



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Perehdyttäjien osaamisen lisääminen - Case Luottokunta

Puranen, Jasmin

2012 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Perehdyttäjien osaamisen lisääminen
- Case Luottokunta

Puranen, Jasmin
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Puranen, Jasmin

Perehdyttäjien osaamisen lisääminen - Case Luottokunta

Vuosi 2012 Sivumäärä 53

Luottokunta on Suomen johtava korttimaksamisen palveluyhtiö ja Pohjoismaiden toiseksi suurin luottokorttitapahtumien välittäjä. Se tarjoaa palveluita kuluttajille, kaupoille ja pankeille tavoitteenaan tehdä korttimaksamisesta entistäkin sujuvampaa. Alkunaan Luottokunta on saanut 1960-luvun Aleksanterinkadun kauppiaiden toiminnasta.

Tämä opinnäytetyö tehtiin hankkeistettuna Luottokunnan Human Resources Development (HRD) osastolle syksyn 2011 ja kevään 2012 aikana. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada käsitys Luottokunnan perehdyttäjien osaamisesta. Samalla tutkittiin myös, millaisia apukeinoja perehdyttäjät tarvitsisivat suoriutuakseen perehdyttämisestä parhaalla mahdollisella tavalla. Työn pohjalta haluttiin myös saada kehitysideoita, joiden pohjalta Luottokunnan perehdyttämisprosessia voitaisiin konkreettisesti kehittää.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin henkilöstön kehittämisen, oppimisen ja perehdyttämisen teorioihin tukeutuen. Näiden teemojen lisäksi työssä käsiteltiin tarkemmin perehdyttämisen historiaa, sen suunnittelua ja osa-alueita, perehdyttämisen toteutumismuotoja sekä arvioitiin sen hyötyä yritykselle.

Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen ja aineiston keräysmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Haastateltavia oli yhteensä viisi henkilöä ja haastattelut toteutettiin kahdessa osassa. Haastattelukysymyksiä oli 12 kappaletta ja niiden esitysjärjestys oli sovittu etukäteen Luottokunnan yhteyshenkilön kanssa. Haastattelut nauhoitettiin, minkä jälkeen ne litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin.

Tutkimustuloksista selvisi, että Luottokunnan perehdyttäjillä on vahva osaamisen taso, mikä on muodostunut oman työn puitteissa. Luottokunnan perehdyttäjät kaipaivat kuitenkin kirjallisia ohjeistuksia perehdyttämisen tueksi sekä enemmän aikaa perehdyttämisen toteuttamiseen. Koulutuksien ja oppimistilaisuuksien koettiin tukevan osaamisen kehittämistä.

Kehitysideoita esitettiin siitä, kuinka Luottokunnan HRD voisi osallistua yhdessä perehdyttäjien kanssa perehdytysprosessin kehittämiseen. Esimiesten toivottiin kiinnittävän enemmän huomiota perehdytysroolien jakautumiseen sekä miettivän henkilökemioita laajemmin perehdytykseen osallistuvien osalta. Luottokunta voisi hyödyntää jatkossa nimettyjen perehdyttäjien käytäntöä ja tarjota laaja-alaisemmin erilaisia koulutuksia. ”*Tervetuloa Luottokuntaan*” -tapahtuman toivottiin olevan interaktiivisempi tulevaisuudessa.

Asiasanat perehdyttäminen, perehdyttäjä, oppiminen, henkilöstön kehittäminen

Puranen, Jasmin

Increasing the level of know-how of mentors in the case of Luottokunta

Year	2012	Pages	53
------	------	-------	----

Luottokunta is the leading card payment service provider in Finland and the second largest credit card transaction moderator in the Nordic Countries. It was established in the 1960's when the bankers and merchants of Helsinki's Aleksanterinkatu decided to make payment more efficient and flexible. The objective of Luottokunta is to make card payments in a reliable and professional fashion, and provide services for everyone involved: consumers, merchants and banks.

Luottokunta's Human Resources Development Department (HRDD) commissioned this thesis, which was written between 2011-2012. Three objectives were set for the thesis. The first was to establish the level of know-how of the mentors involved in the orientation of new employees. The second goal was to identify the resources mentors would need to improve orientation, and the third was to present development proposals for improving the company's orientation process in the future.

The theoretical framework is based on a discussion of various theories of human resources development, learning and workplace orientation. In addition to these themes, the thesis studies more specifically the history of orientation, its design and value. This leads to an evaluation of orientation, and its value for Luottokunta.

The research method was qualitative, and the chosen data collection method was the semi-structured themed interview. Interviews were held in two groups, and there were five mentors present in total. During the interviews, 12 questions were asked and their order of presentation was agreed in advance with Luottokunta's contact person from HRDD. The interviews were recorded and transcribed.

Based on the research results, Luottokunta's mentors have a strong level of expertise gained during their work career. Concerning orientation, the mentors expressed the wish that written guidelines be produced to support the process. The results also indicate that mentors need more dedicated time to implement orientation. Finally, training and learning events were felt to improve the know-how needed in the process.

The development proposals presented to the HRDD suggested a stronger role for the Department's in participating in the orientation process together with the mentors than is the case at present. Superiors were asked in the future to pay more attention to the distribution of roles in orientation. Chemistry between the mentor and the new employee should be thought through more carefully before orientation. Luottokunta could exploit the appointed mentors' standards, and provide more multifaceted occasions for training. The event "*Welcome To Luottokunta*" could be made more interactive in the future than it is at present.

Key words orientation, mentor, learning, human resources development

Sisältö

Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	1
1.3 Tutkimusprosessi	1
2 Henkilöstön kehittäminen.....	2
2.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen	3
2.1.1 Osaamisen turvaaminen työyhteisössä	4
2.1.2 Osaamisen kehittämisen suunnittelu	5
3 Oppiminen osana yritystoimintaa	6
3.1 Oppimisprosessin vaiheet	7
3.2 Oppimisen teoriat	8
3.3 Oppimisen haasteet ja esteet	9
4 Perehdyttäminen	11
4.1 Perehdyttämisen tausta.....	12
4.2 Perehdyttäminen osana yrityksen strategiaa	13
4.3 Perehdyttämisen suunnitteleminen	13
4.3.1 Vastuuhenkilöt	14
4.4 Perehdyttämisen hyödyt	17
4.5 Perehdyttämisen arviointi	18
5 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö	19
6 Case: Luottokunta.....	21
7 Kvalitatiivinen tutkimusmetodi	22
7.1.1 Haastattelun edut tutkimusmenetelmänä	23
7.1.2 Teemahaastattelu, lomakehaastattelu, syvähaastattelu	24
7.2 Haastattelututkimuksen laadinta ja toteutus	25
7.3 Teemahaastattelun tutkimuskysymykset perehdyttäjille.....	26
7.4 Perehdyttäjien taustatiedot ja alkutilanne perehdyttämisestä	26
7.5 Haastattelukysymykset.....	26
7.5.1 Perehdyttäjien mielikuva perehdyttämisen osa-alueista	27
7.5.2 Mielenpide perehdyttämisen osa-alueiden poistamisesta/lisäämisestä	28
7.5.3 Perehdyttäjänä kohdatut vaikeudet	29
7.5.4 Tärkeät ja kriittiset asiat perehdyttämisessä	31
7.5.5 Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet	32
7.5.6 Perehdyttäjänä kehittyminen	32
7.5.7 Perehdytysosaamisen kehittäminen.....	33
7.5.8 Perehdyttäjän haasteet tulevaisuudessa	34
7.5.9 Keinot onnistuneeseen perehdyttämiseen	35

7.5.10	Luotsi-järjestelmän perehdytyslistan hyödyntäminen.....	36
7.5.11	Ryhmän / Luottokunnan perehdytysprosessin kehittäminen	36
7.5.12	Asioiden huomioiminen tulevaisuudessa perehdyttämisessä	37
8	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.....	38
9	Johtopäätökset	39
10	Kehitysehdotukset	41
11	Jatkotoimenpiteet.....	43
	Lähteet	45
	Kuviot.....	48
	Liitteet	49
	Liite 1: Haastattelukysymykset perehdyttäjille	49
	Liite 2: Perehdytyksen osa-alueiden kartoituslomake.....	50

Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Luottokunnan henkilöstön kehittämyksikölle (Human Resource Development, jatkossa HRD), joka on osa yrityksen henkilöstöhallintoyksikköä. Henkilöstön kehittämisen yksikölle oli ajankohtaista selvittää keinoja, joilla pystyttäisiin kasvattamaan Luottokunnan perehdyttäjien osaamisen lisäämistä.

Opinnäytetyön kirjoittaja on työskennellyt Luottokunnassa useita vuosia. Tarve opinnäytetyölle syntyi kirjoittajan opintoihin sisältyvän toisen työharjoittelun myötä. Kolmen kuukauden työharjoittelu suoritettiin Luottokunnan HRD:lle vuonna 2011, huhtikuusta heinäkuuhun.

Tutkimus toimii opinnäytetyönä Laurea-ammattikorkeakoululle ja oli luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaihetta ei olla aikaisemmin tutkittu Luottokunnassa. Tutkimusprosessin aikana yhteyshenkilönä toimi Luottokunnan HRD-specialist.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyölle asetettiin selkeät tavoitteet. Ensisijaisena tavoitteena oli saada käsitys Luottokunnan perehdyttäjien osaamisesta. Toisena tavoitteena oli kartoittaa perehdyttäjien tarvetta saada apukeinoja suoriutuakseen perehdyttämisestä parhaalla mahdollisella tavalla. Luottokunnan asettama kolmas tavoite oli saada tutkimuksen pohjalta kehitysideoita, joilla voitaisiin konkreettisesti kehittää Luottokunnassa tapahtuvaa perehdyttämistä.

1.3 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa tutustuttiin tutkimuksen teoreettiseen taustaan ja keskusteltiin Luottokunnan yhteyshenkilön, HRD-specialistin, kanssa työn tavoitteista ja keinoista, joilla työn tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tutkimus sovittiin toteutettavan teemahaastatteluna Luottokunnan perehdyttäjille.

Yhteistyössä yhteyshenkilön kanssa hahmoteltiin perehdyttäjiltä kysyttävät kysymykset ja päätettiin, kuinka monta Luottokunnan perehdyttäjää olisi tarkoituksenmukaista haastatella. HRD-specialist auttoi myös selvittämään, ketkä Luottokunnan esimiehistä pystyisivät nimeämään alaisistaan haastateltavia perehdyttäjiä.

Luottokunnan asettamien tavoitteiden ollessa selvät, opinnäytetyön alustava suunnitelma esiteltiin Laurea-ammattikorkeakoulun suunnitteluseminaarissa. Tilaisuudessa esitettiin suunnitelma siitä miten työ tulisi toteuttamaan ja minkälaisessa aikataulussa.

Haastattelukysymyksien ollessa valmiita, hyväksyttiin ne vielä opinnäytetyön ohjaajalla ennen haastatteluiden toteuttamista. Tämän jälkeen haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajat ja järjestettiin haastatteluille sopiva työtila, hyödyntäen Luottokunnan ryhmäpalaveritiloja.

Haastatteluita järjestettiin kaksi kappaletta syksyn 2011 aikana. Haastateltavaksi pyydettyjä perehdyttäjiä oli kuusi henkilöä, mutta haastatteluihin heistä osallistui viisi. Ensimmäisessä haastattelussa paikalla oli kolme henkilöä Luottokunnan eri osastoilta ja toisessa kaksi henkilöä. Yksi haastatteluun pyydetystä perehdyttäjistä oli estynyt saapumasta tilaisuuteen.

Ottaen huomioon valittujen haastateltavien työkokemuksen Luottokunnassa, voidaan olettaa, että henkilöt ovat edustava otos Luottokunnan perehdyttäjistä. Huolimatta siitä, että tutkimus teetettiin juuri Luottokunnalle, voidaan aihekokonaisuutta pitää relevanttina myös muissa vastaavanlaisissa palveluyrityksissä.

Molemmat haastattelut litteroitiin eli ääninauhurille tallennetut haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi Word-dokumentteihin. Litteroinnin jälkeen molempien haastatteluiden tutkimuskysymykset jaettiin aihealueittain ja analysoitiin tarkemmin raportin kohtaan ”6.3 *Teemahaastattelun tutkimuskysymykset perehdyttäjille.*” Raportti on englanninkielistä tiivistelmää lukuun ottamatta toteutettu suomeksi ja se on luettavissa myös sähköisesti verkkokirjastojärjestelmä Theseuksessa.

Tutkimuksen suunnittelu-, raportointi ja toteutusvastuut oli Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijalla Jasmin Purasella.

2 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstöjohtaminen on kasvattanut arvoaan yrityksissä tuntuvasti. Resursseja ja aikaa käytetään henkilöstöasioiden hoitamiseen enemmän kuin koskaan. Käytännöt ja tavat, joita käytetään ihmisten johtamiseen, eivät ainoastaan heijastu yksilöiden hyvinvointiin vaan koko yrityksen menestymiseen. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 85.) Nykyisen ajattelumallin mukaan jokainen henkilö on vastuussa sekä omasta että yhteisönsä kehittymisestä. (Viitala 2007, 183).

Henkilöstön kehittäminen, sen vaaliminen ja ylläpito ovat äärimmäisen tärkeitä asioita henkilöstön kehittämistoiminnolle. Henkilöstötoimintojen osa-alueisiin on perinteisesti liitetty henkilöstön kehittäminen. Useimmissa yrityksissä henkilöstön kehittämyksikkö on saanut vastuulleen henkilöstön kehittämisen koordinoinnin ja vastuun sen organisoinnista. (Viitala 2007, 183.)

Johtaminen, rakenteet ja toimintamallit ovat keinoja, joilla yritykset tukevat kehittymisen prosesseja. Yrityksissä ei ole aikaa odotella jokaisen henkilökohtaisesti havaitsevan omat kehityspisteensä ja tarpeensa. Muun palkkatyön ohella osaamisen jatkuvasta ylläpitämisestä on tullut luonnollinen osa työnkuva. Tästä huolimatta, vastuu on jaettu henkilön ja yrityksen välillä. Työntekijän vastuulle jää henkilökohtaisen osaamisen ylläpitäminen, kun taas yritys sitoutuu tukemaan henkilöä sen saavuttamisessa. (Viitala 2007, 183.)

Yrityksissä puhutaan usein osaamisen kehittämisestä henkilöstön kehittämisen (Human resources management) käsitteellä. Käsitteen käyttäminen on luonnollista, koska pohjimmiltaan yrityksen itse toiminnan ehtona oleva osaaminen pohjautuu ihmisten osaamiseen. Sitä kehittämällä voidaan rakentaa yrityksen osaamista eteenpäin. (Viitala 2007, 182.)

Simola ja Castrén (2008, 8) ovatkin todenneet (Viitala 2003, 11 mukaan), että ”kaikkiin muihin yrityksen voimavaroihin verrattuna henkilöstöön liittyy se ylivertainen haaste, että se koostuu ihmisistä, joilla on tunteet ja tahto”.

2.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Henkilöstön kehittämistä voidaan lähestyä joko behavioristisen tai konstruktivisen näkemyksen kautta. Behavioristisessa näkemyksessä henkilöstön kehittäminen nähdään suhteellisen mekaanisena toimintana, jossa keskitytään lisäämään puuttuvia tai vaillinaisia tietoja ja taitoja. Vajeiden korjaaminen tapahtuu aina niiden huomioituessa ja tarpeellisuuden ilmaantuessa. Yrityksien toiminnassa behavioristinen toimintamalli on ottanut sijaa henkilöstön kehittämistoiminnoissa. (Viitala 2007, 185.)

Tyypillistä behavioristiselle näkemykselle on, että yrityksien henkilöstötoiminnot toteuttavat sitä järjestämällä koulutuksia. Tyypillisesti yrityksen henkilöstön kehittämisen ammatillaiset selvittävät aluksi yrityksen tai toimintaympäristön tarvetta kehittää osaamista. Tämän jälkeen sovitaan koulutuksista ja niiden organisoinnista. Tällaista toimintaa voidaan pitää palkkiona hyvästä työsuorituksesta tai mahdollisuutena saada vaihtelua omaan työnkuvaan. (Viitala 2007, 183.)

Konstruktivisen ajattelumallin taustalla on ajatus, että vasta kun ajatusmallit ovat tarpeeksi kehittyneet, voi koko yritys kehittyä. Painopiste on henkilöstön ajattelumallien syvällisessä analysoimisessa ja niiden kehittämisessä. Konstruktivisessa mallissa oppijalähtöisyydelle ja kokemusten käsittelylle annetaan paljon arvoa ja yksittäisten taitojen arvostaminen jää vähemmälle. Konstruktivisessa kehittämisajattelussa tavoitteena on henkilökohtaisen itsensä kehittämisen vahvistaminen. (Viitala 2007, 183.)

2.1.1 Osaamisen turvaaminen työyhteisössä

Ihmisen oppimiselle on tärkeää henkilökohtaiset kokemukset työympäristössä. Kokemuksia pidetään tärkeänä voimavarana ihmisen kehittymiselle nykyisen henkilöstön-kehittämisajattelun mukaan. Parhaiten ihmisen kokemuksia voidaan hyödyntää tilanteessa, jossa niitä kyetään tarkastelemaan työyhteisössä reflektiivisesti. Tämä tarkoittaa kokemusten käsittelyä ja analysointia päämääränä uuden tiedon konstruointi tai uusien näkökulmien löytäminen. (Viitala 2007, 184.)

Aaltonen & ym. (2008, 127) mainitsevat palaveri- ja mentorikäytännöt sekä kehityskeskustelut kehittymisen toimenpiteinä. He myös toteavat, että ”kehittyvän tason yritys, joka hyödyntää mahdollisimman laajasti erilaisia kehittämistoimenpiteitä, hyötyy vastuullista toimintatapaa vahvistaessaan erityisesti kehittämisen järjestelmällisyydestä ja tavoitteellisuudesta.” Koulutusta suunniteltaessa olisikin Aaltosen & ym. mukaan tavoiteltavaa keskittyä koulutustarpeen yli henkilön osaamis- ja oppimispotentiaaliin. Koulutustarpeen pitäisi lähteä liikkeelle henkilön itselleen tärkeäksi kokemistaan tarpeista ja kehittymisen suunnista.

Uudistuneille tehtävärooleilla on myös vaikutuksensa organisaation muutokseen. Roolien määrittelyllä vaikutetaan siihen, millaisia henkilöitä organisaatiossa työskentelee tai kuinka motivoituneita he ovat. Tällä kaikella on vaikutuksena yrityksen strategioihin. Organisaation rakenne määrittelee vahvasti sen strategiaa ja päinvastoin. (Helsilä 2009, 77.)

Osaamisen ollessa yritykselle selkeästi kilpailuetukysymys, tulisi esimiehen tärkeimmän tehtävän olla rakentaa organisaatio sellaiseksi, jossa oppiminen on mahdollista. Oppivan organisaation tunnistaa yrityksestä, jossa yrityksessä hallitsevat arvot organisoidaan uudestaan. Tämän ymmärretään vaikuttavan yrityksen tehtävärooleihin ja yritykseen sinänsä. (Helsilä 2009, 77.)

Huolimatta siitä, että osaamisen kehittämistä toteutettaisiin erilaisissa kokoonpanoissa, tulisi lopullisena päämääränä olla oppivien yksilöiden työpaikan kokonaisvaltainen kehittyminen. Alusta saakka organisaation johdon pitäisi pyrkiä olemaan avoimessa ja suorassa

vuorovaikutuksessa oppimistilanteeseen. (Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 19-20.)

Organisaatioissa saatetaan lähestyä osaamista mekanistisen lähestymistavan kautta ja inhimillinen tekeminen on pilkottu lukemattomiksi osiksi. Näiden osien koetaan olevan helpommin johdettavissa. Kompetensseja ja kyvykkyksiä pyritään kehittämään toisistaan riippumattomina osa-alueina. Parempia kokonaisuuksia saadaan aikaan, kun oppiminen nähdään organisaation ja yksilön välisenä vuorovaikutuksellisenä ilmiönä. (Aaltonen & ym. 2008, 127-128.)

2.1.2 Osaamisen kehittämisen suunnittelu

Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa on kiinnitettävä huomiota tärkeysjärjestyksen hahmottamiseen ja että tehtävien laadinnalle on varattu riittävästi aikaa. Yrityksellä on mahdollisuudet lisätä ja varmistaa osaamista organisaatiossaan seuraavien toimien avulla:

- Jo olemassa olevaa ja tulevaisuudessa osaamista sitoutetaan organisaatioon (esimerkiksi avainhenkilöpolitiikka)
- Tehdään investointeja yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämiseen
- Ostetaan yrityksen ulkopuolelta osaamista (yritys/sen osa) tai hankitaan uusia osaajia talon ulkopuolelta rekrytoinnin avulla
- Osaamisen lainaaminen organisaation ulkopuolelta (konsultit tai partnerit)
- Turhan tai vanhentuneen osaamisen siirtäminen pois organisaatiosta (tiettyjen toimintojen myyminen tai irtisanomiset.)

(Viitala 2007, 184.)

Tyypillisesti osaamisen kehittämisen suunnitelmat käydään läpi osana organisaation normaalia vuosisuunnittelua. Esimiehet keskustelevat aluksi oman yksikkönsä työntekijöiden kanssa tulevan vuoden tarpeista ja kehitys painopisteistä, minkä jälkeen keskustelu käydään jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti. Henkilöstön kehittämisestä vastaava henkilö saa isoissa yrityksissä tämän jälkeen koonnin käydyistä keskusteluista, minkä pohjalta aletaan suunnitella oppimisen kehittämisohjelmia. Ohjelmat tai muut oppimismahdollisuudet voidaan suunnitella muutamalle tai useammalle työntekijälle. (Viitala 2007, 186.)

Yrityksien strategioihin sisältyy usein yhtenä toimintaelementtinä jo olemassa olevan osaamisen kehittämistä. Konkreettisesti tällä tarkoitetaan henkilökunnan osaamisen ylläpitoa ja sen kehittämistä uuteen suuntaan. Koska osaamisen kehittäminen nähdään usein keskeisenä käsitteenä tuottavuuksissa ja tuloksellisuudessa, on siitä perustellusti syytä puhua investointina kustannusten sijaan. (Viitala 2007, 185.)

Tämän päivän yritysjohtoille on tavallista että he vaativat henkilöstön kehittämistoiminnan olevan osa yrityksen liiketoimintastrategiaa tukeva toiminto. Sen mittaaminen pitäisi olla mahdollista (Castrén & Simola 2008, 25, Kauhasen 2006, 153-154 mukaan). Osaamisen kehittämisen investointeja tulisi suunnitella yhtä huolellisesti kuin muitakin organisaation investointeja. (Viitala 2007, 185).

Osaamis- ja oppimistapoihin ja metodeihin tullaan keskittymään opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa.

3 Oppiminen osana yritystoimintaa

” -Prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja ja kokemuksia, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan tai asenteissaan.” (Hyppänen 2007, 282.)

Oppimisen ollessa yrityksen kilpailuetukysymys tulisi esimiehen tärkeimpiin tehtäviin lukeutua olosuhteiden luominen oppimista tukevaksi. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat tiimityöskentely ja systemaattinen ajattelu. Tälle ajattelutavalle on ominaista ajatella kaiken liittyvän kaikkeen yrityksen toiminnassa. (Helsilä 2009, 77.)

Oppiminen ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii aikaa ja työtä, jonka voidaan ajatella olevan poissa yrityksen välittömästä tuotannosta. Oppiminen ei ole enää vain menestyksellisen työn toteuttamismuoto vaan keskeinen osa itse työtä. Se on työkalu, millä voidaan vastata kehityksen ja uuden teknologian tuomiin haasteisiin. (Ahonen & Virkkunen 2007, 11.)

Oppimisen ja tuottamisen samanaikainen ylläpito on monelle yritykselle haasteellista. Näiden kahden haasteen yhteen saattaminen on asettanut yritykset miettimään keinoja millä oppimista työyhteisössä voitaisiin toteuttaa, tukea ja tehostaa. Oppiminen ja sen vaaliminen on ottanut oman asemansa johtamisen osa-alueiden joukossa. (Ahonen & Virkkunen 2007, 11.)

Työnantajan vastuulla on rakentaa työntekijälle mahdollisuudet oppia työpaikalla tai työpaikan ulkopuolella. Apukeinoina voidaan käyttää erilaisia koulutusohjelmia- tai tapahtumia. Oppiminen pitäisi nähdä tarpeeksi laajana ja monimuotoisena kokonaisuutena. Oppimisen pitäisi jatkua läpi työsuhteen mahdollisten uudelleen-, jatko- tai täydennyskoulutusten myötä. Tällä mahdollistettaisiin työntekijän valmius selviytyä tulevaisuuden muutoksista. (Helsilä 2009, 78.)

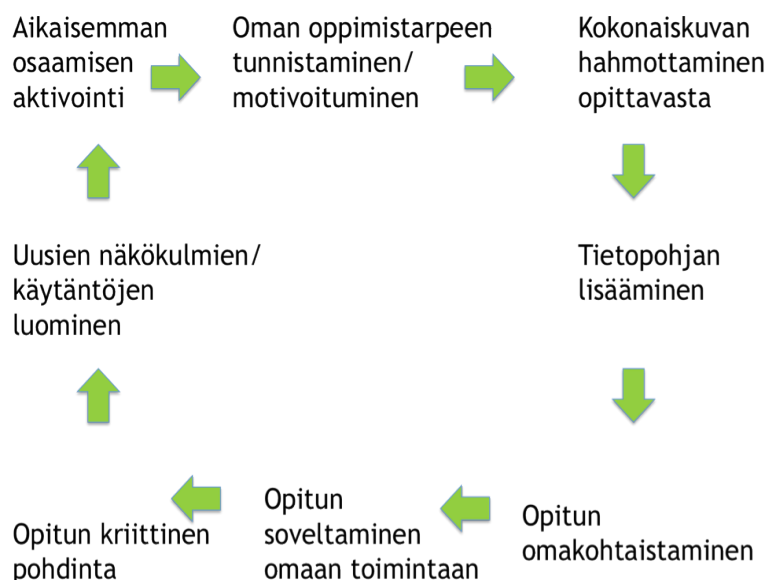
Yritysten toiminnan muuttuessa pitäisi huomioida myös työntekijöiden oppimisen tarve. On huomattu, että yhteisen oppimisen käytännöt vanhenevat nopeasti. Työyhteisöissä ei olla

tarpeeksi selvillä millä tavoin yrityksessä voitaisiin oppia. Näin oppimisen mahdollisuudetkin jäävät yritykseltä hyödyntämättä. (Ahonen & Virkkunen 2007, 12.)

3.1 Oppimisprosessin vaiheet

Oppimisen ollessa prosessi, tulisi sen analysoiminen aloittaa aikaisemmin opituista asioista ja tiedoista. Tällä aikaansaadaan työntekijän aikaisemmin opitun materiaalin aktivoiminen. Esittämällä muutama kysymys aikaisemmin opitusta, työntekijä alkaa hahmottamaan omaa tietotaitonsa. Aikaisemman tiedon ollessa aktiivinen on uuden tiedon omaksuminen helpompaa; uutta tietoa ryhdytään rakentamaan aiemman tietoperustan päälle. (Kupias 2007, 38.)

Tämän jälkeen pystytään arvioimaan omaa oppimistarvetta ja motivoitumaan sitä kohti, kuten kuviossa 1 esitetään. Omien henkilökohtaisten oppimistavoitteiden asettaminen olisi suotavaa tässä vaiheessa. Oppimista helpottaa myös ymmärrys uuden asiakokonaisuuden hahmottamisesta. Joillekin on tärkeää saada kokonaiskuva heti oppimisen alussa, kun taas jotkut haluavat saadun tiedon pohjalta hahmottaa kokonaiskuvan itsenäisesti. Oppimisen kannalta on riittävää jo sekin, että oppijat tiedostavat osaamisensa ja historiansa ja pystyvät tarkastelemaan sitä tietoisesti uudesta näkökulmasta. Tällöin oppijoilla tapahtuu näkökulman muuntumista ja laajentumista. (Kupias 2007, 38-39.)



Kuvio 1: Oppimisprosessin vaiheet (Kupias 2007, 38.)

Tietopohjan lisääminen on oppijoille erityisen tärkeää, jos heillä ei ole aikaisempaa tietoa asiasta. Kuvion 1 mukaan tämän vaiheen jälkeen oppimisprosessissa tulisi huomioida opitun asian omakohtaistaminen, huolimatta oltiinko noviiseja vai asiantuntijoita. Tärkeintä tälle

prosessin osalle on, että opittu asia muuttuu subjektiiviseksi, omakohtaiseksi asiaksi, mikä helpottaa tiedon prosessointia ja ymmärtämistä. (Kupias 2007, 39.)

Opitun soveltaminen on vaihe, joka voi tapahtua omakohtaistamisen jälkeen tai sen aikana. Oppijan tulisi miettiä realistisesti omaa työympäristöään ja mahdollisuuksia toimia ympäristössä opettujen asioiden pohjalta. Asioiden konkreettinen kokeileminen todellisuudessa tai mahdollisimman todellisuutta vastaavassa ympäristössä olisi suotavaa oppimisen kannalta. (Kupias 2007, 39.)

Arviointi ja uuden luominen ovat seuraavia oppimisen vaiheita. Tämä edellyttää opitusta irrottautumista ja etäisyyden ottamista. Oppijan tulisi kriittisesti pohtia opittua ja kyseenalaistaa asioita. Kouluttajan täytyy rohkaista ideoiden syntymisessä ja luoda lähtökohdat niiden spontaanille syntymiselle. Kuviossa 1 esitetyt vaiheet ovat usein päällekkäisiä ja palautuvia eli kyseessä ei ole lineaarinen jatkumo. (Kupias 2007, 39.)

3.2 Oppimisen teorit

Oppimisen kahta teoriaa tullaan käsittelemään opinnäytetyön seuraavassa osiossa, koska oppimisen koettiin olevan keskeinen asiasisältö perehdyttämistä koskevassa tiedonsiirtoprosessissa. Käsiteltäväksi on valittu behavioristinen oppimisen näkemys, sekä enemmän tietoteoreettinen konstruktivismi.

Behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan oppimisen lähtökohtana on niin sanottu S-R -teoria. Teorian mukaan oppimien tapahtuu ärsykkeiden (S) ja reaktioiden (R) kautta. Opetuksen tavoitteena toimii saavutettava reaktio. Reaktio muuttuu pysyväksi käyttäytymiseksi kun sen yhdistäminen ulkopuolelta tulevaan ärsykkeeseen on mahdollista. Aikaansaadusta halutusta reaktiosta palkitaan ja ei-toivotuista reaktioista rangaistaan. (Kilpimaa 2005, 109.)

Kyseisen oppimiskäsityksen mukaan oppimisen tavoitteet olisivat määriteltävissä. Painopiste teoriassa on tiedon siirtyminen opettajalta oppijalle. Eli mitä paremmin oppija muistaa opetetun tiedon, sitä paremmin katsotaan oppimista tapahtuneen. Tietoja oppijasta, kuten aikaisemmat kokemukset, reflektointi, tunteet ja tietoisuus, jätetään tilanteen ulkopuolelle. Niistä ei koeta saavan objektiivista tietoa. Opetettujen asioiden katsotaan siirtyvän sellaisinaan oppijalle. (Kilpimaa 2005, 109.)

Tällaisessa asetelmassa opettaja on aktiivinen toimija ja oppija passiivinen tiedon vastaanottaja eli objekti. Esimiehen asema suorituksen johtamisessa (*management*) saattaa korostua työelämässä, jolloin käytännössä esimies kertoo työntekijöille tehtävät työt ja

työntekijät suorittavat saamansa tehtävät. Tällaisissa tilanteissa ei hyödynnetä dialogia tai reflektointia. (Kilpimaa 2005, 110.)

Tietoteoreettinen näkemys konstruktivismi on noussut behavioristisen oppimisen näkemyksen rinnalla, vaikka se ei varsinaisesti edusta oppimisteoriaa. Konstruktivismin ajatuksena on nähdä oppija oman kognitiivisen tekemisensä kautta subjektina opettajan tai ohjaajan sijaan. (Kilpimaa 2005, 110.) Konstruktivismin mukaan tietoa ei voi siirtää ihmiseltä toiselle, vaan jokainen yksilö rakentaa sen itse eli konstruoi (Kupias 2007, 100).

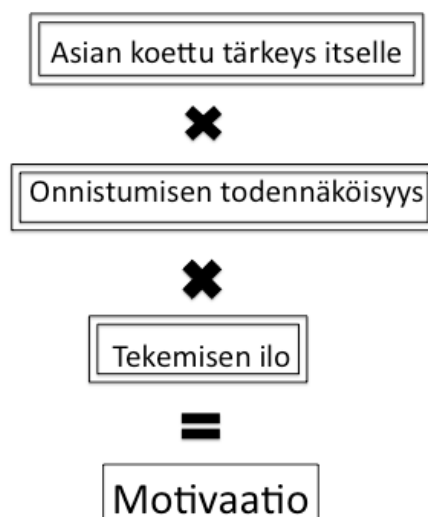
Oppiminen nähdään prosessina, missä oppija itse valitsee informaation peilaten sitä aikaisempaan tietoonsa ja käsitykseensä. Tämä perustaa pohjan tiedon tulkitsemiselle ja antaa mahdollisuuden uuden rakentamiselle. Tällaista toimintaa voidaan kutsua tiedon henkilökohtaisena rakentamisena eli yksilökonstruktivismina. (Kilpimaa 2005, 110.)

3.3 Oppimisen haasteet ja esteet

Aina ei ole mahdollista ennakoida uuden työntekijän tiedonkäsittelytapaa. Vanha työntekijä ja uusi työntekijä tuovat siihen oman, henkilökohtaisen todellisuutensa. Näiden kahden näkökulman tulisi muodostaa uusi näkemys oppimisprosessin edetessä. Uuden näkemyksen muodostuminen ei ole mahdollista ilman avointa ja vuorovaikutuksellista suhdetta perehdyttäjän ja uuden työntekijän välillä. (Kupias 2007, 113-114.)

Oppimisen aikana tulisi antaa uudelle henkilölle vastuuta omasta oppimisestaan. Uuden henkilön oppimisesta pitäisi antaa positiivista palautetta ja kannustaa jatkossa uuden oppimiseen. Uutta työntekijää voi ohjata tarkkailemaan ja arvioimaan omaa oppimistaan prosessin aikana. Oman oppimisen arvioiminen ei ole kaikille helppoa, etenkin jos sitä ei ole aikaisemmin tehnyt. (Kupias 2007 114-116.)

Oppimiselle myös motivaatio on tärkeä ja kriittinen elementti. Kupias (2007, 121) on käsitellyt motivaatiota oppimisen kannalta seuraavanlaisesti:



Kuvio 2: Motivaation muodostuminen (Kupias 2007, 121).

Esitellyn kuvion perusajatuksena on, että jos jonkin tekijän arvo on nolla, silloin henkilön motivaatio on nolla. Asian tärkeyden ollessa itselleen tärkeä, myös itse asiasta kiinnostutaan. Asian jo tuntevan henkilön tulisikin huomioida mistä näkökulmasta hän ja uusi työntekijä asiaa katsovat. (Kupias 2007, 121.)

Oletetaan, että uuden työntekijän tärkeys uuden oppimiselle on korkealla koska on hakenut työtä ja vastaanottanut tarjotun työpaikan. Hän osallistuu siis perehdytykseen vapaaehtoisesti ja on jo lähtökohtaisesti kiinnostunut opetettusta asiasta. Säilyttääkseen uuden työntekijän kiinnostuksen opetettuun asiaan perehdyttäjän tulisikin pitää mielenkiintoa yllä tuomalla asioita esiin henkilöä puhuttelevalla tavalla (Kupias 2007, 121).

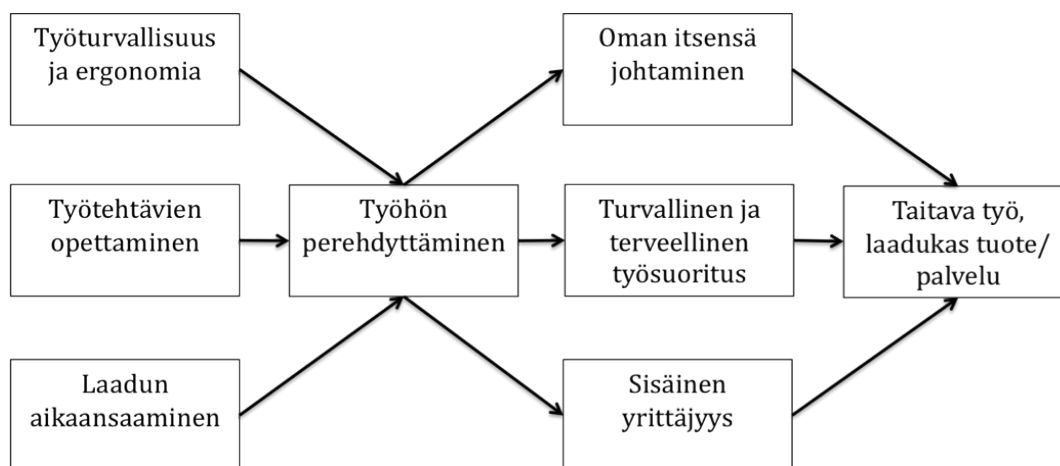
Onnistumisen todennäköisyyden ollessa uudella työntekijällä nolla on motivaation saavuttaminen lähes mahdotonta. Opetettavan asian opettamiseen varatun ajan ollessa liian vähäinen ei asian kiinnostavuudella ole juurikaan merkitystä. Onnistumiseen oppimistapahtuman yhteydessä voidaan vaikuttaa. Opetettavien asioiden tulisi olla mitoitettu oikein suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Asiaa opettavan henkilön olisi hyvä viestittää omalla käytöksellään, että asiat voidaan oppia. Vakuuttelu, rauhallisuus ja rohkaisu auttavat asiassa. (Kupias 2007, 122.)

Tekemisen tunteen saavuttaminen edellyttää hyvän oppimisilmapiirin luomista. Oppimisen ilmapiirin ollessa huono, saattaa tärkeän asian oppiminen epäonnistua. Onnistumisen riemua saattaa olla myös vaikea saavuttaa. Tekemisen ilo ja oppiminen ovat todennäköisintä turvallisessa ja arvostavassa ilmapiirissä. (Kupias 2007, 122.)

4 Perehdyttäminen

Kupias ja Peltola (2009, 19) määrittelevät perehdyttämisen seuraavasti: *”Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työnkuvaa omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä tai työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään tai organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.”*

Kauhanen (2009, 152) on kuvannut kaikkea perehdyttämiseen sisältyvää seuraavan kuvion avulla:



Kuvio 3: Työn perehdyttäminen (Kauhanen 2009, 152.)

Hyvä perehdytys ottaa huomioon uuden tulokkaan potentiaalin kehittyä enemmän. Pelkkien tietojen ja taitojen kehittäminen ei tarkoita hyvää perehdyttämistä, vaan sen pitäisi olla tietojen ja taitojen kehittämistä sekä niiden esiin saamista ja vahvistamista. Hyvään perehdyttämiseen kuuluu: käytännön asioiden selventäminen, opastus varsinaiseen työnkuvaan ja koko organisaatioon esittelemine. (Kupias & Peltola 2009, 19-20.)

Työtehtävien määrätessä perehdytyksen laajuuden ja syvällisyyden tulisi työnkuvasta huolimatta perehdytyksessä käydä vähintään seuraavat asiakokonaisuudet lävitse:

- **Yritysperehdyttäminen**, mikä sisältää yrityksen toimintatapa-ajattelun esittämisen, visioiden ja liikeideoiden selventämisen sekä strategian ja yleisten menettelytapojen esittelyn

- **Työpaikka perehdyttäminen**, sisältäen tutustuttamisen vähintään lähityöyhtäviin, asiakkaiden esittelyn sekä työyhteisön pelisääntöjen selkeyttämisen
- **Työhön perehdyttäminen**, tulevien työtehtävien esittely, niihin kohdistuvat odotukset, toiveet ja velvoitteet.

(Helsilä 2009, 48.)

Invancevich (2007, 610) kiteyttää perehdyttämisen olevan henkilöstöhallinnon (HRM) toiminto, minkä kautta uusi työntekijä oppii tuntemaan yrityksen ja sen työntekijät sekä uudet työtehtävät, esimiehet ja yhteistyökumppanit.

Mäntynen ja Penttinen (2009, 2) näkevät perehdyttämisen ja työnopastuksen investointina, mikä parantaa henkilöstön osaamista, laadun lisäämistä, työssä jaksamista ja vähentää työtapaturmia ja poissaoloja. Perehdyttämisen koetaan olevan prosessi, mikä elää henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan.

4.1 Perehdyttämisen tausta

Perehdyttämisellä on pitkä historiansa ja työhön opastamista pidettiin aikaisemmin tämän päivän perehdyttämisenä. Yritykseen tai työyhteisöön perehdyttämistä ei pidetty kovin tärkeänä asian, koska itse työympäristöjä ei pidetty monimutkaisina. Myöhemmin ajateltiin, että työtehtävät olivat senlaatuista ettei työntekijän tarvinnut ymmärtää isompia asiakokonaisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Suomessa ammatti-identiteetin vahvistumiseen ovat vaikuttaneet käsityöläisten ammattikuntalaitos 1600-1800-luvuilla. Ideana oli, että oppipojan asemassa oleva henkilö saattoi kehittää omaa oppimistaan seuraamalla isännän työntekoa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

1800-luvun lopulla F. Taylor toi tieteellisen liikkeenjohdon opissaan esille insinööriyön periaatteet työn suunnittelua ja johtamista koskien. Työtavan suunnittelu ja sen toteutuksen erottaminen esiteltiin Taylorin työliikkeiden kuvausjärjestelmässä. Samaa työnkuvaa kuvattiin erilaisin toteutustavoin työntutkijoiden toimesta, minkä jälkeen niistä valittiin parhaimmat. Työntutkijoiden vastuulle jäi luoda paras työmenetelmä ja sen kirjaaminen menetelmäkuvaukseksi. Tämä kirjaus esiteltiin työntekijöille normina, mitä heidän oli noudatettava. (Ahonen & Virkkunen 2007, 31.)

Työmenetelmien tarkka kuvausjärjestelmä mahdollisti parhaiden toimintatapojen kehittämisen. Tässä hyödynnettiin niiden systemaattista vertailua sekä tallentamista.

Työmenetelmien levittäminen ja sen myötä niiden yleistymisen oli mahdollista kirjallisten menetelmäkuvausten levittämisen avulla. (Ahonen & Virkkunen 2007, 31.)

Kokonaisvaltaisesta perehdyttämisestä on tullut entistä tärkeämpi osa organisaatioiden ja työtehtävien monimuotoistuksessa. Syy organisaation toimimiselle ja sen olemassa olemiselle pitäisi olla selkeät syyt. Näiden pitäisi olla työntekijän tietoisuudessa. Perehdyttäminen ei enää ole pelkästään työhön opastusta, vaan se on kehittynyt monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi kokonaisuudeksi. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

4.2 Perehdyttäminen osana yrityksen strategiaa

Yrityksen valitsemalla strategialla ja perehdyttämisellä on selkä yhteys yrityksen strategiseen toimintakonseptiin. Strategia saattaa muuttua ja tällöin olisi suotavaa muuttaa toimintakonseptia ja organisointia. Muutoksen myötä, myös työntekijöille pitäisi muodostua halu ja kyky kehittyä muuttuvassa tilanteessa. (Kupias & Peltola, 2009, 43.)

Perehdyttämisen tulisi olla luonnollinen osa yrityksen muuta henkilöstön kehittämistä ja sen kuuluisi nivoutua mutkattomasti muihin yrityksen kehittämiskäytäntöihin (esimerkiksi kehitys- ja palkkakeskustelut). Perehdytyksen tulisi vastata nykypäivän, sen hetkiin vaatimuksiin sekä tulevaisuuden haasteisiin. Aikaisempien toimintamallien sekä osaaminen tulisi realistisesti käsitellä ennalta määriteltyjä perehdyttämiskäytäntöjä. Yrityksen tavoitekäytäntöä määrittelee yrityksen visio ja strategia. (Kupias & Peltola 2009, 51.)

Yrityksen valitessa toimintatapojansa, olisi suotavaa ymmärtää myös perehdyttämisen ja perehdytyksen mukana tulevat oppimisen ja ohjauksen haasteet. Tulisi miettiä, millaista perehdytystä yrityksellä on mahdollista tarjota ja millaista perehdyttämistä ja perehtymistä yrityksessä vaaditaan. Perehdytysprosessiin sitoutuu sekä uusi työntekijä että perehdyttyjä. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

Yritykselle useamman viikon perehdyttäminen kustantaa usein tuhansia euroja. Täysivaltaisen työntekijän työpanoksen antaminen yritykselle saattaa olla mahdollista vasta useamman työvuoden jälkeen. (Viitala 2007, 102-103.) Perehdyttämisessä olisikin ihanteellista asettaa yksilön ja yrityksen tarpeet rinnakkain. Irrallisen taitojen ja tietojen rinnalla olisi suotavaa oppia enemmänkin yrityksen prosessit ja ilmiöt kokonaisvaltaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

4.3 Perehdyttämisen suunnitteleminen

Suuremmissa yrityksissä perehdytyksestä vastaavat usein henkilöstöammattilaiset, henkilöstön kehittämisen toiminto, osastokohtaiset esimiehet ja nimetyt perehdyttäjät. Ilman selkeää

käsitystä perehdytyksen organisoinnista saattaa aiheuttaa päällekkäistä työtä, kirjavia toimintatapoja ja katvealueita. (Kupias & Peltola 2009, 46.)

Perehdyttämiseen on syytä keskittyä jo ennen työn alkamista. Tällä toimenpiteellä yritys voi varmistaa esimerkiksi käytännön asioiden, kuten työpisteen ja työssä tarvittavien työvälineiden olevan kunnossa. Isoissa yrityksissä tällaisten asioiden hoitaminen ei suju yhdessä päivässä. Jos asioiden järjestely aloitetaan vasta ensimmäisenä työpäivänä, on hukkaan mennyt arvokasta oppimis- ja työaika. Esimies voi valmistua hahmottelemalla alustavan perehdytyslistan uudelle työntekijälle. (Hyppänen 2007, 195.)

Ennen kuin organisaatiossa lähdetään miettimään ja suunnittelemaan perehdyttämisen suunnittelua olisi suotavaa, että kehittymisen tavoitteet olisivat valmiiksi mietittyinä. Toimintakonsepti, nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit tulisi olla selvillä. Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan toisistaan erottaa perehdyttämisen yleinen- ja yksilöllinen suunnittelu. (Kupias & Peltola 87-88.)

Yritys toteuttaa yleistä suunnittelua kun suunnittelun kohteena ovat koko organisaation tai työyksikön erilaisten perehdytys suunnitelmien-/materiaalien tekeminen. Yksilöllinen suunnittelu tapahtuu, kun yrityksessä laaditaan tietyille työnkuvalle tarkat ohjeistukset. Yksilöllistä suunnittelua käytetään yrityksissä, joissa on paljon samaa työtä tekeviä ihmisiä (esimerkiksi siivoajat tai kassatoimihenkilöt.) (Kupias & Peltola 2009, 87-88.)

Perehdytysmateriaalin antaminen uudelle työntekijälle ennen itse työsuhteen alkamista (esimerkiksi työsopimuksen tekemisen yhteydessä) helpottaa uuden työntekijän perehdytysprosessin alkamista. Annettu materiaali voi olla yritysesite, vuosikertomus, liikeidea tai tuote- ja palveluesite. Yrityksen työterveyspalveluista, poissaoloilmoituskäytännöistä sekä mahdollisista henkilökuntaeduista kerrotaan useiden yritysten ”*Tervetuloa taloon*”- muotoisissa materiaaleissa. (Hyppänen 2007, 195-196.)

4.3.1 Vastuuhenkilöt

Perehdytysprosessiin kuuluu erilaisia vastuuhenkilöitä. Perehdytysprosessissa rooleja on perehtyjällä, esimiehellä sekä perehdyttäjällä ja mentorilla. Suurin rooli on kuitenkin perehtyjällä itsellään. Esimiehen vastuulla on taata uudelle työntekijälle mahdollisimman laadukas perehdytys. Konkreettinen ja lopullinen perehdytysvastuu saattaa olla yhdellä tai useammalla taholla organisaation sisällä, yrityksestä riippuen.

Perehdytettävä

Työsuhteen ensimmäisten päivien aikana perehdytettävän on luovuttava aiemman työnkuvan ammattilaisuudesta ja omaksuttava aloittelijan rooliin. Oppimisilmapiirin ollessa positiivinen uusi työntekijä motivoituu oppimaan uuden työnkuvansa. Uuden työntekijän kannalta tärkeintä on, ettei hänen tarvitse erikseen ponnistella avun tai tuen saamisessa uudella työpaikallaan. Tällainen ilmapiiri on helppo toteuttaa, kunhan vastuusuhteet ovat selvät ja kaikki työyhteisön työntekijät ovat lähtökohdiltaan valmiita ja halukkaita auttamaan uutta työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 68-69.)

Perehdytettävän sopeutumista uuteen työpaikkaan helpottaa myös omien odotuksien käsitteleminen. Odotukset uudesta työstä tulisivat olla mahdollisimman realistiset. Yritykselläkin on odotuksia uutta työntekijää kohtaan. Jokaisen uuden työntekijän pitäisikin koettaa sisäistää yrityksen arvot ja toimintatavat omaan päivittäiseen työnkuvaansa. (Ivancevich 2007, 395; Werner & DeSimone 2009, 264.)

Esimies

Esimiehen tehtäviin perehdytyksessä kuuluu kartoittaa koko organisaation tavoitteet, suhteessa kuinka tärkeää yksittäisen työntekijöiden kehittymisen ohjaaminen on asetetun organisaatiomenestyksen kannalta. Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu perehdyttämisen edellytyksien luominen (Kupias & Peltola 2009, 63). Esimiehen vastuu perehdytyksestä tulee aina suhteuttaa organisaation sen hetkiseen tilanteeseen sekä vaatimukseen (Kupias & Peltola 2009, 53-54).

Esimiehen vastuulla on huolehtia perehdytysprosessin olemassaolosta sekä taata sille tarvittavat resurssit (Hyppänen 2007, 195). Esimiehen tulisi myös huolehtia muun työyhteisön tietävän uudesta työntekijästä tarpeeksi ajoissa, jolla taataan perehdytyksen onnistunut toteutus (Lepistö 2000, 66). Esimiehen rooliin kuuluu myös riittävän ajan turvaaminen perehdyttäjälle, sekä hänen tukeminen perehdyttäjän työssä. (Kupias & Peltola 2009, 57).

Hyppänen (2007, 195) mainitsee seuraavien asioiden muun muassa kuuluvan esimiehen vastuulle perehdytysprosessissa:

- Perehdytysohjelman suunnitteleminen,
- Tarvittavien työtilojen ja työvälineiden järjestäminen,
- Työtehtävien jako työntekijän kanssa,
- Työkavereiden esittelemine,
- Selvitys henkilöstöstä,
- Selvitys työsuojelusta,
- Yritysesittely, ja

- Varmistaa ongelmatilanteissa oikein toimiminen.

Tilanteesta riippuen, esimies voi delegoida osan tai kokonaisuuden yllämainituista vastuista toiselle henkilölle. Esimiehen pitää olla tietoinen miten toinen henkilö on mainitut asiat kertonut uudelle työntekijälle.

Perehdyttämisjakson jälkeen esimies on henkilö, joka jatkaa läheistä yhteistyötä uuden henkilön kanssa. Tulokkaan kehittämiseen liittyvä vuoropuhelu jatkuu esimiehen järjestämien kehityskeskusteluiden myötä. Palautteen anto ja luottamuksen muodostuminen heti työsuhteen alussa, osapuolten välille, on avainasemassa. (Kupias & Peltola 2009, 63.)

Esimiehen vastuulla on ajan resursointi sekä avainasemassa toimiminen, perehdyttämisen kehittämistä ja toteuttamista koskevissa asioissa (Kupias & Peltola 2009 83). Esimies toimii moottorina perehdyttämiselle ja ilman esimiehen panosta perehdyttämisen toteuttamiseen, saattaa koko perehdytysprosessi olla vaarassa epäonnistua. (Kupias & Peltola 2009, 58).

Perehdyttäjä

Nimetty perehdyttäjä on esimiehen tärkein yhteistyökumppani esimiehen rinnalla osaamisen kehittämisen alueella. Hän tarvitsee paljon tukea ja ohjausta työssään esimieheltä. Esimies ja perehdyttäjä luovat yhdessä toimintatavan perehdyttämiselle. Yrityksen mahdollinen perehdyttämissuunnitelma käydään läpi esimiehen ja nimetyn perehdyttäjän kesken. (Kupias & Peltola 2009, 57.)

Perehdyttäjän päämäärä perehdytyksen aikana on antaa lähtökohdat uudelle henkilölle suoriutua työssään itsenäisesti. Perehdyttäjän tulee olla tietoinen lopputuloksesta, missä perehdyttäjä tekee itsestään tarpeettoman perehdytysjakson aikana. Tarkoituksena olisikin saada aikaan perehdytyksen päätyttyä kollegasuhde. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Perehdyttäjän tulee tiedostaa, että uusi henkilö saattaa tarvita alkuvaiheessa paljon tukea ja neuvoja yleisen ohjeistuksen rinnalla. Perehdytyksen edetessä vastuu perehtymisestä siirtyy entistä enemmän uudelle työntekijälle itselleen. Perehdyttäjän on hyvä olla tietoinen muutoksesta ja tukea uutta työntekijää itseohjautuvuuteen. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Jotkut yritykset käyttävät nimettyjä perehdyttäjiä, joiden pääsääntöinen tehtävä on antaa uudelle työntekijälle tiettyyn tehtävään alkuperehdytys. Tällaiset henkilöt tuntevat tehtävän hyvin ja ovat erikoistuneet kyseisen tehtävän opastamiseen. Uuden henkilön saapuessa, nimetty perehdyttäjä irrottautuu omasta tehtävästään kokonaan ja keskittyy uuden henkilön

perehdyttämiseen. Tällainen perehdytyskäytäntö on mahdollista yleensä yrityksissä, joissa on paljon saman työnkuvan omaavia henkilöitä. (Kupias & Peltola 2009 83.)

Mentori, tutori, kummi

Nimetyt perehdyttäjän rinnalla voidaan myös hyödyntää tutor- tai kummikäytäntöä. Uuden henkilön kummiksi/tutoriksi valitaan henkilö, jolla on mielenkiintoa ja osaamista perehdyttää uutta työntekijää ja auttaa hänet alkuun uudessa työssään. Tutor/kummi auttaa uutta tulokasta ymmärtämään muun muassa organisaation kirjoittamattomia käytäntöjä ja sääntöjä. Tutor/kummi toimii uudelle työntekijälle tukihenkilönä, jolta voi kysyä apua esimerkiksi jos henkilön oma esimies ei ole tavoitettavissa. (Hyppänen 2007, 197.)

Kummi-käytännön tarkoituksena on rakentaa uuden työntekijän ja perehdyttäjän välille mentoria ja tutoria syvällisempi suhde. Kummiudessa pyritään olemaan uudelle työntekijälle kaveri läpi työelämän ja tarjoavan tukea koko tänä aikana. Mentori- tai tutorkäytännöt ovat enemmän tiettyyn, sovittuun ajanjaksoon kohdistuvia rooleja.

Helsilä (2009, 82) toteaa, että mentorointi olisi tulevaisuuden yhteistyömuoto yrityksissä. Mentorointia pidetään intiiminä tapana siirtää kokeneemman yrityksen ja henkilön osaamista eteenpäin. Helsilä mainitseekin, ettei tällainen käytäntö vaadi normeja vaan ennemminkin ymmärrystä keskinäisistä pelisäännöistä.

Mentoroinnille on määritelty kaksi tarkoitusta, joista ensimmäinen on psykososiaalinen tarkoitus. Tähän kuuluu mentorin antama tuki, rohkaisu ja hyväksyntä uudelle työntekijälle. Toisena mentorin tarkoituksena on uuden työntekijän tukeminen työssä kehitymisessä ja tämän uran edistäminen. Yleensä mentorointiin kuuluvat vaiheet pyritään sisällyttämään ammattilaisuuden alkuvaiheessa olevien henkilöiden työelämään. (Viitala 2007, 192-193.)

Omien kokemusten ja tekemisen kautta oppimista ei tulisi kuitenkaan unohtaa mentoroinnissa. Mentorointia on kuitenkin tarjottu tässä vaiheessa vasta johtotason henkilöille sekä asiantuntija-ammateissa työskenteleville. (Helsilä 2009, 82-83.)

4.4 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisellä on suora yhteys työmotivaatioon, työstä syntyviin tuloksiin, työturvallisuuteen ja kokonaisvaltaiseen työssä viihtymiseen. Perehdyttämiskoulutusta pidetään yhtenä työpaikoilla toteutettavista koulutusmuodoista tärkeimpänä. Perehdyttäminen on monivaihteinen oppimistapahtuma sisältäen työn tavoitteiden ja

yrittäjien strategian ymmärtämisen, omien velvollisuuksien ja vastuiden kartoittamisen ja yleisen kokonaiskuvan hahmottamisen. (Lepistö 2000, 63.)

Perehdytyksen myötä mahdolliset työongelmat saadaan ratkaistua entistä tehokkaammin. Yhteistyöhengelle luodaan paremmat lähtökohdat ja yhteistyö helpottuu. Työpaikan hyötyjä tarkastellessa voidaan mainita muun muassa että työn tulos ja laatu paranevat perehdytyksen myötä. Laadukkaalla ja järjestelmällisellä perehdytyksellä saadaan myös vahvistettua yrityskuvaa. (Lepistö 2000, 64.) Henkilöstön vaihtuvuuteen ja henkilömäärän pienentymiseen voidaan vaikuttaa myös perehdyttämällä (Ivancevich 2007, 395; Lepistö 2000, 64; Werner & DeSimone 2009, 264).

Työntekijällä perehdytyksen hyödyt näkyvät alkujännityksen ja epävarmuuden vähenemisessä (Ivancevich 2007, 395; Lepistö 2000, 64; Werner & DeSimone 2009, 264). Perehdytys helpottaa työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja sen tavoille. Perehdytyksen kautta uusi työntekijä opetetaan tekemään sovittu työ kerralla oikein. Ammattitaidon lisääminen ja työssä eteneminen helpottuvat huomattavasti laadukkaan perehdytyksen kautta. (Lepistö 2000, 64.)

Yritys säästää myös aikaa hyvän perehdytyksen avulla. Huonostikin perehdytettyjen ihmisten oletetaan saavan omat työtehtävänsä päivittäisessä arjessa hoidetuksi ja siitä suoriutuakseen, tarvitsevat he apua. Yleensä avunantajana ovat muut työntekijät ja esimiehet. Hyvän perehdytysohjelman ollessa käytössä, säästetään kaikkien työntekijöiden työaika. (Ivancevich 2007, 395.)

4.5 Perehdyttämisen arviointi

Perehdytysvaiheen lähestyessä loppuaan olisi esimiehen syytä keskustella uuden työntekijän kanssa hänen kokemuksista perehdytyksen aikana. Mahdollista perehdytysuunnitelmaa voidaan käyttää perehdytyksen onnistuneisuuden kartoittamisessa. Tilanteessa saattaa tulla esiin vielä aihealueita, jotka ovat olleet haasteellisimpia perehdytysvaiheessa. (Hyppänen 2007, 198-199.)

Tämän keskustelun kautta esimies pystyy kartoittamaan uuden työntekijän mahdollisia kehittämistarpeita, joista voidaan keskustella kehityskeskustelun muodossa. Perehdyttäjistä saadaan myös keskustelun pohjalta arvokasta tietoa, mitä esimies voi hyödyntää tulevissa perehdytystilanteissa. (Hyppänen 2007, 198-199.)

Työnantajan sekä työntekijän on koeajan kuluessa varmistuttava siitä, että valittu henkilö on sopiva työtehtävään. Tämän takia perehdytysajan kokemukset ja tuntemukset ovat tärkeitä

(Hyppänen 2007, 199). Ennen koeajan päättymistä, voidaan pitää esimiehen kanssa koeaikakeskustelu, missä molemmin puolin voidaan arvioida perehdyttämisen onnistumista sekä mahdollista perehdyttämisen jatkotarvetta (Kupias & Peltola 2009, 109).

Esimies voi keskustella myös perehdyttäjän kanssa uuden työntekijän lähtökohdista onnistua työssään. Koeaikana molemmilla osapuolilla, työntekijällä että työnantajalla, on oikeus irtisanoa työsuhte ilman irtisanomisaikoja tai erikoisperusteita. (Hyppänen 2007, 199.)

5 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Perehdyttäminen on työnantajan laillinen velvollisuus. Työlainsäädäntö on pääsääntöisesti pakottavaa oikeutta eli työnantaja ja työntekijä tai työmarkkinaosapuolet eivät voi poiketa lain pakottavista säännöksistä. Perehdyttäminen ja kouluttaminen kuuluvat kaikkine vaatimuksineen työnantajan velvoittaviin säädöksiin (Kupias & Peltola 2009, 20).

Työsopimuslaki

Työsopimuslain 2 luvun 1 pykälän mukaan: ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”

Työnantajan on siis huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään eli on velvollinen perehdyttämään työntekijä tulevaan työtehtäväänsä. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös perehdyttämisen takaaminen toiminnan, työtehtävien tai työmenetelmien muutettaessa tai kehitettäessä. Kupias ja Peltola (2009, 21) mainitsevatkin, että huolellisesti hoidettu perehdyttäminen tukee sekä yrityksen strategian täysivaltaista toteuttamista että hyvän ja huolehtivaisen yritysmielikuvan muodostumista työnantajamarkkinoilla.

Työnantajan on siis huolehdittava siitä, että työntekijät saavat työtehtäviinsä nähden riittävän perehdytyksen. Jos asianmukainen perehdytys on laiminlyöty, ei työnantaja voi myöskään edellyttää, että työntekijät selviytyvät työtehtävistään. Esimerkiksi työsopimuslain 7 luvun 1 §:n mukaan: ”Työnantaja saa irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vai asiallisesta ja painavasta syystä.” Asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena ei voitane pitää tilannetta, jossa työntekijä ei selviydy työtehtävistään puutteellisen perehdytyksen takia.

Vahingonkorvauslaki

Työnkuvasta riippumatta on aina mahdollisuutena, että tehdystä työstä saattaa aiheutua jonkinlaista vahinkoa. Vahingon aiheuttajana voi olla työnantaja tai työntekijä.

Vahingonkorvauslain 3 luvun 1 §:n mukaan työnantaja on velvollinen korvaamaan vahingon, jonka työntekijä virheellään tai laiminlyönnillään työssä aiheuttaa.

Vahingonkorvauslain 4 luvun 1 §:n mukaan työntekijä on velvollinen korvaamaan ainoastaan määrän, joka harkitaan kohtuulliseksi ottamalla huomioon vahingon suuruus, vahingon aiheuttajan asema, vahingon kärsineen tarve, teon laatu sekä muut olosuhteet. Jos työntekijän viaksi jää vain lievä tuottamus, ei vahingonkorvausta ole tuomittava lainkaan.

Jos työntekijän työssään aiheuttama vahinko on aiheutunut puutteellisen perehdyttämisen takia tai vahinko olisi voitu välttää asianmukaisella perehdyttämisellä, ei työntekijän voida välttämättä katsoa toimineen tuottamuksellisesti eli huolimattomasti. Tällöin työntekijälle ei välttämättä määrätä lainkaan vahingonkorvausta ja työnantaja vastaa vahingosta kokonaisuudessaan. Puutteellisesta perehdyttämisestä aiheutunut vahinko voi myös aiheuttaa työntekijälle korvattavaksi määrättävän summan kohtuullistamisen. Näin ollen on työnantajan intressissä perehdyttää työntekijä mahdollisimman hyvin työtehtäviinsä, jotta työntekijän aiheuttamilta vahingoilta, jotka aikaansaavat työnantajan korvausvastuun, vältyttäisiin.

Työturvallisuuslaki

Työnantaja vastaa luonnollisesti myös työpaikan turvallisuudesta ja työpaikalla tapahtuvista työtatapaturmista. Työturvallisuuslain 14 §:n 1 momentin 2 kohdan mukaan ” Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.”

Työnantajalla on näin ollen velvollisuus perehdyttää työntekijä päivittäisiin työolosuhteisiin, jotta niissä toimittaisiin turvallisesti. Työntekijä on perehdytettävä ennen uuden työn aloittamista työvälineiden käyttöön sekä uuden työnkuvan turvallisuuskäytäntöihin. Lain soveltaminen tapahtuu työsopimuksen perusteella tehtävään työhön. Lain mukaan työnantajan on huolehdittava tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijän turvallisuudesta ja työterveydestä. (Opuslex, 2007).

Yhteistoimintalaki

Yrityksissä joissa on säännöllisesti työsuhteessa vähintään 20 henkilöä, tulee noudattaa yhteistoimintalakia, joten perehdyttämistä ja perehdyttäjien kouluttamista tulee kehittää yhteistyössä henkilöstön kanssa. Esimerkiksi yhteistoimintalain 16 §:n mukaan yrityksessä on laadittava vuosittain koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.

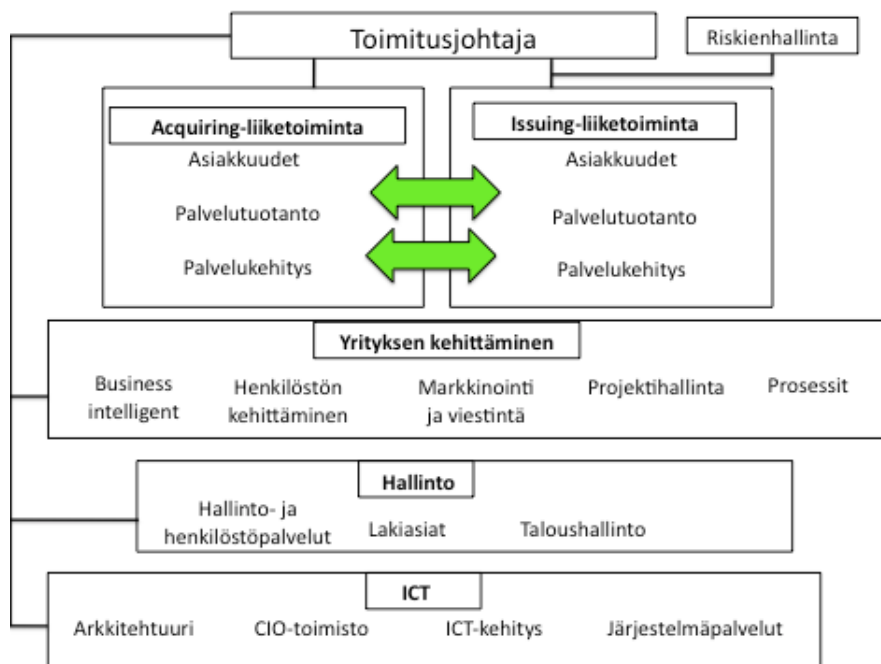
6 Case: Luottokunta

Tämä opinnäytetyö on hankeistettuna teetetty Helsingissä sijaitsevalle korttimaksamisen palveluyhtiölle nimeltä Luottokunta. Työn seuraavassa osiossa esitellään Luottokunnan historiaa ja toimintatapaa.

Luottokunta on syntynyt 1960-luvulla Helsingin keskustan, Aleksanterinkadun kauppiaiden ja pankkien toimesta. Yhteisenä kimmokkeena toimi halu tehdä maksamisesta sujuvampaa. Tästä tarpeesta sai alkunsa Luottokunnan ensimmäinen luottokortti, OK-kortti. (Luottokunta 2010 b.)

Tällä hetkellä Luottokunta edustaa Suomen johtavaa korttimaksamisen palveluyhtiötä ja on Pohjoismaiden toiseksi suurin luottokorttitapahtumien välittäjä. Luottokunta on kauppojen ja pankkien yhteisomistuksessa oleva korttimaksamisen palveluyhtiö. Osuuskunnan jäseneksi voi päästä vähittäiskauppaa harjoittava, palveluja myyvä liike tai pankki. Vuoden 2009 loppuun mennessä jäseniä oli Luottokunnassa yhteensä 25 322. (Luottokunta, 2010 a.)

Luottokunnan toiminta voidaan jakaa liikkeellelasku ja vastaanottopalveluihin sekä kortit ja setelit liiketoimintasektoreihin. Liikkeellelaskupalvelut (Issuing) sisältää toimintoja, mitkä auttavat pankkeja tehostamaan arkipäiväistä toimintaa ja myös minimoimaan kortteihin liittyviä kustannuksia. Riskien kartoittaminen ja niiden minimointi kuuluu myös liikkeellelaskupalveluihin. (Luottokunta, 2010 c.) Kuvio 4 kuvaa Luottokunnan organisaatorakennetta.



Kuvio 4: Luottokunnan organisaatiokaavio

Vastaanottopalvelut (Acquiring) tarjoaa kauppiaille ja yrityksille korttimaksujen vastaanottopalveluita, joihin kuuluu maksukorttien varmennus, -vastaanotto, - ja tilityspalvelut, myymälä-, etä- ja itsepalvelumyynnin palvelut, asiakaspalvelu ja raportointi. Henkilöstöä Luottokunnassa on tällä hetkellä noin 500 henkilöä. (Luottokunta, 2010 d.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yrityksen kehittämisen yksikköön sijoittuvalle henkilöstön kehittämisen toiminnolle.

7 Kvalitatiivinen tutkimusmetodi

Tämän opinnäytetyön tutkimusosio tullaan tekemään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Pääpaino tulee olemaan laadulliselle tutkimusmenetelmälle tyypillisesti haastattelussa, mikä toteutetaan puolistrukturoidusti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 140).

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen. Tällaiseen tutkimukseen sisältyy ajattelutapa siitä, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimys on enemmänkin löytää ja tuoda esille tosiasioita, kuin jo olemassa olevien väittämien todentaminen (Hirsjärvi & ym. 2010, 161.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmän hyödyntäminen tutkimuksessa onnistuu, koska kvalitatiivisen tutkimusmenetelmälle ominaispiirteitä on kokonaisvaltainen tiedon hankinta. Aineistoa kerätään todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Lisäksi ihminen toimii välineenä

tiedon keruulle; tutkija painottaa enemmän omia havaintojaan ja keskusteluja tutkittavien kanssa, kuin niinkään mittausvälineillä hankittua tietoa. (Hirsjärvi & ym. 2010, 164.)

Tiedon keruu laadullisessa tutkimuksessa voi tapahtua laadullisten metodien kautta. Metodeissa suositaan tapoja, joissa painoarvoa saa tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet sekä heidän oma ääni pääsee esille. Tällaisia keinoja ovat muun muassa teema- ja ryhmähaastattelut sekä osallistuva havainnointi. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko on valittu tarkoituksen mukaisesti eikä satunnaisotosmenetelmää hyödyntäen. (Hirsjärvi & ym. 2010, 164.)

7.1.1 Haastattelun edut tutkimusmenetelmänä

Osiassa tullaan selventämään haastattelun luomia etuja tutkimusmenetelmänä ja selventämään haastattelun sopivuutta juuri tälle opinnäytetyölle.

Halutessamme tietää miksi ihminen tekee tai ajattelee asioita tietyllä tavalla on helppoa kysyä häneltä siitä. Tämä on haastattelun tai kyselyn perusidea, mutta ne eivät ole täysin synonyymisia toisilleen. Kysely voidaan määritellä menettelytavaksi, jossa tiedonantaja täyttää henkilökohtaisesti saadun kyselylomakkeen ryhmätilassa tai kotonaan valvotusti. Haastattelu on määritelty olevan henkilökohtainen haastattelu, jossa haastatteliija esittää kysymykset suullisesti ja merkitsee saadut vastaukset muistiin. Eroavaisuus on siis kyselyn ja haastattelun välillä tiedonantajan toimintamuodossa tiedonkeruuvaiheessa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 72-73.)

Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastatteliija voi tarvittaessa toistaa kysymyksen, selventää väärinkäsityksiä tai keskustella tiedonantajan kanssa. Joustavuutta tukee myös se, että haastatteliija voi asettaa kysymykset siihen järjestykseen mikä koetaan aiheelliseksi. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Tiedonantajille onkin suotavaa antaa haastattelukysymykset hyvissä ajoin nähtäviksi. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 72.)

Sarajärvi ja Tuomi (2009, 74) mainitsevat haastattelun etuihin kuuluvan myös sen, että haastateltavat henkilöt voidaan valita hyödyntämällä heidän kokemustaan ja tietoa aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa vastaamattomuutta ei pidetä ongelmana, koska laadullisen tutkimuksen ei ole tarkoitus yleistää.

Tässä opinnäytetyössä ei tulla hyödyntämään haastattelun antamaa etua ilmaisumuodon analysoimisesta vaan keskitytään asiasisältöön.

7.1.2 Teemahaastattelu, lomakehaastattelu, syvähaastattelu

Tässä opinnäytetyön osiossa esitellään erilaiset haastatteluvaihtoehdot ja perustellaan myös tietyn haastattelumetodin valikoitumista opinnäytetyön metodiksi.

Teemahaastattelu

Teemahaastattelua eli puolistrukturoitu haastattelu, jos otetaan huomioon teemahaastattelun avoimuus. Teemahaastattelussa eteneminen tapahtuu tiettyjen etukäteen, keskeisten valittujen teemojen pohjalta. Lisäksi teemahaastattelussa voidaan käyttää tarkentavia lisäkysymyksiä. Tutkijan vastuulle jää kysytäänkö kysymykset aina haastattelua toteuttaessa täysin samassa järjestyksessä ja samassa sanamuodossa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75.)

Teemahaastattelussa kysymyksiä ei voi esittää sattumanvaraisesti, vaan haastattelun tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia, mitkä palvelisivat tutkimustehtävää. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen, eli siihen mitä aikaisemmin on jo tiedetty tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75.)

Lomakehaastattelu

Lomakehaastattelua käytetään yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Saadun aineiston perusteella voidaan testata hypoteeseja ja aineiston kvantifiointi on helppoa. Lomakehaastattelu on äärimmilleen vietyä sekä kysymysten että tutkimuksen osaltakin täysin strukturoitu. Tutkijan päämääränä on saada jokaiseen esitettyyn kysymykseen vastaus ennalta määrättyjen vaihtoehtojen keskuudesta, sekä esittää kysymykset tutkijan päättämässä järjestyksessä. Perustelut jokaiselle kysymykselle pitää löytyä tutkimuksen viitekehuksesta eli jo sen tutkitusta tiedetystä tiedosta. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 74-75.)

Syvähaastattelu

Syvähaastattelusta voidaan käyttää muun muassa nimityksiä avoin-, asiakaskeskeinen- tai keskustelunomainen haastattelu. Se voi ääripäässään olla täysin strukturoimaton. Avoimia kysymyksiä käytetään usein syvähaastattelussa ja ilmiö josta keskustellaan, onkin usein vain määriteltyä. Tutkijan vastuulla on ylläpitää haastattelun jatkuvuutta saatujen vastauksien perusteella eli syventää tiedonantajien vastauksia. Tyypillistä avoimelle haastattelulle on, että haastateltavia haastatellaan useasti ja paikalla saattaa olla vain yksi henkilö kerrallaan. Tutkijan tehtävän on pitää haastattelu aiheesta ja sujuvana, mutta antaa haastateltavien puhua aiheesta vapaasti. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75-76.)

Opinnäytetyön haastattelumetodiksi valikoitui teemahaastattelu sen joustavuuden ja aikaisemmin päätettyjen teemojen ja tavoitteiden perusteella. Teemahaastattelun koettiin myös palvelevan parhaiten tutkimuksen aikaisempaa viitekehystä.

7.2 Haastattelututkimuksen laadinta ja toteutus

Haastattelukysymykset laadittiin yhteistyössä Luottokunnan yhteyshenkilön kanssa. Samalla mietittiin mahdollisia aihealueita, joiden pohjalta kysymykset muodostettaisiin. Kysymyksiä laatiessa haluttiin pitää mielessä Luottokunnan asettamat tavoitteet ja niiden parasta palvelevuutta opinnäytetyölle.

Haastattelukysymyksien ollessa valmiita, lähetettiin ne opinnäytetyön ohjaajalle hyväksyttäväksi ennen haastatteluiden sopimista. Luottokunnan esimiehiltä saadun listan perusteella pystyttiin pyytämään juuri kyseiset henkilöt haastateltaviksi, koska he olivat toimineet perehdyttäjinä useamman vuoden ajan. Perehdyttäjäille lähetettiin sähköpostitse tiedustelu, olisivatko he kiinnostuneita osallistumaan opinnäytetyön tutkimusosion haastatteluun.

Haastattelukutsuja lähetettiin kuudelle Luottokunnan perehdyttäjälle. Tämän jälkeen sovittiin, että haastattelut tultaisiin pitämään kahdessa ryhmässä. Selkeyden takia ryhmän kooksi sovittiin maksimissaan kolme henkilöä per haastattelutilanne.

Haastattelut pidettiin Luottokunnan kokoustiloissa ja haastattelupaikka varattiin Luottokunnan tilanvarausjärjestelmän kautta. Haastatteluille saatiin jokaisen perehdyttäjän esimiehen lupa pitää haastattelut työntekijän työaikana.

Ennen haastattelua varmistettiin, että jokainen paikalle kutsuttu tietäisi haastattelun ajankohdan ja paikan. Jokaiselle haastatteluun osallistuvalla oli myös selvennetty haastattelun tarkoitus ja tausta sekä kerrottu että haastattelu tullaan nauhoittamaan. Perehdyttäjäille lähetettiin haastattelukysymykset noin neljä päivää ennen haastattelua tutustuttaviksi. Haastatteluille oli varattu aikaa enintään yksi tunti per haastattelu.

Ensimmäiseen haastatteluun saapui sovitun mukaisesti kolme henkilöä. Toiseen haastatteluun oli kutsuttu myös kolme henkilöä, mutta yksi henkilö oli estynyt tulemaan paikalle. Toinen haastattelu sovittiin kuitenkin toteutettavaksi yhden henkilön poissaolosta huolimatta.

Haastattelussa esitettiin ennalta sovitut kysymykset sovitussa järjestyksessä haastateltaville. Haastateltavat perehdyttäjät saivat vapaasti keskustella aiheesta ja kommentoida toistensa

mielipiteitä. Uusi kysymys esitettiin kun koettiin, ettei kenelläkään paikalla olevista perehdyttäjistä ollut aiheeseen enää mitään lisättävää. Jo aikaisemmin esitettyihin kysymyksiin sai palata haastattelun aikana vapaasti tai viimeistään haastattelun lopussa.

Ensimmäinen haastattelu kesti kokonaisuudessaan yhden tunnin. Toinen haastattelu kesti ainoastaan puoli tuntia. Osallistujamäärällä oli huomattava vaikutus haastatteluiden kokonaiskeston.

7.3 Teemahaastattelun tutkimuskysymykset perehdyttäjille

Perehdyttäjille esitettiin 12 kysymystä, mitkä oli suunniteltu yhdessä Luottokunnan HRD-specialistin kanssa. Kysymykset oli hahmoteltu kysyttäviksi aihealueittain kattaen mahdollisimman hyvin halutut kysymysalueet. Kysymykset asetettiin lopulliseen kysymysmuotoon ja esitysjärjestykseen ennen haastatteluita. Kysymykset kysyttiin samassa järjestyksessä kuin ne on tutkimuksessa esitetty.

7.4 Perehdyttäjien taustatiedot ja alkutilanne perehdyttämisestä

Tässä opinnäytetyön vaiheessa esitellään haastateltujen perehdyttäjien taustatiedot ja heidän aiempi henkilökohtainen kokemus perehdyttämisestä. Osioista 6.4.1 ”*Perehdyttäjien mielikuva perehdyttämisen osa-alueista*” eteenpäin käsitellään molemmissa haastatteluissa esitettyjä kysymyksiä ja vastauksia tarkemmin.

Haastattelut toteutettiin 7.11.2011 ja 11.11.2011 Luottokunnan palaveritilassa. Paikalle saapui viisi Luottokunnan työntekijää. Haastateltavat henkilöt tulevat esiintymään tutkimuksessa nimettöminä.

Haastateltavien keskimääräinen työkokemus Luottokunnassa oli noin neljä vuotta. Yhteensä nämä henkilöt olivat perehdyttäneet noin 50 henkilöä uusiin työtehtäviin. Viidestä haastateltavasta neljä oli perehdyttänyt 10-15 uutta työntekijää. Kenelläkään haastateltavista ei ollut aikaisempaa koulutusta perehdyttämisestä. Haastateltavat henkilöt valittiin tutkimukseen heidän kokemuksen ja HRD:n suositusten perusteella.

7.5 Haastattelukysymykset

Ohessa haastatteluissa esitetyt kysymykset, mitkä esitettiin alla esitettyssä järjestyksessä (liite 1).

7.5.1 Perehdyttäjien mielikuva perehdyttämisen osa-alueista

Molemmissa haastatteluissa ensimmäisen kysymyksenä esitettiin kysymys: ” *Kattaako ryhmänne nykyinen perehdytys mielestäsi kaikki tarvittavat perehdyttämisen osa-alueet? Josei niin miksi ei?*” (liite 2)

Perehdyttäjistä yksi mainitsi suoraan kaikkien osa-alueiden löytyvän tämän hetkisestä perehdyttämisestä. Esimiehen kanssa katsotaan läpi oman työn ja perehdyttämisen osa-alueet. Esimiehen kanssa kerrottiin tarkistettavan mitkä osa-alueet pitää kuulua perehdytykseen ja miten niitä on tähän saakka arvioitu ja otettu huomioon. Pääpainona pitäisi olla ainakin perehdytyksen tärkeimmät osa-alueet. Ensisijaisesti tarkistetaan uuden henkilön oma työtehtävä ja sen myötä tulevat sidosryhmät ja niiden vaikutus uuden henkilön työhön. (Henkilö B. 2011.)

Yhden perehdyttäjän osastolla kerrottiin olemassa olevan henkilökohtainen suunnitelma jokaiselle uudelle henkilölle. Mitään deadlineja ei asetettu tiettyjen asioiden osaamiselle vaan perehdyttämisessä edetään rauhallisesti ja jokainen uusi henkilö saa edetä perehdytyksessään täysin omaan tahtiin. Suunnitelmallisuudesta mainittiin, että kyseisellä osastolla hyödynnetään viikkosuunnitelmaa, mihin on kartoitettu osattavat asiat mutta muutoksiin on mahdollisuus olemassa. Tämän käytännön koettiin olevan tarpeeksi kattava tällä hetkellä. (Henkilö E. 2011.)

Yhtenä vaikuttavan tekijänä mainittiin perehdytyksen kesto. Perehdytys mielletään perehdyttäjien mielestä liian helposti kuukaudeksi tai kahdeksi. Myöhemmin haastattelussa mainittiin, että perehdyttämisen toivottiin olevan koko työuran läpi menevä prosessi.

Perehdyttämisen mainittiin olevan yhdellä osastolla ”sellaista tulipalojen sammuttelua.” (Henkilö A.2011.)

Perehdyttämisen ajateltiin olevan eräänlainen oppimäärä, mitä itse perehdyttäjän voisi käydä läpi samalla. Toisaalta haastattelussa mainittiin ajatus siitä, ettei perehdyttäjät voivatkaan oppia kaikkea sitä mitä perehdytyksessä pitäisi osata. (Henkilö A. 2011.) Syytä tälle ei kukaan haastateltavista osanneet antaa.

Haastattelussa ilmeni myös työnkuvan merkitys perehdytykselle. Koettiin, että mitä vaativampaan tehtävään uusi henkilö tulee sijoittumaan, sitä huolellisempi perehdytyksen tulisi olla. Esille tuotiin myös, että huolimatta perehdyttäjien omista asemistaan on edelleen tilanteita missä ei osaa/tiedä miten joku asia hoidetaan tai mistä sille löytäisi ratkaisun.

Tällaisen tilanteen koettiin olevan henkilöille epäkiitollinen, ottaen huomioon useamman vuoden työkokemus. (Henkilö A.2011.)

Perehdytettyjen henkilöiden sanottiin kertoneen perehdyttäjille, että he itsekin kokisivat yleiskuvan saamisen tärkeäksi (Henkilö B. 2011). Uuden työntekijän toivottiin pääsevän nopeasti kiinni eri osastoiden toimintaan ja ymmärtämään osastoiden välisen yhteistyön (Henkilö C. 2011).

Syitä sille miksei perehdyttäjien perehdytys kata kaikkia tarvittavia osa-alueita annettiin useita. Syiksi mainittiin perehdyttäjien ajanpuute; koettiin ettei perehdytykselle anneta tarpeeksi aikaa. Mitä vaativampaan tehtävään uusi henkilö tulisi sijoittumaan, sitä tärkeämmäksi perehdyttämistä pidettiin ja sen enemmän aikaa vievänä prosessina.

Myöskään oman toiminnon perehdytysuunnitelmaa (liite 2) ei hyödynnetty tarpeeksi, vaikka listan olemassaolosta tiedettiin. Kyseistä suunnitelmaa pitäisi pitää aktiivisemmin käytössä perehdytyksen aikana. Toimintatapojen olemattomuuden mainittiin vaikuttavan myös osa-alueiden toteutumattomuuteen. Perehdyttäjät kokivat olevan tietämättömiä mitä pitäisi tehdä ja mitkä Luottokunnan linjaukset yleisesti perehdytykseen ovat. (Henkilö A ja B. 2011.)

Kokonaiskuvan hahmottamisessa, etenkin työsuhteen alkuvaiheessa, sanottiin olevan myös parannettavaa. *"Tervetuloa Luottokuntaan"*-tapahtuman ei koettu parhaaksi mahdolliseksi tavaksi esitellä uudelle työntekijälle Luottokunnan toimintaa.

7.5.2 Mielipide perehdyttämisen osa-alueiden poistamisesta/lisäämisestä

Haastatteluiden toisena kysymyksenä perehdyttäjille esitettiin *"Mitä osa-alueita perehdytyksessä lisäisit/mitä poistaisit? Minkä takia?"*

Toisen haastattelun haastateltavat olivat yhtenäisesti sitä mieltä, että sidosryhmien toimintaesittelyä pitäisi olla enemmän sisällytettynä perehdytykseen. Perehdyttäjät kokivat, ettei muiden toimintojen tekemisiä ole käyty tarpeeksi perusteellisesti läpi ja sitä pidettiin asiana, mikä olisi suotavaa lisätä yhden osaston viikkosuunnitelmalistaan. (Henkilö E. 2011.)

Isomman yrityskuvan hahmottamista haluttiin lisätä enemmän perehdytyksen osa-alueisiin. Huomiota annettiin etenkin tilanteelle, missä uusi työntekijä tulee mahdollisesti Luottokuntaa huomattavasti pienemmästä yrityksestä.

Toisaalta, yksi perehdyttäjistä mainitsi, että vaikka he ovat järjestäneet uusille henkilöille eri osastoilla kierrättämistä, se on loppujen lopuksi koettu enemmänkin hämmentävänä kuin

informatiivisena käytäntön'. Tahtotilana on, ettei heti työsuhteen alkumetreillä tulisi liian paljon tietoa. (Henkilö E. 2011.)

Itse tietoa perehdyttämisen etenemisestä mainittiin, ainakin yhden perehdyttäjän osastolla, vallitsevan tapa/käytäntö kysellä uusilta henkilöiltä viikoittain kuulumisia. Konkreettisesti saatettiin kysyä ”miltä tuntuu” tai ”mikä on fiilis?” Tavan koettiin olevan hyvällä mallilla ja palvelevan hyvin. (Henkilö E. 2011.)

Luottokunnan järjestämä ”*Tervetuloa Luottokuntaan*”-tapahtuma sai molemmissa haastattelussa osakseen kommentteja. Tapahtuma sisältää yleisen katsauksen Luottokunnan toimintaan ja eri liiketoimintayksiköiden henkilöt käyvät esittelemässä oman toimintonsa keskeisimmät toiminta-alueet.

Kirjoittaja itse osallistui Luottokunnan järjestämään ”vanhempaan ”*Tervetuloa Luottokuntaan*”- malliin” (n. neljä vuotta sitten), mikä kesti kaksi kokonaista työpäivää. Tällä hetkellä tilaisuus on järjestetty yhtenä aamupäivänä, kestoltaan noin neljä-viisi tuntia.

Tapahtumaa pidettiin liian ”rajuna” heti uuden henkilön työsuhteen alkuun. Tilaisuuden koettiin olevan enemmänkin johtajien oma show. Sisällöltään perehdyttäjät mainitsivat sen olevan liian strategialähtöinen. Uusien henkilöiden kerrottiin maininneen perehdyttäjilleen kyseisen tilaisuuden olleen puuduttava (Henkilö A. 2011.)

”*Tervetuloa Luottokuntaan*”-tapahtuman koettiin olevan liian informatiivinen ja yksityiskohtiin keskittyvä uudelle työntekijälle. Tapahtuman koettiin tarjoavan paljon hyödyllistä tietoa, mutta mitä on vielä liian vaikea jäsentää juuri alkaneen työsuhteen takia. Tapahtumassa esitetyt asiat mainittiin myös tulevan ilmi Luottokunnan ajankohtaispäivissä ja useissa osastoiden omissa viikkopalaverissa. (Henkilö A. 2011.)

Tapahtumien esityksen koettiin olevan myös eritasoisia esiintyjien kesken. Esityksien sisältöjen sanottiin olevan joko liian yksityiskohtaisia tai suurpiirteisiä. Tämän koettiin aiheuttavan tunnetta, etteivät esiintyjät itsekään ymmärrä asioiden kokonaisuutta.

7.5.3 Perehdyttäjänä kohdatut vaikeudet

”Kaikkien ihmisten olettaminen samanlaisiksi”, mainittiin yhtenä vaikeutena kysyttäessä haastattelun kolmas kysymys: ”*Minkälaisia vaikeuksia olet kohdannut toimiessasi perehdyttäjänä?*” Perehdyttäjä mainitsi myös, että olettaa etenkin oppimisen tapahtuvan samalla tavalla kuin itse henkilökohtaisesti oppii. Ihmisten enempi huomioon ottaminen koettiin tärkeänä kehityskohtana. (Henkilö C. 2011.)

Toisena haasteena koettiin ajankäyttö perehdytyksessä. Sen koettiin ”syöneen” perehdytyksestä tärkeitä asioita ja synnyttäneen tunteen ajan riittämättömyydestä. Aikaa perehdytykseen koettiin olevan liian vähän oman työn ohessa. Perehdyttäjien omien työtehtävien tekeminen samaan aikaan perehdytyksen kanssa koettiin olevan haasteellista ja kärsivän laadusta kiireen keskellä. (Henkilö D. 2011.)

Ajankäytöstä mainittiin myös, että perehdyttäjille saattaa kesken perehdytyksenkin tulla lisää työtehtäviä usealta taholta, joista odotetaan suorituvan asetetussa ajassa. Huolimatta siitä, että esimiehen mainittiin tälläkin hetkellä lähtökohtaisesti olevan tietoinen tiiminvetäjän perehdytysvastuusta, perehdyttäjistä tuntui, että lisätehtäviä tuli kuitenkin. Jatkuva informaatiotulva ja ajanhallinta koettiin haasteellisiksi elementeiksi. (Henkilö A. 2011.)

Työkalujen puutteesta mainittiin myös haasteita kysyttäessä. Perehdytyksessä käytettyjä omia luetteloita mainittiin, mutta mitään virallista perehdytyslomaketta ei mainittu olevan käytössä (Henkilö A. 2011.)

Luottokunnan oman Intranetin kautta, Luotsi-järjestelmästä löytyvää perehdytyslistaa (liite 2) mainittiin käytettävän joskus. Virallisen lomakkeen olemassa olemattomuutta mainittiin pystyvän korvaamaan keskustelemalla kahden kesken perehdytettävän henkilön kanssa. Keskustelun kuitenkin koettiin jäävän suhteellisen yleiselle tasolle eikä antavan tarpeeksi spesifioitua kuvaa osa-alueista missä kaivattaisiin vielä lisää perehdyttämistä. (Henkilö A. 2011.)

Haastattelussa mainittiin myös yhtenä haasteena perehdyttämiseen omistautuneiden työntekijöiden puute. Tällä hetkellä, koettiin vaikeaksi antaa esimerkiksi puhelintyön perehdyttäminen yhdelle henkilölle ja palaverin sattuessa perehdytys siirrettäisiinkin toiselle henkilölle. Asiaa on kuulemma koetettu viedä eteenpäin, mutta kukaan ei ole tarttunut asian ratkaisemiseen millään tavalla. (Henkilö A. 2011.)

Perehdyttäjien virallinen nimeäminen on koettu haasteelliseksi. Asiaa tiedusteltaessa perehdyttäjien toimesta, henkilöstöhallinnon osastolta vastaukseksi on annettu että perehdyttämistyönkuvan lisääminen tiettyjen henkilöiden tämän hetkiseen työnkuvaan aiheuttaa problematiikkaa vaativuusluokittelussa. Suurena ongelmana perehdyttäjien kesken pidetäänkin nimenomaan tilannetta, missä ei ole ketään vastuuperehdyttäjää tietyille osaamisalueille. (Henkilö A. 2011.)

Erilaisuksiakin perehdyttämisessä ilmeni jo saman toiminnon kesken. Kahdella vierekkäin istuvalla tiimillä, saman toiminnon sisällä oli perehdytyksessä täysin erilainen toimintamalli.

Toisessa tiimissä oli pääperehdyttäjä ja perehdyttäjä kun taas toisessa ei kumpaakaan. (Henkilö A. & B. 2011.)

Ongelmana koettiin, ettei kukaan voi nimetä perehdyttäjää ennen virallista hyväksyntää. Useamman perehdyttäjän mielestä toinen ongelma oli myös vaikeus saada lisäkorvausta tapahtuneesta perehdyttämisestä. (Henkilö A. & B. 2011.)

7.5.4 Tärkeät ja kriittiset asiat perehdyttämisessä

Haastattelun neljäntenä kysymyksenä perehdyttäjille esitettiin kysymys *”Mikä on perehdytyksessä erityisen tärkeää ja kriittistä?”*.

Oman tiimin käytäntöjen, toimintojen, sääntöjen, henkilökohtaisten työtehtävien ja linjauksien tuntemista pidettiin erityisen tärkeinä asioita perehdytyksessä. Näiden koettiin olevan jopa ne tärkeimmät asiat, koska niistä koko perehdytyksen ajateltiin lähtevän liikkeelle. (Henkilö B. 2011.)

Henkilökemioita pidettiin tässä myös tärkeinä. Perehdyttäjä mainitsi arvostavansa esimiesten etukäteen suorittamaa taustatyötä perehdyttäjän ja perehdytettävän suhteen. Hän arvioi, että esimiehet olivat selkeästi käyttäneet jonkin verran aikaa miettiessään kenelle uusi henkilö tultaisiin sijoittamaan perehdytykseen. Henkilökemioiden toimiessa koettiin perehdytyksenkin etenevän paremmin. (Henkilö C. 2011.)

Kyseinen toimintatapa sai kannatusta muidenkin perehdyttäjien kesken. Yhden perehdyttäjän mielestä tällainen ajattelumalli pitäisi saada osaksi jokaista perehdytystä. Henkilökemioiden miettimisellä voitaisiin jo etukäteen ehkäistä kommunikointi- ja opettamisongelmia. (Henkilö B. 2011.)

Yhtenä tärkeänä elementtinä perehdytyksessä pidettiin myös perehdyttäjän esimerkillisyyttä. Perehdyttäjän koettiin olevan esimerkin näyttäjä uudelle työntekijälle ja mahdollisesti ensimmäinen konkreettinen esimerkki siitä, miten Luottokunnassa toimitaan. Yleismoraalin toivottiin olevan perehdyttäjällä kunnossa. (Henkilö A. & C. 2011.)

Perehdyttäjien toivottiin myös opettavan perehdytyksen aikana mahdollisimman useat asiat mieluummin liian pikku tarkasti kuin liian yleismaailmallisesti. Yleismaailmallista perehdyttämistä pidettiin vaikeampana korjata kuin yksityiskohtaista perehdytystä. (Henkilö B. 2011.)

Tärkeänä pidettiin, että perehdyttäjät itse ymmärtävät perehdytyksessä opetetut asiat ja syyt niiden opettamiselle. Koettiin, ettei opettaminen saisi tapahtua kaavamaisesti samanlaisena kerrasta toiseen, vaan että opettamisessa ilmeni myös miksi asian oppiminen on työtehtävien kannalta tärkeää. Oppimisen toivottiin myös olevan jatkuva prosessi. Huomiota haluttiin kiinnittää myös siihen, että oppiminen on aikavievää, mihin tarvittaisiin enemmän aikaa kuin päivä tai kaksi. (Henkilö A. 2011.)

Perehdyttävän kuuntelemista pidettiin myös tärkeänä osana opettamista ja perehdytyksen etenemistä (Henkilö D. 2011).

7.5.5 Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet

”Kärsivällinen, helposti lähestyttävä, rauhallinen, toiset huomioon ottava, sinnikäs, innostava, motivoitunut...” olivat muutamia adjektiiveja, joita haastateltavat perehdyttäjät mainitsivat kun heiltä kysyttiin *”Mitkä ovat hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia?”*.

Hyvän perehdyttäjän koettiin luovan ilmapiiri, missä tyhmien kysymysten kysyminen on mahdollista sekä antavan uudelle henkilölle tarpeeksi tilaa ja aikaa omaksua opetettuja asioita. Hyvän perehdyttäjän ajateltiin olevan aktiivinen ja uuden henkilön kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa koko perehdytyksen ajan. (Henkilö E. 2011.)

Hyviä suullisia taitoja arvostettiin sekä johdonmukaista, loogista ilmaisutapaa pidettiin hyvinä perehdyttäjän ominaisuuksina. Syy-seuraussuhteiden hallintaa pidettiin tärkeänä ja taitoa osata vastata empimättä kysymykseen *”Miksi?”*. Taitoa arvioida ja kritisoida omaa toimintaa pidettiin myös positiivisena perehdyttäjän ominaisuutena. Muutoshalukkuus tilanteessa missä huomaa, ettei asia etene halutulla tavalla, ajateltiin olevan myös hyvän perehdyttäjän ominaisuus. (Henkilö B. 2011.)

7.5.6 Perehdyttäjänä kehittyminen

Haastattelun kuudentena kysymyksenä esitettiin kysymys: *”Mitä kehitettävää löydät itsestäsi perehdyttäjänä?”*.

Yhden perehdyttäjän mielestä hänen pitäisi jatkossa olla innostavampi ja positiivisempi perehdytyksen aikana. Perehdyttäjä kokee innostuksen ja positiivisuuden olevan läheisesti yhteydessä työn alla oleviin asioihin *” -- kyllä mä oon saanut palautetta että mä innostan positiivisella työotteella mut silloin pitää oikeesti olla jotain hommaa et on se positiivinen työote—”*. (Henkilö A. 2011.)

Perehdyttäjä koki myös että tulevaisuudessa pitäisi enemmän kiinnittää huomiota uuteen henkilöön ja hänen tapansa oppia ja sisäistää asioita. Tällä hetkellä perehdyttäjä koki opettavansa uudet asiat tavalla jolla itse oppisi ne parhaiten. Perehdyttäjä mainitsi tarvitsevänsä perehdytykseen suurempaa dynamiikkaa ja enemmän pedagogisia taitoja (Henkilö A. 2011.)

Ihmisten pitäminen samanlaisina mainittiin olevan yksi kehittämisen kohde. Perehdyttäjän mielestä ongelmana oli, että hän kokee kaikki ihmiset samanlaisina ja samanlaisina oppioina etenkin.

Toinen perehdyttäjä koki epäilevänsä uuden henkilön taitoja oppia opetettu asia tarpeeksi hyvin. Selventääkseen tilannetta hän on kysynyt perehdytettävältä kysymyksiä kuten *”miten ymmärsit tän...?”* tai *”saitko tästä sellaisen selkeän kuvan...?”*. Näiden kysymyksen avulla perehdyttäjä koki hahmottavansa itse paremmin oman etenemistahtinsa ja asioiden esittämistavan. Kysymysten avulla perehdyttäjä koki saavansa välittömän palautteen. (Henkilö B. 2011.)

Henkilö C. kommentoi omasta kehityskohteestaan seuraavanlaisesti: *”-- Kun mä innostun niin saattaa olla vähän liikaa tilannenopeutta ja sitä kun sitä tietoo on itsellään paljon niin sit sitä yrittää ehkä välillä jakaa vähän liikaakin et sillon mennään jo liian syvälle asiaan...”*

Innostuksen keskellä pitäisikin ymmärtää opetettavan asian relevantein kohta ja myös taito esittää asia selkeästi ja helposti. (Henkilö B. & C. 2011). Useampi perehdyttäjä oli samaa mieltä asiasta.

7.5.7 Perehdytysosaamisen kehittäminen

Perehdyttäjien perehdytysosaamista kartoitettiin haastattelun kysymyksessä seitsemän kysymällä *”Millä tavalla perehdytysosaamistasi voitaisiin kehittää?”*

Perehdytyksen läpikäyminen ennen ja jälkeen perehdytyksen toivottiin olevan yhtenä kehittämisen kohteena. Tähän toivottiin, että uuden henkilön osaamista kartoitettaisiin sovittun ajan kuluttua perehdytyksen loppumisesta. Jonkinlaista oppimisen seurantamallia olisi hyvä käyttää perehdytyksen aikana. Samalla voitaisiin myös selventää asioita, joihin kaivattaisiin enemmän aikaa tai lisäkouluttamista. (Henkilö A. 2011.)

Materiaalien koettiin olevan yksi osaamista kehittävä asia. Tällä hetkellä yhdellä perehdyttäjällä on käytössä, osittain, omatekemät materiaalit mitä hyödynnetään perehdytyksessä. Kolmen-neljän kuukauden kuluttua perehdytyksen päättymisestä

perehdyttäjä kertoi lähettävänsä perehdytetylle henkilölle palautelomakkeen perehdytyksestä. (Henkilö B. 2011.)

Haastattelussa ilmeni, että yllämainittu käytäntö on kyseisen perehdyttäjän itse keksimä tapa ja kukaan muu haastateltavista ei kertonut toimivansa oman perehdytyksen aikana näin. Perehdyttäjä sanoi toimivansa näin, koska ei ole saanut Luottokunnalta mitään selkeätä linjausta asiaan eikä materiaaleja mitä voisi hyödyntää perehdytyksen läpiviemisessä (Henkilö B. 2011). Luottokunnan tehdessä jonkinlaiset perehdytysmateriaalit kokivat perehdyttäjät käyttävänsä niitä tulevaisuudessa (Henkilö B. 2011).

Yhden perehdyttäjän osastolta löytyi materiaaleja perehdyttämiseen, mutta niiden ylläpitämiseen ja päivittämiseen toivottiin käytettävän nykyistä enemmän aikaa. Vanhojen materiaalien rinnalle toivottiin myös uudempien aineistojen luomista. (Henkilö C. 2011.)

Luottokunnan Issuing puolelta, Contact Center:n perehdytysvastaava on antanut Luottokunnassa muutaman kerran perehdyttäjille koulutusta oppimisesta ja erilaisista oppimistyyleistä/tavoista. Koulutus koettiin hyväksi ja tarpeelliseksi. (Henkilö B. & E. 2011.)

Contact Centerin perehdytyskäytännön koettiin olevan eri tasolla ja kehittyneempi kuin muiden Luottokunnan toimintojen. Haastattelussa esitettiin toiveena, että perehdyttäjistä olisi hyödyllistä päästä näkemään Contact Centerin perehdytystä konkreettisesti Contact Centerin osastolle. Kyseisellä osastolla on erikseen henkilö, joka vastaa perehdytyksen toimivuudesta ja sen suunnittelusta, kun taas muut perehdyttäjät suoriutuvat perehdyttämisestä oman työnsä ohella. (Henkilö E. 2011.)

7.5.8 Perehdyttäjän haasteet tulevaisuudessa

”Aikaa” (Henkilö B. 2011.) vastasi yksi haastateltavista kun kysyttiin *”Mitä perehdyttäminen vaatii sinulta tulevaisuudessa?”*

Perehdyttämiseen toivottaisiin jatkossa käytettävän enemmän aikaa kuin mitä nyt on ollut mahdollista. Uudelle henkilölle haluttaisiin tarjota tehokas mutta miellyttävä perehdytyskokemus. Perehdytyksen loputtua haluttaisiin uuden henkilön kokeneen saaneensa hyvän aloituksen Luottokunnassa. Perehdyttäjän itse tullessa taloon hän ei saanut minkäänlaista perehdytystä toimenkuvaansa ja ei haluaisi samanlaista kokemusta kenellekään. (Henkilö B. 2011.)

Perehdyttämiseen kaivattaisiin hyvää ja selkeätä runkoa mitä noudattamalla voisi viedä omaa perehdytystä laadukkaammin läpi. Työn koettiin pysyvän perehdyttäjien mielestä suhteellisen

samana, joten perehdytysrunгон kautta kuka tahansa pystyisi auttamaan tilanteessa, missä alkuperäinen perehdyttäjä ei pysty perehdytystä hoitamaan. (Henkilö D. 2011.)

Tulevaisuudessa perehdyttäjät toivoivat jonkun kiinnittävän enemmän huomiota henkilöihin jotka perehdyttävät asioita. Tällä hetkellä koettiin joidenkin osa-alueiden olevan niin isoja, että niistä on vaikea antaa selkeää kokonaiskuvaa uudelle henkilölle. ”*Tervetuloa Luottokuntaan*”- tapahtuman koettiin esittelevän asioita taas liian ”korkealta”, johtotason ihmisten näkökulmasta, ja sekoittavan uuden ihmisen ymmärtämistä entisestään. (Henkilö D. 2011.)

Nykyisiä materiaaleja toivottiin käyvän läpi jonkun Luottokunnan henkilön kanssa useammin. Asioita voisi päivittää ja myös niiden oikeellisuuden tarkistaa nykyistä useammin. (Henkilö D. 2011.) Oman ammattilaisuuden pohjalta rakennettujen materiaalien tulkitsemisen epäiltiin olevan liian vaikeaa uusille henkilöille, joilla ei ole alan sanastoa millään tavalla ensimmäisinä viikkoina hallussa (Henkilö E. 2011).

Luottokunnan liiketoimintamallien kokiessa muutoksia tulevaisuudessa, koettiin että niiden opettamiseen voitaisiin jatkossa panostaa aiempaa enemmän. Keinoja miten se tehtäisiin ei vielä tässä vaiheessa osattu nimetä. (Henkilö A. 2011.)

7.5.9 Keinot onnistuneeseen perehdyttämiseen

”*Mitä seikkoja pitäisi huomioida, jotta aikaansaataisiin hyvä ja onnistunut perehdytys*” oli haastattelun seuraava kysymys.

Aikaa pitäisi varata kaikkien perehdytyksessä mukana olevien henkilöiden näkökulmasta tarpeeksi. Ajan tarve pitäisi siis kartoittaa perehdytettävän ja perehdyttäjän näkökulmasta sekä tarvittavien yhteyshenkilöiden kuten esimies ja/tai tiiminvetäjä/palveluvastaavan. Kaikille osapuolille pitäisi lähtökohtaisesti tarjota oma aika perehdytyksen tiimoilta ja myös huomioida joutovara jos kaikki ei mene kuten suunniteltu. (Henkilö C. 2011.)

”*Et ehdottomasti se et se aika on se yks kriittisimmistä et just jos tulee jotain mutkia matkaan tai et se perehdyttäjä kaipaa jotain lisätukea niin sehän sen mahdollistaa. Et ilman sitä aikaa ei oikeen mitään voi tehdä*” (Henkilö C. 2011.)

Koulutukset, materiaalit, seuranta, palaute ja uuden suunnan ottaminen saadun palautteen mukaan koettiin myös asioiksi joihin pitää kiinnittää huomiota (Henkilö B. 2011). Rooleihin tulisi kiinnittää samalla huomiota että kaikki vastuu perehdytyksestä ei ole esimerkiksi yhdellä henkilöllä, koska voi myös tulla tilanne missä esimerkiksi tiiminvetäjä ei kerkiä/pysty

perehdyttämään uutta henkilöä (Henkilö A. 2011).

Kouluttamisesta puhuttaessa perehdyttäjät toivoivat, ettei koulutus kohdistuisi ainoastaan tiiminvetäjään vaan kaikkiin niihin henkilöihin jotka on mukana perehdytysprosessissa (Henkilö A. 2011).

7.5.10 Luotsi-järjestelmän perehdytyslistan hyödyntäminen

Luottokunnan Intranetistä löytyy Luotsi-portaali missä on muun muassa jokaisen Luottokuntalaisen henkilö- /yhteystiedot, mahdollinen koulutusrekisteri ja käydyt kehityskeskustelut taltioituina. Tämän lisäksi Luotsiin on luotu erillinen perehdytyslista (liite 2), mitä perehdyttäjä voi hyödyntää perehdytyksen aikana.

Perehdytyslista on Luottokunnan HRD:n tekemä. Lista toimii eräänlaisena muistilistana perehdytyksen aikana käydyistä asioista. Esittämällä kysymys ” *Oletko käyttänyt Luotsin perehdytyksen muistilistaa perehdytyksen tukena? Jos ei, niin miksi?*” haluttiin kartoittaa perehdyttäjien tietoisuutta listan olemassaolosta ja syistä jos he eivät ole sitä käyttäneet.

Kaksi perehdyttäjistä myönsi, etteivät ole kyseistä perehdytyslistaa käyttäneet. Listan olemassaolosta ei oltu joidenkin perehdyttäjien kesken edes tietoisia. Listasta kuultuaan perehdyttäjä sanoi tutustuvansa listaan. (Henkilö D. & E. 2011.)

”Ei oo tullut käytettyä kyllä et mennyt vissiin vähän ohi...”

”Mä en ensinnäkään tiennyt et sellainen on olemassa”

Yksi perehdyttäjistä tunnisti listan, mutta sanoi käyttäneensä sitä perehdytyksissään heikosti. Listan sanottiin myös olevan ”*epämääräisessä muodossa ja enemmän sellainen yksi paperi vain*” (Henkilö A. 2011.)

7.5.11 Ryhmän / Luottokunnan perehdytysprosessin kehittäminen

”Miten kehittäisit ryhmäsi/Luottokunnan perehdyttämispöytäkirjaa?” oli haastattelun toiseksi viimeinen kysymys, mikä aikaansai paljon keskustelua perehdyttäjien kesken.

Kokonaiskuvan selkeämpi opettaminen Luottokunnan tavoista ja työnkuvista nousi ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi. Haluttaisiin selkeämpää esitystapaa erilaisten työtehtävien linkittymisestä toisiinsa koska nyt koettiin, että uudet työntekijät oppivat ne irrallisina paloina. (Henkilö B & C. 2011.)

Tulevaisuudessa kaivattaisiin omistautuneita henkilöitä ketkä olisivat virallisesti vastuussa perehdytyksestä (Henkilö A. 2011). Suunnitelmallisuudesta puhuttaessa haluttiin selkeät roolit kaikille perehdytykseen osallistuville (Henkilö D. 2011). Aiemminkin mainittu ”*Tervetuloa Luottokuntaan*” - tapahtumaan toivottiin jonkinlaista välimuotoa, mikä olisi tämän hetkistä tilaisuutta kevyempi.

Perehdytyksen seurantaan toivottiin myös enemmän ohjeistusta ja selkeyttä. Perehdytyksen seurannan koettiin olevan tärkeä asia, mutta itse seurannan toteuttamiseksi ei oltu tarjottu työvälineitä Luottokunnan toimesta. Jonkinlaista koulutusta toivottiin perehdytyksen seuraamisesta järjestettävän tulevaisuudessa.

Yleisesti suosituksia toivottiin aikataulutuksesta, roolijaosta ja tehtävävastuista. Ohjeistuksien puuttuessa perehdyttäjät ovat itse soveltaneet ja keksineet toimintatapoja, mutta kokivat kahden lähekkäin istuvien tiimien toimintatavat ristiriitaisiksi kaikessa erilaisuudessaan. Työrauhan lisäämisellä voisi myös olla vaikutusta perehdyttämiseen. (Henkilö A. 2011.)

Erilaisten oppijoiden huomioiminen nousi tässäkin kysymyksessä esille. Tulevaisuudessa haluttaisiin ottaa jokaisen henkilökohtainen valmius oppia eri asioita enemmän huomioon. Tämän hetkistä käytäntöä, missä jokaiselle päivälle on luotu tietyt tavoitteet ja asiasisällöt, pidettiin liian raskaana heti perehdytyksen alkuun. Perehdyttäjä kertoi saaneensa usealta viimeisen vuoden aikana taloon tulleilta uusilta työntekijöiltä palautetta, että on ihan turhaa esittää Luottokunnan liikevaihtoa graafisina pylväinä kun ei välttämättä ole mitään käsitystä mitä kaikkea Luottokunnassa edes tehdään. Tätä pidettiin silkkanä ajan hukkaamisena. (Henkilö B. 2011.)

7.5.12 Asioiden huomioiminen tulevaisuudessa perehdyttämisessä

”*Mitä erityisesti tulisi huomioida tulevaisuudessa perehdyttämisessä?*” oli haastattelun viimeinen kysymys perehdyttäjille.

Tulevaisuudessa Luottokunnan perehdyttämisen avuksi toivottiin jonkinlaisia verkkokursseja tai opetusvideoita. Esiintymis-/koulutustilaisuudet ehdotettiin videoitaviksi. Ihmisten oppimisesta ja opettamisesta toivottiin koulutusta useammin järjestettäväksi. Näiden avulla perehdyttäjät kokivat, että ihmiset saadaan hyvin töihin ja viihtymään talossa pidempään. (Henkilö D. & E. 2011.)

”*Tervetuloa Luottokuntaan*” - tapahtumaa pidettiin jatkuvana kehityksen kohteena. Ideana

sen koettiin olevan hyvä, mutta tilaisuudessa esiintyvien ihmisten toivottiin esittelevän oman toimintonsa perusidea samalta tasolta katsottuna. Isoimpana muutoksena tapahtumaan toivottiin enemmän interaktiivisuutta (Henkilö A. Ja B. 2011.)

8 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 231) määrittelevät reliäabeliuden, luotettavuuden, tarkoittavan mittaustulosten toistettavuutta. Reliäabelius tutkimuksessa tai mittauksessa tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tuloksia voidaan mitata usealla tavalla. Kahden arvioijan päätyessä samaan tuloksen, voidaan tulosta pitää luotettavana. Luotettavana ja tarkkana tutkimusta voidaan pitää kun toistetussa mittauksessa saadaan sama tulos kuin aikaisemmassa, tutkijasta riippumatta (Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2011).

Tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä mitä oli tarkoitus mitata, kutsutaan nimellä validius, pätevyys (Hirsjärvi & ym. 2009, 231). Tulosta voidaan pitää pätevänä jos saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy tarkentamaan ja parantamaan sitä (Hiltunen 2009, 3).

Kohderyhmässä viidestä neljä perehdyttäjää oli perehdyttänyt noin 10-15 uutta henkilöä, mikä tukee tutkimuksen perehdyttäjien vahvan kokemuksen perusteella. Perehdyttäjien määrän koetaan antavan hyvän tuloksen keskimääräisesti Luottokunnan perehdyttäjien mielipiteistä perehdyttämisen kehittämiseksi. Edellä mainittujen asioiden ollessa oikeita tutkimukselle, pätevyyttä voidaan pitää hyvänä. Pätevyyttä arvioitaessa kiinnitetään huomiota siihen kuinka hyvin tutkimusote ja hyödynnetyt menetelmät vastaavat ilmiötä, jota halutaan tutkia. (Hiltunen 2009, 3).

Hiltusen edellä mainittuihin asioihin tukeutuen, voidaan tämän tutkimuksen haastattelukysymyksiä pitää hyvinä ja selkeinä sekä tutkineen oikeaa asiaa.

Tutkimus teetettiin kahdelle ryhmälle eri ajankohtana ja useampaan kysymykseen saatiin samanlaisia vastauksia, minkä voidaan ajatella kertovan että mittaustulokset olivat toistettavissa ja näin ollen luotettavia. Molemmissa haastatteluissa keskityttiin ainoastaan haastattelukysymyksiä esittämiseen ja vastauksien kuuntelemiseen. Haastateltavat saivat keskenään keskustella kysymyksiä aiheista, ilman että keskustelua oltaisiin ohjattu haastattelijan toimesta. Tämän voidaan ajatella tukevan tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuutta, oli tutkijana sama tai eri henkilö.

9 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksen osiossa keskitytään tutkimuksen alussa, kohdassa 1.2 ”*Tutkimuksen tavoitteet*” esiteltyihin tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen Luottokunnassa. Tavoitteina oli tutkia perehdyttäjien osaamisen tasoa, tarvetta saada apukeinoja perehdytykseen sekä kehitysideoita, joilla voitaisiin rakentaa Luottokunnan perehdytysprosessia. Tutkimuksen pohjalta esiin tulleet kehitysideat käsitellään erikseen kohdassa 10. ”*Kehitysehdotukset.*”

Luottokunnan perehdyttäjät omaavat paljon tietoa ja taitoja työstään mitä he jakavat eteenpäin uusille työntekijöille perehdytyksessä. Yhtenä ongelmana kuitenkin pidettiin sitä, ettei Luottokunta ole ohjeistanut perehdyttäjiä minkäänlaisten virallisten ohjeiden ja linjauksien avulla miten tietotaitoa tulisi jakaa eteenpäin, jotta se jaettaisiin yhtenäisesti, linjassa kaikkien perehdyttäjien ja uusien työntekijöiden kesken.

Voidaan olettaa, että juuri selkeiden ohjeiden puuttumisen vuoksi perehdytyksessä on edelleen tilanteita missä ei osata/tiedetä miten lähteä ratkaisemaan perehdytyksen aikana ilmitulleita ongelmatilanteita. Tilanteet onkin ratkaistu soveltamalla itse sääntöjä, jotta perehdytyksessä eteenpäin siirtyminen olisi ollut mahdollista. Kirjallisia työtapaohjeistuksia on jouduttu myös tekemään itse, koska Luottokunta ei ole osallistunut niiden työstämiseen tarpeeksi aktiivisesti.

Perehdyttäjien osaamiseen vaikuttavana tekijänä mainittiin kiire. Oman ajanhallinnan koettiin olevan vaikea elementti hallita. Perehdyttäjille annettiin liikaa henkilökohtaisia työtehtäviä perehdytyksen aikana suoritettavaksi, mikä taas vaikutti heikentävästi uuden työntekijän perehdytysprosessiin. On kyseenalaista olettaa, että perehdyttäjä suoriutuisi parhaalla mahdollisella tavalla perehdyttämisestä sekä omasta työstään samanaikaisesti. Luottokunnan esimiesten pitäisi ymmärtää, ettei perehdyttäjälle annettaisi omia henkilökohtaisia työtehtäviä hoidettavakseen perehdytyksen aikana.

Perehdyttäjien osaaminen oli joskus äärimmilleen vietyä. Yksi haastateltavista mainitsikin perehdyttämisen olevan ”*sellaista tulipalojen sammuttelua*”, mikä kuvaakin osuvasti perehdyttäjien omaa käsitystä tämän hetken perehdyttämisen laadusta. Aikaisemmin tutkimuksessa on todettu, että nimenomaan esimiehen rooliin kuuluu tarvittavan ajan ja rauhallisen työympäristön turvaaminen perehdytykselle, mikä ei toteudu Luottokunnassa tämän tutkimuksen perusteella.

Perehdyttäjien tietoisuus omasta roolistaan ja taidoistaan perehdyttäjänä ja siinä toimimisesta esimerkillisesti oli kiitettävällä tasolla. Jokainen perehdyttäjä ymmärsi perehdytyksen päämäärän eli sen että perehdyttäjistä olisi tarkoitus tulla uudelle

työntekijälle ns. tarpeeton perehdytyksen lopussa. Tässä vaiheessa ihanteellista olisi myös, että tavallinen kollegasuhde olisi muodostunut. Tämän tietoisuuden on aikaisemmin tutkimuksessa mainittu olevan yksi perehdyttäjän vastuista ja tavoitteista, mikä toteutuu.

Tutkimuksen teoriaosuudessa on aikaisemmin mainittuna, että nimettyjen perehdyttäjien suoranainen irrottaminen olisi mahdollista yrityksissä, missä on paljon samaa työtä tekeviä henkilöitä. Luottokunnan useat osastot ilmentävät tätä työskentelymallia, joten tulevaisuudessa ei koeta ongelmallisena ottaa Luottokuntaankin nimettyjen perehdyttäjien käytäntö ja irrottaa perehdyttäjä omasta työstään perehdytyksen ajaksi tai edes osaksi siitä. Tämän hetkinen toimintatapa selittyy teoriaosuudessa esiteltyjen taloudellisten syiden pohjalta; yhden ihmisen irrottaminen omasta päivittäisestä työstään on yritykselle kallista.

Ymmärrettävää on tutkimuksessa mainitun haasteen oppimisen ja tuottamisen yhdistämisestä; oppiminen pois luetaan yrityksen välittömästä tuotannosta, mikä aiheuttaa yritykselle haasteita. Asiaa miettiessä pidemmällä tähtäimellä, laadukas ja rauhassa toteutettu perehdytys on yritykselle ennemminkin sijoitus, kun suuri tuotannollinen menetys.

Tutkimuksen seuraavassa osiossa tarkastellaan tutkimuksen toista tavoitetta eli perehdyttäjien tarvetta saada apukeinoja suoriutuakseen perehdyttämisestä parhaalla mahdollisella tavalla.

Esimieheltä toivottaisiin tulevaisuudessa auttavampaa roolia perehdytyksessä ja siinä tukemisessa. Tutkimuksen teoriaosuudessa on mainittu, että esimiehen kuuluisi antaa perehdyttäjälle paljon tukea ja ohjausta perehdytysprosessin aikana. Tuen antaminen ei tapahdu antamalla perehdyttäjälle perehdytyksen lisäksi muita henkilökohtaisia työtehtäviä. Esimiehen tulisi ymmärtää että perehdyttäjä on hänen tärkein yhteistyökumppani uuden työntekijän saapuessa Luottokuntaan.

Aikaisemmin tutkimuksessa esiteltiin mm. henkilöstön kehittämiseen liittyvä behavioristinen malli, jossa keskitytään lisäämään työntekijän puuttuvia tai vaillinaisia tietoja ja taitoja. Siihen pohjautuen, tulisi Luottokunnassakin noudattaa teorialle ominaisia piirteitä, kuten yksilöiden (tässä tapauksessa perehdyttäjien) puuttuvien ja vaillinaisten tietojen lisäämistä, koulutuksien kautta. Tutkimustulosten pohjalta saadaan tarve esim. pedagogisten taitojen kehittämiseksi, johon Luottokunnan HRD-osasto voisi tarttua ja järjestää aiheesta koulutuksen perehdyttäjille.

Teorian mukaan koulutustarve pitää nimenomaan kummuta itselleen tärkeäksi koetuista tarpeista ja/tai kehittymisen suunnista, mihin saadaan vahvistus tutkimuksen tutkimustuloksista. Teoriaosuudessa mainittiin että, tällaisella toiminnalla saadaan aikaan

parempia tuloksia yritystasolla, kun oppiminen nähdään yrityksen ja yksilön välisenä vuorovaikutuksellisenä ilmiönä. Erilaisilla koulutuksilla tuettaisiin yrityksen kokonaisvaltaista kehittymistä sekä ylläpidettäisiin laajaa, monimuotoista ja jatkuvaa oppimisen kokonaisuutta, mihin toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota tulevaisuudessa.

Henkilöstöhallinnolta (HRM) toivottaisiin enemmän yhteistyötä perehdyttäjien kanssa vaativuusluokka-asioissa. HRM:n toivottaisiin olevan aktiivisemmin olleen tukemassa perehdyttäjien toimintaa esim. hyväksymällä perehdyttämistä osaksi vaativuusluokittelua. HRM:n hyväksynnällä saataisiin Luottokunnan perehdyttäjille virallinen ja vahvistettu asema.

Vaativuusluokka hyväksyntäprosessin ei koeta olevan niin vaikea muuttaa kun mitä HRM:sta on annettu ymmärtää. Perehdyttäjät tekevät Luottokunnalle todella arvokasta työtä ja hienoa olisi, jos perehdyttäminen/perehdyttäjät hyväksyttäisiin osaksi Luottokunnan arkea ja että perehdyttämisestä maksettaisiin virallista korvausta.

10 Kehitysehdotukset

Haastattelutuloksien pohjalta seuraavassa osiossa tullaan esittelemään kehitysehdotuksia Luottokunnan perehdytykseen liittyen.

Useammassa haastattelun kysymyksessä perehdyttäjät mainitsivat kokevansa, ettei Luottokunnalta ole saatavilla tarpeeksi selkeitä ohjeistusta perehdyttämisen toteuttamiseksi. Tutkimuksen pohjalta ehdotetaan, että Luottokunta laatisi vahvan ja laadukkaan kirjallisen perehdytyksen perustoimintamallin, pääpiirteiltään yhteneväisen, mitä voitaisiin hieman muunnella toiminnosta/osastosta riippuen.

Tähän runkoon toivottiin ohjeistusta mm. perehdytyksen läpikäynnistä ennen ja jälkeen perehdytystä. Uuden työntekijän oppimisprosessin seurantamallia toivottiin myös sisällytettävän ohjeistuksiin. Selkeä runko auttaisi myös perehdytysvastuun siirtämisessä toiselle henkilölle tilanteen sitä vaatiessa, koska uusi perehdyttäjä näkisi missä vaiheessa perehdytystä ollaan.

Perehdytyksessä käytettäviä opetusmateriaaleja tulisi päivittää useammin perehdyttäjien ja HRD:n kanssa yhteistyössä. Voitaisiin luoda uusia materiaaleja ja keskustella niiden ajankohtaisuudesta. Tulevaisuudessa ihanteellista olisi, ettei toiminnoissa käytettäisi itse keksittyjä lomakkeita tai ohjeistuksia, vaan ne olisivat Luottokunnan (esim. HRD:n) toimesta hyväksytyjä, virallisia työkaluja perehdytykseen. Yhteneväisillä toimintamalleilla ehkäistäisiin kirjavuutta ja eroavaisuuksia perehdytyksessä eri toimintojen kesken.

Perehdytyksen rooleja olisi hyvä tulevaisuudessa miettiä enemmän; perehdytyksen pitäisi olla prosessi, missä kokonaisvaltainen vastuu ei olisi ainoastaan yhden henkilön vastuulla vaan tarvittaessa muillakin työntekijöillä. Tällä voitaisiin rikastuttaa perehdytysprosessia sisällyttämällä siihen erilaisia perehdyttäjiä, erilaisine opetustyyleineen ja tapoineen.

Mietittäessä Luottokunnan kehitysideoita perehdytykseen olisi nimettyjen perehdyttäjien käytäntö oiva ratkaisu. Liiallista byrokratiaa pyrittäisiin vähentämään ja osasto/toiminto saisivat itse nimetä haluamansa henkilöt perehdyttäjiksi. Kyseisille henkilöille tulisi maksaa esim. rahallista lisäkorvausta annetusta perehdytyksestä. Luottokunnassa käytössä olevan vaativuusluokkakäytännön hyödyntäminen on ymmärrettävää, mutta ihanteellista olisi, ettei pienen asian muuttaminen olisi tehty niin vaikeaksi.

Perehdytystä suunniteltaessa esimiesten toivottaisiin miettivän tarkemmin ajan käyttöä. Aikataulun hahmottaminen tulisi suunnitella yhteistyössä esimiehen, perehdyttäjän ja uuden työntekijän näkökulmasta. Tällainen toimintatapa mahdollistaisi yllättäviin tilanteisiin varautumisen ja suuremman joustamisen mahdollisuuden perehdytyksen aikana. Tällä tavalla jokainen, joka osallistuisi perehdytykseen saisi vaikuttaa perehdytyksen aikatauluttamiseen.

Esimiehet voisivat miettiä perehdyttäjän ja uuden työntekijän henkilökemioita tarkemmin kuin nykyisin. Tiettyjen ihmistyyppien yhtyeensaattamisella voitaisiin ehkäistä isoja kommunikaatio-ongelmia ja henkilökonflikteja. Näillä saattaa olla huomattavia vaikutuksia perehdytyksen etenemiseen.

Koulutuksia toivottiin järjestettävän kaikille niille henkilöille jotka ovat osallisina perehdytysprosessia eikä nykyisen mallin mukaisesti, missä ainoastaan palveluvastaava on päässyt osallistumaan koulutustilaisuuksiin. Perehdytyksen seurannasta ja perehdytyksessä tarvittavien pedagogisten taitojen kehittämistä toivottiin koulutuksia. Pedagogisten taitojen koulutuksen toteuttamiseksi ehdotetaan koulutusavun hankkimista Luottokunnan ulkopuolelta esim. YritysAkatemian tarjoama valmiita koulutuspaketteja sekä yrityksille räätälöityjä koulutuksia.

Luottokunnan Contact Centerin tämän hetkisen perehdytysmallin ollessa muuta Luottokuntaa kehittyneempi, ehdotetaan että muut perehdyttäjät saisivat mahdollisuuden päästä koulutusmielessä seuraamaan miten perehdyttäminen on järjestetty Luottokunnan suurimmalla osastolla. Contact Centerin perehdytysvastaavan aikaisemmin antama koulutus muille Luottokunnan perehdyttäjille koettiin todella hyvänä ja samanlaisia koulutuksia toivotaan järjestettävän myös jatkossa.

Haastattelutulosten pohjalta, kehitysideana koskien koulutuksia, ehdotetaan, että Luottokunnassa järjestettäisiin yhteisiä perehdytystilaisuuksia, työpajoja ja ”Avoimet ovet” -tilaisuuksia, joihin sekä vanhat että täysin uudet työntekijät olisivat työaikana tervetulleita. Tilaisuudet olisi hyvä rakentaa nimenomaan vasta taloon tulleiden henkilöiden näkökulmasta. Esiintymisiä jokainen saisi toivoa toiminnoittain, niiltä aihealueilta joista toivoisi saavan lisätietoa. Tämän koettaisiin parantavan Luottokunnan kokonaiskuvan hahmottamista. Kyseisiä tapahtumia voisi kuvitella pidettävän ” *Tervetuloa Luottokunnan*” - tapahtuman rinnalla.

Juuri jatkuvien koulutustilaisuuksien ja työpajojen ylläpitämisellä koetaan, että Luottokunta pystyisi tarjoamaan jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden kehittää taitojaan läpi työuran, tehden oppimisesta jatkuvan prosessin. Tällä tavoin oppiminen ei painottuisi ainoastaan perehdytyskauden ja työsuhteen alkuun.

”Tervetuloa Luottokuntaan”-tapahtuman kehitysehdotukset

”Tervetuloa Luottokuntaan”-tapahtuma sai tutkimuksessa niin paljon kommentteja ja kehitysideoita että niistä esitetään erikseen kehitysideoita tapahtuman parantamiseksi. *”Tervetuloa Luottokuntaan”*- tapahtumaan pyritään osallistumaan henkilökohtaisen perehdytyksen aikana, joten sen koettiin olevan osa Luottokunnassa tapahtuvaa perehdytystä.

Tulevaisuudessa *”Tervetuloa Luottokuntaan”* - tapahtuman toivottiin olevan enemmän interaktiivisempi esiintyjien ja kuulijakunnan välillä. Kuulijoiden osallistuttamista esimerkiksi vapaiden keskustelujen pohjalta epäiltiin vähentävän tilaisuuden jäykkyyttä. Puhujia miettiessä, tulisi kiinnittää huomiota puhujan henkilökohtaiseen asemaan Luottokunnassa. Tällä tarkoitetaan, että esimerkiksi toimitusjohtajan puheenvuoro on hyvin erilainen kuin ICT-asiantuntijan.

Mitä korkeammasta asemasta puhuja on, sitä vaikeampi uusien henkilöiden on ensimmäisten työpäivien aikana hahmottaa esityksien sisältöä. Kuulijakunnan lähtökohtaa sisäistää puheet pitäisi tulevaisuudessa miettiä enemmän; liian yksityiskohtainen ja strategialähtöinen esittely ei palvele tilaisuutta uuden työntekijän näkökulmasta. Esitetäänkin, että tulevaisuudessa tilaisuus olisi nykyisestä mallista jonkinlainen välimuoto, mikä keskittyisi enemmän Luottokunnan kokonaiskuvan hahmottamiseen, jättäen yksityiskohdat osasto-/toimintokohtaisiin palavereihin ja tapaamisiin.

11 Jatkoimenpiteet

Jatkotoimenpiteiksi ehdotetaan, että tutkittaisiin Luottokunnan uusien työntekijöiden

mielipidettä perehdytyksestä ja sen laadusta. Uusilta työntekijöiltä voisi saada todella ajankohtaista tietoa ja palautetta perehdytyksestä. Tietoja voitaisiin kerätä haastattelemalla uudet työntekijät mahdollisimman pian perehdytyksen päätyttyä. Palautteen saaminen juuri vasta taloon tulleilta henkilöiltä olisi tämän tutkimuksen rinnalla tärkeää, muodostaen yhtenäisen kokonaisuuden, missä perehdytyksen molempia osapuolia olisi tutkittu ja vertailtu.

Tutkimuksen pohjalta nousi todellinen tarve saada Luottokunnalta jonkinlainen virallinen ohjeistus perehdyttämiseen. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia mahdollisuutta tehdä Luottokunnalle oma, virallinen perehdytyskansio-/opas, joka olisi jokaisen Luottokuntalaisen saatavilla. Oppimistyylien ollessa kirjavaa, perehdytyskansio tai osia siitä työstettäisiin koulutusvideoiksi yleisille forumeille. Esim. joidenkin Luottokunnan tietokoneohjelmien opetteleminen voisi olla mahdollista opetusvideoiden kautta tai jonkinlaisen prototyypiohjelmiston avulla. Videointia voisi hyödyntää myös koulutustapahtumissa - /tilaisuuksissa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksetekoa. Juva: WSOY.

Ahonen, H. & Virkkunen, J. 2007. Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Vantaa: Dark.

Ahtiainen, O-P., Alhanen K., Kangas, M., Kansanaho, A., Soini, T. & Soininen J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16.painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima.

Ivancevich J., 2007. Human resource management. 10 painos. Singapore: McGraw-Hill Education (Asia).

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kilpimaa, A. 2005. Investors in People käytännössä. Avain organisaation menestykseen. Vantaa: Dark.

Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Yliopistopaino.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Ensimmäinen painos. Helsinki: Kirjapaino Merkur

Sarajärvi A. & Tuomi J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Livonia Print. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.

Werner J.M. & DeSimone R., 2009. Human resources development. Viides painos. Amerikan Yhdysvallat: Cengage Learning.

Julkaisemattomat lähteet

Henkilö A. 2011. Suullinen haastattelu 07.11.2011. Luottokunta. Helsinki.

Henkilö B. 2011. Suullinen haastattelu 07.11.2011. Luottokunta. Helsinki

Henkilö C. 2011. Suullinen haastattelu 07.11.2011. Luottokunta. Helsinki.

Henkilö D. Suullinen haastattelu 11.11.2011. Luottokunta. Helsinki.

Henkilö E. Suullinen haastattelu 11.11.2011. Luottokunta. Helsinki.

Castrén T. & Simola K., 2008. Perehdyttäminen osana henkilöstön kehittämistä. Case: Lammin Osuuspankki. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Lait

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Elektroniset lähteet

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä 18.2.2009. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 30.1.2012.

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Luottokunta, 2010 a. Luottokunta organisaationa. Viitattu 21.4.2011
<http://www.luottokunta.fi/fi/luottokunta/yritystietoa/organisaatio>

Luottokunta, 2010 b. Luottokunnan historia. Viitattu 21.4.2011.
<http://www.luottokunta.fi/fi/luottokunta/yritystietoa/historia>

Luottokunta, 2010 c. Suomen korttimaksamisen johtava palveluyhtiö. Viitattu 24.8.2011.
<http://www.luottokunta.fi/fi/luottokunta>

Luottokunta, 2010 d. Luottokunnan vastaanottopalvelut. Viitattu 24.8.2011.
<http://www.luottokunta.fi/fi/vastaanottopalvelut>

Mäntynen, J. & Penttinen A., 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2.painos. Painojussit Oy. Viitattu 25.1.2012.

http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Opuslex, 2007. Työturvallisuuslain mukaiset työntäjän yleiset velvoitteet. Viitattu 15.12.2011. <http://www.opuslex.fi/main.site?action=siteupdate/view&id=298>

Virtuaali-ammattikorkeakoulu, 2011. Tutkimuksen validiteetti. Ylemmän ammattitutkinnon mediafoorumi. Viitattu 30.1.2012.

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Kuviot

Kuvio 1: Oppimisprosessin vaiheet (Kupias 2007, 38.)	7
Kuvio 2: Motivaation muodostuminen (Kupias 2007, 121).	10
Kuvio 3: Työn perehdyttäminen (Kauhanen 2009, 152.)	11
Kuvio 4: Luottokunnan organisaatiokaavio	22

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset perehdyttäjille

Haastattelukysymykset Luottokunnan perehdyttäjille 7.11 ja 11.1.2011

1. Kattaako ryhmänne nykyinen perehdytys mielestäsi kaikki tarvittavat perehdyttämisen osa-alueet? Jos ei, niin miksei?
2. Mitä osa-alueita lisäisit/mitä poistaisit? Minkä takia?
3. Minkälaisia vaikeuksia olet kohdannut toimiessasi perehdyttäjänä?
4. Mikä on mielestäsi perehdytyksessä erityisen tärkeää ja kriittistä?
5. Mitkä ovat hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia?
6. Mitä kehitettävää löydät itsestäsi perehdyttäjänä?
7. Millä tavalla perehdyttämisaamistasi voitaisiin kehittää?
8. Mitä perehdyttäminen vaatii sinulta tulevaisuudessa?
9. Mitä seikkoja pitäisi huomioida, jotta aikaansaataisiin hyvä ja onnistunut perehdytys?
10. Oletko käyttänyt Luotsin perehdytyksen muistilistaa perehdytyksen tukena? Jos ei, niin miksei?
11. Miten kehittäisit ryhmäsi/Luottokunnan perehdyttämisaamistasi?
12. Mitä erityisesti tulisi huomioida tulevaisuudessa perehdyttämisaamistasi?

Liite 2: Perehdytyksen osa-alueiden kartoituslomake

TOIMINNON/OSASTON PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Tämä perehdytyssuunnitelma on jatkoa Luottokunnan yleiselle perehdytykselle. Suunnitelman tarkoituksena on perehdyttää uudet työntekijät, työtehtäviään vaihtavat sekä pitkiltä vapailta palaavat henkilöt toiminnon työtapoihin sekä mikä tärkeintä - itse työtehtävään. Suunnitelman runko on vapaasti muokattavissa toimintosi/osastosi tarpeisiin. Voit siis lisätä tai poistaa osia näkemyksesi mukaisesti.

Täytä alla olevat kohdat toiminnon/osaston perehdytyssuunnitelman mukaisesti.

1. Mitä asioita osioihin kuuluu osastosi/toimintosi perehdytyssuunnitelmaa ajatellen?
2. Millä tavalla kukin asia perehdytetään?
 - esim. luokkahuonekoulutus, verkkokoulutus, kahdenkeskinen palaveri, vierestä oppiminen, harjoittelu, itseopiskelu jne.
3. Mitä materiaaleja aiheeseen liittyy ja mistä ne löytyvät?
 - esim. prosessikaaviot, PowerPoint -esitys, ohje, intranet, sisäinen koulutus, kahdenkeskinen palaveri
4. Kuka vastaa kunkin asian perehdytyksestä?
 - esim. oma esimies, toiminnon perehdytysvastaava
5. Millä aikataululla työsuhteen alkamisesta ko. asia perehdytetään?
 - esim. ensimmäisen työpäivän/viikon aikana, koeajan aikana

Osastonne perehdyttäjät: Palveluvastaavat ja toimihenkilöt, ei varsinaista perehdytysvastaavaa

Yritys ja sidosryhmät

- Luottokunnan organisaatio, tavoitteet

Asia	Tapa	Materiaalit	Vastuuhenkilö	Ajankohta
LK organisaatio				
Työyhteisö				

- toimiala, lainsäädäntö ja vaatimuksenmukaisuus

Asia	Tapa	Materiaalit	Vastuuhenkilö	Ajankohta
Salassapitosopimus				
Kansainvälisten korttiryhtiöiden laatimat vaatimukset				

Toiminto/osasto/ryhmä

- työntekijät, tärkeät yhteystiedot, vastuuhenkilöt jne.

Asia	Tapa	Materiaalit	Vastuuhenkilö	Ajankohta
toimintoon tutustuminen				

- työympäristö ja hallinnolliset asiat (mm. kiinteistö, neuvottelutilat, työajanseuranta)

Asia	Tapa	Materiaalit	Vastuuhenkilö	Ajankohta
hallinnolliset asiat				

Työhön opastaminen

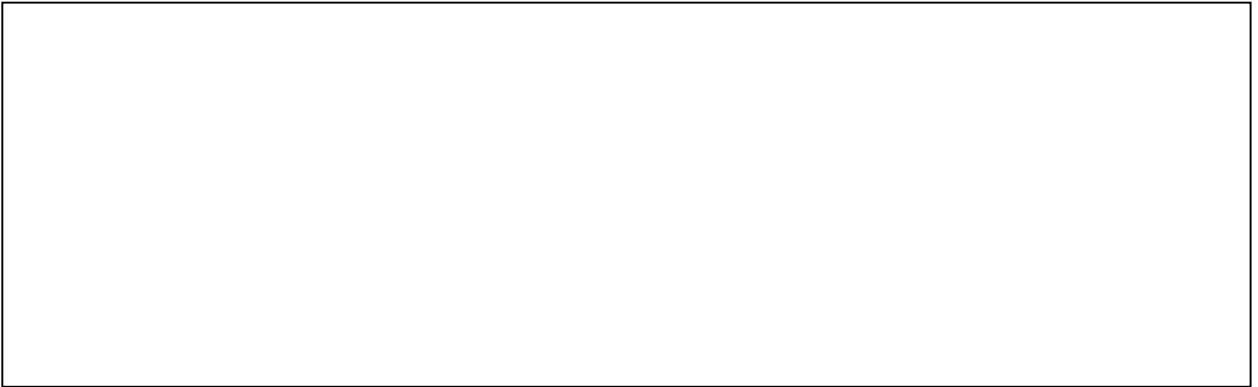
- vastuut ja valtuudet (mm. toimenkuva, tavoitteet)

Asia	Tapa	Materiaali	Vastuuhenkilö	Ajankohta
Valtuusrajat				
Toimenkuva				
Tavoitteet				

- Työohjeet, manuaalit, järjestelmät

Asia	Tapa	Materiaalit	Vastuuhenkilö	Ajankohta
VISA-prosessit / tositetilaus + CB:t				
monitorointi				
väärinkäyttötutkinta, vaativimmat CB:t + CB-kierros kokonaisuudessaan + pre-compliance				
Järjestelmät: Monitorointi, varmennukset, laskuohjelma, sulkujärjestelmä, Helga, Visa/MC Online, Masi				

- Muutatyön opastus ja siihen liittyvät laitteet, järjestelmät ym.



- yhteydet asiakkaisiin (esim. kuka on asiakas, asiakaspalveluasenne)

