

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

YKSILÖN PEREHDYTTÄMISEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Helena Markkanen
Kansainvälisen liiketalouden
suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Maaliskuu 2009

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Kansainvälinen liiketalous
Opinnäytetyön nimi:	Yksilön perehdyttämisen ja osaamisen kehittäminen
Tekijä:	Helena Markkanen
Vuosi:	2009
Sivumäärä:	21+ 1

Tiivistelmä:

Helsingin Op Pankki Oyj:lle tekemässäni tutkimuksessa selvitettiin 1-3 vuotta yrityspankissa työskennelleiden toimihenkilöiden kokemuksia, kehittämissuunnitelmia perehdyttämisestä ja osaamisen kehittämisestä. Tavoitteena oli löytää keinoja perehdyttämisen kehittämiseen, ja miten siitä saataisiin johdonmukainen käytäntö koko organisaatioon.

Tutkimus oli laadullinen tutkimus ja se toteutettiin kyselytutkimuksena. Laadullinen menetelmä valittiin, koska se kuvaa todellista elämää. Tutkimus kuvaa perehdyttämisen kehittämistä. Miten valittu kohderyhmä on kokenut perehdyttämisen ja miten osaamista voidaan kehittää.

Tutkimuksessa havaittiin, että perehdyttäminen ja osaamisen johtaminen on hyvin suunniteltu, mutta käytännössä se ei ole ajanpuutteen vuoksi toiminut. Tutkimustulosten perusteella kehittämiskohteista tehdään kehitysehdotukset.

Tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi nousi perehdyttämisen suunnitelmallisuus ja johdonmukaisuus. Perehdyttämisen valvontaa toivottiin siten, että perehdytys-suunnitelmaa käydään lävitse perehdytyksen aikana. Ajankäyttö suunniteltava siten, että perehdyttäjällä on tähän tehtävään varattu aika ja hänen tavoitteet asetettava sen mukaisesti. Perehdyttäjiä tulisi olla nimettynä enemmän ja heillä tulisi olla motivaatio tehtävää kohtaan.

Toinen tärkeä kehittämisen kohde oli osaamisen lisääminen. Tutkimuksessa tuli ilmi työparityöskentelyn tarpeellisuus. Tiedon jakaminen mentoroimalla koettiin yhdessä vastauksessa toimivaksi tavaksi oppia uusia asioita.

Asiasanat: perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Degree Programme: Economics and Business Administration
Majoring: International Business
Title: The Individual introduction and pragmatics developing
Author: Helena Markkanen
Year: 2009
Pages: 21 p + 1 appendixes

Abstract:

The objective of the study that I made for Helsingin Op Bank Plc was to find out means for developing consistent practice for improving initiation and learning enhancement for the whole organisation. The survey concentrated the experiences and developing proposals of the people who had been working for 1-3 years in the Corporate Department.

The study is qualitative and it was made by inquiring. The qualitative study was chosen because it is describing real life better. The study is clarifying how the target group has been experiencing the acquainting and what they think of how knowledge can be increased.

The conclusion from the study was that basically the acquainting and knowledge enhancing are well designed but in practice it has not been working because of the lack of the time. The developing proposals are made according to the study.

Systematic planning and consistency emerged to be most important target to improve. The allocation of the mentors working time was very important and it must be properly planned. It was recommended that there were more mentors with good motivation.

The other important issue to improve was to enhance the working skills. Working in pairs was considered as a good method to work.

The keywords: initiation, learning enhancing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
	1.1 Helsingin Op Pankki Oyj:n perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen	2
	1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet	3
	1.3 Tutkimusaineisto ja menetelmät	3
2	PEREHDYTTÄMINEN	4
	2.1 Peruseriaatteet	4
	2.2 Perehdytyksen toimintatapa Helsingin Op Pankki Oyj:n yrityspankissa	6
	2.3 Perehdytyksen tavoitteet	7
3	ORGANISAATION OPPIMINEN	10
	3.1 Myyttejä oppimisesta	10
	3.2 Helsingin Op Pankki Oyj:n arvot	11
	3.3 Oppiva organisaatio	12
	3.4 Muutoksessa mukana	13
4	TUTKIMUSMENTELMÄ JA TOTEUTUS	14
	4.1 Laadullinen tutkimus	14
	4.2 Tutkimusmenetelmä ja toteutus	14
	4.3 Tutkimuksen luotettavuus	15
5	YHTEENVETO TUTKIMUKSESTA	16
	5.1 Tutkimus ongelma	16
	5.2 Perehdytys ja työnopastus	16
	5.3 Työyhteisön ja esimiehen tuki	17
	5.4 Osaamisen kehittäminen	18
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISKOHTEET	19
	6.1 Kehittämisehdotukset	20
	6.2 Kehitysehdotukset koulutusjaksoille	21

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1 Tutkimuskysymykset

1 JOHDANTO

Työelämän jatkuvat muutokset ja työvoiman väheneminen ovat tuoneet uudet ja suuret haasteet monelle alalle suomalaisessa yhteiskunnassa, niin on käynyt myös pankkimaailmassa. Haasteena on saada pysyviä ja sitoutuneita työntekijöitä. Uusien työntekijöiden määrä ja ammattitaidon puute lisäävät perehdyttämisen merkitystä entisestään työpaikoilla.

Perehdyttämiseen kuuluvat toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa. Työnopastus koskee koko työyhteisöä myös jo kokeneita työntekijöitä. Työnopastukseen kuuluvat esimerkiksi työkokonaisuus, se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu, sekä se mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää.

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat myös henkilöstön kehittämistä. Se on investointi tulevaisuuteen. Henkilöstön osaaminen parantaa laatua, tukee työssä jaksamista ja vähentää sairauslomia. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi henkilöstön ja työpaikan välillä. Työpaikan koolla tai toimialalla ei ole merkitystä perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Perehdyttämiseen kuuluvat niin toimihenkilöt kuin esimiehetkin. (Penttinen & Mäntynen 2006, 2.)

Työsuojelulainsäädäntö velvoittaa myös työnantajia järjestämään perehdyttämisen. Lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Perehdyttämisen toteutukseen osallistuvat perehdyttäjän ja perehdytettävän lisäksi työtoverit. Työsuojelu- ja työterveyshuolto ovat mukana perehdyttämisessä omalla asiantuntemuksellaan. (Penttinen & Mäntynen 2006, 2-3.)

Hyvän perehdytyksen tunnusmerkkejä on asettaa tavoitteet perehdytykselle. Perehdytyksessä eri osapuolet tuntevat omat roolinsa ja vastuunsa, perehdytys tukee pankin arvoja ja tavoitteita, selkiinnyttää tulokkaalle odotukset ja mahdollisuudet, rakentaa kokonaiskuvaa ja ymmärrystä, motivoi, tukee ja kannustaa, luo myönteistä työnantajakuva. (Penttinen & Mäntynen 2006, 2.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on helpottaa uuden työntekijän tai työtä vaihtavan sopeutumista ja oppimista uuteen työpaikkaan. Tavoitteena on luoda hyvä ja kestävä perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle yrityksessä. Hyvin hoidettuna perehdyttäminen antaa työntekijälle turvallisuuden tunteen, hyvinvointi työpaikalla lisääntyy ja omatoimisuus kasvaa. (Penttinen & Mäntynen 2006, 3.)

1.1 Helsingin Op Pankki Oyj:n perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen

Helsingin Op Pankki Oyj on pääkaupunkiseudulla toimiva, Op-Pohjola-ryhmään kuuluva vähittäispankki. Pankilla on Helsingin, Espoon ja Vantaan alueella 32 konttoria, joista viisi on täyden palvelun konttoreita. Tämä tarkoittaa sitä, että yksityishenkilöt voivat asioida kassa-, laina- ja sijoitusasioissa konttoreissa. Neljä palvelupistettä toimivat kauppakeskusten yhteydessä ja niissä palvelevat muita pankkiasioita paitsi kassatoimintoja. Helsingin Op Pankki Oyj:n yritys pankki sijaitsee Mikonkadulla Helsingissä. Yrityskonttoreita on myös Espoossa ja Vantaalla, joissa palvelevat yritysasiakkaita. Yritys pankkissa työskentelee 80 työntekijää.

Helsingin Op Pankki Oyj:n perehdytyksen toimintatapa on asettaa roolit, tavoitteet ja aikataulut perehdyttämiselle. Toimintatapaa sovelletaan perehdytettäessä toimihenkilöitä ja asiantuntijoita uusiin tehtäviin, pitkään poissaolleet henkilöt, kesäau-laiset ja uusiin tehtäviin siirtyvät. Uusien toimihenkilöiden riittävä perehdyttäminen on Helsingin Op Pankki Oyj:ssä tiimin valmentajan vastuulla. Hän organisoii perehdytyksen omassa yksikössään. Ennen uuden toimihenkilön tuloa valitaan perehdyttäjä, jonka tehtävä on auttaa uutta toimihenkilöä perehdyttämisen alkuvaiheessa. Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu opettaa toimintatavat, prosessit, tuotteet, palvelut ja atk-sovellukset, sekä olla tukemassa uutta työntekijää tehtävään ja työvälineisiin. Perehdytyksen tavoitteiden toteutuminen edellyttää perehdyttävältä itseltään aktiivista otetta ja vastuun ottamista tiedon etsinnässä. Perehdyttämisen kesto on kuusi kuukautta.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimukseni tavoitteena on kuvata yritys pankissa 1 - 3 vuotta työskennelleiden toimihenkilöiden perehdyttäminen ja osaamisen kehittyminen. Siinä selvitetään pankin tekemä perehdyttäminen: miten se toteutetaan käytännössä, ja miten työntekijät ovat kokeneet perehdyttämisen tullessaan töihin yritys pankkiin. Suuren työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi olemassa oleva perehdyttämisen prosessi ei ole toiminut tavoitteen mukaisella tavalla. Työntekijät ovat kokeneet joutuvansa asiakaspalveluun kylmiltään, ja osaaminen on ollut vähäistä verrattuna siihen, mitä asiakaspalvelu on vaatinut.

Tavoitteena on hoitaa perehdytys ja osaamisen kehittäminen niin, että saadaan sitoutuneita työntekijöitä. Tutkimus tuottaa myös kehittämissuositusten perehdyttämisen ja osaamisen kehittämiseksi.

1.3 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimuksen empiirinen tutkimusaineisto on kerätty kyselytutkimuksena. Aineiston keräämisessä on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Lähtökohta kvalitatiivisessa laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimus pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja tutkijalle. (Hirsijärvi 2007, 156, 160).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillinen piirre on, että ihmisiä suositaan tiedon keruun välineenä sekä kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti. Tässä tutkimuksessa kohdejoukko on valittu yritys pankin toimihenkilöistä, jotka ovat työskennelleet alle kolme vuotta yritys pankissa.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Peruseriaatteet

Perehdyttämisen tarkoitus on, että työntekijä oppii tuntemaan uuden työpaikkansa eli sen, miten työpaikalla toimitaan sekä työpaikan ihmiset ja työhön liittyvät odotukset. Perehdyttäminen auttaa työntekijää kehittymään työtehtävässään ja varmistaa oppimisen työpaikalla turvallisessa ilmapiirissä.

Perehdyttäminen voidaan nähdä investointina tulevaisuutta ajatellen. Perehdyttäminen parantaa laatua, sillä tuetaan työssä jaksamista sekä vähennetään työtapa-turmia ja poissaoloja; perehdyttäminen voidaan ajatella jatkuvaksi prosessiksi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Penttinen & Mäntynen 2006, 2.)

Perehdyttämisen alkutaival alkaa työhönotosta ja jatkuu alkuohjauksen jälkeen työllä oppimiseen. Perehdytetylle luodaan todenmukainen kuva, sisäinen malli työstä, työyhteisöstä, tavoitteista, säännöistä, oikeuksista ja velvollisuuksista. Häntä valmennetaan ajattelemaan tulosta ja kantamaan vastuuta työstään sekä luodaan avoin ja luottamuksellinen suhde työyhteisöön. Samalla työntekijä opastetaan jatkuvaan oman työnsä kehittämiseen ja oppimiseen. Hyvällä perehdyttämisellä varmistetaan siitä, ettei hyvä työntekijä vaihda työpaikkaa niin helposti.

Kirjassaan Räsänen (1994) ”Työvalmennus” kuvaa perehdyttämistä ensiaskeleeksi työhön oppimiseen. Hänen mukaansa työntekijälle opetetaan yrityksen toiminta-ajatus ja työpaikan olosuhteet sekä työsuojelu- ja turvallisuusmääräykset. Työntekijälle kerrotaan myös psyykinen ja fyysinen työturvallisuus niistä tekijöistä, jotka liittyvät työntekijän omaan työalueeseen. (Räsänen 1994, 234 - 235.)

Räsänen (1994) toteaa myös, että pysyvä tehokkuus ja kannattavuus lähtevät yksilöstä itsestään. Oleellista on, miten paljon hän haluaa olla vaikuttamassa itseään koskeviin asioihin eli omaan työhönsä. Räsänen määrittelee perehdyttämisessä ja työvalmennuksessa työympäristön kattamaan seuraavat työolot: ilmapiiri ja ihmisten kanssakäyminen työpaikalla, työtavat, työmenetelmät, työn sisältö, työtehtävät,

johtaminen, opastus, seuranta, työvälineet, työpaikan sijainti, työtilat, viestintäyhteydet, työn organisointi, työpaikan suunnittelu ja osallistumisjärjestelmät. (Räsänen 1994, 234 - 235.)

Jo kahdeksankymmentäluvulla Pekka Niskanen (1988) kirjassaan "Auta auttamaan -käsikirja työnohjauksesta" kuvaa työnohjausta tärkeäksi ihmissuhdeammateissa, joissa ei pärjännyt pelkällä oppiarvolla vaan tarvittiin työn tekemisen taitoa. Niskanen mainitsee kirjassaan opettajat ja sairaalatyöntekijät. Pankkiala on myös ihmissuhdetyö, joissa työtehtävät edellyttävät taitoa. Työtä on vaikea tehdä pelkän teorian varassa. Tämä edellyttää työnohjausta ja perehdyttämistä. (Niskanen 1988, 10 - 11, 17.)

Niskanen on määritellyt työnohjauksen käsittämään lähestulkoon samanlaisia käsitteitä kuin Räsänenkin. Niskasen määrittelyt ovat seuraavat: työnohjauksen tavoitteena on nostaa hoidon tasoa, oppia ottamaan potilaan etu huomioon hoitotyössä, oppia potilaita ja ymmärtämään heitä, organisaation keittämiseen sitoutuminen, työntekijän työskentelytapojen ja ammattiroolin löytyminen, työntekijän kyky suoriutua itsenäisesti tehtävistään ja, että työntekijä kehittyy myös ihmisenä.

Leif Åberg (2000) kirjassaan "Viestinnän johtaminen" korostaa perehdyttämistä viestinnän näkökulmasta ja pitää tärkeänä seuraavia keinoja. Työpaikkailmoitus, työhönottohaastattelu, perehdyttämiskoulutus ja perehdyttäjät, ensimmäinen työpäivä, henkilöstöpoliittinen ohjelma ja muut henkilöstöhallinnon pysyväisohjeet. Åbergin mukaan perehdyttäminen lähtee jo rekrytointivaiheesta. Åbergin mukaan perehdyttäminen ei kohdistu vain uusiin tulokkaisiin. Työhön perehdyttämisen kohteina ovat myös työkierrossa, ja urakierrossa olevat henkilöt, henkilöt joiden työmenetelmät muuttuvat, töiden muuttuminen esimerkiksi otetaan käyttöön uusi tietokoneohjelma tai työyhteisön tapa toimia muuttuu. (Åberg 2000, 204 - 206.)

2.2 Perehdytyksen toimintatapa Helsingin Op Pankki Oyj:n yritys pankissa

Helsingin Op Pankin perehdytys pohjautuu strategiaan, arvoihin ja päämääriin. Luvussa 3.2 on määritelty Helsingin Op Pankin arvot ja päämäärä. Perehdytys korostaa asiakasnäkökulmaa ja tarkastelee asioita kokonaisvaltaisesti. Perehdyttämällä saadaan aikaan parempia työyhteisöjä ja parannettua tuloksellisuutta.

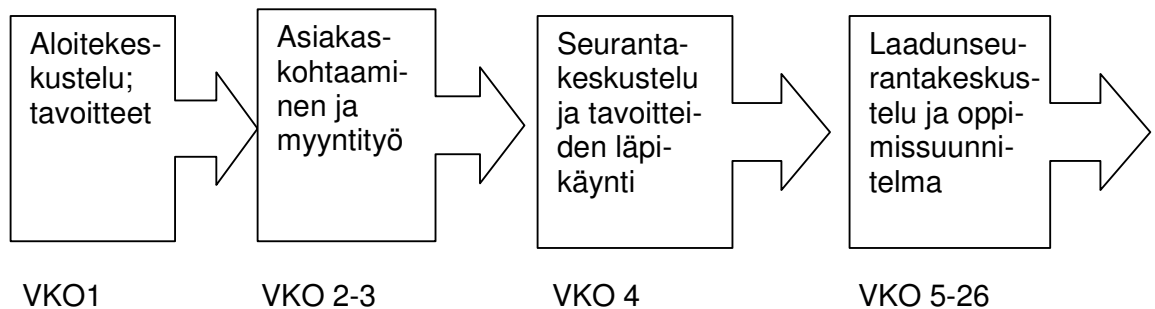
Uuden työntekijän perehdytys on tiimin esimiehen eli valmentajan vastuulla. Valmentaja nimeää perehdyttäjän eli kummin uudelle työntekijälle. Perehdyttäjän kriteereinä on, että hänellä on kyky valmentaa asiakaskohtaamisia ja myyntiä. Jokaiselle työntekijälle tehdään osaamiskartoitus ja sen pohjalta perehdyttämissuunnitelma. Jokainen tutustuu itsenäisesti myös Helsingin Op Pankin intranetissa olevaan perehdyttämisportaaliin. Perehdyttäjän tehtävä on toteuttaa työssä oppimisen ohjaamista sovittujen tavoitteiden ja perehdytys suunnitelman mukaisesti. Perehdyttäjä kehittää työssä oppijan osaamista itsenäiseen asioiden oivaltamiseen ja tiedon hankkimiseen. Hän kehittää omaa osaamistaan perehdyttäjänä ja on itse aktiivinen uuden oppimisessa. Perehdyttäjä ei vaihdu kesken perehdyttämiskampanian, joka on kuusi kuukautta. (Helsingin Op Pankki Oyj intranet.)

Perehdyttävän tehtävä on ottaa vastuu oppimisesta sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Hänen tulee olla aktiivinen, kysyä, kyseenalaistaa, analysoida ja tuoda esiin olemassa oleva osaaminen.

Toimintatapaa sovelletaan kaikkien uusien toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden perehdyttämisessä sekä Helsingin Op Pankin sisällä tehtäviä vaihtavia henkilöitä. Esimerkkinä voidaan mainita henkilöt, jotka siirtyvät henkilöasiakaspalvelusta yrityspalveluun.

Ensimmäisen viikon aikana käydään aloitekeskustelu, jossa toimihenkilö, perehdyttäjä ja esimies käyvät lävitse tavoitteet ja laaditaan opetussuunnitelma. Toisen ja kolmannen viikon aikana siirrytään asiakaspalveluun ja tutustutaan asiakas suuntautuneeseen myyntityöhön. Perehdyttäjä seuraa toimihenkilön asiakaskohtaamisia ja niistä tehdään yhdessä analyysi, jossa katsotaan miten, kohtaamisessa on onnistuttu. Neljännellä viikolla käydään seurantakeskustelu, johon osallistuu myös esimies. Keskustelussa kirjataan toimihenkilön oppiminen intranetiin oppi-

mislomakkeelle ja arvioidaan tavoitteiden saavuttamista. Tästä eteenpäin ensimmäisen puolen vuoden aikana esimies ja konttoriryhmän johtaja käyvät laadunseurantakeskustelun. Toimihenkilön kanssa käydään kehityskeskustelu, jonka pohjalta laaditaan oppimissuunnitelma osaamisen ylläpitämistä varten. Toimintapa kuvataan alla olevassa prosessikuvauksessa.(KUVIO 1.)



KUVIO 1. Perehdyttämisen toimintapa (Helsingin Op Pankki Oyj intranet)

2.3 Perehdytyksen tavoitteet

Tavoitteena Helsingin Op Pankissa on, että työntekijä oppii tuntemaan pankin organisaation, oman tiimin, työtavat, työtilat, tiimin tavoitteet, tiimin roolit ja pelisäännöt, henkilöstöasiat ja turvallisuusasiat.

Tavoitteet perehtyjän näkökulmasta on oppia hoitamaan omaa tehtäväänsä itsenäisesti. Riittävä tuotteiden, sovellusten, prosessien ja toimintatapojen osaaminen. Kuviossa 2 kuvataan osaamiskolmio ja sen asiakasosaaminen osiossa on saavutettava vähintään taso 1, joka tarkoittaa, että henkilö tuntee pankin strategian, vision, osaa toimia sovittujen ohjeiden mukaisesti, tietotekniikan osaaminen, tietää tavoitteet ja toimii tavoitteiden mukaisesti. Ensimmäinen taso on ns. perusosaamista, joka edellyttää vähintään vuoden työskentelyä Helsingin Op Pankissa.

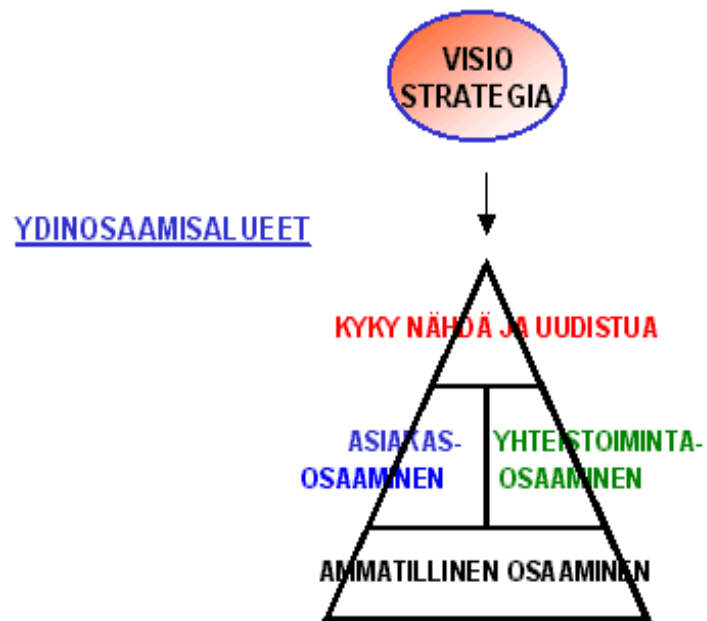
Muiden osaamiskolmion osaamisalueiden taso sovitaan erikseen aloituskeskustelun pohjalta. Aloituskeskustelussa laaditaan opetussuunnitelma jokaisen perehtyjän lähtötason mukaan. Peruskoulutuksen jälkeen jokaisella perehtyjällä on mahdollisuus suorittaa seuraavanlaisia tutkintoja: Rahoitus I – tutkinto, Sijoittajavalmennus, Yritys I – tutkinto. (Helsingin Op Pankki Oyj intranet.)

Helsingin Op Pankki Oyj:n ydinosaaamisalueet jakautuvat osaamisiin, puhutaan osaamiskolmiosta, johon on määritelty pankin menestymisen kannalta tärkeimmät osaamisalueet, (kts. KUVIO 2). Ne ovat jaettu kolmiossa neljään osaan, kolmion kärki muodostaa alueen kyky nähdä ja uudistua. Sen tarkoituksena on oppia ymmärtämään pankin strategia, että jokainen oppija tietää miten päämäärä saavutetaan. Jokaisen työntekijän on osattava nähdä vallitsevat markkinat ja miten pankki niillä toimii. Toimintaympäristön tunteminen siten, että tiedämme miten kilpailijat toimivat ja pystymme reagoimaan nopeasti muutoksiin.

Kolmion keskiosa muodostuu asiakasosaamisesta ja yhteistoimintaosaamisesta. Asiakasosaaminen osioon kuuluu asiakkaan ymmärtäminen esimerkkinä yritysasiakkaan yritysliiketoiminnan ymmärtäminen siten, että osaamme tuottaa asiakkaalle hänen tarvitsemaansa palvelua. Ratkaisuehdotuksen tekeminen asiakkaan näkökulmasta, ottaen huomioon asiakkaan liiketoiminnan. Yhteistoimintaosaamisen osioon on koottu vuorovaikutukseen, yhteistyöhön, tiimitoimintaan, oppimisen edistämiseen ja valmennusosaamiseen tarvittavat taidot ja niiden kehittäminen.

Kolmion alaosa muodostuu ammatillisesta osaamisesta, jossa osaamisiin kuuluvat: päivittäiset raha-asiat, rahoituspalvelut, varallisuudenhoito, tietotekniikka ja erillisosaaminen. Näitä kaikkia osaamisia pankissa tarvitaan menestymisen, pankin strategian ja vision toteuttamiseen.(Helsingin Op Pankki intranet.)

OSAAMISEN KONKRETISOINTI



KUVIO 2. Osaamiskolmio (Helsingin Op Pankki Oyj intranet.)

3 ORGANISAATION OPPIMINEN

3.1 Myyttejä oppimisesta

Kirjassaan (1999) ”Osaajana opintiellä” Leenamajja Ojala pohtii sanontaa ” Vanha koira ei opi uusia temppuja” Ojala toteaa, että ikä ei estä oppimista. Kyky oppia asioita on lähestulkoon elinikäistä, jos oppimista harjoitellaan jatkuvasti. Ojalan mukaan oppimiselle pitää asettaa tavoite. Ojala käsittelee myös myyttiä ”Vain fiksit oppivat”. Hänen toteamuksensa on, että terveissä aivoissa ei ole mitään estettä oppimiselle, asenne ratkaisee. (Ojala 1999, 11.)

Kirjassaan Ojala ”Oppimisen etu- Kilpailukykyä muutoksessa” korostaa erilaisia tapoja oppia. Työssä oppiminen on hänen mukaan tärkeintä oppimista, joka liittyy päivittäiseen toimintaan. Jokainen työelämässä oleva voi todeta tämän saman asian olevan tärkeää myös itselleen. (Ojala 1996, 15.)

Kirjassaan Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001) ”Strategisen osaamisen johtaminen”, toteavat mestari-kirsälli perinteen yhdeksi oppimisen menetelmäksi. He kiteyttävät kisälli-oppimisen käden taitojen oppimiseen harjoittelun ja neuvomisen kautta. Tekemällä oppimisen tuloksia voidaan jalostaa sillä, että liitetään oppimiseen käsitteellisen ymmärryksen kehittymistä tukevaa opetusta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 215.)

Helsingin Op Pankki Oyj:ssä työssä oppiminen alkaa perehdyttämällä, johon kuuluvat verkko-opiskelu, kurssipäivät ja jalkautuminen perehdytysjakson jälkeen konttoriin, tiimeissä oppimiset, erilaisten tutkintojen suorittaminen yhteistyössä eri oppilaitosten kanssa.

3.2 Helsingin Op Pankki Oyj:n arvot

Helsingin Op Pankki Oyj:n osaaminen perustuu arvoihin ja strategiaan. Tavoitteena on systemaattisesti luoda pohja osaamiselle, joka varmistaa kilpailukyvyn ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Helsingin Op Pankki Oyj:n päämääränä on kasvaa markkinoita nopeammin ja olla menestyvä, vetovoimainen ja vastuullinen edelläkävijä, joista sen asiakkaat, henkilöstö ja omistaja voivat olla ylpeitä. (Helsingin Op Pankki Oyj intranet.)

Kasvaminen tarkoittaa sitä, että joka neljäs asiakas olisi Helsingin Op Pankki Oy:n asiakas. Käytännön toimenpiteinä on laajennettu konttoriverkostoa avaamalla Herttoniemeeseen Helsinkiin uusi yritysconttori. Menestyvä, vetovoimainen ja vastuullinen ovat tämän päivän pankkimaailmassa ensiarvoisen tärkeitä tekijöitä. Helsingin Op Pankki Oyj:ssä ne tarkoittavat suomalaisuutta, hyvin ja huolella tehtyjä sijoitustoimintaa ja vastuunottamista ympäristöstä. Olemme suomalainen menestyvä pankki, joka jakaa bonusta etuasiakkailleen.(Helsingin Op Pankki Oyj intranet.)

Helsingin Op Pankki Oyj:n arvot ovat: asiakkaan arvostaminen, vastuullisuus, yhdessä tekeminen, uudistumishalu ja tahto menestyä yhdessä tekemällä. Asiakkaan arvostaminen on konkreettisesti sitä, että asiakkaat saavat hyvää palvelua ja pankki jakaa bonusta kokonaisasiakkuudesta. Vastuullisuus näinä vaikeina finanssikriisiaikoina korostuu ja näkyy vakavaraisuutena. Yhdessä tekeminen näkyy työntekijöiden kouluttamisessa ja esimerkiksi perehdyttämisen ja osaamisen johtamisen järjestämisessä. Op-Pohjola yhteistyötä unohtamatta Helsingin Op Pankki toimii yhteistyössä heidän kanssaan.(Helsingin Op Pankki Oyj intranet.)

3.3 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio oppii nopeasti ja uudistuu jatkuvasti, se kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen, sallii virheitä ja pitää huolta henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta. Ominaista oppivalle organisaatiolle on matala organisaatio, henkilöstön osallistuminen ja yhteinen näkemys toiminnan päämääristä sekä avoimuus ja oman toiminnan kriittinen arviointi. (Viitanen 2006.)

Kirjassaan(1996) Ojala ”Oppimisen etu- Kilpailukykyä muutoksessa” esittelee ”saksalaisen Philipp Rosengartenin, joka teki väitöskirjan London Business Schoolissa 30 eri tutkijan oppivan organisaation malleista ja lähestymistavoista. Hän etsii oppivan organisaation kuvauksista yhteiset tekijät. Rosengarten päätyi 11 oppivan organisaation keskeiseen tekijään, jotka toistuvat eri tutkijoiden malleissa lähestymistavasta riippumatta. Oppivan organisaation keskeiset tekijät ovat:

- ❖ tiimityö ja tiimissä oppiminen
- ❖ systeeminen ajattelu
- ❖ ajatuksia ja toimintaa ohjaavat sisäiset mallit
- ❖ vapaa tiedonkulku ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä sivuttain
- ❖ koko henkilöstön jatkuva kouluttaminen
- ❖ henkilöstön oppimisen palkitseminen
- ❖ jatkuva työn kehittäminen
- ❖ yrityksen strategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan
- ❖ hajautettu päätöksenteko ja osallistava johtaminen
- ❖ oppimislaboratoriot ja jatkuva kokeilu
- ❖ oppimista tukeva yrityskulttuuri ” (Ojala 1996, 136 - 137).

Kiinalasien sananlaskun mukaan oppiminen on elämän kantava voima: ”Jos annat miehelle kalan, hän elää sillä päivän, mutta jos opetat hänet kalastamaan, niin hän elää sillä loppuelämänsä”.

3.4 Muutoksessa mukana

Tämän päivän suurimpia haasteita yrityksille on muutoksessa mukana pysyminen. Koska muutos on aina hiukan pelottava ilmiö, siihen suhtautuminen ja sen kohtaaminen on vaikea asia. Työelämän nopeat muutokset vaativat työntekijöiltä sopeutumista, vuorovaikutustaitoja, uuden asian oppimista ja jatkuvan muutoksen sietokykyä. Jokaiselta työntekijältä vaaditaan jatkuvaa kehittymistä ja ammatillisen osaamisen ylläpitoa.

Muutoksen hallinta on kilpailukeino palvelualoilla. Pankeissa työ on lähestulkoon samanlaista jokaisessa pankkiryhmässä. Markkinoiden nopea uusiutuminen vaatii pankeiltakin nopeasti reagoivaa toimintaa. Menestyneimpiä yrityksiä ovat ne jotka pystyvät nopeaan toimintaan muutoksessa.

Osaamisen kehittäminen on yksi muutoksessa mukana pysymisen edellytys. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001) kirjassaan ”Strategisen osaamisen johtaminen” korostavat osaamista kilpailutekijänä, niissä yrityksissä missä osaamista on hyödynnetty taitavasti. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 215.)

4 TUTKIMUSMENTELMÄ JA TOTEUTUS

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisen tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimus vastaa kysymyksiin millainen, miten, minkä jne. ja antaa tuloksiksi vain ehdollisia selityksiä aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 1996, 157.)

Tutkimus paljastaa odottamattomia seikkoja, joten analyysi on induktiivista. Lähtökohta ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston tarkastelua yksityiskohtaisemmin. Teemahaastattelulla, osallistuvalla havainnoinnilla, ryhmähaastattelulla ja kyselytutkimuksella saadaan aineistoa hankittua. Valitaan joukko ihmisiä tarkoituksenmukaisesti, jolloin valitusta kohteesta tietoa saadaan enemmän kuin satunnaisotoksessa. Tapausta käsitellään ainutlaatuisena ja aineiston tulkinta on sen mukaista. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 1996, 160.)

4.2 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Tutkimukseni toteutin laadullisena tutkimuksena, koska halusin selvittää työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisestä sekä osaamisesta. Tutkimukseni toteutin kyselytutkimuksella lähettämällä kyselylomakkeen pankkimme työntekijöille, jotka työskentelevät yrityspankissa tai yrityskonttoreissa. Kohderyhmä koostuu henkilöistä, jotka ovat olleet pankissa 1-3 vuotta, heitä oli kyselyssä 10 henkilöä, joista viisi vastasi kyselyyn. Kyselylomakkeet lähetettiin sähköpostilla jokaiselle kesäkuun 18 päivä ja vastaukset saatiin viikon sisällä. Kyselylomake suunniteltiin yhdessä Helsingin Op Pankki Oyj:n kehityspäällikön kanssa. Kysymyslomakkeen kysymyksissä käytettiin avoimia kysymyksiä. Kyselylomake on esitetty liitteessä 1.

Kirjassaan Hirsijärvi (1996) kuvaa kyselytutkimuksen etuna sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselytutkimuksen suorittaminen on tehokasta, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Kyselylomake voidaan yhtäaikai-

sesti lähettää isolle joukolle ja jos lomake on suunniteltu hyvin huolellisesti, niin aineisto voidaan käsitellä nopeasti tallennettuun muotoon ja analysoida tietokoneen avulla. Kustannukset ja aikataulu on myös melko tarkasti arvioitavissa. Kyselytutkimuksen heikkoutena pidetään pinnallisuutta ja tutkimuksen teoreettista vaatimattomuutta. (Hirsijärvi 1996, 190.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudesta puhutaan realibeliteettina, joka tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Luotettavuus voidaan todeta monella eri tavalla. Kirjassaan Hirsijärvi (1996) viitaa esimerkkiin, missä kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, tai jos sama henkilö tutkitaan eri tutkimuskerroilla. Jos tämä tutkimus uusittaisiin ja samat henkilöt vastaisivat eri tutkimuskerralla, niin tulos olisi sama. Oman tutkimukseni luotettavuus on siis korkea.

Toinen tutkimuksen arviointi käsite on validius eli pätevyys, jonka tarkoituksena on mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittareiden ja menetelmien todellisuus ei vastaa, sitä jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkkinä Hirsijärvi (1996) mainitsee kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat käsittäneet kysymykset toisin mitä tutkija oli ajatellut. Mikäli tutkija käsittelee tuloksia oman ajattelumallin mukaisesti tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä. Tämä tutkimus osoitti, että kysymyksiin oli vastattu niin kuin olin ajatellutkin vastattavan.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus paranee, mikäli tutkija selostaa tarkasti tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksen pätevyys merkitsee kuvauksen ja siihen liittyvien tulkintojen ja selitysten yhteensopivuutta. Esimerkkinä voidaan kysyä sopii-ko selitys kuvaukseen eli voiko selitykseen luottaa? (Hirsijärvi 1996, 226,227.)

5 YHTEENVETO TUTKIMUKSESTA

5.1 Tutkimus ongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksensa oli tarkastella 1 - 3 vuotta yritysrankissa työskennelleiden toimihenkilöiden kokemuksia perehdyttämisestä ja osaamisesta: Kysely lähetettiin 10 toimihenkilölle ja vastauksia saatiin viideltä toimihenkilöltä. Tutkimuksessa tarkasteltiin näkökulmaa; Miten perehdytyksessä on onnistuttu? Miten uusi työntekijä on kokenut työyhteisön tuen? Miten työntekijä on kehittänyt osaamistaan?

5.2 Perehdytys ja työnopastus

Tätä osaa tutkimuksessa tarkasteltiin kysymyksillä; Minkälaisia kokemuksia sinulla on perehdytyksestä tullessasi töihin yrityspalveluihin? Toimiko tukenasi työtehtävien oppimisessa nimetty perehdyttäjä tai kokeneempi työkaveri? ja Miten yrityspalveluiden uuden työntekijän perehdytys tulisi mielestäsi hoitaa.

Suurimmalla osalla kokemus perehdyttämisestä oli, että siihen oli panostettu ja perehdytysuunnitelma oli tehty. Kyselyyn vastanneista jokaisella oli ollut jonkinlainen perehdyttäjä. Joko samaa työtä tekevä toimihenkilö tai tehtävään valittu perehdyttäjä. Yhdessä vastauksessa oli koettu, ettei vuorotteluvapaalle lähtevän perehdyttäjän tilalle valittu uutta perehdyttäjää. Yhdessä vastauksessa todettiin näin: *”Konttorin henkilöressurit olivat tiukalla ja aloittamiseni ajankohta oli muutenkin erittäin työn täyteinen, joten perehdyttämistä voisi kuvata lauseella ”tiputetaan” veteen ja katsotaan pysyykö pinnalla”*.

Perehdyttämisen kehittämiseksi toivottiin aikaa ja lisää resursseja perehdyttämisen toteuttamiseksi niin, että olisi päässyt nopeammin kiinni työtehtäviin. Perehdyttäjäiltä toivottiin korkeaa motivaatiota tehtävään suorittamiseksi. Toivottiin myös aikaa perehdytysportaaliin tutustumiseen ja ohjeiden lukemiseen intranetista. Suurimmalla osalla vastanneista työnopastukseen oli panostettu ja perehdyttäjä oli motivoitunut tehtäväänsä paitsi yksi vastanneista koki *”Perehdyttäjä oli nimetty,*

mutta hänestä sai sen vaikutelman, että perehdyttäminen ei oikein kiinnostanut vaan hän teki kaiken mieluummin itse.”

Selkeä ehdotus kaikilla vastanneista oli koulutussuunnitelman tekeminen toimenkuvan pohjalta. Toivottiin perehdyttämisen aikajanaa 1-3 kk siten, että alkuinformaation jälkeen päätekoulutus kestäisi vähintään 1 kk, jolloin opittaisiin sovellukset. 2–3 kk:n perehdyttämisyksiköllä kierrettäisiin suunnitelmallisesti eri osastoja, jonka jälkeen olisi taitoja mennä kohtaamaan asiakastapaamiset. Tämän koko jakson ajan toimisi mentori mukana yhdessä oppien. Koko jakson päätteeksi olisi seurantakeskustelu ja osaamisen kehittämisen jatkosuunnitelma.

5.3 Työyhteisön ja esimiehen tuki

Tähän osioon haettiin vastauksia seuraavista kysymyksistä: Miten työyhteisösi otti sinut vastaan? Miten esimiehesi on tukenut ja valmentanut sinua työsuhteesi alkuvaiheessa? ja Minkälaista tukea työntekijä tarvitsee perehtymisvaiheessa?

Työhön tullessaan jokainen oli saanut lämpimän vastaanoton omalta tiimiltään ja esimieheltään. Suurin osa vastanneista sai myös esimieheltään tukea perehdyttämisen alkuvaiheessa. Esimiehen tuki oli koettu tärkeäksi ja siitä sai tunteen, että heistä välitettiin. Esimiehet olivat järjestäneet perehdytystä ja ohjanneet tulokkaat pankin sisäisiin koulutuksiin. Yhdellä vastanneista toivomuksena oli, että esimieheltä odotettiin selkeämpää opastusta tiimirooleista: *”Esimies on välillä kysynyt miltä tuntuu ja toivonut että viihdyn, mutta kovin syvällisiä keskusteluja emme ole käyneet. Olisin toivonut häneltä selkeämpää opastusta siitä mikä on hänen mielestään roolisi tiimissä ja mitä minulta odotetaan.”*

Valtaosa vastanneista toivoi työparityöskentelyä, joka auttaisi alkuvaiheen työskentelyä. Toivomuksena oli myös ymmärrystä ja aikaa uuden toimihenkilön oppimiseen. Kehittämisen kohteena mainittiin myös ajankäyttö perehdyttämiseen ja resurssipula.

5.4 Osaamisen kehittäminen

Miten osaaminen on kehittynyt yksilön kannalta tarkasteltiin aihetta seuraavilla kysymyksillä: Osallistuitko Helsingin Op Pankin uusille työntekijöille tarkoitettuun perehdytysohjelmaan? Mitä mieltä olet ko. ohjelmasta? ja Minkä verran olet hyödyntänyt perehtymisportaalia ja verkkokursseja tiedonhankinnassa ja osaamisesi kehittämisessä?

Oppimisen kannalta perehdytysohjelma koettiin tärkeäksi alkuvaiheessa. Koska sen kautta pääsee tutuksi talon tapoihin ja oppii pankkijärjestelmät. Osa vastanneista ei ollut osallistunut koulutusohjelmaan, vaan osallistunut vain johonkin osioihin. Perehdytysohjelmasta toivottiin kattavampaa kokonaisuutta esimerkiksi jakamalla perehdytys osiin niin, että alkuinformaatio annettaisiin heti alussa. Pääte- ja tuotekoulutusta toivottiin viikon sisällä aloittamisesta. Osuuspankkitoiminnasta toivottiin myös koulutusta, miten osuuspankit toimivat. Kyselyyn vastanneista jokainen oli suorittanut jonkin verkkokurssin valitsemiltaan osa-alueilta.

Kokemuksia oman osaamisen kehittämisestä ja osallistumisesta perehdytysohjelmaan ja mielipidettä ko. ohjelmasta hän totesi seuraavaa:” *Osallistuin, mutta en kaikkiin osioihin. Osuvan ym. sovellusten koulutus oli mielestäni hyvä ja perusteellinen. Pankin liiketoimintaidea, turvallisuus- ym. osiot olivat kovin ylenpalttisia, niistä ei saanut selkeää kokonaiskuvaa. Lisäksi olisin toivonut kunnon perehdytystä koko osuuspankkitoimintaan, mitä tarkoittaa itsenäiset osuuspankit ja miten se vaikuttaa jokapäiväiseen työskentelyyn. Myös tiimipalkkiot, henkilöstörahasot ja henkilökuntaedut jäivät täysin selittämättä, vaikka ne ovat todella tärkeitä asettumisen ja viihtymisen kannalta”.*

6 JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMISKOHTEET JA -EHDOTUKSET

6.1 Johtopäätökset

Aloittaessaan työt Helsingin Op Pankissa kyselyyn osallistuvat kokivat työtoverinsa mukaviksi ja empaattisiksi, mikä osaltaan on tärkeä tekijä perehtymisessä ja työpaikkaan sopeutumisessa. Tutkimuksen perusteella perehdyttämisen merkitys korostui sitoutumisena työyhteisöön ja työpaikkaan. Tutkimuksesta löytyi useita kehittämisen alueita, joihin perehdyttämisessä tulee kiinnittää huomiota.

Vastaajien mielestä esimiestoiminta oli perehdyttämisvaiheessa asiallista ja työntekijän huomioon ottavaa. Kiireen keskellä esimiehet ovat olleet avainasemassa antamassa apua ja neuvontaa aloittelijoille.

Vastaajat kokivat myös tärkeäksi uusien työntekijöiden perehdytysohjelman, johon liittyy mm. turvallisuusasiat, pankkisalaisuusasiat, talon tapoja ym. Tähän alkuohjelmaan kaivattiin laajempaa näkemystä Osuuspankeista ja omasta tulevasta tehtäväkentästä. Kyseessä olevaan ohjelmaan olivat lähes kaikki vastanneista osallistuneet.

Tutkimuksessa heräsi kysymys pankin verkossa toimivan perehdytysportaalin kehittämisestä siten, että se toimisi työkaluna perehdyttämisen alkuvaiheesta asti. Tutkimuksessa ilmeni, ettei perehdytysportaalia ollut juuri kukaan käyttänyt.

6.2 Kehittämiskohteet

Tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi nousi perehdyttämisen suunnitelmallisuus ja johdonmukaisuus. Perehdyttämisen valvontaa toivottiin siten, että perehdytys-suunnitelmaa käydään lävitse perehdytyksen aikana. Ajankäyttö suunniteltava siten, että perehdyttäjällä on tähän tehtävään varattu aika ja hänen tavoitteet asetettava sen mukaisesti. Perehdyttäjiä tulisi olla nimettynä enemmän ja heillä tulisi olla motivaatio tehtävää kohtaan. Perehdyttäjiksi tulisi valita henkilöitä, jotka luonteeltaan soveltuisivat tehtävää hoitamaan.

Toinen tärkeä kehittämisen kohde oli osaamisen lisääminen. Tutkimuksessa tuli ilmi työparityöskentelyn tarpeellisuus. Tiedon jakaminen mentoroimalla koettiin yhdessä vastauksessa toimivaksi tavaksi oppia uusia asioita.

Helsingin Op Pankki Oyj koettiin kiinnostavaksi työpaikaksi. Suurin osa vastanneista koki, että pankissa on hyvät mahdollisuudet kehittymiselle ja etenemiselle. Helsingin Op Pankissa ymmärretään perehdyttämiseen ja työntekijöiden jatkuvan koulutuksen merkitys tuloksen tekemisessä ja sen tähden haluttaisiinkin järjestelmän toimivan tarkoituksenmukaisesti.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tehdä tutkimus, joka syventyisi siihen, mitkä tekijät lisäävät perehdyttäjän motivaatiota perehdyttäjänä. Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi toistaa tämä tutkimus vuosittain, jotta nähdään mihin suuntaan perehdyttämisen kehitys on mennyt.

6.3 Kehittämissuhteet

Ensin valittaisiin perehdyttäjät, jotka vastaisivat päätehtävänä perehdyttämisestä. Järjestettäisiin hakumenettely ja sen kautta tehtäisiin valinta perehdyttäjistä. Perehdyttäjän tulisi olla luonteeltaan tehtävään sovelias ja motivoitunut. Toiseksi tulisi järjestää koulutusta perehdyttäjille. Koulutus voisi olla lyhytmuotoista ja koulutuksen sisältö voisi olla perehdytykseen liittyvien toimintojen käytännön ohjausta.

Perehdyttämisen kesto jaettaisiin aikajaksiksi siten, että peruskoulutus kestäisi kaksi viikkoa kaikille uusille toimihenkilöille. Tämän jälkeen työharjoittelu jatkuisi kolme kuukautta tiimeissä ja yrityspankissa tutustumalla eri osastoihin. Tässä osiossa tehtäisiin työtä osastoilla toisen opastuksella.

Kaikissa yrityspankin tiimeissä ja yrityskonttoreissa valittaisiin kummi perehdyttäjälle. Kummien valinnassa tulisi kiinnittää huomiota tehtävän vaatimaan sitoutumiseen ja vapaaehtoisuuteen. Ketään ei tule pakottaa tehtävään mukaan. Pe-

rehdyttävä olisi kummin vastuulla koko kolmen kuukauden ajan ja osallistuisi kummin ohjauksella käytännön työn tekemiseen.

6.4 Kehitysehdotukset koulutusjaksoille

Peruskoulutusjakson aikana uusille toimihenkilöille olisi hyvä jakaa kirjallista materiaalia pankista. Esimerkiksi pankin vuosikertomus, organisaatiokaaviot, työnkuvia, kulkuohjeita, työterveyshuollon esittely ja toimintatapa jne. Henkilöstöosasto voisi koota paketin toimihenkilöille valmiiksi.

Työharjoittelujaksolla toimihenkilön esittelemine tiimille/tiimeille kummin tai valmentajan toimesta. Tämä tulisi suorittaa heti ensimmäisenä päivänä, kun toimihenkilö tulee tiimiin/konttoriin. Työharjoittelujakso jatkuisi kummin opastuksella ensin seuraamalla kummin työtä, sitten kummi ohjaa itsenäiseen työskentelyyn. Kummilla ja toimihenkilöllä tulisi olla yhteiset tavoitteet koko perehdyttämisyksikön aikana.

Perehdyttäjät yhdessä kummien kanssa voisivat kehittää perehdytysportaalin ja verkkokurssien käytön siten, että ne kuuluisivat koulutusohjelmaan järjestelmällisesti.

Arviointi- ja kehityskeskustelut käytäisiin koulutusjakson päätteeksi valmentajan kanssa ja siinä sovittaisiin jatkotoimenpiteet työsuhteesta ja koulutuksesta. Oppimisen kehittymistä seurattaisiin vuoden ajan joka kuukausi valmentajan johdolla.

LÄHTEET

Aulanko, Mari 1991. Minä osaan, WSOY, Juva.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13.osin uusittu painos, Otava, Keuruu.

Kirjavainen, Paula & Ritva, Laakso-Manninen 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita Oyj, Helsinki.

Kortesjärvi-Nurmi, Sirkka & Kuronen, Marja 2008. Yrityksen viestintä. Edita Primo Oy, Helsinki.

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY, Juva.

Mikkola, Anne-Maria & Julin, Anita 1999. Äidinkieli ja kirjallisuus. WSOY, Porvoo.

Niskanen, Pekka 1998. Auta auttamaan. WSOY, Helsinki.

Otala, Leenamajja 1999. Osaajana Opintiellä. WSOY, Porvoo.

Otala, Leenamajja 1996. Oppimisen etu- kilpailukykyisessä muutoksessa WSOY, Porvoo.

Åberg , Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Otava, Keuruu.

Räsänen, Juha 1994. Työvalmennus. WSOY, Juva.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Helsingin Op Pankki Oyj. Intranet sivut. Luettu 21.9.2008

Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus. [http://www.tyoturva.fi/julkaisut/e-kirjat/työhön perehdyttäminen ja opastus.pdf](http://www.tyoturva.fi/julkaisut/e-kirjat/työhön_perehdyttäminen_ja_opastus.pdf). Luettu 24.9.2008.

LIITTEET

Liite 1 Tutkimuskysymykset

LIITE 1

Helena Markkasen opinnäytetyö Metropolia –Ammattikorkeakoulu/Myyrmäki
Perehdyttämisen/oppimisen kehittäminen Helsingin Op Pankki Oyj Yrityspankissa.

Kysymykset:

- 1) Minkälaisia kokemuksia sinulla on perehdytyksestä tullessasi töihin yritys- palveluihin?
- 2) Miten työyhteisösi otti sinut vastaan?
- 3) Miten esimiehesi on tukenut ja valmentanut sinua työsuhteesi alkuvaiheessa?
- 4) Toimiko tukenasi työtehtävien oppimisessa nimetty perehdyttäjä tai kokeneempi työkaveri?
- 5) Osallistuitko Helsingin Op Pankin uusille työntekijöille tarkoitettuun perehdytysohjelmaan? Mitä mieltä olet ohjelmasta?
- 6) Minkä verran olet hyödyntänyt perehtymisportaalia ja verkkokursseja tiedonhankinnassa ja osaamisesi kehittämisessä?
- 7) Miten yrityspalveluiden uuden työntekijän perehdytys tulisi mielestäsi hoitaa?
- 8) Minkälaista tukea uusi työntekijä tarvitsisi perehtymisvaiheessa?
- 9) Minkälaista koulutusta tarvitaan työsuhteen alkuvaiheessa?
- 10) Mitä ajattelet omasta tulevaisuudesta Helsingin Op Pankissa?