

Perehdytysohjelman kehittäminen

Maria Hänninen



Tekijä Maria Hänninen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Perehdytysohjelman kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 29 + 2
<p>Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena työnä tuottamalla toimeksiantajalle produkti. Tavoitteena oli kehittää Santander Consumer Finance Oy:n Operations-yksikön perehdytysohjelmaa tuottamalla yksikön käyttöön oma perehdytysohjelma. Operations-yksiköllä ei ennestään ollut yhtenäistä perehdytysohjelmaa, joten produktille oli toimeksiantajan näkökulmasta todellinen tarve.</p> <p>Opinnäytetyössä perehdyttämistä käsitellään kokonaisuutena, joka jaetaan perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Teoriaosuuden pohjalta on rakennettu teoreettinen viitekehys, joka ohjasi perehdytysohjelman kehittämistä ja laatimista. Perehdytysohjelman kehittämisessä on huomioitu toimeksiantajan toiveet ja tavoitteet produktin sisällölle. Kaiken kaikkiaan produkti on toteutettu Operations-yksikön tarpeeseen yksikön erityispiirteet huomioiden. Produktin toteutuksessa on hyödynnetty sekä valmista materiaalia että päivitetty aikaisempia ohjeistuksia. Opinnäytetyön tekijä on myös lisännyt perehdytysohjelmaan materiaalia, jonka katsoi soveltuvan Operations-yksikön perehdyttämiseen. Kokonaisuutena perehdytysohjelma sisältää toimeksiantajan toiveiden mukaiset osiot jakautuen yleiseen osioon ja tiimikohtaiseen työnopastukseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin syksyllä 2016 perehdytysohjelman kehittämiseksi perustetussa projektissa. Projektioorganisaatioon kuuluvat jäsenet olivat opinnäytetyön tekijän ohella merkittävässä roolissa perehdytysohjelman sisällön kokoamisessa. Produkti valmistui teoriataustan, projektitoiminnan ja toimeksiantajalta saadun palautteen pohjalta marraskuussa 2016. Perehdytysohjelma on sellaisenaan otettu käyttöön Operations-yksikön uusien työntekijöiden perehdyttämiseen heti opinnäytetyön valmistuttua.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, työnopastus, perehdytysopas, perehdyttämisprosessi	

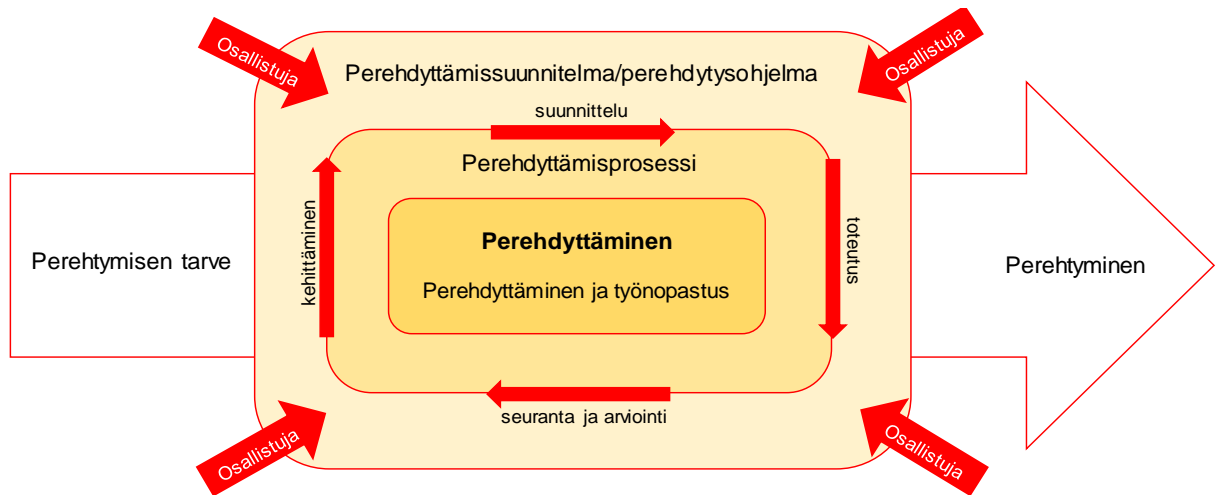
Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	2
1.2	Produktin tausta	4
1.3	Produktin tavoitteet ja rajaukset	5
2	Perehdyttäminen	6
2.1	Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet	6
2.2	Perehdyttämisprosessi	8
2.3	Työnopastus	11
2.4	Perehdyttämissuunnitelman laatiminen	13
2.5	Perehdyttäjän rooli	15
3	Operations-yksikön perehdytysohjelma	16
3.1	Produktin merkitys toimeksiantajalle	16
3.2	Perehdytysohjelman suunnittelu ja toteutus	17
3.3	Perehdytysohjelman keskeinen sisältö	20
3.4	Toimeksiantajan palaute perehdytysohjelmasta	22
4	Pohdinta	23
4.1	Produktin ajantasaisuus ja hyödynnettävyys	23
4.2	Kehittämis ehdotukset	24
4.3	Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen arviointi	25
	Lähteet	27
	Liitteet	30
	Liite 1. Produktin toteutuksen kuvaus	30
	Liite 2. Operations-yksikön perehdytysohjelma (salainen)	31

1 Johdanto

Perehdyttämistä tarvitaan erilaisissa tilanteissa, kuten työn tai työympäristön muuttuessa niin paljon, että niiden oppiminen vaatii suunnitelmallisuutta ja pysähtymistä (Kupiaksen & Peltolan 2015). Perehdyttäminen on työnantajalle velvollisuus laeissa olevien määräyksien ja viittausten vuoksi, mutta myös välttämättömyys esimerkiksi työntekijän sitoutumisen edistämiseksi. Kupiaksen ja Peltolan (2015) mukaan perehdyttämisen sijaan voidaan oikeammin puhua uusiin asioihin perehtymisestä, joka saavutetaan hyvän ja asianmukaisen perehdyttämisen avulla. Ilman perehdyttämistä ei voida useinkaan saavuttaa onnistunutta perehtymistä ja pahimmillaan perehdyttämisen laiminlyönti voi aiheuttaa merkittäviä kustannuksia tai jopa yrityksen maineen menettämisen. Onnistunut perehtyminen hyödyttää kaikkia perehdyttämiseen osallistuvia ja se on mahdollista saavuttaa hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdyttämisellä.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään perehdyttämistä kokonaisuutena, joka on jaettu sekä perehdyttämiseen eli niin sanottuun yleisperehdyttämiseen, että työnopastukseen. Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena työnä tuottamalla toimeksiantajalle produkti. Tavoitteena opinnäytetyössä on kehittää toimeksiantajan perehdytysohjelmaa tuottamalla yrityksen tietyn yksikön käyttöön oma perehdytysohjelma. Perehdytysohjelman laatimisessa on hyödynnetty opinnäytetyötä varten muodostettua teoreettisesta viitekehystä (kuvio 1). Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttämislle on muodostettu suunta, joka lähtee liikkeelle perehtymisen tarpeesta ja päättyy itse perehtymiseen. Perehdyttämisen ympärille muodostuu perehdyttämisprosessi, joka etenee perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksen, seurannan ja arvioinnin kautta perehdyttämisen kehittämiseen. Perehdyttämisprosessin etenemiseksi ja onnistuneen perehtymisen saavuttamiseksi on luotava perehdyttämissuunnitelma tai perehdytysohjelma. Perehdytysohjelma, kuten tässä opinnäytetyössä käytetään synonyyminä perehdyttämissuunnitelmalle, laaditaan sekä perehdyttämisen että työnopastuksen tueksi. Perehdyttämiseen osallistuu eri henkilöitä ja tahoja, joista jokaisella on oma vaikutuksensa niin perehdytysohjelman sisällölle kuin perehdyttämiseen kokonaisuutena. Perehdyttämisen lähtökohtana voidaan pitää tarvetta perehtyä ja perehdytysohjelmalla on mahdollista vastata tähän tarpeeseen. Perehdytysohjelman sisällön laatimisessa on huomioitu perehdyttämisen kokonaisuus ja perehdytysprosessi. Perehdytysohjelman tavoitteena on puolestaan toimia työkaluna onnistuneen perehtymisen saavuttamisessa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on rakennettu perehdyttämiseen liittyvän teoriataustan pohjalta. Teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämisen kokonaisuutta sekä sen merkitystä ja tavoitteita. Lisäksi avataan perehdyttämisprosessin sisältöä, perehdyttämissuunnitelmaa ja perehdyttäjän roolia. Koska perehdyttäminen on aihealueena hyvin laaja, on teoriaosuus rajattu kattamaan ne asiat, jotka tukevat produktin sisältöä mahdollisimman hyvin. Teoriaosuuden lisäksi opinnäytetyö sisältää toimeksiantajan esittelyn, produktin taustojen, tavoitteiden ja toteutuksen kuvaamisen. Opinnäytetyön lopussa pohditaan tuotoksen hyödynnettävyyttä ja ajankohtaisuutta sekä opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunutta oppimista ja ammatillista kehittymistä.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on suomalainen rahoitusyhtiö Santander Consumer Finance Oy (myöhemmin Santander). Santander on aloittanut toimintansa vuonna 2007 tarjoten yksilöllisiä ja joustavia rahoitusvaihtoehtoja sekä yksityisille että yritysasiakkaille. Santanderilla on tällä hetkellä noin 150 000 asiakasta ja se on Suomen suurin ajoneuvorahoittaja. Suomen Santander on osa sekä kansainvälistä Santander-konsernia että Nordic-organisaatiota, johon kuuluu Suomen lisäksi Norja, Ruotsi ja Tanska. Pohjoismaiden Santanderit tekevät tiiviisti yhteistyötä keskenään ja ovat erikoistuneet auto- ja kuluttajarahituspalveluihin. Kansainvälinen Santander-konserni palvelee yli 100 miljoonaa asiakasta yli 40 eri maassa niin Euroopassa, Aasiassa kuin Pohjois- ja Etelä-Amerikassa. (Santander Consumer Finance Oy 2016a; Santander Consumer Finance Oy 2016b.)

Työnantajana Santander kuin perheyritys ja organisaationa se on ketterä, sillä päätöksiä tehdään ripeästi ja eletään tilanteen mukaan. Matalalla hierarkialla on varmistettu, että jokainen saa apua tarvittaessa ja äänensä kuuluviin. Santanderilla työtehtävät ovat monipuolisia ja sisäinen liikkuvuus on melko vilkasta. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee noin 150 santanderilaista erilaisissa tehtävissä ja heitä voidaan kuvailla kuvan 1 mukaisesti. (Santander Consumer Finance Oy 2016c; Santander Consumer Finance Oy 2016d.)



Kuva 1. Millaisia Santanderilaiset ovat? (Santander Consumer Finance Oy 2016d)

Osallistaminen kuvaa santanderilaisia siten, että Santanderilla tehdään paljon tiimityötä, jolloin jokaisen työntekijän panos on tärkeä. Lisäksi henkilöstöä kannustetaan jakamaan tietoa ja kysymään sekä kyseenalaistamaan yrityksen toimintatapoja. Ilmapiiristä välittyy innostus, sillä jatkuvasti halutaan luoda uutta ja kehittää liiketoimintaa. Avainasemassa ovat työstään innostuneet ja aktiiviset työntekijät. Santanderilla huokuu tekemisen meininki ja uusiin asioihin suhtaudutaan uteliaasti. Ajatusmaailmana on, että mikään ei ole mahdotonta, jos asenne on kohdallaan. Santanderilla panostetaan jatkuvaan oppimiseen, koska jatkuva tiedonjano parantaa toimintaa ja ohjaa eteenpäin. Työntekijöitä kannustetaan aktiivisesti ylläpitämään ammattitaitoaan ja yritys panostaa henkilöstönsä kehittämiseen. (Santander Consumer Finance Oy 2016d.)

1.2 Produktin tausta

Perehdytysohjelman kehittäminen tuli ajankohtaiseksi syksyllä 2016 johtuen keväällä 2016 tapahtuneesta Santanderin Operations-yksikön organisaatiomuutoksesta. Organisaatiomuutoksen taustalla oli tahtotila parantaa hallittavuutta ja ennustettavuutta työmäärien osalta, tehostaa perehdyttämistä ja antaa tiimeille mahdollisuus keskittyä selkeän kokonaisuuden hoitamiseen tiimikohtaisten esimiesten johdolla. Organisaatiomuutoksella pyrittiin myös parantamaan palvelun laatua. Operations-yksikkö jaettiin organisaatiomuutoksessa viiteen tiimiin taulukon 1 mukaisesti. Operations-yksiköllä on oma johtajansa, jokaisella tiimillä on oma esimiehensä ja omat tehtävänsä ja vastuualueensa. Operations-yksikön tiimit toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään ja auttavat toisiaan tarpeen tullen.

Taulukko 1. Operations-yksikön tiimit.

Operations				
Applications, Decisions & Consignment	Retail Back-Office & Leasing	Customer Service Retail	Customer Service Direct	Process Development

Organisaatiomuutoksen myötä Operations-yksikön perehdytysohjelmaa oli tarvetta päivittää ja kehittää, sillä yksiköllä ei ollut käytössä varsinaista omaa perehdytysohjelmaa. Perehdyttämistä haluttiin yhtenäistää siten, että jokaisessa Operations-yksikön tiimissä perehdyttäminen tapahtuu perehdytysohjelman mukaisesti ja suunnitellusti. Organisaatiomuutoksen lisäksi taustatekijänä tarpeelle kehittää perehdytysohjelmaa on tuleva Euroopan unionin (EU) tietosuojalainsäädännön uusiminen, sillä vuoden 2018 toukokuussa EU:n jäsenvaltioissa aletaan sellaisenaan soveltaa EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusta (EU) 2016/679). Koska Santanderilla työskennellessään päivittäin henkilötietojen parissa, ovat henkilötietojen käsittelyyn liittyvät nykyiset ja tulevat periaatteet oltava jokaisen työntekijän tiedossa.

Perehdytysohjelman kehittämisen taustalla oli myös perehdyttämisen seurannan ja raportoinnin parantaminen. Tällä viitataan siihen, että jokaisen perehdytetyn työntekijän kohdalla voidaan tarpeen tullen tarkastaa, onko koko perehdytysprosessi viety hänen kanssaan läpi. Operations-yksikön perehdytysohjelman kehittämällä helpotetaan uusien työntekijöiden perehdyttämisen lisäksi tiimien välistä ristiin kouluttamista, sillä se voidaan suorittaa tiimikohtaisia työnopastuksen tarkistuslistoja hyödyntäen. Näiden taustatekijöiden kautta opinnäytetyö päädyttiin toteuttamaan produktina laatien Santanderin Operations-yksikölle oma perehdytysohjelma, jota yksikkö voi jatkossa hyödyntää perehdyttämisessä.

1.3 Produktin tavoitteet ja rajaukset

Produktin eli Santanderin Operations-yksikön perehdytysohjelman tavoitteena on toimia yksikön ohjeistuksena uuden työntekijän vastaanottamisessa, yleisessä perehdyttämisessä ja työnopastuksessa. Toimeksiantajan toiveena perehdytysohjelman sisällölle oli, että se on jaettu niin kutsutun yleiseen osioon ja tiimikohtaiseen työnopastukseen. Yleiseen osioon haluttiin koko Operations-yksikön perehdyttämisen kannalta olennaista tietoa ja ohjeistusta. Tiimikohtainen työnopastus toivottiin toteutettavan perehdytysohjelmaan jokaisen tiimin, paitsi Process Development -tiimin, osalta omina tarkistuslistoina. Perehdytysohjelman tavoitteena oli kattaa aiempaa laajemmin ja yhtenäisemmin tietosuojaan ja pankkisalaisuuteen liittyvää materiaalia ottaen huomioon tulevan EU:n tietosuoja-asetuksen asettamat vaatimukset henkilötietojen käsittelyyn liittyen. Perehdytysohjelman tulisi olla helposti päivitettävä ja soveltuva sekä perehdyttäjän että perehdytettävän käyttöön toimien kummankin osapuolen ohjenuorana perehdytystilanteessa.

Perehdytysohjelman tarkoituksena on toimia perehdyttämisen apuvälineenä huomioiden Operations-yksikön tarpeet sekä ohjata sitä, kuinka yksikön perehdyttäminen jatkossa hoidetaan. Perehdytysohjelmassa kuvataan Operations-yksikön perehdyttämistä sekä sitä, millaisia vaiheita ja erityispiirteitä siihen liittyy. Perehdytysohjelma on rajattu käsittämään ne tiedot ja ohjeistukset, jotka ovat olennaisia Operations-yksikön ja sen tiimien perehdytysprosessissa. Sisällön kokoamisessa on otettu huomioon uuden työntekijän yleisperehdytyksen toteutuksen kannalta keskeiset asiat, tiimikohtainen työnopastus sekä perehdyttämisen arviointi. Perehdytysohjelmaa voidaan pääasiassa hyödyntää muiden kuin esimies- ja johtoasemaan tulevien työntekijöiden perehdyttämiseen.

2 Perehdyttäminen

Tässä luvussa käsitellään, mitä perehdyttäminen tarkoittaa, mitä merkitystä ja millaisia tavoitteita perehdyttämisellä on. Perehdyttämisprosessin sisältö ja työnopastus avataan omia alalukuinaan. Lisäksi käydään läpi perehdyttämissuunnitelman laatimista ja sen sisältöä. Perehdytysprosessin rooleista pureudutaan erikseen perehdyttäjän rooliin. Luvun tarkoituksena on tuoda esiin teorian eri näkökulmia perehdyttämiseen liittyen ja toimia taustana opinnäytetyön teoreettiselle viitekehykselle.

2.1 Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet

Perehdyttäminen on Kupiaksen ja Peltolan (2009, 166) mukaan vain keino tuottaa hyvää perehtymistä. Tällä he viittaavat siihen, että perehdyttämisen tehokkuus riippuu täysin siitä, miten hyvin tulokas perehdyttämisen oppeja toteuttaa. Olennaista perehdyttämisessä heidän näkemyksensä mukaan on se, miten tulokas omaksuu perehdytettävät asiat ja, kuinka hänelle syntyy ymmärrys siitä, mitä tehdään ja miksi. Perehdyttäjällä on tässä tärkeä rooli, sillä hänen tulee pystyä perustelemaan opittavat asiat niin, että tulokkaalle syntyy kyky toimia oikein ja tarkoituksenmukaisesti työssään ja työyhteisössään. Kupiasta ja Peltolaa (2009, 166) soveltaen perehdyttämisessä on yksinkertaisesti kysymys ymmärtämisestä, oivaltamisesta ja omaksumisesta.

Perehdyttäminen on käsitteenä hyvin laaja, minkä vuoksi Kupias ja Peltola (2009, 18) näkevät sen yläkäsitteenä kokonaisuudelle, joka jaetaan sekä alku- ja yleisperehdytykseen että työnopastukseen. Toisaalta perehdyttäminen voidaan ymmärtää joukoksi toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, työyhteisönsä ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset (Helsilä 2009, 48; Työturvallisuuskeskus 2009, 2; Kauhanen 2010, 151). Crafford ja Kapusinski (2014, 67) täydentävät, että perehdyttämisessä tulisi antaa uudelle työntekijälle oikea kuva siitä, mitä yritys tekee ja miten sekä samanaikaisesti sulauttaa tulokas yrityksen olemassa olevaan kulttuuriin. Kauhasen (2010, 151) mukaan perehdyttämisen avulla tulisi auttaa tulokasta luomaan myönteisiä kokemuksia sekä yrityksestä että työtehtävistään. Näiden myönteisten kokemusten syntymistä voidaan Cablen (2013, 336) sekä Cablen, Ginon ja Staatsin (2013, 23, 27) mukaan edesauttaa tekemällä aitoudesta (authenticity) perehdyttämisen ydinarvo ja viestiä sitä uusille työntekijöille heti alusta alkaen. Tällä he tarkoittavat muun muassa sitä, että yrityksen rohkaisessa uusia työntekijöitä olemaan parhaita itsejään ja tuomaan aidot vahvuutensa esiin, ovat he tyytyväisempiä ja sitoutuneempia jo ensimmäisistä päivistä lähtien. Perehdyttäminen luo Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan koko sen perustan, jonka avulla uusi

työntekijä suuntaa yrityksessä sekä antaa vision ja tavoitteen, jota kohden kulkea. Laajimmillaan perehdyttäminen huomioi uuden työntekijän osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon koko perehdytysprosessin ajan (Kupias & Peltola 2009, 18).

Perehdyttämisestä hyötyvät Kupiaksen ja Peltolan (2015) mukaan eri tavoin sekä yritys, työyhteisö että uusi työntekijä (taulukko 2). Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua, sillä sen avulla voidaan esimerkiksi vähentää virheitä ja työturvallisuusriskejä, vaikuttaa positiivisesti tulokkaan mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin yrityksen ja työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21; Österberg 2009, 101–102; Mota 2016, 4). Perehdyttäminen helpottaa uuden työntekijän oppimista ja sopeutumista sekä lisää työn sujuvuutta ja palvelun laatua (Työturvallisuuskeskus 2009, 3; Wallace 2009, 169). Laadukas perehdyttäminen motivoi työntekijää toimimaan yrityksen hyväksi, sillä perehdyttämisen kautta hän pystyy omaksumaan yrityksen tuotteet, palvelut ja liiketoimintaperiaatteet. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä on mahdollista saavuttaa konkreettisia kustannussäästöjä muun muassa työntekijän ammattitaidon lisääntymisen ja erilaisten häiriötekijöiden vähentymisen kautta (Työturvallisuuskeskus 2009, 3–4). Perehdyttäminen on Mertzin (2015, 36) mukaan varsin pieni investointi suhteessa sen tuottamiin hyötyihin.

Taulukko 2. Ketä perehdyttäminen hyödyttää ja miten? (Kupias & Peltola 2015)

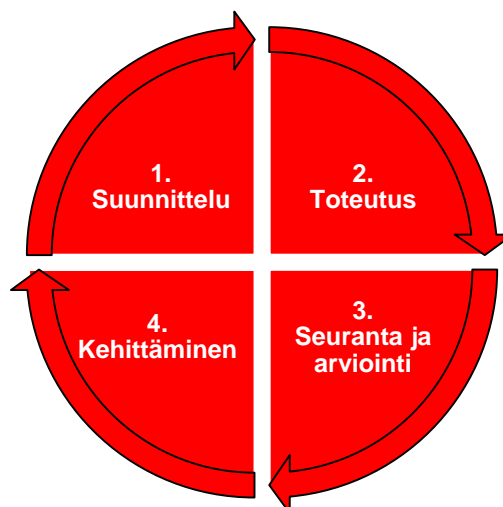
Ketä perehdyttäminen hyödyttää ja miten?		
Uusi työntekijä eli perehtyjä	Yritys	Työyhteisö
<ul style="list-style-type: none"> *Sitoutuminen, motivaatio ja työhyvinvointi lisääntyvät *Työn oppiminen ja omaksuminen *Työyhteisöön sopeutuminen *Tuloksellisuus ja tehokkuus lisääntyvät *Turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tunteiden syntyminen 	<ul style="list-style-type: none"> *Virheet ja työturvallisuusriskit vähentyvät *Palveluiden laatu säilyy *Työntekijöiden hyvinvointi lisää henkilön tuottavuutta, mikä vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, maineeseen ja taloudelliseen tulokseen *Työntekijät toimivat ammattitaitoisesti 	<ul style="list-style-type: none"> *Yksikön/tiimin toiminnan sujuvuus säilyy *Muiden työaikaa säästyy, kun hyvä perehdytys vähentää kysymyksiä *Luottamus ja turvallisuus työympäristössä lisääntyvät *Vastuuta on helpompi jakaa, kun kaikki ovat osaavia

Kupias ja Peltola (2009, 20) kiteyttävät, että perehdyttämisen tavoitteena ei ole ainoastaan tulokkaan uusien tietojen ja taitojen kehittäminen, vaan myös hänen olemassa olevan osaamisen tunnistaminen, esille saaminen, hyödyntäminen ja parantaminen. Kjelin ja

Kuusisto (2003, 17, 23–24) näkevät perehdyttämisen keskeisinä tavoitteina yksilön sitoutumisen ja organisaation uudistumiskyvyn, jotka molemmat ovat tärkeitä yrityksen tuloksetekokyvyn kannalta. Heidän mukaansa työnantajina menestyvät sellaiset yritykset, joiden henkilöstöajattelu on ihmisiin panostavaa, näkyvää ja uskottavaa. Yrityksen henkilöstöajattelu näkyy myös perehdyttämisessä, sillä mitä paremmin perehdyttäminen hoidetaan, sitä vankempi pohja luodaan kestäväälle työsuhteelle. Organisaation uudistumiskyky liittyy Kjelin ja Kuusiston (2009, 33) mukaan siihen, että perehdyttäminen nähdään kaksisuuntaisena prosessina, jossa osallisina ovat tulokas ja työyhteisö. Perehdyttämisellä tavoitellaan organisaation jäsenten keskinäistä luottamusta, kykyä oppia ja uudistaa toimintaa. Parhaimmassa tapauksessa perehdyttäminen kehittää tulokkaan lisäksi koko työyhteisöä ja yritystä (Kupias & Peltola 2015).

2.2 Perehdyttämisprosessi

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista yrityksen ja uuden työntekijän välillä. Kupias ja Peltola (2015) puolestaan toteavat perehdyttämisen olevan prosessi, jonka lopputulemana on perehtyminen. Käytännössä perehdyttämisprosessi alkaa sillä, että selvitetään ketä, miksi, mitä ja miten perehdytetään ja opastetaan (Työturvallisuuskeskus 2009, 2). Perehdyttämisprosessin vaiheet ovat useimmiten suunnittelu, toteutus sekä seuranta ja arviointi, mutta mahdollisesti myös perehdyttämisen kehittäminen (kuvio 2). Prosessin tulee olla yhtä aikaa ainutkertainen ja yhdenmukainen eli ollaan aidosti kiinnostuneita tulokkaasta yksilönä ja perehdytys toteutetaan yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti yhtenäistä laatutasoa tavoitellen (Kjelin & Kuusisto 2003, 193–194). Vastuu perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta on lähimmällä esimiehellä, mutta hän voi myös delegoi näihin liittyviä tehtäviä esimerkiksi alaiselleen (Työturvallisuuskeskus 2009, 2).



Kuvio 2. Perehdyttämisprosessin vaiheet

Perehdyttämisessä on olennaista, että se suunnitellaan huolellisesti. Österbergin (2009, 102) mukaan perehdyttämisen laajuus riippuu aina uuden työntekijän työsuhteen pituudesta sekä hänen tulevasta työtehtävistään. Näin ollen perehdyttäminen tulee suunnitella vastaamaan uuden työntekijän työn kannalta oleellisia tietoja ja taitoja. Perehdyttämisen laajuutta pohdittaessa Österberg (2009, 102) kehottaa ottamaan huomioon myös tulokkaan aikaisemman työkokemuksen, tulevan roolin yrityksessä, ammatillisen osaamisen ja iän, sillä ne voivat vaikuttaa esimerkiksi tulokkaan omaksumiskykyyn. Perehdyttämisen suunnitteluun liittyy myös paljon toimenpiteitä, jotka eivät ole suoraan tulokkaan osaamisen kehittämistä. Tällaisia ovat Kupiaksen ja Peltolan (2009, 93) mukaan esimerkiksi työstä ja sen aloittamisesta sopiminen, työtilajärjestelyiden miettiminen ja tarvittavien työvälineiden hankkiminen. Perehdyttämisen suunnitteluvaiheessa myös nimetään tulokkaalle perehdyttäjä, joka osallistuu suunnitteluun ja valmistautuu perehdyttämisen toteuttamiseen suunnitelman mukaisesti.

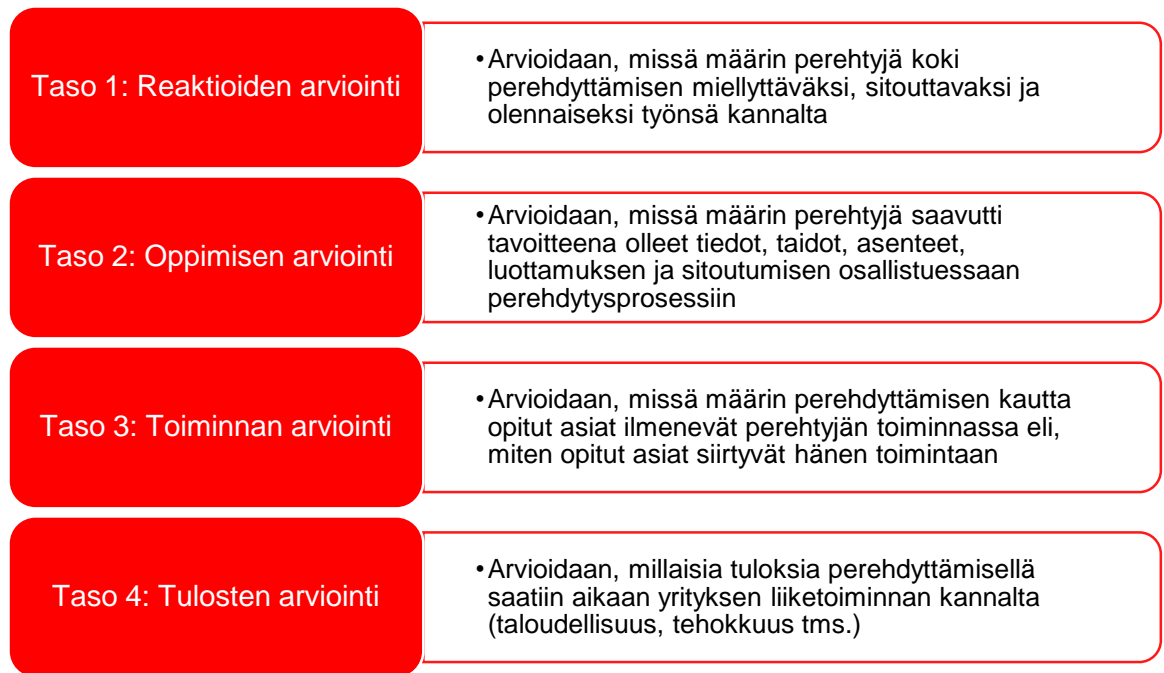
Perehdyttämisen suunnittelua seuraa toteutusvaihe, joka voidaan jakaa edelleen eri vaiheisiin alkaen uuden työntekijän vastaanottamisesta (kuvio 3). Tällä on hyvin suuri merkitys siihen, millaiseksi työsuhteen alun oppiminen ja yhteistyö muodostuvat (Kjelin & Kuusisto 2003, 162). Tulokkaan saama ensivaikutelma yrityksestä ja koko työyhteisöstä vaikuttaa hänen sitoutumiseensa merkittävästi (Lindo 2010, 12). Tärkeintä vastaanottamisessa on sekä Kupiaksen ja Peltolan (2009, 104) että Wallacen (2009, 168) mukaan se, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi työyhteisöön. Tulokkaan vastaanottamisella pyritään Österbergin (2009, 102) mukaan keskinäiseen tutustumiseen ja perehdytysohjelman aikataulun ja vaiheiden esittelyyn. Vastaanoton on hyvä olla rauhallinen tilanne esimerkiksi kahvikupin äärellä, jotta uusi työntekijä saa hyvän alun varsinaiselle työlleen (Kupias & Peltola 2009, 104; Lindo 2010, 12).



Kuvio 3. Perehdyttämisen toteutusvaiheen sisältämät eri vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102)

Vastaanottamisvaihetta seuraa työntekijän ensimmäinen työpäivä. Ensimmäisen työpäivänä uudelle työntekijälle annetaan tarvittavat työvälineet ja esitellään hänen työpiirensä, lähimmät työtoverit, työtilat sekä käydään läpi itse työhön liittyviä asioita (Kupias & Peltola 2009, 105, Lindo 2010, 13). Österberg (2009, 102) sekä Crafford ja Kapusinski (2014, 67) painottavat, että ensimmäisenä päivänä tulokkaan kanssa käydään läpi myös hänen toimenkuvansa ja kerrotaan, millainen hänen roolinsa on yrityksen strategian ja tavoitteiden toteuttamisessa. Ensimmäisen viikon tavoitteena on Kupiaksen ja Peltolan (2009, 105) sekä Craffordin ja Kapusinskin (2014, 68) mukaan se, että uusi työntekijä pääsee kiinni työhönsä, ymmärtää kokonaiskuvan uuteen työhönsä liittyen sekä tutustuu paremmin työyhteisöönsä ja yritykseen. Ensimmäisen viikon aikataulu saattaa usein olla hyvin tiukka ja paljon uutta informaatiota sisältävä, joten perehdyttäjän on tärkeä tarkkailla perehdytettävän kykyä omaksua uusia asioita. Koska perehdyttämisessä on aina kyse vuorovaikutustilanteesta, tulee sen olla vaihteista ja tulokkaan on saatava mahdollisuus keskustella perehdyttäjän kanssa hänen saamistaan kokemuksista ja opeista (Helsilä 2009, 49). Ensimmäisen kuukauden aikana päämääränä on, että päävastuu perehtymisestä siirtyy vähitellen perehtyjälle ja hän kykenee itsenäisempään työskentelyyn perehdyttäjän tukemana (Kupias & Peltola 2009, 107). Koeajan lähestyessä päättymistään odotetaan usein, että uusi työntekijä on päässyt kiinni työhönsä ja selviytyy työtehtävistään riittävän itsenäisesti ja pystyy hankkimaan lisätietoa tarvittaessa (Crafford & Kapusinski 2014, 68). Ennen koeajan päättymistä tulokas ja esimies pitävät koeaikakeskustelun, jonka tarkoituksena on molemmin puolin arvioida sekä perehdyttämisen että perehtymisen onnistumista ja mahdollista jatkotarvetta. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Perehdyttämisprosessin seuranta ja arviointi tulisi tapahtua koko perehdyttämisen ajan, jotta tiedetään, ovatko perehdyttämisen tavoitteet saavutettu. Niiden avulla saadaan vastaus esimerkiksi siihen, miten suunnitelma onnistui ja missä oli puutteita tai korjaamisen varaa (Työturvallisuuskeskus 2009, 7). Yksinkertaistaen perehdyttämisen seuranta ja arviointi tarkoittavat uuden työntekijän tilanteen ja yrityksen perehdyttämisprosessin toimivuuden arviointia eli koko perehdyttämisprosessin elinkaaren tarkastelua (Kjelin & Kuusisto 2003, 245; Kupias & Peltola 2015). Perehdyttämisen seurannan tulee olla sellaista, että sitä kautta saatavalla tiedoilla voidaan arvioida sekä perehdyttämisen toteutumista että siitä saatavaa hyötyä (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Perehdyttämisen arvioinnissa voidaan puolestaan hyödyntää esimerkiksi Kirkpatrickin luomaa mallia, jossa arviointi on jaettu neljään eri tasoon (kuvio 4).



Kuvio 4. Perehdyttämisen arviointi, mukaillen Kirkpatrickin mallia (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009, 3)

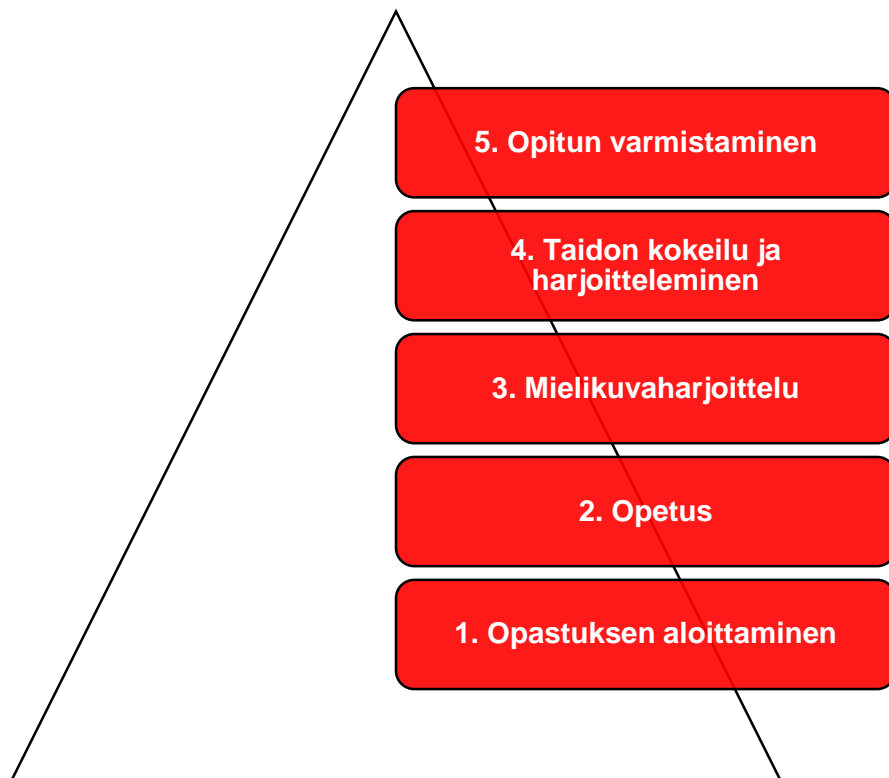
Jotta kuvion 4 mukaista perehdyttämisen arviointia voitaisiin toteuttaa, tulee perehdyttämisprosessiin sisällyttää esimerkiksi palaute- ja arviointikeskusteluja, joissa perehdyttäjä ja perehtyjä molemmin puolin arvioivat perehdyttämisen onnistumista (Kupias & Peltola 2009, 137). Näiden keskusteluiden avulla voidaan arvioida, millaiseen lopputulemaan kussakin tasossa päädyttiin. Perehtyjän on siis yksin sekä esimiehensä kanssa arvioitava perehdyttämistä kokonaisuutena, jotta saadaan tietoa siitä, mitä osataan, mikä on mennyt hyvin ja mitä pitäisi kehittää (Helsilä 2009, 49). Perehdyttämisen arvioinnissa voidaan hyödyntää myös lomakekyselyjä, joilla hankitaan tietoa esimerkiksi perehdyttämisen tavoitteisiin liittyen (Kjelin & Kuusisto 2003, 246). Perehdyttämisen arvioinnin ja seurannan kautta voidaan saada selville perehdyttämisen kehittämiskohteita. Perehdyttämisessä on kehittämisen varaa, mikäli perehdyttämisen tavoitteet ovat korkeammalla kuin nykytilanne (Työturvallisuuskeskus 2010, 1). Perehdyttämisen kehittämisessä tärkeässä asemassa ovat perehdytettävien kokemukset ja mielipiteet, joita kuuntelemalla ja huomioon ottamalla, voidaan kehittää perehdyttämistä haluttuun suuntaan (Työturvallisuuskeskus 2009, 7).

2.3 Työnopastus

Kuten edellä todettiin, voidaan perehdyttäminen nähdä yläkäsitteenä sekä alku- ja yleisperehdytykselle että työnopastukselle. Aiemmin perehdyttäminen nähtiin Kupiaksen ja Peltolan (2009, 13) mukaan ensisijaisesti työhön opastamisena ja laajempaa perehdyttämistä

yritykseen ja työyhteisöön ei pidetty niin tärkeänä. Nykyään perehdyttäminen on yhä monimuotoisempaa ja laajempaa ja itse perehdyttämistä seuraa varsinainen työnopastus, jonka tavoitteena on työtehtävän hallinta sekä laadukas tuote tai palvelu (Kauhanen 2010, 152). Myös edellä esitetty perehdyttämisprosessia voitaisiin tarkentaa jakamalla se kahtia perehdyttämiseen ja työnopastukseen.

Työnopastuksessa on siis kyse siitä, että tulokkaalle opetetaan varsinainen työ, kuten laitteiden ja työvälineiden käyttötavat, oikeat työmenetelmät ja toimintatavat (Työturvallisuuskeskus 2009, 4). Työnopastuksen tavoitteena on, että tulokas saa kokonaiskuvan suoritettavasta työstä hänelle esitellyn tehtävän rakenteen, sen keskeisten ominaisuuksien ja tehtävään liittyvien sääntöjen ja periaatteiden kautta. Perehdyttäjä näyttää myös käytännössä, kuinka tehtävä suoritetaan, jolloin tulokas seuraa aluksi vierestä. Tämän jälkeen tulokas osallistuu tehtävän suorittamiseen siten, että perehdyttäjä hoitaa edelleen käytännön työn. Seuraavassa vaiheessa tulokas suorittaa tehtävän itse niin, että perehdyttäjä seuraa vierestä antaen ohjeita tarvittaessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 235; Österberg 2009, 102.) Työnopastus voidaan jakaa eri vaiheisiin ja yksi tunnettu malli on Työturvallisuuskeskuksen (2009, 6) laatima viiden askeleen malli (kuvio 5).



Kuvio 5. Viiden askeleen malli mukaillen Työturvallisuuskeskuksen (2009, 6) mallia

Työopastus lähtee mallin mukaisesti liikkeelle opastuksen aloittamisesta, jossa muun muassa kannustetaan oppimaan ja asetetaan tavoitteet. Tämän jälkeen siirrytään opetusvaiheeseen eli pyydetään perehdytettävää analysoimaan tehtävä, näytetään hänelle työ ja selostetaan sekä perustellaan, miksi jotain tehdään ja annetaan toimintasäännöt. Kolmannessa vaiheessa mielikuvaharjoittelun avulla perehdytettävä käy ajatuksissaan läpi työsuorituksen ja selostaa sen perehdytettävälle. Perehdyttäjä puolestaan seuraa prosessointia ja antaa pelkistettyjä sääntöjä. Toiseksi viimeisessä vaiheessa perehdytettävän annetaan itse kokeilla ja hän saa tästä palautetta. Tämän jälkeen hän voi kokeilla uudelleen ja lopuksi perehdyttäjä arvioi hänen taitotasoa. Viimeisessä vaiheessa pyritään varmistamaan opittu eli annetaan perehdytettävän työskennellä itsenäisesti, annetaan palautetta, rohkaistaan kysymään ja lopuksi päätetään työnopastus. (Työturvallisuuskeskus 2009, 6.) Monissa yrityksissä työnopastukseen on laadittu muistilistoja opastuksen tueksi, jotta voidaan varmistaa, että kaikki tarvittavat tehtävät käydään läpi.

2.4 Perehdyttämissuunnitelman laatiminen

Kirjallinen perehdyttämissuunnitelma laaditaan sekä perehdyttämisen että työnopastuksen tueksi ja sen avulla voidaan seurata koko perehdytysprosessin etenemistä (Työturvallisuuskeskus 2016). Perehdyttämissuunnitelman laatimisessa voidaan Kjelinin ja Kuusiston (2003, 202) mukaan pitää olennaisimpana kokonaiskuvaa, joka koostuu yrityksen asiakkaista, omistajista ja henkilöstöstä. Tällä he viittaavat siihen, että uusi työntekijä tarvitsee tietoa sekä asiakkaista, omistajista kuin henkilöstöstä että näiden välisistä suhteista ja prosesseista. Kupias ja Peltola (2015) puolestaan pitävät perehdyttämissuunnitelman perustana kuvausta uuden työntekijän tehtävästä eli määritelmää siitä, mitä hänen tulee osata onnistuakseen työssään. Mertzin (2015, 36) mukaan perehdyttämissuunnitelman laadinnassa voidaan hyödyntää viiden kohdan mallia, joka käsittää yhteyden luomisen tulokkaaseen, yrityskulttuurista viestimisen, urapolun luomisen, menestyksen työkalujen laatimisen yhdessä tulokkaan kanssa ja varmistamisen siitä, että työntekijä on saanut sujuvan siirtymisen uuteen tehtäväänsä. Perehdyttämisen suunnittelussa kannattaa Kupiaksen ja Peltolan (2009, 87–88) mukaan erotella perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. He kertovat, että perehdyttämisen systemaattinen suunnittelu tarkoittaa perehdyttämisen suunnittelua koko yrityksen tai työyksikön tasolla ja perehdyttämisen tueksi laadittuja erilaisia perehdyttämissuunnitelmia ja materiaaleja. Yksilöllinen suunnittelu eli keskitetysti laadittujen suunnitelmien yksilöllistäminen on yleensä tarpeen, sillä jokainen uusi työntekijä poikkeaa osaamiseltaan ja taustoiltaan toisistaan (Kupias ja Peltola 2009, 88; Wallace 2009, 170).

Perehdytys suunnitelman laatimisesta on vastuussa esimies, vaikka hän ei itse suunnitelmaa laatisi, hänen tulee huolehtia siitä, että suunnitelma on olemassa tai se tehdään (Kupias & Peltola 2015). Perehdyttämissuunnitelman avulla perehdyttämistä voidaan tehostaa ja yhdenmukaistaa, mutta myös helpottaa perehdyttäjän tehtävää, kun hänen ei tarvitse toteuttaa perehdyttämistä muistinvaraisesti. Työturvallisuuskeskus (2016) on listannut perehdyttämissuunnitelman kokonaisrunkoa varten kysymyksiä, joita on hyvä miettiä perehdytys suunnitelmaa laatiessa (taulukko 3). Heidän näkemyksensä mukaan yleisen perehdyttämissuunnitelman ohelle tulisi laatia suunnitelma varsinaisen työnopastuksen käytännön toteutukselle.

Taulukko 3. Perehdyttämissuunnitelman kokonaisrunгон laatiminen (Työturvallisuuskeskus 2016)

Keskeinen kysymys	Tarkennus
Millaisia tavoitteita perehdytykselle asetetaan?	Mitkä ovat työn avaintavoitteet, tehtävät ja työvaiheet?
Millaisia asioita opastukseen sisällytetään?	Mikä on keskeinen sisältö?
Mitkä asiat käydään pinnallisesti, mitkä perusteellisemmin läpi?	Mitä opastettavan tulee tietää, ymmärtää ja miten osattava toimia?
Miten sisältö jaotellaan?	Miten asiasisällöt jäsennellään ja jaotellaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Viiden askeleen malli työnopastukseen (ks. kuvio 5).

Perehdyttämissuunnitelman yksityiskohtaisen sisällön laatimisessa voidaan kiinnittää huomiota tulokkaan työtehtävän osaamisvaatimukseen. Kupias ja Peltola (2015) jakavat tulokkaan osaamisen tehtäväkohtaiseen, tiimi-, organisaatio-, toimiala-, työsuhte- ja yleisosamiseen, jotka voidaan ottaa eri painotuksin huomioon perehdyttämisen suunnittelussa. Kupiaksen ja Peltolan (2015) ja Lindon (2010) mukaan perehdyttämissuunnitelman sisältämät perehdytyslistat perehdytettävistä asioista helpottavat perehdyttäjien työtä ja antavat konkreettista tietoa tulokkaalle siitä, mitä hänen odotetaan oppivan ja omaksuvan. Perehdytys suunnitelmaa kannattaa Modan (2016, 6) mukaan aina kehittää, kun opitaan mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. Hän toteaa, kuten Crafford ja Kapusinskin (2014, 67), että perehdyttäminen kokonaisuutena ei ole vain työn vastualueiden kuvaamista vaan myös yrityksen kulttuurin vahvistamista ja edistämistä.

2.5 Perehdyttäjän rooli

Perehdyttämisen kokonaisuuden onnistuminen riippuu hyvin paljon perehdyttämisvas-
tuussa olevasta henkilöstä. Kuitenkin päävastuu perehdyttämisen toteuttamisesta ja vas-
tuuttamisesta on aina esimiehellä tai henkilöstöasiantuntijalla (Österberg 2009, 104). Ny-
kyään on yhä yleisempää, että esimies nimeää erikseen henkilön, jonka tehtäviin pereh-
dyttäminen kuuluu. Yhdessä esimiehen kanssa hän suunnittelee perehdytyksen sisällön ja
vastaa itsenäisesti sen läpiviemisestä esimiehen tukemana. (Kupias & Peltola 2009, 82–
83.) Perehdyttäjäksi tulisi Österbergin (2009, 105) mukaan valita sellainen henkilö, joka on
ammattitaitoinen ja halukas hoitamaan perehdyttämistä. Toisaalta hän mainitsee, että tuo-
rekin työntekijä, jolla oma perehtyminen on vielä hyvässä muistissa, voi soveltua uuden
työntekijän perehdyttäjäksi.

Keskeisimpinä ominaisuuksina hyvällä perehdyttäjällä ovat opettamis- ja oppimisproses-
sin ymmärtäminen, kyky kannustaa, innostaa ja rohkaista sekä ohjata perehdytettävä
omatoimisuuteen ja vastuunottoon (Työturvallisuuskeskus 2009, 7). Yksi tärkeimmistä pe-
rehdyttäjän ominaisuuksista on kyky tukea uutta työntekijää, mutta myös arvioida hänen
opetustarvettaan koko perehdyttämisprosessin ajan. Perehdyttäjän tulee Vernonin (2012,
33) mukaan osata antaa palautetta uudelle työntekijälle, jotta varmistetaan uuden työnte-
kijän toiminnan kehittyminen oikeaan ja haluttuun suuntaan. Lisäksi perehdyttäjän taidot,
tiedot, asenteet ja valmiudet toimia perehdyttämisessä on aina pohdittava etukäteen, jotta
voidaan varmistaa hänen olevan oikeanlainen henkilö perehdyttämistehtävään (Österberg
2009, 104; Kupias & Peltola 2015). Österberg (2009, 105) toteaa perehdyttäjän oman ha-
lun ja mielenkiinnon perehdyttämistehtävää kohtaan vaikuttavan merkittävästi perehdyttä-
misen onnistumiseen ja tulokkaan kokemukseen olevansa tervetullut työyhteisöön. Kupias
ja Peltola (2015) laajentavat näkemystä vielä toteamalla, että perehdyttäjän suhtautumi-
nen omaan työhönsä vaikuttaa siihen, kuinka hyvin hän pystyy vahvistamaan esimerkiksi
tulokkaan ammatti-identiteetin muodostumista.

3 Operations-yksikön perehdytysohjelma

Tässä luvussa käydään läpi, kuinka produkti eli Operations-yksikön perehdytysohjelma on syntynyt. Osiossa esitellään produktin merkitystä toimeksiantajalle sekä produktin suunnittelu ja toteutus. Lisäksi käydään läpi produktin keskeinen sisältö peilaten sitä teoriaan ja toimeksiantajalta produktista saatu palaute valmiista produktista.

3.1 Produktin merkitys toimeksiantajalle

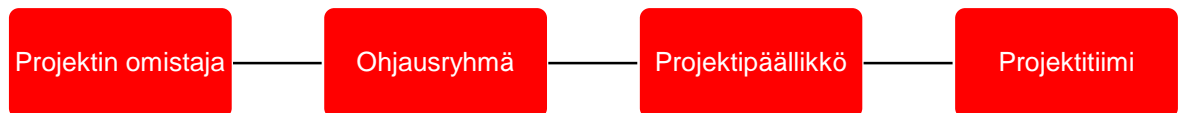
Tarve kehittää Operations-yksikön perehdytysohjelmaa oli jo tiedostettu ennen tämän opinnäytetyön aloittamista. Santanderilla olisi aloitettu perehdytysohjelman kehittäminen muiden henkilöiden toimesta, ellei puheeksi olisi tullut, että etsin opinnäytetyölleni aiheita. Näin ollen resurssit vapautuivat muuhun käyttöön, kun perehdytysohjelman kehittäminen voitiin toteuttaa opinnäytetyönä. Santanderilla koettiin, että opinnäytetyöstäni on todella hyötyä, sillä Operations-yksiköllä ei ollut olemassa yhtenäistä perehdytysohjelmaa vaan erinäisiä ohjeistuksia ja listauksia. Niiden päivittäminen, kehittäminen ja yhtenäistäminen tulivat tarpeelliseksi etenkin Operations-yksikön organisaatiomuutoksen myötä. Organisaatiomuutoksesta johtuen Operations-yksikön työtehtävät jakaantuivat uudella tavalla tiimien kesken, jolloin vanhatkaan ohjeistuksen eivät enää täysin pitäneet paikkaansa.

Koska Santanderilla työskennellään päivittäin henkilötietojen parissa, tulee jokaisen työntekijän tietää, mitä henkilötieto tarkoittaa, kuinka sitä käsitellään sekä, millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia henkilötietoihin liittyy. Sellaisenaan sovellettavaksi tuleva EU:n yleinen tietosuoja-asetus tulee vaikuttamaan melko merkittävästi henkilötietolain alaisiin asioihin, joten toimeksiantaja katsoi tämän olevan olennainen osa perehdytysohjelman kehittämistä. Toiveena oli, että perehdytysohjelmaan sisällytetään uusi tarkempi ohjeistus tietosuojaan liittyen, jolloin se on perehdytettävissä helposti ja yhtenäisesti jokaiselle uudelle työntekijälle. Sama pätee myös pankkialaisuuden osalta, sillä Santander noudattaa sitä jokapäiväisessä toiminnassaan ja sen sisältö haluttiin avata uuteen perehdytysohjelmaan omana osionaan.

Perehdytysohjelman kehittäminen ja yhtenäistäminen merkitsevät toimeksiantajalle myös sitä, että ohjeistusta on helpompi päivittää tai muuttaa jatkossa. Kun perehdytysohjelma sijaitsee yhtenä tiedostona tietyssä paikassa ja sen päivittämiseen on kehitetty versionhallintamenetelmä, mahdollistetaan vaivaton päivittäminen ja muokkaaminen. Lisäksi sen ollessa helposti saatavilla, voi uusi työntekijä palata yleisiin ohjeistuksiin aina tarpeen tullen.

3.2 Perehdytysohjelman suunnittelu ja toteutus

Idea opinnäytetyöhön syntyi, kun keskustelin Santanderin kanssa mahdollisista opinnäytetyöaiheista henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin liittyen. Operations-yksikön organisatiomuutoksen seurauksena oli noussut esiin tarve kehittää ja yhtenäistää yksikön perehdytystä, joten minulle ehdotettiin opinnäytetyöni aiheeksi Operations-yksikön perehdytysohjelman kehittämistä. Opinnäytetyötäni varten perustettiin projekti, jotta saisin tarvitsemani tuen opinnäytetyöprosessiin ja voisimme yhdessä projektiorganisaation kanssa suunnitella produktina tuotettavan perehdytysohjelman sisältöä. Laajempia projektikokonaisuuksia Santanderilla ohjaa aina Project Management Office eli PMO. Yrityksen projektimalli toimii siten, että projektit ja niiden tärkeimmät vaiheet hyväksytetään erikseen niille tarkoitettussa komiteassa. Projektit kulkevat kuuden eri vaiheen läpi ja jokaisessa vaiheessa projektin tilanne arvioidaan ja tehdään päätökset jatkon suhteen. Santanderilla projekteja varten muodostetaan projektiorganisaatio kuvion 6 mukaisesti koostuen projektin omistajasta, ohjausryhmästä, projektipäälliköstä ja projektitiimistä.



Kuvio 6. Projektiorganisaatio

Opinnäytetyöni oli projektina suhteellisen pieni ja spesifinen Santanderin Operations-yksikölle, minkä vuoksi sitä ei toteutettu PMO:n ohjauksessa eikä täysin Santanderin projektimallin mukaisesti. Projektin luonteen vuoksi sitä ei ollut tarpeen erikseen hyväksyttää vaan projektin omistaja itse hyväksyi ja käynnisti projektin. Näistä syistä johtuen projekti-suunnitelmaakaan ei katsottu tarpeelliseksi laatia. Projektille nimettiin kuitenkin projektiorganisaatio kuvion 6 mukaisesti. Projektiorganisaatioon kuului yhteensä 13 jäsentä ja itse toimin projektipäällikön roolissa. Ohjausryhmä koostui Operations-yksikön johtajan lisäksi tiimien esimiehistä (5 hlö), HR Managerista ja Legal & Compliance Managerista. Projektitiimiin puolestaan kuului yksi työntekijä jokaisesta tiimistä paitsi Process Development -tiimistä eli yhteensä 4 jäsentä.

Perehdytysohjelman varsinainen suunnittelu lähti liikkeelle elokuussa liitteen 1 mukaisesti aloitustapaamisesta Operations-yksikön johtajan eli projektin omistajan ja Customer Service Retail -tiimin esimiehen kanssa. Aloitustapaamisen tarkoituksena oli kartoittaa toiveita

ja tavoitteita opinnäytetyönä toteutettavan produktin sisällölle. Palaverissa tavoitteiksi asetettiin, että perehdytysohjelma sisältäisi yleisen osion eli koko Operations-yksikölle yhteisen perehdytysmateriaalin sekä tiimikohtaiset työnopastukseen liittyvät tarkistuslistat. Yleiseen osioon haluttiin etenkin tietosuojaan ja pankkisalaisuuteen, mutta myös asiakaspalautteiden ja -reklamaatioiden käsittelyyn liittyvää ohjeistusta. Muutoin minulle annettiin toteutustavan ja sisällön suhteen hyvin vapaat kädet. Palaverissa minua ohjeistettiin pitämään erilliset palaverit HR Managerin ja Legal & Compliance Managerin kanssa, jotta saisin heidän näkemyksensä perehdytysohjelman sisältöön. Palaverissa määriteltiin myös projektitiimin tehtävä, joka oli neljän Operations-yksikön tiimin työnopastukseen liittyvien tarkistuslistojen laatiminen.

Syyskuussa järjestin palaverin HR Managerin kanssa, jotta sain tietooni HR-osaston näkökulman ja toiveet perehdytysohjelman sisällölle. Palaverissa kävimme läpi sitä, millainen rooli HR-osastolla on uuden työntekijän aloittaessa työnsä Santanderilla. Palaverin keskeisimpänä lopputulemana oli se, että perehdytysohjelman toivottiin sisältävän ohjeistusta siihen, millainen on perehdyttäjän rooli ja, mitä perehdyttäjältä odotetaan. Lisäksi toiveena oli, että perehdytysohjelman sisältö olisi sellainen, että sitä voidaan hyödyntää Operations-yksikön tiimien ristiin koulutuksessa. Syyskuun aikana tapasin myös Legal & Compliance Managerin, jonka kanssa kävimme läpi perehdytysohjelman niin kutsutun legal-osion sisältöä eli ohjeistusta tietosuojaan, pankkisalaisuuteen ja asiakaspalautteiden ja -reklamaatioiden käsittelyyn. Hän selvensi minulle EU:n yleistä tietosuoja-asetusta ja sitä, kuinka se vaikuttaa Santanderiin ja jokapäiväiseen työntekijöiden työskentelyyn. Legal & Compliance Managerin toiveena perehdytysohjelmalle oli, että se sisältäisi aiempaa yhtenäisemmän ohjeistuksen siitä, kuinka asiakkaiden kanssa toimitaan päivittäisessä kanssakäymisessä varmistaen, että henkilötietosuojan periaatteet täyttyvät.

Produktin suunnittelua ja toteutusta varten järjestettyjen palaverien lomassa tutustuin perehdyttämiseen liittyvään kirjallisuuteen ja kokosin ajatuksia siitä, millainen teoriapohja opinnäytetyöhöni soveltuu. Tein alustavaa pohdintaa teoriaosuuteen, jotta voisin luoda teoreettisen viitekehyksen, joka tukee ja ohjaa itse produktin sisältöä. Ensimmäisten palaverien jälkeen pääsin toden teolla hahmottelemaan perehdytysohjelman sisältöä, sillä olin saanut kaikilta tarvittavilta tahoilta näkemykset ja tavoitteet produktin sisällölle. Suunnitelin perehdytysohjelman sisältöä ja listasni yleistä osiota varten asioita, joita pidin itse tärkeinä uuden työntekijän perehdyttämisen kannalta. Koska olin saanut hyvin vapaat kädet produktin suhteen, rakensin toimeksiantajan toiveiden ja tavoitteiden sekä omien kokemusteni ja lukeneisuuteni pohjalta perehdytysohjelman runkoa sellaiseksi, että se on mahdollisimman kattava Operations-yksikön perehdytykseen. Tein myös tietoisia valintoja

siitä, mitä kirjoitetusta perehdytysohjelmasta kannattaa jättää pois, koska niihin liittyvää ohjeistusta on saatavilla kattavasti esimerkiksi Santanderin Intranetistä. Tällaisilla ratkaisuilla edesautoin sitä, että perehdytysohjelman sisältö saadaan säilytettyä tiiviinä.

Koska projektin omistaja oli antanut projektitiimille tehtäväksi koota tiimikohtaiset työnopastukseen liittyvät tarkistuslistat, järjestin projektitiimin kanssa palaverin tähän liittyen. Palaverissa tarkoituksena oli ohjeistaa projektitiimille tiimikohtaisten tarkistuslistojen kokoaminen. Lähetin ennen palaveria heille nähtäväksi ajoneuvorahoituksen asiakaspalvelun tarkistuslistan, joka oli päivitetty ennen organisaatiomuutosta. Tarkistuslista ei organisaatiomuutoksen jälkeen sovellu sellaisenaan yhdellekään Operations-yksikön tiimille työnopastukseen, mutta toimi hyvänä esimerkkinä siitä, millaisen tarkistuslistan toivoin jokaisen tekevän. Kävimme palaverissa ensin läpi produktin alustavaa rakennetta eli sitä, että perehdytysohjelma koostuu yleisestä osiosta, jonka itse kokoan sekä tiimikohtaisista tarkistuslistoista, jotka olivat projektitiimin tehtävä. Keskustelimme tarkistuslistojen kokoisesta sekä siitä, oliko jokaiselle projektitiimiläiselle selvillä, mitä heidän odotetaan tehtävän.

Kun olin järjestänyt produktin etenemisen kannalta olennaiset palaverit, keskityin perehdytysohjelman sisällön tuottamiseen, teoriaosion kirjoittamiseen ja teoreettisen viitekehyksen viimeistelyyn. Kun kokonaisuus Operations-yksikön perehdytysohjelmalle oli hahmottunut ja sisältö suurimmaksi osaksi valmiina, järjestin ohjausryhmän kanssa palaverin. Palaverin tarkoituksena oli kertoa ja näyttää, mitä olen saanut aikaan sekä pyytää palautetta ohjausryhmältä perehdytysohjelman sisällöstä. Keskustelimme myös projektitiimin tekemistä tiimikohtaisista tarkistuslistoista, sillä ne olivat tarkkuudeltaan erilaisia. Vedimme yhtenäisen linjan listojen tarkkuudelle ja koordinoin projektitiimiä sähköpostitse muutospyyntöjen suhteen. Saamani palautteen mukaan tein tarvittavat muutokset osioihin, jotka niitä vaativat. Järjestin Legal & Compliance Managerin kanssa vielä palaverin legal-osion sisältöön liittyen, sillä hän toivoi perehdytysohjelmaan tarkennuksia henkilötietojen käsittelyyn liittyen. Lisäksi HR-osasto kävi kanssani läpi tuloillaan olevia muutoksia sisäisiin viestintäkanaviin liittyen ja muokkasin kyseisen osion sisältöä vastaamaan tuleviin muutoksiin. Viimeinen palaveri ohjausryhmän kanssa pidettiin lokakuun lopussa ja kävimme yhdessä läpi viimeiset muutos- ja korjausehdotukset, joiden perusteella viimeistelin perehdytysohjelman. Marraskuun alussa hyväksyin valmiin perehdytysohjelman projektin omistajalla ja hän totesi produktin valmistuneeksi.

3.3 Perehdytysohjelman keskeinen sisältö

Operations-yksikön perehdytysohjelma on jaoteltu toimeksiantajan toiveen mukaisesti yleiseen osioon ja tiimikohtaiseen työnopastukseen. Jaottelu vastaa yleistä käsitystä siitä, että perehdytys erotellaan usein sekä alku- ja yleisperehdytykseen että työnopastukseen (Kupias ja Peltola 2009, 18). Perehdytysohjelman keskeisen sisällön suunnittelussa hyödynsin taulukon 3 mukaisia kysymyksiä, joita kannattaa Työturvallisuuskeskuksen (2016) mukaan pohtia perehdyttämissuunnitelman kokonaisrungon laatimisessa. Listausta muokasin vastaamaan Operations-yksikön perehdytysohjelman sisällön tavoitteita taulukon 4 mukaisesti. Perehdytysohjelman sisältöä pohtiessani kartoitin nykytilaa eli, millaista materiaalia ja ohjeistusta on jo saatavilla. Tulin siihen tulokseen, että erinäisiä ohjeistuksia perehdyttämiseen liittyen löytyy, mutta ne sijaitsivat hajanaisissa paikoissa eli minun tuli koota niitä yhteen tähän perehdytysohjelmaan. Perehdytysohjelman keskeinen sisältö on koottu sekä toimeksiantajan toiveiden ja tavoitteiden mukaan, että omien näkemysteni mukaan siitä, mitä haluaisin tietää, kun tulen Santanderin Operations-yksikköön töihin.

Taulukko 4. Operations-yksikön perehdytysohjelman keskeisen sisällön suunnittelu

Keskeinen kysymys	Vastaus
Millaisia tavoitteita toimeksiantaja asetti perehdytysohjelmalle?	<ul style="list-style-type: none">• Yhtenäinen perehdytysohjelma Operations-yksikölle• Helpottaa perehdyttämisen seuranta ja raportointia• Vaivaton päivittäminen• Huomioi tulevat muutoksen henkilötietojen käsittelyyn
Millaisia asioita toimeksiantajan mukaan perehdytysohjelmaan täytyi sisällyttää?	<ul style="list-style-type: none">• Aiempaa laajempi ja yhtenäisempi ohjeistus tietosuojaan ja pankkisalaisuuteen• Asiakaspalautteet ja reklamaatiot -ohjeistus• Tiimikohtaiset tarkistuslistat työnopastukseen
Mitkä muita asioita toimeksiantaja toivoi perehdytysohjelmaan sisällytettävän?	<ul style="list-style-type: none">• Kuvaus Operations-yksiköstä ja sen perehdytysprosessista• Perehdyttäjän rooli• Sisäiset viestintäkanavat
Mitä asioita opinnäytetyön tekijä halusi perehdytysohjelmaan sisällytettävän, kun asetti itsensä uuden työntekijän asemaan?	<ul style="list-style-type: none">• Tietoa Santanderista yrityksenä• Toimitilaohjeistus• Esimiehen ja uuden työntekijän roolit perehdytysprosessissa• Santanderin tuotteet• Hyvä tietää -osio• Perehdyttämisen arviointi• Tervetuloa Santanderille -kirje
Miten sisältö jaotellaan?	<ul style="list-style-type: none">• Yleinen osio• Tiimikohtainen työnopastus

Perehdytysohjelma alkaa tervetuloa Santanderille luvulla eli yleistiedolla Santanderista yrityksenä sekä toimitiloista. Koska perehdytysohjelma on rajattu koskemaan Operations-yksikköä, käsitellään siinä yksikön rakenne eli tiimit ja niiden työtehtävät. Lisäksi esitellään Operations-yksikön perehdytysprosessi ja roolit perehdytysprosessissa. Perehdytysprosessin kuvaamisessa hyödynsin kuvion 3 mukaisia perehdytyksen toteutuksen vaiheita kuitenkin soveltaen niitä Operations-yksikön yleiseen perehdytysprosessiin. Toimeksiantajan toiveen mukaisesti perehdytysprosessin rooleista on kuvattu perehdyttäjän rooli, sillä perehdyttäjällä on suuri merkitys perehdyttämisen onnistumiselle, kuten alaluvussa 2.5 todettiin. Halusin perehdytysohjelman sisältävän kuvaukset myös uuden työntekijän ja esimiehen rooleista, joten näitä varten laadin itse kuvaukset ja tarkistutin ne toimeksiantajalla.

Seuraavissa perehdytysohjelman luvuissa ovat ohjeistukset tietosuojaan, pankkisalaisuuteen, asiakaspalautteiden ja reklamaatioiden käsittelyyn, jotka kuuluvat niin sanottu legalosioon. Kyseiset luvut toimeksiantaja halusi Operations-yksikön perehdytysohjelman sisältävän ja ne olen laatinut hyödyntäen pääasiassa valmista materiaalia. Näiden lukujen jälkeen kerrotaan Santanderin tuotteista, sillä itse halusin, että niistä on lyhyesti kerrottuna perehdytysohjelmassa. Koin, että vaikka uusi työntekijä ei ole suoraan kaikkien tuotteiden kanssa tekemisissä, tulee hänen tietää, mitä kaikkea Santander asiakkailleen tarjoaa. Lisäksi asiakkaiden kysyessä jostakin tuotteesta, joka ei ole omaan työtehtävään kuuluva, on hyvä tietää vähintään perustiedot. Tämä auttaa hahmottamaan kokonaisuutta, sillä perehdyttämisessä on tärkeää, että uusi työntekijä ymmärtää kokonais kuvan uuteen työhönsä liittyen (Craffordin ja Kapusinskin 2014, 68). Aikaisemmin Santanderin tuotteet ovat pääasiassa olleet esiteltynä Santanderin kotisivuilla ja perehdyttäjä on oman harkintansa mukaan perehdyttänyt uuden työntekijän muihin kuin tiimin työtehtäviin liittyviin tuotteisiin. Tämän vuoksi halusin koota lyhyen tietopakettin jokaiseen tuotteeseen liittyen.

Santanderin tuotteiden jälkeen kerrotaan lyhyesti sisäisistä viestintäkanavista ja ohjeistusta siihen, kuinka niitä hyödynnetään sisäisessä viestinnässä. Kyseisen osion muokkasin vastaamaan tulevia muutoksia sisäisiin viestintäkanaviin liittyen. Perehdytysohjelman viimeinen luku käsittelee hyvä tietää -osion, johon kokosin vinkkejä esimerkiksi siihen, mistä löytää lisätietoa työterveyshuollosta tai työsuhde-eduista. Hyvä tietää -osiosta uusi työntekijä voi itse tarpeen tullen tarkistaa, mistä hän löytää johonkin asiaan lisätietoa. Kaiken kaikkiaan perehdytysohjelman yleinen osio sisältää hyödyllistä tietoa huomioiden Kupiaksen ja Peltolan (2015) jaottelun tehtäväkohtaiseen, tiimi-, organisaatio-, toimiala-, työsuhde- ja yleisosaamiseen, joita uusi työntekijä tarvitsee aloittaessaan uudessa työssään.

Yleisen osion jälkeen perehdytysohjelmassa on liitetiedostoina tiimikohtainen työnopastus. Operations-yksikön neljän tiimin työnopastukseen liittyvät perehdytysohjelmat ovat liitetiedostoina tarkistuslistojen muodossa. Näitä tarkistuslistoja ei aikaisemmin sellaisenaan ollut olemassa, joten projektitiimi kokosi ne osana opinnäytetyötäni. Tarkistuslistat ovat laadittu alaluvun 2.3 mukaisesti työnopastuksen tueksi siksi, että voidaan varmistaa kaikkien tarvittavien asioiden läpikäynti uuden työntekijän kanssa. Oma panokseni listauksien tekemisessä oli niiden ulkoasujen muokkaaminen yhtenäisiksi. Liitetiedostoihin olen koonnut myös koko Operations-yksikön perehdytysohjelman, perehdyttämisen arviointilomakkeen ja Tervetuloa Santanderille -kirjeen, joita jokainen Operations-yksikön tiimi voi käyttää. Perehdyttämisen arviointilomake oli valmiina tiedostona olemassa ja halusin liittää sen osaksi perehdytysohjelmaa, sillä perehdyttämisen arviointi on osa kuvio 2 mukaista perehdyttämisprosessia. Tervetuloa Santanderille -kirje oli myös sellaisenaan valmis tiedosto, mutta Operations-yksikön perehdytysohjelman laadin yksikölle soveltuvaksi hyödyntäen koko Santanderin perehdytysohjelmaa.

3.4 Toimeksiantajan palaute perehdytysohjelmasta

Pyysin toimeksiantajalta palautetta valmiista Operations-yksikön perehdytysohjelma ennen opinnäytetyöni palauttamista. Palautteen antajana toimi Operations-yksikön johtaja, joka antoi palautteen minulle suullisesti. Hänen näkemyksensä mukaan perehdytysohjelma voidaan ottaa käyttöön sellaisenaan ja lopputuloksena se oli erittäin hyvä. Perehdytysohjelmaa on mahdollista helposti päivittää ja jatkojalostaa, sillä se on tuotettu sähköisesti Word-tiedostona. Käytettävissä olevaan aikaan nähden ja ilman Project Management Officen ohjausta toteutin opinnäytetyöni onnistuneesti ja sain aikaan hyödyllisen tuotoksen. Onnistuin itsenäisesti toteuttamaan perehdytysohjelman, pysyin määrittelemässäni aikataulussa ja huolehdin esimerkiksi palaverien järjestämisen itsenäisesti. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö saatiin toteutettua Santanderin ehdoilla yhdistäen olemassa olevaa ja uutta materiaalia.

4 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyönä toteutetun produktin ajantasaisuutta ja hyödynnettävyyttä. Lisäksi esitellään kehittämissuunnitelmia kohdeyrityksen perehdyttämiseen liittyen. Luvun lopussa on oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen arviointi.

4.1 Produktin ajantasaisuus ja hyödynnettävyys

Opinnäytetyönä toteutettu produkti eli Santanderin Operations-yksikön perehdytysohjelma oli aiheena hyvin ajankohtainen ja sellaisenaan yksikön käyttöön tuleva. Santander olisi aloittanut Operations-yksikön perehdyttämisen kehittämisen muiden henkilöiden toimesta, elleen olisi kysynyt opinnäytetyölleni aiheita. Operations-yksikön organisaatiomuutoksen jälkeen tiimien perehdyttämisen ajantasaistaminen ja yhtenäistäminen koettiin Santanderilla tärkeäksi, sillä tiimien vastualueet jakaantuivat uudelleen organisaatiomuutoksen myötä. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ohjeistuksilla, jotka olivat päteviä ennen organisaatiomuutoksia, ei välttämättä saavuteta haluttua lopputulosta tällä hetkellä. Näin ollen opinnäytetyönä tuotettu Operations-yksikön perehdytysohjelma täytti yrityksen ajankohtaisen tarpeen perehdyttämiseen liittyen.

Operations-yksikön perehdytysohjelmasta on hyötyä seurannan ja raportoinnin kannalta, sillä jokainen yksikön tiimi voi jatkossa suorittaa perehdyttämisen samanlaista perusrunkoa noudattaen. Tiimikohtaisilla työnopastukseen liittyvillä tarkistuslistoilla varmistetaan, että tiimien uusien työntekijöiden kanssa käydään samat vaiheet läpi. Kuitenkin esimerkiksi kesätyöntekijöiden kohdalla ei välttämättä ole tarpeen koko tiimin työtehtävien työnopastus, joten heidän kohdallaan sovelletaan tarkistuslistaa tilanteen mukaan. Seurannan ja raportoinnin kannalta opinnäytetyönä laadittu perehdytysohjelma mahdollistaa sen, että perehdyttämisen aikana ja sen jälkeen voidaan tarkistaa, ovatko kaikki tarvittavat vaiheet perehdytetty uudelle työntekijälle. Toisaalta perehdytysohjelma helpottaa perehdyttämisen arviointia, sillä sekä perehdyttäjät, esimies että perehtyjät tietävät perehdytysohjelman sisällön. Näin perehdyttämisen tavoitteet ovat nähtävillä jo alkuvaiheesta lähtien.

Opinnäytetyönä tuotettu perehdytysohjelma soveltuu hyvin Operations-yksikön uusien työntekijöiden perehdyttämisen lisäksi ristiin kouluttamiseen. Mikäli tiimeissä tulee tarve laajentaa työntekijöiden osaamista tai osaamisen kehittämisen kumpua työntekijöistä itsestään, voidaan työnopastukseen tarkoitetuilla perehdytyslistoilla opastaa toisen tiimin työtehtäviä. Toisaalta Operations-yksikön perehdytysohjelman ollessa yhtenäinen ja sijaitessa yhdessä paikassa tiedostona on sen päivittäminen vaivattomampaa. Päivittämistä

varten perehdytysohjelman alkuun on lisätty versionhallinta taulukon muodossa, jotta tiedetään, kuka on päivittänyt, mitä ja milloin. Perehdytysohjelman päivitysvastuu tullaan jakamaan Operations-yksikön esimiehille. Koska perehdytysohjelma kattaa neljä yksikön viidestä tiimistä, päivittävät näiden neljän tiimin esimiehet perehdytysohjelman kukin omalla vuorollaan. Tarkoituksena on, että perehdytysohjelma tarkistetaan kvartaaleittain aina yhden esimiehen toimesta, jolloin se päivitetään yhteensä neljä kertaa vuoden aikana. Päivitysvastuussa oleva esimies tarkistaa yleisen osion lisäksi oman tiiminsä perehdytysohjelman työnopastuksen osalta ja päivittää näihin tarvittaessa uudet käytännöt. Esimies voi tarpeen mukaan delegoida konkreettisen päivittämistehtävän tiiminsä työntekijälle, kuten perehdyttäjälle. Merkinnät kaikista tehdyistä muutoksista lisätään perehdytysohjelman versionhallintaan. Käytännöllä mahdollistetaan se, että perehdytysohjelma pysyy ajan tasalla.

Kaiken kaikkiaan hyvin hoidetulla ja suunnitellulla perehdyttämällä voidaan saavuttaa merkittävä kilpailuetu yritykselle. Santander on kotisivuillaan ilmaissut, että jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään perehdyttäjä, joka auttaa uutta työntekijää pääsemään osaksi Santanderia. Tämä viestittää työnhakijoille sitä, että perehdyttämiseen on yrityksessä panostettu. Sen vuoksi on erityisen tärkeää, että perehdytysohjelma on ajantasainen, mutta myös yksikölliset tarpeet huomioiva, jotta voidaan taata uusille työntekijöille mieluisa perehdytys.

4.2 Kehittämis ehdotukset

Nykyään perehdyttämistä toteutetaan hyödyntäen erilaisia menetelmiä monipuolisesti. Perehdyttämässä voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi erilaisia kirjallisia ja sähköisiä materiaaleja, koulutuksia, mutta myös videopohjaista materiaalia. Pääsin opinnäytetyöprosessin aikana testaamaan videoiden hyödynnettävyyttä perehdyttämässä ja uskon, että niitä voidaan jatkossa hyödyntää Santanderin perehdytysprosessissa. Esimerkiksi työnopastuksessa manuaaliset työvaiheet tai järjestelmien käyttöopastus voidaan kätevästi perehdyttää videoiden avulla. Perehtyjä pääsee rauhassa videon kautta tutustumaan perehdyttävään asiaan ja video-ominaisuuksien, kuten kelauksen avulla, kertaamaan tarpeen mukaan perehdytettyä asiaa. Samalla säästetään myös muiden työaikaa, sillä perehdyttäjä voi keskittyä muihin työtehtäviin sen aikaa, kun perehtyjä oppii ja omaksuu asioita perehdytysvideoiden välityksellä. Videomateriaalin hyödyntämisessä on kuitenkin edelleen muistettava vuorovaikutus eli perehdyttäjän on hyvä perehtyjän kanssa käydä läpi videomateriaalin kautta perehdytetyt asiat, jotta ne ovat varmasti opittu oikein.

Toinen keskeinen kehittämissuositus koskee perehdytysohjelman ja -prosessin sähköistämistä. Opinnäytetyönä toteutettu produkti on tiedostomuotoisena Operations-yksikön käytävissä, joten se on jossakin määrin sähköinen. Perehdytysohjelman sähköistämällä viitataan kuitenkin siihen, että materiaalit ja alustat viedään sähköiseen portaaliin, jossa perehdytysprosessi etenee aina vaiheittain. Koska digitalisaatio on tätä päivää, koen että perehdytysohjelman ja -prosessin sähköistäminen on kannattavaa tulevaisuudessa. Koko perehdytyksen sijaitessa sähköisessä portaalissa mahdollistetaan vaivaton päivittäminen ja varmistetaan, että päivitys tapahtuu koko materiaaliin. Erilaisten ominaisuuksien avulla voidaan puolestaan esimerkiksi seurata uuden työntekijän perehdyttämisen etenemistä, mikäli perehdytykseen on luotu sähköiselle polulle. Perehdyttämishojelman ja -prosessin sähköistäminen ei kuitenkaan poista perehdyttäjän tärkeyttä vaan helpottaa perehdyttämisen toteuttamista.

Kolmas kehittämissuositus koskee oppimisen ja motivaation yhdistämistä perehdyttämisen kehittämiseen. Mielestäni Operations-yksikön perehdytysohjelmaa voitaisiin jatkossa vielä kehittää tutkimalla tapoja, joilla yksikön työntekijät oppivat. Tutkimuksen kautta saataisiin käytännönläheistä tietoa siitä, millaisia eri oppimistyyliä työntekijöillä on. Näitä olisi mahdollista hyödyntää jatkossa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, kun voitaisiin löytää yksilöllisiä tapoja edistää heidän oppimistaan. Lisäksi uuden työntekijän motivaatiolla on suuri vaikutus siihen, kuinka hän oppii ja sopeutuu uuteen työhön ja työympäristöön. Ihmiset ovat yksilöllisiä motivaation suhteen, joten mielenkiintoista olisi tutkia tai havainnoida, mitkä tekijät perehdyttämisestä lisäävät tai vähentävät työntekijän motivaatiota. Mikäli motivaation tutkiminen tai havainnointi tapahtuisi perehdyttämisprosessin aikana, on perehdyttämistä mahdollista räätälöidä sopivammaksi uudelle työntekijälle ennen prosessin päättämistä.

4.3 Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen arviointi

Johtopäätöksenä opinnäytetyöprosessista voin päätellä, että kokonaisuuksien hallitseminen monessa asiassa on tärkeää. Perehdyttämisessä tulee huomioida, että perehdytettävä ymmärtää kokonaisuuden yksittäisten asioiden sijaan. Sama pätee myös perehdytysohjelman kehittämiseen eli minun tuli ottaa haltuun koko Operations-yksikön perehdyttämisen kokonaisuus, jotta sain tuotettua yksikölle oman perehdytysohjelman. Lisäksi tutustuin perehdyttämiseen liittyvään kirjallisuuteen, joten näkemykseni perehdyttämisestä kokonaisuutena laajeni. Kokonaisuuksien hallintaa opin myös projektityöskentelyn kautta, koska opinnäytetyötäni varten perustettiin oma projekti.

Haastavimmaksi opinnäytetyöprosessissa koin projektityöskentelyn tuoman riippuvuuden muista projektiorganisaation henkilöistä. Välillä opinnäytetyöprosessi tuntui pysähtyneen paikalleen, kun jouduin odottamaan kommentteja tai materiaaleja muilta projektiorganisaation henkilöiltä. Vaikka projektityöskentely tuntui ajoittain haastavalta, oli se myös pal-kitsevaa, sillä pääsin kokemaan oikeassa projektissa projektipäällikkönä työskentelyn. Tämä edisti ammatillista kehittymistäni, sillä tiedän nyt, millaista projektityöskentely on ja pystyn jatkossa hyödyntämään oppimiani asioita projektityöskentelyyn liittyen. Projekti-työskentelyn kautta pääsin myös tekemään yhteistyötä Santanderilla useamman eri henki-lön kanssa ja sain heiltä arvokkaita neuvoja opinnäytetyöni tekemiseen.

Opinnäytetyöprosessin aikana tietoni perehdyttämisestä karttuivat aiheeseen liittyvään kir-jallisuuteen tutustumisen kautta. Lisäksi produktin tuoma käytännönläheinen ote perehdyt-tämiseen avasi silmiäni sen suhteen, että yksityiskohtaistenkin asioiden kirjaaminen pe-rehdytysohjelmaan on tärkeää, jotta voidaan varmistaa työntekijän perehdyttäminen tarvit-taviin tietoihin ja taitoihin. Perehdyttämiseen liittyen opin toisaalta sen, että sitä kosketta-vaa ajankohtaista kirjallisuutta ei ole kovin paljon saatavilla ainakaan suomen kielellä. Kui-tenkin vanhemmatkin teokset ovat usein käyttökelpoisia, sillä monet perehdyttämisen ai-healueet ovat säilyneet melko samanlaisina.

Mielestäni opinnäytetyöni onnistui hyvin tiukkaan aikatauluun nähden ja sain aikaiseksi kattavan työn perehdyttämiseen liittyen. Aikataulutuksessa kehityin jatkoa ajatellen sen suhteen, että kaikkea ei kannata jättää viime tippaan, jotta ei tarvitsisi tehdä pitkiä päiviä opinnäytetyön parissa viimeisten viikkojen aikana. Toisaalta saan henkilökohtaisesti enemmän aikaiseksi, kun aikataulupaine on suuri. Aion kuitenkin jatkossa kiinnittää enem-män huomiota siihen, että jaksotan tekemistä tasaisesti esimerkiksi jossakin tulevassa projektissa.

Opinnäytetyön toteuttaminen produktina oli itselleni hyvin mieleinen vaihtoehto, sillä sain yhdistää sekä teoriaa että käytäntöä. Lisäksi sain tuottaa opinnäytetyönä oikeasti yrityk-sen käyttöön tulevaa hyödyllistä materiaalia. Mielenkiintoista on kuulla mielipiteitä ja kom-mentteja, kun laatimaani perehdytysohjelmaa on ensimmäisen kerran käytetty. Kaiken kaikkiaan uskon hyötyväni opinnäytetyöprosessin aikana oppimistani asioista tulevaisuu-nessa niin työelämässä kuin muuallakin.

Lähteet

Cable, D. 2013. Traditional on-boarding of staff requires a shake-up. *Strategic HR Review* 12, 6, s. 335–336. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2091/docview/1461357205?accountid=27436>. Luettu: 23.10.2016.

Cable, D., Gino, F. & Staats, B. 2013. Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54, 3, s. 23-28. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2091/docview/1323893232?accountid=27436>. Luettu: 23.10.2016.

Crafford, L. & Kapusinski, S. 2014. Step-by-Step Onboarding. *Financial Planning*, 44, 09, s. 67–68. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2091/docview/1559210639?accountid=27436>. Luettu: 23.10.2016.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuojasetus). Annettu 27.4.2016.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.

Kirkpatrick, J. & Kirkpatrick, W. 2009. The Kirkpatrick Four Levels: A Fresh Look After 50 Years 1959 – 2009. Luettavissa: <http://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Kirkpatrick%20Four%20Levels%20white%20paper.pdf>. Luettu: 22.10.2016.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. *Palmenia-sarja* nro 61. Gaudemus Oy, HYY Yhtymä. Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. 2015. Perehdytys. Sähköinen julkaisu. Talentum Media Oy. Helsinki. Luettavissa: [http://ezproxy.haaga-helia.fi:2083/teos/CAXBXATEFJF#kohta:PE-REHDYTYS\(\(20\)\)](http://ezproxy.haaga-helia.fi:2083/teos/CAXBXATEFJF#kohta:PE-REHDYTYS((20))). Luettu: 22.10.2016.

Lindo, D. 2010. New employee orientation is your job! SuperVision 71, 9, s. 11–15. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2091/docview/748730006?accountid=27436>. Luettu: 22.10.2016.

Mertz, A. Invest in Onboarding. Credit Union Magazine, 81, 9, s. 32–36. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2091/docview/1709560688?accountid=27436>. Luettu: 23.10.2016.

Mota, D. 2016. Getting and Keeping Employees on Board. Business Credit, 118, 2, s. 4, 6. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2091/docview/1761611806?accountid=27436>. Luettu: 22.10.2016.

Santander Consumer Finance Oy 2016a. Tietoa Santanderista. Luettavissa: <https://www.santanderconsumer.fi/yritys>. Luettu: 4.10.2016.

Santander Consumer Finance Oy 2016b. Santander kansainvälisesti. Luettavissa: <https://www.santanderconsumer.fi/yritys/santander-kansainvalisesti>. Luettu: 4.10.2016.

Santander Consumer Finance Oy 2016c. Santander työnantajana. Luettavissa: <https://www.santanderconsumer.fi/yritys/santander-tyonantajana>. Luettu: 4.10.2016.

Santander Consumer Finance Oy 2016d. Santanderilaiset. Luettavissa: <https://www.santanderconsumer.fi/yritys/santanderilaiset>. Luettu: 4.10.2016.

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy. Helsinki. Luettavissa: www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf. Luettu: 3.10.2016.

Työturvallisuuskeskus 2010. Perehdyttämisen kehittäminen. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettavissa: https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/perehdyttamisen-kehittaminen/Perehdyttamisen_kehittaminen.pdf. Luettu: 22.10.2016.

Työturvallisuuskeskus 2016. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Digijulkaisu. Luettavissa: http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu: 3.10.2016.

Wallace, K. 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership & Management*, 23, 4, s. 168–176. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2091/docview/216641762?accountid=27436>. Luettu: 23.10.2016.

Österberg, M. 2009. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Gummerus Kirjapaino. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Produktin toteutuksen kuvaus

Aika	Menetelmä	Tavoite	Toimijat produktin tekijän lisäksi		
8/2016	Aloitustapaaminen	Produktin tavoitteet ja keskeisen sisällön kartoittaminen	Operations-yksikön johtaja ja Customer Service Retail -tiimin esimies	Aloitus ja suunnittelu	Teoriaosuuden suunnittelu ja kokoaminen kirjallisuuteen perustuen
9/2016	Palaveri	HR-osaston näkökulma ja toiveet produktin sisällölle	HR Manager		
	Palaveri	Legal-osion sisältö	Legal & Compliance Manager		
	Muistiinpanot	Produktin sisällön hahmottaminen	-		
9/2016-10/2016	Palaveri	Työnohjaamisen tarkistuslistojen kokoaminen	Projektitiimi	Organisointi	
	Kirjoittaminen	Produktin sisällön tuottaminen	-	Toteutus ja viimeistely	
	10/2016	Palaveri	Produktin sisällön läpikäynti ja korjausehdotukset		
Palaveri		Legal-osion tarkentaminen	Legal & Compliance Manager		
Palaveri		Sisäiset viestintäkanavat -osion tarkentaminen	HR-osasto		
Palaveri		Viimeiset muutos- ja korjausehdotukset	Ohjausryhmä		
11/2016	Kirjoittaminen	Produktin viimeistely	-		
	Palaveri	Produktin hyväksyttäminen	Projektin omistaja	Valmis	
Valmis produkti: Operations-yksikön perehdytysohjelma					

Liite 2. Operations-yksikön perehdytysohjelma (salainen)