



Rahoitusneuvojan perehdyttäminen

Elfete Qerimi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Elfete Qerimi
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Rahoitusneuvojan perehdyttäminen
Sivu- ja liitesivumäärä 34 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli keskittyä rahoitusneuvojan perehdytykseen pankkialalla, sekä auttaa kohdeyritystä uuden perehdytysmallin luomisessa. Lopputuloksena syntyi ehdotelma siitä, miten uudet asiantuntijat itse kokivat perehdytyksen ja miten he itse sitä halusivat muuttaa. Tutkimuksen tulosta voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä yrityskulttuurin muuttamiseen niin, että jatkossa asiantuntijoita kuunnellaan enemmän ja annetaan heille suurempi vaikutusmahdollisuus. Näin voidaan vaikuttaa myös työilmapiiriin ja työmotivaatioon. Näin yritys saavuttaa myös tuloksiaan paremmin. Aihe on tärkeä asiakastyytyväisyyden, työtyytyväisyyden sekä yrityksen strategisen menestymisen kannalta.</p> <p>Opinnäytetyön aihe valikoitui tekijän oman työn ja kokemuksen pohjalta. Tekijä oli itse käynyt vastaavaa perehdytystä jokin aika sitten ja huomannut jo silloin tiettyjä kehittämisen kohteita toimintamallissa. Muutosten avulla tekijä toivoo muokkaavansa perehdytysmallia ja lisäävänsä uusien asiantuntijoiden intoa oppiin.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu pääkysymyksestä – miten rahoitusneuvojan perehdytys toimii kohdeyrityksessä? Alakysymykset etsivät vastauksia kolmeen asiaan – mistä tekijöistä perehdytys koostuu, miksi perehdytys on erityisen tärkeä rahoitusalailla ja miten perehdytettävät kokevat perehdytyksen onnistuneen?</p> <p>Tietoperustana toimii laaja kirjallisuus, olemassa oleva yrityskulttuuri sekä kvalitatiivinen tutkimus organisaation sisällä jo perehdytettyjen henkilöiden kesken. Teemahaastattelut suoritettiin Teams -ja Skype Business viestintäpalveluilla. Tutkimus osoitti perehdytyksen olevan todella tärkeää uusille asiantuntijoille ja nosti esille muutamia todella tärkeitä asioita, joihin tulee heti puuttua. Niitä olivat esihenkilön roolin lisääminen ja palautteenannon lisääminen sekä positiivisessa että kehittävässä palautteessa.</p>
Asiasanat Perehdyttäminen, rahoitusneuvoja, kohdeyritys, asiantuntija

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	1
1.2	Kohdeyrityksen esittely.....	2
2	Rahoitusneuvojan perehdyttäminen	4
2.1	Perehdytys käsitteenä ja perehdyttämisen tärkeys.....	4
2.2	Perehdytyksen vastuu	6
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt.....	10
2.4	Perehdytyksen seuranta ja palaute perehdytyksen kehittämisen välineenä.....	14
3	Empiirinen tutkimus	18
3.1	Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta	18
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen	20
4	Tutkimustulokset	23
4.1	Taustatiedot	23
4.2	Perehdytyksen tärkeys	23
4.3	Perehdytyksen hyöty	25
4.4	Perehdytyksen toimivuus ja palaute	26
5	Pohdinta.....	28
5.1	Johtopäätökset.....	28
5.2	Luotettavuuspohdinta.....	29
5.3	Oman oppimisen arviointi	30
	Lähteet.....	33
	Liitteet	35

1 Johdanto

Perehdytys on jokaisen uuden asiantuntijan ensimmäinen askel uuteen työhön tutustumisessa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti rahoitusneuvojan perehdytykseen ja sen tärkeyteen. Asiantuntijantehtävät esimerkiksi rahoitusneuvojan työtehtävät ovat vaativia ja monipuolisia. Rahoitus on laaja käsite ja sen oppiminen sekä omaksuminen vaatii paljon aikaa, jonka myötä korostuu perehdytyksen merkitys.

Perehdytys on erittäin tärkeä osa uuden asiantuntijan opastamisessa tehtävään, sillä perehdyttämisellä asiantuntija sisäistää nopeammin ja paremmin tehtävänsä. Kun asiantuntija on perehdytetty oikein, silloin virheitäkin sattuu vähemmän ja virheiden korjaamisessa säästyy aikaa. Usein virheitä saattaa tutkia ja hoitaa useampikin asiantuntija. Tämän takia on tärkeää hoitaa perehdyttäminen hyvin, jolloin koko työyhteisö hyötyy siitä. (Joki 2017, 86.)

Perehdyttämisellä autetaan asiantuntijaa suoriutumaan kokonaisvaltaisesti omista työtehtävistään, niiden vaikutuksesta organisaatiossa sekä oppimaan itse lisää. Perehdytys on yksi hyvä tapa tutustua yhteistyöverkostoon, samalla myös uusien ihmissuhteiden solmiminen helpottuu. (Hätönen 2011, 71.)

Opinnäytetyö soveltuu kaikille aloille, jossa perehdytystä tehdään. Opinnäytetyö on kuitenkin suunnattu kohdeyritykselle, joka toimii myös toimeksiantajana. Kohdeyritys suunnittelee uutta perehdyttämisen mallia, jonka takia opinnäytetyö on kohdeyritykselle tärkeä ja ajankohtainen. Opinnäytetyössä haastattelen nykyisiä sekä uusia asiantuntijoita ja analysoin perehdytyksen vaikutusta sekä sen merkityksellisyyttä kohdeyrityksessä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten rahoitusneuvojan perehdyttäminen toimii rahoitusalan kohdeyrityksessä. Opinnäytetyö käsittelee perehdytystä käsitteenä ja perehdyttämisen tärkeyttä, perehdytyksen vastuuta, perehdyttämisen tavoitteita ja hyötyjä, perehdytyksen seuranta ja palautetta, sekä perehdytystä kehittämisen välineenä. Perehdytettävästä käytetään tässä opinnäytetyössä nimitystä asiantuntija.

Aihe on tärkeä asiakastyytyväisyyden, työtyytyväisyyden sekä yrityksen strategisen menestymisen kannalta. Perehdyttämisen prosessit voidaan jakaa perehdytyksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan. Tästä opinnäytetyöstä rajataan pois perehdytyksen toteuttaminen, koska kohdeyrityksessä perehdytyksen sisältö on jo olemassa ohjeineen. Perehdytykset toteutetaan olemassa olevien valittujen ajankohtien mukaisesti, mutta toimintatapoja voi aina kehittää. Opinnäytetyössä

keskitytään perehdytyksen arviointiin. Opinnäytetyössä käsitellään perehdytyksen suunnittelua ja toteuttamista vain siltä osin, kun se on tarpeellista arvioinnin ja seurannan osalta.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on: Miten rahoitusneuvojan perehdytys toimii kohdeyrityksessä?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

1. Mistä tekijöistä perehdytys koostuu?
2. Miksi perehdytys on erityisen tärkeä rahoituslalla?
3. Miten perehdyttävät kokevat perehdytyksen onnistuvan?

Peittomatriisissa (taulukko 1) on kuvattu alakysymykset, tietoperustan lukujen kanssa, tulokset lukujen kanssa ja haastattelu lomakkeen kysymykset

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelu lomakkeen kysymykset
1. Mistä tekijöistä perehdytys koostuu?	2.2	4.1, 5.1	1–5
2. Miksi perehdytys on erityisen tärkeä rahoituslalla?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	4.1, 4.2, 5.1	6–10
3. Miten perehdyttävät kokevat perehdytyksen onnistuvan?	4.3	4.4, 5.1	11–17

Perehdytys tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joiden avulla asiantuntijan taidot saadaan mahdollisimman nopeasti vastaamaan organisaation vaatimuksia. Perehdytystä tulee antaa asiantuntijoille siitä huolimatta ovatko he uusia organisaatiossa tai ovatko he organisaation sisällä työtehtäviään vaihtavia. (Joki 2017, 86.)

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona yhdelle Euroopan suurimmista rahoituslaitoksista, mutta toimeksianto käsittelee vain toimintaa Suomessa. Toimeksiantajasta käytetään tässä opinnäytetyössä nimitystä kohdeyritys.

Kohdeyritys on laatimassa uutta perehdytysmallia, jonka apuna opinnäytetyön tulokset ovat. Pää-tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten perehdytys toimii kohdeyrityksessä. Aiheeseen vaikuttaa moni eri tekijä. Nykyinen perehdytyksen malli kostuu Teams- ja Skype- koulutuksesta, joka on kestoaltaan kuusi viikkoa. Tämä jakso sisältää ainoastaan teoriaa ja on todella laaja kattaus koko rahoitus aiheesta.

Toimeksiantaja on yksi Euroopan suurimmista rahoituslaitoksista. Päämarkkina alue on Pohjoismaissa, mutta toimintaa on mm. Baltian maissa ja Euroopassa. Kohdeyritys palvelee henkilö-, -yrittäjä ja yhteisöasiakkaita. Henkilöasiakkaita palvelee pääsääntöisesti verkkopankissa, mobiilipankissa ja puhelimitse. Palvelut ja tuotteet ovat laajat päivittäispalveluista rahoituspalveluihin ja sijoituksiin. Pienille, keskisuurille ja suurille yrityksille on omat palvelunsa. Erilaisia rahoitusratkaisuja löytyy myös suurille pohjoismaisille, kansainvälisille yrityksille ja yhteisöille. Varallisuudenhoidossa toimintaa on Euroopan lisäksi Amerikassa ja Aasiassa. (Kohdeyritys s.a.)

Toiminta nykyisessä hektisessä maailmassa vaatii nopeutta, joustavuutta ja alati jatkuvaa muutosta. Tämä onkin yksi suuren konsernin vahvuuksista, joka pystyy reagoimaan muutokseen nopeasti ja huomioimaan asiakkaat sekä koko yhteiskunnan. (Kohdeyritys s.a.)

Arvot kertovat aina paljon yrityksestä ja sen tavasta suhtautua omaan toimintaan. Arvoissa tulee näkyä sekä henkilöstön että asiakkaiden tarpeet. Toiminnan tulee myös olla arvojen mukaista kaikessa mitä yritys tekee. Kohdeyrityksen arvot, intohimo, rohkeus, yhteistyö ja omistajuus – tuovat todella vahvasti esille sen, että ihmiset tekevät yhdessä asioita yli organisaatio-, ja maarajojen ottaen vastuuta työstään ja haluna tehdä hyviä päätöksiä. (Kohdeyritys s.a.)

Vastuullisuus on tärkeä osa kohdeyrityksen toimintastrategiaa. Kohdeyrityksessä se on olennainen osa toimintaa. Siitä kertoo mitattavat tavoitteet, hyvä hallintotapa ja markkinoiden laajimmat vastuullisten tuotteiden valikoimat. Neljä osa-aluetta yrityksessä ovat vahva taloudellinen asema, ilmastotoimet, yhteiskuntavastuu sekä hallintotapa ja yrityskulttuuri. Nämä huomioidaan kaikessa toiminnassa koko konsernissa. (Kohdeyritys s.a.)

2 Rahoitusneuvojan perehdyttäminen

Tässä luvussa tutustutaan perehdytykseen käsitteenä ja perehdyttämisen tärkeyteen. Tutustutaan myös perehdyttämisen tavoitteeseen, hyötyihin, seurantaan ja palautteeseen.

2.1 Perehdytys käsitteenä ja perehdyttämisen tärkeys

Perehdyttäminen terminä voi kuulostaa yksiselitteiseltä. Perehdyttäminen saattaa merkitä eri asioita eri organisaatioissa. Tämä riippuu täysin siitä, kuinka organisaatio yhdistää perehdytyksen toimintoihinsa sekä strategiaansa. (Kupias & Peltola 2009, 17.) Perehdyttämisen käsite kattaa alku- ja yleisperehdyttämisen, sekä työopastuksen. Perehdyttäminen tulee kyseeseen myös silloin, kun tehtävät muuttuvat ja työympäristö pysyy samana. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen käsittää asiantuntijan osaamisen kehittämistä ja opastuksen työtehtäviin, työympäristöön ja myös koko organisaatioon. Perehdyttämisen tulee käsittää myös erilaisia käytännön toimia, jotka helpottavat asiantuntijan työssä aloittamista. Perehdyttämisessä on otettava huomioon asiantuntijan osaamista ja hyödyntää sitä jo perehdyttämisen aikana mahdollisimman paljon. Tällä tavalla asiantuntijalle tulee arvostettu olo ja työnantaja sekä koko työyhteisö hyötyy siitä, kuten myös asiantuntija itse. Tämä auttaa kaikkia tahoja onnistumaan. Tämän takia oikein ja hyvin hoidettu perehdyttäminen on erittäin tärkeää. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämisen suunnitteluun kannattaa käyttää hyvin aikaa, sillä perusteellisesti mietitty perehdyttämisohjelma on helpompi ottaa käyttöön. Hyvin laadittu perehdyttämisen ohjelma on myös helppo muokkauttaa ja päivittää ajankohtaiseksi. (Joki 2017, 87–88.) Perehdyttämiseen on useita erilaisia menetelmiä. Esimerkiksi asiantuntijalle voidaan kasata tietopaketti, josta löytyvät olennaisimmat tiedot yrityksestä ja työtehtävästä. Tällaisia tietoja voivat olla esimerkiksi, työohjeet, henkilöstö- ja asiakaslehtiset esitteet ja tarvittavat yhteistiedot. Perehdytysohjelman esitleminen, yhdessä läpikäyminen ja kirjallisena antaminen, antaa asiantuntijalle olon, että häntä on odotettu. (Joki 2017, 93.)

Perehdyttäminen tulee aloittaa keskustelulla ja tutustumisella. On tärkeää tutustua asiantuntijaan ja vastaanottaa hänet tehtävään, sekä yritykseen. Hyvässä perehdytyksessä esitellään asiantuntijalle perehdyttämisen malli ja oppimisen aikataulua, joka antaa asiantuntijalle mahdollisuuden tutustua malliin. Asiantuntijalle esitellään yrityksen strategiat, tavoitteet ja odotukset. (Joki 2017, 86.)

Yrityksillä on käytössä intranetti, johon päivittyvät sisäiset tiedot, kuten työohjeet ja viimeisimmät uutiset. Yrityksen on hyvä varmistaa, että asiantuntija pääsee käyttämään sivustoa nopeasti

aloittamisen yhteydessä. Asiantuntijalle on hyvä opettaa heti alussa, miten tietoja tulee käyttää ja miten niitä tulee etsiä, jotta asiantuntija voi saada tarvittavat tiedot mahdollisimman yksinäisesti. (Joki 2017, 93.)

Rahoitusallalla perehdyttäminen on erittäin tärkeää. Asiantuntija tehtävät ovat vaativia ja monipuolisia. Tehtävään kuuluu erilaisia lakisäätöisiä asioita, jotka tulee olla tiedossa tehtävää tehdessä. Pankkitoiminnassa korostuu pankkisalaisuus, jota on noudatettu alusta alkaen. Pankkisalaisuuden tarkoitus on suojata asiakkaisiin liittyviä tietoja. Pankin palveluksessa oleva asiantuntija ei saa ilmaista pankin ulkopuolella asiakassuhteeseen tai asiakkaaseen liittyviä tietoja. Myöskään pankin sisällä asiantuntijan ei tule ilmaista tietoja, ellei tehtävä vaadi toisen tekijän valtuuksia tai opastusta. (Makkonen 2016, 62.)

Perehdyttäminen tulee hoitaa kunnolla, myös silloin kun palkataan tilapäistä työvoimaa. Kunnollinen perehdyttäminen kuuluu kaikille. Myös tilanteissa, jossa on kyse vakituisesta, koulutetusta tai kokeneesta asiantuntijasta ei perehdytystä tule ohittaa. Uudet tehtävät, työympäristöt, työvälineet tai työmenetelmät voivat sisältää asiantuntijan ammattitaidosta riippumatta tuntemattomia vaaroja. (Anias 2010, 22.)

Työympäristöön liittyvät vaarat, turvallisuus ohjeet, vaadittavat suojavälineet, toiminta hätätapauksissa ja poistumisen reitit tulee perehdytyksessä käydä tarkasti läpi. Työnopastuksessa taas tulee käydä läpi työhön liittyviä asioita, kuten työtavat, välineiden käyttö ja vaadittavat tulokset. Työnantajan esihenkilöt, jotka vastaavat eri osa-alueista organisaatioissa, voivat vaatia tai odottaa tietynlaista perehdytystä, sekä työnopastusta. Myös perehdyttäjän asenteeseen tulee kiinnittää tarkkaa huomiota, sillä perehdyttäjällä voi olla turvallisuusvastaisia asenteita ja riskialttiita työtapoja, joihin tulee puuttua välittömästi. (Anias 2010, 22.)

Perehdyttämisellä tulee olla yhteys yrityksen strategiaan. Omilla arvoillaan ja strategiallaan yritys haluaa menestyä ja edetä valitsemaansa suuntaan. Henkilöstön tulee omaksua nämä tavat. Muutoksissa asioita kerrataan ja käsitellään uudelleen. Joskus riittää, että toimintaa muutetaan vähitellen. Muutos toiminnassa edellyttää asiantuntijoilta halua ja kykyä oppia uutta. Jotain vanhaakin kannattaa säilyttää, koska se on usein välttämätön pohja uudelle tiedolle ja luo tiettyä turvallisuuden tunnetta. Vanhasta luopuminen on aina osa muutosprosessia ja se vaatii oman aikansa. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

Organisaation valitsemaa toimintatapaa varten on pystyttävä ymmärtämään ohjaamisen, sekä opimisen tuomat haasteet. Kun lähdetään valitsemaan toimintatapaa, on mietittävä tarkasti mitä organisaatioissa on mahdollista toteuttaa. Ensimmäinen askel on pohtia, minkälaista perehdyttämistä

tarvitaan ja vaaditaan organisaatiossa, jotta toimintatapa valittaisiin oikein. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

Perehdyttämiseen löytyy erilaisia lähestymistapoja. Yksi yleisin tapa on aloittaa asiantuntijan osaamisesta miettimällä mitä asiantuntija osaa ja mitä osaamista häneltä puuttuu. Esimerkiksi, kun asiantuntija aloittaa ensimmäisessä rahoitusneuvojan roolissa, hänellä ei ole aikaisempaa osaamista rahoitusneuvojan roolista vaan hänen taitojaan tulee kehittää. Jos asiantuntija aloittaa ennestään tuntemattomassa työpaikassa, häneltä puuttuu yrityksen sekä työyhteisöön tarvittava osaaminen. Tästä voidaan päätellä mitä osaamista uudella asiantuntijalla on jo ennestään. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

Perehdytyksessä ei ole aina kyse vain taidoista tai osaamisesta, joita opitaan perehdyttämisen aikana, vaan kyseessä voi olla yrityksen mukaan myös prosessit tai ilmiöt, joita on ymmärrettävä ja opittava hallitsemaan. Yksilön tarpeet ja yrityksen tarpeet on mentävä kylki kyljessä perehdyttämisen osalta. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

2.2 Perehdytyksen vastuu

Esihenkilöllä on vastuu perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta, sekä osaamisen kehittämisestä. Asiantuntija tulisi perehdyttää jo varaisessa vaiheessa, jotta hän pystyisi keskittymään täyspainoisesti työhönsä. Tällä esihenkilö varmistaa, että asiantuntija työskentelee tavoitteiden suuntaisesti eikä ainoastaan oman työn osalta, vaan oman ryhmän ja organisaationkin osalta. (Surakka & Laine 2011,153.)

Vaikka esihenkilön vastuulla on perehdyttäminen ja sen onnistuminen, ei hänen tarvitse tehdä sitä yksin. Esihenkilö voi delegoida tehtävän muille työyhteisössä oleville henkilöstöasiantuntijoille tai nimetyille perehdyttäjille. Jos esihenkilö delegoi perehdyttämisen, tulee hänen luoda edellytyksiä nimetyille henkilöstöasiantuntijalle tai perehdyttäjälle ja seurata perehdytyksen toteutumista sekä onnistumista. (Surakka & Laine 2011,153.)

Jotta kaikki olisi valmista asiantuntijaa varten, tulisi esihenkilön aloittaa perehdyttämiseen liittyvät toimet jo ennen, kun uusi asiantuntija on aloittanut organisaatiossa työskentelyn. Valmistautuminen on tärkeää siitä syystä, että ilman valmistautumista menetetään työaika ja arvokasta oppimisen aikaa. Asiat, jotka tulisi hoitaa etukäteen ovat: oikeuksien ja käyttäjätunnuksien tilaaminen, tietokoneiden sekä kuulokkeiden tilaaminen ja järjestäminen sekä työpisteen järjestäminen. (Hyppänen 2013, 218.)

Henkilöstöasiantuntijoiden on hyvä laatia perehdyttäjälle listan, josta tulee ilmi mitä uuden asiantuntijan tulee oppia. Käytännöt, kuten perehdytys- ja työopastuskäytäntö on hyvä olla kirjoitettu yleisellä tasolla. Listalla on hyvä olla seuraavat tiedot: asiat, jotka tulee perehdytyksessä ottaa huomioon, kuka valvoo mitäkin osaa perehdytyksestä, kuka hoitaa opastuksen tehtäviin ja miten se hoidetaan sekä onko perehdytyksen lisäksi tarvetta lisäkursseille tai koulutukselle. (Anias 2010, 22.)

Kun uusi asiantuntija aloittaa tehtävät, tulee hänelle tehdä selväksi, miten hänen tekemisensä tukee koko organisaation menestymistä ja mitä häneltä odotetaan yksilön asiantuntijana. Nämä kuuluvat esihenkilölle. Tehtävät ovat yleensä jo etukäteen määritelty ja selkeät, sekä uuden asiantuntijan kuin myös työyhteisön osalta. On sellaisiakin tilanteita, jossa tehtävät selkeytyvät vasta perehdyttämisen myötä, riippuen asiantuntijan kokemuksesta ja osaamisesta. Asiantuntijalle on hyvä koota perehdytyskansio, josta löytyy tärkeimmät työhön liittyvät asiat, jotka helpottavat asiantuntijaa omaksua tehtävät ja palata ohjeisiin tarvittaessa. (Kupias & Peltola 2009, 69–70.)

Uuden asiantuntijan turvallisuus tulee varmistaa esihenkilön, perehdyttäjän tai työnopastajan kanssa. Juridinen vastuu koulutuksesta aina kuuluu esimiehelle. Juridinen vastuu tulee perehdyttäjän kodalla kysymykseen vain sellaisessa tapauksessa, jossa hän on opettanut tietoisesti väärin. Näitä tilanteita voisi olla esimerkiksi kehottaminen toimimaan tietoisesti väärin tai toimimaan ohjeiden vastaisesti vaarallisiin työtapoihin liittyen tai välttämään turvatoimintoja. (Anias 2013, 33.)

Asiantuntija tulee perehdyttää päivittäisen oman työnsä tekemiseen, mutta myös yrityksen turvallisuusseikkoihin. Hälytykset, riskit ja paloturvallisuuteen liittyvät poistumisreitit tulee näyttää heti työsuhteen alussa. Nämä järjestelyt tehdään yleensä aina uuden asiantuntijan kanssa heti työsuhteen alussa ja kerrataan koko tiimin kanssa vähintään kerran vuodessa. Työssä käytettävät työvälineet ja niiden valtuudet sekä oikeanlainen käyttö kuuluu myös perehdytyksen alkumetreihin. (Autio 2022, 29.)

Tarkistuslista on yksi tapa, millä esihenkilö voi seurata perehdytystä ja arvioida onko se tarpeeksi syvällistä ja riittävää. Tarkistuslistan avulla esihenkilö voi luottaa perehdytyksen antajaan ja arvioida myös perehdyttäjän tekemistä. Tarkistuslistoja löytyy monenlaisia riippuen työn laajuudesta, luonteesta ja siihen liittyvistä riskeistä. (Anias 2013, 34.)

Kullakin työpaikalla on joitain töitä, jotka vaativat erityisen koulutuksen turvallisuuden varmistamiseksi. Näihin töihin tulee olla erityiskoulutus, joista esimiehellä tulee olla tieto. Esimiehen vastuulla on varmistaa, ohjeistaa ja seurata, että asiat ovat kunnossa ja että niitä noudatetaan. Hänen

tulee pitää koulutukset ajan tasalla, seurata voimassaoloaikoja ja uusia tarvittavia koulutuksia. (Anias 2013, 34.)

Perehdytys- ja perehdytystehtäviä voivat suorittaa eri perehdyttäjät ja osastot eri yrityksissä, koosta ja henkilöstöstä riippuen. Henkilöt saattavat olla vastuussa perehdyttämisestä tai voi olla laajemmassa roolissa koulutuksessa tai henkilöstöresursseissa. Henkilö saattaa olla esimies tai johtaja, jonka on pidettävä osastolle perehdytystilaisuuksia. On tärkeää, että perehdyttäjä tuntee hyvin organisaation perehdytys suunnitelman ja lähestyy orientaatiota prosessina, joka alkaa kauan ennen perehdyttämisen suorittamista. (Lawson 2015, luku 1.)

Eri perehdyttäjärooleissa toimivia kutsutaan perehdyttäjiksi. Perehdytyksessä esiintyy erilaisia rooleja kuten työhönottaja, asiantuntijan vastaanottaja, hallinnollinen perehdyttäjä, työyhteisöön tutustuttaja, työsuhteeseen perehdyttäjä, organisaatioon perehdyttäjä, syväosaajat, kokonaisperehdyttämisen koordinoija, kummi tai mentori. (Kupias & Peltola 2009, 95.)

Oppimista ja sen edistämistä voidaan kuvata perehdyttäjän ja asiantuntijan vuoropuheluna. Oppiminen itsestään on sosiaalinen tapahtuma, johon vaikuttaa erilaiset tekijät, kuten oppimisympäristö. Työyhteisön ja organisaation tuki perehtymiselle tulee ottaa huomioon perehdyttämisen suunnittelussa, sillä työyhteisö ja organisaatio tekee suuren muutoksen perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

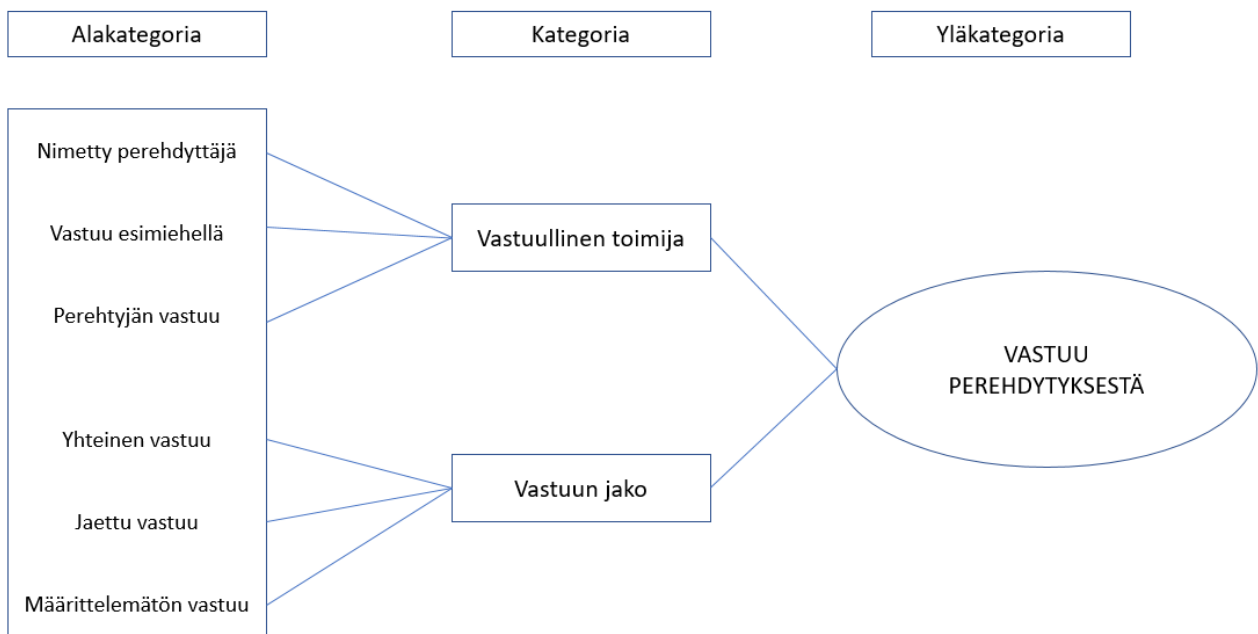
Henkilöstöasiantuntijat laativat yritykselle ohjelman, joka on yksi tärkeimmistä työkaluista perehdyttämisessä. Perehdytysohjelman laajuus muodostuu monesta erilaisesta seikasta, kuten työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Kun on kyse työharjoittelijasta tai kesätyöntekijästä, tällöin perehdytyksen pituus on myös lyhyempi. Laajuuteen vaikuttaa myös asiantuntijan tuleva tehtävä, nykyinen osaaminen, kokemus ja ikä. (Joki 2017, 87–88.)

Perehdytyksen kesto riippuu tehtävästä, johon on palkattu. Perehdytys yleensä kestää saman verran, kun koeaikakin. Mitä laajempi ja vaativampi tehtävä on, sitä pidempi yleensä perehdyttämisen kesto on. (Hyppänen 2013, 220.)

Esihenkilön vastuussa on perehtymisen onnistuminen ja seuranta. Jotta asiantuntija omaksuu oikeat ja turvalliset työtavat, on varattava riittävästi aikaa perehdyttämiseen. Monesti saattaa olla tarvetta säännölliseen lisäkoulutukseen, jolla vahvistetaan perehdytystä ja kerrataan tärkeitä asioita kuten työturvallisuutta. (Anias 2010, 22.) Esihenkilön, perehdyttäjän tai vaikkapa työsuojeluvaltuutetun kanssa tulee käydä keskustelua työssä jaksamisesta. Jos työ on fyysistä ja siinä on mahdollisia vaaroja ja riskitekijöitä, turvallisuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Jos taas työ on

enemmän toimistotyön tyyppistä kuten rahoitusneuvojan työ, kuormitusta ja paineita saattaa tulla työmääristä, osaamisen puutteesta, motivaation puutteesta, työilmapiiristä, kannustuksen tai palautteen puutteesta. On todella tärkeää, että esihenkilö kyselee jaksamista ja seuraa perehdytettävän asiantuntijan työmääriä, osaamisen karttumista ja jakaa hänelle sekä positiivista että kehittävä palautetta asiallisesti. (Autio 2022, 29.)

Kuvio 1 tarkoituksena on avata perehdytyksen vastuuta kategorioittain. Perehdytyksen vastuu muodostuu kolmesta kategoriasta, jotka ovat alakategoria, kategoria ja yläkategoria.



Kuvio 1. Vastuu perehdytyksestä (mukaillen Miettinen, Kaunonen & Tarkka, 65)

Roolileikki on tehokas väline oppimisen ja ymmärtämisen arvioinnissa. Usein kaksi tai useampi asiantuntija suorittaa roolileikin, joka paljastaa heidän ymmärryksensä tiedosta. Perehdyttäjän on järjestettävä roolipeli huolellisesti. Usein on viisasta olla osana ensimmäistä roolipelikokemusta näyttääksesi asiantuntijoille, kuinka se on tehty ja tehdäkseen leikin heille sopeutuvaisemmaksi toimintaan. Roolileikissä tulee aina varmistaa, että selitetään tarkasti roolileikin kaikki vaiheet ja halutun lopputuloksen. Ennen roolileikkiä tulee painottaa sitä, että tässä tilanteessa voi ja saakin olla epävarma tai tehdä virheitä – leikillä pyritään oppimaan ja parantamaan suoritusta. Lopputulos on niin sanotusti ”live syöte” eli välitön oppiminen. (Lawson 2015, luku 9.)

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdytyksessä asiantuntijaa sopeutetaan toimintatapoihin, siihen, mitä organisaatio arvostaa ja miten asioita organisaatiossa hoidetaan. Uuden asiantuntijan avulla organisaatiolla on mahdollista uusia ja kehittää organisaation toimintatapoja. (Surakka & Laine 2011, 152.)

Perehdytyksen tavoitteena on antaa uudelle työtehtävän ottajalle sellaiset valmiudet, joilla hän voi menestyksekkäästi hoitaa tehtävän, jota varten hänet on palkattu. Tehokkaaseen perehdyttämisen prosessiin kuuluu esihenkilö, asiantuntija ja työyhteisö. (Hyppänen 2013, 217.) Perehdyttämällä tavoitellaan myös työn hallinnan edistämistä, sopeutumista työyhteisöön ja työhön, sitouttamista organisaatioon, tuloksien tuottamista, työnhyvinvoinnin edistämistä, osaamisen säilyttämistä ja sen kehittämistä, sekä turvallisen työympäristön luomista. (Kupias & Peltola 2009, 17.) Perehdytyksellä turvataan myös organisaation toimintaa ja laatua, kun asiantuntijat vaihtuvat. Tavoitteena on työyhteisön kehittyminen, sekä osaamisen ylläpitäminen ja jakaminen. (Hätönen 2011, 71.)

Perehdytyksen tulee olla hyvin hoidettu, jotta asiantuntija pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa ohjausta. Tällöin myös yritys hyötyy perehdytyksestä. Perehdytys vaatii aikaa ja resursseja, mutta hyvin hoidettu perehdytys maksaa käytetyn ajan ja resurssit takaisin. (Joki 2017, 86.)

Osaamistarpeita on useampi (kuva 2) tarkoituksena on kuvailla osaamistarpeita, jotka ovat tehtäväosaaminen, organisaation osaaminen, vuorovaikutus, verkostoosaaminen, kehittämis- ja kehitymisosaaminen.



Kuva 1. Osaamistarpeita (mukaillen Kupias & Peltola 2019, luku 2.5)

Asiantuntijan tulee usein aluksi myöntää, että hän on se, joka tietää vähiten vaikka, kuinka olisi kokemusta samoista tehtävistä. Tällaisessa tilanteessa usein helpottaa turvallinen ja auttava työyhteisö. Työskentelyilmapiirin ollessaan positiivinen, asiantuntija motivoituu ja aktiivisuus sekä innostus oppimiseen korostuu. On hyvä ottaa huomioon myös vaara, jossa uusi asiantuntija tuntee itsensä liian osaavana ja kaikkitietävänä. Tällöin asiantuntija saa muut takajaoilleen ja saattaa tulla eristetyksi omasta työryhmästä. Tavoitteena on tämän tilanteen ennalta ehkäisemistä. Tavoitteena olisi ennaltaehkäistä tällaisten tilanteiden syntyminen. (Kupias & Peltola 2009, 68–69.)

Käyttäytymismalleja on esimerkiksi kuunteleminen ja selkeiden ohjeiden antaminen. Nämä ovat oleellisia asiakaspalvelulle. Asiakaspalvelu ei parane vain siksi, että asiantuntijoita kehoitetaan tekemään niin - asiantuntijan on myös ymmärrettävä syyt ja nähtävä yhtälön asiaankuuluvat osat. Näistä syistä ohjaajat pyrkivät tunnistamaan ja keskustelemaan asiaankuuluvista käytöksistä koko koulutuksen ajan. Koulutus auttaa ihmisiä tunnistamaan tärkeitä käyttäytymismalleja, jotta niitä voidaan parantaa. Oppimistoiminnan avulla asiantuntijat voivat analysoida erilaisia taitoja ja käyttäytymismalleja sekä erottaa osat kokonaisuudesta. (Lawson 2015, luku 6.)

Harjoittelu on ratkaisevan tärkeää oppimisen kannalta, koska oppiminen tapahtuu tekemällä ja näkemällä. Harjoittelu tapahtuu kirjallisissa harjoituksissa, suullisissa harjoituksissa ja roolipeleissä. Roolileikki auttaa asiantuntijaa todella harjoittelemaan käsiteltävänsä käyttäytymistä. Roolileikkiharjoitukset herättävät taitoja ja käyttäytymismalleja eloon. (Lawson 2015, luku 6.)

Uuden taidon oppiminen vaatii paljon harjoittelua. Jotkut asiantuntijat oppivat taitoja nopeammin kuin toiset. Joidenkin ihmisten asenteet saattavat estää heitä olemasta avoimia kokeilemaan uusia käyttäytymismalleja. Perehdyttäjän tehtävä on ohjata harjoittelua parhaan kykynsä mukaan eri oppimistyylit huomioiden. Loput ovat asiantuntijan päätettävissä. (Lawson 2015, luku 6.)

Hyvin hoidettu perehdytys takaa sen, että uusi asiantuntija pääsee työmaailmaan mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti, mutta myös pehmeästi perehdyttäjän avustuksella. Jokaisella uudelle asiantuntijalla on toiveet korkealla työtehtävää ja työnantajaa kohtaan – hyvä perehdytys varmistaa nämä odotukset. (Eklund 6.2.2020.)

Hyvä ja kunnolla etukäteen suunniteltu perehdytys on kaikkien etu – niin yrityksen kuin tekijöidenkin. Monilla yrityksillä onkin valmiit peruspohjat perehdytykseen ja niitä sitten muokataan asiantuntijan osaamisen ja tarpeen mukaan erilaisiksi. Yrityksillä on myös joko omat koulutusyksiköt, kouluttajat tai perehdyttäjät, jotka ovat käytettävissä juuri tähän työhön ja he ovat itse motivoituneita siihen. (Hirvonen 2019.)

Hyvällä perehdytyksellä asiantuntija tuntee olonsa turvalliseksi. Tällä myös vähennetään turvallisuusriskejä. Perehdytys vaikuttaa asiantuntijan mielialaan. Hyvin hoidettu perehdytys sitouttaa asiantuntijaa paremmin työtehtävään ja vaikuttaa häneen positiivisesti - myös mielialaan. (Joki 2017, 86.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työolosuhteita työkyvyn ylläpitämiseksi ja turvaamiseksi. Lain tarkoituksena on ehkäistä ja torjua erilaisista työympäristöistä ja työstä johtuvia fyysisiä tai henkisiä haittoja. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Jotta luodaan vahva perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle, tulee perehdytys hoitaa huolellisesti ja hyvin. Perehdyttäminen on erittäin tärkeää, sillä sen avulla asiantuntija saa paljon tietoja ja taitoja, joita hän tulee tarvitsemaan uuden työn aloittamisessa. Perehdytys takaa sen, että asiantuntija oppii uudet asiat nopeammin ja hän pystyy työskentelemään itsenäisesti ilman muiden apua. Perehdytys auttaa luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisössä ja sitoo asiantuntijaa työyhteisöön paremmin. Tämä vie aikaa, mutta aika, jota tähän käytetään, tulee monin verroin takaisin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4.)

Uuden tehtävän aloittaneet asiantuntijat yleensä ovat enemmän riskialttiita tapaturmille ja onnettomuuksille. Uudella asiantuntijalla ei ole tarvittavia tietoja ja taitoja turvalliseen työskentelyyn. Jopa ammattitaitoinen asiantuntija ei aina tunne uuden työpaikan riskitekijöitä, riippumatta hänen taitoistansa tai yleistiedosta ja joskus syynä voi olla myös asioiden unohtaminen. Tämä korostaa työturvallisuuden tärkeyttä perehdytysohjelmassa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4.)

Ensivaikutelmaan tulisi panostaa, sillä se kannustaa ja rohkaisee uutta asiantuntijaa. Työmotivaation vahvistamiseksi tulisi uusi tulokas toivottaa ystävällisesti tervetulleeksi työpaikkaan ja opastaa häntä riittävästi jo heti alussa. Jos näin ei tehtäisi, on suuri todennäköisyys, että asiantuntija tuntee itsensä häiriöksi. Myös tilanne, jossa asiantuntija jätetään suoriutumaan yksin liian aikaisin, saattaa vaikuttaa työmotivaatioon negatiivisesti. Näin ei tulisi toimia, sillä se vaikuttaa poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden määrään. Tätä pyritään välttämään, koska se voi vaikuttaa hyvin paljon asiantuntijan motivaatioon. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4–5.)

Perehdyttäminen on asia mihin tulisi panostaa myös kulujen puolesta. Hyvin hoidettu perehdyttäminen ei loppupeleissä maksa paljon, kun taas huonosti hoidettu perehdyttäminen tuo lisä kuluja. Jos perehdytystä ei hoida jo ensimmäisellä kerralla kunnolla, syntyy monenlaisia ylimääräisiä lisäkustannuksia. Huonosti hoidettu perehtyminen vaikuttaa sekaannuksiin ja niiden selvittämiseen, virheisiin ja niiden korjaamiseen, tapaturmiin ja niiden hoitamiseen, poissaolojen lisääntymiseen ja henkilöstön vaihtumiseen. Myös erittäin tärkeä asia mihin huonosti hoidettu perehdytys voi vaikuttaa on asiakassuhteiden katkeaminen, joka voi johtua uuden asiantuntijan tietämättömyydestä ja osaamattomuudesta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 5.)

Perehdyttäminen vaikuttaa moneen eri seikkaan ja yksi on yrityskuva. Yrityskuva tarkoittaa mielikuvaa, mikä ulkopuolisilla on jostakin yrityksestä. Mielikuvaan vaikuttavat monet asiat. Yksi suurin vaikutus on henkilöiden kokemukset ja muiden kokemukset tapaamisista ja palveluista. Hyvänä esimerkkinä ovat työssä oppijat ja harjoittelijat. Heidän kokemuksensa vaikuttavat mielikuvaan, jonka muut opiskelijat luovat omassa mielessään kyseisestä työpaikasta. Harjoittelijoiden ja työssä oppijoiden antama mielikuva on erityisen tärkeä, sillä se vaikuttaa siihen, miten opettajat suhtautuvat yhtiöön ja miten innokkaasti opiskelijat jatkossa hakevat tulevaisuudessa kyseisestä yrityksestä työpaikkaa. Hyvällä perehdytyksellä on suuri merkitys ja vaikutus myös tulevaisuuden kannalta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 5.)

2.4 Perehdytyksen seuranta ja palaute perehdytyksen kehittämisen välineenä

Perehdyttämisen ylläpitäminen ja seuranta on myös erittäin tärkeä osa kokonaisuutta. On hyvä sopia asiantuntijan kanssa, milloin keskustellaan ja arvioidaan hänen suoriutumistansa. Tällä tavalla saadaan asiantuntijalle myös turvallinen ja itsevarma olo siitä, että yritys ottaa hänet vakavasti ja osoittaa hänelle kuinka tärkeä hän on. Tällä myös varmistutaan, että asiantuntija tietää, jos jossakin on parannettavaa ja minkälaista kehittymistä odotetaan seuraavalle kerralle. (Joki 2017, 96.)

Perehdyttämistä tarvitaan myös asiantuntijoille, jotka organisaatiossa ovat. Kun työntekijät tai toimintatavat muuttuvat, on perehdytys tärkeää. Perehdytysprosessi on aloitettava myös, kun asiantuntija palaa sairaus- tai äitiyslomalta. (Surakka & Laine 2011, 152.)

On tärkeää osoittaa asiantuntijalle, että hänestä ja hänen osaamisestaan ollaan aidosti kiinnostuneita. Tulee miettiä tiimin tilannetta ja miten uusi asiantuntija siihen sopeutuu. Hyvä tiimihenki ja yhteistyö auttavat paljon uuden asiantuntijan sopeutumisessa tiimiin. Yhteisillä hyvillä tuloksilla ja hyvällä työympäristöllä on merkitystä koko tiimin ja sitä kautta koko liiketoiminnan menestymiseen. (Joki 2017, 96.)

Etätyön lisääntyessä ja mahdollisesti jäädessä pysyväksi työmuodoksi, jaksamiseen ja turvallisuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kotona etänä on kiva työskennellä, mutta silloin asiantuntijalta puuttuu kontaktit muihin tiimiläisiin ja mahdollinen keskustelu – ja avun saanti vaikeissa tilanteissa. Tällöin on todella tärkeää, että perehdyttäjän ja esihenkilön kanssa käydään säännöllisiä tapaamisia sähköisesti ja keskustellaan mahdollisesti epäselvistä asioista. Sosiaalinen kanssakäyminen ja ajatustenvaihto on myös henkisesti tärkeää jokaiselle. Etätyössä tulee myös muistaa kaikki muut turvallisuuteen – lähinnä tietotekniikkaan – liittyvät rajoitukset: tietokoneen sulkeminen aina poistuessa paikalta, kukaan ulkopuolinen ei saa nähdä salaista tietoa tai muutakaan asiakkaisiin liittyvää materiaalia. (Autio 2022, 29.)

Vuorovaikutuksellinen oppiminen, keskusteleminen, kannustaminen, kuunteleminen ja kyseleminen ovat osa perehdyttämistä. Asiantuntijan kanssa tulee käydä keskustelua ja antaa sekä pyytää palautetta puolin ja toisin. Keskusteluja tulee käydä useasti läpi ja täydentää niitä arviointi-, seuranta-, palaute tai kehityskeskusteluilla, joihin molempien osapuolien tulisi valmistua etukäteen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.)

Esihenkilön tai perehdytystä hoitavan henkilön tulisi varata etukäteen aika ja rauhallinen paikka keskustelua varten. Jotta keskustelu olisi sujuvaa ja siitä olisi hyötyä, tulisi molempien osapuolien valmistautua esimerkiksi perehdyttämisen tarkistuslistalla tai miettiä kysymyksiä ja kommentteja

etukäteen. Keskustelujen tarkoituksena on miettiä yhdessä, miten perehdytystä on toteutettu kysymyksillä: Mitkä seikat on hän mielestään oppinut hyvin? Mitkä asiat ovat vielä vieraita ja minkälaista apua niihin kaipaa? Miten perehtyminen on hänen mielestään hoidettu? Millaisia odotuksia ja toivomuksia hänellä on perehdyttämiseen? Millä aikataululla jatketaan eteenpäin ja miten? (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.) Useasti tulee mietittyä, että kenen kanssa tällaisia keskusteluja käydään läpi ja kuinka useasti? Tämä riippuu täysin yrityksen suunnitelmasta ja tilanteesta. Usein yrityksissä on laadittu jo valmiiksi perehdytys suunnitelma, joissa on otettu huomioon seurantakeskustelut ja niiden ajankohdat. (Kangas & Hämäläinen 2010, 18.)

Perehtyminen ei riitä, jos sitä käydään läpi vain kerran, vaan sitä tarvitaan jatkuvasti. Perehdyttäminen tai työnopastus yleensä liittyy muutamiin tai joskus jopa kaikkien asiantuntijoiden toimintaan. Tietojärjestelmien, työmenetelmien, koneiden tai laitteiden muuttuessa on yleensä tarve työopastukseen uudelleen. Perehdyttäminen tulee kyseeseen myös sellaisissa tilanteissa, jossa yrityksen liikeidea muuttuu tai omistajat muuttuvat. Tällöin tulee koko henkilökunta perehdyttää uusiin asioihin. Tähän tulee varautua hyvin ja ottaa asia useasti esille, sillä muutokset voivat usein tuoda pelkoa ja runsaasti oppimistarpeita. Tämä korostaa perehdyttämisen suunnittelua ja kuinka siihen täytyy paneutua huolellisesti. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4.)

Palaute on tärkeä osa jokapäiväistä työtä. Palautetta tarvitaan sekä uusille, että jo olemassa oleville asiantuntijoille. Sen tulisi olla tapa toimia. Toimivassa työyhteisössä palautetta annetaan luonnostaan ja aidosti, sekä positiivista että rakentavaa palautetta. (Sarkkinen 2017.) Palaute on merkki siitä, että ihminen ja hänen työnsä huomioidaan. Positiivinen palaute tuottaa hyvää mieltä sekä sen saajalle että antajalle. Se vahvistaa tunnetta, että on hyvä ja osaa ja että on onnistunut työssään. Palaute kannustaa ja lisää motivaatiota yhä parempiin suorituksiin. (Sarkkinen 2017.)

Palaute on lahja. Se tulee aina ottaa lahjana ja kiittää siitä. Palaute ei saa olla ilkeää, alentavaa tai syyllistä etsivää. Kehittävä palaute tulee antaa asiallisesti ja miettiä yhdessä syitä tapahtuneeseen, sen ratkaisuun ja pohtia keinoja välttää tilanne seuraavalla kerralla. Jos virheistä ei uskalleta puhua työyhteisössä, se sallii silloin virheiden teon ja toki myös tulokset näkyvät sen myötä. Asiantuntija, jolle virhe sattuu, kokee syyllisyyttä ja pahaa olo – saattaa jopa joutua kantamaan asian. (Duunitori 2021.)

Rakentavassa palautteessa ei koskaan saa mennä henkilökohtaisuuksiin, kuten ”olet huono” tai ”aina teet virheitä”. Tarkoitus on oppia virheistä ja välttää ne jatkossa. Palautteen antaminen olisi hyvä olla toimiva dialogi. Siinä keskustellaan ja pohditaan asioita yhdessä. Hyvä esihenkilö valmentaa henkilöstöään – ei anna valmiita vastauksia vaan auttaa löytämään ratkaisun itse. Näin olen asiantuntija voi itse miettiä, etsiä vastauksia ja esittää omia näkemyksiään. (Duunitori 2021.)

Rakentavan palautteen annossa myös näkymätön viestintä eli elekieli on tärkeä. Äänensävy, ilmeet ja eleet ovat oleellisen tärkeitä. Toista ei koskaan saa aliarvostaa tai väheksyä, se kaikki näkyy olemuksesta. Palaute tulee myös antaa suullisesti, jos vain mahdollista – se mahdollistaa avoimen keskustelun ja vuorovaikutuksen. Viesteissä kerrottu kirjoitettu palaute saattaa antaa aivan väärän mielikuvan ja aiheuttaa väärinymmärryksiä puolin ja toisin. (Duunitori 2021.)

Palautteen tulisi olla jatkuvaa, ei vain puolivuosittain tai vuosittain jossakin kehityskeskusteluissa. Sen tulisi olla normaalia päivittäistä toimintaa. Hyvä esihenkilö huomioi tiimiläisensä päivittäin – luottaa heihin, jakaa vastuuta ja kiittää ja kannustaa. Tarvittaessa hän hoitaa virheet asiallisesti ja nopeasti aiheuttamatta pahaa mieltä. (Duunitori 2021.)

Ulkopuolisten palaute on erityisen tärkeää varsinkin, kun kyseessä on aivan uusi asiantuntija perehdytyksessä. Jotta asiantuntija oppii paremmin ja tietää miten opastuksen kanssa edetään, tulee hänelle antaa runsaasti palautetta. Asiantuntija ei usein osaa itse arvioida omaa suoriutumistaan, jolloin hänelle herää kysymys, milloin hän on onnistunut ja milloin taas ei? Tässä juuri korostuu palautteenannon tärkeys, ja asiantuntijan ei tarvitse itse miettiä asiaa. Palauteen avulla voidaan syventyä oleellisiin asioihin ja samalla kasvattaa oppimisen määrää sekä keskittyä asioihin, jotka asiantuntijalta onnistuu ja ei onnistu. Palautetta tulisi antaa sekä hyvin sujuvissa asioissa, että korjattavissa tai kehitettävissä asioissa. Jos palautteessa otetaan vain kehitettäviä tai korjattavia asioita esille, asiantuntijan käsitys oppimisesta vääristyy helposti. Tämä voi vaikuttaa asiantuntijan oppimiseen ja työmotivaatioon negatiivisella tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 136–137.)

Ilmapiiri on asia mikä vaikuttaa paljon palautteen antoon. Jos perehdyttäjällä ja asiantuntijalla on hyvä suhde, voivat molemmat osapuolet antaa palautetta suoraan ilman että kumpikaan loukkaantuu. Tämä siis vaatii sitä, että perehdyttäjä sekä asiantuntija ovat valmiina ottamaan palautetta vastaan ja antamaan palautetta. (Kupias & Peltola 2009, 137.)

Palauttekeskustelussa tulisi lähteä liikenteelle kuuntelemalla ja kyselemällä. Perehdyttäjä voi aloittaa keskustelun kysymyksillä, kuten: ”Miten omasta mielestäsi olet oppinut ja kasvattanut osaamista? ”Missä asioissa koet onnistuvasi hyvin ja missä on vielä parannettavaa?” Näin asiantuntija voi reflektoida omaa tekemistään ja antaa itselleen palautetta, joka on oleellista oppimisessa. (Kupias & Peltola 2009, 137.)

Jos asiantuntija ei pysty analysoimaan omaa osaamista, tulee perehdyttäjän tehdä se asiantuntijan puolesta. Hyvä palaute on mahdollisimman yksilöityä, konkreettista, perusteltua, rehellistä ja kehitettävää, joka keskittyy toimintaan eikä persoonaan. Palaute tuo onnistumiset ja kehittämiskohteetkin

esiin rakentavalla tavalla. Palautteen tarkoitus on keskittyä ratkaisuihin kehittämiskohteissa ongelmien sijasta. Se tunne mikä asiantuntijalle jää palauteen saannista on tärkeä – sillä kannustetaan lisää tai pahimmassa tapauksessa tuhoetaan jo opittua. (Kupias & Peltola 2009, 136–137.)

”Hampurilais-”- tai ”sämpylä” – palaute on tapa millä kuvataan hyvää palautetta. Tämän ajatuksena on se, että asiantuntijalle ensin kerrotaan hyvä palaute ja syvennyttään asioihin, joista voidaan antaa positiivista palautetta. Tämän jälkeen keskustellaan asioista, mitkä tulisi tehdä toisin ja parantaa. Loppukevennykseksi tehdään yhteenveto positiivisella tavalla. Kun palautetta annetaan muodossa: ”Hoidit tehtävän x hienosti, MUTTA tehtävässä y on korjattavaa” Negatiivinen palaute päihittää positiivisen palautteen. Jos taas palautteen antaa muodossa: ”Hoidit tehtävän x hienosti, JA tehtävässä y on korjattavaa”, negatiivinen ja positiivinen palaute rinnastuvat ja positiivinen päihittää negatiivisen palautteen. (Kupias & Peltola 2009, 137.)

Koulutuksen keskeinen osa on perehdyttäjien antama palaute asiantuntijoille. Jos palaute annetaan tukevalla ja rakentavalla tavalla, se auttaa asiantuntijoita ymmärtämään paremmin ja esittämään sisältöä sekä heidän harjoittamansa käyttäytymistä. Palaute roolileikkeissä on erityisen voimakasta, koska siellä ”kumi osuu tielle” ja perehdyttäjät näkevät, pystyvätkö asiantuntijat harjoittelemaan keskusteltuja käyttäytymismalleja vai ovatko vastaukset ratkaisevia. (Lawson 2015, luku 6.)

3 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa kuvataan tutkimusote, valitaan tutkimusmenetelmä ja kuvataan tutkimuksen toteuttamisen vaiheet.

3.1 Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta

Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta käytetään lukuihin ja prosenttimääriin liittyvien kysymysten selventämiseen. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii riittävän suuren ja edustavan otoksen. Tiedonkeruussa käytetään yleisesti standardoituja kyselylomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksien myötä saadaan vastauksia kysymyksiin Mitä? Minkälainen? Kuinka? Esim. Kuinka paljon? (Heikkilä 2014, 8.)

Määrällinen tutkimus perustuu siihen, että tiedetään, mistä on kyse. Määrällisistä tiedoista saadaan lukuja, joihin asiat perustuvat. Tutkimus on suunniteltu keräämään faktatietoja. Tiedot ovat tilastollisia ja jäsenneltyjä ja niistä on helpommin tehtävissä johtopäätöksiä. Tämä on ns. deduktiivinen päättelytapa. Tieteellinen hypoteesi eli menetelmä tarkoittaa sitä, että teoriaa voidaan testata kokeellisesti ja sen perusteella saadaan todettava teoria. (Kananen 2014, 26.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta ja syitä sen käyttäytymiseen ja päätöksiin. Laadullisessa tutkimuksessa aineistot ovat yleensä vähäisempiä. Tavoitteena on siis ymmärtää, ei ratkaista numeroilla. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen. Tietoa kerätään usein haastatteluilla. Laadullisen tutkimuksen myötä saadaan vastauksia kysymyksiin Miksi? Miten? (Heikkilä 2014, 8.) Lähtökohta laadulliseksi luokitelluissa tutkimuksissa on lähes aina ajatus merkityksen keskeisyydestä. Ihmisten toimintaa sosiaalisesti ja kulttuurillisesti pidetään merkittävänä. Tätä kutsutaan merkitysvälitteiseksi suuntaukseksi. Tämä tarkoittaa myös sitä, että todellisuus kohdataan merkityksellisten asioiden osana. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 81.)

Laadullinen tutkimus kerää tietoja, jotka kuvailevat asiaa tarkkojen lukujen sijaan. Mielenpitoet, mielikuvat ja erilaiset näkökulmat kuuluvat tähän tutkimukseen. Aiheita käsitellään laajemmin ja syvällisemmin ja haetaan ihmisten ajatuksia ja asenteita eri asioihin. Mainonnassa ja myynnissä tätä menetelmää käytetään paljon – asiakkaita haastatteleamalla saadaan tietoa tarpeista ja toiveista ja näin voidaan ennustaa mm. myyntiä ja päästä haluttuun lopputulokseen. (Kananen 2014, 26.)

Tutkimusote eli lähestymistapa tarkoittaa miten tutkimusta suoritetaan. Tutkimusote sisältää tyypilliset tiedon keruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät. Ongelma itsessään määrittelee tutkimusotteen valinnan. (Kananen 2014, 20.)

Laadullinen tutkimus selittää ja pyrkii ymmärtämään ilmiöitä, tekijöitä, erilaisia koostumuksia ja niiden välisiä suhteita. Tuloksena on teoria jostakin asiasta tai tutkimuksesta. Tutkimus ei pyri yleistäviin tuloksiin, vaan juuri tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. Laadullinen tutkimus perustuu empiiriseen tutkimukseen, joka tarkoittaa sitä, että tutkimus perustuu havainnointiin tai mittaamiseen. Tätä voidaan kutsua myös aineistolähtöiseksi tutkimukseksi. (Kananen 2014, 25–26.)

Määrällinen tutkimus tutkii suurempien tapausten joukkoa ja laadullinen taas yksittäisiä tapauksia. Laadullisella tutkimuksella saadaan uusia tapoja ymmärtää ilmiöitä. Siinä pyritään saamaan yhdestä havainnoitavasta asiasta mahdollisimman paljon tietoa. Voidaan sanoa, että asiaa käsitellään perusteellisesti syvyysuunnassa. Tutkimustuloksia ei voida yleistää, sillä ne pätevät vain kyseisen tutkimuskohteen osalta. Määrällisessä tutkimuksessa tapauksiin ei voida käyttää yhtä paljon resursseja, koska silloin kustannukset kasvaisivat suuriksi ja tutkimusaika venyisi liian pitkäksi. (Kananen 2014, 19.)

Laadullisessa tutkimuksessa pääosassa tutkimusta ovat prosessit, joihin määrällisessä tutkimuksessa olisi lähes mahdotonta pureutua prosessien ja ilmiöiden monimutkaisuuden vuoksi. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita pitkälti siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät realistista maailmaa. Tiedon keruu ja analysointi ovat tutkijan tekemiä. Näistä tuloksista saadaan itse tutkimustulokset. Työvälineenä tärkein on erilaiset kyselyt. Tutkija lähtee ”kentälle” ihmisten pariin haastattelemaan ja havainnoimaan. Tutkimus tehdään oikeassa kontekstissaan, eli ympäristössä, joka vaikuttaa itse tapahtumaan ja aiheeseen. (Kananen 2014, 19.) Laadullinen tutkimus on joustava menetelmä ja siinä tutkimusongelmat voidaan asettaa väljästi. Voidaan ajatella, että ongelmat ja kysymykset ovatkin jo osa tuloksia. Tutkimuksen analyysit eivät ole yhtä tarkkoja ja tilastollisia kuin kvantitatiiviset menetelmät. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-ylänne & Paavilainen 2014, 82.)

Laadullinen tutkimus on deskriptiivistä, eli se kuvailee jotain asiaa tai ilmiötä ja sen tarkoitus on antaa tietoa asiasta. Sanat, erilaiset tekstit ja kuvat auttavat tutkijaa ymmärtämään tuloksia. Erilaiset tutkimusmenetelmät vaikuttavat tietenkin saatuihin tuloksiin. Kvalitatiivisessa päättelyssä edetään yleensä havainnoista tuloksiin. (Kananen 2014, 19–20.)

Tutkimusmenetelmät ovat kuin ketju, jotka seuraavat toisiaan. Ketjun alkupää määrittelee mitä menetelmiä ja työkaluja käytetään. Tutkijan tulee ensin valita lähestymistapa, tämä on ns. ensimmäinen suuri strateginen valinta. Siitä avautuu polku, jonka varrella on erilaisia kriittisiä pisteitä, joissa

tekijä tekee omia ratkaisujaan etenemissuunnasta ja eri menetelmistä. Valintoja ei voi tehdä arpomalla, sillä menetelmien tulee soveltua oikeisiin tilanteisiin. Ilman valintoja ei voi edetä seuraavaan vaiheeseen. (Kananen 2014, 20.)

Tutkimusongelma on se, joka ratkaistaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Ongelma voi olla myös asian kehittäminen tai jonkun muutoksen aikaansaaminen. Tutkimukseen liittyy aina halu tai tarve saada ymmärrys ilmiöstä ja toki myös halu saada aikaiseksi muutosta parempaan. Tutkimuksella saadaan tietoa ymmärryksen ja päätöksenteon tueksi. (Kananen 2014, 20.)

Laadullinen tutkimus tulee pääsääntöisesti kysymykseen silloin, kun ilmiötä ei tunneta. Tällöin ei ole vielä teorioita, jotka selittäisivät tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tutkimuksella pyritään löytämään ymmärrys eli vastaus kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?” Tutkimuksella ei pyritä yleistämään kuten määrällisessä tutkimuksessa - sen taustalla on aina jo käsitys tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 16.)

Laadullisessa tutkimusotteessa tiedonkeruumenetelmiä ovat siis mm. haastattelut, kyselyt, havainnoinnit ja dokumentit. Tutkimuksessa käytetään yleisemmin kyselyä ja aineistoja analysoidaan analyysimenetelmillä, jonka seurauksena saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2014, 27–28.)

Opinnäytetyön tavoitteen huomioiden tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen menetelmä. Työn tavoitteena on vastata kysymykseen, miten rahoitusalan perehdytys toimii kohdeyrityksessä? Alakysymyksiä on kolme. Mistä tekijöistä perehdytys koostuu? Miksi perehdytys on erityisen tärkeä rahoitusallalla? Miten perehdyttävät kokevat perehdytyksen onnistuvan?

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen toteuttaminen aloitetaan laatimalla kysymykset haastattelua varten valituille asiantuntijoille, jotka työskentelevät rahoitusneuvojana kohdeyrityksessä. Tutkimus koostuu 17 kysymyksestä, jotka käydään keskusteluna läpi haastateltavien kanssa.

Haastattelu perustuu aina ihmisiin ja heidän toimintaansa. Näitä tutkija pyrkii avaamaan tarkemmin. Teemat ja kysymykset ovat apuvälineitä, joilla tutkija haalii tietoa – vähän kuin veteen heitetty haavi, johon ammennetaan saalista. Kysymykset ja vastaukset tuottavat tietoa ja ymmärrystä. Näistä nousee taas uusia kysymyksiä. Haastattelu voidaan mieltää palapeliksi, jossa vastaukset ovat osa kokonaisuutta ja tutkija rakentaa tästä kaikesta analysoimalla tuloksen, kuvan ja

ymmärryksen. (Kananen 2014, 72.) Teemahaastattelu auttaa opinnäytetyön tekijää saamaan tietoa ja samalla ymmärtämään lisää kohteena olevasta ilmiöstä tutkimuksessa.

Kohdeyritykseltä on pyydetty yhteystiedot uusista asiantuntijoista, jota on hyödynnetty tutkimuksessa. Asiantuntijat olivat Espoon, Helsingin tai Vantaan toimipisteistä. Asiantuntijoihin on oltu yhteyksissä hyödyntäen Business Skypeä, jonka tarjoaa kohdeyritys. Asiantuntijoilta on pyydetty lupa käyttää dataa työssä, jonka kaikki ovat antaneet.

Haastattelu tehtiin teemahaastatteluna. Asiantuntijoita oli 6, osa kokeneita ja osa uusia. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Teams – ja Skype Business viestintäpalveluilla. Haastatteluun varattiin 1h jokaisen asiantuntijan kanssa ja se oli riittävä aika – todellisuudessa aikaa meni noin 30 - 45 min / asiantuntija. Asiantuntijoille kysymykset on lähetetty etukäteen tutustuttavaksi sähköpostin kautta, jotta voivat mahdollisimman hyvin valmistautua haastattelua varten. Haastateltua kaikki kyseiset asiantuntijat, vastauksia analysoidaan ja tuodaan visuaalista puolta myös näkyviin. Haastattelujen litterointi tapahtui puhtaalle Word- dokumentille jokaisen haastattelun päätyttyä. Teams litteroinnin työkalusta ei ollut tekijällä tietoa, jonka takia kaikki litteroitiin manuaalisesti. Kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, jonka avulla asiantuntijat pyrkivät vastaamaan kokonaisilla lauseilla. Jokainen kysymys oli laadittu mahdollisimman huolellisesti, jotta saadaan mahdollisimman kattavat näkemykset tutkimustuloksiin. Lisäksi vastaukset on litteroitu mahdollisimman huolellisesti. Haastattelun ajankohta oli 03.02-10.02.2023.

Haastattelu muodostui kolmesta eri teemasta, jotka olivat: Pehdytyksen tärkeys, pehdytyksen hyödyt, pehdytyksen toimivuus ja palaute. Haastattelussa oli myös kaksi taustakysymystä, jonka perusteella tuloksiin saatiin tarvittavia taustatietoja asiantuntijoista. Pehdytys vaikuttaa asiantuntijan kokemukseen siitä, miten tervetullut hän kokee olevansa työyhteisöön ja samalla luo mielikuvan organisaatiosta. Pehdytys vaikuttaa sitoutumiseen, mitä parempi pehdytys sitä suuremalla todennäköisyydellä asiantuntija sitoutuu organisaatioon ja pysyy samalla työnantajalla pidempään. (Surakka & Laine 2011,152.)

Haastattelutilanne on vuorovaikutusta kahden ihmisen välillä. Haastateltava kertoo tutkijalle kokemuksiaan ja ajatuksiaan kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelijan taidoilla on suuri merkitys siihen, kuinka paljon hän saa tietoa ja asioita selville. Haastattelijan tulee saada aikaiseksi luottamuksellinen ilmapiiri heti haastattelun alussa. Haastateltavaa tulee kohdella kunnioittavasti, arvostavasti ja kiinnostuneesti. Vastauksista tulee kiittää ja olla aidosti ilahtunut. (Kananen 2014, 72.)

Tutkija on haastattelussa tietoa saava osapuoli, mutta myös haastateltavalle tällä on positiivinen merkitys. Tämä on haastateltavalle kokemus, jossa joku ihminen kuuntelee aidosti häntä ja pyrkii ymmärtämään hänen elämäänsä. Haastattelija ei saa syöttää omia mielipiteitään, hän ei saa

kyseenalaistaa eikä missään nimessä väheksyä toisen vastauksia. Tutkimustulokset täytyy aina pitää luottamuksellisina ja henkilöiden anonymiteetti eli nimettömyys tulee säilyttää. (Kananen 2014, 72–73).

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten analyysi. Aluksi esitellään asiantuntijoiden taustatiedot ja vastaukset. Haastattelu koostui kolmesta aiheesta, jotka ovat perehdytyksen tärkeys, perehdytyksen hyöty, perehdytyksen toimivuus ja palaute.

4.1 Taustatiedot

Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti taustatietoja asiantuntijoista, joita oli kaiken kaikkiaan kuusi kappaletta. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemat ovat perehdytyksen tärkeys, perehdytyksen hyöty, perehdytyksen toimivuus ja palaute. Asiantuntijoista osa oli kokeneempia ja osa uusia. Kokeneina nähdään asiantuntijat, jotka ovat olleet samassa roolissa jo kaksivuotta. Koska kohdeyritys tarjoaa laajasti etenemisen mahdollisuuksia, on yleistä, että asiantuntijat etenevät muutama vuoden sisällä seuraavaan rooliin.

Asiantuntijat työskentelevät eri konttoreissa, enemmistö ovat Vantaan konttorista. Espoosta ja Helsingistä on vähemmistö. Tuloksissa tarkastellaan, onko paikkakuntien perehdytyksessä eroavaisuuksia toisistaan.

Taulukko 2. Asiantuntijoiden taustatiedot

Haastateltu	Kokemus	Perehdytyksen lopetus
Asiantuntija 1	noin. kaksi vuotta	01/2021
Asiantuntija 2	noin. neljä kuukautta	03/2023
Asiantuntija 3	noin. neljä kuukautta	03/2023
Asiantuntija 4	noin. kolme vuotta	12/2022
Asiantuntija 5	noin. vuosi	04/2022
Asiantuntija 6	noin. vuosi	05/2022

Asiantuntijat 1,2,3,5 ovat olleet kohdeyrityksen palveluksessa jo ennestään, mutta eri roolissa. Asiantuntija 4 on palannut töihin yhdenvuoden opintovapaan jälkeen, jolloin häntä perehdytettiin uudelleen uuteen asiakaskohtaamisen malliin. Asiantuntija 6 tuli kohdeyritykseen uutena, hän oli aikaisemmin kuitenkin tehnyt samoja töitä toiselle rahoituslaitokselle. Taulukossa 2 on havainnollistettu haastateltavia.

4.2 Perehdytyksen tärkeys

Perehdytyksen tärkeyden osalta tarkasteltiin tavoitetta, esihenkilön vastuuta, keskeisiä tekijöitä, perehdyttäjän vastuuta sekä perehdytettävän vastuuta. Tässä luvussa käydään läpi tuloksia kyseisestä aiheesta.

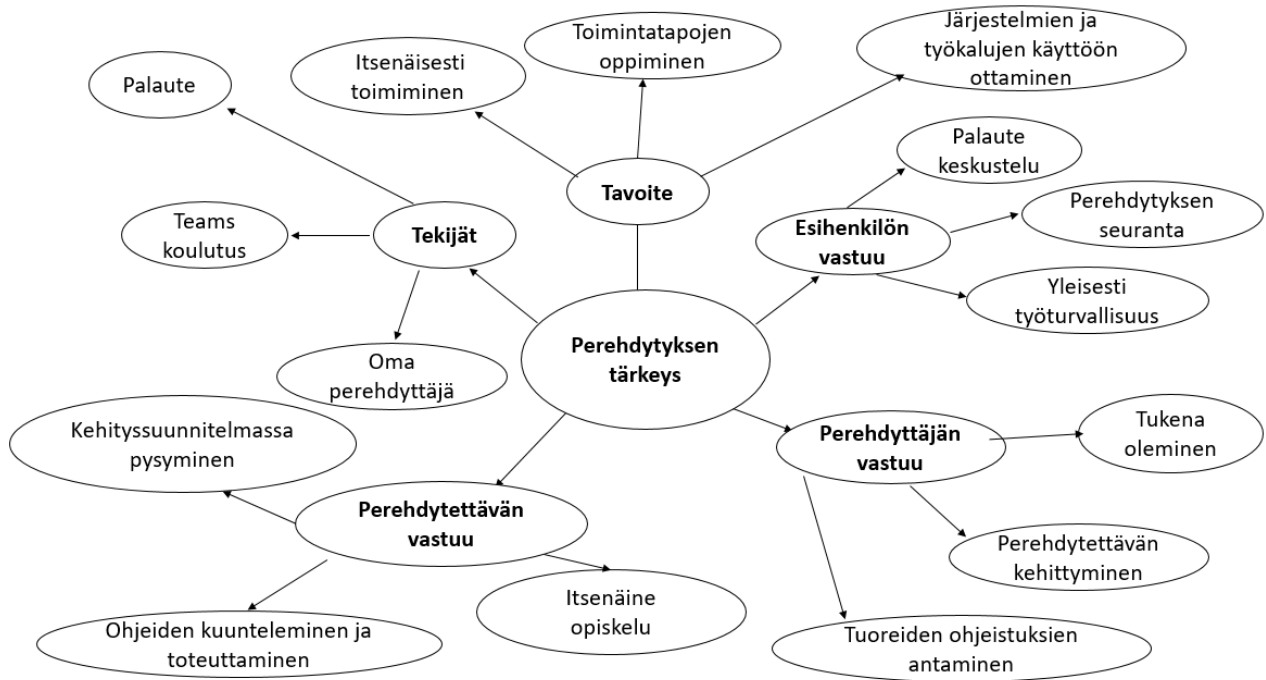
Apuna on oma perehdyttäjä, kunnes asiantuntija pärjää työssä itsenäisesti. Perehdyttäjä tuki tapaamisten kuuntelussa ja toimi sparrailu apuna. Palaute annettiin jokaisen tapaamisen jälkeen ja sitä analysoitiin yhdessä asiantuntijan kanssa. Osalla alkoi perehdytys kuuntelemalla ja seuraamalla perehdyttäjän tekemistä, sekä tapaamista. Muilla taas perehdytys alkoi ottamalla itse tapaamisia heti alkuun. Perehdyttäjän kanssa käydään läpi palautekeskusteluja, jossa perehdyttäjä antoi palautetta ja yhdessä asiantuntijan kanssa kehittävät työskentelytapoja ja kokoneiden kanssa päivittävät osaamista. Esihenkilön rooli on vähäistä ja asiantuntijat tästä mainitsivat useamman kerran.

Esihenkilön vastuu perehdytyksessä on vähäinen osan asiantuntijoiden mukaan. Työturvallisuus yleisesti, palautekeskustelut sekä perehdytyksen seuranta nousivat esihenkilön vastuiksi. Koska asiantuntijat olivat eri tiimeistä ja paikkakunnista tuloksissa näkyi erimielisyyttä. Osan mielestä esihenkilön vastuu oli riittävä, mutta enemmistön mukaan esihenkilön vastuu perehdytyksessä on vähäinen. Tähän voi vaikuttaa myös, miten asiantuntijat haluavat, että heitä johdetaan.

Perehdyttäjän vastuu oli tärkein perehdytyksessä. Tukena olemisella oli useammalle suuri merkitys. Rahoitusneuvojan työtehtävät ovat erittäin vaativia. Alussa ei itse ilman tukihenkilöä voi pärjätä, joka tässä tilanteessa olisi perehdyttäjä. Monet näkivät perehdyttäjän vastuun suureksi osaksi perehdyttämistä. Ajankohtaisen ohjeistuksen antaminen ja asiantuntijan kehittyminen nähtiin olevan myös perehdyttäjän vastuussa. Perehdyttäjällä on suuri vastuu ohjastamisen osalta ja ohjeiden aja tasalla olemisesta. Henkilökohtainen perehdyttäjä oli huomattavasti kaikkien mukaan erittäin tärkeä ja se suositellaan olevan näin myös tulevaisuudessa.

Perehdytettävän vastuu nähtiin olevan kehityssuunnitelmassa pysyminen, itsenäinen opiskelu ja ohjeiden kuunteleminen ja toteuttaminen. Kohdeyrityksen Intranetissä löytyy laajasti opiskeltavaa, josta myös asiantuntijat pitävät. Vaikka olisinkin rauhallisempi päivä, asiantuntijoilla on monen tunnin edestä opiskeltavaa. Rahoitusneuvojan työ on myös sen osalta haastava, että ohjeistus muuttuu jatkuvasti. Tämän takia monet kokevat itsenäisen opiskelun tarpeelliseksi.

Kuviossa 2 on havainnollistettu perehdytyksen tärkeiden keskeisiä tekijöitä, joita ovat esihenkilön vastuu, perehdyttäjän vastuu, perehdytettävän vastuu, tekijät ja tavoitteet.



Kuvio 2. Perehdytyksen tärkeys

Perehdytyksen tavoitteena nousi toimintatapojen oppiminen, järjestelmien ja työkalujen käytön oppiminen ja itsenäinen toimiminen. Hyvin hoidettu perehdytys takaa näitä tuloksia. Riippumatta paikakunnasta tuloksien perusteella perehdytyksen tavoitteet ovat toteutuneet jokaisessa toimipainossa. Toimipaikkojen kesken ei ollut eroavaisuuksia.

4.3 Perehdytyksen hyöty

Perehdytys tukee organisaatiota toimintamallissa pysymisen sekä tavoitteiden tukemisen myötä. Monet näkivät perehdytyksen hyötyjä organisaatiolle etuna, että uudet asiantuntijat perehdytetään huolellisesti tehtävään. Tämän myötä työ nähtiin olevan alusta lähtien mahdollisimman tuloksellista ja kohdeyritys välttyi virheistä johtuvista selvittelykustannuksista. Asiantuntijoiden mukaan perehdytys takaa parempaa laatua asiakkaille, sillä asiantuntijat ovat ammattimaisempia ja heillä on paremmat välineet ratkaista ongelmia. Tulokset kertovat, että perehdyttäminen vaikuttaa ja tukee erittäin merkittävästi organisaation menestymistä.

Perehdytyksen nähtiin tukevan asiantuntijoita uuden tehtävän alussa monella eri tavalla. Perehdytyksen myötä oli selkeä suunta työhön ja tavoitteiden pysymisessä sai apuja. Moni korosti perehdytyksen kattavuutta, joka on huomattavasti helpottanut työn kuormittavuuden kanssa. Tämä myös takaa sen, että asiantuntijat kokivat vähemmän stressiä ja jopa vaikeat tilanteet saatiin käännettyä mielekkääksi.

Koska suurin osa asiantuntijoista olivat jo ennen nykyistä tehtävää kohdeyrityksen palveluksessa, eivät he ole perehdytyksen osalta oppineet uutta kohdeyrityksestä. Uusi asiantuntija sekä opintovapaalta palava asiantuntija totesivat, että perehdytykseen oikeasti panostetaan ja halutaan opettaa onnistumaan jokaista henkilökohtaisesti. Hyvin hoidettu perehdytys kertoo organisaation vastuullisuudesta myös työhyvinvoinnin osalta. Kohdeyritys toimii vastuullisesti toimintatapojen, yhteiskunnan, henkilökunnan ja ympäristön osalta ja tätä takaa myös itse asiantuntijan kokemus.

Asiantuntijat oppivat eri tavalla, jonka takia myös eri tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden oppimiseen. Näitä tekijöitä olivat henkilökohtainen perehdytys, kiireetön tunnelma ja osaavat perehdyttäjät. Monelle oli tärkeä tunne, jonka perehdytys loi. Sopiva rytmi työtehtävien etenemisessä pienensi asiantuntijoiden stressiä ja antoi ajan oppia tarvittavat työtehtävät. Asiantuntija totesi, että perehdytyksessä vaikutti oppimiseen myös:

”Monipuoliset työtehtävät, joissa sopivissa määrin itsellä vastuu asioiden hoidosta, mutta nimetyn perehdyttäjän kanssa käydään läpi lopuksi kaikki lainalupaukset ennen viimeistelyä. Teoriaosuuden jälkeinen käytännön opastaminen ja vinkit perehdyttäjältä” (Asiantuntija 2)

Asiantuntijat kehittyvät eri tavalla. Monet saattavat tarvita enemmän aikaa ja erilaista perehdyttämistä. Moni totesivat, että ovat kehittäneet osaamista perehdyttämisen aikana kokonaisvaltaisesti. Lähestulkoon kenelläkään ei ollut aiempaa kokemusta rahoitusneuvojan tehtävistä, jolloin heidän kanssa aloitettiin alusta. Osa koki, että työtä tekemällä oppii parhaiten. Vähemmistöllä oli jo aikaisempaa kokemusta rahoitusneuvojan tehtävistä ja he totesivat, että perehdytyksen myötä he saivat päivitettyä teoriaosaamista ajan tasalle. Lisäksi osa koki, että muiden asiakastapaamisia seuraamalla sai hyviä vinkkejä, jotka pystyttiin viemään omiin asiakaskohtaamisiin.

4.4 Perehdytyksen toimivuus ja palaute

Osalla oppimista seurattiin esihenkilön ja perehdyttäjän toimesta säännöllisesti. Perehdyttäjän kanssa käydään tapaamisia yhdessä, jonka jälkeen on palautekeskustelun aika. Palautekeskustelussa käytiin läpi opitut asiat ja niitä missä asiantuntijalla on vielä opeteltavaa. Osalla esihenkilö oli mukana seurannassa säännöllisesti ja toisilla esihenkilö ei seurantaan osallistunut, kun vain muutamana kerran oppijakson aikana. Tutkimuksista selvisi, että suurella osalla oli Teams taulukko, jonka mukaan seurattiin kehittymistä ja toisilla ei ollut minkäänlaista seuraamisen asiakirjaa. Tuloksissa korostui myös, kuinka tärkeä rooli perehdyttäjällä on ja kuinka läsnä perehdyttäjä on koko prosessin aikana.

Palautteen saanti on erittäin tärkeää perehdytyksen aikana ja sitä tutkittiin myös tässä opinnäytetyössä. Asiantuntijat saivat perehdyttäjältä suulista palautetta päivittäin. Perehdyttäjä antoi

palautetta, jokaisen tapaamisen jälkeen ja jokaisen päivän päätteeksi. Osalla oli myös palautetta varten tehty Teams- kansio, jota pääsee seuraava esihenkilö, perehdyttävä ja asiantuntija itse. Osalla taas ei ollut tällaista kansiota. Esihenkilön palautteen anto oli vähäistä, asiantuntijat kertoivat, että esihenkilön kanssa tuli käytyä palautekeskustelua harvemmin. Pääsääntöisesti palaute oli riittävä ja annettu oikealla tavalla. Oli kuitenkin asiantuntijoita, jotka olisivat toivoneet palautetta monipuolisemmin usealta henkilöltä ja pääosin myös esihenkilön osalta. Kokonaisuutena perehdytys sujui kaiken kaikkiaan erittäin hyvin. Yksi asiantuntijoista korosti, miten Skype- ja Teams- koulutuksissa hyödynnettiin eri osa-alueiden asiantuntijoita. Kaikkien mukaan perehdytys oli suunniteltu huolellisesti ja toteuttaminen onnistui hyvin.

Organisaatioilla on paljon kokemusperäistä hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu. Tällaiset tiedot ja osaamiset saa vain ja ainoastaan organisaatiossa olleiden kokeneiden seuraamisella ja heidän/tutorin kanssa keskustelemalla. Uudelle asiantuntijalle on tärkeää kertoa mahdollisimman konkreettisesti, millaiseen organisaatioon hän on tullut. Kun asiantuntija on saanut tietää työpaikan tärkeimmistä menestystekijöistä, hän voi tätä viestiä välittää eteenpäin myös omalle verkostolleen. (Hyppänen 2013, 219–220.) Lähes kaikki asiantuntijat olivat tyytyväisiä perehdytyksen onnistumiseen. Moni koki perehdytysohjelman olevan tehokasta ja hyvin hallintoitu toimintatapa. Erityisesti pidettiin siitä, miten perehdytyksessä hyödynnettiin usean toimihenkilön ja asiantuntijan kokemuksia. Eri henkilöiden toiminnan seuraaminen on tärkeää oppimisen kannalta.

Perehdyttämisen kehityskohteita löydettiin, esihenkilön rooli oli vähäistä, esihenkilön tulisi olla enemmän läsnä perehdytysprosessissa, jotta perehdytyksen sujuva eteneminen voidaan varmistaa ilman ongelmia. Lisäksi kohdeyrityksen ulkopuolelta tuleville uusille asiantuntijoille kuuden viikon Skype-koulutus tai Teams- koulutus on melko raskas. Teoriakoulutusta ja työssäoppimista tuli olla lomittain, jotta opittua teoriaa pääsee hyödyntämään heti käytännössä.

5 Pohdinta

Tässä luvussa keskitytään johtopäätöksiin, luotettavuuspohdintaan ja oman oppimisen arviointiin. Johtopäätöksissä vastataan tutkimuksien pääkysymykseen, sekä alakysymyksiin. Johtopäätöksissä myös esitetään jatkotutkimuksen ehdotuksia.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimus pääkysymys oli, miten perehdytys toimii kohdeyrityksessä. Perehdyttäminen on pääosin toimiva ja vastaa kohdeyrityksen vaatimuksia ja odotuksia. Erityisesti kohdeyrityksestä välittyy kuva, että perehdyttämiseen on panostettu ja prosessi on kaiken kaikkeaan suunniteltu hyvin. Perehdytys on erittäin tärkeää, sillä se vaikuttaa asiantuntijan tunteeseen siitä, miten tervetulleeksi hän kokee itsensä. Samalla mielikuva organisaatiosta vahvistuu ja sitoutuneisuus työpaikkaan lisääntyy.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mistä tekijöistä perehdytys koostuu? Perehdytys koostuu monesta eri tekijästä. Nykyinen perehdytyksen malli muodostuu Teams- ja Skype- koulutuksesta, joka on kestoaltaan kuusi viikkoa. Tämä jakso sisältää pääosin vain teoriaa ja on todella laaja kattaus koko rahoitus aiheesta. Monet kokivat tämän raskaana ja vaikeana ymmärtää. Osa koki tämän myös turhauttavaksi, koska kaikkia kuulemaansa ei kyennyt ymmärtämään. Tämän jakson jälkeen asiantuntijalle tulee nimetty perehdyttäjä, jonka kanssa käydään asiakastapaamisissa ja saadaan myös teorit käytäntöön. Tässä vaiheessa vasta monelle aukeaa ymmärrys kuulluista teorioista ja järjestelmistä. Perehdyttäjän kanssa myös käydään palautekeskustelua läpi säännöllisesti. Kaikki haastattelevista oli sitä mieltä, että perehdytys onnistui juuri oman perehdyttäjän saamisen ansiosta. Monet korostivat oman perehdyttäjän tärkeyttä sekä palautteenannon ja vastaanottamisen tärkeyttä.

Toisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miksi perehdytys on erityisen tärkeä rahoituslalla? Perehdytys on tärkeä, sillä asiantuntijan motivaatio kasvaa, tyytyväisyys lisääntyy, arvostus omaa työtään ja työnantajaa kohtaa kasvaa, oppiminen ja halu oppia lisääntyy ja hänen itsetuntonsa vahvistuu onnistumisten myötä. Työnantaja taas hyötyy innostuneesta hyvästä asiantuntijasta, joka tekee hyvää tulosta ja pitää asiakkaat tyytyväisinä. Asiantuntija viihtyy työssään paremmin ja pidempään, eikä vaihtuvuutta ole kovin usein. Tyytyväinen asiantuntija ei myöskään stressaannu helposti ja näin ollen myös poissaolot vähenevät. Yritykselle tästä tulee suoraan kustannussäästöjä. (Hirvonen 2019.)

Viimeisenä alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten perehdyttävät kokevat perehdytyksen onnistuneen? Perehdytys toimii hyvin ja asiantuntijat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä

perehdytykseen. Perehdytys tukee kohdeyrityksen strategiaa ja kohdeyrityksen henkilökuntaa. Monet asiantuntijat kokivat perehdytyksen onnistuvan hyvin. Perehdytyksessä oli kehityskohteita, jotka tulisi ottaa jatkossa huomioon. Jatkotutkimusehdotuksena esitän esihenkilön roolin vaikutusta perehdyttämiseen tutkimista ja kuuden viikon teoria koulutuksen vaikutusta asiantuntijaan tutkimista, sekä vaikutuksia jos kuuden viikon teoriaa ei olisi.

5.2 Luotettavuuspohdinta

Tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat toisinaan, vaikka virheitä pyritään välttämään tutkimuksissa. Tutkimusten luotettavuutta voidaan arvioida erilaisilla tutkimus – ja mittausten menetelmillä. Näitä menetelmiä kutsutaan nimikkeillä reliabiliteetti ja validiteetti. Tulosten tulee olla luotettavia, jos niitä käytetään päätöksentekoon tai tutkimuksiin. (Hirsijärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 231.)

Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja se voidaan todeta usealla eri tavalla. Tulokset ovat reliaabeleita jos mm. kaksi tutkijaa saa samankaltaisen tuloksen tai useammalla tutkimuskierröksellä päästään samanlaiseen lopputulokseen. Reliaabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei -sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsijärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 231.)

Mittauksen luotettavuus riippuu siitä, miten johdonmukaisesti ja tarkasti mittausta on suoritettu ja miten mittari toimii. Tätä voi kuvata kuumemittari esimerkillä. Lukema on luotettava, jos kuumemittari antaa saman lukeman useita kertoja. Silloin se todellakin antaa todellisen lukeman kehon lämmöstä. Mitkään mittarit eivät aina ole täydellisiä, joten mittauksiin voi sisältyä virheitä. Tulokset voivat joskus olla epätäydellisiä tai epätarkkoja. Virheitä voi esiintyä satunnaisesti. Siihen ei tutkija voi vaikuttaa ja se johtuu jostakin mittaustulosten epätarkkuudesta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblomylänne & Paavilainen 2014, 131–132.)

Olen pyrkinyt tuloksissa olemaan mahdollisimman puolueeton. Olen itsekin juuri saanut kyseisen perehdytyksen, jonka takia puolueetonta pysyminen oli hankalaa. Tulosten luotettavuutta olen pyrkinyt tuomaan esille, kertomalla miten itse asiantuntijat kokivat perehdytyksen. Samalla pyrin säilyttämällä heidän anonymiteettiä. Tutkimuksessa on noudatettu eettisiä periaatteita ja näin ollen asiantuntijoille on kerrottu, että heidän anonymiteetti pysyy ja heidän vastauksia ei voida yhdistää heihin. Perehdytys on aiheena sellainen, että tulokset voivat muuttua. Perehdytys saattaa olla toimiva nyt, mutta tilanne saattaa olla vuoden päästä eri. Toimivaan perehdytykseen vaikuttaa monta eri tekijää, tämän takia toimivuus voi muuttua helposti. Olen haastattelut asiantuntijoita eri alueilta, jolla myös olen pyrkinyt saada mahdollisimman hyvän kuvan ilmiöstä alueesta riippumatta.

Validius on toinen arviointiin liittyvä käsite ja se tarkoittaa kykyä mitata juuri sitä mitä pitääkin. Tutkija ei aina välttämättä saa sitä tietoa mitä toivoo saavansa. Kyselylomakkeessa on toivottuja kysymyksiä ja niihin saadaan kyllä yleensä vastaukset, mutta miten vastaajat ymmärtävät nämä kysymykset ovatkin eri asia. Jos tutkija edelleen käsittelee vastauksia kuten on alun perin ajatellut, tulokset eivät ole oikeita. Mittari voi siis antaa virheellistä tietoa. (Hirsijärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 231.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tutkijan tarkalla selostuksella siitä, kuinka tutkimus toteutetaan. Tämä koskee jokaista vaihetta tutkimuksen aikana. Kaikki mikä liittyy aineistoon ja olosuhteisiin, tulee kertoa selkeästi ja totuudenmukaisesti mm. olosuhteet, jossa tutkimus tehtiin, haastatteluihin käytetty aika, häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma arviointi tilanteesta. (Hirsijärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 232.)

Olen kuvailut tutkimuksen toteuttamista, sekä sen olosuhteita. Koen, että olisin voinut paneutua aiheeseen enemmän ja tehdä kuvailuja tarkemmin. Tutkimuksen kuvailu on vähäistä, joka huonontaa tutkimuksen luotettavuutta. Tietoperusta tukee myös saatuja tuloksi, joka kertoo luotettavuudesta. Toisaalta tutkimuksessa haastateltiin vain kuutta asiantuntijaa, joten luotettavuutta olisi voinut parantaa haastattelu määrän kanssa.

Uudenmaan alueella perehdyttäminen on edennyt paljon enemmän, kuin muualla suomessa. Tämän takia tulokset eivät ole luotettavia, ottaen huomioon kohdeyrityksen perehdyttämistä koko suomen alueella. Tutkimuksessa olisi voinut haastatella myös laajemmalla alueella asiantuntijoita esimerkiksi jokaisesta paikkakunnasta yksi henkilö. Tämän tulokset parantaisivat luotettavuutta, koska nyt tutkimuksessa on haastateltu vain Uudenmaan asiantuntijoita.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö prosessina oli erittäin mielenkiintoinen ja haastava. Opinnäytetyön aiheen valinta oli minulle helppoa, sillä aihe on minulle todella tärkeä työni kautta. Olin valinnut aiheen valmiiksi jo ennen koko prosessin aloittamista. Olen tyytyväinen aiheeseen, sillä se olikin paljon laajempi ja antoisampi mitä olin kuvitellut. Pääsin aiheen myötä refleктоimaan sitä, miten yrityksessä on perehdytys hoidettu ja miten itse koen perehdytyksen onnistuvan nyt kun olen myös päässyt tutustumaan teoriapuoleen. Aiheen rajaus oli haastavaa, sillä se tulisi tehdä tarkasti ja huolellisesti, jotta teoria sujuisi helpommin.

Tavoite oli minulle todella selvä alun perin, eikä se itsessään ole muuttunut paljon. Koska kohdeyritys on laatimassa uutta perehdyttämisen mallia, aihe ja tavoite olivat ajankohtaisia. Tavoite oli kiinnostavaa myös sen osalta, sillä ennen opinnäytetyön tekemistä tai ylipäätään ennen opinnäytetyön aihetta olin jo tavoitetta miettinyt. Tähän vaikutti se, että olin tammikuun 2022 puolella käynyt

itsekin perehdytyksen läpi ja minua kiinnosti paljon, miten perehdytys on laadittu, miten se on onnistunut muiden kohdalla ja miksi se on niin tärkeä. Osa näistä ajatuksista lopuksi muodostuivat opinnäytetyön kysymyksiksi.

Teorian kirjoittaminen tuotti monenlaisia haasteita. Alussa en ymmärtänyt aiheen laajuutta. Vaikka kirjoitin aiheesta, en syventynyt siihen tarpeeksi. Ymmärrettyäni aiheen laajuus ja aiheen tarkoitus, kirjoittaminen helpottui huomattavasti ja mielenkiinto, sekä uteliaisuus kasvoi päivä päivältä. Tekstin tuottaminen on ollut ja on edelleenkin yksi minun heikkouksistani. Tähän syytä on myös se, että suomen kieli ei ole minun äidinkieleni. Koen, että englannin kielellä osaan olla kuvailla asioita paremmin.

Lähteiden etsiminen itsessään ei tuottanut paljon ongelmia. Alussa minulla ei ollut kokemusta kirjojen lainaamisesta tai miten HH finna sivusto toimi. Olin tottunut, että aikaisemmin tarvitsin kirjastokortin ja nyt kirjojen lainaaminen onnistui Tuudo sovelluksen kautta. Myös uutena päätin kokeilla e-kirjoja, sekä muitten koulujen kirjastoiden hyödyntämistä. Perehdyttäminen aiheena on niin suosittu, että kirjoja oli hankala saada lainattavaksi ja osaa uusimista painoksista en saanut lainattua missään vaiheessa. Lähteitä olen pyrkinyt käyttänyt monipuolisesti ja yrittänyt aina käyttää mahdollisimman uusia painoksia, mutta olisin voinut käyttää lähteitä monipuolisemminkin. Olen käyttänyt useita lähteitä myös kansainvälisiä, mutta niitä olisi voinut olla huomattavasti enemmän.

Opinnäytetyön tekemisessä tuotti haastetta myös kokoaikainen työ. Työajat vaihtelevat päivittäin, jonka takia en aina päässyt hyödyttämään kaikkia apuja ja koulun tarjoamia kursseja. Työ itsessään on vaativa ja monesti rasittaa aivoja. Useasti oli tilanteita, jolloin en kyennyt tehdä opinnäytetyötä fyysisen rasituksen takia. Kun työtä tekee samalla, ajan hallinta on monesti haasteellista. Koin myös priorisoinnin haasteelliseksi. Tämän lisäksi elämän tilanne muuttui suuresti, jolloin opinnäytetyön tekeminen ei aina ollut ensimmäinen ajatuksissa kaikkien muutoksien kesken. Eikä opinnäytetyön tekeminen ollut monesti mahdollista.

Tutkimusmenetelmät eivät olleet minulle ennestään tuttuja, joten niihin tuli tutustua tarkasti etukäteen. En kokenut tutkimusmenetelmän valintaa haasteelliseksi, sillä tutkimusongelma oli alusta lähtien selvä ja sen ratkaisemiseen oli yksi oikea tapa. Koska pääsin perehtymään tutkimusmenetelmiin hyvin, osasin myös kertoa miksi olen valinnut kyseisen menetelmän ja kertoa menetelmistä laajemmin. Tutkimusmenetelmässä suuri apu oli kurssin materiaalista ja opinnäytetyön ohjaajasta. Vaikka opinnäytetyö on suunnattu tietylle kohdeyritykselle, sitä pystyy soveltamaan monella eri alalla. Olen tässä opinnäytetyössäni kertonut perehdytyksestä myös yleisesti, jonka myötä työn tietoperustaa on helppo soveltaa muihinkin rahoituslaitoksiin.

Tutkimustuloksissa olen yrittänyt olla mahdollisimman puolueeton ja oikeudenmukainen. Koen, että tuloksia olisin voinut analysoida paljon yksityiskohtaisemmin, tuloksien ja sisällön kannalta. Tuloksissa on otettu huomioon vain Espoon, Helsingin ja Vantaan asiantuntijoiden kokemuksia. Työssä olisin pitänyt ottaa huomioon myös muut paikkakunnat, jolloin työ olisi ollut paljon luotettavampi.

Lähteet

- Anias, P. 2013. Esimiehen työsuojeluopas. 11. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki.
- Anias, P. 2010. Työturvallisuus työpaikalla. 5 uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki.
- Autio, R. 2022. Häirintä ja kuormittuminen: työnantajan velvoitteet käytännön läheisesti. Kauppa-kamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.10.2022.
- Conor, M. & Pokora, J. 2017. Coaching and mentoring at work: Developing effective practise. McGraw-Hill. London.
- Duunitori 2021. Rakentava palaute on arvokas lahja – 5 tapaa, joilla paketoit sen fiksusti. Luetta-vissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rakentava-palaute-arvokas-lahja>. Luettu: 27.10.2022.
- Eklund, A. 6.2.2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avain-kohdasta. Brik. Luettavissa: <https://www.brik.fi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>. Luettu: 27.10.2022.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita. Helsinki. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu 08.10.2022.
- Heljä, H. 2011. Osaamiskartoituksesta Kehittämiseen. 2. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Hel-sinki.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Hel-sinki.
- Hirvonen, H. 2019. Työhön perehdyttäminen ei ole pelkkää työturvallisuutta. Luetta-vissa: <https://www.tyohonperehdyttaminen.fi/>. Luettu: 27.10.2022.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita publishing Oy. Porvoo.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki.
- Klasen, N. & Clutterbuck, D. 2002. Implementing mentoring schemes: A practical guide to success-ful programs. Butterwoth-Heinemann. Oxford.
- Kohdeyritys s.a.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.

- Lawson, K. 2015. New Employee Orientation Training. Association For Talent Development 2015. E-kirja. Luettu: 2.1.2023.
- Marita, J. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.10.2022.
- Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M. 2006. Laadukas perehdyttäminen: Osa I, Hoitotyön perehdytyksen peruste, s. 65.
- Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. uudistettu painos. Gaudeamus. Helsinki.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. 1. – 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työpiste. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>. Luettu: 27.10.2022.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset

Miten kauan olet toiminut rahoitusneuvojana?

Milloin sinun rahoitusneuvojasi perehdytysprosessi päättyi?

Perehdytyksen tärkeys

1. Mistä tekijöistä perehdytyksesi muodostui?
2. Miten kuvaisit perehdytyksen tavoitteita?
3. Millainen on mielestäsi esihenkilön vastuu perehdytyksessä?
4. Millainen on mielestäsi nimetyn perehdyttäjän vastuu perehdytyksessä?
5. Miten kuvaisit sinun vastuutasi perehdytyksessä perehtyjänä?

Perehdytyksen hyödyt

6. Miten perehdytys tuki mielestäsi koko organisaation menestymistä?
7. Miten perehdytys tuki sinua uuden työtehtävän alussa?
8. Mitä opit organisaatiosta perehdytyksessä?
9. Mikä perehdytyksessä erityisesti vaikutti sinun oppimiseesi?
10. Miten osaamisesi kehittyi perehdyttämisen aikana?

Perehdytyksen toimivuus ja palaute

13. Miten oppimistasi seurattiin perehdytyksen aikana?
14. Miten sait palautetta perehdytyksen aikana?
15. Miten olisit halunnut saada palautetta?
16. Miten perehdytys mielestäsi onnistui?
17. Miten kehittäisit perehdytystä?