

PEREHDYTTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISTÄ

Case: Lammin Osuuspankki

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2008
Tiina Castrén
Kati Simola

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

CASTRÉN, TIINA & SIMOLA, KATI: Perehdyttäminen osana henkilöstön kehittämistä, Case: Lammin Osuuspankki
Markkinoinnin opinnäytetyö, 88 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstön kehittämistä ja perehdyttämistä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää henkilöstön kehittämisen ja perehdyttämisen merkitystä koko työyhteisölle. Kohdeyrityksenä on Lammin Osuuspankki.

Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan tiedon, ammattitaidon ja taitojen ylläpitämistä ja kasvattamista, joilla turvataan henkilöstön selviytyminen nykyisistä ja tulevista, usein haastavammista tehtävistä. Henkilöstön kehittäminen on kokonaisuus, johon kuuluvat henkilöstön valintaan liittyvät asiat, henkilöstön perehdyttäminen, työnopastus ja täydennyskoulutus.

Perehdyttäminen on tärkeimpiä työpaikoilla toteutettavia koulutuksia. Perehdyttäminen on suunnitelmallinen toimenpiteiden kokonaisuus, johon liittyvät kaikki tutustumis-, ohjaus- ja opetustapahtumat, jotka ajoittuvat rekrytoinnin ja omatoimisen työskentelyn välille. Perehdyttämisprosessissa työntekijä perehdytetään muun muassa yrityksen organisaatioon ja toimintatapoihin, liikeideaan, henkilöstöstrategiaan ja -politiikkaan ja organisaatioympäristöön.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa selvitettiin kohdeyrityksen työntekijöiden näkemyksiä yrityksen perehdyttämisen nykytilasta sekä mahdollisia ideoita perehdyttämisen kehittämiseen ja toiveita uutta perehdyttämisopasta varten. Tulosten perusteella pohdittiin, kuinka perehdyttämistä voitaisiin parantaa kohdeyrityksessä. Kyselyn tuloksia käytettiin osittain apuna myös perehdyttämisoppaan laadinnassa.

Teoreettisen tiedon perusteella voidaan todeta, että menestyksellisen perehdyttämisen perustana on tiettyjä periaatteita, jotka edesauttavat perehdyttämisen onnistumista yrityksessä. Teoreettista tietoa ja kyselyn tuloksia verrattaessa havaittiin kohdeyrityksen perehdyttämisessä puutteita. Jotkut työntekijät olivat tyytymättömiä saamaansa perehdyttämismateriaaliin sekä perehdyttämisen vastuujakoon. Johdonmukaistamalla perehdyttämismateriaalin käyttöä sekä selkeyttämällä vastuujakoa voitaisiin perehdyttämistä parantaa kohdeyrityksessä.

Avainsanat: henkilöstön kehittäminen, perehdyttäminen, perehdyttämisprosessi, Lammin Osuuspankki

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

CASTRÉN, TIINA & SIMOLA, KATI: Orientation as a part of human resource development, Case: Lammin Osuuspankki

Bachelor's Thesis of Marketing, 88 pages, 7 appendices

Spring 2008

ABSTRACT

This thesis deals with human resource development and employee orientation. Case company of this study is Lammin Osuuspankki.

Human resource development means to maintain and increase knowledge, professional ability and workmanship. By these it is assured that the personnel manages the current and incoming, often more challenging work assignments. Human resource development is an entity which includes the issue of selecting personnel, orientation, work guidance and in-service training.

Orientation is one of the most important trainings at the companies. Orientation is a systematic entity of measures which involves everything related to orientation. These measures are placed in between the recruitment and independent working. In the orientation process the employee is familiarized to company's organization, operation modes, business idea, personnel strategy and policy and the surroundings of the organization.

In the empirical part this thesis' intent was to clarify case company's employees' views on the current state of company's orientation and some ideas for developing orientation and desires for the new orientation guide. On the basis of the results, ideas for making the orientation better were considered. The results were also partly used when the new orientation guide was created.

Based on the theoretical part of this study, it seems that successful orientation has certain principles. Principles help company to manage orientation more successfully. When theoretical data and results of the survey were compared, some limitations in the case company's orientation were observed. Some employees were dissatisfied on the orientation material which they were given and responsibility sharing of the orientation. If orientation material was standardized and responsibility sharing was cleared, orientation could be improved in the case company.

Key words: human resource development, orientation, orientation process, Lammin Osuuspankki

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	4
1.3 Opinnäytetyön rakenne	7
2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN.....	8
2.1 Henkilöstön kehittämisen tausta	9
2.2 Henkilöstön kehittämisen käsite ja tavoitteet	10
2.3 Henkilöstön kehittämisen suunnittelu	12
2.3.1 Tarveanalyysi	13
2.3.2 Kehityskeskustelut	15
2.4 Henkilöstön kehittämisen toteutus ja kehittämismenetelmät	18
2.4.1 Organisaation sisäinen ja ulkoinen koulutus	19
2.4.2 Esimerkkejä muista kehittämismenetelmistä.....	22
2.5 Henkilöstön kehittämisen arviointi.....	25
3 TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN	27
3.1 Ihmisten oppiminen perehdyttämisen taustalla	27
3.2 Perehdyttämisen tausta.....	30
3.3 Perehdyttämisen käsite ja tavoitteet.....	31
3.4 Perehdyttämisen hyödyt	34
3.5 Perehdyttämisen kustannukset ja käytännön ongelmat.....	37
3.6 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö	38
3.7 Perehdyttämisen kohderyhmä ja vastuuhenkilöt	41
3.8 Perehdyttämisen prosessin suunnittelu, toteutus ja seuranta	43
3.8.1 Suunnittelu	45
3.8.2 Toteutus	48
3.8.3 Seuranta	51
3.9 Perehdyttämisen kehittäminen.....	52
4 CASE: LAMMIN OSUUSPANKKI	54
4.1 Paikallisosuuspankkiryhmä	55
4.2 Kohdeyrityksen esittely.....	56
4.3 Kyselytutkimuksen laadinta ja toteutus	58
4.4 Aineiston analyysi.....	60
4.4.1 Vastaajien tausta	61
4.4.2 Väittämät	64
4.4.3 Arvosanat.....	73
4.4.4 Avoimet kysymykset.....	75
4.5 Kyselytutkimuksen tulosten yhteenveto.....	77
4.6 Perehdyttämispöytä	80
5 YHTEENVETO.....	81
LÄHTEET.....	84
LIITTEET	89

1 JOHDANTO

Henkilöstö on yrityksen ensisijainen voimavara. Henkilöstöasiat ovat osa yrityksen strategiaa ja ne koskettavat koko organisaatiota. Hyvän tuloksen saavuttamiseksi organisaatio tarvitsee osaavia ja motivoituneita henkilöitä, jotka kykenevät tekemään yhteistyötä. Yrityksen on tärkeä huomata, että menestystä ei takaa pelkkä kustannusrakenteesta huolehtiminen, vaan menestyksen avain on ihminen. Organisaation menestyminen tapahtuu henkilöstön yksilöllisen kehittymisen kautta. Täten organisaation tulee antaa kehittymishaluisille yksilöille oppimisen ja kehittymisen tueksi resurssit, jotka luovat työntekijöille puitteet kehittyä. (Heinonen & Järvinen 1997, 18.)

Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu koskettamaan kolmea eri osa-aluetta, jotka kylläkin käytännön johtamistyössä sulautuvat toisiinsa: johtajuuteen (Leadership), työelämän suhteiden hoitamiseen (Industrial Relations) sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Human Resource Management). (Viitala 2003, 12.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy selvittämään henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueita. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, jonka suora käänös on henkilöstöresurssien johtaminen, on tullut suomalaiseen johtamiseen englanninkielisestä ilmaisusta Human Resource Management. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen sisältyvät ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstön määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen turvaamiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen.

Henkilöstöjohtamisen pitkän aikavälin tavoitteet luodaan henkilöstöstrategian avulla. Henkilöstöstrategia on suunnitelma, jossa määritellään henkilöstöä koskettavat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Lisäksi henkilöstöstrategiassa määritellään toimenpiteet ja aikataulu, joilla tavoitteet tullaan saavuttamaan. Suunnitelmaa toteutetaan päivittäisellä tasolla henkilöstöpolitiikan avulla, joka määrittelee käytännön tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulun. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat muun muassa

rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. Henkilöstöpolitiikka tarkentaa, miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään. (Viitala 2003, 13–15.)

Henkilöstön kehittäminen on kokonaisuus, johon kuuluvat henkilöstön valintaan liittyvät asiat, henkilöstön perehdyttäminen, työnopastus ja täydennyskoulutus (Hätönen 1998, 28). Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on parantaa yrityksen toimivuutta ja tuloksellisuutta (Heinonen & Järvinen 1997, 148). Suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen varmistaa sen, että yrityksellä on oikeita henkilöitä oikeissa paikoissa oikeaan aikaan (Hätönen 1998, 7).

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Perehdyttäminen on henkilöstön kehittämisen tärkeä osa-alue (Mäntynen & Penttinen 2006, 2). Se on suunnitelmallinen toimenpiteiden kokonaisuus, johon liittyvät kaikki tutustumis-, ohjaus- ja opetustapahtumat, jotka ajoittuvat rekrytoinnin ja omatoimisen työskentelyn välille (Lepistö 1988, 6).

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa työntekijälle kokonaiskuva organisaatiosta ja työtehtävistä. Tämä luo pohjan työmotivaation syntymiseen ja vahvistaa myönteistä asennetta organisaatiota kohtaan. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää henkilöstön kehittämisen ja perehdyttämisen merkitystä koko työyhteisölle. Lähtökohtana on kuvata ja ymmärtää henkilöstön kehittämisen ja perehdyttämisen kokonaisuutta sekä selvittää, kuinka näitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita voidaan kehittää.

Opinnäytetyön pääongelma jakautuu kahteen alaongelmaan, joiden mukaan määräytyy teoriaosuuden sisältö.

Tämän opinnäytetyön pääongelma on:

- Miten perehdyttäminen osana henkilöstön kehittämistä hoidetaan menestyksellisesti yrityksessä?

Opinnäytetyön alaongelmat ovat:

- Mitä henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan ja miten se toteutetaan?
- Mitä perehdyttäminen on ja miten se toteutetaan?

Elinkeinot voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan, jotka ovat alkutuotanto, jalostus ja palvelut. Alkutuotanto jaetaan edelleen maa- ja metsätalouteen, kalastukseen, metsästykseseen ja kaivostoimintaan. Jalostuselinkeinoja ovat teollisuus ja rakennustoiminta. Palveluihin eli aineettomiin hyödykkeisiin kuuluvat muun muassa liikenne, kauppa, pankki- ja vakuutustoiminta, hotelli- ja ravintolapalvelut, terveydenhoito, opetus, sosiaalipalvelut sekä hallinto ja maanpuolustus. Palvelut voidaan jakaa julkisiin ja yksityisiin palveluihin sen mukaan, kuka niitä tuottaa. Opetus-, terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut ovat yleensä julkisia. Kaupan, pankkien ja vakuutusyhtiöiden palvelut ovat pääasiassa yksityisiä. (Hänninen, Liuskari & Suonio 2001, 12, 19.)

Kun verrataan 1900-luvun alun elinkeinorakennetta 1900-luvun lopun elinkeinorakenteeseen, huomataan etenkin palveluelinkeinon kasvava suosio. 1900-luvun alussa palveluelinkeino työllisti vain noin 11–13 prosenttia väestöstä, kun taas 1997 palveluala työllisti jo 65 prosenttia väestöstä. (Hänninen ym. 2001, 13.)

Palveluala työllisti vuonna 2005 noin kaksi kolmasosaa työllisestä väestöstä. Tämä osuus oli laskettu väestön työllisestä työvoimasta. (Tilastokeskus 2007, 79.) Opinnäytetyön kohteeksi valittiin palveluala, koska palveluala on Suomessa suurin työllistäjä. Palvelualoista valittiin pankkiala, sillä pankit rahoittajina ovat tärkeässä roolissa elinkeinoelämässä. Tämän lisäksi mielenkiintoa erityisesti lisää se, että pankkien henkilöstömäärä on kasvanut viime vuosien aikana. (Suomen

Pankkiyhdistys. 2006.) Pankkien henkilöstömäärän kasvun voidaan olettaa vaikuttavan siihen, että perehdyttämisen merkitys kasvaa alalla entisestään.

Perehdyttäminen tulee aloittaa jo työhönottohaastattelussa kertomalla työstä ja jakamalla yrityksestä kertovaa materiaalia, jotka edesauttavat asioiden mieleenpainamista. Varsinainen perehdyttämisohjelma sekä työtilat ja -välineet esitellään kuitenkin vasta työsuhteen ensimmäisinä päivinä. (Kangas 2003, 9.) Tässä opinäytetyössä keskitytään käsittelemään pääosin vasta työhönoton jälkeistä aikaa ja varsinaisia perehdyttämistoimenpiteitä.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131). Määrällisessä tutkimuksessa hankitaan tietoa suurelta otokselta, joiden avulla pyritään yleistämään tutkittavaa ryhmää. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään tilastollisia analyysejä, jotka ovat pitkälle standardoituja. Myös aineiston kerääminen ja tulkinta ovat toisistaan erottuvia vaiheita. (Uusitalo 1991, 79–81.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja todellisissa tilanteissa. Tavoitteena on ymmärtää ja tulkita valitun ilmiön esiintymisen syitä ja merkityksiä. Kohdejoukko valitaan harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti; ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsijärvi ym. 2007, 160.) Havainnointiin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kiinnitetään enemmän huomiota kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä voidaan käyttää apuna nauhureita, lomakkeita ja testejä. (Eskola & Suoranta 1998, 13–15.) Laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien omat näkökulmat tulevat esille. Tällaisia ovat esimerkiksi teemahaastattelut, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

Tutkimuksessa ei haeta yleistettävyyttä vaan käsitteellistä ja teoreettista pitävyyttä. (Hirsijärvi ym. 2007, 160.)

Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan välttämättä vaadi läheistä kontaktia tutkittaviin, vaan aineiston hankintamenetelmänä voidaan käyttää myös kyselyä. Aineistoa voidaan kerätä ainakin kahdella tavalla, jotka ovat postikysely ja kontrolloitu kysely. Postikyselyssä lomake lähetetään tutkittaville, tutkittavat täyttävät sen ja postittavat lomakkeen takaisin tutkijalle annetussa vastauskuoressa. Menettelyn etuna on nopeus ja vaivaton aineiston saanti. Menettelyn varjopuolena on kato eli pieni vastausprosentti. Jos lomake lähetetään postitse jollekin erityisryhmälle ja jos kyselyn aihepiiri on kohderyhmän mielestä tärkeä, voidaan hyvin odottaa parempaa vastausprosenttia. Kontrolloituja kyselyjä on kahdenlaisia, henkilökohtaisesti tarkistettu kysely ja informoitu kysely. Henkilökohtaisesti tarkistetulla kyselyllä tarkoitetaan kyselyä, jonka tutkija lähettää postitse ja noutaa henkilökohtaisesti. Hakiessaan kyselyt tutkija voi tarkistaa, miten lomakkeet on täytetty. Informoitu kysely tarkoittaa kyselyä, jonka tutkija jakaa henkilökohtaisesti ja samalla kertoo tutkimuksen tarkoituksesta ja vastaa tutkittavien kysymyksiin. Kyselyjen palautus tapahtuu postitse tai jättämällä kysely johonkin sovittuun paikkaan. (Hirsijärvi ym. 2007, 189–192.)

Case-tutkimus on kaiken kattava tutkimusmenetelmä, johon sisältyy suunnittelu, tiedonkeräämistekniikat sekä tarkat lähestymistavat tiedon analysointiin. Siinä vastataan kysymyksiin miten ja miksi. Case-tutkimusta käytetään tilanteissa, joissa tutkijalla on vain pieni tai olematon kontrolli tapahtumiin. Tätä tutkimusmenetelmää käytetään, kun halutaan lisätä tietoutta esimerkiksi ryhmän tai organisaation erilaisista ilmiöistä. Case-tutkimus on empiirinen kysely, joka tutkii todellisen elämän ilmiöitä. (Yin 2002, 1–2, 9, 13–14.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan todeta monella tavalla. Esimerkiksi, jos kaksi mittauskertaa päättyy samaan tulokseen, voidaan tutkimusta pitää luotettavana. (Uusitalo 1991, 84.)

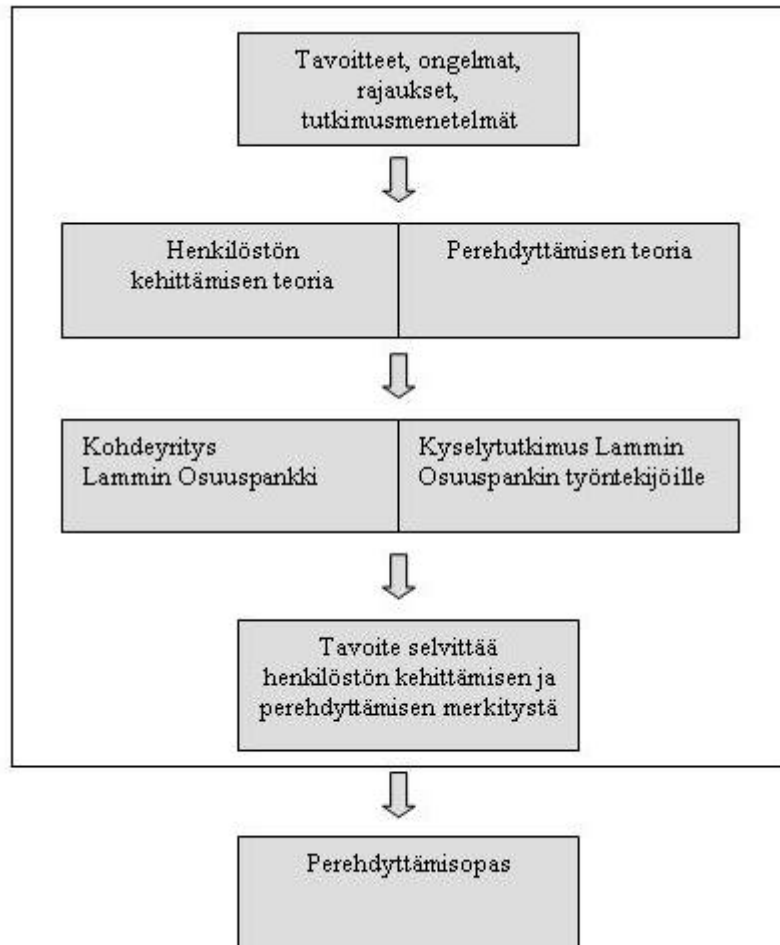
Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Mittaria on osattava käyttää oikeaan

kohteeseen, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Lähtökohdiltaan virheellinen tutkimusasetelma vaikuttaa ratkaisevasti tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen. Yksittäisen mittarin hyvä validiteetti on välttämätöntä tutkimuksen kokonaisvaliditeetin kannalta. Pätevyyttä voidaan tarkastella eri näkökulmista, jolloin puhutaan ennustevalidiudesta, tutkimusasetelmavalidiudesta ja rakennevalidiudesta. (Hirsijärvi ym. 1997, 226–227.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus pohjautuu kirjallisuuteen ja internet-lähteisiin. Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu yrityksen työntekijöille tehdystä kyselytutkimuksesta. Opinnäytetyön tutkimus on case-tutkimus ja tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Aineiston hankintamenetelmänä käytetään kyselylomaketta, jonka avulla kartoitetaan Lammin Osuuspankin perehdyttämisen tämänhetkistä tilaa. Lisäksi selvitetään työntekijöiden kehitysehdotuksia perehdyttämiseen sekä sisällöllisiä toiveita uutta perehdyttämispasta varten. Kyselylomakkeessa esitetään taustakysymyksiä, väittämiä, avoimia kysymyksiä sekä asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Kyselylomakkeet toimitetaan Lahden konttoreihin henkilökohtaisesti ja Lammin työntekijöille lomakkeet lähetetään postitse. Jokaiselle työntekijälle on oma kirjekuori, joka sisältää kyselylomakkeen, saatekirjeen ja postimerkillä varustetun vastauskuoren.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta kuvion 1 mukaisesti. Johdannon jälkeen aihealuetta tutkitaan teoreettisesta näkökulmasta. Ensin määritellään opinnäytetyön tavoitteet. Opinnäytetyön tavoitteiden jälkeen määritellään tutkimusongelmat, rajaukset ja tutkimusmenetelmät.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu kahdesta luvusta. Ensimmäinen luku käsittelee henkilöstön kehittämistä ja toinen luku henkilöstön kehittämisen osaa- aluetta perehdyttämistä ja perehdyttämisprosessin kulkua.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa esitellään kohdeyritys Lammin Osuuspankki sekä selvitetään perehdyttämisen nykytilaa yrityksessä. Kohdeyrityksen työntekijöille laaditaan kysely perehdyttämisen nykytilasta yrityksessä ja työntekijöiltä pyydetään ideoita ja kehitysehdotuksia perehdyttämiseen. Kyselyn tulokset analysoidaan ja teoreettiseen tietoon sekä kyselyn tuloksiin perustuen laaditaan yhteenveto sekä perehdyttämisopas kohdeyritykselle. Perehdyttämisoppaasta liitetään opinnäytetyöhön vain osa sen sisällöstä, sillä oppaassa oleva tieto on tarkoitettu ainoastaan yrityksen sisäiseen käyttöön.

2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

”Kaikkiin muihin yrityksen voimavaroihin verrattuna henkilöstöön liittyy se ylivoimainen haaste, että se koostuu ihmisistä, joilla on tunteet ja tahto ” (Viitala, 2003, 11).

Nyky-yhteiskunnassa muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Teknologia ja tekninen osaaminen vanhenevat usein jo muutamassa vuodessa, joka johtaa osaamisen nopeaan vanhenemiseen. Nopea oppimiskyky sekä uusien työtehtävien omaksuminen vaativat työntekijöiltä uusia tietoja ja taitoja, jotka ovat ainoa keino säilyttää markkinakelpoisuus. Tämä vaatii sekä yksilöiltä että organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. (Kauhanen 2006, 140–141.) Organisaation oppimiskykyä pidetään kriittisenä menestystekijänä ja osana organisaation kilpailukykyä. Oppivassa yrityksessä työskentelevät yksilöt keräävät ja käsittelevät ympäristön muutoksia ja omaa toimintaansa koskevaa tietoa, jonka perusteella he kehittävät toimintaansa vastaamaan paremmin muuttuvia tilanteita. (Jylhä, Paasio & Strömmer 2000, 161.)

Työelämä hajautuu, mutta yhteistä kaikille organisaatioille on osaamisen merkityksen korostuminen. Organisaatioiden ja kilpailustrategioiden muutoksesta johtuen yksittäisen ihmisen asema on muuttunut suuresti. Oman työn ja työsuhteen jatkumisen epävarmuus on lisääntynyt, sillä elinikäistä ammattia tai työsuhdetta ei enää juuri ole. Koko työn olemus on muuttunut siten, että työt vaihtavat

muotoaan nopeasti, työsuhteet lyhenevät ja sama henkilö saattaa olla samanaikaisesti useassa työsuhteessa. (Kauhanen 2006, 141–142.)

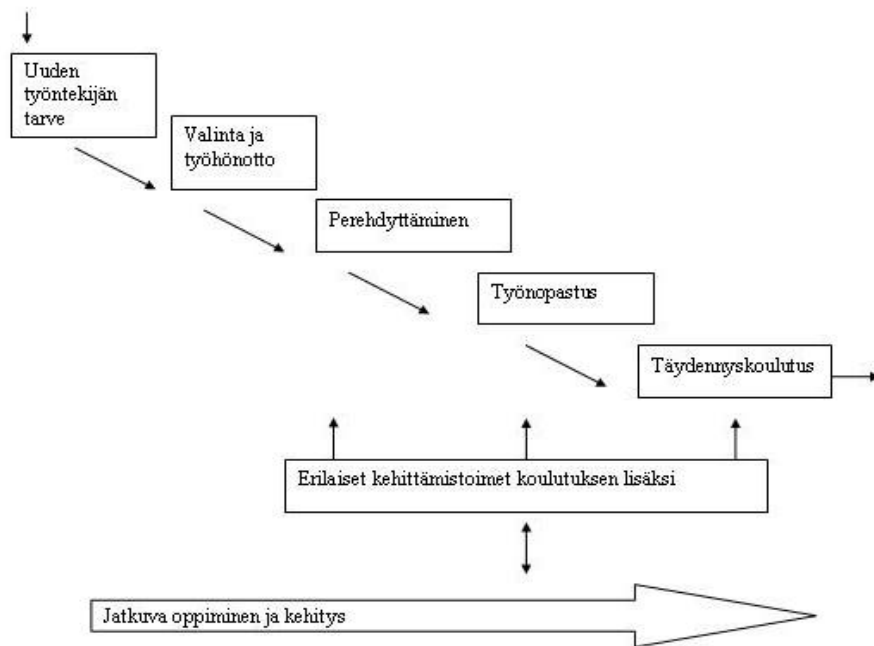
2.1 Henkilöstön kehittämisen tausta

Yhdysvallat on henkilöstön kehittämisen edelläkävijämaa. Englanninkielinen nimitys henkilöstön kehittämiseksi on Human Resource Development. 1980-luvulla inhimillisten resurssien kehittäminen, henkilöstön kehittäminen, nousi kiinnostuksen kohteeksi Suomessa. Käsitekokonaisuus inhimillisten voimavarojen johtaminen ja kehittäminen (Human Resource Management and Development) laajentaa perspektiiviä kohti organisaatiota, työn johtamista sekä kehittämistä. (Viitala 2003, 194.)

Henkilöstön kehittämisen lähestymistavassa heijastuvat behavioristinen ja konstruktivinen kehittämisnäkemys. Behavioristinen malli on vaikuttanut pitkään yrityksen henkilöstön kehittämiseen. Mallin mukaan henkilöstön kehittäminen on mekanistista toimintaa, jossa työntekijälle lisätään puutteelliseksi havaittuja tietoja ja taitoja. Behavioristisessa näkemyksessä painotetaan koulutuksen järjestämistä. Vielä nykyäänkin henkilöstön kehittäminen organisoidaan usein niin, että henkilöstön kehittämisen ammattilaiset keräävät tarvittavat tiedot osaamisen kehittämisestä ja järjestävät sen jälkeen sopivia koulutuksia ja kursseja työntekijöille. Konstruktivisessa näkemyksessä taas korostetaan henkilöstön ajattelumallien syvällistä pohdintaa ja kehittämistä. Konstruktivisen mallin mukaan vasta sen jälkeen, kun ajattelumallit ovat kehittyneet, on mahdollista kehittää toimintaa. Konstruktivisessa näkemyksessä oppijälähtöisyys ja toiminnallisuus ovat keskeisiä suunniteltaessa kehittämisen toteutustapoja. Lisäksi kokemukset ja henkilöiden omaehtoisen kyvykkyyden vahvistaminen saavat paljon jalansijaa. (Viitala 2007, 183.)

2.2 Henkilöstön kehittämisen käsite ja tavoitteet

Henkilöstön kehittäminen on kokonaisuus, johon kuuluvat henkilöstön valintaan liittyvät asiat, henkilöstön perehdyttäminen, työnopastus ja täydennyskoulutus. Lisäksi eläkkeelle valmennus luetaan tähän kokonaisuuteen. (Hätönen 1998, 28.) (katso KUVIO 2.)



KUVIO 2. Henkilöstön kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 1998, 28.)

Kehittämällä tarkoitetaan usein samaa kuin koulutuksella. Koulutus on organisaation ja henkilöstön tehokkuuden, tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn parantamista erilaisin toimin, ja se on osa kehittämistä. (Heinonen & Järvinen 1997, 148.) Henkilöstön kehittäminen on henkilöstötoimintojen vastuualuetta. Se on keskeinen osa osaamista ja osaamisen kehittämistä sekä uudistamista. Suurimmissa yrityksissä henkilöstön kehittämisen suunnittelu- ja valvontavastuu on henkilöstönkehittämisyksiköllä. (Viitala 2007, 182.) Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan tiedon, ammattitaidon ja taitojen ylläpitämistä sekä kasvattamista, joilla turvataan henkilöstön selviytyminen nykyisistä ja tulevista, usein haastavammista tehtävistä (Kauhanen 2006, 141; Heinonen & Järvinen 1997, 148). Henkilöstön kehittäminen käsittää muun muassa seuraavia asioita:

- yleisen tieto- ja taitotason sekä ammattitaidon ylläpitäminen
- saavutettujen taitojen kehittäminen uusissa tilanteissa
- yleisten toimintavalmiuksien ylläpitäminen ja kehittäminen.

Menetelmiksi näihin voidaan lukea kuuluvan esimerkiksi perehdyttäminen, organisaation sisäinen ja ulkoinen koulutus, henkilö- tai ryhmäkohtainen työnopastus, valmennus tehtävälaajennukseen, sijaisuudet ja siirrot, työnkierto ja työvuorottelu sekä projektitehtävät. (Heinonen & Järvinen, 148.)

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on parantaa yrityksen toimivuutta ja tuloksellisuutta (Heinonen & Järvinen 1997, 148). Suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen varmistaa sen, että yrityksellä on oikeita henkilöitä oikeissa paikoissa oikeaan aikaan (Hätönen 1998, 7). Henkilöstön kehittämisellä turvataan yrityksen menestyminen muuttuvissa tilanteissa sekä valmistaudutaan tulevaisuuden haasteisiin. Kehittäminen ja koulutus mahdollistavat henkilöstön moninaisen itsensä kehittämisen, tietojen, taitojen ja kykyjen parantamisen sekä oman kilpailukykyyn säilyttämisen työmarkkinoilla. (Heinonen & Järvinen 1997, 148–149.) Kehittäminen vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka yritys saavuttaa asetetut tavoitteet. Täten sen päämäärät ovat tiukasti yhteydessä yrityksen tarkoitukseen ja arvoihin. Koska yritysten välinen kilpailu markkinoista kovenee, on henkisistä voimavaroista tullut yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Henkilöstön kehittäminen turvaakin ammattitaitoisen henkilöstön nyt ja tulevaisuudessa. Tämä merkitsee myös tulevaisuuden osaamisen ennakointia. (Hätönen 1998, 7.)

Kehittämisen avulla henkilöstön motivaatio ja toiminnallinen aktiivisuus kasvavat. Työntekijä huomaa, että hänen oma työpanoksensa tuottaa tulosta hänelle itselleen eikä vain organisaatiolle. Lisäksi sisäisillä tehtävävaihdoksilla ja ylennyksillä on myönteinen vaikutus henkilöstöön. Tällöin organisaatiossa on tunne siitä, että omaa henkilöstöä kehitetään. Organisaation ja toiminnan joustavuus säilyy muutoksista riippumatta, ja uusia osajia voidaan siirtää vapautuviin työtehtäviin sujuvasti. (Heinonen & Järvinen 1997, 156.)

Yrityksen olemassaolonehto on ihmisten osaaminen, joten ainoastaan sitä kehittämällä voidaan rakentaa yrityksen osaamista (Viitala 2007, 182).

Työntekijälle oman itsensä kehittäminen on usein ratkaiseva tekijä uralla etenemiseen, sillä se antaa yksilöille mahdollisuuden tehdä haasteellisempia tehtäviä tulevaisuudessa. Haasteena nykyiselle organisaatiolle on, että jos organisaatio ei kehitä päteviä ja osaavia henkilöitä, työntekijät hakeutuvat yrityksiin, joissa heidän omat kehittymismahdollisuudet optimoituvat. (Heinonen & Järvinen 1997, 149–150.)

Henkilöstön kehittämisen tavoitteita ovat:

- yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan varmistaminen
- työnteon tehostuminen
- muutosten mahdollistaminen ja tukeminen
- toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen
- luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen
- työntekijöiden motivaation, sitouttamisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. (Viitala 2007, 182.)

2.3 Henkilöstön kehittämisen suunnittelu

Ennen varsinaisten kehittämistoimenpiteiden suunnittelua on selvittävä oppimistavoitteet, joiden avulla yritys kykenee kehittämään kilpailukykyään. Kun oppimistavoitteita luodaan, on huomioitava, mitä ne edellyttävät jokaiselta työntekijältä erikseen. Oppimistavoitteiden selvittämisessä yrityksen henkilöstö ja johto ovat tärkeässä asemassa. Yleensä kehittämis ehdotusten tekijänä on yrityksen henkilöstöasiantuntija. Tavoitteiden selvittämisen jälkeen yritys voi käyttää ulkopuolista asiantuntijaa toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Oppimistavoitteiden lisäksi yrityksen johdon tulee selvittää itselleen ja henkilöstölleen yrityksen tulevaisuuden tavoitteet, joiden perusteella voidaan kartoittaa kehittämistarpeita henkilöstöltä. (Österberg 2005, 123.)

Henkilöstön kehittämistoiminnan tulee pohjautua ennalta suunniteltuun henkilöstön kehittämisstrategiaan, joka luo koulutukselle perustan ja tavoitteet. Suurissa organisaatioissa kehittämisstrategiat on laadittu yleensä kirjallisesti.

Huolellinen suunnittelu tehdään yhteistyössä henkilöstöasiantuntijoiden, esimiesten ja työntekijöiden kanssa, jolloin osallistujien motivoituminen koulutusta kohtaan korostuu. (Heinonen & Järvinen 1997, 153.) Kehittämistarpeiden arvioinnin tulee olla järjestelmällistä tiedon keruuta ja analysointia sekä osa jokapäiväistä toimintaa. Suunnitelmallinen kehittämistarpeiden kartoitus alkaa usein kehityskeskusteluista, joissa käydään läpi työntekijän osaamisalueita ja kehittymistarpeita yhdessä esimiehen kanssa. Henkilöstön mielipiteitä kehittämistarpeista voidaan selvittää myös henkilöstötutkimuksen avulla. Kehittämistarpeiden määrittely voi pohjautua kahteen eri ajattelumalliin: vähennyslaskumääritelmään tai kasvuvoimamalliin. Vähennyslaskumääritelmässä arvioidaan suunniteltujen valmiuksien ja nykyisten valmiuksien ero. Kasvuvoimamallissa keskitytään kehittämään niitä ominaisuuksia ja osaamista, jotka ovat kullekin työntekijälle ominaisia. (Viitala 2003, 196–197.)

2.3.1 Tarveanalyysi

Henkilöstön kehittämisen pohjana on tarveanalyysi. Tarve voidaan jakaa kolmeen eri merkitykseen: osaamistarpeeseen, koulutustarpeeseen ja kehitystarpeeseen.

Osaamistarve on lyhennelmä työntekijöiden osaamisesta, joka liittyy keskeisesti yrityksen osaamiseen ja osaamisprosesseihin. Kun työntekijöiden osaaminen lasketaan yhteen, saadaan koko yrityksen osaaminen. Osaamistarpeen käsitteellä tarkoitetaan yrityksessä tarvittavaa ammattitaitoa tehtävien hoitamiseen tai ammattitaidon puutetta. Osaamistarve on tekijä, joka saa aikaan henkilöstön kehittämisen tarpeen. Organisaation tulee tehdä selkeä ero osaamis- ja koulutustarpeen välille. Kun koulutustarpeita kehitetään vain koulutuksella, osaamistarpeita voidaan ratkaista muillakin keinoilla kuin koulutuksella. Osaamistarpeesta voi kuitenkin tulla koulutustarve, jos osaamistarve johtaa siihen, että yrityksen henkilöitä koulutetaan. Kehitystarpeeseen liittyvät käsitteet kehittämistarve ja kehittymistarve. Kehittymistarve lähtee yksilöstä, kun hän haluaa edistää omaa osaamistaan. Kehittämistarve saa alkunsa ulkoapäin, kun esimerkiksi johto määrittää yksilön osaamisen tavoitetason. Yrityksissä suoritettavissa

kartoituksissa tulee aina ensin selvittää yrityksen ja sen henkilöstön osaaminen sekä mahdolliset tulevaisuuden kehitystarpeet. Tämän jälkeen selvitetään keinot, joilla ne voidaan korjata. Jotta yritys saa aikaan parhaan mahdollisen lopputuloksen, sen tulee ottaa huomioon myös yksilön kehitystarpeet. (Hätönen 1998, 29–31.)

Tarveanalyysin tarkoituksena on täten varmistaa, että oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita oikeaan aikaan. Tarveanalyysissä selvitetään tulevaisuuden kehittyvän toiminnan vaatimat valmiudet, tämänhetkisen osaamisen puutteet, työssä olevat ongelmat sekä niiden ratkaisumahdollisuudet. Tarveanalyysi voi jo itsessään olla kehittävä toimenpide ja se antaa vertailupohjan, johon kehittämisen tuloksia punnitaan. Keskeisenä asiana on työn tekeminen ja siinä tarvittavat valmiudet. Tarvekartoituksessa selvitetään osaamisalueet ja määritellään osaamistasot. Lisäksi nykytilan arvioimiseen voidaan käyttää apuna esimerkiksi kyselyjä ja haastatteluja, kehityskeskusteluja, asiakaspalautteita sekä havainnointia. (Viitala 2005, 258.) On tärkeää, että tarpeiden kartoituksessa selvitetään työntekijöiden kiinnostus ja sitoutuneisuus kehittämiseen, sekä otetaan huomioon työntekijöiden kehittämisehdotuksia. Näin motivoidaan henkilöstö kehittämistoimenpiteisiin. (Hätönen 1998, 31.)

Tarvekartoituksia voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstön kehittämisessä, työnkierron suunnittelemisessa sekä urasuunnitelmissa. Kartoituksen tulee sisältää listaukset työtehtävistä, listaukset osaamisalueista ja arviointikriteerit eri osaamistasoille. Arviointikriteereinä voivat toimia skaalat, itsearviointi, esimiehen arviointi ja sisäisten sekä ulkoisten asiakkaiden arviointi. (Kauhanen 2006, 144–145.)

HENKILÖKOHTAINEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA				
Nimi: _____				
Työyhteisö: _____				
Työtehtävä: _____				
Kehittämistarve/ Kehittämistavoite (lyhyen ja pitkän aikavälin)	Toimenpiteet (koulutus, työnkierto, itse opiskelu, muut kehittämis- toimenpiteet)	Aikataulu	Edistymisen seuranta (Milloin, miten ja kuka arvioi)	Kuittaus (kun tavoite saavutettu)
Kehittämissuunnitelman tarkoitus _____				
Allekirjoitukset(kehityskeskusteluissa)				
Pvm _____	Työntekijä _____	Esimies _____		

KUVIO 3. Henkilöstön kehittämissuunnitelman malli (Viitala 2005, 259.)

Kartoituksen jälkeen laaditaan kuvion 3 mukainen kehittämissuunnitelma, jossa kirjataan kehittämisalueet, tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilöt ja seurannan periaatteet. Kehittämissuunnitelmat voidaan tehdä erikseen lyhyelle ja pitkälle aikavälille. (Viitala 2005, 258.)

2.3.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan työntekijän ja esimiehen välistä säännöllistä ja valmisteltua vuorovaikutustilannetta (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 94). Se on tavoitteellinen, tasavertainen sekä luottamuksellinen esimiehen ja alaisen välinen vuoropuhelu (Piili 2006, 128). Kehityskeskustelua voidaan kuvata kehittyväksi tapahtumaketjuksi, joka tukee osaamista ja kehittymistä. Se on systemaattinen tapa kohdistaa huomio jokaisen työyhteisön jäsenen työhön, osaamiseen ja kehittämistarpeisiin säännöllisesti. Kehityskeskustelu voi toimia tiedonkeruun menetelmänä yrityksen kehittämissuunnittelua varten ja keinona ohjata työntekijöitä henkilökohtaisesti. (Viitala 2003, 197.) Kehityskeskustelujen tavoitteena on yrityksen toiminnan kehittäminen ja yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen parantaminen (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 99). Tavoitteena on turvata, että henkilön toiminta kohdistuu yrityksen keskeisiin tavoitteisiin. Keskusteluissa

esimiehen ja alaisen tulee arvioida alaisen edellisen kauden saavutuksien taso, jotta voidaan neuvotella parannusehdotuksista. (Helsilä 2002, 85.) Kehityskeskustelujen tavoitteena on osaamisen kehittyminen, motivaation lisääminen ja työilma-
piirin edistäminen. Lisäksi vuorovaikutustilanteiden avulla kehitetään koko organisaatiota. (Viitala 2003, 197.)

Kehityskeskusteluja on hyvä käydä säännöllisin väliajoin, noin kaksi kertaa vuodessa (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 101). Keskustelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että sekä alainen että esimies valmistautuvat huolellisesti. Valmistautuminen tapahtuu keräämällä tarvittavaa materiaalia ja varaamalla riittävästi aikaa kehityskeskusteluun. (Helsilä 2002, 85.) Valmisteluissa on otettava huomioon, että keskustelut vievät aikaa. Huolellisesti toteutettuna suositeltava aika on yleensä muutama tunti. Kehityskeskustelutilanteissa myös tilan tulee olla rauhallinen. (Viitala 2003, 197.)

Kehityskeskustelun rakenne ja käsiteltävät asiat on pääpiirteittäin määritelty (Piili 2006, 128). Keskustelu etenee vuoropuheluna ennalta tehdyn keskustelurungon mukaan, johon esimies kirjaa sovitut asiat jatkotoimenpiteitä varten (Helsilä 2002, 85; Viitala 2003, 198). Keskustelurungon tulee olla joustava, sillä työntekijät usein jännittävät liian virallisen tuntuisia keskusteluja esimiehen kanssa. Vuorovaikutustilanteessa työntekijälle on tärkeää, että häntä kuunnellaan ja että hänen mielipiteisiinsä reagoidaan. Keskustelun lopussa on hyvä yhdessä varmistaa, että kaikki tärkeät ja oleelliset asiat ovat käsitelty. (Piili 2006, 128.)

1. valmistautuminen ennen keskustelua
2. virittäytyminen, alkulämmittely keskustelun käynnistyessä
3. menneen kauden arviointi
4. tulevan kauden tavoitteiden asettaminen, toiminnan suunnittelu
5. osaamisen arviointi ja kehittämissuunnitelma
6. työolosuhteiden, yhteisön ja esimiessuhteen toimivuuden arviointi
7. mahdolliset muut huomioon otettavat seikat
8. päätös ja yhteenveto
9. seuranta, dokumentointi, raportointi, jälkitehtävät

KUVIO 4. Kehityskeskustelun vaiheet (Piili 2006, 128–130.)

Kuviossa 4 esitetään kehityskeskustelun vaiheet, jotka ovat yleiset kahdenkeskisessä keskustelussa.

Kun esimies on saanut kehityskeskustelukierroksen päätökseen, hän käsittelee esille nousseet kehitystarpeet ja miettii, millaisia toimenpiteitä ne vaativat. Jos useiden henkilöiden kohdalla nousee esille samansuuntaisia kehittämistarpeita, on hyvä koota yrityksen sisäinen koulutusohjelma tai jokin muu kehittämisprosessi. Kehityskeskustelusta saadaan tietoa myös urasuunnitteluun ja osaamiskartoitusten tarpeisiin. (Viitala 2003, 198.)

2.4 Henkilöstön kehittämisen toteutus ja kehittämismenetelmät

Henkilöstön kehittämistä toteutettaessa on mietittävä kehittämisen toteutustapa, kehittämismenetelmät sekä kehittämistoimien ajankohta. Yrityksen tulee pohtia, mistä se löytää osaavat kouluttajat ja kehittämisen yhteistyökumppanit. Näiden periaatteiden linjaus antaa puitteet kehittämistoimenpiteille. (Hätönen 1998, 25.) Henkilöstön kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa, eikä tuloksia nähdä välittömästi (Heinonen & Järvinen 1997, 149). Lisäksi kehittämisen tuloksia voidaan vain harvoin näyttää rahassa tai taloudellisina tunnuslukuina (Viitala 2005, 258).

Kehittämistoimenpiteet voivat olla yksilökohtaisia, ryhmäkohtaisia tai koskea koko yhteisöä. Kehittämisen muodot ovat monipuolistuneet ja samalla lähentyneet työtä ja työyhteisöjä. (Viitala 2003, 201.) Kehittämisessä tulee tukea yhdessä tekemisen lisäksi itseohjautuvuutta. Tämä tarkoittaa, että yrityksen työntekijät ovat mukana uudistusten toteutuksessa. Kehittämistoimien tulee edesauttaa ongelmanratkaisuvalmiuksien ja luovuuden kehittymistä. Kehittämisessä häivytetään rajoja muun muassa tuotantotyön, tietotyön, asiakaspalvelun, ikäryhmien, ammattiryhmien ja sukupuolten välillä. (Hätönen 1998, 59.)

Henkilöstön osaamisen kehittymisen tilanteita ja tapoja voidaan luokitella monin eri tavoin. Kehittämisaalueet voidaan Mumfordin (1987) mukaan luokitella kolmeen luokkaan: täysin suunnittelemattomat ja sattumanvaraiset oppimistilanteet, suunnitellut työn yhteydessä tapahtuvat oppimistilanteet sekä suunnitellut ja ohjelmoidut kehittämisprosessit päivittäisen työn ulkopuolella.

Yukl (2002) on erotellut kehittämistoimintaan kolme lähestymistapaa, jotka korostavat kehittämisvastuun kohdistumista yksilölle itselleen:

- muodollinen valmentaminen (perehdyttäminen, pitkät ja lyhyet koulutukset, luennot, opintokäynnit jne.)
- kehittämisaktiviteetit (työkierto, erityistehtävät, sijaisuudet, mentorointi jne.)

- itseohjautuvat aktiviteetit (muun muassa kirjojen lukeminen, tietokoneohjelmien kautta opiskelu, opetusvideot).

Kehittämismenetelmiä voidaan jäsennellä sen perusteella, kohdistuvatko ne yksilön osaamisen kehittämiseen vai koko yrityksen osaamistason nostamiseen. Lisäksi sen mukaan, tapahtuuko kehittäminen työn yhteydessä vai työn ulkopuolella. (Viitala 2005, 260.)

2.4.1 Organisaation sisäinen ja ulkoinen koulutus

Koulutus on suunnitelmallinen kokonaisuus erilaisia työntekijöille järjestettyjä oppimistilaisuuksia. Koulutuksen tulee olla käytännönläheistä, sisältää esimerkkejä ja harjoituksia sekä antaa ohjeita asioiden soveltamiseen omassa yrityksessä. (Hätönen 1998, 71.)

Koulutus voidaan jakaa organisaation sisäiseksi ja ulkoiseksi koulutukseksi. Sisäinen koulutus tarkoittaa yrityksen tarpeisiin rakennettua koulutusta, joka toteutetaan yrityksen omissa tiloissa tai yrityksen ulkopuolella. Sisäiseen koulutukseen ottavat osaa ainoastaan yrityksen omat työntekijät. Kouluttajina toimivat joko ulkopuoliset kouluttajat ja konsultit tai yrityksen oma henkilökunta, joita kouluttajat nykyään usein ovat. Ulkoinen koulutus on käytännössä usein sitä, että yrityksen ulkopuolella järjestetään kursseja, joihin pääsee osallistumaan kerralla vain yksi tai muutama työntekijä yrityksestä. Kurssilla on myös työntekijöitä muista yrityksistä, ja koulutuksen sisältö saattaa jäädä vain yleiselle tasolle yksittäisen yrityksen näkökulmasta. (Hätönen 1998, 22.)

Vuosikymmeniä sitten osallistuttiin paljon yritysten ulkopuoliseen koulutukseen, mutta tänä päivänä pääpaino on sisäisessä koulutuksessa. Nykyään harkitaan tarkasti, millaisiin yrityksen ulkopuolisiin kehittämistilaisuuksiin henkilöstöä lähetetään. Irtautuminen työtehtävistä ei ole helppoa vähäisen henkilöstön takia, ja työt on joka tapauksessa tehtävä. Sen vuoksi koulutusta ja oppimista tapahtuu paljon myös työajan ulkopuolella. (Heinonen & Järvinen 1997, 149.)

Edut:	Haitat:
- Koulutuksen sisältö voidaan suunnitella ja mitoittaa organisaatiokohtaisesti, organisaation lähtökohdat huomioiden. - Opetetut asiat voidaan liittää organisaatioon, perustamalla esimerkit ja harjoitukset organisaation omiin asioihin. - Yrityksen asiantuntijat voivat olla koulutuksessa mukana, jolloin korostuu yritysläheisyys. - Koulutusta voidaan arvioida ja sen tuloksellisuus on helppo selvittää jo kurssiaikana. - Ajankohtaiset kehittämistarpeet voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen. - Yrityksen tiloissa tapahtuvalla koulutuksella säästetään aikaa ja kustannuksia.	- Organisaatiokohtainen kehittämisen suunnittelu vaatii paljon aikaa ja työtä, joten siihen ei aina ole mahdollisuuksia. - Opetustilat - ja välineistö saattavat olla puutteellisia. - Osaavien ja arvostettujen kouluttajien hankkiminen saattaa olla hankalaa. - Koulutuksen tapahtuessa yrityksen tiloissa, saattaa työ olla fyysisesti liian lähellä ja siten keskittyminen koulutukseen häiriintyä.

KUVIO 5. Sisäisen koulutuksen edut ja haitat (Heinonen & Järvinen 1997, 154–155.)

Yllä olevassa kuviossa 5 tarkastellaan sisäisen koulutuksen etuja ja haittoja. Sisäisen koulutuksen etuna on, että koulutuksen sisältö voidaan suunnitella koulutusta tarvitsevan organisaation tarpeet huomioon ottaen. Opetetut asiat liitetään osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa, ja esimerkeissä ja harjoitustehtävissä voidaan hyödyntää omassa organisaatiossa vaikeaksi katsottuja tilanteita. Yrityksen asiantuntijoilla on mahdollisuus osallistua koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen, jolloin yritysläheisyys korostuu. Näin motivoidaan myös henkilöstö koulutukseen. Sisäisen koulutuksen avulla

kehittämistoimenpiteet etenevät verkkaisemmin, kun ajankohtaiset kehittämistarpeet on mahdollista asettaa etusijalle. Kun koulutus järjestetään yrityksen tiloissa, koulutettavilta ei kulu aikaa matkoihin eikä yrityksen tarvitse käyttää pääomaa tilojen vuokraamiseen. Näin säästyy aikaa ja kustannuksia.

Sisäisen koulutuksen varjopuolena on, että yrityksellä ei välttämättä ole tarvittavia työvälineitä ja opetustiloja käytössään. Yrityskohtaisen koulutuksen suunnittelu ja toteutus vaatii yritykseltä aikaa ja vaivaa, jolloin on houkutusena ostaa koulutus yrityksen ulkopuolelta valmiina kokonaisuutena. Sisäisessä koulutuksessa myös ammattitaitoisten kouluttajien määrä on rajallinen. (Heinonen & Järvinen 1997, 154–155.)

Edut:	Haitat:
- Antaa mahdollisuuden kokemusten vaihtoon muiden organisaatioiden koulutettavien kanssa. - Kokemusten vaihto muiden alojen henkilöiden kanssa voi olla hyödyllistä. - Luennoitsijat osaavat usein asiansa hyvin. - Koulutustarjonta on monipuolista, joten valinnanvaraa löytyy. - Koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen menee yritykseltä ja koulutettavalta vähemmän aikaa kuin yrityksen sisäisessä koulutuksessa.	- Tiedon saaminen koulutuksesta liian myöhään, jolloin osallistuminen ei aikasyistä ole mahdollista. - Käsitys tilaisuudesta saattaa jäädä hämäräksi, jolloin koulutus ei vastaa odotuksia. - Kustannukset henkilöä kohden ovat suuremmat kuin organisaatiokohtaisessa koulutuksessa. - Oppimistulosten arviointi ja punninta on vaikeaa.

KUVIO 6. Ulkopuolisen koulutuksen edut ja haitat (Heinonen & Järvinen 1997, 155.)

Kuviossa 6 kuvataan ulkopuolisen koulutuksen etuja ja haittoja. Ulkopuolinen koulutus antaa koulutettaville mahdollisuuden vaihtaa kokemuksia myös organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Koulutettavilla on tällöin mahdollisuus verrata omia näkemyksiä esimerkiksi kilpailijoiden näkemyksiin ja näin saada uusia näkökulmia toimintaansa. Ulkopuolisen koulutuksen luennoitsijat ovat päteviä, sillä he toimivat vakinaisina luennoitsijoina ja heillä on runsaasti kokemusta vastaavista tilanteista. Myös ulkopuolisella koulutuksella on haittapuolia. Usein organisaatio ei saa ulkopuolisesta koulutuksesta riittävän ajoissa tietoa, jolloin koulutusta on vaikea sijoittaa aikatauluihin. Koulutustilaisuuden ennakko-käsitys ei vastaa osallistujien odotuksia, jolloin tilaisuus ei tuota odotettua hyötyä. Ulkopuolinen koulutus on myös yleisesti kalliimpaa kuin sisäinen koulutus. (Heinonen & Järvinen 1997, 155.)

Koulutus on keskeinen kehittämisen keino, mutta sen ohella hyödynnetään muitakin kehittämismenetelmiä (Heinonen & Järvinen 1997, 150).

2.4.2 Esimerkkejä muista kehittämismenetelmistä

Työpaikalla toteutettavat kehittämismenetelmät

Action learning- menetelmä

Action learning- menetelmässä työntekijä työskentelee tietyn ajan tietyssä organisaation yksikössä tai tehtävässä. Menetelmän tavoitteena on monipuolistaa henkilön osaamiskenttää ja samalla levittää hänen osaamistaan muuallekin organisaatiossa. Tämä kehittämismuoto sopii erityisesti asiantuntijoiden ja johdon koulutukseen. (Viitala 2003, 201.)

Sijaisuuksien hoito

Sijaisuuksien hoito tarkoittaa erilaisia tuotantosolu- ja tiimityöratkaisuja sekä muita järjestelyjä, joissa työntekijä hallitsee useampia työvaiheita (Viitala 2003,

202). Esimerkiksi yrityksen avaintyöntekijän sairastuessa esimies voi valita hänelle pätevän sijaisen oman väen keskuudesta. Tällöin vältetään tilanne, jossa ainoan osaajan puuttuessa toiminta katkeilee ja laatu kärsii. (Viitala 2005, 263.)

Työn monipuolistaminen ja vastuun lisääminen

Työtä voidaan monipuolistaa ja vastuuta lisätä erityistehtävillä ja haasteilla, jotka voidaan liittää mihin tehtävään tahansa. Työntekijä saa tällöin huolehdittavakseen laajemman kentän kuin vain oman työkokonaisuuden. Tämä kenttä voi olla esimerkiksi jokin työhön tai työyhteisöön liittyvä kehittämissuhteellinen tai asian koordinointi. Näin laajennetaan työntekijän osaamista ja vahvistetaan hänen kokonaisnäkemystä. (Viitala 2003, 202.)

Ristiinkoulutus

Ristiinkoulutuksessa työntekijät perehdytetään toistensa tehtäviin. Tällä tavoin parannetaan organisaation joustavuutta ja työn tuottavuutta. Ristiinkoulutuksen merkitys korostuu tiimityön yhteydessä, jossa työntekijöiden on tarpeen hallita toistenkin työtehtävät. Työpaikalla tapahtuva perehdyttäminen on laajaa teknistä tietämystä vaativa tehtävä ja se on tehokkain ristiinkoulutuksen muoto. (Viitala 2003, 202.)

Projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen

Yrityksissä on yleensä aina käynnissä jokin projekti tai hanke, ja osallistuminen näihin on erinomainen kehityspaikka henkilöstölle. Mukanaolo hankkeissa ja projekteissa kehittää yrityksen tuntemusta sekä mahdollistaa esimerkiksi esimiestaitojen harjoittelun. (Viitala 2003, 202.)

Mentorointi

Mentorointi on kehittävä vuorovaikutussuhde, joka tukee kahden ihmisen välistä oppimista. Se voi merkitä myös toimintaa, jolla on tietty tavoite ja joka noudattaa tiettyjä periaatteita. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 14.) Mentorin tehtäviin kuuluu

ohjattavan neuvominen organisaatiota koskevissa asioissa. Mentorointi kestää tietyn ajan ja se edellyttää molemminpuolista sitoutumista. Mentorointi perustuu vapaaehtoisuuteen. (Poutiainen & Vanhala 1999, 66–67.)

Työpaikan ulkopuolella toteutettavat kehittämismenetelmät

Opintokäynnit

Opintokäynnit perustuvat esimerkistä oppimiseen. Käynneillä nähdään omin silmin jonkin toimintamallin hyödyntämistä, jota omassa yrityksessä tavoitellaan. Opintokäynneistä saadaan näin uusia ideoita ja virikkeitä omaan toimintaan. (Viitala 2005, 281.)

Verkko-opiskelu

Internetpohjaisten menetelmien käyttö on saanut enemmän jalansijaa kehittämistoiminnassa. Teknologia mahdollistaa tiedonsiirron keskustelufoorumeiden, avointen tietokantojen, sähköpostimentoroinnin ja -tutoroinnin sekä simulaatioiden kautta. Verkkopohjaisia menetelmiä voidaan yhdistää myös muihin kehittämismenetelmiin. (Viitala 2005, 275.)

Opiskelu oppilaitoksissa

Yritykset voivat valita kehittämistoimintaan käytettäväksi eri koulutusorganisaatioita, joita ovat esimerkiksi ammatilliset oppilaitokset ja ammatilliset aikuiskoulutuskeskukset. Joillakin yrityksillä on valittuna jokin tietty ammatillinen oppilaitos, jossa koulutukset tapahtuvat. Tämä oppilaitos hankkii eri tahoilta kuhunkin hankkeeseen tarvittavan koulutuksen. Koulutus helpottuu, kun oppilaitos tietää yrityksen kokonaistilanteen. Oppilaitos voikin olla erilaisten ideoiden virittäjä ja yrityksen kannalta keskeisten asioiden kehityssuuntien seuraaja. (Hätönen 1998, 22.)

Konsultin käyttäminen

Konsultit antavat yrityksille arvokasta tukea. Konsultin käytössä on ensiarvoisen tärkeää, että yritys osaa tuoda omat tarpeensa esiin riittävän tarkasti. Konsultin käytön varjopuolena on, että se saattaa viedä pitkän ajan. Tämän lisäksi konsultin syventyminen tilanteeseen saattaa olla puutteellista. (Hätönen 1998, 22–23.)

2.5 Henkilöstön kehittämisen arviointi

Arviointi antaa tietoa siitä, missä onnistuttiin ja missä ei (Hätönen 1998, 86). Ennen arviointia on päätettävä arvioinnin suorittajat, arviointimenetelmät ja arviointia seuraavat toimenpiteet (Lepistö 2000, 25).

Nykyään yritysjohto vaati, että henkilöstön kehittämistoiminta on yrityksen liiketoimintastrategiaa tukevaa ja että sitä on pystyttävä mittaamaan. Tuloksia voidaan arvioida viidellä tasolla, jotka ovat reaktiot, oppiminen, soveltaminen, operatiiviset tulokset ja vaikutukset organisaation kokonaistoimintaan eli organisaation menestyminen. (Kauhanen 2006, 153–154.) Kehittämisen eri vaiheisiin rakennettuja arviointitasoja ovat reaktioiden arviointi, oppimisen arviointi, käyttäytymisen arviointi, toiminnan muutosten arviointi ja tulosten vaikutusten arviointi (Hätönen 1998, 88).

Arvioinnin tasot jaetaan mitattaviin asioihin, mittaamisen ajankohtaan ja mittaukseen. Mitattavia asioita ovat esimerkiksi asenteet, opiskeltujen asioiden omaksuminen, kyky toimia opiskelluissa tilanteissa, tuottavuus ja asiakastyytyväisyys. Mittaamisen ajankohta voi vaihdella. Ajankohdan valintaa vaikuttaa, mitataanko asiaa kehittämisen aikana vai kehittämisen päätyttyä. Arvioinnissa käytettäviä mittaamistapoja ovat muun muassa työntekijöille laaditut kyselyt, haastattelut ja harjoitustyöt sekä asiakaskyselyt ja yrityksen tunnusluvut. (Kauhanen 2006, 154.)

Henkilöstön kehittäminen on oltava tavoitteellista toimintaa. Kehittämisen tulee tehostaa toimintaa sekä parantaa laatua, ja täten parantaa organisaation menestymisen edellytyksiä ja kannattavuutta. Tuloksia on kuitenkin vaikea arvioida.

Yleinen kompastuskivi on kärsivällisyyden puute, sillä tulosten näkyminen käytännössä vaatii aikaa. Toinen ongelma on kehittämistoiminnan ohuus, joka ilmenee usein tulosten pintapuolisena arviointina. (Viitala 2005, 282.) Arvioinnin ontuminen voi johtua myös siitä, että arviointia ei pidetä tärkeänä, arviointia ei osata tehdä tai johto ei edellytä arviointia. Yrityksissä totuttuja ratkaisuja pidetään hyvinä ja turvallisina eikä muutoksia haluta tehdä. (Hätönen 1998, 85–86.)

Arviointia tulee suorittaa kaikissa kehittämisen vaiheissa eli suunnittelussa, toteutuksessa ja tuloksissa (Viitala 2005, 282).

Kehittämisessä voidaan arvioida, miten toimenpiteet ovat mahdollistaneet muutoksen eli oppimisen ja miten opitut asiat otetaan yrityksessä käyttöön.

Kehittämistoimien arviointiin on tarjolla valmiita malleja ja viitekehyksiä. Yksi malli on Brinkenhoffin kehittämä kuuden vaiheen syklinen malli, joka kohdistuu kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin. Vaiheet ovat seuraavat:

- tarvekartoitus ja tavoiteasetanta
- kehittämisohjelman suunnitteluprosessi ja suunnitelma
- suunnitelman toteutus
- saavutetut tulokset
- oppimistulosten käytännön vaikutukset pitkällä aikavälillä
- tuotosten arviointi. (Viitala 2003, 214.)

Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan tietojen keruun laajuutta ja perusteellisuutta sekä tietojen keruumenetelmiä. Toisessa vaiheessa arvioidaan suunnitteluprosessia ja sen tuotoksena syntynyttä suunnitelmaa. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan toteutusta eli sitä, mitä tapahtui ja pysyttiinkö aikataulussa. Neljännessä vaiheessa arvioidaan, mitä saatiin aikaan. Viides vaihe on pidemmän tähtäimen arviointia kuin edellinen vaihe. Siinä seurataan toiminnan kehittämistä hankkeen jälkeen. Viimeisessä eli kuudennessa vaiheessa arvioidaan koko hankkeen hyödyllisyyttä organisaatiolle sekä verrataan panoksia ja saatuja hyötyjä. (Viitala 2007, 202.)

Arvioinnin perusteella voidaan parantaa esimerkiksi kehittämisen menetelmiä, kouluttajia, suunnitelmia ja ajoitusta. Kun tiedetään onnistuneet ja epäonnistuneet asiat, osataan kehittäminen hoitaa seuraavalla kerralla entistä paremmin. (Lepistö 2000, 26–27.)

3 TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN

Hyvällä työsuorituksella on taloudellista, yhteiskunnallista ja henkilökohtaista arvoa. Nopeasti muuttuvassa työelämässä osaaminen ja oppiminen ovat tulleet yhä tärkeämmiksi voimavaroiksi. Työelämän uudet ammatit ja työtehtävät vaativat tehokkaita, luotettavia ja laadukkaita työntekijöitä. Tämä merkitsee yksilön kannalta katsottuna ammattitaidon kehittämistä sekä ylläpitämistä, ja tätä kautta työmotivaation säilyttämistä. Kun organisaatiot kasvavat ja laitteet uudistuvat, työntekijät tarvitsevat yhä enemmän teoreettista tietoa ja omaa ajattelua toiminnassaan. (Lepistö 2004, 56.) Perusteellinen työntekijän perehdyttäminen hyödyttää siis niin yritystä, työntekijää kuin asiakastakin (Mäntynen & Penttinen 2006, 3).

Työntekijän perehdyttämättä jättäminen merkitsee sitä, että hänet jätetään oppimaan työolot ja työ itse. Tähän ei yhdelläkään organisaatiolla ole varaa nykypäivänä. (Räsänen 1994, 234.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee monin kerroin takaisin. Mitä nopeammin perehdytettävä oppii uudet asiat, sitä nopeammin työntekijä kykenee työskentelemään omatoimisesti ilman muiden avustusta. Tämä hyödyttää siis myös työtovereita. (Työturvallisuuskeskus 1992, 7.)

3.1 Ihmisten oppiminen perehdyttämisen taustalla

Ihmiset ovat erilaisia ja yksilöllisiä eroja on myös oppimisessa ja asioiden sisäistämisessä. Yksi oppii parhaiten näkemällä, toinen kuulemalla, kolmas itse tekemällä. Oppiminen tarkoittaa suhteellisen pysyviä muutoksia ihmisen

toiminnassa, tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. Asenteet ja aiemmat kokemukset voivat edesauttaa ja tukea oppimista, toisaalta ne saattavat olla joskus myös uuden oppimisen esteenä. Yksilöllisistä eroista huolimatta oppimisessa on myös yleisiä tekijöitä, jotka tulee huomioida perehdyttämisessäkin. Yleisiä tekijöitä ovat oppimisen tietoisuuden tasot sekä sisäiset mallit. (Työturvallisuuskeskus 1992, 21.)

Oppimisen tietoisuuden tasot

Ehdollistuminen: Ehdollistuminen on palkkioiden ja rankaisemisen avulla tapahtuvaa oppimista, joka on suurimmaksi osaksi tiedostamatonta. Ihminen pyrkii välttämään epämieluisia asioita ja turvaamaan mieluisia. (Työturvallisuuskeskus 1992, 21.) Ehdollistumisen kautta syntyvät sisäiset mallit täyttävät heikosti korkealaatuiselle oppimiselle asetettavat vaatimukset. Opittu aines ei jäsenny kokonaisuuden kattaviksi rakenteiksi, vaan jää yksittäisiksi reaktiotottumuksiksi. Ehdollistuminen jättää käyttämättä tärkeimmän ihmiselle ominaisen voimavaran – ihmisen tietoisuuden, tahdon ja kyvyn asettaa tavoitteita sekä määrätietoisesti tehdä töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lepistö 1988, 14.)

Mallioppiminen: Mallioppiminen on oppimistapahtuma, jossa oppija omaksuu tietyn käyttäytymismallin matkimalla esikuvaa. Se muistuttaa paljon ehdollistumista ja saattaa olla hyvin tehokas tapa oppia. Ihmiset muuttavat käyttäytymistään, vaikka eivät tietoisesti lainkaan muuttaisi käsityksiään. Mallioppiminen on siten usein tiedostamatonta oppimista. (Lepistö 1988, 14.)

Oppiminen yrityksen ja erehdyksen kautta: Oppiminen yrityksen ja erehdyksen kautta on oppimista, jossa tehtävä ja tavoite ovat oppijan tiedossa, mutta periaatteet, joiden avulla tehtävä voidaan suorittaa, eivät ole selvinneet hänelle. Tästä syystä hän yrittää kokeilemalla löytää ratkaisun, joskus onnistuen, joskus ei. (Lepistö 1988, 14.) Tämä voi viedä paljon aikaa, opittava aines jää kapeaksi ja siitä tavallisesti puuttuu kokonaiskuva. Siksi tällä tavalla opittujen asioiden soveltaminen eri tilanteisiin ei aina onnistu. (Työturvallisuuskeskus 1992, 21.)

Tietoinen oppiminen: Tietoinen oppiminen on tietoista orientoitumista opittavan asian tai tehtävän peruseriaatteisiin ja ehtoihin. Tietoinen oppiminen edellyttää, että oppija muodostaa opittavasta asiasta selkeän kokonaiskuvan. Samalla hän pyrkii ymmärtämään ja selvittämään itselleen asian periaatteen. Tällaista korkealaatuista ja tietoista oppimista tarvitaan työnopastuskoulutuksessa työn teoreettisten perusteiden oppimiseksi, koneiden ja laitteiden toimintaperiaatteiden selvittämiseksi, monimutkaisten prosessien hallitsemiseksi ja pysyvien sisäisten mallien muodostamiseksi erilaisista työtehtävistä. (Lepistö 1988, 14.)

Sisäiset mallit

Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen toimintaa. Sisäiset mallit sisältävät muun muassa käsityksiä eri asioiden suhteista ja kehityksestä, tulevaisuutta koskevia ennusteita ja toimintatapoja. Sisäinen malli on osa ihmisen kokemusvarastoa, jonka pohjalta hän toimii myöhemmin vastaavissa tilanteissa. Työtä koskevaan sisäiseen malliin kuuluvat Leppäsen (1988) mukaan:

- koko työyhteisön ja oman työn tavoitteita koskeva tieto, näkemys siitä, mitä työssä pitää saada aikaan
- koko työprosessia koskeva tieto ja käsitys omasta tehtävästä prosessin osana sekä prosessin häiriöitä ja muuttamista koskeva tieto
- työmenetelmiä, materiaaleja ja työvälineitä koskeva tieto
- työnjakoa, omaa asemaa ja yhteistyösuhteita koskeva tieto. (Vartia 1992, 18.)

Koistisen (1984) mukaan perehdyttämisen tärkein peruste on luoda työntekijälle sisäinen malli työstä, jolloin työntekijä pystyy työskentelemään sen turvin myös epätavallisissa tilanteissa (Vartia 1992, 19). Perehdyttämisen tarkoituksena on saada aikaan pysyviä työn sisäisiä malleja, jotta työt hoituvat sujuvasti, laadukkaasti ja tehokkaasti (Työturvallisuuskeskus 1992, 22). Sisäiset mallit vaikuttavat myös perehdyttäjän toimintaan. Kun työ opitaan perusteellisesti, katoaa yleensä myös kyky ja halu kuvailla uudelle perehdytettävälle tehtävän yksityiskohtia. (Vartia 1992, 20.)

3.2 Perehdyttämisen tausta

Systemaattinen työnopastus aloitettiin Suomessa toisen maailmansodan jälkeen. Kasvava teollisuus kiihdytti tuotantoa voimakkaasti ja uusien työntekijöiden tarve lisääntyi nopealla tahdilla. Perehdyttämisen taustat ovat teollisuuden työntekijöiden perehdyttämisessä ja työnopastuksessa. 1900-luvun puolella välissä perehdyttämisen keskeisin tavoite oli taitava työsuoritus ja tehokas tuotanto. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Työnopastuksen ja perehdyttämisen malleihin on vaikuttanut pitkään Fredric Taylorin oppi, joka syntyi 1900-luvun alussa. Taylorin käsityksen mukaan jokaista työtehtävää varten oli yksi tehokkain ja taloudellisin suoritustapa, joka kyettiin määrittelemään työtutkimuksen ja suunnittelun avulla. Taylor erotti työn suunnittelun ja kehittämisen selvästi itse työnteosta, joten työntekijä ei juuri tarvinnut työhön ja sen suunnitteluun liittyviä tietoja. Täten työprosessin kokonaisuuden tuntemisella oli merkitystä vain yksittäisen työtehtävän tarkoituksen ja merkityksen ymmärtämisen kannalta. Taylorin käsitys johti käytännön elämässä työtehtävien yksinkertaistumiseen ja yksipuolistumiseen, josta seurasi työntekijöille asetettavien tieto- ja taitovaatimusten pieneneminen. Taylorin ihmiskäsitys oli mekanistinen ja se käsitteli ihmistä kuin konetta huomioimatta työntekijöiden yksilöllisiä ominaisuuksia. (Lepistö 1988, 16.)

Työnopastuksessa ja perehdyttämisessä oppimiskäytännöt ovat tukeutuneet suurelta osin myös behavioristiseen oppimiskäsitykseen, joka korostaa kouluttajan keskeistä roolia ja työntekijää tiedonvastajanottajana (Kjelin & Kuusisto 2003, 36). Behavioristisen käsityksen mukaan ihmisen käytös on jonkin tietyn ärsykkeen aikaansaamaa ja vain mitattavat ilmiöt ovat olemassa (Manka 2006, 44). Nyky-yhteiskunnassa perehdyttämisen käsite on laajentunut koskemaan työn lisäksi myös työympäristöä (Kjelin & Kuusisto 2003, 36).

3.3 Perehdyttämisen käsite ja tavoitteet

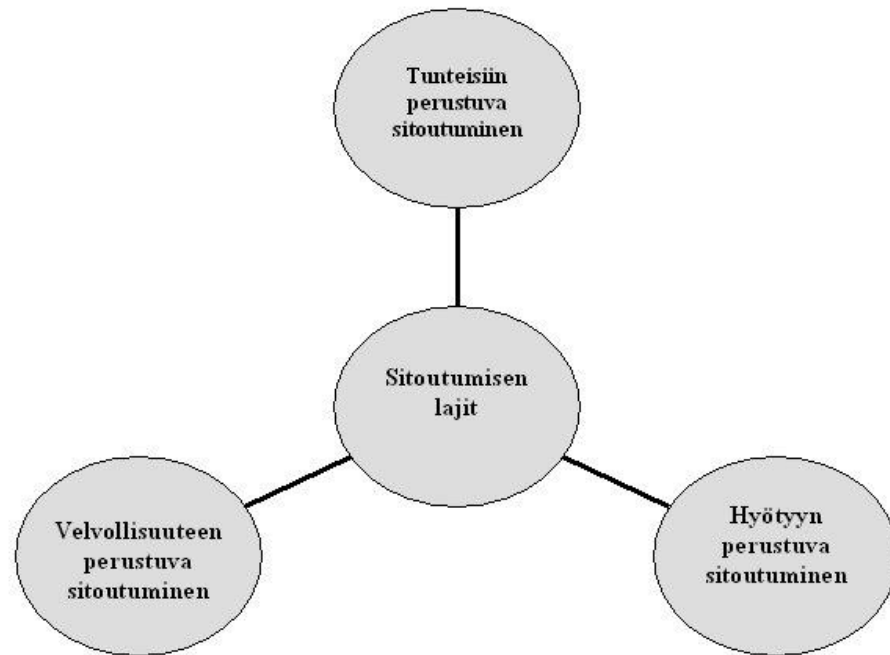
Käsite perehdyttäminen tarkoittaa tutustumista johonkin. Perehdyttämisen ideana on päästä perille jostakin ja tottua johonkin asiaan, tilanteeseen, olosuhteisiin tai yksityiskohtiin. (Räsänen 1994, 234.) Työpaikalla puhutaan perehdyttämisestä talon tapoihin. Perehdyttämisen avulla päästään peremmälle ja luodaan perspektiiviä. (Heinonen & Järvinen 1997, 142–143.) Perehdyttäminen on suunnitelmallinen toimenpiteiden kokonaisuus, johon liittyy kaikki tutustumis-, ohjaus- ja opetustapahtumat, jotka ajoittuvat rekrytoinnin ja omatoimisen työskentelyn välille (Lepistö 1988, 6). Perehdyttäminen on tärkeimpiä työpaikoilla toteutettavia koulutuksia (Lepistö 2004, 56).

Perehdyttämisen avulla henkilö saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä (Österberg 2005, 90). Perehdyttäminen on tutustumista uuteen organisaatioon ja uusiin työtehtäviin. Se on palvelus uudelle tulokkaalle, mutta samalla myös koko organisaation laadun säilyttämiselle ja organisaation yrityskuvalle. (Viitala 2003, 259.) Perehdyttäminen nähdään siten keinona saada uusi työntekijä aikaisemmin tuottavaksi, jotta työntekijään käytetty pääoma saataisiin maksettua mahdollisimman nopeasti takaisin. Organisaation kannalta perehdyttämisessä on täten kyse myös kannattavuudesta, joka puolestaan on välttämätön elinehto yrityksen toiminnalle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Perehdyttäminen voidaan käsittää koko organisaation oppimistapahtumaksi. Sen tarkoituksena on kehittää henkilöstön ongelmanratkaisukykyä ja edesauttaa yhteistyön onnistumista. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

Työorganisaation tarkoituksena on tuottaa niitä tuotteita ja palveluita, joita varten se on perustettu. Henkilöstön hyvästä palvelusta hyötyvät asiakas, yritys ja työntekijä. Oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen työssä ovat tärkeitä tekijöitä työntekijän hyvinvoinnille. Perehdyttämisellä helpotetaan uuden työntekijän tai työtä vaihtavan sopeutumista ja oppimista. Samalla lisätään työn sujuvuutta ja palvelun laatua. Tapaturmariskit ja työn psyykkinen kuormitus vähenevät, kun työympäristö ja -tehtävät ovat tuttuja ja työntekijä kokee hallitsevansa työn vaatimukset. (Mäntynen & Penttinen 2006, 3.)

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa työntekijälle kokonaiskuva organisaatiosta ja työtehtävistä. Tämä luo pohjan työmotivaation syntymiseen ja vahvistaa myönteistä asennetta organisaatiota kohtaan. Perehdyttäminen opastaa uutta työntekijää hänen työtehtäviinsä ja edistää vuorovaikutuksen syntymistä esimiehen ja työtovereiden välille. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.) Perehdyttämisen tavoitteena on nopeuttaa uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon, organisaatioympäristöön ja työtehtävään, ja samalla vähentää virheitä sekä kustannuksia (Viitala 2003, 260). Heinonen ja Järvinen ovat listanneet muita perehdyttämisen tavoitteita. Heidän mukaansa perehdyttämisen ydintavoitteita ovat muun muassa rekrytoidulle henkilölle tai tehtävää vaihtavalle työntekijälle myönteisen asenteen luominen organisaatioon tai asenteen vahvistaminen, työyhteisön toiminnan varmistaminen tulevaisuutta varten sekä virhemahdollisuuksien minimoiminen työtehtävissä. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)

Yksi merkittävimmistä perehdyttämisen tavoitteista on yksilön sitouttaminen ja motivoiminen. Organisaation suhde henkilöstöön kuvastuu ennen kaikkea johtamisessa, esimiestyöskentelyssä sekä keskeisimmissä henkilöstöprosesseissa, kuten perehdyttämisessä, rekrytoinnissa ja osaamisen johtamisessa. Työntekijöistä kiinnostunut työnantaja tuntee työntekijänsä hyvin. Tutustuminen tulee aloittaa jo ensimmäisenä työpäivänä, koska perusteellinen perehdyttäminen luo paremman pohjan työsuhteelle. Perehdyttäminen heijastuu myös muuhun organisaation henkilöstöön antaen kuvan siitä, miten organisaatio kohtelee työntekijöitään. Työntekijän sitoutuminen mahdollistaa hyvän työntuloksen. Sitoutumista on kuitenkin monenlaista ja se on hyvin yksilöllistä, jonka takia sitouttamiskeinojen tulee olla joustavia ja monipuolisia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–26.)



KUVIO 7. Sitoutumisen lajit (Kjelin & Kuusisto 2003, 27.)

Kuvio 7 kuvastaa sitoutumisen lajeja. Työntekijä voi sitoutua työorganisaatioon vain tiettyjen etujen takia, joita hän ei usko saavansa muusta työpaikasta. Nämä edut voivat olla mitä tahansa hänelle tärkeitä asioita, kuten työsuhdeturva, palkkaus ja työn laatu tai määrä. Tällöin työntekijä arvioi sitoutumistaan organisaatioon niiden uhrausten perusteella, joita organisaation jättäminen häneltä vaatisi. Toisaalta sitoutuminen voi joissakin tapauksissa perustua myös velvollisuuden tuntemukseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26.)

Voimakkaimmin sitoutuminen syntyy työntekijän kokiessa organisaation tarkoituksen, arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi. Tällöin työntekijä on sitoutunut tunteillaan organisaatioon, mikä on perusedellytys aitoon sitoutumiseen. Tunteillaan sitoutunut työntekijä on motivoitunut, valmis panostamaan toimintaansa ja ottaa vastuun omasta työstään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27.)

Perehdyttämisen tavoitteena on siis luoda uudelle työntekijälle perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen kattaa työnvaatimusten ja tuotteen tai palvelun laatuvaatimusten lisäksi aina myös

työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat sekä omatoimisuuteen kannustamisen. Omatoimisuus ja osaaminen merkitsevät muun muassa sitä, että henkilö osaa tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan ja kehittää uusia. Työelämän muutokset edellyttävät entistä enemmän kykyä ja halua itsenäiseen vastaanottoon ja aktiivisuuteen sekä yhteistyöhön työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Samanlaisesti työpaikan toimintatapoja tulee kehittää siten, että vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja työn tekemiseen paranevat. (Mäntynen & Penttinen 2006, 3.)

Perehdyttämisen päämääränä on luoda hyvä yhteistyö tulokkaan ja hänen esimiehensä ja työtovereidensa välille (Lepistö 1988, 6). Perehdyttämisen tarkoituksena on saada aikaan työn sisäisiä malleja, jotta työ etenee sujuvasti, laadukkaasti ja tehokkaasti. Hyvä ammattitaito on osoitus siitä, että ihminen on omaksunut työssä tarvittavat sisäiset mallit, eikä hänen tarvitse ajatella jokaista toimenpidettä erikseen. (Työturvallisuuskeskus 1992, 21.) Perehdyttämisen avulla luodaan työntekijälle todenmukainen kuva, sisäinen malli, työstä ja työyhteisöstä (Räsänen 1994, 235).

3.4 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttäminen on erittäin tärkeää, ja siitä on monenlaista hyötyä. Sen avulla pyritään tutustumaan asioihin ja ihmisiin, luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöön ja itse työhön sekä sitouttamaan yksilö työyhteisöön. (Kangas 2003, 5.)

Perehdyttämisen tuottama hyöty on eduksi kaikille organisaatiossa työskenteleville. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika saadaan myöhemmin monin verroin takaisin. Mitä nopeammin perehdytettävä oppii uudet asiat, sitä nopeammin hän kykenee työskentelemään ilman muiden apua. (Österberg 2005, 90.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen vähentää henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta (Työturvallisuuskeskus 1992, 7). Perehdyttäminen edistää työntekijän aktiivista ja itsenäistä asennetta työhön ja luo hänelle

tilaisuuden kehittää itseään, työtään ja työyhteisöään. Perehdyttäminen luo myös perustan työturvallisuudelle sekä työsuojelulle. (Lepistö 1988, 6.)

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii siis työtehtävänsä nopeammin kuin ilman perehdyttämistä. On myös tärkeää, että työtehtävät opitaan alusta alkaen oikein. Työ on sujuvampaa ja virheet vähenevät, jolloin säästetään aikaa sekä vähennetään hävikin määrää ja hävikistä aiheutuvia kustannuksia. Virheiden korjaamiseen kuluu useimmiten useiden työntekijöiden aikaa ja vaivaa. Perehdyttämällä on suuri merkitys koko organisaatiolle, sillä se hyötyy siitä, että uusi tulokas tai uusiin työtehtäviin tullut henkilö ei ole jatkuvasti keskeyttämässä toisten työntekijöiden työtä. Työntekijän kannalta katsottuna perehdyttäminen vaikuttaa myönteisesti tulokkaan mielialaan, motivaatioon sekä työssä jaksamiseen. (Kangas 2003, 5; Työturvallisuuskeskus 1992, 7; Österberg 2005, 90.)

Perehdyttämällä vähennetään tapaturmia sekä onnettomuuksia. Yleisesti eniten tapaturmia ja onnettomuuksia tapahtuu uutta työtä aloittavalle henkilölle. Vaikka uusi työntekijä olisi ammattitaitoinen ja olisi sisäistänyt tarvittavat tiedot ja taidot, hän ei tunne uuden työn vaarallisia alueita. Turvallisuusasiat ovatkin olennainen osa perehdyttämistä, sillä aloittelijalta puuttuu turvallisen työskentelyn perustiedot. (Kangas 2003, 6.)

Perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan sekä sitouttaa työntekijän nopeammin yrityksen ja työyhteisön tehokkaaksi jäseneksi (Österberg 2005, 90). Hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa organisaation yrityskuvaa työnantajana (Työturvallisuuskeskus 1992, 7). Huolellinen perehdyttäminen luo myös paremmat edellytykset hyvälle työsuorituksille (Heinonen & Järvinen 1997, 146).

Heinosen ja Järvisen mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että tehokas ja laadukas perehdyttäminen parantaa työoloja, vähentää työn fyysistä ja psyykkistä kuormitusta sekä parantaa työntuottavuutta. Nämä myönteiset vaikutukset yhdessä luovat perustan yrityksen tuloksellisuudelle, kilpailukyvyille ja kannattavuudelle. Perehdyttäminen antaa mahdollisuuden työyhteisön monipuoliselle kehittymiselle

ja työpaikkojen pysyvyydelle. Se vaikuttaa positiivisesti myös tuotteiden ja palvelujen laadun kehittymiseen. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

Työntekijä	Työnantaja	Työpaikka
• epävarmuus ja jännitys vähenevät • sopeutuminen työyhteisöön helpottuu • työ on alusta asti sujuvampaa, kun työ opitaan tekemään oikealla tavalla • perehdytettävän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille • työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat • ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen helpottuvat ja nopeutuvat • laatutavoitteet saavutetaan nopeammin • normaali ansiotaso saavutetaan nopeammin	• tulokas opitaan tuntemaan nopeammin ja paremmin • työongelmien ratkaiseminen helpottuu • hyvälle yhteistyöhengelle ja työyhteisölle muodostuu perusta • esimiehen aikaa säästyy vastaisuudessa	• työntulos ja laatu paranevat • asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteiseksi • virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu vähemmän • hävikin määrä on vähäisempi • poissaolot vähenevät • vaihtuvuus pienentyy • työvälineiden ja kaluston huolto helpottuu • raaka-aineita ja tarvikkeita käytetään järkevästi • hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa yrityskuvaa

KUVIO 8. Perehdyttämisen hyötyjä eri näkökulmista (Lepistö 2004, 56–57.)

Kuviossa 8 kuvataan perehdyttämisen hyötyjen moninaisuutta työntekijän, työnantajan ja työpaikan näkökulmasta.

3.5 Perehdyttämisen kustannukset ja käytännön ongelmat

Perehdyttäminen aiheuttaa yritykselle kustannuksia. Kustannukset muodostuvat henkilöstön hankinnasta ja työhönotosta sekä perehdyttämiseen käytetystä ajasta ja materiaalista. Työntekijän työteho ei ole kasvanut vielä täysimittaiseksi, eikä hän tällöin kykene täysipainoiseen työsuoritukseen. Mahdolliset virheet, hävikki ja raaka-aineiden tehoton käyttö rasittavat yritystä taloudellisesti. (Työturvallisuuskeskus 1992, 7; Kauhanen 2006, 88.)

Kustannuksia tarkasteltaessa on huomioitava, että huonosti hoidettuna perehdyttäminen maksaa kuitenkin aina enemmän kuin huolellisesti hoidettuna. Hyvä laatu ei yleensä maksaa yhtään ylimääräistä, huono laatu virheineen maksaa aina. (Työturvallisuuskeskus 1992, 7.)

Monella työpaikalla perehdyttäminen hoidetaan järjestelmällisesti ja ammattitaitoisten perehdyttäjien avulla. Suurissa organisaatioissa järjestetään perehdyttämiskursseja, joissa on mukana samanaikaisesti useita uusia työntekijöitä. Pienissä yrityksissä ongelmana on ajan puute, jolloin kukaan ei ehdi perehdyttää tulokasta muuhun kuin hänen omaan työhönsä. Tällöin kuluu paljon aikaa, ennen kuin työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä. (Viitala 2003, 259.)

Kiire on yksi yleisimpiä selityksiä huonosti hoidetulle perehdyttämiselle. Tärkeänä pidetyt asiat asettuvat etusijalle ja perehdyttämisen merkitys unohtuu. Tällaisissa tilanteissa perehdyttämisen todellista merkitystä ei ymmärretä. (Työturvallisuuskeskus 1992, 8.) Uusi työntekijä voidaan kokea kilpailijana ja ajatellaan, että hän saattaa olla oman etenemisen esteenä. Tällöin häneen suhtaudutaan negatiivisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241.)

Yrityksessä jo työskentelevät työntekijät odottavat tulokaan mukautuvan ja auttavan, eikä aiheuttavan lisää työtä. Väärä ajoitus saattaa aiheuttaa, ettei perehdyttämistä toteuteta huolellisesti. Organisaation kiireinen ajankohta tai merkittävät projektit tarjoavat hyvän tilaisuuden tulokkaalle oppia, mutta samalla ne ovat ajanjaksoja, jolloin perehdyttämiseen ei ole käytettävissä aikaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Perehdyttämistä ja vuorovaikutusta yleisesti vaikeuttaa, että ei kyetä näkemään tilannetta toisen kannalta. Kun asiat ovat itselle tuttuja, ei huomata niiden vierautta toiselle. Ellei toinen osapuoli osaa tai uskalla kysyä, monet asiat voivat jäädä epäselviksi. Kielteiset asenteet heijastuvat perehdyttämiseen. Kielteisten asenteiden syynä on usein epävarmuus ja pelko uusia vieraita asioita kohtaan. Tutut asiat tuntuvat turvallisilta ja muutokset niissä pelottavilta. Myös perehdyttämiseen liittyy aina muutoksia, jotka aiheuttavat organisaatiossa pelkoa ja epävarmuutta. (Työturvallisuuskeskus 1992, 8.)

Useissa yrityksissä on laadittu huolellisesti perehdyttämissuunnitelma sekä erilaisia perehdyttämismateriaaleja, mutta suunnitelmien seuranta on puutteellista. Seurannan puutteesta johtuu, ettei tietoa saada suunnitelmien kehittämiseksi. Lisäksi yleinen ongelma on, että työpaikalla ei ole sovittu selkeästi työnjaosta ja vastuujaosta. (Työturvallisuuskeskus 1992, 8.)

3.6 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö

Suomalainen työelämä on hyvin säädeltyä. Työelämässä lainsäädäntö pitää huolen oikeudenmukaisesta, kohtuullisesta sekä heikompaa osapuolta suojelevasta toiminnasta. Lainsäädäntö suojelee työntekijöiden hyvinvointia ja oikeusturvaa. Työntekijän asema on lakien ja työehtosopimusten puitteissa melko hyvin turvattu. Työnantajan kannalta säädökset helpottavat asioiden hoitoa, sillä ne luovat toiminnalle selkeän kehyksen. Henkilöstöä koskevia määräyksiä ja ehtoja on huomioitava päivittäin, joten henkilöstöjohtamisen alueella työskentelevillä on oltava hyvä tuntemus työlainsäädännöstä. (Viitala 2007, 32–33.)

Perehdyttäminen on lakisääteistä. Perehdyttämistä käsitteleviä lakeja ja asetuksia ovat Työsopimuslaki, Työturvallisuuslaki, Laki nuorista työntekijöistä ja Asetus nuorten työntekijäin suojelusta.

Työsopimuslain luvussa 2. on määritelty työnantajan yleisiä velvollisuuksia.

Pykälä 1 on yleisvelvoite, joka velvoittaa työnantajaa seuraavasti:

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. (Työsopimuslaki 55/2001, 1§)

Työturvallisuuslain luvussa 2. on määritelty työnantajan yleisiä velvollisuuksia.

Pykälä 14 koskee opetusta ja ohjausta sekä perehdyttämistä, jota työnantajan tulee antaa työntekijälle.

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä *terveys*, haittoja.

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) 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;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §)

Lainsäädännössä on erityisiä määräyksiä nuorista työntekijöistä. Laki nuorista työntekijöistä ja asetus nuorten työntekijäin suojelusta suojelee nuoria heidän työssään.

Laki nuorista työntekijöistä velvoittaa:

Työnantajan on huolehdittava, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä sekä työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksiensa edellyttämää henkilökohtaista opastusta työssä niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille. (Laki nuorista työntekijöistä 998/1993, 10§)

Asetus nuorten työntekijäin suojelusta velvoittaa:

Työnantajan opetuksessa, ohjauksessa ja henkilökohtaisessa opastuksessa erityisesti huolehtimaan siitä, että työntekijä tarpeellisella tavalla ja tarpeellisessa laajuudessa perehdytetään:

- 1) työpaikan olosuhteisiin, työn oikeaan suorittamiseen ja työhön mahdollisesti liittyviin terveysvaaroihin ja niiden torjuntaan;
- 2) koneiden ja laitteiden ja kemiallisten tuotteiden toimintatapaan ja niistä johtuviin menetelmiin;
- 3) menettelytapoihin, joita on noudatettava tuotantotoiminnan aloituksessa ja lopetuksessa, koneiden puhdistuksessa, säädössä, huollossa ja korjauksessa sekä tuotantotoiminnan tavanomaisissa häiriötilanteissa samoin kuin koneiden ja laitteiden vioittuessa; sekä
- 4) nuoren työntekijän työssään käyttämien koneiden ja laitteiden ja kemiallisten tuotteiden turvallisuusmääräyksiin samoin kuin työsuojelua koskevien säännösten mukaan työpaikalla noudatettavana oleviin menettelytapoihin ja varotoimenpiteisiin ja ensiapuohjeisiin.

Ennen työn aloittamista on varmistuttava, että työntekijä on riittävästi perehtynyt kyseessä olevaan työhön ja siihen liittyviin vaaroihin sekä osaa noudattaa työturvallisuusohjeita. Työn kuluessa on lisäksi kiinnitettävä erityistä huomiota työntekijän ohjaukseen ja valvontaan.

Nuori työntekijä on työvaiheen tai työmenetelmän omaksumisen ajaksi sijoitettava työskentelemään kokeneen ja ammattitaitoisen henkilön opastuksen ja silmälläpidon alaisena. (Asetus nuorten työntekijäin suojelusta 508/1986, 5§)

Yllä olevista lain kohdista huomataan, että usea laki velvoittaa työnantajan antamaan opetusta ja ohjausta sekä perehdyttämistä työntekijälle.

3.7 Perehdyttämisen kohderyhmä ja vastuuhenkilöt

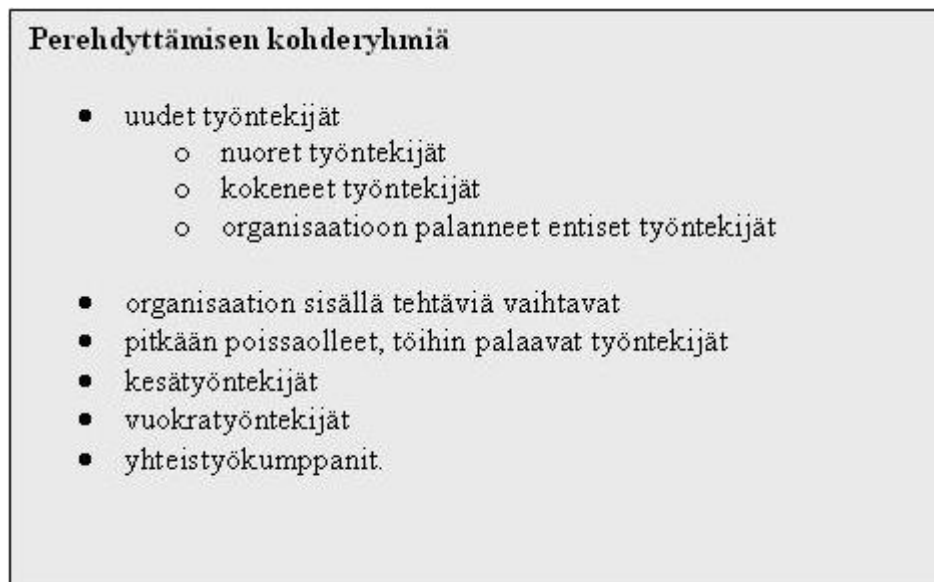
Perehdyttämisen tulee koskea kaikkia organisaatioon palkattuja henkilöitä, siis myös harjoittelijoita, lomittajia, opinnäytetyön tekijöitä, uusiin tehtäviin siirrettyjä työntekijöitä sekä uusien laitteiden käyttäjiä (Viitala 2003, 259).

Erityisesti perehdyttämistä tarvitaan silloin, kun organisaatioon palkataan uusi työntekijä, sillä uudelle henkilölle kaikki on uutta (Kjelin & Kuusisto 2003, 164). Uuden työntekijän perehdyttämiseen sisältyy paljon asiaa. Vaikka työhön liittyvät perusasiat uusi työntekijä kykenee oppimaan muutamassa päivässä, itsenäisen työskentelyn oppiminen vie runsaasti aikaa. Täten perehdyttämiseen voidaan tarvita aikaa useita viikkoja, jopa kuukausia. (Työturvallisuuskeskus 1992, 6.)

Tämän lisäksi on huomioitava, että työntekijän roolin ja tehtävien muuttuessa työyhteisössä, hän tarvitsee perehdyttämistä uuteen tilanteeseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 164–165). Yrityksessä jo työskentelevä on oppinut talon tavat ja ihmiset. Kun työtehtäviin tulee muutoksia, riittää perehdyttämiseksi työtehtävien opastus. Jos muutokset ovat suuria, on perehdyttämiseen varattava enemmän aikaa kuin yleisesti. (Työturvallisuuskeskus 1992, 6.) Työntekijän roolin muuttuessa perehdyttäminen on tärkeää. Henkilön siirtyessä ensimmäistä kertaa uuteen rooliin on tilanne hänelle uusi, ja hän tarvitsee muiden tukea menestyäkseen. Tällöin perehdyttämisen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva hänen suhteestaan työympäristöön: ryhmään, alaisiin, kollegoihin ja asiakkaisiin sekä yhteistyökumppaneihin. Myös oman roolin ymmärtäminen yrityksen päätöksenteossa on oleellista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164–165.)

Muita perehdyttämistarpeen edellyttämiä tilanteita ovat työntekijän paluu työhön pitkän poissaolon jälkeen, uudet koneet ja laitteet sekä uudet työmenetelmät (Kangas 2003, 5). Nopea tekniikan kehitys, uusiutuneet työmenetelmät sekä muuttunut työympäristö aiheuttavat ihmetystä. Kun henkilö on ollut pitkään pois, hän tarvitsee perehdyttämistä muuttuneeseen tilanteeseen. Joskus perusteellinenkin perehdyttäminen on tarpeen. (Österberg 2005, 91.)

Yrityksen tulee perehdyttää kesätyöntekijät ja työharjoittelijat, sillä heidän perehdyttämisenä on samalla organisaation yrityskuvaan panostamista. Kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdyttäminen painottuu kuitenkin enemmän työelämään tutustumiseen, työnopastukseen ja yleisten toimintasääntöjen opastukseen. Lisäksi organisaation tulee miettiä kaikkien näiden perehdyttämistilanteiden ohella, miten esimerkiksi sidosryhmät, konsultit ja vuokratyöntekijät perehdytetään yritykseen. Useimmiten heidän opastukseen voidaan hyödyntää samaa perehdyttämismateriaalia kuin yrityksen omien työntekijöiden perehdyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 165–166.)



KUVIO 9. Perehdyttämisen kohderyhmä (Kjelin & Kuusisto 2003, 166.)

Esimiehellä on aina päävastuu perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta. Hänen tehtävänä on toimia tukihenkilönä ja esimerkkinä työympäristössä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.) Apuna esimiehellä voivat olla erikseen valitut ja koulutetut perehdyttäjät. Työtoverit ja muu henkilöstö on motivoitava perehdyttämiseen, sillä uuden työntekijän on olennaisen tärkeää tutustua eri töiden ammattilaisiin jo varhain. (Viitala 2003, 259–260.)

Esimies on vastuussa myös työyhteisön valmentamisesta. Hän kertoo työpaikan vanhoille työntekijöille uudesta jäsenestä ja toivottaa tulokkaan tervetulleeksi. Lisäksi hän vastaa työnopastuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Esimies voi tehdä opastuksen itse tai jakaa vastuuta päteville työyhteisön jäsenille. Esimies on kuitenkin aina loppuvastuussa opetuksen kulusta ja onnistumisesta. (Lepistö 2004, 59.)

Perehdyttäjinä toimivien valmiudet, asenteet, tiedot ja taidot tehtävän hoitamiseen on harkittava etukäteen. Perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla ja motivaatiolla tehtävää kohtaan on oleellinen vaikutus perehdyttämisen onnistumiseen ja tulokkaan kokemuksiin. (Österberg 2005, 93.) Perehdyttäjän suhtautuminen työnantajaan, työtehtävään ja itse työhön on oltava positiivinen. Hänellä tulee olla myös kannustava ja rohkaiseva asenne. (Lepistö 2004, 59.) Täten perehdyttäjiksi on hyvä valita tehtävään halukkaita, ammattitaitoisia työntekijöitä, joilla on oma perehdyttäminen hyvässä muistissa (Österberg 2005, 93). Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu työhön perehdyttämisen lisäksi yritykseen perehdyttäminen, tärkeiden henkilöiden ja tilojen esitteleminen, ruokalaan, taukutiloihin, terveysasemaan sekä palkkakonttoriin tutustuttaminen (Lepistö 2004, 59).

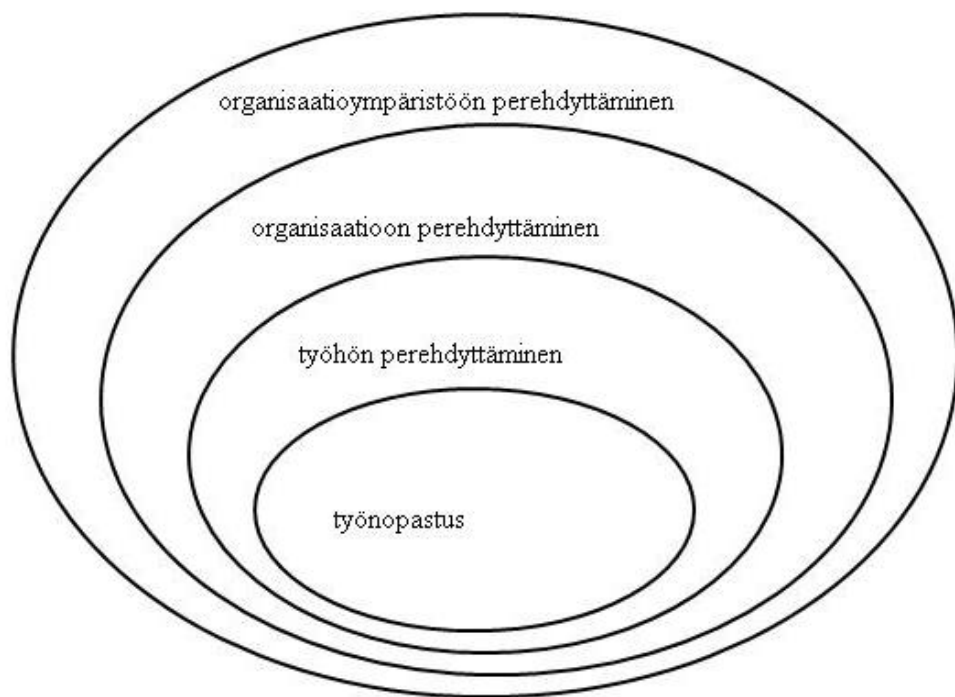
Vastuuhenkilön ollessa poissa työpaikalta tulee yrityksessä olla varasuunnitelma tällaisia tilanteita varten. Varasuunnitelma sisältää perehdyttämisen vastuujon yllättävissä tilanteissa ja sen, miten tämä poissaolo vaikuttaa perehdyttämisohjelman etenemiseen. (Österberg 2005, 93–94.)

3.8 Perehdyttämisprosessin suunnittelu, toteutus ja seuranta

Tehokkaan perehdyttämisen edellytyksiä ovat hyvä suunnittelu ja joustavat, täsmälliset suunnitelmat sekä suunnitelmiin liittyvät varajärjestelyt. Perehdyttäjien ja työnopastajien tulee olla koulutettuja. Heidän on esimiehen kanssa seurattava työn onnistumista sekä kehitettävä työpaikan perehdyttämistä ja siihen liittyviä asioita. (Työturvallisuuskeskus 1992, 7.) Perehdyttämisprosessi on tapahtumaketju, jonka avulla uusi työntekijä tai tehtäviään vaihtanut vanha työntekijä tutustutetaan organisaatioon (Heinonen & Järvinen 1997, 143).

Perehdyttämisprosessissa työntekijä perehdytetään muun muassa yrityksen organisaatioon ja toimintatapoihin, liikeideaan, henkilöstöstrategiaan ja -politiikkaan sekä organisaatioympäristöön. Myös työhön liittyvät tavoitteet, normit ja säädökset tehdään työntekijälle tutuksi. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.) Näin ollen perehdyttäminen voidaan jakaa eri tasoihin:

- organisaatioympäristöön perehdyttäminen
- organisaatioon perehdyttäminen
- työhön perehdyttäminen
- työnopastus.



KUVIO 10. Perehdyttämisprosessin eri tasoja (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)

Kuviossa 10 kuvataan perehdyttämisen eri tasoja. Organisaatioympäristöön perehdyttämisessä työntekijä perehdytetään organisaation fyysiseen ympäristöön. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.) Hänelle tehdään tutuksi paikkakunta ja mahdolliset vapaa-ajan harrastemahdollisuudet. Tämä on tarpeen, jos työntekijä muuttaa toiselta paikkakunnalta. Organisaatioon perehdyttämisessä annetaan

tietoa yrityksen toimialasta, liikeideasta, visiosta, strategioista, menettelytavoista, asiakkaista ja kilpailijoista. Työhön perehdyttämisessä työntekijä tutustuu muun muassa työturvallisuussäännöksiin, työaikaan ja lepoaikoihin. (Helsilä 2002, 52.) Sisimmän tason kuviossa muodostaa työnopastus. Tämä on se prosessin vaihe, jossa työntekijälle opetetaan varsinainen työ, työvälineiden käyttö ja oikeat työmenetelmät. (Lepistö 1988, 11.)

3.8.1 Suunnittelu

Perehdyttämisessä käytettävään tapaan yrityksessä vaikuttaa se, minkälaisia henkilöitä ollaan perehdyttämässä. Perehdytettäessä hyvin koulutettuja ja ammattitaitoisia henkilöitä, perehdyttämisessä keskitytään enemmän yritykseen ja toimintatapoihin, ja tällöin varsinaista ammattiasioiden perusopastusta ei tarvita. Jos perehdytettävien henkilöiden lähtötasolla on puutetta tarvittavasta ammattitaidosta, on varsinaiseen työnopastukseen varattava enemmän aikaa. (Kangas 2003, 7.) Perehdyttäminen on harkittava tarpeen ja tilanteen mukaan (Työturvallisuuskeskus 1992, 6). Perehdyttämisen laajuudessa on siten aina huomioitava kohderyhmä, jota perehdyttäminen koskee (Kauhanen, 2006, 88). Lisäksi perehdyttämisen laajuudessa on huomioitava työtehtävät ja työsuhteen pituus. Lyhyissä työsuhteissa perehdyttämiseen käytettävä aika on rajallinen, ja tällöin perehdyttämisen tulee sisältää ainakin kaikki oleellinen ja tarvittava tieto työn kannalta. Myös työntekijän ikään, työkokemukseen ja ammatilliseen rooliin on kiinnitettävä huomiota, kun mietitään perehdyttämisen laajuutta. (Österberg 2005, 91.)

Perehdyttämisen hyvän suunnittelun avulla vaikutetaan organisaation tulevaisuuteen (Kjelin & Kuusisto 2005, 198). Suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista etukäteispohdintaa. Suunnitteluun sisältyy perehdyttämisen tavoitteiden asettaminen ja oppimistavoitteiden varmistamisen pohtiminen. (Kangas 2003, 7.) Etukäteissuunnitelma luo perehdyttämiselle aikataulun, rungon sekä työnjaon. Jotta perehdyttäminen voidaan muokata perehdytettävän tarpeita vastaavaksi, suunnitelma tulee alussa käydä läpi yhdessä perehdytettävän kanssa.

(Kjelin & Kuusisto 2005, 198.) Perehdyttämissuunnitelman käyttöönotto helpottuu oleellisesti, kun se on kerran huolellisesti mietitty. Ajan kanssa suunnitelma omaksutaan yrityksen toimintatavaksi. (Österberg 2005, 93.)

Perehdyttämisohjelman laatiminen

Perehdyttämisasiat ovat usein pitkälle rutiiniluonteisia. Ongelmana vain on kaikkien niiden asioiden muistaminen työntekijää perehdytettäessä. Perehdyttämisen vastuuhenkilön on laadittava perehdyttämisohjelma kullekin erikseen. Ohjelmasta tulee käydä ilmi, mitä asioita on valmisteltava ennen tulokkaan saapumista, mitä on esiteltävä tulokkaalle saapumispäivänä ja mitä käytävä läpi alkuajoina. On myös suunniteltava, miten ja missä vaiheessa omaksuminen kontrolloidaan. (Lepistö 2000, 68–69.) Perehdyttämisohjelmaan kerätään toteuttamisen kannalta tärkeät asiat. Se on työpaikassa samalla toimintaohje ja tarkistuslista. Perehdyttämisohjelmat vaihtelevat laajuudeltaan ja sisällöltään suuresti. Perusasiat sisältävä runko, jota voidaan käyttää joustavasti erilaisiin tilanteisiin, on monissa yrityksissä todettu käyttökelpoisimmaksi. (Työturvallisuuskeskus 1992, 12–13.)

Perehdyttämisaineistot

Perehdyttämisessä käytettävän aineiston hyöty riippuu sen laadusta, tarkoituksenmukaisuudesta ja tehokkaasta käyttämisestä (Työturvallisuuskeskus 1992, 14). Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää organisaation informatiivisia aineistoja, kuten seuraavia:

- vuosikertomukset
- henkilökunta- ja asiakaslehdet
- tiedotuslehdet ja aineistot
- tuote- ja palveluesitteet
- tuotehakemistot ja kuvastot
- organisaation toimintaan liittyvät kirjalliset aineistot: yritysfilosofia, kirjallinen toiminta-ajatus, liikeideat, erilaiset kirjalliseen muotoon puetut toimintapolitiikat ja organisaatioesite

- työsäännöt, turvallisuusohjeet ja lainsäädäntöön liittyvät asiat. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

Monet organisaatiot laativat etenkin tulokkaita varten omia informatiivisia opaskirjoja, kuten ”tervetuloa taloon” -esitteen tai sitä laajempia teoksia, jotka kuvaavat monipuolisesti organisaation rakennetta ja toimintoja (Heinonen & Järvinen 1997, 144). Myös perehdyttämisohjelma on hyvä antaa perehdytettävälle heti, jolloin hän kokee, että häntä on odotettu ja häneen tuloonsa on valmistauduttu (Österberg 2005, 97).

Tietopaketti laaditaan sisällöltään sellaiseksi, ettei sitä tarvitse uusia joka vuosi. Muuttuva tietoaines annetaan perehdytettävälle erikseen. Näiden aineistojen lisäksi perehdyttämisessä voidaan käyttää apuna muun muassa esimiesaineistoja, matkustus- ja edustussääntöjä sekä henkilöstöpalveluun liittyviä esitteitä, joissa kerrotaan sairauskassatoiminnasta, asuntoetukysymyksistä ja ostoeduista. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

Yritystä koskevaa tietoa kerätään yrityksen www-sivuille, tietojärjestelmiin ja intranetiin. Internetsivuilla tieto on kaikkien käytettävissä, kun taas intranetissä on yrityksen henkilökunnan käyttöön kerättyä sisäistä tietoa. Perehdytettävälle on taattava pian alkuvaiheessa pääsy kaikkeen siihen sähköiseen tietoon, jota hän perehtymisessään tarvitsee. Hän tarvitsee opastuksen, mistä tietoa löytyy, ja aikaa tutustua tietoon. (Österberg 2005, 97.)

3.8.2 Toteutus

Työhön perehdyttämisen tavoitteena tulee olla taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu. Tavoitteeseen päästään parhaiten, kun työhön perehdyttäminen pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana. Opetus- ja oppimistapahtuma ei rajoitu vain työtehtävien opettamiseen, vaan tapahtumassa otetaan huomioon myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjäyishengen omaksuminen. (Kauhanen 2006, 146.)

Perehdyttämisen pääkohdat

1. Työhönotto

Kun työntekijä otetaan työhön, hänelle kerrotaan työn sisällöstä, työsuhteesta ja työyhteisöstä sekä jaetaan kirjallista materiaalia. Tehtävän hoitaa esimies tai työhönottaja.

2. Vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen

Uuden työntekijän vastaanottoon on varattava riittävästi aikaa. Työntekijän kanssa käydään alkukeskustelu, jossa on hyvä olla mukana kaikki perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt. Ennalta laadittu perehdyttämisohjelma käydään työntekijän kanssa läpi. Perehdyttäminen aloitetaan ja sitä jatketaan rinnan tehtäväkohtaisen työnopastuksen kanssa niin kauan, kunnes talo ja työt ovat tulleet tutuiksi.

3. Tehtäväkohtainen työnopastus

Esimies tai työnopastaja suorittaa seuraavassa vaiheessa työntekijän tehtäväkohtaisen työnopastuksen.

4. Perehdyttämisen jatkaminen

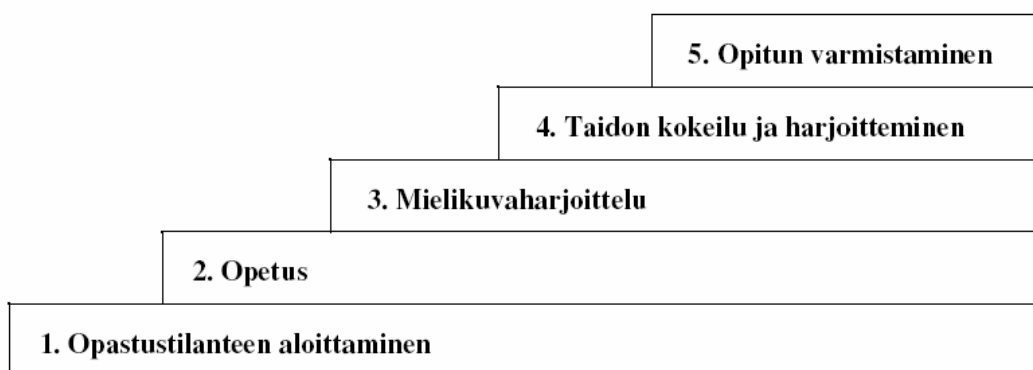
Työntekijän perehdyttämistä jatketaan niin kauan kuin tarpeelliseksi katsotaan. Kohteena ovat yritys tai organisaatio, toimintaympäristö ja talon tavat. (Lepistö 2000, 67.)

Työnopastus

Työnopastus on perehdyttämisen tärkeä osa. Sen tulee olla suunnitelmallista toimintaa, jonka tavoitteena on antaa opastettavalle työtehtävien hoitamisessa tarvittavat valmiudet tiedollisesti, taidollisesti ja asenteellisesti. Ohjeiden tulee olla yhtenäisiä ja muodostaa opastettavalle työstä sisäinen malli, jonka pohjalta syntyy taitava ja turvallinen työsuoritus. Työnopastus on perehdyttämisen vaihe, jossa työntekijälle opetetaan varsinainen työ, koneiden, laitteiden ja työvälineiden käyttö sekä oikeat työmenetelmät. (Lepistö 1988, 11.)

Työnopastukseen sisältyy ne käytännön toimenpiteet, joiden avulla henkilö saadaan tieto- ja taitotasoltaan sekä asenteellisesti kypsäksi uusiin työtehtäviin (Heinonen & Järvinen 1997, 145). Organisaatioyksikön tasolla työnopastuksella pyritään poistamaan virheelliset työtavat tai suorittamaan tehtävät uudella tavalla. Tulosten mittarina voidaan pitää sitä, kuinka nopeasti ongelmat poistuvat tai uusi työtapa opitaan. (Lepistö 2000, 70.) Työnopastuksessa keskitytään työtehtävän tärkeisiin osa-alueisiin, niiden oppimiseen ja sisäistämiseen. Työnopastuksen tavoitteena on oppia työ nopeasti ja alusta asti oikein. Pitkällä aikavälillä työnopastuksen tavoitteena on aikaansaada ammattitaitoinen ja tehokas henkilöstö. (Kangas 2003, 13.)

Työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen tueksi on laadittu niin sanottu viiden askeleen menetelmä, joka on yksi tunnetuimmista työnopastuksen avuksi kehitetyistä menetelmistä.



KUVIO 11. Viiden askeleen menetelmä (Kangas 2003, 14.)

Kuvion 11 mallissa on viisi eri askelta. Ennen ensimmäistä askelta opastajan tulee tehdä alkuvalmisteluja. Alkuvalmisteluihin kuuluu sopivan ja rauhallisen paikan valitseminen sekä tarvittavan ajan varaaminen. Etukäteissuunnitelman teko ja tarvittavien työvälineiden hankkiminen valmiiksi ennen itse opastusta säästää myös oleellisesti aikaa.

Ensimmäinen askel: Opastustilanteen aloittaminen. Opastustilanteen aloittaminen sisältää lähtötason arvioinnin sekä tavoitteiden selvittämisen. Ensimmäisessä askeleessa on tärkeää, että työnopastaja luo kannustavan ja luottamuksellisen vuorovaikutustilanteen.

Toinen askel: Opetus. Tämän askeleen tarkoituksena on, että opastettava henkilö saa kokonaiskuvan tehtävästä. Suuri kokonaisuus tulee jakaa kuitenkin osiin niin, että opastettava osallistuu mahdollisimman paljon jo itse tekemiseen ja oppii työn vaihe vaiheelta. Tässä vaiheessa on tärkeää, että työnopastaja kykenee perustelemaan työnopastuksen hyödyt ja haitat.

Kolmas askel: Mielikuvaharjoittelu. Kolmannen askeleen tavoitteena on sisäisen mallin viimeisteleminen. Työntekijä kuvaa suullisesti työn vaihe kerrallaan ja kertoo työvälineistä, joita hän käyttää. Mielikuvaharjoittelu auttaa kohdentamaan ajatukset työsuoritukseen ja sen onnistumiseen.

Neljäs askel: Taidon kokeilu ja harjoittaminen. Tässä askeleessa opastettava tekee koko työvaiheen omassa tahdissaan kokonaisuudessaan itsenäisesti. Kun opastettava on tehnyt työvaiheen, hän arvio sen ensin itse ja sen jälkeen työnopastaja arvioi suorituksen. Koska taidot karttuvat harjoittelun avulla, jatketaan kertausta tarpeen mukaan.

Viides askel: Opitun varmistaminen. Tämä on vaihe, jossa opastettava työskentelee itsenäisesti ilman opastajan tukea. Työnopastaja kuitenkin havainnoi työsuoritusta aika ajoin. Opitun varmistamisen vaiheessa on opastajan hyvä pyytää opastettavaa opettamaan työ toiselle työntekijälle ja seurata opetuksen kulkua sivusta. (Kangas 2003, 14.)

3.8.3 Seuranta

Perehdyttämisen seuranta on todella tärkeää. Arvioinnilla ja seurannalla voidaan varmistaa työntekijän tilanne sekä organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuus. Perehdyttämisen toteutumista on seurattava koko perehdyttämisprosessin ajan. Perehdyttämistoimenpiteiden arvioinnissa tarkastellaan niin organisaation vastuuhenkilöiden kuin työntekijän omaa toimintaa. (Työturvallisuuskeskus 1992, 11.)

Yrityksessä tulee kerätä yhteenvetotietoa perehdyttämisen toimivuudesta. Seurannan tulee olla yksinkertaista ja luottamuksellista. Sen tulee antaa hyödyllistä tietoa, jonka avulla voidaan arvioida perehdyttämisen toteutumista ja siitä saatavaa hyötyä. Kyselylomake on hyvä apuväline kartoitukseen. Perehdyttämistä arvioidaan yleisesti asennemittareilla, joissa esitetään väittämiä perehdyttämisen laadusta ja vastaajan tyytyväisyydestä. Perehdyttämisen arvioinnissa on olennaista analysoida työntekijän mielihyvää suhteessa perehdyttämiseen, mutta arvioinnissa on myös ajateltava organisaation tavoitteita ja lähestyttävä perehdyttämistä tavoitteiden kannalta. Tuloksissa tulee huomioida, että työntekijä arvioi perehdyttämistoimintaa omasta näkökulmasta. Perehdyttäminen saattaa sisältää vaiheita, jotka eivät tuota suoranaista mielihyvää, mutta ne

ovat yksilön oppimisen tai organisaation näkökulmasta välttämättömiä. Kuitenkin riittävän mielihyvän tuottaminen on välttämätöntä, jotta saadaan aikaan tunnesitoutumuksia.

Organisaatioissa, joissa rekrytoidaan paljon, on loogista yhdistää perehdyttämisen seuranta osaksi työyhteisötutkimuksia. Myös kvalitatiivista eli laadullista tietoa voidaan kerätä kokoamalla työntekijät yhteen. Jos volyymit ovat pienet, voidaan työntekijöitä haastatella erikseen.

Perehdyttämisen kehittämiseen voidaan saada paljon uusia ideoita lähtöhaastattelujen avulla. Kehittäminen nivoutuu tiukasti yhteen johtamisen kehittämiseen, joka on näin ollen myös työnantajan minäkuvan kehittämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

3.9 Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdyttämisen kehittäminen edellyttää tietoa siitä, mikä tilanne on tällä hetkellä eli lähtötilanteen perusteellista arviointia. Arviointi tarkoittaa myös ongelmien tunnistamista ja tunnistamista. Kehittämiskohteelle määritetään tavoitteet ja sovitaan käytännön toimenpiteistä, joita myös seurataan. Perehdyttämisen kehittämisessä arvioidaan seuraavat asiat:

Nykytilanteen arviointi ja tavoitteet

Nykytilan arvioinnilla selvitetään, mitkä perehdyttämiseen sisältyvät asiat ovat kunnossa ja mitkä eivät. Tilanteen tarkka pohdiskelu, syiden etsiminen ja kehittämiseen tarvittavien voimavarojen arviointi liittyvät lähtötilanteen selvittämiseen. Arvioinnin apuna voidaan käyttää haastatteluja, kyselyjä ja havainnointia. Perehdytettävien tai hiljattain perehdytettyjen työntekijöiden mielipiteitä tulee kuunnella. Perehdyttämisen kehittämisellä tavoitellaan sitä, että kaikki perehdyttämiseen liittyvät asiat ovat yrityksessä kunnossa. (Työturvallisuuskeskus 1992, 8–10.)

Kehittämiskohteiden valinta, suunnittelu, toteutus ja seuranta

Kun nykytilanne ja tavoitteet on täsmennetty, niitä verrataan toisiinsa ja pohditaan, missä asioissa tilanne on jo nyt kunnossa ja missä asioissa on eniten kehittämisen varaa. Jos korjaamisen varaa on monessa kohdin, kannattaa sopia tärkein ja kiireellisin kehittämiskohde. Kun kohde on valittu, sen tarkempi arviointi on vielä tarpeen ennen varsinaisen suunnitelman tekemistä. Suunnitelmassa sovitaan aikataulusta ja vastuuhenkilöistä. Kun suunnitelma on tehty, sen toteutus on jokaisen mukana olevan henkilön vastuulla. Seurannalla varmistetaan suunnitelman toteutus ja seuranta on tarpeen tehdä pitkin matkaa. Seuranta kohdistuu tavoitteiden saavuttamiseen. (Työturvallisuuskeskus 1992, 10–11.)

4 CASE: LAMMIN OSUUSPANKKI

Vuoden 2006 lopussa Suomessa oli yhteensä 338 pankkia, joista liikepankkeja 13, osuuspankkiryhmän jäsenosuuspankkeja 232, paikallisosuuspankkeja 42, säästöpankkeja 40 sekä talletuksia vastaanottavia ulkomaisten luottolaitosten sivukonttoreita 11 (Kallonen 2007, 3). Lammin Osuuspankki kuuluu paikallisosuuspankkiryhmään.

Suomessa toimivat pankkikonsernit 31.12.2006				
	Pankit	Tase milj. euroa	Henkilöstö (konserni)	Konttorit (talletuspankki)
Suomalaiset pankit	327		30 492	1 598
Nordea Pankki, Suomi 1)	1	131 346	9 846	318
OP-ryhmä	235	59 535	12 139	670
Sampo	1	47 620	4 602	164
Säästöpankit	39	5 648	1 102	190
Aktia	1	5 490	919	76
Paikallisosuuspankit	42	3 467	719	145
Ålandsbanken	1	2 189	476	26
Evli Pankki	1	701	273	3
Tapiola Pankki	1	546	76	1
eQ Pankki	1	511	139	1
Kaupthing Bank	1	229	101	1
Gyllenberg Private Bank	1	165	44	1
AsuntoHypoPankki	1	31	30	1
S-Pankki Oy 2)	1		26	1
Suomessa toimivat ulkomaiset pankit	11		1 049	48
Danske Bank	1	367 251	69	1
Skandinaviska Enskilda Banken	1	209 029	163	1
Handelsbanken	1	193 422	636	37
DnB NOR Bank	1	164 062	4	1
Swedbank	1	146 200	7	1
Carnegie AB	1		74	1
Citibank	1		61	2
Deutsche Bank	1		15	1
Calyon	1		13	1
Bank DnB NORD	1		7	1
Forex Bank	1			1
Pankit yhteensä	338		31 541	1 646
1) Nordea Pankki Suomi Oyj kuuluu Nordea Pankki -konserniin, konsernin tase on 346 890 miljoonaa euroa				
2) aloittaa toimintansa vuoden 2007 lopulla				

KUVIO 12. Suomessa toimivat pankkikonsernit 31.12.2006 (Kallonen 2007, 3.)

4.1 Paikallisosuuspankkiryhmä

Paikallisosuuspankkiryhmä on 42 osuuspankin muodostama pankkiryhmä, joka on perustettu vuonna 1997. Pankkiryhmä perustettiin jatkamaan paikallista osuuspankkitoimintaa sen jäsentensä ja asiakkaittensa hyväksi. Paikallisosuuspankit ovat itsenäisiä osuustoiminnallisia pankkeja, jonka hallinnon valitsevat jäsenet. Paikallisosuuspankkiliitto ry. on ryhmän keskusjärjestö, joka toimii pankkiryhmän edunvalvojana sekä liiketoiminnan tukiyksikkönä. Lisäksi paikallisosuuspankkiryhmään luetaan Paikallisosuuspankkien vakuusrahasto, joka vastaa vakaudenhallinnasta. Paikallisosuuspankkien keskusrahallitoksena on Aktia Säästöpankki Oyj ja ryhmän tietojärjestelmätoimittaja on Oy Samlink Ab. (Kallonen 2006, 5.) Pankkiryhmällä on vankka asema kotimaassa. Se on valittu vuosina 2001–2005 Suomen parhaaksi asiakaspalvelupankiksi (Taloustutkimus Oy / Kansallinen asiakaspalvelupalautetutkimus 2001–2005). (Paikallisosuuspankki. 2007.)

Paikallisosuuspankkien konttoreita on perustettu kaikille potentiaalisille kasvukeskuspaikkakunnille ja pankkiryhmän toiminta on kasvanut voimakkaasti viime vuosien aikana. Paikallisosuuspankki verkostoon kuuluu 144 konttoria ja palvelupistettä, joissa työskentelee yhteensä 722 toimihenkilöä sekä 1500 jäsenen edustajaa hallinnossa. Paikallisosuuspankkiryhmän kortit käyvät 1700 Otto-automaatissa eri puolilla Suomea. Lisäksi ryhmällä on monipuoliset verkkopalvelut. Asiakkaita ryhmällä on yhteensä 310 125 ja jäseniä noin 89 902. Paikallisosuuspankkiryhmän asiakkaina ovat henkilöasiakkaat, pk-yritykset sekä maatalousyrittäjät ja metsänomistajat. Ryhmä palvelee asiakkaita henkilökohtaisesti sekä internetin välityksellä. (Paikallisosuuspankki. 2007.)

Seuraavassa esitellään paikallisosuuspankkiryhmän tunnuslukuja:

- liikevoitto 46,1 miljoonaa euroa
- oma pääoma 378,5 miljoonaa euroa
- taseen loppusumma 3 658,5 miljoonaa euroa
- talletukset 2 985,7 miljoonaa euroa
- luotot 2 710,8 miljoonaa euroa. (Paikallisosuuspankki. 2007.)

4.2 Kohdeyrityksen esittely

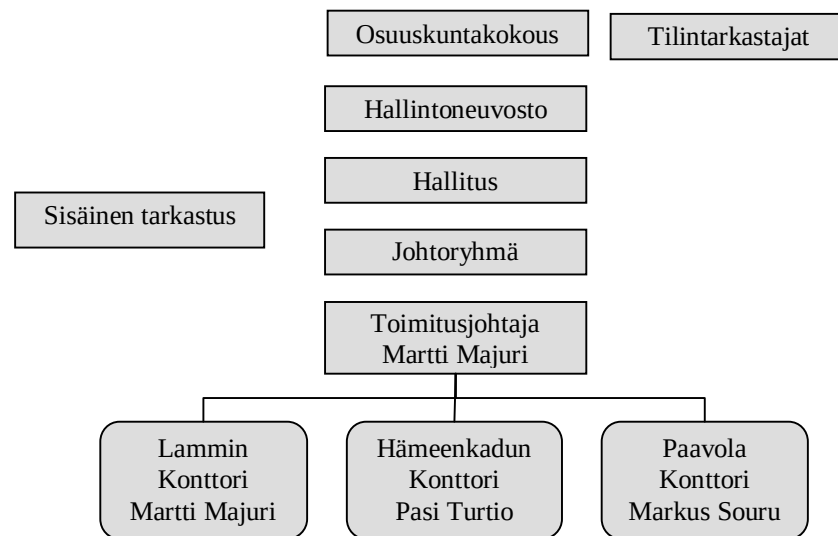
Opinnäytetyön kohdeyritys Lammin Osuuspankki kuuluu paikallisosuuspankkiryhmään. Lammin osuuspankki on perustettu vuonna 1925. Yhtiömuotona on osuuskunta ja yrityksen Y-tunnus on 01506257. (Inoa.fi –yrityshakupalvelu. 2007.) Lammin Osuuspankin omistavat sen jäsenet. Toimipaikkoja pankilla on kolme, joista kaksi sijaitsee Lahden keskustassa ja pääkonttori Lammilla. Lammin Osuuspankin tavoitteena on turvata asiakkailleen laadukkaat ja paikallisesti tuotetut pankkipalvelut. Lammin osuuspankilla on 16 toimihenkilöä, 50 hallintoaikaista ja 2881 jäsentä. (Lammin Osuuspankki. 2007 a.) Asiakkaiden taloudellinen menestyminen on Lammin Osuuspankin tärkein päämäärä. Yrityksen muita arvoja ovat ihmisläheinen toimintatapa, pankin taloudellinen menestys, henkilökunnan työtyytyväisyys sekä yhteiskunnallinen vastuu. (Lammin Osuuspankin Arvot. 2007.) Lammin Osuuspankin asiakkaita ovat yritykset, yksityiset henkilöt sekä maa- ja metsätalousasiakkaat (Lammin Osuuspankki. 2007 a). Pankin yhteistyökumppaneina toimivat Lammin Kiinteistökeskus Ky, Keski-Häme, Asunto Area ja Uusi Lahti (Lammin Osuuspankki. 2007 b).

Kuvio 13 havainnollistaa opinnäytetyön kohdeyrityksen organisaatorakennetta. Kohdeyrityksen toimitusjohtaja on Martti Majuri. Hänen lisäksi yrityksessä on kaksi pankinjohtajaa. Hämeenkadun konttorissa pankinjohtajana toimii Pasi Turtio ja Paavolan konttorissa Markus Souru. Jussi Pohto on kaikkien konttoreiden yhteinen palvelupäällikkö. Pankilla on yhteensä kaikissa konttoreissa 16 kokoaikaista palveluneuvojaa sekä heidän lisäksi osa-aikatyöntekijöitä ja harjoittelijoita. (Lammin Osuuspankki. 2007 c.)

Toimitusjohtaja Martti Majuri vastaa pankin hallinnosta. Hän hoitaa lisäksi pankin nimissä julkiset kaupanvahvistukset, kauppakirjat ja perinnön jaot. Lammin pääkonttorissa hänen tehtäviinsä kuuluvat myös maatalarahoitukset, yritysrahoitukset ja lainopilliset palvelut. Hämeenkadun konttorin palvelupäällikkö ja pankinjohtaja huolehtivat talletuksista, luotoista ja maksuliikenteestä konttorissaan. Paavolan pankinjohtaja vastaa konttorinsa toiminnan lisäksi Lammin Osuuspankin markkinoinnista. Lahden konttorissa työskentelevien palveluneuvojien

työtehtävät koostuvat talletuksien, luottojen sekä maksuliikenteen hoitamisesta. Eräiden Lammilla työskentelevien palveluneuvojien toimenkuva eroaa hieman muiden palveluneuvojien työtehtävistä. Heidän vastuullaan on talletusten, luottojen ja maksuliikenteen lisäksi notariaatit, Kulaisen Iän kerho sekä selvittely ja puhelinpalvelu. (Lammin Osuuspankki. 2007 c.)

Organisaatiomatriisi



KUVIO 13. Lammin Osuuspankin organisaatiomatriisi (03-0301L Organisaatiomatriisi. 2007.)

Lammin Osuuspankin luottamusmiehenä toimii Ulla Helen ja työsuojeluvaltuutettuna Tuula Niskanen (Perehdyttämisoppaan sisältö. 2007).

Lammin Osuuspankin henkilöstön kehittämisen tueksi on laadittu laatukäsikirja, jossa on kirjattu henkilöstön kehittämisen yleiset periaatteet ja vastuuhenkilöt. Laatukäsikirjan mukaan laadukkaasta ja asiantuntevasta asiakaspalvelusta syntyy pitkäaikaisia ja tuloksellisia asiakassuhteita. Paras tae laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut ja osaava henkilöstö. Täten jatkuva panostaminen henkilöstön kehittämiseen ja työssä viihtymiseen on pankin elinehto. Lammin Osuuspankin henkilöstön kehittämisen lähtökohtana ovat asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Jotta

osaamisen kehittäminen kohdistuisi oikein, laaditaan koko henkilökunnan ammattitaidosta kartoitus. Kehittämissuunnitelmaa laadittaessa hyödynnetään osaamiskartoitusten lisäksi muun muassa asiakas- ja henkilöstökyselyitä. Lammin Osuuspankissa esimies käy vuosittain alaistensa kanssa läpi tavoite- ja kehittämissuunnitelman. Keskusteluissa arvioidaan edellisen vuoden toteutuneita tavoitteita ja tulevan kauden tavoitteita. Ammattitaidon kehittäminen tapahtuu osallistumalla koulutuksiin ja työkiertoon henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman mukaisesti. Seurannassa johdon tehtävänä on tarkkailla, kuinka kehittämiskohteita sovelletaan käytännön toimenpiteiksi. (Laatukäsikirja. 2007.)

4.3 Kyselytutkimuksen laadinta ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen nykytilaa Lammin Osuuspankissa sekä kartoittaa yrityksen työntekijöiltä mahdollisia ideoita perehdyttämisen kehittämiseen ja toiveita uutta perehdyttämisopasta varten. Tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, koska kohdejoukko oli tarkoituksenmukaisesti ja harkitusti valittu. Tutkimus suoritettiin kyselylomakkeen (LIITE 1) avulla, jossa esitettiin taustakysymyksiä, väittämiä, avoimia kysymyksiä sekä asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Taustakysymysten avulla kartoitettiin vastaajien sukupuoli, ikä, työtehtävä, työsuhde, konttori sekä työsuhteen tämänhetkinen kesto. Väittämillä mitattiin vastaajien tyytyväisyyttä yrityksen perehdyttämisen nykytilaan ja selvitettiin perehdyttämisen yleisiä toimintaperiaatteita yrityksessä. Kyselyyn vastanneet valitsivat väittämille mielestään sopivimman vaihtoehdon. Vaihtoehdot olivat seuraavat:

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= jokseenkin samaa mieltä
- 2= jokseenkin eri mieltä
- 1= täysin erimieltä
- 0= ei osaa sanoa.

Avoimilla kysymyksillä tarkennettiin väittämiä sekä kartoitettiin mahdollisia kehitysideoita perehdyttämisen kehittämiseen sekä toiveita uutta perehdyttämis-

opasta varten. Lisäksi vastaajat antoivat arvosanan saamastaan perehdyttämismateriaalista, perehdyttäjästä, perehdyttämistavan sopivuudesta sekä kokonaisarvosanan perehdyttämisestä.

Tutkimuksen kohdejoukko koostui Lammin Osuuspankin työntekijöistä, jotka työskentelevät kolmessa eri konttorissa. Tutkimuksen reliabiliteettia tukee se, että työntekijät ovat varmasti kiinnostuneita työyhteisön perehdyttämisen nykytilasta ja haluavat antaa rehellisen mielipiteen vastauksillaan. Saatekirjeessäkin mainittiin perehdyttämisoppaan tuoma mahdollinen hyöty jokaiselle työntekijälle.

Tämän tutkimuksen validiteettia tukee se, että opinnäytetyössä käytettyä kyselylomaketta on hyödynnetty osittain jo aiemmin samanlaisissa tutkimuksissa. Aiemmissa tutkimuksissa käytettyä lomaketta on kehitetty edelleen paremmin tarkoitustaan vastaaviksi. Tutkimuksen validiteettiin voi vaikuttaa myös se, että tutkijat ja tutkittavat ajattelevat kysymykset eri tavalla. Täten voidaan saada vastaus muuhun kuin siihen, mitä haluttiin selvittää.

Opinnäytetyöntekijät laativat kyselylomakkeen kysymykset käyttäen apunaan tutkimuskirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia samasta aiheesta (Goman 2005, 29–30). Kyselylomakkeen ja saatekirjeen suunnittelu ja muotoilu aloitettiin marraskuun (2007) ensimmäisellä viikolla, ja kyselylomaketta muokattiin ohjaavien opettajien avustuksella prosessin ajan. Ennen kyselyn postittamista jokaiselle Lammin Osuuspankin työntekijälle lähetettiin sähköposti 27.11.2007, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen lähettämisaikajankohdasta. Tutkimuksen kyselylomakkeet toimitettiin saatekirjeen sekä postimerkillä varustetun vastauskuoren kanssa Hämeenkadun ja Paavolan konttoreiden työntekijöille 27.11.2007. Lammin pääkonttoriin kyselylomakkeet lähetettiin postitse samana päivänä. Kyselylomakkeita lähetettiin yhteensä 19 kappaletta. Vastausaikaa annettiin yksi viikko, ja kyselylomakkeiden palautuspäivämäärä oli 5.12.2007. Ennen palautuspäivää jokaista työntekijää muistutettiin sähköpostilla, joka lähetettiin 4.12.2007.

Vastaajat lähettivät täytetyt lomakkeet annetuissa vastauskuorissa suoraan kyselyn toteuttajille, ja saadut vastaukset vietiin Exceliin sekä Wordiin analysoitavaksi.

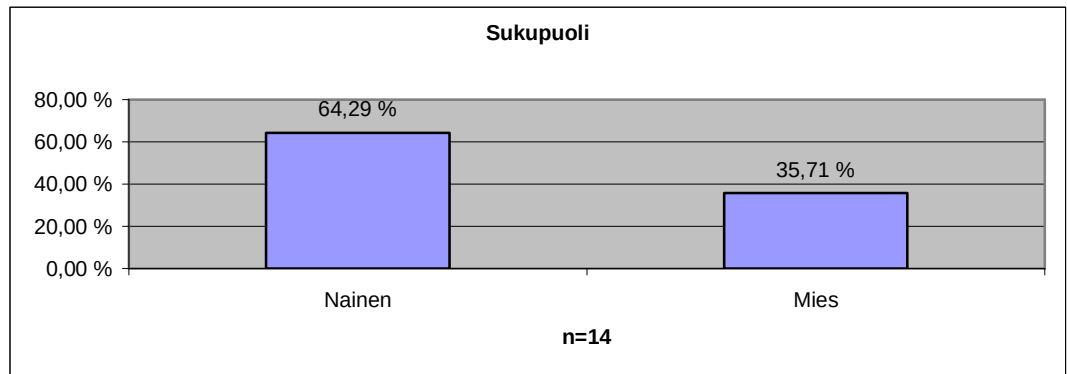
4.4 Aineiston analyysi

Kyselyjä lähetettiin 19 kappaletta ja vastauksia saatiin 14 kappaletta eli vastausprosentti oli 73,68 prosenttia. Vastausprosentti oli korkea. Vastaukset analysoitiin ja tukena käytettiin havainnollistavia kuvioita.

Kuvioita analysoitaessa oli otettava huomioon vastaajien (n=14) pieni määrä. Yhden vastaajan painoarvo prosenteissa oli 7,14 prosenttia, joten jo yhdenkin vastaajan mielipide teki melko suuren prosenttieron. Tämä ei haitannut kuitenkaan olennaisesti tulosten analysoinnissa, sillä väittämiin saatiin selkeät suuntaviivat mielipiteille. Kyselyn tulosten kokonaiskuvaan saattoi vaikuttaa se, etteivät kaikki työntekijät vastanneet kyselyyn. Lisäksi vastaajan ikä, työtehtävä ja työsuhteen kesto vaikuttivat tuloksiin.

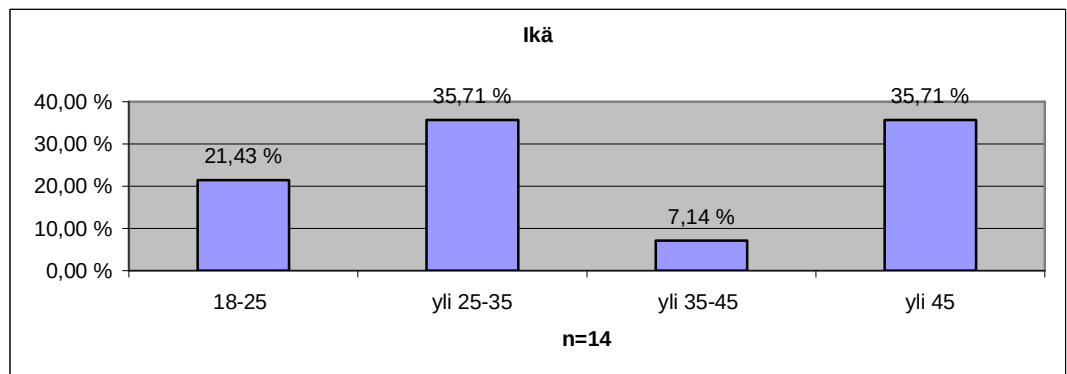
4.4.1 Vastaajien tausta

Taustakysymysten avulla kartoitettiin vastaajien sukupuoli, ikä, työtehtävä, työsuhde, konttori sekä työsuhteen tämänhetkinen kesto.



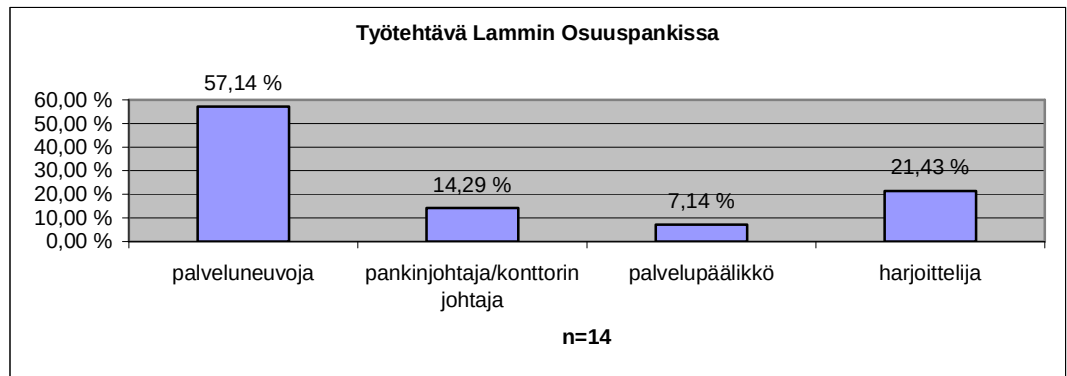
KUVIO 14. Vastaajan sukupuoli

Kuvio 14 osoittaa, että vastaajista enemmistö oli naisia 64,29 prosenttia, miehiä oli vähemmistönä 35,71 prosenttia.



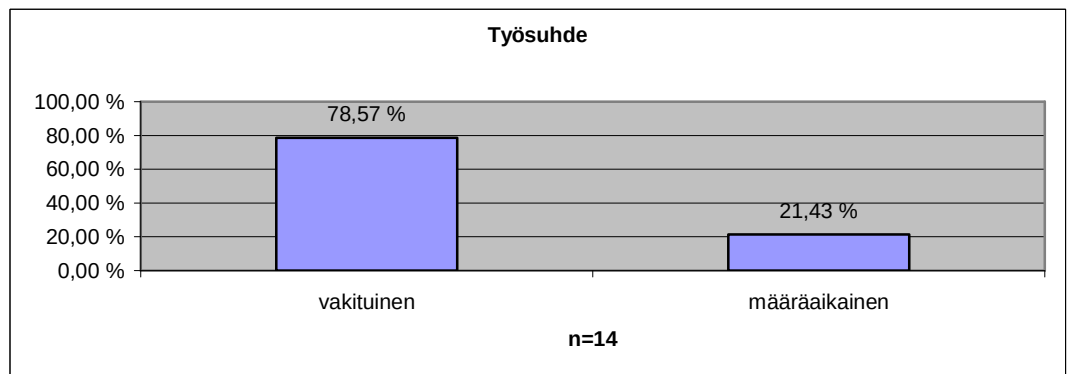
KUVIO 15. Vastaajan ikä

Kuvion 15 mukaan vastaajat jakautuivat kaikkiin ikäryhmiin. Suurimmat ryhmät muodostuivat yli 25–35-vuotiaista sekä yli 45-vuotiaista, molemmissa 35,71 prosenttia. Selvästi pienin ryhmä oli yli 35–45-vuotiaat 7,14 prosenttia.



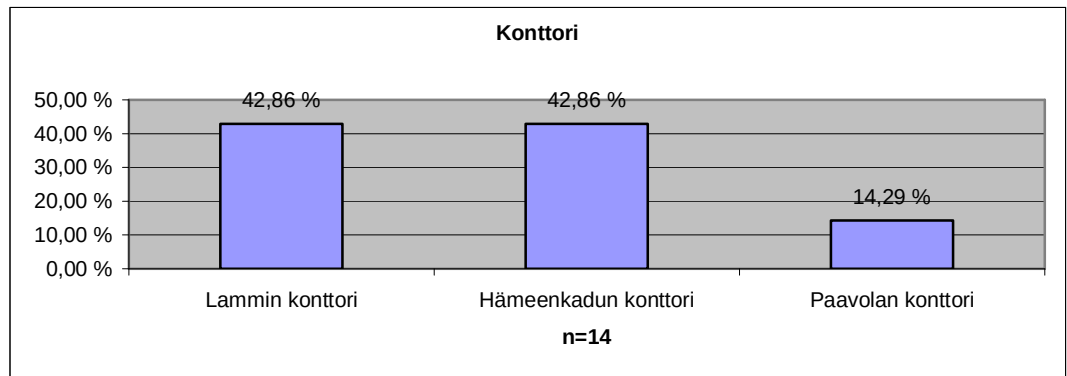
KUVIO 16. Vastaajan työtehtävä Lammin Osuuspankissa

Vastaajista yli puolet, 57,14 prosenttia, työskenteli palveluneuvojana. Harjoittelijoita oli kyselyssä mukana 21,43 prosenttia. Pankinjohtajan/konttorinjohtajan asemassa olevia 14,29 prosenttia sekä palvelupäällikön tehtävistä vastasi 7,14 prosenttia.



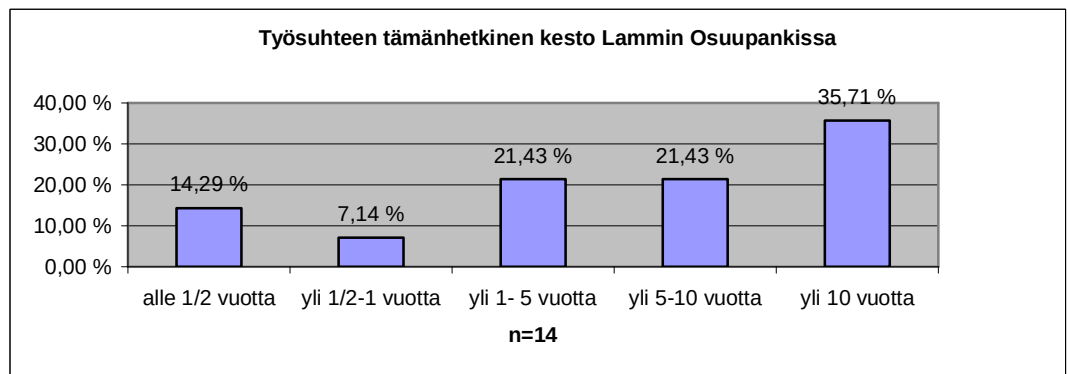
KUVIO 17. Vastaajan työsuhde

Kuvion 17 mukaisesti vastaajista 78,57 prosenttia oli vakituksessa työsuhteessa pankissa. Määräaikaisessa työsuhteessa oli 21,43 prosenttia. Määräaikaisten prosenttiosuus sisälsi harjoittelijat yrityksessä.



KUVIO 18. Vastaajan konttori

Kuviosta 18 nähdään, että vastauksista valtaosa oli Lammin ja Hämeenkadun konttoreiden työntekijöiltä. Kummankin konttorin osuus oli 42,86 prosenttia kaikista vastanneista.

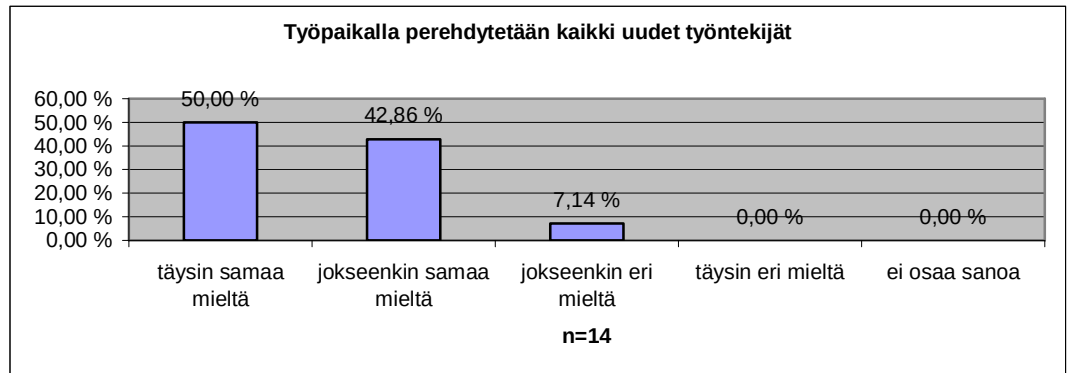


KUVIO 19. Vastaajan työsuhteen tämänhetkinen kesto Lammin Osuupankissa

Kuvio 19 osoittaa, että vastaajista eniten 35,71 prosenttia oli ollut pankin palveluksessa yli 10 vuotta. Vähiten vastaajista 7,14 prosenttia oli palvellut pankissa yli 1/2-1 vuotta. 21,43 prosenttia vastaajista oli työskennellyt joko yli 1-5 vuotta tai yli 5-10 vuotta.

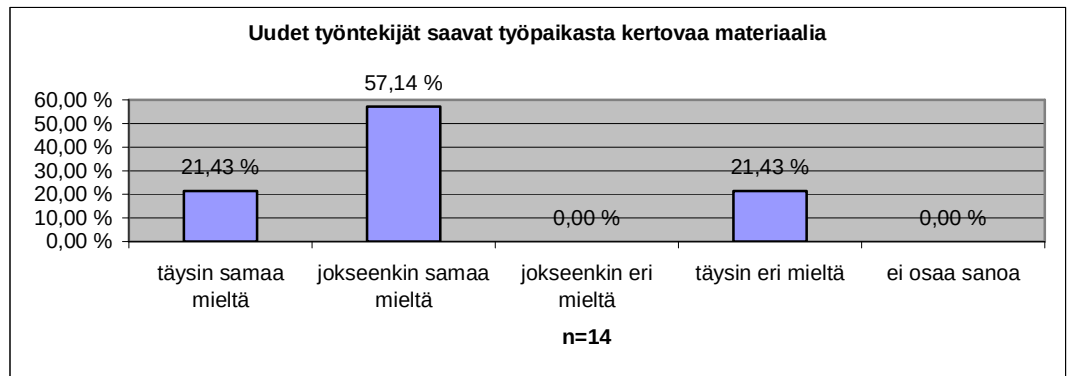
4.4.2 Väittämät

Väittämillä mitattiin vastaajien tyytyväisyyttä yrityksen perehdyttämisen nykytilaan ja selvitettiin perehdyttämisen yleisiä toimintaperiaatteita yrityksessä.



KUVIO 20. Työpaikalla perehdytetään kaikki uudet työntekijät

Kuvion 20 mukaan vastaajista 50 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että työpaikalla kaikki uudet työntekijät perehdytetään. 42,86 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja 7,14 prosenttia jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä väittämästä ei ollut kukaan.



KUVIO 21. Uudet työntekijät saavat työpaikasta kertovaa materiaalia

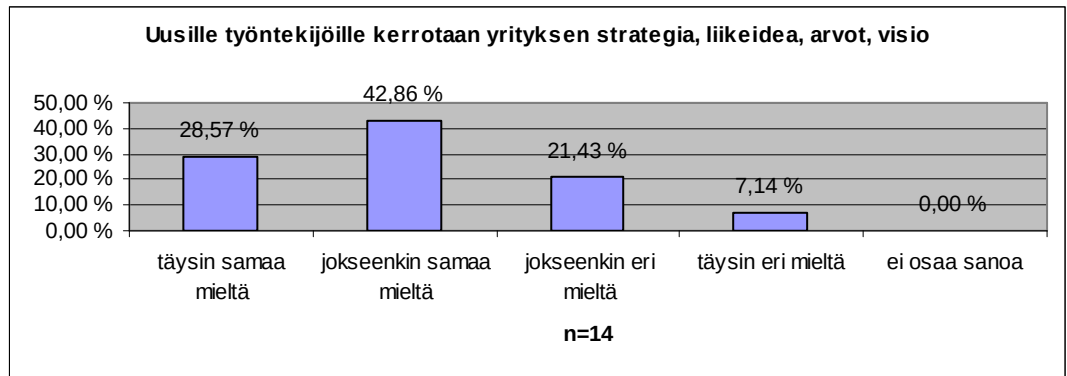
Kuvio 21 osoittaa, että väittämän kanssa täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä oli yhteensä 78,57 prosenttia. Täysin eri mieltä vastaajista oli 21,43 prosenttia.

Väittämän jälkeen kyseistä väittämää tarkennettiin avoimella kysymyksellä, jossa vastaajien pyydettiin kirjaamaan uusien työntekijöiden saamaa materiaalia.

Väittämän vastausten perusteella voi päätellä, että osa vastaajista koki etteivät uudet työntekijät saa materiaalia ja täten jättivät avoimen kysymyksen tyhjäksi.

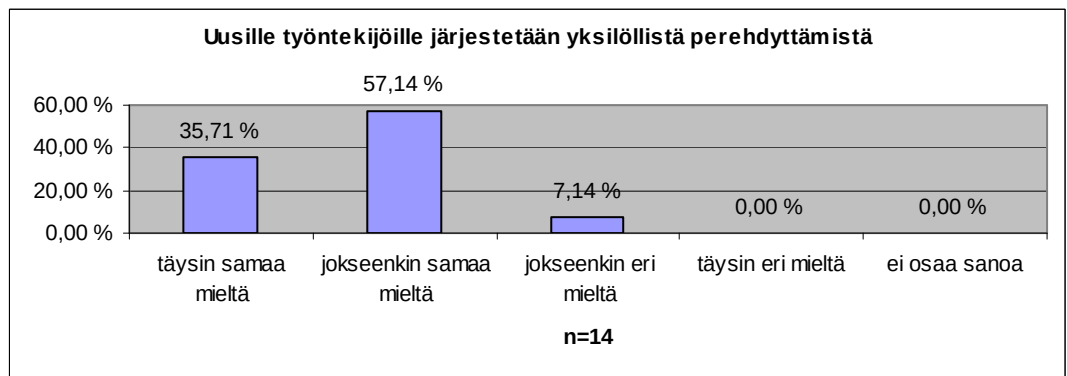
Vastaajat, jotka olivat väittämän kanssa samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, listasivat materiaaleja. Materiaaleja olivat esimerkiksi seuraavat:

- myyntikansio, jossa kerrottu Lammin Osuuspankin tuotteet
- kirjallinen materiaali tuotteista ja sähköiset tuotekulkukuvaukset
- lainsäädäntö
- ohjesäännöt
- vuosikatsaukset
- historiikki
- esitteet
- tilinpäätös
- mahdolliset kokeet/testit
- internet sivut, joilta löytyvät kaikki yleistiedot
- pankkisalaisuusohjeet
- pankkikansio, joka sisältää eri tuotemateriaalia
- hinnasto, palveluesite.



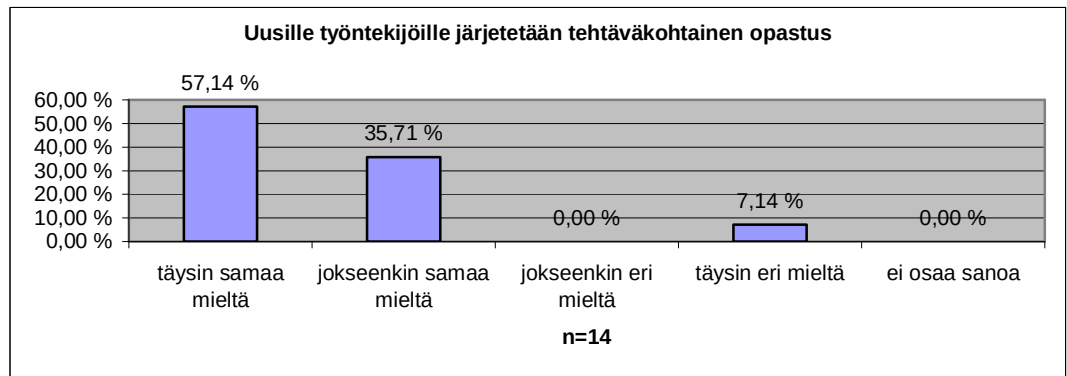
KUVIO 22. Uusille työntekijöille kerrotaan yrityksen strategia, liikeidea, arvot, visio

Kuviosta nähdään, että 28,57 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 42,86 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä väittämän suhteen oli 21,43 prosenttia ja täysin eri mieltä oli 7,14 prosenttia.



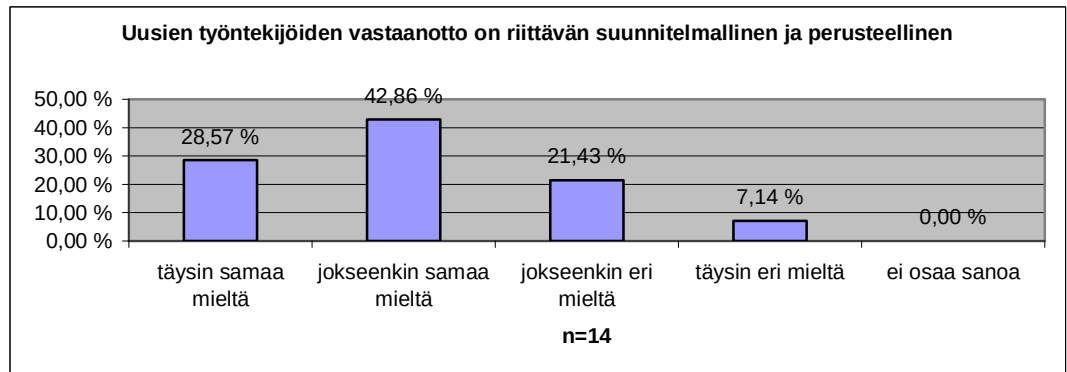
KUVIO 23. Uusille työntekijöille järjestetään yksilöllistä perehdyttämistä

”Uusille työntekijöille järjestetään yksilöllistä perehdyttämistä” – väittämän kanssa täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä oli yhteensä 92,85 prosenttia.



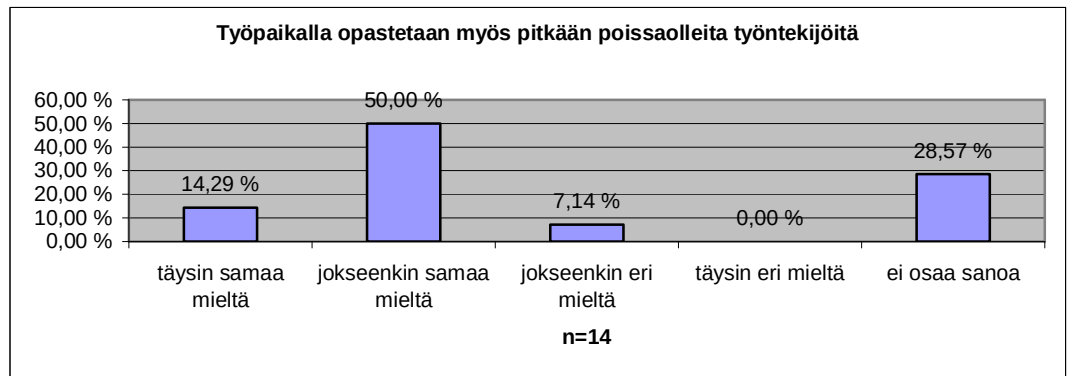
KUVIO 24. Uusille työntekijöille järjestetään tehtäväkohtainen opastus

Uusille työntekijöille järjestettävään tehtäväkohtaiseen opastukseen oltiin tyytyväisiä, sillä kuvion 24 mukaisesti täysin samaa mieltä oli yli puolet 57,14 prosenttia, jokseenkin samaa mieltä vastaajista oli hieman vähemmän 35,71 prosenttia ja täysin eri mieltä oli 7,14 prosenttia.



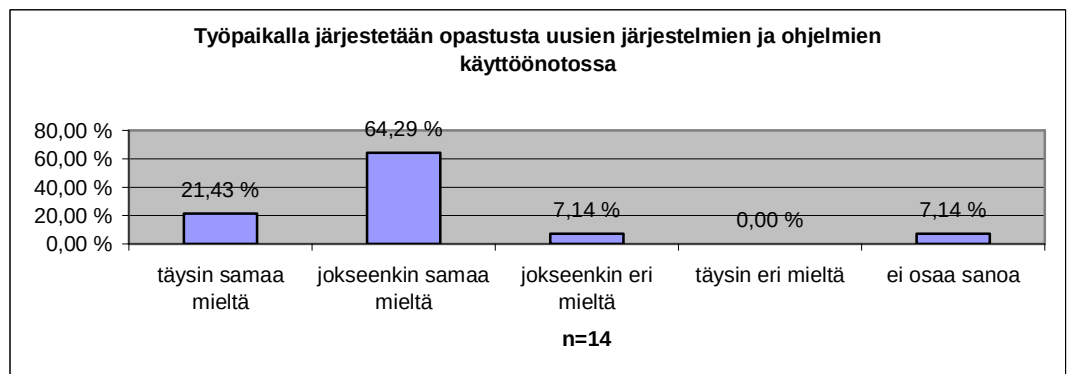
KUVIO 25. Uusien työntekijöiden vastaanotto on riittävän suunnitelmallinen ja perusteellinen

Kuvion 25 mukaisesti uusien työntekijöiden vastaanoton suunnitelmallisuudesta ja perusteellisuudesta vastaajista täysin samaa mieltä oli 28,75 prosenttia, jokseenkin samaa mieltä oli 42,86 prosenttia. Erimielisyyttäkin ilmeni, sillä 21,43 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 7,14 prosenttia täysin eri mieltä.



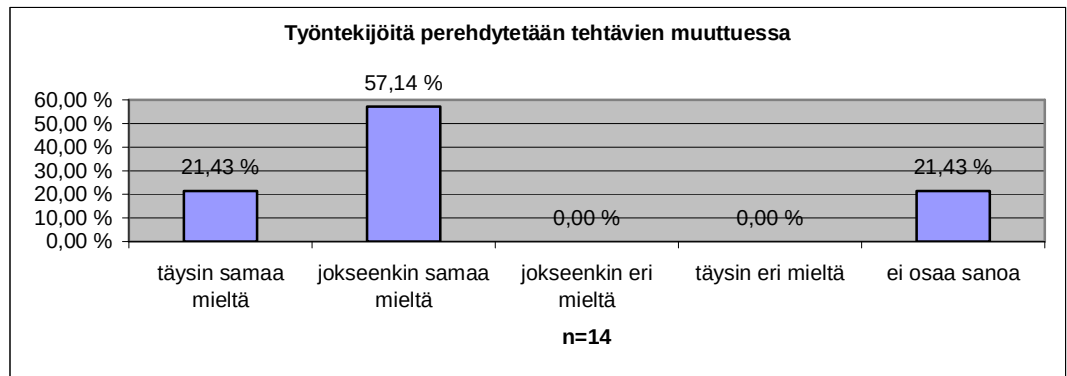
KUVIO 26. Työpaikalla opastetaan myös pitkään poissaolleita työntekijöitä

Väittämän ”Työpaikalla opastetaan myös pitkään poissaolleita työntekijöitä” kanssa kuvion 26 mukaan täysin samaa mieltä oli 14,29 prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä oli puolet eli 50 prosenttia. Jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 7,14 prosenttia ja 28,57 prosenttia ei osannut sanoa minkäänlaista mielipidettä väittämään.



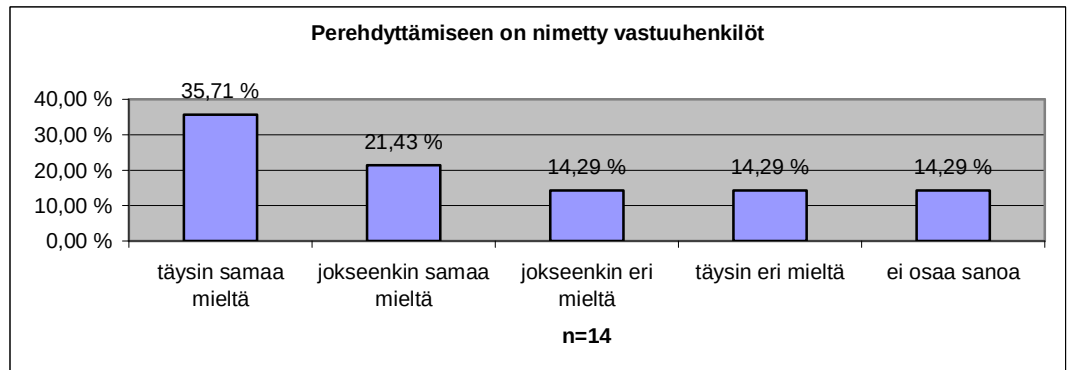
KUVIO 27. Työpaikalla järjestetään opastusta uusien järjestelmien ja ohjelmien käyttöönotossa

Kuvion 27 mukaan väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 21,43 prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä jopa 64,29 prosenttia.



KUVIO 28. Työntekijöitä perehdytetään tehtävien muuttuessa

Kuvio 28 osoittaa, että suurin osa vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa, sillä 21,43 prosenttia vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 57,14 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. En osaa sanoa - vastauksen antoi vastaajista 21,43 prosenttia. Kukaan vastaajista ei siis ollut väittämän kanssa eri mieltä.

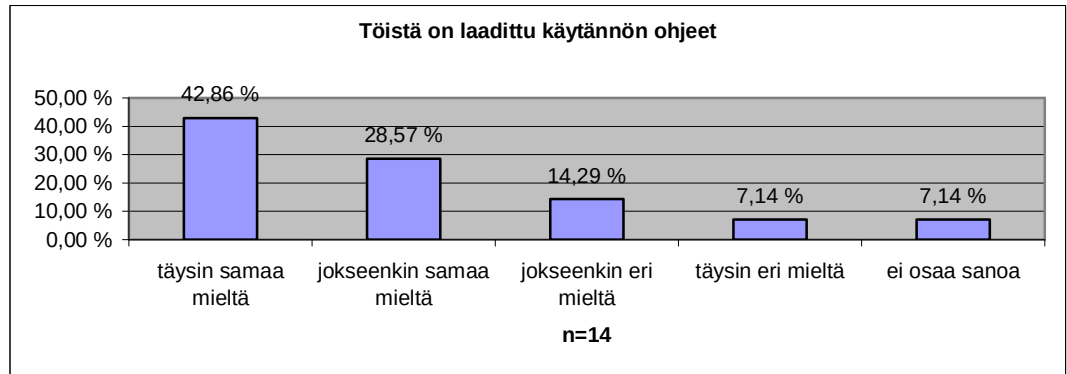


KUVIO 29. Perehdyttämiseen on nimetty vastuuhenkilöt

Väittämä aiheutti vastaajien mielipiteissä hajontaa. Kuvion 29 mukaisesti täysin samaa mieltä oli 35,71 prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä oli 21,43 prosenttia. Vastaajista loput jakautuivat tasan kolmen muun vaihtoehdon suhteen.

Väittämä sisälsi avoimen kysymyksen, jossa pyydettiin vastaajaa nimeämään perehdyttämisen vastuuhenkilö. Osa vastaajista kirjasi toiset työntekijät

vastuuhenkilöiksi ja osa konttorin päivittäisestä johtamisesta vastaavan esimiehen. 35,71 prosenttia vastaajista jätti tämän kohdan tyhjäksi ja yksi oli sitä mieltä, että vastuuhenkilöä ei ole nimetty. Yksi vastaaja nimesi vastuun kehittämisryhmän jäsenelle, joka on jokaisessa konttorissa.



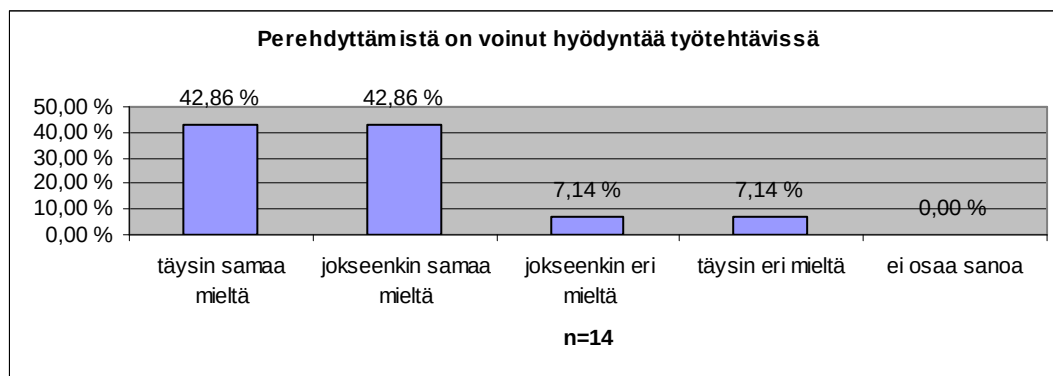
KUVIO 30. Töistä on laadittu käytännön ohjeet

”Töistä on laadittu käytännön ohjeet” – väittämän kanssa kuvion mukaan täysin samaa mieltä vastaajista oli 42,86 prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä oli 28,57 prosenttia. Vastaajista 14,29 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä.

Väittämän avoin kysymys tarkensi, millaisia käytännön ohjeita töistä on laadittu.

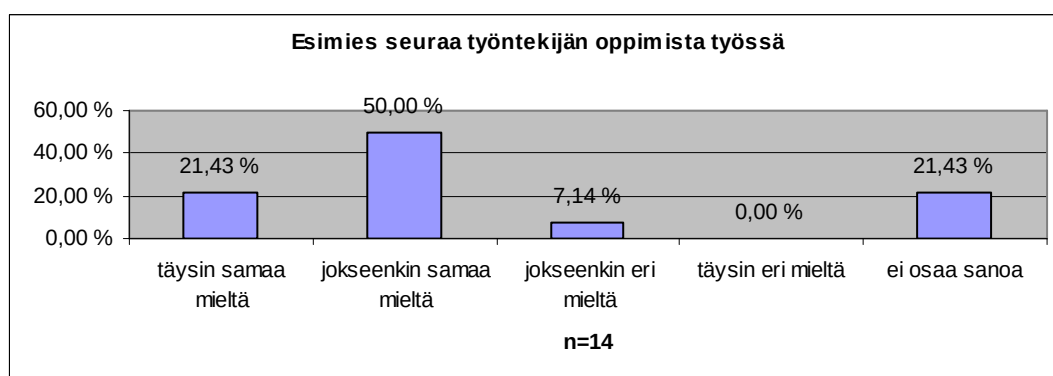
Puolet eli 50 prosenttia vastaajista nimesi ohjeiksi työnkulkukuvaukset.

14,29 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että varsinaisia kirjallisia ohjeita ei ole ja 35,71 prosenttia jätti tämän kohdan tyhjäksi. Yksi vastaaja mainitsi myös laatukäsikirjan.



KUVIO 31. Perehdyttämistä on voinut hyödyntää työtehtävissä

Vastaajista 42,86 prosenttia oli täysin samaa mieltä, että perehdyttämistä oli voinut hyödyntää työtehtävissä. 42,86 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä hyödynnettävyydestä. Vastaajista 7,14 prosenttia koki olevansa väitteestä jokseenkin eri mieltä ja 7,14 prosenttia täysin eri mieltä.

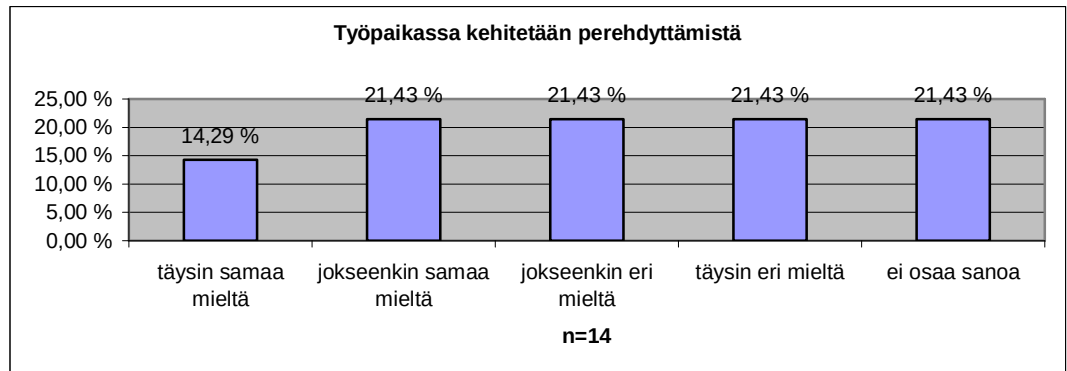


KUVIO 32. Esimies seuraa työntekijän oppimista työssä

Väittämän kanssa täysin samaa mieltä vastaajista oli 21,43 prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä oli 50 prosenttia. Jokseenkin eri mieltä oli 7,14 prosenttia ja 21,43 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa.

Väittämän avoin kysymys tarkensi, kuinka esimies seuraa työntekijän oppimista työssä. 21,43 prosenttia vastaajista mainitsi kehityskeskustelut, tavoitteet ja

myynnin tulokset. 7,14 prosentin mukaan esimies seuraa oppimista säännöllisin palaveroin ja palautteen avulla. 7,14 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että esimies kysyy perehdyttäjältä tai työtoverilta, miten työntekijä on pärjännyt ja kuinka henkilökohtaista osaamista tulisi viedä eteenpäin. 64,29 prosenttia vastaajista jätti avoimen kysymyksen tyhjäksi.



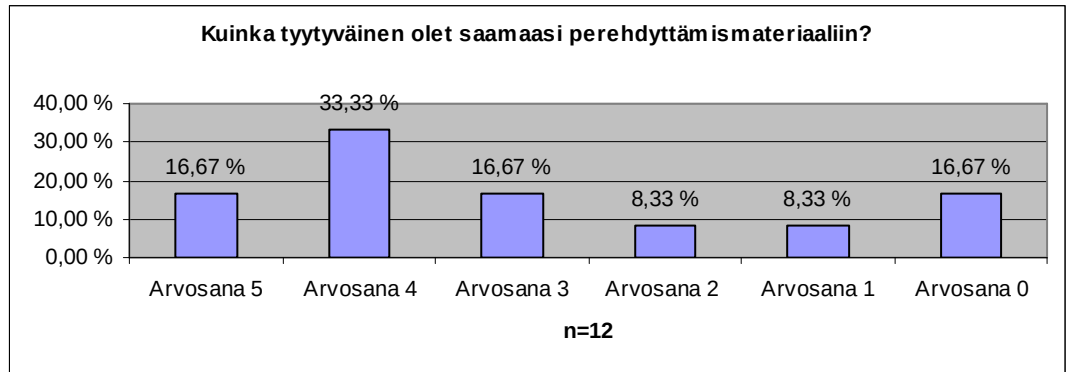
KUVIO 33. Työpaikassa kehitetään perehdyttämistä

Väittämä ”Työpaikassa kehitetään perehdyttämistä” jakoi mielipiteet täysin. Mielipiteet jakautuivat tasaisesti melkein kaikille vaihtoehdoille.

Väittämää täydennettiin avoimella kysymyksellä, jossa kartoitettiin yrityksen tapoja perehdyttämisen kehittämiseksi. 78,57 prosenttia jätti avoimen kysymyksen tyhjäksi ja 21,43 prosenttia listasi perehdyttämisen kehittämisen keinoja. Keinoja olivat koulutukset uuden työntekijän tullessa töihin, pop-liiton järjestämät koulutukset, järjestelmien koulutus, kehityskeskustelut, kehittämisryhmät sekä kuukausipalaverit. Perehdyttämisen kehittämiseksi virheistä ja ohjeista pyritään ottamaan opiksi, jotta tulevaisuudessa perehdyttäminen onnistuu paremmin.

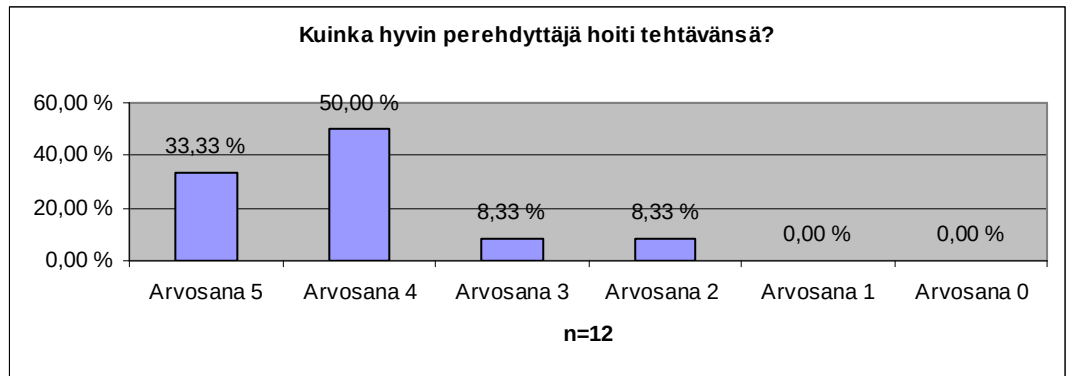
4.4.3 Arvosanat

Vastaajat antoivat arvosanan perehdyttämismateriaalista, perehdyttäjästä, perehdyttämistavan sopivuudesta sekä kokonaisarvosanan perehdyttämisestä. Arvosanat oli jaettu viiteen ryhmään normaalisti koulussa käytettävän asteikon mukaisesti.



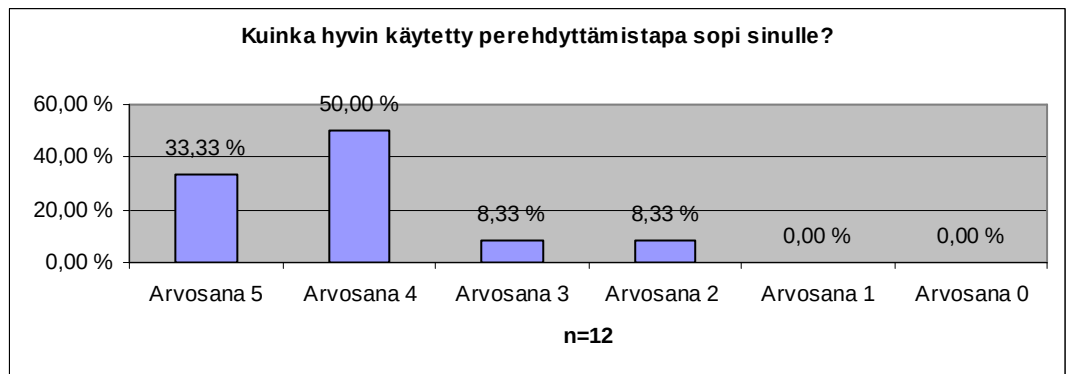
KUVIO 34. Kuinka tyytyväinen olet saamaasi perehdyttämismateriaaliin?

Kysymys aiheutti suuren hajonnan vastaajissa. Kuvion 34 mukaan 33,33 prosenttia vastaajista antoi arvosanan 4. Arvosanan 0 antoi 16,67 prosenttia.



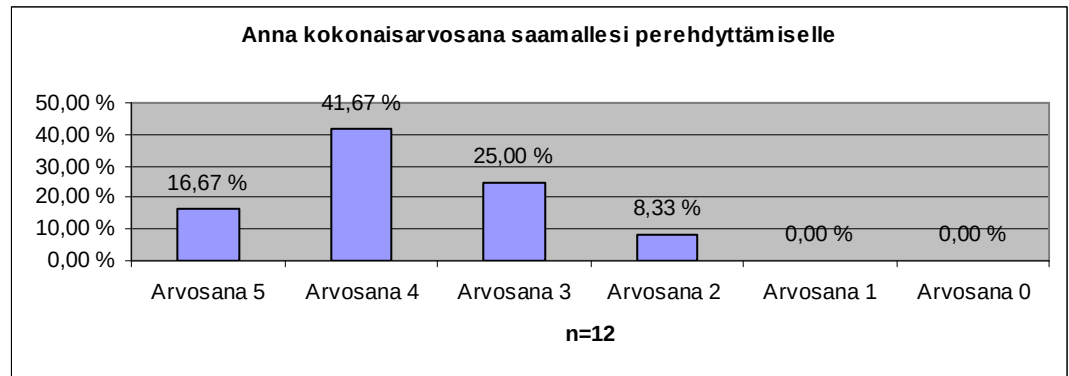
KUVIO 35. Kuinka hyvin perehdyttäjä hoiti tehtävänsä?

Kuvio 35 osoittaa, että perehdyttäjän tehtävän hoitamista pidettiin hyvänä. Arvosanan 5 antoi vastaajista 33,33 prosenttia sekä arvosanan 4 antoi 50 prosenttia. Kahta huonointa arvosanaa ei antanut kukaan.



KUVIO 36. Kuinka hyvin käytetty perehdyttämistapa sopi sinulle?

Perehdyttämistavan koettiin sopivan itselle hyvin. Kuvion 36 mukaan vastaajista 83,33 prosenttia antoi arvosanan 5 tai 4. Kahta huonointa arvosanaa ei antanut kukaan.



KUVIO 37. Anna kokonaisarvosana saamallesi perehdyttämiselle

Kuvion 37 mukaan perehdyttämiseen kokonaisuudessaan oltiin tyytyväisiä. 41,67 prosenttia vastaajista antoi kokonaisarvosanaksi arvosanan 4. Kukaan ei myöskään antanut saamalleen perehdyttämiselle arvosanaa 0 tai 1.

4.4.4 Avoimet kysymykset

Avoimilla kysymyksillä kartoitettiin mahdollisia kehitysideoita perehdyttämiseen sekä ideoita ja toiveita uutta perehdyttämisopasta varten. Avoimien kysymyksien vastaukset on esitelty vastaajien omin sanoin.

Kehitysideoita perehdyttämiseen Lammin Osuuspankissa sekä muita kommentteja

”Perehdyttämisessä pitäisi joka konttorissa olla vastuhenkilö. Perehdyttämisopaat pitäisi saattaa ajan tasalle. Yksi ja sama henkilö kun hoitaa perehdyttämisen, niin tulee opittua edes yksi tapa kunnolla.”

”Ainakin perehdyttäjän pitää olla irrotettu omista velvoitteista hetkeksi, jotta pystyy tehokkaasti opastamaan. Perehdytettävän kehittymistä tulisi seurata ja auttaa asioissa, jotka tuntuvat vaikeilta.”

”Koulutussuunnitelman teko, kun tulee uusi työntekijä. Koulutussuunnitelma tulee tehdä paperille, josta voidaan katsoa, miten on edetty.”

”Perehdyttämisopas käyttöön, josta voi itsenäisesti tarkistaa asioita. Materiaalia yrityksestä! Kaikille ei sovi periaate kokemus opettaa ja virheistä oppii, vaan tukevaa materiaalia tulisi olla saatavilla. Suunnitelmallisuutta! Tietty vastuuhenkilö pitäisi olla nimetty! Esimiehen tulee osallistua perehdyttämiseen mahdollisimman paljon.”

”Kuukausi- ja viikkopalavereissa pitäisi käydä läpi aina uudet muuttuneet asiat, näin kaikki saisivat saman tiedon.”

”Uusien järjestelmien käyttöönotossa on perehdytettävä myös pankkitekniikkaan eli miten toimii koneella. Palavereissa on varattava aikaa keskusteluun ja uusien asioiden opiskeluun. On ymmärrettävä, että uusien asioiden opettaminen sekä oppiminen vie ja vaatii aikaa. On tärkeää, että osaa myös teknisesti tehdä, ei voi muuten myydä.

”Perehdyttäminen omalla kohdallani hoidettiin hyvin, sillä oli aina henkilöitä keneltä pystyi kysymään. Aluksi oli useampi ja myöhemmin ei enää niin montaa, mutta se tuotti vastuuta ja opetti todella hyvin. Perehdyttämisopas on todella hyvä idea. Olisin toivonut pankkialasta enemmän tietoa, sillä sitä on vaikea löytää esimerkiksi kirjastosta, koska pankin asiat ovat yleensä salaisia.”

”Uskon, että perehdyttäminen hoidetaan paremmin Lammilla kuin Lahdessa. Hämeenkadun konttorin uusien toimihenkilöiden kouluttaminen on haastavaa, koska henkilön tulee hallita laaja-alaisesti asiat muun muassa päivittäiset asiat, lainat ja sijoitukset. Perehdyttämiseen tulisi varata enemmän aikaa ja joku henkilö pitäisi olla nimetty tähän.”

”Perehdytettävän osaamistasosta tietenkin riippuen minkälaista perehdytystä tarvitaan. Jos kesätyöntekijä tulee ensimmäistä kesää pankkiin, riittää pitkäksi aikaa päivittäisasioiden opetus. Myöhemmin tulee tärkeiksi myös sijoitukset ja lainat ym..”

”Olen itse saanut opetukseni uutena työntekijänä 34 vuotta sitten. Perehdyttäminen oli ihan erilaista ja työtehtävätkin olivat toisenlaisia kuin nyt.”

Ideoita uutta perehdyttämisopasta varten

”Pankin yleinen esittely: visio, strategia. Anto-ottolainaus sekä yleisempien tuotteiden esittely.”

”Selkeät ohjeet, josta selviää milloin jokin toimenpide pitää tehdä. On tullut eteen asioita, jotka ovat epäselviä esimerkiksi nettitiliotteen tekemisessä. Perehdytysoppaassa olisi hyvä olla organisaatiokaavio, yrityksen arvot ja visio. Mahdollisimman moni asia olisi hyvä olla oppaassa. Esimerkiksi kasettien vaihto, puhelinkäyttäytymisen ohjeet. Asiakaspalvelun ohjeita. Työpaikan sisällä olevat säännöt, kuka vastaa mistäkin. Näiden avulla tietää, kenen puoleen kääntyä. Oppaassa voisi löytyä tietoa myös siitä, kuka on kenenkin asiakas eli mikä on B-tunnuksien merkitys.”

”Tätä odotan innolla. Paketissa tulee olla historia tietoa/taustaa pankista, pankin arvot, perusteet tuotteista. Voisiko tähän liittää myös koneella olevat työnkulkukuvaukset? Olisi valmista materiaalia teille.”

4.5 Kyselytutkimuksen tulosten yhteenveto

Kyselyn tavoitteena oli selvittää perehdyttämisen tämänhetkistä tilaa Lammin Osuuspankissa. Lisäksi kyselyn avulla kartoitettiin kehittämisideoita perehdyttämiseen ja toiveita uuteen perehdyttämisoppaaseen. Kyselyyn vastasi yrityksen työntekijöitä eri ikäluokista, konttoreista ja työtehtävistä.

Kyselyn tulosten kokonaiskuvaan saattoi vaikuttaa se, etteivät kaikki työntekijät vastanneet kyselyyn. Lisäksi vastaajan ikä, työtehtävä ja työsuhteen kesto vaikuttivat tuloksiin. Vastaajat, jotka olivat olleet pitkään yrityksen palveluksessa

ja iältään sijoittuivat yli 45-vuotiaisiin tai johtotehtävissä olevat vastaajat olivat kaikista tyytyväisimpiä perehdyttämiseen.

Tuloksia analysointiin kuvioiden pohjalta sekä osaa vastauksista pohdittiin konttorikohtaisesti. Kuvioita analysoitaessa oli otettava huomioon vastaajien (n=14) pieni määrä. Yhden vastaajan painoarvo prosenteissa oli 7,14 prosenttia, joten jo yhdenkin vastaajan mielipide teki melko suuren prosenttieron. Tämä ei haitannut kuitenkaan olennaisesti tulosten analysoinnissa, sillä väittämiin saatiin selkeät suuntaviivat mielipiteille.

Perehdyttämiseen kokonaisuudessaan oltiin kyselyn vastausten perusteella tyytyväisiä. Annettujen kokonaisarvosanojen keskiarvo oli 3,79, kun paras mahdollinen arvosana oli 5. Vastauksista havaittiin, että konttorikohtainen tyytyväisyys poikkesi. Annettujen arvosanojen ja vastausten perusteella voitiin päätellä, että pääkonttorin työntekijät olivat perehdyttämisen kokonaisuuteen kaikista tyytyväisimpiä. Hämeenkadun konttorin työntekijöiden tyytyväisyydessä oli paljon hajontaa. Vaikka kokonaisarvosanan keskiarvo oli 3,5, niin silti vastauksista havaittiin eniten tyytymättömyyttä erinäisiin asioihin. Paavolan konttorin perehdyttämisen kokonaisuuteen oltiin tyytyväisiä, vaikka joitain puutteita havaittiin. Kokonaisarvosanojen keskiarvo Paavolassa oli 3,5. Paavolan konttorista vastauksia tuli huomattavasti vähemmän kuin muista konttoreista, joka vaikutti tämän konttorin tulosten analysointiin.

Saatua materiaalia arvioitiin kyselyssä. Vastaajat antoivat materiaalista arvosanan, jonka keskiarvoksi laskettiin 2,92. Keskiarvon perusteella materiaali aiheutti työyhteisössä eniten tyytymättömyyttä. Myös väittämän ja siihen liittyvän avoimen kysymyksen vastauksista havaittiin, että materiaali hajautti vastaajien mielipiteet. Vastauksista tuli esille konttorikohtaisia eroavaisuuksia. Lammin pääkonttorissa ja Paavolan konttorissa materiaaliin oltiin tyytyväisiä, mutta Hämeenkadun konttorin vastauksista ilmeni tyytymättömyyttä. Tästä päätellen yrityksen on hyvä selkeyttää ja johdonmukaistaa materiaalin käyttöä perehdyttämisen tukena. Avointen kysymysten vastauksissa oli toiveita, että yritys ottaisi käyttöön ajantasaisen perehdyttämispöytäkirjan. Opinnäytetyöntekijät laativat kohde-

yritykselle perehdyttämisoppaan (LIITE 2), joka osaltaan vastaa puuttuvan materiaalin tarpeeseen.

Yrityksen vastuuhenkilöiden nimeäminen oli kyselyn vastausten perusteella jossakin määrin puutteellista. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että perehdyttämiseen oli nimetty vastuuhenkilö. Tämä vastuuhenkilö ei kuitenkaan ollut kukaan tietty henkilö vaan tilanteen mukaan muut kokeneemmat työntekijät. Vaikka esimies vastaa perehdyttämisen lopputuloksesta, käytännöntason perehdyttämisen vastuujaako koettiin epäselväksi. Vastaajat antoivat kuitenkin perehdyttäjälleen tai usealle perehdyttäjälleen tehtävän hoitamisesta hyvän arvosanan. Vastauksista voitiin havaita konttorikohtaisia eroavaisuuksia. Lammilla vastuujaakoon oltiin tyytyväisiä, mutta taas Paavolassa ja etenkin Hämeenkadulla perehdyttämiseen kaivattiin tiettyä perehdyttämisestä vastaavaa henkilöä. Perehdyttämisen vastuujaon selkeyttämiseksi on hyödyllistä nimetä tehtävään tietty henkilö, joka pystyy irrottautumaan omista työtehtävistä perehdyttämisen ajaksi.

Uusille työntekijöille järjestettyyn yksilölliseen perehdyttämiseen ja tehtäväkohtaiseen opastukseen oltiin melko tyytyväisiä. Vastaajat olivat melko samaa mieltä siitä, että työpaikalla perehdytetään kaikki uudet työntekijät ja tulokkaat vastaanotetaan suunnitelmallisesti ja perusteellisesti. Työpaikalla järjestetään jonkin verran opastusta uusien järjestelmien ja ohjelmien käyttöönotossa, työntekijöitä perehdytetään tehtävien muuttuessa sekä opastetaan pitkään poissaolleita työntekijöitä. Vastaajat kokivat, että perehdyttämistä on voinut hyödyntää melko hyvin tai hyvin työtehtävissä. Yrityksen perehdyttäminen voidaan täten katsoa olleen joiltain osin tarkoituksenmukaista, sillä perehdyttämisen yksi tarkoitus on antaa työntekijälle työtehtävien hoitamisessa tarvittavat valmiudet tiedollisesti, taidollisesti ja asenteellisesti.

Laadittuihin työnkulkukuvauksiin vastaajat olivat tyytyväisiä, ja puolet vastaajista nimesi nämä kuvaukset töistä laadituiksi käytännön ohjeiksi. Työnkulkukuvaukset eivät kuitenkaan riittäneet kaikille vastaajilla ja he kaipasivat lisää kirjallisia ohjeita eri asioista.

Esimiehen perehdyttämisen seurantaan oltiin melko tyytyväisiä. Esimies seuraa työntekijän edistymistä sekä selvittää, kuinka henkilökohtaista osaamista tulisi viedä eteenpäin. Esimiehen käyttämiä keinoja seurantaan ovat kehityskeskustelut, asetetut tavoitteet, myynnin tulokset, palaverit ja palaute.

Väittämä ”Työpaikassa kehitetään perehdyttämistä” hajautti vastaajien mielipiteet täydellisesti. Väittämään annettujen vastausten perusteella ei voi tehdä juurikaan minkäänlaisia johtopäätöksiä. Väittämää täydennettiin avoimella kysymyksellä, jossa kartoitettiin tapoja perehdyttämisen kehittämiseksi. Lähes 80 prosenttia vastaajista jätti vastaamatta, mikä osoittaa, että heillä ei ollut ehkä itsellään taitoa tai tahtoa asian kehittämiseksi. Loput vastaajista mainitsivat kehittämiskeinoiksi koulutukset uuden työntekijän tullessa töihin, pop-liiton järjestämät koulutukset, järjestelmien koulutus, kehityskeskustelut, kehittämisryhmät ja kuukausipalaverit. Perehdyttämisen kehittämiseksi virheistä ja ohjeista pyritään ottamaan opiksi, jotta tulevaisuudessa perehdyttäminen onnistuu paremmin.

4.6 Perehdyttämisopas

Perehdyttämisopas laadittiin opinnäytetyön ohella. Perehdyttämisoppaasta liitetään opinnäytetyöhön vain osa sen sisällöstä, sillä oppaassa oleva tieto on tarkoitettu ainoastaan yrityksen sisäiseen käyttöön. Sisältö kerättiin käyttäen apuna Lammin Osuuspankin ja Suomen Pankkiyhdistyksen verkkosivuja, Lammin Osuuspankin intranetiä sekä yrityksen työntekijöiden antamaa tietoa. Opas sisältää ”Tervetuloa taloon” – sivun, organisaatioesittelyn sekä työhön liittyviä asioita. Organisaatioesittelyssä kerrotaan seuraavat asiat:

- yhteystiedot
- sijainti kartalla
- Lammin Osuuspankin historia
- paikallisosuuspankit
- Lammin Osuuspankin esittely
- toiminta-ajatus

- Lammin Osuuspankin arvot
- organisaatio
- tuotteet.

Työhön liittyvät asiat esitellään oppaassa aakkosjärjestyksessä, ja ne ovat seuraavat:

- avaimet
- jatkokoulutusmahdollisuudet
- lomat ja poissaolot
- palkka ja palkan maksu
- pukeutuminen
- ruokailu ja tauot
- sisäinen tiedottaminen
- turvallisuusasiat
- työaika
- työsuhde-edut vakituisille työntekijöille
- työterveydenhuolto
- vaitiolovelvollisuus
- vakuutukset
- yrityksen tilat ja kulkutiet.

Kansion ulkoasu mukailee väreiltään ja yleisilmeeltään Lammin Osuuspankin arvomaailmaa ja värejä.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää henkilöstön kehittämisen ja perehdyttämisen merkitystä koko työyhteisölle. Näitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita käsiteltiin kokonaisuutena niiden tavoitteiden, hyötyjen, merkityksen sekä koko prosessin kautta. Empiriaosuudessa toimeksiantajana oli Lammin Osuuspankki, jonka perehdyttämisen periaatteita tutkittiin.

Henkilöstön kehittäminen on kokonaisuus, johon sisältyvät henkilöstön valintaan liittyvät asiat, henkilöstön perehdyttäminen, työnopastus ja täydennyskoulutus. Lisäksi eläkkeelle valmennus luetaan tähän kokonaisuuteen. Henkilöstön kehittämisen avulla henkilöstön motivaatio ja osaamisen taso kasvavat. Tämä johtaa yrityksen toimivuuden ja tuloksellisuuden paranemiseen. Suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen etenee suunnitelman kautta toteutukseen. Toteutuksessa käytetään erilaisia kehittämismenetelmiä yrityksen tarpeista riippuen. Toteutuksen jälkeen seuraa arviointivaihe, joka antaa tietoa onnistuneista ja epäonnistuneista asioista. Henkilöstön kehittämisen tärkeä osa-alue on perehdyttäminen.

Käsite perehdyttäminen tarkoittaa tutustumista johonkin. Perehdyttämisen ideana on päästä perille jostakin ja tottua johonkin asiaan, tilanteeseen, olosuhteisiin tai yksityiskohtiin. Perehdyttämisen tavoitteena on nopeuttaa uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon, organisaatioympäristöön ja työtehtävään ja samalla vähentää virheitä sekä kustannuksia. Perehdyttämisen avulla yrityksen henkilöstö sitoutetaan organisaatioon ja motivoidaan työntekoon. Perehdyttämisen tulee koskea kaikkia organisaatioon palkattuja henkilöitä, siis myös harjoittelijoita, lomittajia, opinnäytetyön tekijöitä, uusiin tehtäviin siirrettyjä työntekijöitä sekä uusien laitteiden käyttäjiä. Toimeksiantajan mukaan puutteellinen perehdyttäminen heikentää perehdytettävän motivaatiota ja saattaa antaa yritykselle väärän kuvan sekä perehdytettävän taidoista että soveltuvuudesta pankkityöhön.

Kohdeyritystä käsiteltiin opinnäytetyössä vertaamalla etenkin perehdyttämisen teoriaa yrityksen käyttämään perehdyttämistapaan, sillä toimeksiantajan tavoitteena on parantaa työhön perehdyttämistä ja helpottaa henkilöstörekrytointia. Kun verrattiin onnistunutta perehdyttämisprosessin kokonaisuutta teoriassa ja kohdeyrityksen perehdyttämisen nykytilaa, havaittiin tiettyjä periaatteita, jotka saattavat edesauttaa perehdyttämisen onnistumista Lammin Osuuspankissa. Kohdeyrityksen perehdyttämisessä havaittiin suurimmat puutteet materiaalin käytössä ja vastuujaoissa.

Tästä päätellen yrityksen on hyvä selkeyttää ja johdonmukaistaa materiaalin käyttöä perehdyttämisen tukena. Ajantasainen perehdyttämisoppaan käyttöönotto vastaisi osaltaan puuttuvan materiaalin tarpeeseen. Perehdyttämisen vastuujaon

selkeyttämiseksi yrityksen on hyödyllistä nimetä tehtävään tietty henkilö, joka pystyy irrottautumaan omista työtehtävistä perehdyttämisen ajaksi.

Jatkossa voitaisiin tutkia, miten perehdyttämisopasta on käytetty työyhteisössä ja millaisia kokemuksia oppaasta on. Kokemuksia hyväksi käyttäen voisi opasta ja sitä kautta koko perehdyttämistä kehittää edelleen. Lisäksi voitaisiin tutkia, kuinka perehdyttäminen vaikuttaa työssä viihtymiseen ja yrityksen työnantajakuvaan.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet:

Asetus nuorten työntekijäin suojelusta 508/1986. Annettu Naantalissa 27.6.1986.

Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan Kirjapaino

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer- Paino Oy

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Hänninen, K., Liuskari, M. & Suonio, J. 2001. Lukion taloustieto. 1.painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö- nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy

Juusela, T., Lillia T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Jylhä, E., Paasio, A. & Strömmer R. 2000. Menestyvä yritys. Helsinki: Oy Edita Oy

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3.uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.uudistettu painos. Vantaa: WSOY oppimismateriaalit Oy

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Laki nuorista työntekijöistä 998/1993. Annettu Helsingissä 19.11.1993.

Lepistö, I. 1988. Perehdyttäminen- työnopastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus

Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 1. painos. Työturvallisuuskeskus: Kirjapaino Oy Merkur

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus

Manka, M. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet- ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Poutiainen M.-R. & Vanhala, S. 1999. Henkilöstön kehittäminen- avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsingin kauppakorkeakoulu: HeSE print

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1998. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö

Räsänen, J. 1994. Työvalmennus, opetus ja opastus käännekohdassa. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö

Tilastokeskus 2007. Suomen tilastollinen vuosikirja 2007. Helsinki: Multiprint Oy

Työturvallisuuskeskus 1992. Perehdyttämisen kehittäminen- Opas palvelualojen esimiehille ja työnopastajille. 1.painos. Mikkeli: Länsi-Savo Oy

Työsopimuslaki 55/2001. Annettu Helsingissä 26.1.2001.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö

Vartia, M. 1992. Työhön perehdyttäminen sosiaalitoimessa ja terveydenhuollossa. Teoksessa Elovainio, M. (toim.) Perehdyttäminen ja tiimityö. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämismahdollisuuksia. Helsinki: Valtion painatuskeskus

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.3. – painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

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

Yin, R.K. 2002. Case study research: Design and Methods. Third Edition. Sage Publications

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy

Julkaisemattomat lähteet:

Goman, R. 2005. Työhön perehdyttäminen ja työn opastus. Tapausesimerkkinä Puukeskus Oy. [verkkajulkaisu]. [viitattu 9.11.2007]. Ammatillisen opettajakorkeakoulun PRO FORMA DIDACTICA.

Saatavissa: http://www.oamk.fi/amok/pro_forma/Risto_Goman_05.pdf?PHPSESSID=70e4195477a26d1bd422c5688b38a6a7

Inoa.fi –yrityshakupalvelu. 2007. [verkkajulkaisu]. [viitattu 7.12.2007].

Saatavissa: <http://www.inoa.fi/showFinancialInformation.do?&company=151923>

Kallonen, T. 2006. Rahoitus- ja sijoitusmarkkinoilla toimijat 2006.

[verkkojulkaisu]. Suomen Pankkiyhdistys. [viitattu 4.12.2007].

Saatavissa:http://www.pankkiyhdistys.fi/sisalto/upload/pdf/Toimijat_netti.pdf

Kallonen, T. 2007. Pankit Suomessa 31.12.2006. [verkkojulkaisu]. Finanssialan Keskusliitto. [viitattu 11.1.2008].

Saatavissa:<http://www.fkl.fi/asp/system/empty.asp?P=2383&VID=default&SID=837518471281828&S=1&C=27599>

Laatukäsikirja. 2007. Pankin sisäinen tiedonanto. Lahti: Lammin Osuuspankki

Lammin Osuuspankki. 2007 a. [verkkojulkaisu]. [viitattu 7.12.2007].

Saatavissa:<https://www.paikallisosuuspankit.fi/VerkkopalvelutWeb/portaali/index.jsp?sivu=pankinesittely>

Lammin Osuuspankki. 2007 b. [verkkojulkaisu]. [viitattu 7.12.2007].

Saatavissa:<https://www.paikallisosuuspankit.fi/VerkkopalvelutWeb/portaali/index.jsp?sivu=paikallisetkumppanit>

Lammin Osuuspankki. 2007 c. [verkkojulkaisu]. [viitattu 7.12.2007].

Saatavissa:<https://www.paikallisosuuspankit.fi/VerkkopalvelutWeb/portaali/index.jsp?sivu=palvelupisteet>

Lammin Osuuspankin Arvot. 2007. Pankin sisäinen tiedonanto. Lahti: Lammin Osuuspankki

Mäntynen, J., Penttinen, A. 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus-ennakoivaa työsuojelua. [verkkojulkaisu]. Työturvallisuuskeskus. [viitattu 12.10.2007].

Saatavissa:http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus.pdf

Paikallisosuuspankki. 2007. [verkkojulkaisu]. [viitattu 7.12.2007].

Saatavissa: <https://www.paikallisosuuspankit.fi/VerkkopalvelutWeb/portaali/index.jsp?sivu=pankinesittely>

Perehdyttämisoppaan sisältö. 2007. Pankin sisäinen tiedonanto. Lahti: Lammin Osuuspankki

Suomen Pankkiyhdistys. 2006. [verkkojulkaisu]. [viitattu 19.12.2007].

Saatavissa: <http://www.pankkiyhdistys.fi/sisalto/common/showpage.asp?id=314>

03-0301L Organisaatiomatriisi. 2007. Pankin sisäinen tiedonanto. Lahti: Lammin Osuuspankki

SAATEKIRJE JA KYSELYLOMAKE

Hyvä vastaaja

Lahti 28.11.2007

Opiskelemme Lahden ammattikorkeakoulussa ja teemme opinnäytetyötä yhteistyössä Lammin Osuuspankin kanssa. Opinnäytetyön aiheena on työntekijöiden perehdyttäminen, lisäksi teemme perehdyttämisoppaan Lammin Osuuspankille. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Lammin Osuuspankin työntekijöiden mielipiteitä työpaikan perehdyttämisen nykytilasta ja toiveita uutta perehdyttämisopasta varten. Kyselyn vastauksia käytetään opinnäytetyössä ja pohjaksi oppaan laatimiselle.

Toivomme, että Sinulla on hetki aikaa vastata kyselyymme, sillä vastauksellasi on suuri merkitys opinnäytetyön onnistumiselle. Tutkimuksesta on varmasti myös hyötyä Lammin Osuuspankille sekä pankin työntekijöille, sillä perehdyttämisopas annetaan heidän työntekonsa tueksi. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Ystävällisesti pyydämme Sinua vastaamaan 5.12.2007 mennessä.

Kiitos vastauksestasi!

Tiina Castrén ja Kati Simola

LIITE: Kyselylomake

KYSELYLOMAKE
Vastaajan tausta

1. Sukupuoli

☐ Nainen

☐ Mies

2. Ikä

☐ 18–25

☐ yli 25–35

☐ yli 35–45

☐ yli 45

3. Työtehtävä Lammin Osuuspankissa

☐ palveluneuvoja

☐ pankinjohtaja/konttorinjohtaja

☐ palvelupäällikkö

☐ harjoittelija

4. Työsuhde

☐ vakituinen

☐ määräaikainen

5. Konttori

☐ Lammin konttori

☐ Hämeenkadun konttori

☐ Paavolan konttori

6. Työsuhteen tämänhetkinen kesto Lammin Osuuspankissa

☐ alle ½ vuotta

☐ yli ½-1 vuotta

☐ yli 1-5 vuotta

☐ yli 5-10 vuotta

☐ yli 10 vuotta

Perehdyttämisen nykytilan kartoitus Lammin Osuuspankissa

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Rastita sopivin vaihtoehto.

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	ei osaa sanoa
---------------------------	-------------------------------	-----------------------------	-------------------------	------------------

1) Työpaikalla perehdytetään kaikki uudet työntekijät

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2) Uudet työntekijät saavat työpaikasta kertovaa materiaalia

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Mitä materiaalia? _____

3) Uusille työntekijöille kerrotaan yrityksen strategia, liikeidea, arvot, visio

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4) Uusille työntekijöille järjestetään yksilöllistä perehdyttämistä

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5) Uusille työntekijöille järjestetään tehtäväkohtainen opastus

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6) Uusien työntekijöiden vastaanotto on riittävän suunnitelmallinen ja perusteellinen

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7) Työpaikalla opastetaan myös pitkään poissaolleita työntekijöitä

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8) Työpaikalla järjestetään opastusta uusien järjestelmien ja ohjelmien käyttöönotossa

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

täysin
samaa
mieltä

jokseenkin
samaa
mieltä

jokseenkin
eri
mieltä

täysin
eri
mieltä

ei osaa
sanoa

9) Työntekijöitä perehdytetään tehtävien muuttuessa

☐
☐
☐
☐
☐

10) Perehdyttämiseen on nimitetty vastuuhenkilöt

☐
☐
☐
☐
☐

Kuka on vastuuhenkilö?

11) Töistä on laadittu käytännön ohjeet

☐
☐
☐
☐
☐

Millaiset ohjeet?

12) Perehdyttämistä on voinut hyödyntää työtehtävissä

☐
☐
☐
☐
☐

13) Esimies seuraa työntekijän oppimista työssä

☐
☐
☐
☐
☐

Miten?

14) Työpaikassa kehitetään perehdyttämistä

☐
☐
☐
☐
☐

Miten?

15) Arvioi arvosanalla 0-5 seuraavat kysymykset saamastasi perehdyttämisestä
(0=tyytymätön, 5=täysin tyytyväinen)

Kuinka tyytyväinen olet saamaasi perehdyttämismateriaaliin?_____

Kuinka hyvin perehdyttäjä hoiti tehtävänsä?_____

Kuinka hyvin käytetty perehdyttämistapa sopi sinulle?_____

Anna kokonaisarvosana saamallesi perehdyttämiselle_____

16) Kehitysideoita perehdyttämiseen Lammin Osuuspankissa

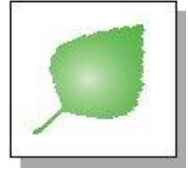
17) Ideoita ja toiveita uuden perehdyttämisoppaan sisältöön

Kiitos vastauksestasi!

PEREHDYTTÄMISOPAS

SISÄLLYS

TERVETULOA TALOON.....	2
ORGANISAATIOESITTELY LAMMIN OSUUSPANKKI.....	3
Yhteystiedot	3
Sijainti kartalla.....	4
Lammin Osuuspankin historia	5
Paikallisosuuspankit.....	8
Lammin Osuuspankin esittely.....	9
Toiminta-ajatus	9
Lammin Osuuspankin Arvot.....	9
Organisaatio	10
Tuotteet	12
Pop-Bonus.....	12
TYÖHÖN LIITYVÄT ASIAT	13
Avaimet.....	13
Jatkokoulutusmahdollisuudet.....	13
Lomat ja poissaolot	13
Palkka ja palkan maksu.....	14
Pukeutuminen	14
Ruokailu ja tauot.....	14
Sisäinen tiedottaminen.....	15
Turvallisuusasiat	15
Työaika	15
Työsuhde-edut vakituisille työntekijöille	16
Työterveydenhuolto	16
Vaitiolovelvollisuus	16
Vakuutukset	16
Yrityksen tilat ja kulutiet	17
LAMMIN OSUUSPANKIN VISION TOTEUTUS	18



TERVETULOA TALOON!

Tämän perehdyttämisoppaan tarkoituksena on tutustuttaa Sinut Lammin Osuuspankkiin sekä auttaa Sinua selviytymään työstäsi. Oppaassa on tietoa Paikallisosuuspankkiryhmästä, Lammin Osuuspankista, sen historiasta, organisaatiosta, asiakkaista ja tuotteista.

Koko henkilöstön puolesta toivotamme Sinut tervetulleeksi Lammin Osuuspankin palvelukseen.

