikki eivät koe koulutuksen ja ammatillisen osaamisen ylläpitoa yhtä tärkeänä asiana. Kuitenkin yrityksen imagon ja asiakastyytyväisyyden puolesta se olisi kannattavaa. Varsinkin nykypäivänä digitalisaation aikana, on erityisen tärkeää, että finanssialan työntekijät pysyvät ajan tasalla ja kehittävät itseään työnsä puolesta.

## **7.2 Kriisijohtamisen ohjeistuksen toimivuus**

Tämän opinnäytetyön laadullisessa tutkimusosiossa tutkittiin kriisijohtamisen ohjeistuksen selkeyttä ja sen toimivuutta yrityksessä. Yrityksen aiemmin kohtaama kriisitilanne oli pohjana tälle lyhyelle haastattelututkimukselle, sillä sen kautta haluttiin tutkailla kriisijohtamisen onnistuneisuutta kyseisessä tilanteessa, ja sitä kautta mahdollisia kehityskohtia kriisijohtamisen osa-alueessa. Kriisijohtamisen prosessia ei juuri olla suunniteltu, johon mallina voisi loistavasti olla Seeckin kriisijohtamisen prosessit (Pearson & Clair, 1998).

Oli tiedossa, että kriisijohtaminen tai kriisiviestintä eivät olleet yrityksessä pinnalla entuudestaan. Suunnitelmia oli, mutta kriisin kohdatessa niistä ei koettu saavan tarpeeksi irti. Toimivuudesta voidaan todeta, että kriisiin varautumisen mahdottomuuden takia onnistuneisuus ei ole ollut parhaalla pohjalla. Tilanteet ovat olleet haastavia, koska niitä on vaikeaa ennakoita ja aavistaa. Kuitenkin toimivuus ollaan suurimmilta osin koettu kunnolliseksi siihen nähden, miten poikkeuksellisesta tilanteesta on ollut kyse.

Kriisijohtamisessa tiedottaminen ja tuki ovat kaksi keskeisintä aihealuetta (Pearson & Clair, 1998). Tiedottaminen oli näistä kahdesta se, joka oli jäänyt vajaaksi haastattelun mukaan. Tutkimuksen tulosten perusteella ehdottaisin yritystä panostamaan niihin, esimerkiksi tekemällä selkeän suunnitelman siitä, kuka ottaa tiedottamisesta vastuun ja miten. Esimerkiksi valmiiseen pohjaan kirjatut sisällölliset aihealueet valmistavat jo paljon. Tiedottamisesta tulee huolehtia, että se hoidetaan inhimillisesti, kasvotusten. Tällöin pystytään seuraamaan henkilöstön reaktioita ja varautumaan seurantaan heti kriisin alkumetreillä.

Kriisiryhmän luominen vastaisuuden varalle olisi todella kannattavaa. Teoriaosuudessa puhuttiin kriisiryhmän koostamisesta, jotka voisivat yhdessä suunnitella prosesseja sekä strategioita kriisien varalle. Ryhmässä on voimaa, ja ryhmässä toimiminen on parempi kuin yksin. Tämä tulisi vastaisuudessa muistaa, sillä kyseisen ajattelutavan ympärille on huomattavasti helpompaa lähteä rakentamaan kriisisuunnitelmaa. (Skoglund, 2004.)

### **7.2.1 Kehittämisedat kriisijohtamisen ohjeistuksen tarkentamiseksi**

Kriisijohtamisen osalta vastaisuudessa henkilöstön tiedottamisen lisäksi kehitettävää olisi nimenomaan kriisinhallinnan puolella. Kriisinhallintaa voidaan ennakoita ja parantaa jo aiemmin mainittujen prosessien ja strategoiden avulla, mutta myös rehellisyyden ja avoimuuden kautta. Kriisinhallinta on parhaimmil-

laan sitä, että ryhmä toimii yhteen eikä kukaan koe olevansa pulassa. Hallinnan ollessa kohdillaan, ei media tai muu ulkopuolinen taho pääse horjuttamaan työyhteisöä.

Kriisijohtamisesta voisi toteuttaa kaikille lähiesimiehille sekä vastuuhenkilöille yhteisen koulutustilaisuuden. Kriisijohtamista voitaisiin mieltää yleisellä tasolla yhdessä ja sitä kautta herättää ajatuksia henkilöstössä uuden termin myötä. Kriisijohtamisesta tulisi olla tehtynä selkeä prosessimalli sekä ohjeistus tilanteen haltuunotossa, jota esimiehet voisivat jokainen omalla tyylillään lähteä toteuttamaan. Kuitenkin yrityksestä tulisi löytyä KT:n (2018) mukaiset kolme johtajatyyppeä kriisin sattuessa: instrumentaalinen, huolehtiva sekä symboloiva. Jokaiselle tulisi kirjata yhteiset toimintaohjeet kriisin aikana, tärkeät puhelinnumerot sekä muut tiedot. Kriisin aikana järjellä ajattelu on lähes mahdotonta, jolloin on tärkeää, että jotain on suunniteltu etukäteen kriisivalmiuden muodossa.

### **7.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Yleensä tehtyjen tutkimusten seurauksena halutaan toteuttaa jonkinlainen vastaava tutkimus tulevaisuudessa, ikään kuin jatkona juuri tehdylle tutkimukselle. Jatkotutkimuksen avulla taataan pitkän tähtäimen onnistuminen ja kokonaisuuskehittyminen jatkuvasti.

Jatkotutkimuksilla mahdollistetaan myös kestävä kehitys henkilöstössä, kun sitä kautta voidaan nähdä epäkohtia, joita ei muuten tulisi huomattua. Niiden avulla voidaan myös seurata, onko aiemmissa tutkimuksissa huomioonotetut kehityskohdat toimineet ja onnistuneet toivotuilla tavoilla.

Ehdottaisin yritystä toteuttamaan vastaavan perehdytyskyselyn uudelleen tasan väliajoin, esimerkiksi vuoden välein. Näin mahdolliset uudet epäkohdat tulisivat reaaliajassa esille sekä nähtäisiin, miten nykyiset epäkohdat on onnistuttu korjaamaan. Mikäli mahdollista, olisi palautteenkeruu kaikista tehokkainta aina uusien perehdytettävien perehdytyksen aikana sekä sen jälkeen. Kyselypohjana voi käyttää esimerkiksi tämän opinnäytetyön kysymysluetteloa.

Jatkotutkimuksena voitaisiin lisäksi toteuttaa vastaavanlainen kyselytutkimus pohtien pelkästään esimiesten asemaa, osaamista ja osaamisen kehittämistä. Esimiesten perehdyttäminen ja sen kehittäminen eivät tässä työssä nousseet juuri esille, ja heidän osa-alueensa myötä voisi olla tärkeää kartoittaa tilannetta tasaisin väliajoin. Tutkimuksen myötä voisi nousta esille tärkeitä taitoja tai niiden puutteita, joihin on helpompaa reagoida.

## 8 LOPUKSI

Perehdyttäminen on aiheena todella laaja, jolloin opinnäytetyön rajaaminen oli haastavaa. Materiaalia löytyi paljon, mutta oli oltava tarkkana, mistä kaikesta voi kirjoittaa. Suuri osa perehdyttämiseen liittyvästä materiaalista oli melko vanhaa, jolloin materiaalin käytön yhteydessä asioita piti tarkistaa ja pohtia pitkään, ennen niiden varsinaista hyödyntämistä opinnäytetyössä.

Kriisijohtamisesta olisi voinut löytyä materiaalia enemmänkin, mutta olen tyytyväinen siihen teoriaan minkä kasasin. Koen, että teoriaosuus olisi kuitenkin voinut olla vielä hieman kattavampi ja lähteiden käyttö monipuolisempaa.

Opinnäytetyön radikaalimpi rajaus tehtiin heti alkuvaiheilla, mutta teoreettinen viitekehys sekä esimerkiksi työn pääluvut muotoutuivat prosessin aikana moneneen otteeseen. Lisäksi prosessin aikana muun muassa tutkimusmenetelmä vaihtui ensin ja loppujen lopuksi päädyttiinkin kahteen tutkimukseen!

Teorian kirjoittaminen onnistui pääsääntöisesti ongelmitta ja nopeasti, kuin myös tutkimusten toteutus ja tulosten analysointi. Määrällisessä tutkimuksessa otos oli odotettua pienempi, mutta materiaalin määrä ja laatu yllättivät positiivisesti. Tutkimuksen jälkeen tulosten analysointi ja johtopäätösten tekeminen sujuivat vahvan teoriapohjan ansiosta loppujen lopuksi mielestäni ansiokkaasti. Laadullisen tutkimuksen tekeminen oli raskaampaa, kun toimi itse haastattelijana ja analysoi tuloksia sitä mukaan, kun vastauksia tuli. Tutkimuksen aihe oli myös raskaampi, sillä kriisijohtamisen osa-alue päättyi opinnäytetyöhön aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Tutkimusten tulosten pohjalta tehdyt toimenpidesuosituksukset miellyttivät toimeksiantajaa.

Opinnäytetyöprosessi eteni vauhdikkaasti, rennosta ja pitkästä aikataulusta huolimatta. Teoreettinen viitekehys oli valmis puolta aiemmin, mitä oli suunniteltu, jolloin ensimmäinen tutkimus saatiin toteutukseen jo kuukausi etukäteen. Tämän jälkeen oli hyvin aikaa analysoida ja muokata opinnäytetyötä useaan otteeseen. Loppujen lopuksi tekstin hiomiseen ja viilaamiseen jäi reilusti aikaa.

Haastavinta ja eniten aikaavievää opinnäytetyöprosessissa oli tutkimusten analysointi, kun tutkimusmenetelmä vaihtui yllättäen ja lopuksi lisättiin toinen tutkimus työhön. Lisäksi aiheiden viilaaminen ja rajaaminen tuottivat ajoittain päänvaivaa haastavuutensa puolesta.

Yleisesti ottaen prosessi sujui ongelmitta, suunniteltua vauhdikkaammin sekä ennen kaikkea luontevasti. Aihe oli kiinnostava ja ajankohtainen toimeksiantajalle, joka motivoi prosessin ajan jatkuvasti. Prosessin aikana toimeksiantaja hyödynsi jo saanutta materiaalia omissa tarkoituksissaan, muun muassa koulutusten oheismateriaalina.

## LÄHTEET

Drucker, F, P. 1999. Management Challenges for the 21th century. HarperCollins Publishers Inc, New York.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, T 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Humalto, J. 2017. Kollegan menehtymisen käsittely työpaikalla. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://finfamiliaatu.fi/wp-content/uploads/2017/10/Kollegan-menehtymisen-kasitleminen-tyopaikalla-2017.pdf> [viitattu 16.1.2019].

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing.

Kangas, P & Hämäläinen, J. 2007. Pehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki, Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.

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

Kommunarbetsgivarba. 2018. Kommunen klarar kriser genom kommunikation och fungerande ledning. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kt.fi/sv/nyheter-och-pressmeddelande/2018/Kommunen-klarar-kriser-genom-kommunikation-ledning> [viitattu 16.1.2019].

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

Laatunen, T & Hurmalainen, M. 2014. Työnlainsäädäntö ja yleisiä sopimuksia. Forssa Print: Helsinki.

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi – Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Vaasa: Mainostajien liitto.

Pearson, C & Clair, J. 1998. Reframing Crisis Management. Academy of Management Review.

Pehdytä hyvin! 2017. Työturvallisuuskeskus. Artikkelit. Saatavissa: [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat\\_2017/pehdyta\\_hyvin!.7271.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/pehdyta_hyvin!.7271.news) [viitattu 11.2.2019].

Pehdyttämisen ja työnopastus – Ennakoivaa työnsuojelua. 2016. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/pehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/pehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua) [viitattu 25.3.2019].

Sarpo, J. 2013. Onnistunut perehdytys syntyy Leanin avulla. Blogi. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/onnistunut-perehdytys-synty-leanin-avulla> [viitattu 11.2.2019].

Seeck, H. 2009. Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Tutkimusraportti, Työterveyslaitos, s. 8-10.

Sjöholm, H. 2012. Kriisi on osa yrityksen elinkaarta. Te-lehti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/kriisi-on-osa-yrityksen-elinkaarta/86c970f2-d756-3ab2-8a75-83da3ab92350> [viitattu 16.1.2019].

Skoglund, T. 2004 Yrityksen kriisinhallinta – johtajuus ja viestintä. Pieksämäki: Tietosanoma.

Sturges, D. 1994. Communicating through Crisis: A Strategy for Organizational Survival. University of Texas-Pan American.

Taloustutkimus. 2019. Laadullinen tutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-ja-palvelut/laadullinen-tutkimus.html> [viitattu 14.3.2019].

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Työnlainsäädäntö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/tyolainsaadanto> [viitattu 1.11.2018].

Työssäoppijan perehdyttäminen. TTS Työtutka. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://perehdyttaminen.wordpress.com/perehdyttaminen/> [viitattu 16.1.2019].

Työturvallisuuskeskus, Ahokas & Mäkeläinen 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. PainoJussit Oy.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/>.

**KUVA- TAI TAULUKKOLUETTELO**

Kuva 1. Perehdyttämisen prosessin vaiheet -kaavio. Kupias, 2009, Juvenes Print.

Kuva 2. Perehdyttämisen viisi askelta (Työturvallisuuskeskus 2016)

Kuva 3. Perehdytysprosessin kiertokulku

Kuva 4. Kuvankaappaus kriisijohtamisen prosessimallista. Seeck, H. 2009, Työterveyslaitos (Pearson & Clair, 1998)

Kuva 5. Kyselytutkimukseen vastanneiden jakauma

Kuva 6. Oliko tuloosi valmistauduttu hyvin?

Kuva 7. Oliko sinulla nimetty, osaava perehdyttäjä?

Kuva 8. Tukiko esimiehesi sinua perehdytyksen aikana?

Kuva 9. Jaettiin tiimin sisällä tietoa perehdytyksen aikana/jälkeen?

Kuva 10. Oliko perehdytyksesi hyvin organisoitu?

Kuva 11. Oliko perehdytykseen varattu mielestäsi tarpeeksi aikaa?

Kuva 12. Tehtiinkö kanssasi henkilökohtainen perehdytys suunnitelma?

Kuva 13. Saitko perehdytyksen aikana palautetta oppimisestasi?

Kuva 14. Oliko sinun helppoa kysyä kollegoiltasi asioista perehdytyksen aikana/jälkeen?

Kuva 15. Saitko riittävästi opastusta/tukea perehdytyksen jälkeen?

Kuva 16. Kaipaisitko lisää koulutusta kehittääksesi ja ylläpitääksesi ammatillista osaamistasi?

Kuva 17. Perehdytyksen sisältö: 1

Kuva 18. Perehdytyksen sisältö: 2

Kuva 19. Perehdytyksen sisältö: 3

Kuva 20. Perehdytyksen sisältö: 4



Kuva 21. Perehdytyksen sisältö: 5

Kuva 22. Perehdytyksen sisältö: 6

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselytutkimuksen saatekirje

#### SAATEKIRJE

Hei,

Olen Jasmi Martikainen, ja opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa liiketalouden yksikössä. Toteutan opinnäytetyötäni varten tutkimusta yrityksessänne. Tutkimukseni tavoitteena on kehittää perehdytystä finanssialan yritys X:ssä, sekä tarkentaa kriisiviestintään liittyvää ohjeistusta. Pääasiassa vastaan tutkimuksellani kysymykseen ”Miten finanssialan yritys X:n perehdyttämisprosesseja voisi kehittää?” Tutkimuksesta saatuja tietoja hyödynnetään perehdytysoppaiden luomisessa, joka on myös osa toimeksiantoani.

Tarkoituksena on kyselytutkimuksen muodossa kysyä kaikilta viimeisen muutaman vuoden sisään aloittaneilta työntekijöiltä heidän yksilölliseen perehdytykseensä liittyvistä asioista, ja vertailla niitä tutkimuksessa keskenään.

Vastauksillasi on suuri merkitys tutkimukseni kannalta. Osallistumalla jaat tärkeää tietoa omista perehdytyskokemuksistasi, myötävaikutat tutkimukseni onnistumista sekä henkilöstön perehdyttämisen kehittämistä, ja sen tulevaisuutta työpaikallasi.

Kysely toteutetaan täysin anonymina ja ehdottomalla luottamuksella. Kyselyyn vastaamiseen on varattu aikaa 22.11.2018 saakka.

Ohessa linkki kyselytutkimukseen. Kyselytutkimukseen voi vastata vain kerran, ja siihen kannattaa varata aikaa n. 10 minuuttia.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulusta Maria Kangasniemi-Haapala, [maria.kangasniemi-haapala@xamk.fi](mailto:maria.kangasniemi-haapala@xamk.fi).

Tutkimukseen on saatu lupa toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalta. Opinnäytetyö julkaistaan valmistumisen jälkeen Internetissä.

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin!

Ystävällisin terveisin,

Jasmi Martikainen  
[jasmi.martikainen@edu.xamk.fi](mailto:jasmi.martikainen@edu.xamk.fi)

## Liite 2. Webropol -kyselytutkimuksen kysymykset

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
  - a. 0 - 6kk
  - b. 6kk – 1v
  - c. 1 - 2 vuotta
  - d. 2 - 3 vuotta
  - e. Enemmän

### Osio 2. Yleiset kysymykset perehdytyksestä.

Vastaa kysymyksiin vaihtoehdoilla Kyllä – Ei – En osaa sanoa, sekä avoimiin kysymyksiin omiin kokemuksiisi pohjautuen.

2. Otettiinko sinut myönteisesti vastaan ensimmäisenä työpäivänäsi?
3. Oliko tuloosi valmistauduttu hyvin? (avaimet, tunnukset...)
4. Oliko sinulla nimetty, osaava perehdyttäjä?
5. AVOIN: Jos sinulla oli useampi perehdyttäjä, oliko perehdytys selkeäjakoinen ja vastuu jaettu perehdyttäjien kesken järkevästi?
6. Tukiko esimiehesi sinua perehdytyksen aikana?
7. Jaettiin tietoa tiimin sisällä perehdytyksen aikana/jälkeen?
8. Oliko perehdytyksesi hyvin organisoitu?
9. Oliko perehdytykseen varattu tarpeeksi aikaa?
10. AVOIN: Oliko perehdytys mielestäsi jaksotettu hyvin? Käytiinkö jokin läpi liian nopeasti/hitaasti?
11. Oliko perehdytystä tukevaa materiaalia tarpeeksi?
12. AVOIN: Millaista materiaalia sinulla oli käytettävissäsi? Mitä olisit toivonut enemmän?
13. Tehtiinkö kanssasi henkilökohtainen perehdytys suunnitelma?
14. AVOIN: Jos ei, pitäisikö sellainen mielestäsi tehdä?
15. Saitko perehdytyksen aikana palautetta oppimisestasi?
16. Oliko sinun helppoa kysyä kollegoiltasi asioista perehdytyksen jälkeen?
17. Saitko riittävästi opastusta ja tukea perehdytyksen jälkeen?
18. Jatkuiko omatoiminen oppiminen perehdytyksen jälkeen? (koulutukset, seminaarit...)
19. AVOIN: Jos kyllä, miten?
20. Kaipaisitko lisää koulutusta kehittääksesi ja ylläpitääksesi ammatillista osaamistasi?
21. AVOIN: Jos kyllä, missä asioissa erityisesti kaipaisit koulutusta?
22. Tunnetko yrityksen strategian ja arvot?

### Osio 3. Kysymykset perehdytyksen sisällöstä

Kuvaile omiin kokemuksiisi perustuen, miten koit, että perehdytyksessäsi käytiin seuraavat osa-alueet läpi?

Vastaa asteikolla 1-5 seuraavasti:

Ei käyty läpi lainkaan

Käytiin heikosti läpi

Käytiin yleisesti läpi

Käytiin hyvin läpi

Käytiin erityisen tarkasti läpi

23. Esittelykierros, tutustuminen työtovereihin
24. Oman toimenkuvan läpikäynti, työpiste
25. Oma ja muiden roolit työyksikössä
26. Pehdytysuunnitelman läpikäynti
27. Pehdytyksen seuranta-tapaamisen sopiminen
28. Odotusten ja tavoitteiden läpikäynti
29. Työsopimuksen läpikäynti ja allekirjoittaminen
30. Palkanmaksuun liittyvät asiat, myyntipalkkiot yms
31. Työyhteisön pelisäännöt
32. TES ja luottamushenkilöt
33. Pukeutumiskoodi
34. Työsuojelu ja -turvallisuus
35. Henkilöstöedut
36. Kiinteistössä kulku ja varauuskäynnit
37. Kahvihuone, muut henkilöstön yhteiset tilat
38. Sähköposti ja kalenteri
39. Kopiokoneiden ja muiden laitteiden käyttö
40. Käyttöjärjestelmät
41. Työtä koskevat lait ja asetukset (salassapito, vaitiolo...)
42. Asiakkaan tunnistaminen
43. Rahanpesu
44. Tietoturva -valmennus
45. Tervetuloa Finanssialan yritys X:n
46. Liikeidea, visio, strategia, tavoitteet, arvot
47. Tuotteet ja palvelut
48. Yhtiöryhmän rakenne
49. Toimialaan ja lainsäädäntöön tutustuminen
50. Koulutustarjonnan läpikäynti

#### Osio 4. Avoimet kysymykset

51. Mikä pehdytyksessäsi meni erityisen hyvin, missä onnistuttiin?
52. Puuttuiko pehdytyksestäsi mielestäsi jotakin tärkeää? Jos kyllä, mitä?
53. Mihinkin olisit kaivannut lisää pehdyttämistä?
54. Miten kehittäisit pehdytystä omien kokemustesi perusteella?