

## **Perehdytysprosessi ja perehdytysopas, case FOREX Bank**

Jesper Kuitunen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2014



<b>Tekijä tai tekijät</b> Jesper Kuitunen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2010
<b>Raportin nimi</b> Perehdytysprosessi ja perehdytysopas, case FOREX Bank	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 30 + 4
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Anu Santala	
<p>Tämä opinnäytetyö on produktiivinen työ, joka on laadittu toimeksiantona FOREX Bank Ab Filial i Finlandin käyttöön. Produktina syntynyt perehdytysopas on tarkoitettu käyttöön uusien työntekijöiden perehdyttämisessä sekä muiden liikkeessä toimivien asiakaspalvelijoiden avuksi jokapäiväiseen työhön FOREX-konttorissa.</p> <p>Perehdytysoppaan tarve koulutusmateriaaliksi on noussut esille säännöllisen perehdyttämisen myötä. Perehdytysmateriaalin puutteesta, kiireestä ja perehdyttäjän kokemuksesta riippuen perehdyttäminen ei ole ollut yhtenäistä perehdytettävien kesken FOREX:ssä. Tavoitteena on ollut luoda yksi selkeä, lyhyt ja ytimekäs perehdytysopas, joka tehostaa ja yhtenäistää jokaisen uuden työntekijän perehdytystä Suomen organisaatiotasolla. Opasta hyödyntämällä perehdyttäjä varmistaa kaikkien tarvittavien asioiden läpikäymisen perehdytyksen aikana. Myös perehdytettävän on itsenäisesti mahdollista kerata oppaasta jo läpikäytyjä asioita.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu helmi- ja toukokuun 2014 välisenä aikana. Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja perehdytysoppaan raportointiosuudesta. Perehdytysopas on laadittu sekä perehdyttäjien että perehdytettävien haastattelussa ilmenneiden toiveiden ja tarvekartoitusten perusteella. Haastateltuja henkilöitä oli yhteensä seitsemän. Salaisen tiedon vuoksi opasta ei ole voitu liittää opinnäytetyöhön. Perehdytysopas julkaistaan ja otetaan käyttöön Suomen FOREX-konttoreissa toukokuussa 2014.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, työnopastus, perehdytysopas.	

Business administration

<p><b>Author</b> Jesper Kuitunen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2010</p>
<p><b>The title of thesis</b> Orientation process and orientation guide, case FOREX Bank</p>	<p><b>Number of report pages and attachment pages</b> 30 + 4</p>
<p><b>Advisor</b> Anu Santala</p>	
<p>This is a project type thesis, which is commissioned by FOREX Bank Ab Filial i Finland. The result of the completion of this thesis is an orientation guide, which is created to both help new employees and also to help with daily customer service work in currently operating FOREX offices.</p> <p>An Orientation guide is a necessity in the success of today's orientation process. The orientation process has not been consistent due to a lack of orientation material and time. Furthermore, it has been overly dependent on the experience of an instructor in FOREX. The aim of this thesis has been to create a clear, short and concise orientation guide that enhances and integrates every new employee orientation in FOREX Finland. By the use of the guide, the instructor can ensure the teaching of every necessary aspect in the orientation. New employees have a chance to rehearse with a help of the guide as well.</p> <p>The thesis is written between February and May in 2014. The thesis consists of a theoretical part and a reporting part of the orientation guide. The orientation guide is created by using the opinions of employees based on the interviews. There were a total of seven interviews in this project. The orientation guide cannot be attached to this report due to its confidential content. The orientation guide will be published and taken into use in FOREX Finland in May 2014.</p>	
<p><b>Key words</b> Orientation, job guiding, orientation guide.</p>	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tausta ja tavoitteet.....	1
1.2	Produktin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys.....	2
1.3	Forex Bank Ab Filial i Finland .....	2
1.4	Raportin rakenne .....	4
2	Perehdyttäminen.....	6
2.1	Perehdyttäminen ja sen merkitys.....	6
2.2	Perehdyttämisen osa-alueet .....	7
2.3	Perehdyttäjien roolit ja tehtävät.....	8
2.4	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö .....	10
2.5	Perehdyttämisen suunnittelu.....	11
2.6	Perehdyttämisen tukimateriaali.....	13
3	Perehdyttämisprosessin kehittäminen .....	15
3.1	Viitekehys.....	15
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	16
3.3	Opinnäytetyön toteutus .....	17
3.4	Haastatteluaineiston analysointi ja tulokset .....	19
4	Perehdytysoppaan luominen ja arviointi.....	22
4.1	Perehdytysmateriaalin kokoaminen .....	22
4.2	Perehdytysoppaan ulkoasu ja sisältö.....	22
4.3	Perehdytysoppaan arviointi.....	23
5	Pohdinta.....	25
5.1	Opinnäytetyön arviointi.....	25
5.2	Oman oppimisen arviointi ja ammatillinen kehittyminen .....	25
5.3	Kehittämis- ja jatkotoimenpide-ehdotukset .....	27
	Lähteet.....	29
	Litteet .....	31
	Liite 1. Haastattelukysymykset perehdyttäjälle.....	31
	Liite 2. Haastattelukysymykset perehdyttävälle.....	32
	Liite 3. Perehdytysoppaan sisällysluettelo .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on luoda perehdytysopas FOREX Bank Ab filiaal i Finlandin käyttöön uusien työntekijöiden perehdyttämisen tueksi. Kaksi viikkoa kestäväään perehdytysjaksoon saattaa osallistua FOREXissa useampi eri kouluttaja ilman yhdessä suunniteltua ohjelmaa ja materiaalia. Tästä syystä ei voida varmistaa yhtä kattavaa perehdytystä kaikille perehdytettäville. Oppaan tavoitteena on kehittää ja yhtenäistää koko organisaation perehdytysprosessia.

Idea perehdyttämisoppaan laatimisesta nousi esiin yrityksen kuukausikokouksessa, jossa yhtenä aiheena käsiteltiin sitä, miten uusien työntekijöiden perehdyttämisestä saataisiin jatkossa tehokkaampaa ja yhtenäisempää koko Suomessa. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on jatkuvasti käynnissä oleva prosessi FOREXissa kasvavan kysynnän ja työntekijöiden säännöllisen vaihtuvuuden takia. Yrityksen perehdyttämismateriaalia ja -ohjelmaa ei ole kuitenkaan kehitetty eikä päivitetty vastaamaan nykyhetken työmenetelmiä. Opinnäytetyön laatijan omakohtainen kahden vuoden kokemus yrityksen palveluksessa myötävaikutti aihevalintaan.

## 1.1 Työn tausta ja tavoitteet

FOREX-toimipisteiden perehdyttämistä on kehitettävä yhtenäisemmäksi ja suunnitelmallisemmaksi. Projektin alkuvaiheessa pidetyssä haastattelussa ilmeni, että perehdyttämisen ensimmäiseksi haasteeksi koetaan konttoreissa tiedonsaanti siitä, milloin uusi työntekijä aloittaa työn. Sisäisen viestinnän on oltava aukotonta, jotta perehdytykseen voidaan valmistautua etukäteen. FOREXin haasteena on ollut sekä innokkaiden perehdyttäjien löytäminen että onnistuneen perehdyttämisen varmistaminen. Perehdyttämisen prosessi, joka kattaa perehdyttämisen vaiheet aina rekrytoinnista uuden työntekijän itsenäiseen työskentelyyn, on ollut kehittymätön. Perehdyttämisohjelma ja käytössä ollut perehdytysmateriaali ovat vaihdelleet suuresti konttoreiden välillä. Perehdyttämisen laatu on ollut vaihtelevaa. Lisäksi se on ollut liialti riippuvainen perehdyttäjän kokemuksesta ja motivaatiosta. Yksi oppaan tavoitteista on innostaa uusia henkilöitä ryhtymään perehdyttäjiksi.

Opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena on koota FOREXissa työskentelevien kouluttajien perehdytysmateriaali yhteen, päivittää se ajan tasalle, ja luoda yksi yhteinen perehdytysopas käyttöön jokaisessa Suomessa toimivassa FOREX-liikkeessä. Produktina syntyvän perehdytysoppaan tarkoituksena on tehostaa sekä perehdytettävän oppimista että selkeyttää perehdyttäjälle, missä järjestyksessä perehdytyksessä edetään. Tavoitteena on luoda perehdytysopas, joka tarjoaa selkeän ja kattavan ohjelmarungon jokaiselle perehdytykselle. Oppaan on oltava selkeä ja tiivis. Sen on syytä sisältää ainoastaan välttämättömimmät asiat, jotka uuden työntekijän tulisi hallita siirtyessään itsenäiseen kasvatyöskentelyyn. Oppaan tarkoituksena on myös toimia työntekijöiden jokapäiväisenä apuvälineenä, josta voi tarkistaa asioita, jotka ovat epäselviä. Oppaan tarkoituksena ei ole korvata yrityksen intranetistä löytyvää tietoa vaan tarjota osittain samaa tietoa mutta tiiviimmin selitettynä ja helpompana löytää.

Toimeksiantajan toiveena oli, että oppaan kehittämistä varten kootaan yhteen kouluttajien ja syksyllä 2013 koulutettujen uusien työntekijöiden mielipiteitä perehdytyksen onnistumisesta. Haastatteluissa esiin tulleet näkökohdat huomioidaan uuden perehdytysoppaan kehittämisessä.

## **1.2 Produktin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys**

Uuden ja päivitetyn perehdytysmateriaalin tarve on selkeästi olemassa, koska perehdytysmateriaali on ollut vanhaa, vaikeasti löydettävissä eikä se ole kattanut kaikkea tarpeellista. Produktina syntyvää perehdytysopasta käytetään pääasiallisesti perehdyttämismateriaalina kouluttajan ja perehdytettävän apuna. Perehdyttämisen lisäksi opas on konttoreissa kirjallisena versiona kaikkien työntekijöiden apuvälineenä, josta on helppo ja nopea tarkistaa epäselvä asia. Valmis perehdytysopas tuodaan jokaisen konttorin yhteiselle verkkoasemalle, jossa se on kaikkien käytettävissä.

## **1.3 Forex Bank Ab Filial i Finland**

FOREX Bank Ab filial i Finland (myöhemmin FOREX) on osa laajempaa ruotsalaista FOREX Bank -konsernia, joka toimii Suomen ja Ruotsin lisäksi Norjassa ja Tanskassa. Yhtiön omistaa ruotsalainen Fribergin suku. Yritys on saanut alkunsa vuonna 1927, jolloin parturimestari Gyllenspets huomasi Tukholman keskusrautatieaseman liikkeessä

asioivien matkailijoiden kaipaavan mahdollisuutta vaihtaa valuuttaa. Ajan myötä parturi-  
riliikkeestä tuli pieni valuutanvaihtopiste, jota 1960-luvun alkuun asti ylläpiti Ruotsin  
valtion rautatielaitos. Vuonna 1965 Rolf Friberg sai mahdollisuuden lunastaa valuutan-  
vaihtotoiminnan, mistä alkoi sittemmin konttoriverkoston laajentaminen myös muihin  
Pohjoismaihin. FOREX-konttoreita on tällä hetkellä yli 130 eri Pohjoismaissa. Yrityk-  
sen pääkonttori sijaitsee Tukholman Vanhassakaupungissa, jossa työskentelee noin 180  
henkilöä. Lisäksi FOREXilla on jokaisessa toimintamaassa paikalliset pääkonttorit.

Suomen ensimmäinen FOREX-konttori avattiin Helsingin Rautatieasemalle vuonna  
1993. Tätä ennen Suomen laki salli valuutanvaihdon ainoastaan pankeille. Nykyään  
Suomessa on 13 toimipistettä Espoossa, Helsingissä, Jyväskylässä, Oulussa, Tampereel-  
la, Turussa ja Vantaalla. Suomen FOREXissa työskentelee keskimäärin 120 henkilöä.  
Palvelua on mahdollista saada noin 20 kielellä. FOREXin tunnistaa katukuvassa sen  
keltaisesta logosta (kuvio 1). (FOREX yrityksenä 2014.)

FOREXin valikoimaan kuuluu noin 80 käteisvaluuttaa, Western Unionin sähköinen  
rahansiirtopalvelu sekä Pohjolan matkavakuutukset (FOREX palvelut 2014.) FOREX  
on tunnettu pohjoismainen tuotemerkki ja yritys, jonka liikeideana on palvella asiakkai-  
ta joustavina kellonaikoina, keskeisillä paikoilla, kilpailukykyisin kurssein sekä kilpailu-  
kykyisin toimitusmaksuin. FOREXin visio ”Teemme matkastasi helpomman ja haus-  
kemman” liittyy yrityksen historiaan, joka on läheisessä yhteydessä matkailuun. FO-  
REXin arvoja ovat asiakaslähtöisyys, liikemiesmäisyys, ajattele itse – kannu vastuu,  
helppous, tee yhteistyötä ja avoimuus. (FOREX Intranet.)

Konttoreissa palveleva henkilöstö jakaantuu vakituisiin työntekijöihin ja kutsutyönteki-  
jöihin. Kutsutyöntekijät ovat tyypillisesti opiskelijoita tai työskentelevät FOREXissa  
toisen työn lisäksi. Kutsutyöntekijöiden valmistuttua opinnoistaan he hakeutuvat usein  
koulutustaan vastaaviin töihin muissa organisaatioissa. Tämä aiheuttaa henkilöstön  
vaihtuvuutta. Myös viimeaikainen uusien konttoreiden avaaminen on lisännyt rekry-  
tointi- ja perehdytystarvetta. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun alueella rekrytoitiin x uut-  
ta työntekijää syksyllä 2013.



Kuvio 1. FOREX Bankin logo

#### 1.4 Raportin rakenne

Raportin ensimmäisessä luvussa esitellään opinnäytetyön tausta ja tavoitteet sekä esitellään toimeksiantajayritys. Lisäksi luvussa kerrotaan, millaisista lähtökohdista tutkimuksen aihe on valittu. Luvussa pohditaan myös toimeksiantajan asettamia tavoitteita perehdyttämisosopalle.

Toinen luku käsittelee perehdyttämisen teoriaa. Teoriaosuus käsittelee kokonaisvaltaista perehdyttämisen prosessia, joka koostuu useasta eri osa-alueesta. Luvussa tarkastellaan perehdyttämisen merkitystä, sen suunnittelua ja tavoitteita, perehdyttämisen osapuolia ja näiden rooleja sekä perehdytystä käsittelevää lainsäädäntöä. Teoriaosuus on koottu sekä sähköisestä että kirjallisesta perehdyttämisen lähdemateriaalista.

Luvussa kolme esitellään opinnäytetyön viitekehys sekä tutkimusmenetelmä. Opinnäytetyön lähestymistapana on käytetty laadullista tutkimusta. Laadullinen aineisto koostuu toimeksiantajayrityksen henkilökunnan haastatteluista. Haastatteluissa ilmenneet tarpeet on otettu huomioon perehdytysopasta laatiessa. Raportin kolmannessa luvussa tutustutaan myös tutkimuksen tarkempaan toteutukseen, haastatteluaineiston analyysiin ja tuloksiin.

Neljännessä luvussa kerrotaan, miten opinnäytetyön tuloksena syntynyt perehdytysopas on luotu. Luvussa kerrotaan millaisista lähtökohdista uutta perehdytysopasta on aloitettu koota, millaisista asioista perehdytysopas koostuu ja miten sisältöön on päädytty.

Luvussa viisi on toimeksiantajayrityksen henkilöstön arvio perehdytysoppaasta sekä tutkijan omaa pohdintaa opinnäytetyön onnistumisesta ja hänen ammatillisesta kehitymisestään. Luvussa esitellään ideoita perehdytysoppaan jatkotoimenpiteiksi sekä siitä, miten perehdytysprosessia voidaan kehittää jatkossa.

## 2 Perehdyttäminen

Tässä luvussa käsitellään perehdyttämisen teoriaa. Luku koostuu perehdyttämisen merkityksestä ja tavoitteista, osa-alueista, perehdytyksen suunnittelusta ja tukimateriaalista sekä perehdyttämistä koskevasta lainsäädännöstä.

### 2.1 Perehdyttäminen ja sen merkitys

Työssä, työyhteisöissä ja koko yhteiskunnassa tapahtuva jatkuva muutos luo tarpeen uusien asioiden perehdyttämiseen. Uuden työn aloittamisen lisäksi perehdytystä vaativia tilanteita ovat työrutiinien muuttuminen, uusien koneiden ja laitteiden käyttöönotto, työtehtävien vaihtuminen, työturvallisuusohjeiden laiminlyöminen, virheiden ja puutteiden havainnointi tuotteiden ja palvelujen laadussa tai annetussa työnopastuksessa (Työturvallisuuskeskus 2009, 4). Perehdyttäminen on parhaimmillaan vuorovaikutteista oppimista, jossa sekä opettaja että koulutettava antavat ja saavat palautetta tekemästään työstä. Perehdyttämisen tavoitteena on uuden tulokkaan tai muutokseen perehdytettävän pitkäikäisen työntekijän siirtyminen nopeasti itsenäiseen työskentelyyn. Lisäksi tavoitteena on pystyä tarjoamaan asiakkaille laadukas palvelu tai tuote. Se luo vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Perehdyttämisen tehtävänä on rakentaa organisaatioon yhtenäisyyttä ja yhteisöllisyyttä (Kjelin & Kuusisto 2003, 201). Perehdyttämisen avulla pyritään luomaan myönteistä asennoitumista työtä kohtaan sekä sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön. Kattavan perehdyttämisen seurauksena työtapaturmat ja turvallisuusriskit vähenevät ja työmotivaatio kasvaa, joiden seurauksena vaihtuvuus ja poissaolot vähenevät. (Työturvallisuuskeskus 2008, 3-13.)

Yritykset, jotka eivät investoi riittävästi työturvallisuuteen ja siihen liittyvään perehdytykseen korkeiden kustannusten takia, saattavat joutua maksamaan moninkertaisen hinnan ylimääräisten työtapaturmien sattuessa. Lepak & Gowan (2010, 243) jakavat työtapaturmista koituvat kustannukset suoriin ja epäsuoriin kustannuksiin. Suoria kustannuksia ovat työntekijän loukkaantuminen, kasvaneet työterveyskulut ja mahdolliset sakkorangaistukset. Epäsuoriin kustannuksiin voi sisältyä esimerkiksi loukkaantuneen tilalle hankittavan uuden työntekijän palkkaamisesta koituvat rekrytointikulut. Lepak & Gowan (2010, 243.)

Ammattitaitoinen työyhteisö vaikuttaa myös muiden sidosryhmien saaman yrityskuvaan positiivisesti. Yrityskuva on henkilön mielikuva yrityksen henkilöstöstä, palveluista ja tuotteista (Österberg 2005, 92). Negatiivisen yrityskuvan muuttaminen positiiviseksi on perinteisesti koettu pitkäksi ja hankalaksi tehtäväksi, joten siltä halutaan välttyä. Tehokas ja laadukas perehdyttäminen on näin ollen koko työyhteisön etu, vaikka se hyvin hoidettuna viekin paljon resursseja. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lyhentää työn oppimiseen käytettävää aikaa, mikä vapauttaa resursseja muuhun käyttöön. Helsilä (2002, 54) toteaaakin, että perehdyttäminen ja erityisesti työnopastus erottelee hyvät yritykset vähemmän hyvistä. (Työturvallisuuskeskus 2008, 2-5.)

Perehdyttäminen on yksi avaimista yrityksen menestymiseen. Lepak ja Gowanin mukaan (2010, 223) säännöllisesti tapahtuva koulutus ja perehdytys ovat työntekijöiden mielestä kolmen tärkeimmän työsuhte-edun joukossa. Työntekijöiden tyytyväisyys yritystä kohtaan kasvaa, kun he pystyvät suoriutumaan työstään paremmin. Yritys saavuttaa sille asetetut strategiset tavoitteet suuremmalla todennäköisyydellä, jos se tarjoaa tarkoituksenmukaisia koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia työntekijöilleen. (Lepak & Gowan 2010, 223.)

## **2.2 Perehdyttämisen osa-alueet**

Perehdyttäminen yritykseen ja työtehtäviin alkaa jo rekrytoinnin aikana, jolloin työnhakija saa ensivaikutelman yrityksestä (Kupias & Peltola 2009, 72). Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jossa perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa toiminta-ajatuksen, liikeidean, toimintaperiaatteet ja -tavat, työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. Lisäksi perehdytyksen aikana hän oppii tuntemaan työyhteisönsä asiakkaat, työkaverit ja esimiehet sekä ymmärtää oman vastuunsa työyhteisössä: Ketkä ovat keskeiset yhteistyökumppanit, kenen päätökset vaikuttavat työntekijän työhön, keiden töihin hänen oma työnsä vaikuttaa, kuka auttaa tarvittaessa, ja ketä hän voi tukea osaamisellaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 203). Lepak ja Gowan (2010, 11) mainitsevat, että vaikka yritys rekrytoisi ennestään hyvin taitavankin työntekijän, on hänet silti perehdytettävä yrityksen kulttuuriin ja yleisiin käytäntöihin. Perehdyttämisen päättymisajankohdasta on vaikea antaa täsmällistä vastausta. Kupias ja Peltola (2009, 205) ehdottavat, että oikea ajankohta on silloin, kun perehdytykselle ase-

tetut tavoitteet on saavutettu tai kun perehdytettävä esittää yhä enemmän kysymyksiä, joihin organisaatiossa ei osata enää vastata.

Kupias ja Peltola (2009, 19) jaottelevat perehdyttämisen alku- ja yleisperehdyttämiseen sekä työnopastukseen. Kauhanen (2009, 151) on jaotellut perehdyttämisen myös kolmeen eri osa-alueeseen: perehdyttäminen työyhteisöön, työpaikkaan sekä työhön eli työnopastukseen. Perehdyttämistä seuraa varsinainen työnopastus, joka on työpaikalla tapahtuvaa välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Siinä keskitytään työn tekemisen keskeisimpiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Suunnitelmallisen ja kunnolla hoidetun työnopastuksen tuloksena koulutettava oppii työtehtävät alusta pitäen oikein. Turvallisen työskentelyn hallinnan opastus on tärkeä osa työnopastusta. Kokemuksen karttuessa työn laatu ja tehokkuus paranevat sekä ammattitaito kehittyy. Kauhasen (2009, 152) mukaan työnopastus kestää työtehtävästä riippuen muutamasta päivästä muutamaaan kuukauteen.

Helsilän (2002, 53) mukaan työnopastuksen on lähdettävä alkuun huolellisesta suunnitelmasta. Perehdytettävä tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän voisi saada kokemuksia ja oppia niistä. Sekä esimiehen että perehdytettävän on arvioitava toimintaa, jotta saataisiin tietoa siitä, mitä osataan, missä on onnistuttu ja missä asioissa kaivataan kehittymistä. Tämän kautta perehdytettävä oppii ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimukset, minkä perusteella hänen on mahdollista soveltaa oppimaansa ja oivalta- maansa. Työnopastus on vuorovaikutustilanne, jossa kokemuksista ja saaduista opeista on voitava keskustella perehdyttäjän tai esimiehen kanssa. (Helsilä 2002, 53).

### **2.3 Perehdyttäjien roolit ja tehtävät**

Työyhteisön esimiehet ovat vastuussa koko tiimensä töiden sujumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta sekä töiden johtamisesta. Näin ollen esimiehillä on lopullinen vastuu myös perehdyttämisestä. Kupias ja Peltolan (2009, 69) mukaan esimiehen tehtävänä on kertoa, miten uuden työntekijän työtehtävä tukee koko yrityksen menestymistä, ja mitä tuloksia työntekijän on saatava aikaan. Esimiehen vastuulle kuuluu varmistaa riittävät resurssit perehdyttämisen toteuttamiselle ja kehittämiselle. Esimies huolehtii työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista sekä seuraa ja antaa palautetta. Yleisimmin

perehdyttämistä on delegoitu organisaation sisällä eri henkilöille, jotka huolehtivat työnopastuksesta ja perehdyttämisestä. Mahdollisia hyviä perehdyttäjiä on yleensä organisaatiossa monia, mistä syystä perehdyttämistä ei kannata nimetä vain muutamien henkilöiden vastuulle (Kjelin & Kuusisto 2003, 195). Kupias ja Peltola (2009, 76) huomauttavat, että koko työympäristö vaikuttaa voimakkaasti oppimiseen ja perehtymiseen. Sen vuoksi olisikin tärkeää huolehtia koko työyhteisön osallistumisesta perehdyttämiseen.

Myös perehdytettävä itse on vastuussa omasta oppimisestaan, jossa oma aktiivisuus on avainasemassa. Hänellä tulee olla halu kehittää itseään ja kantaa vastuuta oppimisestaan. Uusi työntekijä varmistaa perehdytyksen onnistumisen osallistumalla suunnittelutyöhön, kysymällä, kertaamalla, ottamalla selvää tai esittämällä kysymyksiä epävarmoista asioista sekä antamalla palautetta ohjaajalleen. Perehdytettävän on tärkeää tietää, mitä häneltä odotetaan kyseisessä työssä. (Hyvä perehdytys -opas 2007, 13-19; Työturvallisuuskeskus 2009, 13.)

Perehdyttäjäksi tai työnopastajaksi on aina hyvä valita tehtävään halukas ja ammattitaitoinen työntekijä (Österberg 2005, 93). Hyvä perehdyttäjä on yleensä kohtuullisen kokenut työntekijä mutta hänen olisi vielä hyvä muistaa, miltä tuntuu aloittaa työt uudessa ympäristössä. Perehdyttäjän on osattava työnopastustilanteissa riittävän hyvin kohteena oleva työ mutta ei välttämättä kuitenkaan erinomaisesti, sillä jo liian rutinoitunut ohjaaja ei pysty selostamaan työnopastuksen kannalta kaikkia tärkeitä osa-alueita ja tekijöitä. Hyvän perehdyttäjän erottaa kiinnostuksesta toisen auttamiseen ja opastamiseen. Perehdyttäjän tehtävänä on ensin luoda kokonaiskuva ja kertoa perehdytettävälle, mitä on suunnitellut, mitä asioita hän aikoo perehdytyksessä käydä läpi sekä miten perehdytys tapahtuu käytännössä. Koulutuksen ensimmäisinä päivinä tavoitteena on orientoida uutta tulokasta, toivottaa hänet tervetulleeksi ja vahvistaa hänen motivaatiotaan uuteen työhön. Hyvä perehdyttäjä osaa kertoa asioita yksinkertaisesti, hän huomioi ettei uusi työntekijä vielä välttämättä tunne ammattislangia, hän osaa kuunnella ja luoda tilaa avoimelle vuorovaikutukselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-197).

Perehdyttäjän työ alkaa jo ennen ensimmäistä koulutuspäivää varaamalla aikaa esivalmisteluille. Hänen tulee koota kaikki tarvittava valmiiksi: työasu, työohjeet, avaimet,

perehdyttämismateriaali sekä muu perehdytyksessä tarvittava materiaali. Hän suunnittelee ainakin ensimmäisen päivän ohjelman jo valmiiksi ja on sopimuksen mukaan ottamassa vastaan uutta työntekijää työpaikalla (Työturvallisuuskeskus 2008, 9). Österbergin (2005, 91) mukaan perehdyttäminen tulee aina aloittaa uuden henkilön vastaanottamisella, perehdyttämisohjelman esittelyllä sekä keskustelulla, jossa on tavoitteena keskinäinen tutustuminen. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisun (Hyvä perehdytys - opas 2007, 12.) mukaan perehdyttäjän tehtävänä on:

- antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien suorittamiseksi
- ohjata tuottavaan ja laadukkaaseen työntekoon
- ohjata käyttämään turvallisia ja oikeita menetelmiä
- kannustaa perehdytettävää itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja tiedonhankintaan
- sekä antaa rakentavaa palautetta.

#### **2.4 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö**

Suomen laissa kiinnitetään huomioita työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät muiden muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädännön tavoitteena on ennen kaikkea suojata työntekijää vaaroilta ja sopeuttaa työntekijä organisaatioon. Luotettavalla ja lainmukaisella toiminnalla on positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, menestykseen ja henkilöstön työhyvinvointiin. Lainsäädännön noudattamista työpaikoilla valvovat johto, henkilöstöammattilaiset, työsuojeluviranomaiset, luottamusmiehet sekä työsuojeluvaltuutetut. (Kupias & Peltola 2009, 20-27).

Työsopimislain 2. Luvun 1 § (55/2001) mukaan ”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehittäessä.”

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (725/2007) 16 §: ”Yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.”

Työturvallisuuslain 14 § (738/2002) perusteella työnantajalta edellytetään riittävää perehdytystä työpaikan olosuhteisiin, työvälineisiin, tuotantomenetelmiin sekä turvallisuuden ja terveyteen liittyvissä asioissa. Työturvallisuuden tavoitteena on turvallinen ja terveellinen työskentely, työolosuhteet ja työympäristö.

Työnopastus on tärkeä osa ennakoivaa työsuojelua. Työympäristössä havaitut vaarat ja vaaratilanteet on poistettava tai niitä on vähennettävä jo ennen työn aloittamista. Jäljelle jäävistä vaaroista pitää antaa erityistä opastusta kiinnittämällä huomioita vaarojen tunnistamiseen ja menettelytapoihin vaaratilanteiden ennalta ehkäisemiseksi. Hyvään työnopastukseen sisältyy turvallisten työtapojen korostaminen. Näin ollen työnopastajalta vaaditaan hyvää hallintaa työn turvallisuuden liittyvissä asioissa, esimerkiksi tietoa ergonomisesti oikein suoritetuista työmenetelmistä, -liikkeistä ja -asunnoista. (Työturvallisuuskeskus 2009, 5.)

Työturvallisuuslain 1 § (738/2012) mukaan: ”Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja.”

## 2.5 Perehdyttämisen suunnittelu

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty -sanonta pätee myös perehdyttämiseen. Suunnittelu on tietoista ja tavoitteellista asioiden ennalta pohtimista. Kunnollinen perehdyttämismuunnitelma tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta koko perehdytysprosessin läpiviemiseksi. Työturvallisuuskeskuksen ehdottaman mallin mukaan perehdyttämishjelman suunnittelu alkaakin tavoitteiden määrittelyllä. Mitä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän on tarkoitus oppia, ja millä aikavälillä? Kjelin ja Kuusisto (2003, 214) listaavat hyvän tavoitteen ominaispiirteiksi:

- ymmärrettävyyden
- haasteellisuuden

- realistisuuden
- selkeyden
- mahdollisuuden jakaa tavoite välitavoitteisiin
- mitattavuuden sekä
- tavoitteen kytkennän yrityksen strategiaan.

Tavoitteiden määrittelyn jälkeen paneudutaan ohjelman sisältöön. Tällöin kysytään minkälaisella aikataululla ja ohjelmalla varmistetaan, että määrittellyt tavoitteet saavutetaan toivotussa ajassa? Ajankäytön suunnittelu on tärkeää, jotta käytettävissä oleva aika hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Ohjelman sisällön tulee kattaa aikataulutuksen lisäksi läpikäytävät aiheet ja asiat, käytössä olevat apuvälineet ja oheisaineistot sekä vastuuhenkilöt. Hyvä ohjelma ottaa huomioon aikataulun, perehdyttävän taustan sekä kertoo kuka perehdyttää, miten ja missä (Hyvä perehdytys -opas 2007, 19).

Varsinaisen suunnitelman lisäksi olisi hyvä varautua myös varasuunnitelmin, jotta välttäisiin epämukavilta tilanteilta poikkeuksellisten ja ennalta odottamattomien tapahtumien sattuessa. Kouluttajan oppaassa (Saramies-Kleinberg, Palin & Rautakoura 1992, 22.) painotetaan, että mitä yksityiskohtaisemmin suunnitelma laaditaan, sitä helpompi on tehdä muutoksia ja sopeutua yllättäviin tilanteisiin. Österbergin mukaan (2005, 97) perehdyttämisohjelma on hyvä antaa perehdyttävälle heti alussa, jolloin hän kokee, että häntä on odotettu. Hyvin suunniteltu perehdyttämisohjelma voidaan toteuttaa niin, että perehdyttävän kehittymistä seurataan, ja hänelle annetaan rakentavaa palautetta. Perehdyttämisohjelman suunnitteluun kuuluu olennaisena osana myös perehdyttämisateriaalin tekeminen ja käyttäminen. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3.) on havainnollistettu perehdyttämisprosessia. (Työturvallisuuskeskus 2008, 6-7.)



Kuvio 2. Perhedyttämisen suunnitelmakaavio

Kupias ja Peltola (2009, 87) toteavat, että perehdyttämisen suunnittelu edellyttää organisaatiolta kehittymisen tavoitteiden miettimistä. Tarkoituksenmukainen suunnittelu huomioi tavoiteltavan toimintakonseptin, nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit. Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa toisistaan perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattisella suunnittelulla tarkoitetaan, että perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation tai työyksikön tasolla, ja laaditaan erilaisia suunnitelmia sekä materiaalia perehdyttämisen tueksi. Toisiin organisaatioihin nämä keskitetysti laaditut perehdyttämishjelmat ja -materiaalit sopivat käytettäväksi laajemmin kuin toisiin. Tällaisia ovat esimerkiksi yritykset, joissa on paljon työntekijöitä, jotka tekevät samoja työtehtäviä.

Keskitetysti laadittuja suunnitelmia pitää yksilöllistää kaikissa organisaatioissa ja kaikenlaisiin tehtäviin perehdytettäessä sillä tulokkaat ovat lähtökohdiltaan erilaisia. Yksilöllinen tausta tulee ottaa huomioon, jos halutaan perehdyttää hyvin ja tuloksellisesti. Oppimiseen vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi perehdytettävän aikaisempi työkokemus, koulutus, fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet, erilaiset oppimistyyli, asenteet ja motivaatio. (Kupias & Peltola 2009, 87-88).

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat onnistuneet, kun

- koulutettu on omaksunut opittavan asian kokonaisuutena ja tuntee asioiden väliset yhteydet.
- koulutetulla on valmiudet soveltaa tietoa myös muuttuvissa tilanteissa.
- koulutettu on oppinut työhön ja työyhteisön toimintaan liittyvät yleisperiaatteet.
- koulutettu on aktiivinen ja ottaa asioista selvää itsenäisesti.

(Työturvallisuuskeskus 2009, 3)

## **2.6 Perehdyttämisen tukimateriaali**

Perehdyttäjän avuksi kannattaa luoda mahdollisimman yksityiskohtainen muistilista tai käsikirja, johon voidaan kuitata perehdytettävän kanssa läpikäytyt asiat (Hyvä perehdytys -opas 2007, 19). Materiaalin suunnittelussa tulee lähteä liikkeelle käytännölliseltä pohjalta. Materiaalin ja välineiden on oltava helppoja tutustua ja käyttää, ja niiden päi-

vittäminen on ratkaistava jo suunnitteluvaiheessa, koska tieto vanhenee nopeasti. Perehdytysprosessin alussa, uuden työntekijän työhaastattelussa, yritys voi hyödyntää vuositomustaan sekä asiakas- ja henkilöstölehtiä selkeämmän kokonaiskuvan luomiseksi työnhakijalle. Kaikki henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalit, jotka auttavat tuloista muodostamaan kuvaa yrityksestä, kannattaa hyödyntää perehdyttämisessä. Oleellista on, että perehdyttämisessä uusi henkilö tutustuu siihen materiaaliin ja niihin välineisiin, jotka auttavat häntä omassa työssään.

Österbergin (2005, 97) mukaan perehdyttävälle on heti alkuvaiheessa taattava pääsy kaikkeen sähköiseen tietoon, jota hän perehtymisessään tarvitsee. Perehdyttämisen tukena on perinteisesti käytetty yrityksen intranetiä ja tervetuloa taloon -vihkosta. Intranet on tehokas henkilöstöviestinnän väline, jonka hyödyntäminen perehdyttämisessä on suositeltavaa. Intranet ei kuitenkaan saa korvata kokonaan kahden henkilön välistä vuorovaikutusta (Helsilä 2002, 52). Intranetin sisältö ja rakenne ovat usein peruja aikakaudelta, jolloin yrityksen kaikki kirjallinen materiaali siirrettiin sähköiseen muotoon eikä sen toiminta-ajatus ole päivän tasalla. Tietojärjestelmäpohjaisessa ohjelmassa voidaan kätevästi mitata henkilön oppimista ja osaamista perehdyttämisen eri vaiheissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-207.)

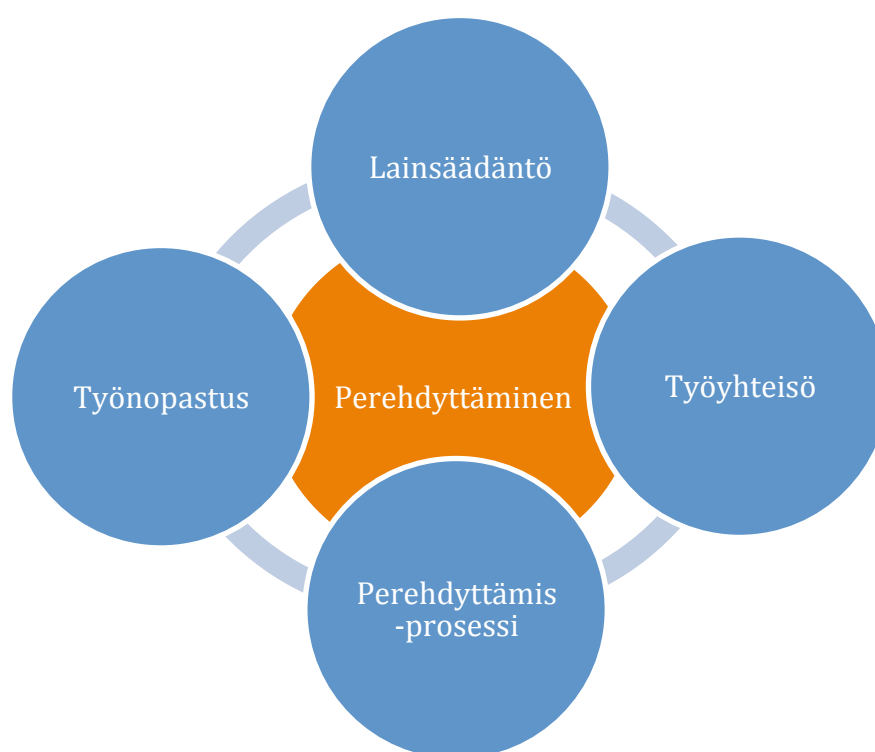
Perehtyjälle voi antaa luettavaksi ennen perehdytystä tai sen aikana erilaisia lukutehtäviä, joiden tarkoituksena on antaa kuva perehdytysteemaan liittyvistä asioista, ja joiden tavoitteena on saada hänet miettimään myös omaa asiaan liittyvää osaamistaan. Luettavaksi annettava materiaali on valittava huolella, ja sen määrä tulee mitoittaa oikein, koska perehtyjällä on paljon opittavaa. Lukeminen kannattaa keskittää olennaisimpaan. Liiallinen materiaali saattaa laskea perehdyttävän motivaatiota, päinvastoin kuin on tarkoitus. Parhaimmillaan materiaali tuo lukijan ajatteluun uusia näkökulmia. Sen ei tule olla liian helppoa ja itsestään selvää eikä liian hankalaa ja monimutkaista. Luetun ymmärtämisen varmistamiseksi perehdyttäjä voi esittää materiaalista kysymyksiä suullisesti tai kirjallisesti. Kysymysten avulla perehdyttäjä saa selville perehtyjän ajatuksia, osaamista ja näkemyksiä. Lisäksi perehdyttäjä voi aktivoivien kysymysten avulla saada perehtyjän oivaltamaan ja ymmärtämään uusia asioita. Samalla perehdyttäjä voi itse oppia uutta ja saada uusia näkemyksiä. (Kupias & Peltola 2009, 152-162.)

### 3 Perehdyttämisen prosessin kehittäminen

Tässä luvussa tutustutaan opinnäytetyön viitekehykseen, lähestymistapana käytettyyn tutkimusmenetelmään, produktin toteutusvaiheisiin sekä haastatteluiden tuloksiin.

#### 3.1 Viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tehtävänä on ohjata tutkimusongelman muotoilua ja rajaamista siten, että löydetään sellainen tutkimusasetelma, jonka avulla saadaan vastaus tutkittavaan ongelmaan (Kurkela). Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4.) on havainnollistettu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.



Kuvio 3. Tutkimuksen viitekehys

Opinnäytetyön viitekehys muodostuu perehdyttämiseen liittyvästä teoriasta, joka käsittelee perehdyttämisprosessia, työnopastusta, lainsäädäntöä ja työyhteisöä (Kuvio 4). Työnantaja on lain mukaan velvollinen huolehtimaan työntekijöidensä riittävästä perehdyttämisestä sekä huolehtimaan riittävästä työturvallisuudesta. Oikeaoppisesti suoritettu työ turvallisessa ympäristössä on lähtökohta toimivaan ja tulokselliseen työyhteisöön. Vaikka perehdyttäminen on jaettu eri henkilöiden vastuulle organisaatiossa siihen

osallistuvat parhaimmillaan kaikki työyhteisön jäsenet. Ammattimaisen työyhteisön tunnistaa korkeasta motivaatiosta, jonka tuloksena on yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja positiivisen yrityskuvan välittäminen muille sidosryhmille.

Perehdyttämisprosessi pitää sisällään perehdyttämissuunnitelman ja -ohjelman, perehdytyksen tukimateriaalin, perehdyttämisen toteuttamisen sekä seurannan. Perehdyttämisprosessiin sisältyy olennaisena tekijänä myös työnopastus, joka parhaimmillaan on vuorovaikutteista käytännön työn opastamista.

### **3.2 Tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyön lähestymistapana on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Kvalitatiivisen lähestymistavan perusteena oli tarve saada selville opinnäytetyön produktina muodostuvaan perehdytysoppaaseen kohdistuvat tarpeet ja odotukset. Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan monipuolisempi ja kokonaisvaltaisempi käsitys tutkittavasta tilanteesta. Tutkimuskohteiksi valitaan edustajia valikoidusti, ei satunnaisotannalla. Aineisto on tärkeintä hankkia sillä perusteella, että se edistäisi mahdollisimman hyvin tutkimuskysymykseen vastaamista. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu tekstimateriaaliin, joka on kerätty yksilöhaastattelemalla neljää FOREXin henkilökuntaan kuuluvaa perehdyttäjää sekä kolmea uutta työntekijää, jotka ovat perehdytetty syksyn 2013 aikana. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Yksi näistä metodeista on tässä opinnäytetyössä käytetty teemahaastattelu. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157:176.)

Aineisto on kerätty kahden eri teemahaastattelun avulla. Niiden tarkoituksena oli selvittää haastateltujen henkilöiden mielipiteitä toteutettavan perehdyttämismateriaalin tarpeesta, sen sisällöstä ja käytettävyydestä sekä koko perehdyttämisen kehittämisestä. Haastattelukysymykset ovat raportin liitteenä 2 (haastattelukysymykset perehdyttäjälle) ja 3 (haastattelukysymykset perehdytettävälle). Teemahaastattelussa kysymykset ovat laajempia, ikään kuin keskusteluaiheita, joihin haastateltava saa vastata avoimesti ja vapaasti. Teemojen alla voi olla apukysymyksiä, joilla tutkija varmistaa omasta mielestään tärkeimpien asioiden käsittelyn haastattelun aikana, jos haastateltavan vastaus alkaa etäännyttyä liian kauas tutkittavasta asiasta. (Hirsijärvi ym. 2007, 203.)

Haastattelut nauhoitettiin analysoimisen helpottamiseksi. Aineiston analyysin valmistelu aloitettiin litteroimalla haastatteluaineisto. Litterointi tehtiin kirjoittamalla sanataarkasti, mitä kukin haastateltava oli sanonut, jotta myöhemmin tapahtuva analysoiminen oli helpompaa tehdä. Laadullisen tutkimuksen tulosten kannalta tärkeitä ovat tutkijan oma asiantuntemus, sekä luovuus ja kyky havaita ja oivaltaa asioita ja asiayhteyksiä. Omat mielipiteet ja tutkimustulokset tulee pystyä kuitenkin perustelemaan niin, että ne ovat uskottavia. (Hirsijärvi ym. 2007, 217.)

### 3.3 Opinnäytetyön toteutus

Taulukko 1. Opinnäytetyön toteutus ja aikataulu

Toimeksianto FOREXista.	Marraskuu 2013
Projektin suunnittelu ja käynnistys.	Tammikuu 2014
Lähde- ja haastatteluaineiston hankkiminen.	Helmikuu 2014
Perehdytysoppaan suunnittelu ja toteutus.	Helmi- huhtikuu 2014
Perehdytysoppaan ensimmäisen version esittely toimeksiantajalle ja oppaan kokeilu käytännössä.	Maaliskuu - huhtikuu 2014
Perehdytysoppaan ja opinnäytetyöraportin viimeistely.	Huhtikuu 2014
Perehdytysoppaan käyttöönotto ja opinnäytetyöprojektin päättäminen.	Toukokuu 2014

Projekti sai alkunsa 7. Marraskuuta 2013 Helsingin Rautatieaseman FOREXin kuukausikokouksessa. Tuolloin konttoripäällikkö X ehdotti vuoden 2014 projektiksi koota perehdytysopas perehdytyksen tueksi. Hän oli suunnitellut etukäteen projektin vastuhenkilöiksi kolmea toimiston vakituista työntekijää, jotka olivat toimineet perehdyttäjinä.

Ennen kuukausikokousta opinnäytetyön tekijä oli miettinyt opinnäytetyönsä aiheita. Toiveena opinnäytetyölle oli, että siitä olisi konkreettista apua tämän omassa työympä-

ristössä, ja että hän voisi käyttää hyödykseen aikaisemmin hankkimaansa kokemusta FOREX-organisaation toimintatavoista. Opinnäytetyön tekijä on seurannut ja osallistunut myös itse työnopastukseen uusien työntekijöiden perehdytyksessä syksyllä 2013. Perehdyttämisen aikana hän huomasi, että perehdytyksen suunnittelu, perehdyttämisohjelma sekä aikataulutukset eivät olleet tasalaatuisia, ja että perehdytyksessä oli paljon kehitettävää. Perehdytyksen toteutus riippui paljon perehdyttäjän kokemuksesta sekä motivaatiosta. Näiden huomioiden perusteella hän sai idean, että voisi tehdä opinnäytetyönsä FOREXin perehdytysprosessin kehittämisen tueksi. Marraskuun kuukausikokouksessa hänelle vahvistui, että myös muut kokoukseen osallistujat pitivät tarpeellisena perehdyttämisprosessin kehittämistä.

Tammikuun 7. päivänä 2014 pidettiin ensimmäinen tapaaminen projektin tiimoilta. Siihen osallistuivat opinnäytetyön kirjoittajan lisäksi FOREXin kouluttajat A ja B sekä konttoripäällikkö X. Kokouksen tarkoituksena oli jakaa ajatuksia ja mielipiteitä tulevasta projektista. Koska perehdytysoppaan tekeminen oli osa opinnäytetyötä, tapaamisessa päätettiin, että opinnäytetyön tekijä ottaa päävastuun projektista. Konttoripäällikkö X nimettiin yrityksen vastuuhenkilöksi, jonka kanssa projektia viedään eteenpäin. Tapaamisessa sovittiin, että oppaan tulisi olla hyvin selkeä ja helppolukuinen. Opa toimisi perehdytyksessä muistin virkistyslistana ja tarkistuslistana perehdytettävistä asioista. Tammikuun 13. päivänä 2014 oli tapaaminen opinnäytetyöohjaajan Anu Santalan kanssa. Opinnäytetyön aihe esiteltiin ohjaajalle, joka hyväksyi sen.

Helmikuun 2014 aikana haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöä, joista neljä työskentelee perehdyttäjinä, ja kolme on perehdytetty syksyn 2013 aikana. Haastatelluista henkilöistä kolme perehdyttäjää sekä yksi perehdytetty työskentelevät Helsingin Rautatieaseman toimipisteessä ja muut henkilöt Helsingin Mikonkadun toimipisteessä. Koska perehdytysohjelma ja –materiaali vaihtelevat toimipisteiden kesken paljon, ovat eri toimipisteissä työskentelevien perehdyttäjien ja perehdytettävien mielipiteet tärkeitä tulevan perehdytysoppaan laatimisen kannalta. Perehdyttäjien pitkän työkokemuksen ansiosta heillä on paljon kattavia näkemyksiä ja tärkeitä mielipiteitä tulevan oppaan sisällöstä. Lisäksi he tietävät, mitkä ovat perehdyttämisen ongelmat tällä hetkellä, sekä miten perehdyttämisestä saataisiin toimivampi prosessi jatkossa. Uusilta perehdytetyiltä työntekijöiltä sen sijaan saatiin arvokkaita mielipiteitä muun muassa siitä, mitä he jäivät

kaipaamaan perehdytykseltä, miltä osin perehdytyksessä onnistuttiin, ja mitä perehdytyksessä tulisi muuttaa tai siihen lisätä. Näitä seitsemää työntekijää haastatteleamalla haluttiin varmistaa, että tuleva opas palvelisi mahdollisimman hyvin käyttäjiensä tarpeita.

Helmikuun 13. päivänä 2014 pidettiin tapaaminen opinnäytetyön tekijän, konttoripäällikkö X sekä HR-päällikkö Y kanssa. Tapaamisen tarkoituksena oli tutustua perehdytysopasprojektiin ja jakaa mielipiteitä perehdytysoppaan sisällöstä. Aluksi HR-päällikkö Y ei ollut vakuuttunut kirjallisen, uuden perehdytysoppaan tarpeesta. Hänen mukaansa kaiken perehdytysmateriaalin tulisi olla sähköisenä materiaalina internetissä. Opinnäytetyön tekijä kertoi tekemiensä haastatteluiden perusteella, että perehdytykseen osallistuneet henkilöt pitävät toimivimpana kirjallista perehdytysopasta, joka kattaisi kaikki perehdyttämiseen liittyvät asiat. Perehdytysopas olisi saatavilla myös sähköisenä versiona, jotta sen jakaminen ja päivittäminen olisi helpompaa. Argumentoinnin perusteella HR-päällikkö Y vakuuttui tarpeesta luoda uusi, kirjallinen perehdytysopas.

Perehdytysoppaan ensimmäinen versio oli valmis koekäyttöön maaliskuun lopulla 2014. Opasta koekäytettiin Helsingin Mikonkadun ja Rautatieaseman konttoreissa perehdytyksen apuna. Perehdytysopasta muokattiin perehdyttäjien palautteen perusteella ennen sen julkistamista. Toukokuun 2014 kuukausikokouksessa perehdytysopas julki- tetaan kaikkien konttoreiden käyttöön.

### **3.4 Haastatteluaineiston analysointi ja tulokset**

Haastateltavat on siteerattu nimettömästi heidän pyynnöstään. Haastatteluvastaukset vahvistivat tarpeen kokonaisvaltaisen perehdyttämisprosessin kehittämisestä. Eräs perehdyttäjistä tiivistää asian näin:

On erityisen olennainen osa perehdyttämistä, että on selkeä näkemys siitä, milloin uusi työntekijä tulee perehdyttäväksi, kuka sen ottaa vastaan, milloin ja mitä sen kanssa käydään läpi. FOREXissa on äärimmäisen usein se tilanne, että kaikilla on sormi suussa, kun uusi ihminen tulee. Se on huono asia sille uudelle ihmiselle kun ei sitä olla ottamassa ammattimaisesti vastaan, se on huono asia myös sille ihmiselle kuka sitä tehtävää alkaa toteuttamaan, jos se alkaa niin sanotusti väärällä jalalla. Siitä asian aloittamisesta puuttuu tiettyä ammattimaisuutta. (Anonyymi, J. 5.2.2014a)

Perehdyttäjien haastatteluissa selvisi, että perehdyttämismateriaali on vaihdellut kankeasta ja vanhasta hieman uudempaan ja käytännönläheisempään materiaaliin. Vanhemmassa materiaalissa näkyy myös se, että se on luotu alun perin Ruotsissa ja paikallisiin olosuhteisiin. Osalla perehdyttäjistä on ollut perehdyttämisessä apunaan vanha tarkistuslista, josta he ovat pystyneet osittain varmistamaan läpikäytäviä asioita perehdytyksen aikana. Tällä hetkellä käytössä olevan perehdytysmateriaalin ongelmaksi on koettu, että sitä ei ole päivitetty vastaamaan uusia rutiineja ja järjestelmiä, ja osa tästä materiaalista on kirjoitettu ruotsiksi. ”Ruotsissa tehty perehdyttämismateriaali ei yksinkertaisesti toimi Suomessa, koska kaikki työntekijät eivät osaa kieltä tarpeeksi hyvin. Lisäksi Ruotsin ja Suomen FOREXin tuotteet ja palvelut eroavat toisistaan.” (perehdyttäjä A)

Toiseksi ongelmaksi mainittiin perehdyttämismateriaalin olevan hajallaan siellä täällä. Kaikkien perehdyttäjien mielestä materiaalin tulisi olla yhteistä ja sähköisesti kaikkien konttoreiden saatavilla yhteisellä etäasemalla tietokoneen kansiossa tai yrityksen intranetissä. ”Tällä saavutettaisiin se että olisi yhteiset raamit kaikille, eikä olisi niin, että jokainen butiikki keksii sen materiaalin uusiksi.” (Anonyymi, J. 5.2.2014a). Toinen haastateltava huomautti tietokoneella jaettavan perehdytysmateriaalin eduksi sen päivittämisen. ”Mieluummin kuitenkin butiikkien tietokoneella, jotta sitä olisi helppo muokata, ja että sitä muokattaisiin. Päivittämiseen pitäisi nimetä joku vastuuhenkilö” (Anonyymi, K. 24.2.2014). Butiikilla haastateltavat viittaavat FOREX-konttoriin.

Perehdytyksestä ja siinä käytettävästä materiaalista toivottiin suunnitelmallisempaa, jotta varmistettaisiin, että kaikki uudet työntekijät saavat samanlaisen perehdytyksen siitä huolimatta, että heillä on eri perehdyttäjät. ”Siinä olisi hyvä olla samanlainen kehys, mitä jokainen kouluttaja käyttäisi omassa pisteessään, mutta omalla tavallaan, jotta lopputulos olisi sama, mutta reitti siihen lopputulokseen voisi vaihdella riippuen kouluttajan tyylistä.” (Anonyymi, J. 5.2.2014a.)

Kaksi perehdyttäjistä toi esiin vuorovaikutteisen oppimisen merkityksen. Perehdyttäjien voi oppia uudelta työntekijältä, miten asiat on mahdollista tehdä paremmin kuin ennen. Lisäksi perehdyttäjät kokevat, että työrutiinien kertaus on myös heille itselleen tärkeää, koska: ”Kaikki asiat muuttuvat koko ajan eikä itsekään muista kaikkea.” (Ano-

nyymi, K. 24.2.2014.) Myös toinen perehdyttäjä jatkaa samasta aiheesta: “Ensinnäkin se perehdytys on joka kerta muistuttanut kuinka tärkeitä rutiinit ovat tässä hommassa, myös siitä miksi on olemassa jotain sääntöjä ja tapoja, ja kuinka hyvä on olla niin, että kaikki osaavat ne ja ymmärtävät. Ne toimivat itsellenikin hyvänä muistutuksena.”

(Anonyymi, J. 5.2.2014a.)

Haastatellut perehdytetyt työntekijät olivat yksimielisiä siitä, että tulevasta perehdytysoppaasta olisi hyvä löytyä eri tuotteiden myyntiprosessit askel askeleelta, lista FOREXin hyväksymistä henkilöllisyystodistuksista, lista niistä ulkomaisista kolikoista, joita FOREX käsittelee sekä lisätietoa setelien turvatekijöistä. Tällaiset asiat aiheuttavat eriten hankaluuksia ja kysymyksiä tulokkaiden työssä. Lisäksi he mainitsivat, että uuden työntekijän perehdytyksessä tulisi opetella enemmän sitä, miten asiakkaille vastataan eri kysymyksiin, ja mitä kaikkea informaatiota asiakkaalle saa kertoa, koska työssä käsitellään salassa pidettäviä tietoja.

Perehdyttäjät mainitsevat perehdyttämisen suurimmaksi ongelmaksi ajankäytön. Kaksi viikkoa kestävä perehdytys on uuden työntekijän oppimisen kannalta lähes aina riittävä mutta perehdyttäjät kokevat ongelmaksi yleisen kiireen konttorissa. Perehdyttäjä voi joutua tekemään muita töitä perehdytyksen aikana, tai perehdyttäjän ja perehdytettävän työvuorot eivät täsmää, jolloin uuden työntekijän perehdytys kärsii. Perehdyttäjä A:n mukaan syynä ongelmaan on huono työaikasuunnittelu, mitä hän pitää valitettavana. Toinen kokenut perehdyttäjä tiivistää perehdytyksen haasteet seuraavasti:

Yleensä kiire tulee siitä, että perehdyttäjällä on muitakin töitä tehtävänään kuin perehdytys, tai ei olekaan samaan aikaan töissä kuin tämä perehdytettävä. Jos yksi ja sama perehdyttäjä on mukana tämän kaksi viikkoa niin se aika ei ole ongelma. Perehdytettävän on toisaalta myös hyvä nähdä muiden kouluttajien tapoja toimia, jottei hän ajattele, että on vain yksi ja ainut oikea tapa tehdä se asia. Parasta olisi, että teen koulutuksen yksin, jotta suunnitelmallisuus säilyy. Jos siihen (perehdytykseen) osallistuu kuitenkin useampi kuin yksi kouluttaja, niin se päävastuussa olevan kouluttajan tulisi suunnitella, että mitä asioita minun itseni poissa ollessa tulisi käydä. Siihen tarvitaan suunnitelmallisuutta!

(Anonyymi, J. 5.2.2014a.)

## 4 Perehdytysoppaan luominen ja arviointi

Tässä luvussa kerrotaan, miten perehdytysopas on syntynyt, ja mitä asioita se sisältää. Lisäksi luvussa on henkilökunnan arvioita perehdytysoppaasta.

### 4.1 Perehdytysmateriaalin kokoaminen

Perehdytysoppaan kokoaminen aloitettiin olemassa olevan perehdytysmateriaalin keräämisellä sekä tutustumalla aikaisemmin luotuihin perehdytysoppaisiin ja perehdytystä käsitteleviin opinnäytetöihin. Perehdyttämiseen liittyvää materiaalia hankittiin FORE-Xissa toimivilta perehdyttäjiltä Helsingin Rautatieaseman, Mikonkadun, Itäkeskuksen, Espoon Tapiolan sekä Turun Eerikinkadun konttoreista. Perehdyttäjiltä kerätty materiaali oli osittain samaa, mutta niissä oleva informaatio oli vanhentunutta. Materiaali oli päivitettävä ajantasalle vastaamaan nykyhetken tarpeita ja työkäytäntöjä, ennen kuin se olisi valmis liitettäväksi perehdytysoppaaseen. Lisäksi materiaalia kerättiin konttoreista löytyvistä työ- ja toimintaohjeista, yrityksen intranetistä sekä internetsivuilta. Perehdytysoppaan materiaali koostuu opinnäytetyön kirjoittajan oman näkemyksen ja kokemuksen perusteella valituista tärkeimmistä asioista, haastatteluissa esille tulleista toiveista sekä pohjautuen perehdyttämisen teoriaan.

### 4.2 Perehdytysoppaan ulkoasu ja sisältö

Toimeksiantajan toiveena oli, että opas sisältäisi koulutuksen kannalta kaikki olennaisimmat aiheet tärkeys- ja etenemisjärjestyksessä. Lisäksi toiveena oli, että aihealueiden pääkohdat esitettäisiin vain luetteloina, ei ainakaan pitkästi selostettuna. Näin perehdytysoppaasta ei tulisi liian raskas luettava mutta se toimisi kuitenkin kattavana perehdyttämisen apuvälineenä.

Koska oppaan on toimittava myös perehdytyksen jälkeisessä työssä muistinvirkistäjänä, on joitakin asiakokonaisuuksia käsitelty muita laajemmin. Luetteloiden ja niitä täydentävien tekstien lisäksi opas sisältää linkkejä yrityksen intranetistä löytyviin kattavampiin aineistoihin, jotta perehdytykseen löytyisi tarvittaessa nopeasti lisämateriaalia opetettava aiheesta. Opinnäytetyötä varten haastatellut työntekijät kokevat, että yrityksen

intranetin sisältö on sekavasti koottu eikä sieltä yleensä löydä haluamaansa tietoa sillä hetkellä kun tarvitsisi, joten suorat linkit intranetiin nopeuttavat tiedon löytämistä.

Perehdytysopas jaetaan muiden konttoreiden saataville PDF-versiona, jotta materiaalin päivittäminen tapahtuisi keskitetysti vain yhdestä konttorista. Oppaan päivittämis- ja kehittämisideat on ohjeistettu lähettämään sähköpostitse Helsingin Rautatieaseman konttoriin, jossa materiaalin päivittäminen tapahtuu jatkossa. Oppaan ulkoasu on pyritty säilyttämään mahdollisimman selkeänä. Valmiissa perehdytysoppaassa on 23 sivua, mukaan lukien liitteet, joita on seitsemän sivua. Perehdytysprosessikaavio on esitelty oppaan alussa sisällysluettelon jälkeen, jotta perehdyttäjät ja uusi työntekijä voivat tutustua perehdyttämisen prosessiin kokonaisvaltaisesti. Oppaan liitteeksi on lisätty valuuttakoodit ja lista FOREXissa käsiteltävistä kolikoista, ohjeet tapahtumaraportin kirjoittamiseksi Excel-ohjelmalla, mallit käsikuiteista sekä lista seteleiden turvatekijöistä. Liitteet on valittu perustuen haastatteluissa ilmenneisiin toiveisiin.

Perehdytysopas on tarkoitettu jaettavaksi paperisena versiona jokaiselle uudelle työntekijälle työsuhteen ensimmäisenä päivänä. Opas koostuu kuudesta pääluvusta, jotka on jaettu edelleen alalukuihin. Salassa pidettävän tiedon vuoksi perehdytysopasta ei julkais- ta raportin yhteydessä.

### **4.3 Perehdytysoppaan arviointi**

Perehdytysoppaan laatimisen tavoitteena oli luoda selkeä ja tiivis opas, joka tarjoaa kattavan ohjelmarungon perehdytykselle, jotta siitä tulisi jatkossa yhtenäisempi prosessi. Perehdytysopasta koskevat korjaus- ja lisäysehdotukset, joita yrityksen henkilökunta antoi oppaan ensimmäisen version perusteella, on otettu huomioon opasta muokatessa.

Arvioita perehdytysoppaasta ovat antaneet sähköpostitse HR-päällikkö Y, opinnäyte- työprojektin vastuuhenkilö X sekä perehdyttäjät Anonyymi J sekä Anonyymi C, jotka ovat koekäyttäneet opasta huhtikuussa 2014.

”On loistava idea koota päivitettyssä muodossa yhteen kaikki se, mitä uuden työntekijän perehdyttämisen jaksolla hänelle tulisi opettaa ja läpikäydä. Hyvää ja toimivaa oli lisäksi

sisällysluettelo, liitteet, sekä eritoten selkeä aihealuejako ja selkeyttävät numeroidut väliotsikot.” (Anonyymi, J. 15.4.2014b).

”Kiitos - hienoa työtä. Näyttää todella kattavalta ja hyödylliseltä.” (Anonyymi, Y. 14.4.2014).

Opas on omiaan yhtenäistämään perehdyttämisprosessia Forex-liikkeissä kautta maan ja se ehdottomasti helpottaa perehdyttäjää muistamaan kaikki ne asiat, jotka hänen tulisi muistaa uuden työntekijän kanssa läpikäydä. Lisäksi tämän oppaan antaminen myös perehdytettävälle työntekijälle itselleen selkeyttää hänen saamaansa kokonaiskuvaa kaikesta siitä, mitä hänelle yritetään perehdyttämisjaksolla opettaa, sekä myös auttaa häntä tuomalla tukirakenteen hänen omille muistiinpanoilleen, sekä vielä antaa hänelle oppaan avulla kerrata ja palauttaa mieleen oppimansa asiat. Lyhyesti sanottuna tämä opas tekee perehdyttämisjaksosta paremman ja toimivamman sekä firman, että uuden työntekijän kannalta. (Anonyymi, J. 15.4.2014b).

Opas on selkeä ja johdonmukainen. En keksi mitään tärkeää asiaa tai osa-aluetta, joka tästä olisi unohtunut. Kätevää, että voi koulutusprosessin aikana varmistua siitä, että kaikki tarpeellinen on käyty läpi. Erityisesti kun on aivan ensimmäisiä kertoja kouluttamassa, helposti tulee turhia toistoja, samoin kuin vahingossa unohtuu kertoa jotain tärkeitä. On hyvä, että kaikissa konttoreissa on jatkossa ainakin teoriassa mahdollista saada tasalaatuista perehdytystä. Myös oppaan visuaalinen ilme on onnistunut. (Anonyymi, C. 17.4.2014).

Forex yrityksenä on kiitollinen opinnäytetyösi meitä koskevasta osuudesta. Kiireisen konttorin päällikkönä olen erityisen iloinen siitä, että meillä on vihdoinkin toimiva opas, jota Suomen Forex-liikkeet tulevat käyttämään uusien työntekijöiden oppaana maanlaajuisesti. Uudelle työntekijälle jää myös kompakti opas muuten laajasta kokonaisuudesta, jota hän voi käyttää uuden tekemisen tukena. Tekemäsi opas on innoittanut muitakin työntekijöitä osallistumaan uudella tavalla projektiisi. Olet siis pystynyt lisäämään meidän kaikkien aktiivisuutta. (Anonyymi, X. 16.4.2014).

## 5 Pohdinta

Tämä luku sisältää opinnäytetyön tekijän pohdintaa opinnäytetyöstä, omasta oppimisesta sekä ammatillisesta kehittymisestä. Luvun lopussa on kehittämis- ja jatkotoimenpide-ehdotuksia toimeksiantajalle.

### 5.1 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli koota perehdyttäjillä käytössä ollut vanha perehdytysmateriaali, päivittää se vastaamaan tämänhetkisiä työtapoja, ja luoda niistä yksi yhteinen perehdytysopas käytettäväksi kaikkiin Suomen FOREX-konttoreihin. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet on saavutettu, joten voidaan todeta, että opinnäytetyö on onnistunut. Tavoite kokonaisvaltaisesta perehdyttämisen prosessin kehittämisestä ei ole vielä raporttia palauttaessa ehtinyt edetä pitkälle. Kun FOREXin perehdytysprosessin suurimmat ongelmat on nyt selvitetty, niin niitä on helpompi kehittää tulevaisuudessa.

Projektiluontoinen opinnäytetyö sopi sen tekijälle hyvin tämän päättäväisen luonteen puolesta. Työtä tehdessä oli tärkeää saada ottaa vastuuta ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Lisäksi oli hyvä että projektin toteuttamisen aikataulun sai suunnitella ja päättää itse. Opinnäytetyön aikataulu osoittautui osittain kireäksi. Opinnäytetyön tekijä oli alunperin suunnitellut käyttävänsä opinnäytetyöhön enemmän aikaa mutta hänen siirtymisensä toisen yrityksen palvelukseen kesken opinnäytetyöprojektin pakotti muuttamaan toteuttamisaikataulua. Käytettävissä ollut rajallinen aika aiheutti kiireen tutustua perehdyttämisen teoriaan ennen haastatteluja sekä kiireen saada työ valmiiksi ennen sen palautusajankohtaa. Myös seitsemän haastattelukerran järjestäminen niin, ettei se häiritsisi muun työyhteisön työntekoa, oli hankalaa. Haastatteluaineiston analysointi oli työlästä, koska haastattelukysymykset olivat avoimia, ja haastatteluaineistoa kertyi runsaasti, yhteensä 14 sivua.

### 5.2 Oman oppimisen arviointi ja ammatillinen kehittyminen

Tutustuminen perehdyttämisen teoriaan ja HRM-toimintoihin oli opinnäytetyön tekijälle hyppy suuntautumisopintojen ulkopuolelle. Tämä ei kuitenkaan aiheuttanut ylitse-

pääsemättömiä ongelmia vaan toi uutta näkökulmaa työelämään, ja varsinkin henkilöstönhallintaan. Hän sai mahdollisuuden tutustua opinnäytetyöprojektin aikana toisen organisaation perehdyttämiseen uudessa työssään, ja sai verrata oppimaansa perehdyttämisen teoriaa käytännön toteutukseen. Hän huomasi seuraavansa nyt saamaansa perehdytystä uudesta näkökulmasta ja paljon tarkemmin kuin ennen. Opinnäytetyön tekijä huomasi, kuinka paljon hän oli kehittynyt ja sisäistänyt uutta oppimaansa perehdyttämisestä. Uudessa organisaatiossa hän huomasi, että laitto merkille asioita, jotka selvästi vaativat kehittämistä yrityksen järjestämässä perehdytyksessä.

Saumaton ja joustava yhteistyö toimeksiantajan kanssa ja opinnäytetyön ohjaajan palaute helpottivat opinnäytetyöprojektin etenemistä. Opinnäytetyön tekijä olisi kuitenkin toivonut saavansa palautetta useammin ja että palaute olisi ollut kattavampaa. Varsinkin toimeksiantajalta hän olisi toivonut kriittisempää suhtautumista perehdytysoppaaseen. Lisäksi toiveena olisi ollut toimeksiantajan selkeämpi näkemys perehdytysoppaan sisällöstä. Positiivista oli, että toimeksiantaja luotti opinnäytetyön tekijän kykyihin ja taitoihin luoda toimiva perehdytysopas, mikä antoi tekijälle laajat valtuudet päättää oppaan sisällöstä.

Opinnäytetyön tekeminen tarjosi tilaisuuden tutustua toimeksiantajan HR-toimintoihin sekä muihin FOREXin käytänteisiin syvällisemmin projektin myötä. Työkokemuksensa ansiosta asiat olivat opinnäytetyön tekijälle pääosin tuttuja, mutta perehdytysopasta laatiessa hän oppi uusia asioita, esimerkiksi yrityksen työterveyshuollon järjestelyistä sekä rahanpesun torjunnasta. Toimeksiantaja piti perehdytysopasta siinä määrin onnistuneena, että toivoo oppaan laatijan toimivan jatkossa uusien työntekijöiden perehdyttäjänä.

Opinnäytetyöprojektin aikana nopeat muutokset toteutussuunnitelmissa muistuttivat tarpeesta sopeuttaa omaa työtä työympäristön vaatimuksiin. Opinnäytetyön tekijän kyvyt suhtautua positiivisesti ja reagoida nopeasti uusiin ennalta odottamattomiin tilanteisiin kehittyivät projektin aikana.

### 5.3 Kehittämisen- ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Perehdytysoppaan implementointi organisaation käyttöön tulisi tapahtua niin, että opas esiteltäisiin ensin yrityksessä toimiville konttoripäälliköille, jonka jälkeen he esittelisivät perehdytysoppaan omille alaisilleen. Näin ollen koko organisaatiossa varmistettaisiin, että kaikki ovat tietoisia perehdytysoppaan olemassa olosta ja sen käyttöönotto perehdytyksessä olisi helpompaa. Perehdytysoppaan implementointivaiheessa olisi tärkeää huomioida kentältä tuleva palaute ja kritiikki opasta koskien, ja tehdä tarvittavat muutokset oppaaseen sen perusteella välittömästi.

Yrityksen tulisi nimetä vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on varmistaa perehdytysoppaan päivittäminen ja kehittäminen jatkossa. Oppaan tiedot vanhenevat nopeasti, ja opas menettää merkityksensä hetkessä, jos ei sen päivittämisestä huolehdita. Yritykselle ehdotetaan perehdytysoppaan päivittämistä helpottavaksi sekä perehdyttämistä kehittäväksi toimenpiteeksi aktiivista perehdyttämisen jälkeistä seurantaa. Yrityksen olisi toivottavaa järjestää seurantakeskusteluita perehdytykseen osallistuneiden henkilöiden kesken muutama viikko perehdytyksen jälkeen. Heillä on paras ja tuorein näkemys perehdytyksen onnistuneesta tai epäonnistuneesta toteutuksesta. Arvokkaan palautteen kerääminen perehdyttämistä helpottaisi perehdyttämisen kokonaisvaltaista kehittämistä jatkossakin.

Perehdytysoppaan kehittämissuositukseksi mainitaan kassatyöskentelyssä tarvittavien ulkomaankielisten sanojen ja lauseiden lisäämisen oppaaseen. Sesongista riippuen FOREXin asiakaskunta koostuu useista eri kansalaisuuksista, joita hyvän asiakaspalveluhengen mukaan olisi pystyttävä palvelemaan myös heidän omalla äidinkielellään. Jokaisen työntekijän olisi tarpeellista osata esimerkiksi yleisimmät kassalla käytettävät sanat, lauseet ja numerot venäjän kielellä, jotta asiakaspalvelu olisi sujuvampaa. Perehdytysoppaaseen voisi koota listan sanoista ja numeroista esimerkiksi venäjäksi sekä lisätä ääntämisohjeet niille.

Jatkotoimenpiteenä ehdotetaan ylimääräisen setelikoulutuksen järjestämistä osaksi jokaisen uuden työntekijän perehdyttämistä. Haastatteluissa nousi esille tarve ylimääräisestä setelikoulutuksesta, jotta uudet työntekijät oppisivat tunnistamaan paremmin eri

valuuttoja ja niiden väärennöksiä. Koulutus voitaisiin järjestää esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa uusien työntekijöiden kesken. Opinnäytetyön aikana pidettyjen tapaamisten ja niissä käytyjen keskustelujen perusteella koulutus olisi mahdollista järjestää yrityksen sisäisiä resursseja hyödyntäen, jotta välttyttäisiin suurilta ylimääräisiltä kustannuksilta.

Perehdytyksen yhdeksi ongelmaksi mainittiin huono työaikasuunnittelu sekä viestintä uuden työntekijän aloittamishetkestä. Tutkimustulosten perusteella pääkonttorin ja toimisteden välistä viestintää tulisi jatkossa parantaa. Tieto uuden työntekijän aloittamispäivämäärästä on ilmoitettava heti siihen toimipisteeseen, jossa perehdyttäminen tapahtuu, ja niille henkilöille, jotka osallistuvat perehdyttämiseen. Näin ollen perehdyttäjä voi valmistua perehdyttämiseen etukäteen ja työvuorolistan laatijan on helpompi huomioida ja ennakoida päivittäinen todellinen työntekijätarve konttorissa.

Lisäksi ehdotetaan, että pääkaupunkiseudun FOREX-liikkeissä harkittaisiin mahdollisuutta perehdyttää uudet työntekijät keskitetysti vain yhdessä toimipisteessä. Liikkeiden sijainnilla on oleellinen merkitys perehdytykseen. Hiljaisemmissa eli asiakasmäärältään pienemmissä toimipisteissä perehdytyksen haasteeksi koetaan opeteltavan asian kertaaminen. Kun liikkeessä käy asiakkaita harvoin, niin uusi työntekijä saa harvemmin mahdollisuuden kerrata opeteltavaa asiaa. Näin ollen uudet työskentelytavat eivät pääse muodostumaan rutineiksi. Lisäksi, uuden työntekijän siirryttyä ensimmäistä kertaa perehdytyksen jälkeen kiireisempään toimipisteeseen, hän kokee tilanteen hektiseksi ja tekee helposti virheitä. Uusi työntekijä voisi olla henkisesti vahvempi toimimaan hektisessä ympäristössä, jos hän olisi alun perin perehdytettykin kiireisessä toimipisteessä. Perehdyttämällä mahdollisimman moni uusi työntekijä samassa toimipisteessä voitaisiin helpommin varmistaa, että kaikkien perehdytys olisi yhtenäisempää. Myös perehdytyksen seuranta helpottuisi, koska toiminta tapahtuisi keskitetymin.

## Lähteet

Anonyymi, C. 17.4.2014. Perehdyttäjä. FOREX Bank. S-postiviesti. Helsinki.

Anonyymi, J. 5.2.2014a. Perehdyttäjä. FOREX Bank. Haastattelu. Helsinki.

Anonyymi, J. 15.4.2014b. Perehdyttäjä. FOREX Bank. S-postiviesti. Helsinki.

Anonyymi, K. 24.2.2014. Perehdyttäjä. FOREX Bank. Haastattelu. Helsinki.

Anomyymi, X. 16.4.2014. Konttoripäällikkö. FOREX Bank. S-postiviesti. Helsinki

Anonyymi, Y. 14.04.2014. HR-Päällikkö. FOREX Bank. S-postiviesti. Helsinki

FOREX Intranet. Hem. Företag. FOREX Finland. Liikeidea. Luettavissa:  
<http://forex.intranet.se/>. Luettu: 19.2.2014.

FOREX 2014. FOREX yrityksenä. Luettavissa: <http://www.forex.fi/FOREX-yrityksena/Liikeidea-ja-historia1/>. Luettu: 5.2.2104.

FOREX 2014. FOREX palvelut. Luettavissa: <http://www.forex.fi/Palvelut/>. Luettu: 5.2.2014.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Kauhanen, J. 2005. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

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

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.

Kurkela, R. Tilastollinen tiedonkeruu. Luettavissa:  
<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/02/03/>. Luettu: 12.4.2012.

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu 2007. Hyvä perehdytys -opas. Esa Print Oy.  
Lahti. Luettavissa: <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>. Luettu:  
12.2.2014.

Lepak, D. & Gowan, M. 2010. Human Resource Management. Managing employees  
for competitive advantage. Pearson Education. Kendallville.

Palin, E., Rautakoura, R. & Saramies-Kleinberg, A. 1992. Kouluttajanopas TVO. As-  
kon Paino Oy.

Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteu-  
tus. Nykypaino Oy.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Painojussit Oy.  
Luettavissa: [http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf).  
Luettu: 24.2.2014.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita. Helsinki.

## **Liitteet**

Liite 1. Haastattelukysymykset perehdyttäjälle

### **Haastattelu perehdyttäjälle**

#### **Perehdyttäjän työhistoria**

1. Kuinka kauan olet työskennellyt FOREXissa?
2. Kuinka pitkään olet toiminut FOREXissa perehdyttäjänä?
3. Oletko ennen FOREXia toiminut perehdyttäjänä?

#### **Perehdyttäminen työssäsi**

4. Kuinka monta henkilöä perehdytit viime vuoden aikana?
5. Minkälaista materiaalia sinulla on käytössäsi koulutuksen apuna?
6. Mikä materiaalissa on hyvää ja mikä kaipaa muuttamista?
7. Mitä olet itse oppinut kun olet toiminut perehdyttäjänä?
8. Missä perehdyttämismateriaalin tulisi olla?
9. Jos FOREXissa olisi käytössä yksi opas perehdyttämistä varten, millainen se mielestäsi tulisi olla? Mitä asioita sen tulisi sisältää ja miten ne tulisi olla esitettynä?

#### **Kahden viikon perehdyttäminen FOREXissa**

10. Onko kahden viikon perehdyttämisjakso mielestäsi riittävän pituinen?
11. Missä järjestyksessä olet kokenut hyväksi edetä perehdyttämisessä?
12. Miten varmistat että olet käynyt läpi kaiken tarvittavan koulutettavan kanssa?
13. Mitkä osa-alueet koet, että on ehdottomasti osattava perehdytyksen jälkeen?
14. Kuinka varmistat, että koulutettava on omaksunut kaiken opettamasi?
15. Mikä on helpointa perehdyttämisessä?
16. Mikä aiheuttaa eniten hankaluuksia perehdyttämisessä?
17. Mitä muuta haluat vielä sanoa?

## Haastattelu perehdytettävälle

### Perehdytettävän työkokemus

1. Milloin aloitit FOREXissa?
2. Oletko työskennellyt pankissa ennen FOREXia?

### Kahden viikon perehdyttämisjakso FOREXissa

3. Mitä mieltä olet perehdyttämisjakson pituudesta?
4. Mitkä perehdytyksen aikana esiin nousseet asiat tuntuivat vaikeimmilta? Minkälaisia asioita olisit halunnut käydä kouluttajan kanssa enemmän läpi?
5. Saitko perehdyttämismateriaalista mielestäsi kaikki hyödylliset kopiot myös itsellesi?
6. Olisiko seurantakeskustelu kouluttajan kanssa mielestäsi tarpeellinen koulutusjakson jälkeen?

### Perehdytysopas

7. Millainen olisi mielestäsi täydellinen perehdytysopas? Voit esimerkiksi kertoa mitä asioita siinä olisi ja miten ne tulisi olla esitettynä.
8. Mitkä ovat olleet sellaisia asioita, joihin olet tarvinnut apua työssäsi perehdyttämisjakson jälkeen?

