



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Opas kassatoimihenkilölle perehdyttämisen tueksi

Niemi, Jemina

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Opas kassatoimihenkilölle perehdyttämisen tueksi

Niemi, Jemina
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Jemina Niemi

Opas kassatoimihenkilölle perehdyttämisen tueksi

Vuosi 2016

Sivumäärä 33

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä opas uusille kassatoimihenkilöille perehdyttämisen tueksi Nordeassa. Tarve toimeksiannolle syntyi kevään 2016 aikana, kun suoritin viimeistä harjoittelujaksoani Nordeassa, jossa muutamat tietokoneohjelmistot vaihtuivat. Aikaisempaa perehdytysmateriaalia oli olemassa jonkin verran, mutta se oli päivitystä vailla. Aikaisempi materiaali ei myöskään ollut aktiivisessa käytössä. Oppaasta haluttiin selkeä, helppolukuinen ja hyödyllinen yritykselle.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esitellään perehdytyksen eri osa-alueita ja oppimistyyliä. Lisäksi perehdytyksen eri muotoja esitellään. Teoria rakentuu alan eri teoksista ja internet-lähteistä. Opas koostuu työssä oppimastani ja tietopohjastani sekä tiedoista, joita oli saatavilla jo olemassa olevasta koulutusmateriaalista. Yrityksen sisäistä tietosuojaan alaista materiaalia on hyödynnetty oppaassa. Siitä syystä opasta ei julkaista.

Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos oli opas, jonka tarkoitus on tukea perehdyttämistä. Myös vanhemmat työntekijät voivat hyödyntää sitä tarpeen tullen. Opas auttaa uutta työntekijää oppimaan tietokoneohjelmistoja tavallista paremmin, koska pankilla on useita tietokoneohjelmia. Kokonaiskuva ohjelmien käyttämisestä hahmottuu oppaan avulla. Oppaan päivittäminen saattaa muodostua hankalaksi, sillä uusia ohjelmistopäivityksiä voi tulla usein. Olisikin suositeltavaa, että opas päivitetäisiin vähintään kerran vuodessa, tai useammin jos muutoksia tulee paljon.

Asiasanat: perehdytysopas, perehdyttämisen prosessi, perehdytys, oppiminen

Jemina Niemi

Guide for cash officers to support the orientation process

Year	2016	Pages	33
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to conduct a guide for a new cash officers to help their orientation in Nordea. The need for this commission arose in spring 2016 when I was accomplishing my final internship in Nordea and some of the computer programs changed. Former orientation material existed but it needed an update. The material was also utilized inactively. Guide wanted to be clear, easy to read and also useful for the company.

In the theoretical framework of the thesis different areas of orientation and learning methods are presented. In addition, different forms of orientation are dealt with. The theoretical framework is based on literature and internet sources of the field. The guide consisted of what I have learned at work, my own know-how and information that was received from the existing education material. In the guide the company's internal material was also utilized. Therefore, the guide will not be published.

The output of the functional thesis was a guide. Also older employees can benefit from it if necessary. The guide helps new employees to perceive the software better, because the bank has several computer programs. The overall image of using the programs is comprehended better with the guide. Updating the guide may become difficult because new software updates can occur often. It would be recommended that the guide is updated at least annually, or more frequently if several changes are published in the software.

Keywords: orientation guide, orientation process, orientation, learning

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Rekrytointi	8
	2.1 Työnhakijoiden kontaktointi.....	9
	2.2 Haastateltavien valinta.....	9
	2.3 Haastatteluvaihe	10
	2.4 Työntekijän valinta	11
3	Perehdyttäminen käsitteenä	13
	3.1 Perehdyttämisen sisältö	14
	3.2 Perehdyttämisen hyödyt	15
	3.3 Lainsäädäntö	16
4	Perehdyttämisen tarkoitus.....	16
	4.1 Perehdyttämisen suunnittelu	16
	4.2 Seuranta	18
	4.3 Perehdyttäjän valinta	18
	4.4 Perehdyttämisen työkaluja	19
	4.5 Perehdyttämisen muodot	20
	4.5.1 Vierihoidoperehdyttäminen	20
	4.5.2 Malliperehdyttäminen.....	21
	4.5.3 Laatuperehdyttäminen.....	21
	4.5.4 Räätelöity perehdyttäminen	21
	4.5.5 Dialoginen perehdyttäminen	21
5	Perehdytyksessä oppiminen	22
	5.1 Oppimisen edistäminen.....	23
	5.2 Erilaisia oppimistilanteita.....	25
	5.2.1 Oppiminen uudelta alueelta	25
	5.2.2 Oppiminen vanhan osaamisen päälle	26
	5.2.3 Uuden oppiminen vanhan tilalle.....	26
	5.3 Oppimistyylejä.....	27
6	Opas	28
7	Pohdintaa ja itsearviointi.....	29
	Lähteet	31
	Liitteet	32

1 Johdanto

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö perustuu toiseen harjoittelujaksooni, jonka suoritin Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä elokuusta 2015 helmikuuhun 2016. Tänä aikana Nordeaan tuli käyttöön uusi kassaohjelmisto, Kassatoiminnot, josta tein oppaan kassatoimihenkilöille uuden ohjelman käytöstä. Oppaan on tarkoitus toimia perehdytyksen tukena, kun uusia kassatoimihenkilöitä perehdytetään. Opettelin ohjelmaa ensin itse noin kahden viikon ajan, jonka jälkeen aloin työstää opasta. Olin opetellut ohjelman käyttöä jo etukäteen videon välityksellä. Oppaan on tarkoitus toimia perehdyttämisen tukena, kun uudet kassatoimihenkilöt ovat perehdyttämiskaksollaan. Opas toimii myös vanhemmille työntekijöille työn tukena. Nordeassa oli olemassa jo ennen tätä jonkinlainen käyttöohje / opas kassatoimihenkilöille, mutta se vaati päivitystä, ja ei olisi muutenkaan ollut enää ajan tasalla uuden Kassatoiminnot-ohjelman käyttöönoton jälkeen.

Idea oppaan tekemiseen lähti siitä, kun vanha kassaohjelma oli todella monimutkainen, ja kaikki vanhatkaan työntekijät eivät osanneet käyttää sitä kunnolla. Vanhoilla työntekijöillä tarkoitan työntekijöitä, jotka ovat olleet pankissa töissä pidemmän aikaa, mutta eivät työskentele pääsääntöisesti kassalla. Esitettyäni ideani esimiehelleni, hän kertoi tulevista muutoksista; kassaohjelma tulisi uudistumaan lähiviikkoina. Esimieheni kuitenkin piti ideasta, ja pyysin, että tekisin oppaan uudesta Kassatoiminnot-ohjelmasta. Toimeksiantona oli siis luoda opas kassatoimihenkilölle.

Opinnäytetyöni tavoite oli tehdä kattava ja helppolukuinen opas uusille ja vanhoillekin kassatoimihenkilöille. Oppaan on tarkoitus toimia perehdyttämisen tukena, kun uusia työntekijöitä perehdytetään. Opas helpottaa uuden kassatoimihenkilön perehdyttämistä. Hänen ei esimerkiksi tarvitse itse kirjoittaa kattavia ohjeita tai muistiinpanoja ohjelmien käytöstä, koska nyt ne ovat valmiina. Hän saa keskittyä heti ohjelman opetteluun hyvä ja kattava opas tuenaan.

Tekemässäni oppaassa on selkeästi esitetty ohjeet vaihe vaiheelta kussakin toiminnossa, jota toimihenkilö on tekemässä. Oppaassa on kattavat ja selkeät kuvat, jotka auttavat ohjeiden hahmottamista vielä enemmän. Opas on selkeä ja helppolukuinen, koska siinä on paljon kuvia ja tekstiä ei ole liikaa. Sisällysluettelo vilkaisemalla löytää helposti aihealueen, johon tarvitsee ohjeita. Hyvä opas on muun muassa helppolukuinen, selkeä rakenteeltaan ja siinä on paljon kuvia. Pyrin esittämään työvaiheet lyhyesti ja ytimekkäästi, mutta kuitenkin kattavasti. Tekstiä ei saanut olla liikaa, jotta oppaan käyttäjä jaksaa lukea ja etsiä tietoja oppaasta.

Työstin opasta samalla kun työskentelin, jotta saisin oppaaseen jokaisen työvaiheen, mitä kassatoimihenkilö työssään tarvitsee; kassan avaus, kassan sulku ja kaikki siltä väliltä. Keskiyin oppaassa oleellisiin tilanteisiin ja toimintoihin sekä koetin keskittyä tilanteeseen vasta-

alkajan silmin, jotta saisin oppaasta mahdollisimman hyvän ja kattavan. Oleellisilla tilanteilla tarkoitan tilanteita, joita kassahenkilö tekee päivittäin esimerkiksi laskun maksu, shekit ja vekselit, rahan nosto ja talletus sekä e-laskujen ja suoramaksujen tekeminen. Nordea ei halua opasta julkiseksi, mutta liitteestä löytyy oppaan sisällysluettelo. Opinnäytetyöni ohjaajalla on kuitenkin ollut mahdollisuus tutustua oppaaseen kokonaisuudessaan arvioinnin vuoksi.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön teoriaosuus koostuu perehdytyksen eri osa-alueista rekrytoinnista alkaen, sekä siitä millainen on hyvä kouluttaja ja perehdyttäjä sekä erilaisista tyyleistä oppia uutta tietoa. Teorian rinnalla kerron omista kokemuksistani Nordeassa.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Nordea Pankki Suomi Oyj. Toimiala on pankki ja vakuutus. Nordean liikevaihto on 4,3 miljardia euroa. Nordea tarjoaa päivittäisten raha-asioiden lisäksi palveluissaan erilaisia lainaratkaisuja elämän erilaisiin tilanteisiin; opintolainaa, asuntolainaa ja pienempiin tarpeisiin Joustoluottoa. Nordea neuvoo ja auttaa myös säästämässä, sijoittamisessa sekä vakuutusasioissa. Mitä enemmän keskittää pankki- ja vakuutusasioitaan Nordeaan, sitä enemmän saa erilaisia etuja käyttöönsä. Nordeassa on käytössä etuohjelma. Kunkin asiakkaan taso määräytyy varallisuuden sekä tuotteiden lukumäärän mukaan. Alin taso on perustaso ja siitä järjestyksessä ylemmäs ovat kanta-asiakas, avainasiakas, Premium ja private-banking -asiakas. Näiden lisäksi on 18 - 28 -vuotiaille suunnattu check-in -asiakkuus, jossa on tuntuja hintaetuja pankki- ja vakuutuspalveluista. (Nordea 2016a.)

Nordean henkilöstömäärä on noin 32 200, joista 58 % on naisia ja 42 % on miehiä. Esimiehistä 43 % on naisia ja 57 % on miehiä. Vuonna 2014 Nordeaan tuli 2400 uutta työntekijää. Kaikki uudet työntekijät osallistuvat Nordean omaan perehdytysohjelmaan. (Nordea 2016b.)

Nordea on Pohjoismaiden johtava pankki. Nordealla on merkittävä osuus myös eurooppalaisessa mittakaavassa. Tytäryhtiöitä, konttoreita ja edustustoa Nordealla on 16 eri maassa. Oman verkoston lisäksi Nordealla on myös useita yhteistyösopimuksia pankkien kanssa eri puolilla maailmaa. Sopimusten kautta Nordea tarjoaa asiakkailleen korkealaatuista palvelua kansainvälisessä liiketoiminnassa. Nordea tarjoaa korkealaatuista ja henkilökohtaista palvelua Nordean kaikilla kotimarkkina-alueilla Pohjoismaissa eli Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa sekä Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Venäjällä. Asiakkaita on yhteensä noin 10,5 miljoonaa; henkilöasiakkaita 10 miljoonaa, yritys- ja yhtiöasiakkaita 0,5 miljoonaa. Konttoreita on 700. (Nordea 2016c.)

Seuraavissa kappaleissa kerron luonnollisessa järjestyksessä tapahtumista ja vaiheista, jotka johtavat ja liittyvät perehdytykseen, alkaen uuden henkilön rekrytoinnista yritykseen.

2 Rekrytointi

Kun rekrytointiprosessi alkaa, täytyy aluksi määritellä huolellisesti rekrytointitarve ja kanava, mitä kautta rekrytoidaan, koska yhdenkin henkilön rekrytoinnin kulut voivat olla merkittävät. Oikein valittu rekrytointikanava sekä tehtäväprofiili varmistavat oikeanlaiset hakijat (Valvisto 2005, 21, 27, 29). Rekrytointia hoitaa yrityksen henkilöstöammattilainen ja hänen tehtävä on löytää organisaatioon oikeat henkilöt ja heidän kehittäminen jatkossa. Rekrytointiprosessi lähtee liikkeeseen tyypillisesti esimiehen aloitteesta, mutta prosessin suunnittelussa ja haastatteluissa voi olla mukana myös muukin työyhteisön jäsen. (Valvisto 2005, 27; Kupias & Peltola 2009, 72.) Nordeassa rekrytoinnin tarve kasvaa esimerkiksi keväisin ja kesäisin, kun vakituisella henkilökunnalla alkaa talvi- sekä kesälomat. Kesä on vilkasta aikaa pankissa, kun ihmiset ovat lomilla, joten he tulevat herkemmin hoitamaan pankkiasioitaan tällöin, kun aika-tila antaa enemmän periksi.

Kun yrityksessä on varmistuttu rekrytoinnin tarpeesta, täytyy valita kanava, jonka kautta rekrytointi suoritetaan. Eri rekrytointikanavat ovat tapoja ja välineitä, joilla yritys kokoaa mahdollisimman sopivan hakijajoukon. Eri kanavien kustannus tulee kyseeseen kanavaa valittaessa. Kustannuksen kannalta edullisin vaihtoehto lienee yrityksen omat verkkosivut. Muutenkin jokainen avoinna oleva työpaikka kannattaa julkaista yrityksen omilla sivuilla. Todennäköisin työpaikkailmoituksen julkaisukanava on internet. Se on samalla yritykselle mainos. Internet on myös pullollaan erilaisia rekrytointikanavia. Työnhakija voi lisätä tietonsa ja ansioluettelonsa hakijapankkiin, josta yritykset voivat etsiä sopivia ehdokkaita. On myös sivustoja yrityksille, joihin he voivat tehdä ilmoituksen avoimista työpaikoista. Jos hyvin käy, yritys voi löytää sopivan työnhakijan omien verkostojen välityksellä. Tämä kanava ei yleensä kuitenkaan ole ensisijainen työnhakukanava, mutta se täydentää hyvin muita kanavia. (Valvisto 2005, 31 - 33.) Nordean työpaikkailmoituksen löysin Nordean omilta internet-sivuilta, kun etsin työpaikkoja. Heidän omien sivujen kautta pystyi laittamaan hakemuksen ja liittämään tietokantaan oman CV:n ja muut tiedot, kun täytti hakemuksen. Prosessi oli helppo ja sivut eivät olleet lainkaan monimutkaiset.

On tärkeää panostaa rekrytointiprosessiin, koska se tuottaa yritykselle parhaan tuloksen. On maltettava käyttää aikaa suunnitteluun ja tiedettävä millaista työntekijää etsii, mihin tehtävään ja minkälaisesta hakijajoukosta. Rekrytointikanava kannattaa valita kustannustehokkaasti ja kanavan tulee olla sellainen, jolla tavoittaa haluamansa joukon hakijoita. (Valvisto 2005, 35.)

Koko prosessi liittyen henkilöstövalintaan, on onnistuttava ja toteutettava hyvin. On äärimmäisen tärkeää, että yritys panostaa kunnolliseen tilanteen arviointiin ja analysoi kunnolla, että henkilöhankinnalle on todellinen tarve. Hankinnan voi laukaista muutokset organisaatios-

sa tai yksinkertaisesti vanha työntekijä jättää yrityksen. Kummassakin tapauksessa tulee puntaroida tarve uudelle työntekijälle. Vanhojen työntekijöiden tilalle hankitaan herkemmin uusia, kuin siinä tapauksessa, kun yrityksessä tapahtuu jotain uutta. (Honkaniemi ym. 2007, 17.)

2.1 Työnhakijoiden kontaktointi

Valvisto (2005, 37) korostaa, että uuden henkilön perehdytys alkaa heti ensimmäisen puhelinoiton aikana, kun mahdollinen hakijakandidaatti ottaa yhteyttä saadakseen lisätietoja tehtävästä. Myös Kupias ja Peltola (2009, 72) ovat samoilla linjoilla, että perehdyttäminen alkaa heti ensikontaktien aikana ja jatkuu työpaikalla. Lisätietoja on oltava tarjolla, sillä ne varmistavat oikeiden henkilöiden kiinnostuksen työtä kohtaan. Yleensä lisätietoja puhelimitse antaa esimies ja hänen pitääkin suhtautua jokaiseen puhelinoittoon siten, kuin kyse olisi perehdytyksestä. Tehtävästä on puhuttava totuudenmukaisesti, eikä liioitellusti tai ympäröiväisesti. Myös kaikki oleellinen tehtävään ja työhön liittyen on mainittava. (Valvisto 2005, 35.) Luvutun on toteuduttava työpisteellä. Kun eletään tilanteessa, jossa työnantajat kilpailevat työntekijöistä, on sanavalinnoissa, mielikuvissa ja lupauksissa oltava erityisen tarkkana. Ammattilaisien tehtävä on olla ruokkimatta harhaluuloja työtehtävästä. (Kupias & Peltola 2009, 72.) Tällä taataan se, että hakijajoukko on mahdollisimman oikeanlainen. Tällä säästetään myös molempien osapuolten aikaa. Esimiehen on uskallettava sanoa puhelimesta ääneen, jos joku hakijaehdokas vaikuttaa jo siinä vaiheessa sopimattomalta hakijalta. (Valvisto 2005, 35.)

Nordeasta ensimmäinen kontakti oli puhelinoitto. Soittaja oli Nordean HR-partner. Hän teki lyhyehkön haastattelun puhelimesta ja kyseli nykyistä koulutus- ja työtilannettani sekä tulevaisuuden suunnitelmia. Puhelun päätteeksi hän kertoi lähettävänsä linkin sähköpostiini, että saisin tehtyä numeeriset ja verbaaliset testit. Aikaa tähän annettiin noin viikko. Mielestäni oli erittäin tärkeää, että puhelusta jäi positiivinen mielikuva, koska se oli ensikontakti yrityseen, heti hakemuksen jättämisen jälkeen. Soittaja oli oikeasti kiinnostunut tilanteestani, ja hän todella suhtautui puheluun siten, että perehdytys olisi jo alkanut, mihin Kupias ja Peltolakin (2009, 72) viittasivat, että perehdytys alkaa jo ensimmäisen puhelinoiton aikana. Nordeassa tämä todella osattiin toteuttaa hyvin mallikkaasti.

2.2 Haastateltavien valinta

Tässä vaiheessa, kun esimiehellä on käsissään hakemuksia enemmän tai vähemmän, on toivottavaa, että alkuvaiheessa on onnistuttu rajaamaan hakijajoukko mahdollisimman oikein, jotta niin sanotusti turhia hakemuksia olisi mahdollisimman vähän. Kun hakemukset on käyty läpi ja joukosta on poimittu kiinnostavimman hakijaehdokkaat, on aika kutsua heidät haastatteluun. Parhaan mahdollisen tuloksen saa, kun haastateltavat valitsee muutaman henkilön ryhmä. Tähän tiimiin voi kuulua palkattavan henkilön lähin esimies sekä rekrytoinnin asiantuntija. Jos

kumpaakaan näistä ei ole käytettävissä, esimiehen pitäisi saada pohtia päätöstään jonkun kokeneen kollegan sekä oman esimiehensä kanssa. Kun haastateltavat on valittu, yritys lähestyy vielä kaikkia, jotka on hakenut kyseistä tehtävää. Toiset saa tiedon siitä, että heitä ei tällä kertaa kutsuta haastatteluun, ja osa kutsutaan haastatteluun. On suositeltavaa, että hakijan tuleva esimies ottaa yhteyttä henkilöihin, jotka hän haluaa haastatteluun. Näin ollen hakija tuntee olonsa arvostetuksi, kun yhteyden ottaja ei olekaan vain joku henkilö joka saattaa hoi-
taa rekrytointia. Näin tuleva esimies myös rakentaa tulevan henkilön sitoutumista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Valvisto 2005, 39 - 41.)

Jo yhdenkin henkilön valinnalla ja palkkauksella voi olla yritykseen kauaskantoisia vaikutuksia. Valituksi tullut henkilö vaikuttaa esimerkiksi yrityksen ilmapiiriin ja tuloksellisuuteen. Työnantajat voivat käyttää valintansa apuna soveltuvuusarviointia. Soveltuvuusarviointia voidaan hyväksikäyttää prosessin alkuvaiheessa ehdokkaiden esivalinnassa tai sitten vasta loppuvaiheessa, kun ehdokkaita vertaillaan. Yleensä mitä vaativampi tehtävä on, sitä perustellumpaa on käyttää soveltuvuusarviointia apuna valinnassa. Soveltuvuusarvioinnista voi olla yritykselle paljon konkreettista hyötyä:

- Tehtävän sisältö selkeytyy ja valinnan tarve tarkentuu.
- Esimies saa paljon hyödyllistä ja arvokasta tietoa valintapäätöksen tekemiseen.
- Esimies saa tehtävän onnistumisen kannalta oleellista tietoa hakijoista ja heidän ominaisuuksistaan.
- Riskitekijät voidaan huomioida paremmin. Tällöin virhevalinnat vähenevät ja säästetään turhilta kustannuksilta.
- Arviointiin osallistuvat saavat työnantajasta myönteisen mielikuvan.
- Ehdokkaita kohdellaan tasapuolisesti sekä yhdenvertaisesti.

(Honkaniemi ym. 2007, 25 - 27.)

2.3 Haastatteluvaihe

Haastatteluvaiheen tulisi olla mahdollisimman tehokas ja tiivis, koska hidastelu antaa yrityksestä huonon päätöksentekijän kuvan. Se voi vaikuttaa hyvien hakijaehdokkaiden vetäytymiseen erityisesti, jos yritys ei pidä heihin minkäänlaista yhteyttä. Rekrytointihenkilö tai -tiimi valmistautuvat yhdessä haastatteluihin, mutta keskustelut olisi silti viisainta käydä kahden kesken. Jos tämä on kuitenkin mahdotonta syystä tai toisesta, niin haastatteluiden läpivienti suunnitellaan toisin. Esimerkiksi jos yritys on palkkaamassa samaan aikaan useamman työntekijän, voi kyseeseen tulla ryhmähaastattelu. Sille on kuitenkin oltava pätevät perusteet, koska haastattelu voi olla äärimmäisen henkilökohtainen asia monelle. Hyvässä haastattelussa ei pidetä kiirettä ja sen tulisi edetä keskustelunomaisesti, omalla painollaan. Haastattelu on

kuitenkin vielä tilanne, jossa molemmat osapuolet hankkivat tietoa toisistaan tutustuvat puolin ja toisin. Tuskin hakijakandidaattikaan olisi valmis heti haastattelussa allekirjoittamaan työsopimusta. (Valvisto 2005, 42.)

Haastattelijan eli esimiehen olisi hyvä suunnitella haastattelu etukäteen laatimalla runko tärkeistä aiheista, joista hän haluaa haastateltavan kanssa keskustella. Jokaisen haastateltavan kanssa keskustellaan samoista aiheista. Aiheiden ja kysymysten tulee rakentua tehtävänkuvauksesta ja keskeisistä edellytyksistä liittyen tehtävän hoitamiseen. Ennen varsinaista haastatteluosuutta esimiehen on luontevaa kertoa yrityksestä muutaman lauseen verran, sekä tietenkin työtehtävästä. Aloittamalla keskustelun kevyesti, esimies helpottaa huomattavasti kontaktin syntymistä hänen ja haastateltavan välille ja samalla hän luo sopivan ilmapiirin haastattelulle. (Honkaniemi ym. 2007, 56.)

Haastattelu kannattaa rakentaa niin, että alussa ja lopussa käsitellään helppoja ja tuttuja aiheita. Epämiellyttävät tai mutkikkaat asiat ovat suotavaa käsitellä haastattelun keskellä. Alussa käytävät helpot ja miellyttävät asiat voivat esimerkiksi helpottaa haastateltavan mahdollista jännittämistä ja tehdä haastattelun kulusta näin mukavamman. (Honkaniemi ym. 2007, 56.)

Nordeassa haastattelu oli ehkä mukavampia haastatteluita, joissa olen koskaan ollut. Haastattelu oli hyvin keskustelunomainen ja rento. Haastattelijoita oli vain yksi, sama henkilö, jonka kanssa olin aiemmin puhunut puhelimesta. Kertaakaan ei tullut tunnetta, että olisin työhaastattelussa. Haastattelu kesti noin 30 minuuttia. Haastattelijalla sai kuitenkin ujutettua keskustelun sekaan myös kysymyksiä, joita hänen oli oleellista kysyä työn kannalta. Nämä kysymykset olivat esimerkiksi ”miten käyttäydyn stressaavassa tilanteessa tai kiireen keskellä?” tai ”miten toimit ryhmässä?”. Itseäni taas kiinnosti perehdytysprosessi ja kyselinkin siitä melko paljon. Kysymyksiini sain kattavia vastauksia. Haastattelun lopuksi haastattelijalla halusi vielä nähdä koulutodistukseni. Kokonaisuudessaan haastattelusta jäi erittäin positiivinen mielikuva. Haastattelijalla sanoi, että hän olisi yhteydessä minuun samaisen viikon loppuun mennessä.

2.4 Työntekijän valinta

Haastatteluvaiheen jälkeen haastattelijalla on mitä luultavammin iso määrä informaatioita hakijakandidaateista. Näiden perusteella tulisi tehdä valinta tulevasta uudesta työntekijästä. Lisätarkennusta henkilöistä voi vielä hankkia suosittelijoilta, jos heillä sellaisia on. Valintapäätöstä ei tule tehdä siten, että katsoo kuka saa parhaat arvosanat, tai katsomalla kuka saa eniten pisteitä rekrytointitiimin jäseniltä. On haettava oikeaa henkilöä. Valintapäätöstä ei tule myöskään tehdä äänestäen rekrytointitiimin kesken, vaan lopullisen valinnan tekee esimies. Päätös onkin usein kompromissi, mutta on hyvä tutkia sitä, miten ehdokas sopisi parin

vuoden päästä yrityksen tavoitteisiin. Kyse on kuitenkin pitkän aikavälin investoinnista. Rekrytointipäätös sisältää myös riskejä. Joskus se kannattaa tietoisesti ottaa ja valita esimerkiksi se ehdokas jota ei järjellä pääteltynä palkkaisi. On luotettava omaan intuitioon. Rekrytointitiimi voi rakentaa myös perääntymissuunnitelman, jos päätös osoittautuukin myöhemmin vääräksi. (Valvisto 2005, 44 - 45.)

Valintaan tulee panostaa sitä suuremmin, mitä tärkeämmästä tehtävästä on kyse. Varsinkin vaativien tehtävien kohdalla hätiköinti valinnan kohdalla voi tuottaa suuria taloudellisia tappioita. Rima täytyy olla tarpeeksi korkealla, koska ei kannata tyytyä valintaan joka ei täytä kaikkia tehtävän kannalta oleellisia vaatimuksia. Täytyy kuitenkin muistaa, että täydellistä työntekijää ei olekaan, joten liian korkealle rimaa ei ole suotavaa nostaa. Yksi kompastuskivi voi myös olla liian täydellisen henkilön palkkaaminen suhteessa tehtävään. Silloin henkilö tuskin pysyy tehtävässään kauan, joten uusi rekrytointi olisi taas pian edessä. (Honkaniemi ym. 2007, 147.)

Jos esimies on epävarma jonkun henkilön palkkaamisesta, on suositeltavaa kartoittaa lisäksi mahdollisia lisätietoja hakijasta esimerkiksi uudella haastattelulla. Esimies voi hyödyntää esimerkiksi soveltuvuusarviointista saamia tuloksia tässä toisessa tapaamisessa ja haastattelussa. (Honkaniemi ym. 2007, 149.)

Rekrytointiprosessin viimeisessä vaiheessa käydään läpi työsopimuksen ehdot. Palkka keskustellaan kohdilleen, molempia osapuolia miellyttäväksi, autoetu ynnä muut edut, jos sellaisia on. Tässä vaiheessa kumpikin osapuoli voi perääntyä, jos yhteisymmärrystä työsopimuksen ehdoista ei löydy. Se olisi sääli, koska monen henkilön aikaa ja rahaa on kulunut tähän mennessä jo paljon. Työnantajan olisikin hyvä toisinaan joustaa työsopimuksen ehdoissa, eikä tuijotella liikaa alan palkkataulukoita. Rekrytointihankkeen jälkeen on hyvä pysähtyä miettimään, että onnistuiko hanke ja miten sitä mahdollisesti voisi seuraavalla kerralla parantaa. (Valvisto 2005, 46.)

Jos kaiken vaivannäön jälkeen henkilövalinta osoittautuu vääräksi, on hukattu suunnaton määrä arvokasta aikaa ja resursseja. On taloudellisia seurauksia, mutta seuraukset näkyvät kustannusten lisäksi myös esimerkiksi:

- Työsuoritukset ovat epätyytyttäviä
- Tuottavuus laskee
- Työmotivaatio laskee
- Yleinen ilmapiiri
- Asiakastytyväisyys laskee
- Esimiehen aikaa kuluu epäolennaiseen

- Uudelleensijoituskustannukset

(Honkaniemi 2007, 24.)

Niille henkilöille, jotka eivät tulleet valituksi, tulisi ilmoittaa mieluiten puhelimitse kuin kirjeitse ja esimiehen tulisi tehdä se henkilökohtaisesti, eikä esimerkiksi sihteerin välityksellä. Ehdokas saattaa olla haavoittuvainen, jos hänellä on ollut korkeita odotuksia valinnan suhteen, joten tietty tahdikkaus on tässä tilanteessa paikallaan. Ehdokas saattaa kommentoida rekrytointiprosessia myös tuttavilleen ja sukulaisilleen, jolloin olisi suotavaa, että siitä olisi jäänyt mahdollisimman hyvä mieli hakijalle itselleen. (Honkaniemi ym. 2007, 149.)

Nordeassa valintapäätös ilmoitettiin kohdallani puhelimitse. Puhelimesta kerrattiin vielä palkka ja työn aloitusajankohta sekä työtehtävät karkeasti. Soittaja kertoi laittavansa tiedot vielä sähköpostiini. Työsopimus kirjoitettaisiin ensimmäisenä työpäivänä.

3 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen käsitteenä saattaa kuulostaa varsin yksiselitteiseltä, mutta kun sitä tarkastellaan lähemmin, sen tarkempi sisältö on muuttunut ajan kuluessa. Perehdyttäminen merkitsee eri yrityksissä ja organisaatioissa eri asioita. Kirjallisuudessa perehdyttäminen ja työnopastus erotetaan usein toisistaan. Perehdyttäminen liitetään useammin työsuhteen alkuun ja sillä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteena onkin saada kattava sisäinen malli työstä. Kupias ja Peltola (2009, 18) korostaa, että perehdytystä voi kuitenkin tapahtua myös työsuhteen aikana muulloinkin kuin alussa, jos työntekijää perehdytetään uusiin työtehtäviin entisessä työpaikassaan. Työnopastuksella taas tarkoitetaan sellaista järjestelmällistä toimintaa, joka tavoittelee työtehtävien omaksumista ja hallintaa. (Kupias & Peltola 2009, 17 - 18; Lepistö 2004, 57.)

Perehdyttäminen on työnopastusta, jonka tarkoitus on, että työntekijä saa riittävän opastuksen uuteen työtehtäväänsä, työpaikan toimintaan ja työvälineisiin sekä työturvallisuuteen. Perehdytyksessä vastuu on aina esimiehellä, vaikka perehdyttäjä olisikin joku muu. (Perehdyttäminen 2015.) Myös Kauhanen (2012, 92) toteaa, että päävastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta hän voi tietenkin delegoida kyseisen tehtävän jollekin toiselle henkilölle tai tiimille.

Käytännössä perehdyttämisen käsite on laajentunut siten, että se pitää sisällään sekä työnopastuksen että niin sanotun alku- ja yleisperehdyttämisen. Perehdytys-sanaa käytetään usein myös silloin kun työntekijän tehtävät muuttuvan kokonaan tai osittain, mutta muu työympäristö pysyy samana. Jos työntekijä on pitkällä vapaalla tai esimerkiksi äitiyslomalla, saattaa

perehdytys olla tällöin paikallaan ja hyödyksi sekä yritykselle että työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 18 - 19.)

Perehdytys on äärimmäisen tärkeä vaihe, kun uusi henkilö aloittaa työsuhteen. Työsuhteen alkutaival vaikuttaa olennaisesti työntekijän viihtyvyyteen, sitoutumiseen sekä toimintatapojen omaksumiseen. Pahin voisi tapahtua, jos vaivalla rekrytoitu henkilö menetettäisiin huonon perehdytyksen vuoksi. Uuden työntekijän aloittaessa kukaan ei voi olettaa, että hän löytäisi paikkansa välittömästi ilman ohjausta uudessa työympäristössä. Uuden työntekijän aloitusta tulee aina tukea vahvoin keinoin, sillä uuden työn aloitus koettelee aina henkilön resursseja. (Honkaniemi ym. 2007, 154.) Hyppänen (2007, 195) korostaa, että perehdytys tulisi aloittaa hyvissä ajoin ennen kuin uusi työntekijä konkreettisesti tulee yritykseen. On asioita, jotka eivät tapahdu käden käänteessä, muun muassa työpisteen järjestäminen ja työvälineiden tilaus, esimerkiksi puhelin ja tietokone. Yritys menettää kallisarvoista aikaa, jos näitä asioita aletaan järjestää vasta päivänä, jona uusi työntekijä saapuu yritykseen (Hyppänen 2007, 195). Mentyäni Nordeaan ensimmäisenä päivänä, minut otti vastaan yksi perehdyttäjistä. Esimieheni ei ollut juuri tuona aamuna paikalla, mutta tapasin hänet myöhemmin iltapäivällä. Henkilö, joka otti minut vastaan, ohjasi minut henkilön luo, joka olisi minun perehdyttäjä seuraavien viikkojen ajan. Tulooni oli siis valmistauduttu, ja pääsinkin heti seuraamaan vierestä, kun perehdyttäjäni työskenteli. Työvälineet sain ensimmäisen päivän aikana.

Perehdytys on ennen kaikkea väylä toimintatapojen ja tiedon siirtoon. Perehdytys voi parhaimmillaan olla myös henkilöä motivoivaa ja innostavaa toimintaa. Perehdyttäminen on sitä helpompaa, mitä enemmän esimies tietää uudesta työntekijästä. Lisäksi tieto auttaa esimiestä sitouttamaan uusi työntekijä työyhteisön toimintatapoihin. Esimiehellä pitäisikin olla paljon tietoa uudesta tulokkaasta pitkän rekrytointiprosessin jälkeen, esimerkiksi hakemus, ansioluettelo, todistukset ja mahdollisesti soveltuvuusarviointitesti. (Honkaniemi ym. 2007, 154.)

3.1 Perehdyttämisen sisältö

Hyvä perehdyttäminen sisältää erilaisia käytännön toimia, jotka helpottavat työntekijää sopeutumaan uuteen työhön, uuden työntekijän opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Kun uusi työntekijä tulee yritykseen, aluksi on hyvä kertoa työn sisällöstä, palvelussuhteen ehdoista sekä koko työyhteisöstä. Alussa voidaan uudelle työntekijälle jakaa kirjallinen aineisto, johon työntekijä voi tutustua. Tämän tehtävän voi hoitaa työhönottaja tai esimies. Esimies on viimekädessä vastuussa perehdyttämisestä, mutta prosessiin kuuluu usein monet tahot: henkilöstöammattilaiset, nimetyt perehdyttäjät ja muut työyhteisön jäsenet. (Kupias & Peltola 2009, 19; Lepistö 2004, 60.)

Varsinainen perehdytys käynnistyy heti uuden työntekijän tultua yritykseen. Alussa on niin kutsuttu alkukeskustelu, johon voi osallistua esimiehen lisäksi myös muut perehdytyksestä vastaavat. Yrityksillä on usein valmis perehdytysohjelma, joka käydään tässä keskustelussa läpi, ja sitä voidaan muokata uudelle tulokkaalle yksilöllisemmäksi. Perehdytystä jatketaan niin kauan, että talo ja itse työtehtävä ovat tulleen tutuiksi. Perehdytyksen tekee joko esimies tai työnopastaja / perehdyttäjä, joka on saanut asianmukaisen koulutuksen. (Lepistö 2004, 60.) Yleensä kaikki ne työntekijät ja henkilöt kuitenkin osallistuvat perehdyttämiseen tavalla tai toisella, jotka ovat tekemisissä uuden työntekijän kanssa nyt ja tulevaisuudessa (Kauhanen 2012, 150). Yleensä perehdytys tapahtuu rinnakkain töiden opettamisen kanssa. Monissa organisaatioissa arvioidaan perehdytystä perehdytysjakson loputtua, mitä ollaan saatu aikaan ja tarvitaanko mahdollisia kehittämistoimia. (Lepistö 2004, 60.) Nordeassa kaikki työntekijät osallistuvat myyntityökeskusteluun, kukin vuorollaan. Tämä oli kohdallani paikka ja tilanne, jossa oppimaani käytiin yhdessä läpi esimiehen kanssa. Näissä keskusteluissa sain myös palautetta. Myyntityökeskusteluissa myös työntekijät saavat antaa palautetta esimiehelle.

3.2 Perehdyttämisen hyödyt

Hyvästä ja monipuolisesta perehdytyksestä on hyötyä sekä työnantajalle että uudelle työntekijälle. Työntekijä hyötyy esimerkiksi siten, että hän ei perehdytyksen ansioista stressaa uutta työtä niin paljon, koska on tietoinen saamastaan koulutuksesta ja tuesta. Hänen ei tarvitse olla epävarma ja sopeutuminen työyhteisöön helpottuu perehdyttämisen ansioista. Uusi työntekijä oppii tekemään työn alusta alkaen oikein, joten turhilta virheiltilta vältytään. Useat ihmiset menevät uuteen työympäristöön epävarmoina, jännittyneinä ja ehkä jopa vähän ahdistuneina. Perehdyttäminen on myös sosiaalistumisen väline. Siinä samalla perehdytettävä oppii talon tavoille ja opettelee menettelytavat ja kirjoittamattomat säännöt. Aina ei ole helppoa päästä työyhteisön jäseneksi ja niin sanotusti sisään uuteen porukkaan. Työpaikalla saattaa olla vanhoista työntekijöistä koostuva hyvin tiivis ryhmä, joilla on ennestään omat toimintatapansa. Uusi tulokas saattaa tämän ryhmän niin sanotusti rikkoa. (Lepistö 2004, 56 - 59.)

Esimiehen kannalta perehdyttämisen hyötyjä ovat muun muassa, että uusi työntekijä opitaan tuntemaan työpaikalla nopeammin ja paremmin ja perusta hyvälle yhteistyöhengelle muodostuu. Kunnollinen perehdyttäminen säästää esimiehen aikaa tulevaisuudessa, kun uusi työntekijä oppii oikeat työskentelytavat heti alusta alkaen oikein. (Lepistö 2004, 57.)

Työpaikka eli yritys taas hyötyvät perehdyttämisestä esimerkiksi siten, että työn laatu ja tulos paranevat ja hävikin määrä voi olla pienempi, kun uusi työntekijä osaa tehdä työn oikein. Työpaikan kannalta on myös tärkeää, että työtapaturmat ovat minimissä ja virheitä sattuu mahdollisimman vähän. Myös poissaolot vähenevät, kun perehdytys on sujuvaa. Yrityskuva

paranee, kun perehdytys on hoidettu hyvin. (Lepistö 2004, 57.) Yrityksen kannattaakin hakea tehokkuutta nimenomaan perehdytyksestä. Yritys niin sanotusti ohittaa ison mahdollisuuden, jos jättää perehdyttämisen mahdollisuuden käyttämättä. Toisin sanoen uusi työntekijä vain ilmestyy yritykseen ja uuteen työhön, eikä hän saa juurikaan koulutusta. (Valvisto 2005, 47.)

Organisaation kannalta perehdytys vaikuttaa myös vaihtuvuuden pienenemiseen, koska henkilöt sitoutuvat työtehtäviin, organisaatioon ja yhteisöön. Perehdytys auttaa yritystä luomaan positiivisen kuvan ja vahvistamaan sitä. Se taas tuo yritykselle kilpailuetua verrattuna muihin yrityksiin. Uudet ihmiset tuovat yritykseen myös uusia ideoita, joita ei välttämättä ole huomattu aiemmin edes ajatella. Näin uudet ihmiset auttavat yritystä kehittymään ja uudistumaan. (Honkaniemi ym. 2007, 154 - 155.)

3.3 Lainsäädäntö

Monet työelämän tärkeät lait ovat peräisin 1940 - 1970 -luvulta, kun työlainsäädännön uudistukset tehtiin. Viime aikoina merkittäviä uudistuksia ovat olleet muun muassa uusi työaikalaki (1997), uusi työsopimuslaki (2001), uusi työturvallisuuslaki (2003), uusi laki yksityisyyden suojasta työsuhteessa (2004) ja uusi tasa-arvolaki vuodelta 2005. (Kauhanen 2012, 181.) Laeista löytyy paljon suoria määräyksiä sekä viittauksia perehdyttämiseen. Huomio kiinnittyy nimenomaan siihen, että työnantajalla on vastuu opastaa työntekijä uuteen työhönsä. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta käsittelevät erityisesti perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

4 Perehdyttämisen tarkoitus

Perehdyttämisen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jona työntekijän työteho ei ole täysi 100 %. Kun työteho on täysi 100 %, on työntekijä tuottavaisimmillaan. Tämä taas varmistaa, että työntekijän työpanos vie yritystä lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaisia tavoitteita ja visiota. Yritykselle on kannattavinta rakentaa vankka pohja työntekijän pitkäaikaiselle sitoutumiselle. Siitä syystä perehdytyksen yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin saattaa työntekijä yhteisymmärrykseen yrityksen identiteetistä, joka rakentuukin sen strategiasta ja tuotteista. Ehkäpä juuri yrityksen identiteetti on saanut uuden työntekijän hakemaan yritykseen töihin. (Valvisto 2005, 47.) Myös Kupias ja Peltola (2009, 19) ovat sitä mieltä, että uuden työntekijän tulisi selviytyä itsenäisesti mahdollisimman nopeasti uudessa työtehtävässään.

4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Esimiehellä, perehdyttäjällä ja koko työyhteisöllä on tärkeä rooli ja tehtävä uuden työntekijän perehdyttämisessä. On tiedettävä, kuka tekee ja mitä tekee. Esimies on pääsääntöisesti

aina vastuussa perehdyttävästä. Esimies, perehdyttäjä ja työtoverit suorittavat perehdyttämisen yhdessä suunnitelman mukaan. Kaikki on perehdyttämiseen jollain tapaa sidottuina, kun talossa on uusi työntekijä. Esimiehen tulee kertoa muille, vanhoille, työntekijöille uudesta tulokkaasta ja varmistele vielä tässä vaiheessa perehdytyksen toteutuksen. (Lepistö 2004, 58 - 59.) Perehdytys olisi hyvä aloittaa yleisellä tutustumisella ja siitä pikkuhiljaa siirtyä yleisistä asioista yksityiskohtaisempiin asioihin (Hyppänen 2007, 196).

On tärkeää, että uusi työntekijä saa tietoonsa mahdollisimman tarkasti, että millaiseen yritykseen hän on tullut töihin. Luonnollisesti uusi työntekijä välittää tietoa myös omille verkostoilleen, joten siksi onkin tärkeää, että hän tietää yrityksen tärkeistä asioista ja menestystekijöistä. On muistettava kuitenkin kertoa, mitkä asiat ovat salassa pidettäviä, ja mitä voi kertoa ulkopuolelle. Yleisen esittelyn jälkeen voidaan aloittaa perehdytys yksikkö- tai osastotasolla. Tässä tehdään selväksi, miten yksikön tavoitteet ja tehtävät liittyvät suurempaan kokonaisuuteen. Kun yritykseen liittyvä esittely on saatu päätökseen, aloitetaan perehdytys uuden henkilön liittyviin tehtäviin. On selvitetävä uudelle työntekijälle, mitä uusi työtehtävä pitää sisällään, miten työtä tehdään, mitä välineitä voidaan hyödyntää, asiakkaat ja muun muassa työn arviointi. Kirjallinen aineisto voi helpottaa asioiden sisäistämistä ja muistamista, koska asiaa tulee yleensä paljon ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana. (Hyppänen 2007, 196.)

Jos uudelle työntekijälle täytyy opettaa jokin laaja asiakokonaisuus, yksi opastuskerta ei riitä vaan opastusta varten tulee laatia pidempi suunnitelma. Opetussuunnitelman mukaan uusi työntekijä tutustuu ja harjaantuu yhteen työn osaan kerrallaan. Työtehtävä voidaan siis jakaa useampaan osaan ja asettaa uudelle työntekijälle välitavoitteita. Näitä välitavoitteita perehdyttäjä tarkkailee koko ajan työn ohessa. (Lepistö 2004, 64.) Nordeassa oppiminen aloitettiin helpoimmista asioista ja vähitellen siirryttiin haastavampiin asioihin. Haastavampia asioita tuli väkisinkin jo ensimmäisten päivien aikana, mutta perehdyttäjäni oli koko ajan läsnä, ja häneltä sai kysyä apua arkailematta.

Työnopastuksen suunnittelu voidaan aloittaa suuntautumisperustan laadinnasta. Sen tarkoituksena on suunnata työntekijä ajattelemaan tehtävää ja kuvata työsuorituksen niitä vaiheita, joista koostuu hyvä ja haluttu lopputulos. Tarkoitus on myös, että uusi työntekijä hahmottaa opittavan asian yhteyden laajempaan kokonaisuuteen. (Lepistö 2004, 64.)

Kun työnopastuksen kulku on suunniteltu, olisi perehdyttäjän hyvä käyttää apunaan lisäksi opetussuunnitelmaa. Sen tulisi sisältää muun muassa seuraavia asioita:

- Miten uuden työntekijän suoritus motivoidaan?
- Miten opetuspaikka järjestetään ja mitä välineitä on käytössä?
- Miten suoritus esitetään uudelle työntekijälle?

- Miten uusi työntekijä harjoittelee työtä?
- Miten uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus sisäistää oppimaansa työtä?
- Miten työ arvioidaan?

(Lepistö 2004, 65.)

Nordeassa omalla kohdallani motivaatioina toimi itse työ ja uuden oppiminen. Olin todella innokas oppimaan uutta. Toki työkavereiden ja esimiehen kehu toivat lisää motivaatiota työskentelyyn. Opetuspaikan suhteen ei ollut ongelmaa. Esimies tekee listat muutamaa viikkoa etukäteen, missä työtehtävissä kukin henkilö työskentelee, ja myös minun tuloni taloon oli otettu huomioon. Työvälaineistä tärkein oli tietokone, koska työskentely tapahtui tietokoneen ääressä. Työn kulku ja itse työ esitettiin minulle perehdyttäjän avulla. Seurasin sivusta aluksi, kun perehdyttäjäni työskenteli. Hän selitti parhaansa mukaan tekemäänsä vaihe vaiheelta, jossa sisäistäisin näkemäni paremmin. Työtä sain harjoitella ensimmäisistä päiväistä alkaen. Kun olin aikani katsonut perehdyttäjäni työskentelyä, vaihdoimme paikkoja, ja hän oli koko ajan vierelläni, seurasi työskentelyäni ja opasti vaihe vaiheelta. Työtäni arvioitiin myyntityön ohjauskeskusteluissa.

4.2 Seuranta

Esimies voi suorittaa uuden työntekijän työn seurantaan, kun hän on aloittanut työt uudessa työpaikassa. Uuden työntekijän ensimmäiset kuukaudet ovat kriittisiä sitoutumisen kannalta. Esimiehen kannattaakin esimerkiksi kahden kuukauden kuluttua työn aloituksesta jutella uuden työntekijän kanssa esimerkiksi hänen odotustensa täyttymisestä ja tavoitteista. Esimies myös voi kuulostella varovasti, onko jotain mihin uusi työntekijä ei ole tyytyväinen ja mihin esimies voisi vaikuttaa. Näin taattaisiin uuden henkilön työmotivaation ylläpysyminen. Tässä keskustelussa esimies voi tuoda esille myös omat odotuksensa uutta työntekijää kohtaan, esimerkiksi tiedonkulun kannalta. (Honkaniemi ym. 2007, 162.)

Alkuvaiheessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, millaista tukea uusi työntekijä voisi kaivata alkuvaiheessa, vaikka hän olisikin hyvin itsenäinen. Koskaan ei voi kirkastaa uutta työtehtävää ja keskeisiä tavoitteita liiaksi asti. Näin ollen uusi työntekijä voi kohdistaa toimintansa yhä paremmin toivottuun suuntaan. Esimies voi myös antaa rakentavaa ja myönteistä palautetta uudelle työntekijälle. (Honkaniemi ym. 2007, 162.)

4.3 Perehdyttäjän valinta

Esimies on pääasemassa yksikkö- ja tiimikohtaisen perehdyttämisen suunnittelussa ja kehittämisessä. Suuri vastuu perehdyttämisestä on myös henkilöstötoimella, mutta niin on myös

omalla tiimillä ja yksiköllä. Esimies voi siirtää perehdyttämisvastuutaan valitsemalla tiimistä jonkun tai jotkut vastaamaan perehdyttämisestä, kun uusi tulokas saapuu yritykseen. Useimmiten organisaatioon nimetty perehdyttäjä onkin esimiehen yksi tärkeimmistä toimintakumppaneista, kun puhutaan osaamisen kehittämisestä. Nimetty perehdyttäjä on niin sanotusti esimiehen oikea käsi. Hän saattaa osallistua jo rekrytointivaiheeseen. (Kupias & Peltola 2009, 39, 57, 83.)

Oikean henkilön valinta perehdyttäjäksi on tärkeää, mutta kyseistä henkilöä on tärkeää tukea tehtävässään. Perehdyttäjälle on annettava valtuuksia, näkemyksiä, on muistettava kuunnella häntä ja luotava edellytyksiä toiminnalleen. Perehdyttäjälle kuuluu myös antaa palautetta työstään. Hän tarvitsee mahdollisimman paljon esimiehen tukea, koska esimiehen kanssa yhdessä he luovat toimintatavan perehdyttämiseen. Jos yrityksessä on jo valmis perehdyttämissuunnitelma, esimiehen ja perehdyttäjän tulee käydä se yhdessä kattavasti läpi. Perehdyttäjälle tulee antaa riittävä määrä aikaa työhönsä, jotta hän voi keskittyä siihen kunnolla. Perehdyttäjä tarvitsee lisäksi esimiehen aikaa. (Kupias & Peltola 2009, 57.)

Vaikka vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä ja hänen jälkeensä perehdyttäjällä, parhaiten perehdytys onnistuu, jos koko työyhteisö ottaa osaa perehdytykseen ja tuntee olevansa vastuussa uudesta tulokkaasta ja hänen perehdytyksestään. Jos jokaisella olisi jokin rooli uuden työntekijän perehdytyksessä, se on esimerkiksi hyvä tapa päästä tutustumaan uuteen työ-kaveriin. (Kupias & Peltola 2009, 81 - 83.)

Nordeassa on perehdyttäjiä suurehko joukko, koska uusia työntekijöitä tulee melko tasaisin väliajoin ja tietenkin kesäisin kesätyöntekijät vaativat suuren huomion perehdyttämisen kannalta. Ensimmäisten päivien ajan seurasin minun perehdyttäjääni vierestä, ja sen jälkeen vaihdoin paikkoja. Hän opasti ja neuvoa kun minä sain itse tehdä työtä. Perehdyttäjä oli koko ajan vieressä noin kahden viikon ajan.

4.4 Perehdyttämisen työkaluja

Perehdyttäjä saattaa tarvita työnsä tueksi erilaisia työkaluja, jotka auttavat uutta työntekijää oppimisessa. Työkalut tulevat kyseeseen siinä tapauksessa, jos asian kertominen ei enää riitä, vaan tarvitaan esimerkiksi jotain havainnollistavaa. Esimerkkejä työkaluista ovat esimerkiksi kysymykset, testit ja kokeet. Kysymyksien avulla perehdyttäjä voi aktivoida ja motivoida uutta työntekijää esimerkiksi muistamaan aiempaa osaamistaan. Perehdyttäjä voi kysellä erilaisia kysymyksiä pitkin perehdytysjaksoa. Täten hän saa tietoa esimerkiksi siitä, että miten tieto perehdytettävälle on mennyt perille ja miten hän käsittää asiat. (Kupias & Peltola 2009, 151 - 153.)

Erilaisia kokeita ja testejä voidaan myös käyttää perehdyttämisen apuna. Niitä voi käyttää jo rekrytoinnin yhteydessä, kun henkilövalintaa tehdään, tai perehdyttämisen alussa. Testit auttavat perehdyttäjää näkemään uuden työntekijän nykyistä osaamista ja tietoa mitä hänellä on ennestään. (Kupias & Peltola 2009, 152.) Nordeassa testejä käytettiin jo rekrytoinnin yhteydessä, ennen varsinaista haastattelua. Testit olivat verbaliset ja numeeriset. Tekemiseen meni yhteensä aikaa noin yksi tunti. Testit olivat melko vaativia ja niissä oli aikaraja.

Kupias ja Peltola (2009, 70) korostavat kirjallisten ohjeiden merkitystä uuden oppimisessa. Uutta työntekijää voi helpottaa, jos keskeisimmät työhön liittyvät asiat löytyvät kirjallisina ohjeina ja ohjeita voi selata silloin kun on aikaa. Ohjeista voi myös tarkistaa jotain vielä jälkikäteen, jos tuntee sen tarpeelliseksi. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

4.5 Perehdyttämisen muodot

Useat työpaikat aloittavat perehdytyksen niin sanotusti kädestä pitäen. Jokainen uusi työntekijä otetaan yksilöllisesti vastaan ja perehdytys alkaa. Uuden tulokkaan tarpeet määrittelevät sen, millainen perehdytysprosessista muodostuu. Jokaisen organisaation on itse määriteltävä millainen perehdytysmuoto tai -tapa on oikeanlainen juuri heidän yritykseensä. (Kupias & Peltola 2009, 36.)

4.5.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdytyksessä on ideana, että työpaikalla joku vanha tai kokeneempi työntekijä ottaa uuden tulokkaan siipiensä suojaan. Uusi tulokas seuraa kokeneempaa työntekijää ja katsoo kun hän työskentelee. Perehdyttäjä kertoo työn lomassa myös yrityksestä, talon tavoista ja selittää myös uuden tulokkaan työtehtävät tarkasti. Perehdyttäminen tapahtuu pikkuhiljaa, työn ohessa. Näin ollen uusi työntekijä voidaan huomioida yksilönä ja hän saa yksilöityä perehdytystä. Jos perehdyttäjä on kokenut ja hyvä, useimmiten tulokset ovat hyviä vierihoidoperehdytyksessä. Perehdyttäjän tulee paneutua kunnolla uuden työntekijän kouluttamiseen varsinkin työn alussa, kun kaikki on vielä uutta. Perehdyttäjän on tietenkin myös itse osattava kunnolla asia, jota opettaa uudelle työntekijälle. Tärkeää on myös se, että perehdyttäjälle on todella aikaa uudelle työntekijälle. Vierihoidoperehdyttäminen voi mennä myös pahasti pieleen, jos perehdyttäjä ei osaa asiaansa kunnolla tai jättää uuden tulokkaan niin sanotusti oman onnensa nojaan. Tällöin oppiminen on uuden työntekijän itsensä vastuulla. Perehdyttäjällä täytyy olla taitoa laittaa perehdytys myös omien mielipiteidensä edelle. Hänen täytyy osata suodattaa omat henkilökohtaiset mielipiteensä, ehkä jopa vääristyneet sellaiset, perehdyttämisen ulkopuolelle. (Kupias & Peltola 2009, 36 - 37.) Nordeassa käytetään vierihoidoperehdyttämistä. Koin itse tämän tavan todella tehokkaaksi, Ensin seurasin pari päivää ja sitten vaihdoin perehdyttäjän kanssa paikkaa ja hän alkoi opastaa ja neuvoa minua.

4.5.2 Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttäminen on lähes samanlaista, kun vierihoitoperehdyttäminen, mutta pitää sisälleen työkaluja ja materiaalia, jotka on suunnattu massoille perehdytyksen tason standardoimiseksi. Malliperehdyttämiseen kuuluu materiaalien keskitetty tuottaminen organisaation sisäisesti käytettäväksi sekä selkeä työn- ja vastuunjaon määrittely. Keskitetysti tuotettu materiaali voi olla esimerkiksi perehdyttäjien muistilistat, tulokasoppaat ja perehdyttämishjelmat. Malliperehdyttämisen etuja ovat muun muassa, että perehdyttäminen on tasalaatuista ja perehdyttäjillä on käytössään valmiita toimintamalleja perehdyttämisen tueksi. (Kupias & Peltola 2009, 37 - 38.)

4.5.3 Laatuperehdyttäminen

Laatuperehdyttämisessä lähtökohtana on laadun parantaminen perehdytyksessä. Siinä otetaan huomioon yrityksen sisäiset kehitystarpeet. Kehittämisprosessin kehittäminen pitää parhaassa tapauksessa sisällään hyvän ohjaavuuden eli vierihoitoperehdyttämisen, sekä erilaiset perehdyttäjän käytössä olevat apuvälineet ja materiaalit eli malliperehdyttämisen. Laatuperehdyttämisen etuja on, että tiimi tuottaa yksilölle joustavasti ajantasaista perehdyttämistä ja tulo- kas otetaan tiimin jäseneksi perehdyttämisen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 39 - 40.)

4.5.4 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöidyssä perehdyttämisessä yrityksen tuotteet jaetaan moduuleiksi, joita eri tavalla yhdistelemällä voidaan tuottaa palvelu- ja tuotekokonaisuuksia erilaisiin tarpeisiin. Räätelöidyssä perehdyttämisessä perehdyttämiseen liittyvät tuotteet ja palvelut moduloidaan ja niistä rakennetaan kunkin tulokkaan tarpeita vastaava kokonaisuus. Moduuleja tekevät ja tuottavat esimerkiksi henkilöstöhallinto ja yksittäiset työyksiköt. Räätelöidyssä perehdyttämisessä joku henkilö tai taho toimii tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoijana. Tällä henkilöllä täytyy olla hyvä kokonaisnäkemys perehdytyksen eri osa-alueista ja taitoa yhdistää niitä uuden työntekijän tarpeen mukaan. Perehdyttäminen ei ole tässä perehdytyksessä valmis tuote, vaan se edellyttää uuden työntekijän tarpeiden ja olemassa olevan osaamisen huomioimista. (Kupias & Peltola 2009, 40 - 41.)

4.5.5 Dialoginen perehdyttäminen

Joskus uusi työntekijä tulee tehtävään, jota hän tulee itse muokkaamaan ja hän vaikuttaa tehtävän sisältöön. Dialoginen perehdyttäminen tarkoittaa, että molemmat osapuolet, niin uusi työpaikka kuin uusi työntekijäkin oppivat ja kehittyvät koko perehdyttämisprosessin ai-

kana. Perehdyttäminen ei ole tässä ennalta suunniteltua, vaan se elää ja mukautuu tarpeen mukaan koko prosessin ajan. Suunnitelma perehdyttämisestä laaditaan yhdessä uuden työntekijän kanssa, koska suunnitelmaa ei ole olemassa etukäteen. Vastuu perehdyttämisestä ei ole yksin perehdyttäjällä vaan dialogisessa perehdyttämisessä myös uusi työntekijä vastaa perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta. Yrityksen ja perehdyttäjän onkin osattava kuunnella uutta työntekijää ja otettava muutenkin hänet huomioon, koska hän on perehdyttämisessä niin keskeisessä roolissa. Dialogisessa perehdyttämisessä voidaan ajatella, että perehtyminen ja oppiminen ovat koko yrityksen toimintatapa. Kaikki yrityksessä ja sen verkostossa olevat osallistuvat tavallaan perehdyttämiseen ja perehtymiseen. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

5 Perehdytyksessä oppiminen

Oppiminen on tiedollista toimintaa, jossa uuden oppija rakentaa sisäisiä malleja ulkopuolisen maailman erilaisista ilmiöistä kokemustensa ja havaintojensa perusteella. Sisäiset mallit kehittyvät ja muuttuvat, kun ihminen oppii koko ajan lisää. Sisäiset mallit toimivat kuitenkin tukena uuden oppimiselle, sillä ihminen havainnoi maailmaa juuri näiden sisäisten mallien kautta. Oppiminen on ihmisillä tavalla tai toisella jokapäiväistä. Aina opitaan edes pienessä määrin jotain uutta. Esimerkiksi uuden työntekijän tulo yritykseen vaatii oppimista myös vanhoilta työntekijöiltä; yhteistyötä uuden kollegan kanssa tulee harjoitella. Vaikka oppiminen onkin lähes joka päiväistä, vain suuremmat muutostilanteet saa isomman huomion. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 108; Kupias & Peltola 2009, 116.)

Kun uusi työntekijä aloittaa uudessa työpaikassa, eivät työpaikan olennaiset tehtävät ja työprosessit ole hänelle vielä hahmottuneet. Monet uudet asiat saattavat tuntua kaoottisilta ja hahmottomilta. Perehdyttäjän tehtävä onkin auttaa uutta työntekijää hahmottamaan työn kokonaisuuksia ja jäsentämään asioita, jotta jatko sujuu mahdollisimman hyvin. Hyvä perehdyttäminen nopeuttaa olennaisten asioiden oppimista, mutta toki uusi työntekijä saa asioita selville yrityksen ja ehkä jopa erehdyksienkin kautta. Aina kuitenkin parempi jos perehdyttäjä auttaa uutta työntekijää mahdollisimman hyvin alkuun, jotta turhilta erehdyksiltä vältyttäisiin. (Kupias & Peltola 2009, 117.) Työn tekeminen voidaan aloittaa, vaikka uudella työntekijällä ei vielä olisikaan paljoa tietoa. Uusi työntekijä hakeekin uutta tietoa koko ajan tarpeen sitä vaatiessa ja soveltaa sitä sitten työssään jatkuvasti (Salakari 2007, 8 - 9).

Kun puhutaan oppimisesta, voidaan puhua myös tiedon ja taidon siirtämisestä. Valitettavasti oppiminen ei kuitenkaan tapahdu siten, että joku vain pystyisi siirtämään tietonsa toiselle henkilölle. Kun opitaan uutta, joutuu väkisininkin laittamaan itsensä, ajatuksensa ja kokemuksensa peliin. Kun ihminen oppii uutta, hän peilaa väkisininkin uutta oppimaansa jo osaamaansa tai kokemaansa asiaan. Siksi onkin inhimillistä, että ihminen ei kopioi oppimaansa asiaa sellaise-

naan vaan kokoaa oppimansa asian uudelleen omassa mielessään. Siksi esimerkiksi ryhmäkoulutuksissa tai -perehdytyksissä ihmiset mieltävät ja oppivat asiat eri tavalla ja saavat oppimastaan irti erilaisia asioita, vaikka koulutus on kaikille täysin sama. Koulutus vain kohtaa erilaiset kokemusmaailmat. Ihmisten tiedonkäsittelytavat ovat yksilöllisiä, sillä aikaisempi osaaminen ja kokemukset säätelevät sitä, mitä ihminen havaitsee ja kuinka hän asian ymmärtää. Uuden oppijan tuleekin työstää opittavaa asiaa myös tiedollisella tasolla. Täten taataan laadukas oppiminen. (Kupias ym. 2014, 109; Kupias & Peltola 2009, 116.)

Voidaan puhua myös niin sanotusta poisoppimisesta. Sillä tarkoitetaan, että uutta opitaan vanhan päälle ja vanha tulisi unohtaa kokonaan. Vanha osaaminen voi joskus häiritä uuden oppimista. Siksi puhutaan poisoppimisesta. Poisoppiminen toteutuu parhaiten siten, että uusi toimintamalli korvaa täysin vanhan toimintamallin. Vanha jää täten myös kokonaan käytöstä pois ja uusi korvaa sen. Vanhaa toimintamallia voi ja kannattaa toki käyttää hyödyksi uuden oppimisessa. Vanhaa ja uutta toimintamallia voi esimerkiksi verrata keskenään. Usein tässä tilanteessa huomataankin, että uudessa voi olla paljon tuttuakin. Uusi toimintamalli voi olla helpompi omaksua, jos sitä peilataan vanhaan toimintamalliin. (Kupias ym. 2014, 110.)

Kokonaisuudessaan oppiminen ja opettaminen tulee järjestää niin, että se on tehokasta ja tavoitteet voidaan saavuttaa. Tuloksia parantaa esimerkiksi tekemällä oppiminen ja oppimisen sitominen reaali maailman tehtäviin. Oppijan tulee tarkastella oman työnsä tuloksia ja oppimistaan säännöllisin väliajoin. (Salakari 2007, 9.)

5.1 Oppimisen edistäminen

Jokainen perehdyttäjä on tavallaan uuden työntekijän oppimisen edistäjä ja tukija. Jokaisen perehdyttäjän tulisi olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestään. Perehdyttäjän oppimiskäsitys vaikuttaa tapaan suunnitella ja toteuttaa perehdytystä. Oppimiskäsitys voi olla tiedostettu tai tiedostamaton. Mitä selkeämpi oppimiskäsitys perehdyttäjällä on, sitä varmemmin hän tekee perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviä ratkaisuja. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

Eri ihmisten oppiminen on erilaista, mutta yhdistäviä tekijöitä on lukuisia. Oppimista edistävät esimerkiksi seuraavat asiat:

- motivaatio
- tavoitteellisuus
- aktiivisuus oppimisessa
- kokonaisuuksien hahmottaminen
- Ilmapiiri

- vuorovaikutus ja palaute

(Kupias ym. 2014, 111.)

Ihmiset haluavat tarmokkaammin oppia uusi asioita, jos he huomaavat oppimassaan myönteisiä asioita omalta kannaltaan. Motivaation ylläpitoon ja syntyyn tarvitaan kokemus siitä, että opetettava asia on itselle hyödyllinen tai mieluinen. Onkin hyvä herätellä motivaatiota kysymällä itseltään esimerkiksi ”miten tämä hyödyttää minua?” Oppimismotivaatiota ei lisää se, jos organisaation tai asiakkaiden saamat hyödyt ovat vahvasti ristiriidassa omien hyötyjen kanssa. (Kupias ym. 2014, 112.) Itse Nordeassa oppiessani en ajatellut asiaa kannalta ”mitä tämä hyödyttää minua”. Työ oli kuitenkin todella mieluista, ja se minua motivoikin oppimaan.

Esimiehen tai perehdyttäjän tulisi kussakin tilanteessa avata oppijalle se asia, jota tavoitellaan. Mitä paremmin oppija ymmärtää oppimisen syyn, sitä selkeämmin oppimisen ponnistelut suuntautuvat olennaiseen. Varsinkin muutostilanteissa oppijalle on tehtävä hyvin selväksi mitä muutoksella ajetaan takaa ja mitä osaamista se edellyttää. (Kupias ym. 2014, 112.)

Aktiivisuus oppimisessa tarkoittaa sitä, että monesti pelkkä asian ilmoittaminen ei riitä. Asiaa täytyy avata syvemmin ja saada oppijat aktivoitumaan. Esimiehen ja perehdyttäjän tehtävä muutostilanteissa onkin saada alaiset ja oppijat heräämään tilanteeseen. Se tarkoittaa, että perehdyttäjän tai esimiehen täytyy osallistaa alaisia ja oppijoita eri tavoin. (Kupias ym. 2014, 116.) Vaikka alaiset saataisiinkin osallistumaan ja motivoitumaan hyvin, Hokkanen, Mäkelä & Taatila (2008, 37) kertovat, että motivaatio on katoavaa ja se saattaa heikentyä hyvinkin nopeasti. He jatkavat myös, että esimiehen yleisiä motivaatiotyökaluja on, että hän selvittää mahdollisimman hyvin jokaisen alaisen motivaatiotekijät ja vertailee niitä omiin näkemyksiin motivaatiotekijöistä. Tulisi myös pohtia, että onko alaisilla joitain yhteisiä motivaatiotekijöitä tai -heikentäjiä, ja heikentävää toimintaa tulisi aina välttää (Hokkanen, Mäkelä & Taatila, 2008, 37).

Ihmiset pyrkivät kokoamaan oppimistaan asioista mielessään kokonaisuuksia. Asioiden ymmärtämisessä ja oppimisessa niiden liittäminen suurempaan kokonaisuuteen on hyvin tärkeää. Ihmiset mieltävät kokonaisuuksien hahmottamisen hyvin eri tavoin. Toiset voivat aloittaa oppimisen kokonaisuuksista ja etenee sitä kautta yksityiskohtiin. Toiset taas haluavat opetella ensin yksityiskohdat ja etenevät siitä kokonaisuuteen. (Kupias ym. 2014, 115.)

Oppiessa mieleen tulee kysymyksiä, usein ”tyhmiäkin”. Niitä on saatava esittää oppimisessa. Jos työpaikalla ilmapiiri on huono, saattaa uuden oppijat välttää kyselemästä tyhmiä kysymyksiä. He saattavat pelätä tulevansa nolatuksi tai menettävänsä kasvonsa. Kireässä ilmapiirissä on vaikea oppia, jos oppimiseen tarkoitettu energia tuhlaantuu virheiden välttämiseen.

Esimiehen olisin syytä kiinnittää huomiota työpaikan ilmapiiriin, kun opetellaan jotain uutta, ja tietenkin muutenkin. Esimiehen ei tule missään tilanteessa lisätä pelokkuutta ja epävarmuutta ryhmässä. (Kupias ym. 2014, 117.)

Oppimisessa on tärkeää palautteen saanti. Oppijan täytyy saada peilata ajatuksiaan jonkun toisen henkilön kanssa ja saada palautetta niistä. Palautteen avulla oppija saa vahvistusta oppimiselleen, tai vaihtoehtoisesti huomion, että hän on menossa oppimisessaan väärään suuntaan. (Kupias ym. 2014, 118.)

Perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan edesauttaa uuden oppimista. Perehdyttäjän kannattaa toiminnassaan kiinnittää huomioita esimerkiksi seuraaviin asioihin:

- Perehdyttäjän tulisi huomioida uuden työntekijän aiempi osaaminen ja aiemmat kokemukset, sekä yksilölliset oppimistarpeet ja tavoitteet.
- Perehdyttäjän täytyy tukea uuden työntekijöiden motivaatiota.
- Perehdyttäjän täytyy tukea oppijan aktiivisuutta opittavan prosessoinnissa sekä oppimisolmapiiriä.
- Perehdyttäjän tulee edistää vuorovaikutusta ja lisätä oppimiseen liittyviä palaute mahdollisuuksia.

(Kupias & Peltola 2009, 125 - 126.)

Kupias ja Peltola (2009, 59) kuitenkin korostavat, että oppimista ei voi kehenkään siirtää, jos tämä henkilö ei itse ole valmis oppimaan ja valmis vastaanottamaan uutta tietoa. Vastuu omasta oppimisesta ja kehittymisestä on viime kädessä perehdytettävällä, ja hänen on myös tiedostettava se.

5.2 Erilaisia oppimistilanteita

Oppijan aikaisempi osaaminen vaikuttaa siihen, miten hän käyttäytyy erilaisissa oppimistilanteissa sekä miten perehdyttäjä tai kouluttaja voi häntä tukea uuden oppimisessa. On olemassa erilaisia oppimistilanteita, esimerkiksi kun opitaan asioita, joista oppijalla ei ole paljontaan aikaisempaa kokemusta, tai kun hän oppii lisää vanhan osaamisen päälle ja kun hän oppii kokonaan uutta vanhan tilalle. (Kupias & Koski 2012, 28.)

5.2.1 Oppiminen uudelta alueelta

Joskus opetettava asia voi olla sellainen, että perehdytettävällä on vain vähän tietoa asiasta tai tietoa ei ole laisinkaan. Hänellä saattaa olla vähän käsitystä asiasta, mutta ymmärrys ja

kokonaisnäkemys puuttuvat kokonaan. Tällaisessa tilanteessa perehdyttäjän tulee olla erityisen valppaana, että hän osaa välittää asian oppilaan kannalta erityisen hyvin. Perehdyttäjän kannattaakin ehdottomasti kysellä oppilaalta, että mitä hän tietää asiasta ennestään. Näin perehdyttäjä voi liikkua sopivalla vaikeusasteella käsitellessään uutta asiaa. Vaikka asia olisi itse perehdyttäjälle helppo, hänen tulee ottaa huomioon, että se ei ole sitä välttämättä perehdytettävälle. Olennaisten asioiden ymmärtäminen voi viedä pitkänkin ajan. Perehdyttäjä voi nopeuttaa koulutusta vahvistamalla perehdytettävien ymmärrystä ja asiaan liittyvää kokonaisuutta esimerkiksi linkittämällä perehdytettävien hajanaisia tietoja sopiviksi kokonaisuuksiksi. Näin ollen yksityiskohtien oppiminen voi olla helpompaa, kun on käsitys kokonaisuudesta. (Kupias & Koski 2012, 28 - 29.)

Nordeassa oma oppimiseni tapahtui lähes täysin uudelta alueelta. Minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta tai tietämystä pankkialalta työntekijän näkökulmasta, joten perehdyttäjän täytyi aloittaa kaikki ihan alusta. Tietokoneen käyttö on nykyään lähes kaikille tuttua, joten niin alkuun ei tarvinnut mennä. Tietokone oli työssäni keskeinen väline, mutta työssä käytettävät ohjelmat sen sijaa olivat täysin uusia. Ne täytyi opetella vaihe vaiheelta, ja ohjelmat olivatkin se haastavin paikka omalla kohdallani. Ohjelmia oli niin paljon, ja ne ovat melko vanhoja, jos uutta kassatoimintot -ohjelmaa ei oteta huomioon. Olin kuitenkin todella innokas oppija, ja uuden oppiminen ruokki oppimaan lisää. Salakarikin (2007, 72) korostaa, että jos oppija kokee oppimisen miellyttävänä ja hän haluaa oppia, oppiminen tehostuu.

5.2.2 Oppiminen vanhan osaamisen päälle

Koulutuksia voidaan järjestää, jotta koulutettava saa lisää tietoa vanhan osaamisen päälle. Koulutuksella voi olla tarkoitus luoda uusia näkökulmia ja lisätyövälineitä. Tämänlaisissakin tilanteissa kouluttajan tai perehdyttäjän kannattaa aloittaa kyselemällä ja keskustelemalla. Näin perehdytettävät voivat tuoda esille omaa osaamistaan ja sitä voidaankin sitten hyödyntää perehdytyksen aikana. Perehdyttäjä voi hyödyntää tietoa, kun miettii, millä tasolla hän voi liikkua koulutuksessaan ja mitä näkökulmia tuo esille. Näin uudet tiedot täydentävät perehdytettävien jo aikaisempaa osaamista. Perehdyttäjän kannattaa muistaa, että perehdytettävillä on tässä tilanteessa paljonkin osaamista. Tätä osaamista kannattaa hyödyntää koulutuksessa. (Kupias & Koski 2012, 29.)

5.2.3 Uuden oppiminen vanhan tilalle

Uuden opettaminen vanhan päälle on perehdyttäjälle haastava tilanne, varsinkin jos perehdytettävät eivät ole halukkaita muutokseen ja uuden oppimiseen. Muutosvastarinta on sitä voimakkaampaa mitä vahvempi osaaminen ja näkemys koulutettavilla asiasta on. Perehdyttäjän ei kannatakaan hypätä suoraan asian ytimeen, jos muutosvastarinta on vahvaa. Hänen kannat-

taa perustella muutos ja vakuutella perehdytettäviä ja perustella muutos. Esimerkiksi muutoksen syyt on hyvä tuoda esille ja perehdyttäjän onkin aina vastata kysymyksiin, että miksi muutos on tehty tai tehdään. Perehdyttäjän kannattaa vertailla vanhaa ja uutta ja tuoda esille samankaltaisuuksia ja eroja. Näin ollen perehdytettävät voivat huomata, että kaikki ei muutukaan ja he voivat hyvin vielä hyödyntää vanhaa osaamistaan uuden toimintamallin kanssa. (Kupias & Koski 2012, 30.)

Perehdyttäjän kannattaa vakuuttaa perehdytettäviä siitä, että uuden asian todella pystyy oppimaan. Hänen kannattaa myös kertoa perehdytettäville, että uusia asioita käydään läpi niin monta kertaa kuin on tarve, jotta kaikki sen osaavat. Perehdyttäjän on hyvä myös kunnioittaa perehdytettävien aikaisempaa osaamista ja muistaa, että vanhasta on joskus vaikea luopua. Kannattaa myös luoda perehdytettäville ajatus, että kaikki opettelu on vaivan arvoista, ja lopussa kiitos seisoo. Perehdyttäjän tulee ottaa huomioon myös perehdytettävän joukon heterogeenisyys; joukossa voi olla henkilöitä, jotka tietävät asiasta jo enemmän ja sellaisia, jotka eivät tiedä asiasta kuin pintaraapaisun. (Kupias & Koski 2012, 30 - 31.)

5.3 Oppimistyylejä

Jokaisella ihmisellä saattaa olla hyvin omalaatuinen oppimistyyli. Ei voi ajatella, että kaikki ihmiset oppisivat samalla tavalla. Oma oppimistyyli olisi hyvä tiedostaa, niin alaisen kuin esimiehenkin. Oman oppimistyylin tunnistaminen saattaa auttaa huomaamaan, että oma oppimistyyli voi hyvinkin poiketa jonkun toisen, esimerkiksi työkaverin, oppimistyylistä. Kupias ym. (2014, 123) kertovat myös, että oppimistyyliden erilaisuus voidaan laittaa helposti ”henkilökemioiden” syyksi, vaikka kyse on yksinkertaisuudessaan siitä, että ihmiset hahmottavat asioita hyvin eri tavalla. Onkin hyvä muistaa ja osata arvostaa myös omasta oppimistyylistä poikkeavaa tapaa oppia uusia asioita. (Kupias ym. 2014, 122 - 123.) Perehdytystilanteessa ihmiset voivat olla varsin tiiviissä yhteistyössä, joten silloin varsinkin tulee huomioida erilaiset oppimistyylit, eikä laittaa asioita vain huonojen henkilökemioiden syyksi (Kupias & Peltola 2009, 121).

Myös perehdyttäjät ovat samalla tavalla oppimistyyleiltään erilaisia, kuin kuka tahansa muukin. Oppimistyyli voi vaikuttaa perehdyttäjän tapaan perehdyttää, ja siksi perehdyttäjän olisi hyvä tiedostaa oma ja mieluisin oppimistyylinsä ja -tapansa. Perehdyttäjän tulisi myös tiedostaa, että välttämättä kaikkein luontevin tapa oppia ei ole juuri se hänen tapansa oppia asioita. (Kupias & Peltola 2009, 120.)

Oppimistyylejä voi tarkastella useammasta erilaisesta näkökulmasta. Voidaan katsoa esimerkiksi, mikä oppimiskanava kullakin oppijalla on vahvin, kun hän havainnoi ja oppii uutta. Näin henkilöt voidaan erottaa visuaalisiin, auditiivisiin, kinesteettisiin ja taktiilisiin oppijoihin. Vi-

suaalisille henkilöille tärkeitä oppimisessa ovat kokonaisjäsenyykset ja kuvat. Auditiiiviset oppijat taas käyttävät kuuloaistiaan eniten hyväksi oppimisessa ja he pitävät tärkeänä myös asioiden loogista puolta. Kinesteettiset oppijat puolestaan oppivat liikkeiden avulla ja taktiilliset oppijat koskettamalla ja käsin tekemällä. Oppimisen ja perehdyttämisen kannalta hyvä tilaisuus oppimiseen on sellainen, mikä sisältää erilaisia oppimismenetelmiä ja -tapoja. Monipuolisuus saattaa herättää oppijoissa myös uteliaisuutta ja kiinnostusta oppimiseen. (Kupias ym. 2014, 122 - 124.)

Yhä useammassa organisaatioissa käytetään tekemällä oppimista (learning-by doing) sekä kehittämällä oppimista (learning-by developing). Ideana on, että uuden oppija voi keskittyä oppimaan työtä todellisessa ympäristössä, jolloin oppimistilanteet ovatkin todellisia ja totuudenmukaisia. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 101.)

Siinä vaiheessa, kun uusi oppija ei vielä osaa opeteltavaa taitoa, hänen täytyy tietää konkreettisella tavalla mihin pyritään. Se edistää oppimista, jos on selkeä suunta ja malli, johon pyrkiä. Erityisesti oppimisen alkuvaiheessa mallien merkitys on suuri. Tästä tullaan siihen, että opettajan tai perehdyttäjän malli ja rooli ovat suuria. Kun puhutaan malleista ja rooleista, apuna voi käyttää esimerkiksi opetusvideoita. Konkreettisia kokemuksia syntyy, kun oppija oppii tekemällä. Kun kokemuksia on syntynyt tarpeeksi, oppija alkaakin olla alansa ammattilainen. (Salakari 2007, 71.)

6 Opas

Opas kassatoimihenkilölle jätetään Nordean pyynnöstä salaiseksi, koska se sisältää yksityiskohtaista tietoa Nordean käytössä olevista ohjelmista ja niiden käytöstä.

Suunnittelin oppaan ajatellen, että sitä käyttää ja lukee kokematon työntekijä, eli sellainen joka on juuri aloittamassa työskentelyä Nordeassa ja kassatoimihenkilönä. Otsikoita ja väliotsikoita on paljon, jotta tiedonhaku olisi vaivatonta ja helppoa. Ohjeosuudessa pyrin avaamaan helpoimmankin toiminnon mahdollisimman tarkasta, koska työnkuva ei olisi oppaan käyttäjälle tuttu. Kuvia on paljon, jotta ohjeiden hahmottaminen helpottuu. Myös kuvat ovat oppaassa vaihe vaiheelta ja jokainen ohjeessa kuvattu ja käytetty valikko on laitettu myös kuvan muodossa, jotta lukija tietää, mistä valikosta on kyse. Ohjeiden järjestys etenee helpoimmista ja niin sanotusti yleisimmästä kassalla suoritettavista tehtävistä vaikeampiin ja harvemmin tehtäviin työtehtäviin kassalla. Kaikki vaiheet ovat kuitenkin sellaisia, joita kassalla täytyy osata tehdä. Oppaan on tarkoitus tukea perehdyttämistä ja kulkea oppimisen rinnalla aina niin kauan, kunnes työntekijä on oppinut kaiken, jota kassalla täytyy osata. Opasta voi käyttää myös myöhemmin muistin virkistämiseksi tai jonkin asian tarkistamiseksi.

Runsaiden otsikoiden ja väliotsikoiden vuoksi ohjetta on mahdollisesti helpompi päivittää tulevaisuudessa esimerkiksi vaihe vaiheelta, koska vaiheet ovat helposti löydettävissä oppaasta. Näin ollen päivitys onnistuu esimerkiksi vain yhden vaiheen osalta, jos koko opasta ei ole tarvetta päivittää. Koko oppaan päivittäminen tulee kyseeseen silloin, jos Nordeassa käytössä oleva kassaohjelma vaihtuu, tai muuttuu tai päivittyy huomattavasti.

Opas löytyy toimeksiantajayritykseltä sekä paperisessa että sähköisessä muodossa. Sähköinen versio voi nopeuttaa oikean kohdan löytämistä oppaasta kassalla esimerkiksi asiakkaan läsnä ollessa, kun kassahenkilö voi vain klikata sisällysluettelosta haluamaansa kohtaan. Sähköisen version käyttäminen on muutenkin asiakaspalvelutilanteessa käytännöllisempää, kuin paperiversion selaaminen asiakkaan läsnä ollessa.

Kokonaisuudessaan oppaan tekeminen oli varsin ajankohtainen, koska käytössä ollut kassaohjelmisto muuttui täysin sen vaihduttua. Vanhalle ohjelmalle oli olemassa jonkinlainen opas, mutta se ei ollut aktiivisessa käytössä ainakaan konttorissa, jossa itse työskentelin.

7 Pohdintaa ja itsearviointi

Aloitin tekemään opinnäytetyötani viimeisen harjoittelujaksoni aikana. Sain hyvän pohjan oppimiselle ja sain rauhassa tutustua uuteen kassatoiminnot -ohjelmaan, ennen kuin aloin työstää opasta. Mielestäni molemmat osapuolet hyötyivät tekemästäni opinnäytetyöstä; toimeksiantajayritys sai kattavan ja ajan tasalla olevan oppaan uusille sekä vanhemmillekin työntekijöille, ja minä taas otin kaiken tekemiseni oppimisen kannalta, ja sain hyvän ja hyödyllisen aiheen opinnäytetyölleni. Opas auttaa perehdyttäjiä sekä uutta kassahenkilöä tutustumaan esimerkiksi etukäteen ohjelmiin, miltä se näyttää ja pitää sisällään. Uusi työntekijä voi käyttää opasta myös työskentelyn lomassa, mikä nopeuttaa työskentelyä varsinkin aluksi, kun kaikki on uutta. Tekemässäni oppaassa esittelin kaikki kassalla käytössä olevat ohjelmat ja tärkeimmät tekniset toiminnot.

Jatkossa perehdyttäjät voisivat jakaa oppaan uusille harjoittelijoille ja työntekijöille. Itse olisin kaivannut jonkinlaista kirjallista aineistoa tai käyttöopasta ohjelmiin, koska ohjelmia on useita, joita käytetään samanaikaisesti. Lopulta päädyin kirjoittamaan itselleni kattavat muistiinpanot ja ohjeet, joita myös muut kassatyöntekijät saattoivat käyttää ja käyttivätkin. Sain vasta myöhemmin tietää, että toimeksiantajayrityksessä oli olemassa jonkinlainen opas, josta olisin voinut hyötyä opetellessani ohjelmien käyttöä. Ilmeisemmin opas ei ollut aktiivisessa käytössä. Opas oli suunnattu vanhaan ohjelmistoon, jonka myös minä kerkesin opetella harjoittelujaksoni alussa, ennen kuin ohjelmisto vaihtui. Ohjelmien runsauden ja monimutkaisuuden vuoksi sain idean alkaa työstää uutta opasta, joka olisi tehty uudesta kassatoiminnot -

ohjelmasta, eli se olisi ajan tasalla oleva, kattavampi ja helppolukuisempi kuin vanha ohjevihkonen. Tarve ohjevihkoselle oli siis ilmeinen.

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa keskityin avaamaan perehdyttämistä ja sen erilaisia toimintatapoja sekä erilaisia oppimistyyliä. Teorian rinnalla kerroin omia kokemuksiani ja ajatuksiani siltä ajalta, kun työskentelin toimeksiantajayrityksessä. Jälkikäteen oli hienoa huomata, että teoria vastaa hyvin käytäntöä, jota toimeksiantajayrityksessä noudatetaan. Nordeassa perehdytys oli siis hyvin suunniteltua ja siihen panostettiin, ottaen huomioon, että olin yrityksessä vain harjoittelussa. Vakituisesti taloon menevillä työntekijöillä on vielä laajempi perehdytyskokonaisuus. Perehdytys ei jäänyt vain ensimmäiseen päivään tai viikkoon, vaan se otettiin tosissaan ja siihen varattiin aikaa ja resursseja. Mitä teoriaan tulee, lähteitä olisi voinut olla enemmän, mutta luettuani kirjoja, niissä oli lähes samat tiedot ja asiat. Sama kirjailija esiintyi myös useassa käyttämässäni teoksessa, jotka käsittelivät pääasiassa perehdyttämistä. Perehdyttämisestä löytyi kyllä tietoa esimerkiksi henkilöstöjohtamisen kirjoista, mutta niissä tuotiin esille vain pintaraapaisu. Kirjallisia lähteitä olisin siis toivonut olevan enemmän olemassa ja saatavilla.

Jatkon kannalta olisi tärkeää, että toimeksiantajayrityksessä nimettäisiin henkilö tai henkilöitä pitämään opas ajan tasalla, ja ennen kaikkea, että se olisi aktiivisessa käytössä perehdyttämisen apuna ja sen rinnalla. Riskinä on, että opasta ei käytetä, sitä ei päivitetä tai se unohdetaan ajan kuluessa. Olisikin oppaan käytettävyyden kannalta äärimmäisen tärkeää, että sitä päivitetään tietyin väliajoin, tai silloin kun muutoksia tulee. Sain esimieheltäni positiivista palautetta liittyen oppaaseen. Opas otetaan kassalla käyttöön heti, kun uusia työntekijöitä tulee yritykseen. Tällä hetkellä opas ei ole yrityksessä sähköisessä versiossa, vaan sitä käytetään konkreettisena opasvihkosena. Palautteessaan esimieheni mainitsi myös oman haasteensa oppaan ajan tasalla pitämiseen. Kokonaisuudessaan onnistuin työssäni mielestäni kiitettävästi.

Lähteet

Painetut lähteet:

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat Valinnat. Jyväskylä: Gummerus.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä Kouluttaja. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia-sarja61. Helsinki: Gaudemus.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Talentum.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttujan käsikirja. 2., uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Salakari, H. 2007. Taitojen opetus. Saarijärvi: Saarijärven offset.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Talentum.

Sähköiset lähteet:

Nordea. 2016a. Tietoa Nordeasta. Luettu 22.2.2016.

<http://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/>

Nordea. 2016b. Nordean henkilöstö. Luettu 22.2.2016.

<http://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/nordean-henkilosto/>

Nordea. 2016c. Nordean asema. Luettu 22.2.2016.

<http://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/nordean-asema/>

Perehdyttäminen. 2015. Työterveyslaitos. Luettu 14.3.2016.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx

Liitteet

Liite 1 Oppaan sisällysluettelo	33
---------------------------------------	----

Liite 1 Oppaan sisällysluettelo

Sisällys

Asiakkaan tunnistaminen	1
Kassan avaus	2
Kirjaus - omat tilit	2
Otto	3
Pano	3
Tilisiirto	5
Maksut	6
Tilisiirto, laskun maksu	6
Käteismaksu	7
Päiväkassa heti - tilitys	8
Muut kirjaukset	8
Päiväkirja	9
Tapahtuman korjaus	9
Kassaohjelman sulkeminen	10
Turvakassa	11
Ottolainauskysely	12
Ottolainautilin hoito	14
Kirjaus (vanha kirjaus)	15
Lahjashekin/vekselin tekeminen	16
Lahjashekin ja vekselin lunastus	17
Maksupalvelu	17
Verkkopankkisopimus	17
Tunnuslukutaulukon tilaus	19
CMS	20
Tiliotteen tulostus	22
Tilin huomautukset	23
Maksuosoituksen lunastus	23
E-lasku ja suoramaksu	24