

Uuden työntekijän perehdytysprosessi pankin sijoituspalveluihin

Laura Toivonen



Tekijä Laura Toivonen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Uuden työntekijän perehdytysprosessi pankin sijoituspalveluihin	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 2
<p>Opinnäytetyössä tutkittiin uuden työntekijän perehdytysprosessia sijoituspalveluihin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, että miten perehdytysprosessia voitaisiin kehittää tulevaisuudessa perehdyttäjän ja perehdytetyn näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Lounaismaan Osuuspankille keväällä 2021.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelu teemoitettiin opinnäytetyön aineiston mukaan kolmeen eri osa-alueeseen. Tutkimukseen osallistui kaksi Lounaismaan Osuuspankin työntekijää ja henkilöstöpäällikkö. Työntekijöistä toinen on ollut sijoituspalvelualan perehdyttäjänä ja toinen työntekijä on perehdytetty sijoituspalvelualalle. Tutkimuksen tulokset analysointiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttäen.</p> <p>Tutkimustuloksien mukaan työelämä on tällä hetkellä murroksessa, joka vaatii yrityksiltä myös perehdytysprosessin uudistamista. Alakysymyksien avulla tutkimuksessa selvitettiin sijoituspalvelun perehdytysprosessin nykyinen tilanne, perehdytysprosessin onnistuminen, miten erilaisia oppimistyylejä oli huomioitu perehdyttämisessä ja miten perehdytystä seurattiin. Perehdytysprosessin onnistumiseen vaikutti perehdyttäjän omistautuminen perehdyttämiselle, tuen saatavuus perehdytetyille, hyvä työilmapiiri, perehdytettävän motivaatio, monipuoliset oppimistyylit ja oppimisen varmistaminen. Perehdyttämistä seurattiin esimiehen kanssa käytyjen kehityskeskustelujen avulla.</p> <p>Tutkimustuloksien pohjalta on tehty kehitysehdotuksia sijoituspalvelun perehdytysprosessiin Lounaismaan Osuuspankille. Ehdotuksien tavoitteena on uudistaa sijoituspalvelun perehdytysprosessia. Nykyiseen perehdytysprosessiin lisättäisiin aikataulun suunnitteleminen perehdytysuunnitelmassa, ryhmätasoinen koulutus perehdyttämiseen ja perehdytysopas uudelle työntekijälle.</p>	
Asiasanat Perehdytysprosessi, perehdyttäminen ja oppiminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	1
1.2	Tutkimusmenetelmä.....	2
1.3	Lounaismaan Osuuspankki.....	2
1.4	Keskeisimmät käsitteet	3
2	Oppiminen.....	5
2.1	Oppiminen käsitteenä	5
2.2	Oppiminen perehdytyksessä	6
2.3	Oppimistyyli	8
3	Perehdytys	10
3.1	Perehdytys käsitteenä.....	10
3.2	Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt.....	11
3.3	Perehdytyksen kesto.....	13
3.4	Perehdytysprosessin suunnitelmallisuus	14
3.5	Epäonnistunut perehdytys.....	20
4	Laadullinen tutkimusprosessi	22
4.1	Laadullinen tutkimus	22
4.2	Teemahaastattelu	22
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi	24
5	Tutkimustulokset	26
5.1	Perehdytys.....	26
5.2	Oppiminen	28
5.3	Perehdytyksen kehittäminen ja seuranta.....	29
6	Pohdinta.....	31
6.1	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	31
6.2	Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja jatkotutkimusehdotukset	36
6.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	37
	Lähteet	40
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	43

1 Johdanto

Työelämässä digitalisaatio ja globalisaatio tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa työtapoihin. Tulevaisuudessa uskotaan etätöiden ja pätkätoiden kasvavan, rutiinitöiden vähenevän ja työajan tarkan valvomisen sijaan keskitytään enemmän työn lopputulokseen. Nämä muutokset lisäävät yksittäisen henkilön vastuuta. (Eklund 2018, 40–41.) Työelämä edellyttää työntekijältä jatkuvaa osaamisen kasvattamista ja uusien taitojen omaksumista (OP Ryhmä 2021a). Jokainen toimiala kohtaa työelämässä jatkuvasti vaatimuksia tapahtuvien muutoksien takia. Yrityksen pitää pysyä kilpailukykyisenä eli työn ja ympäristön vaihtuessa myös perehdytysprosessi vaatii uudistamista. Perehdytysprosessia pystytään kehittämään, kun jokaisesta suoritetusta perehdytyksestä pystytään oppimaan. Yritys pystyy uudistautumaan perehdytysprosessista saaduilla palautteilla. (Eklund 2018, 132–133.) Parhaimmillaan perehdytys voi olla uskomaton kilpailuetu ja työnantajamielikuvaan positiivisesti vaikuttava tekijä (Eklund 2018, 25).

Toimiva perehdytys on yksi tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista yrityksissä (Eklund 2018, 25). Suunnitelmallisessa perehdytyksessä pystytään huomioimaan tasapuolisuus ja sisällön laatu. Nykypäivänä perehdyttämisen suunnitelmallisuus on välttämätöntä muuttuvan työelämän takia. (Eklund 2018, 31.) Suunnitellussa perehdytyksessä säästetään aikaa ja perehdytyksen seurannalla ja arvioinnilla varmistetaan, että päästään suunniteltuihin tavoitteisiin (Työturvallisuuskeskus 2013). Perehdytyksessä on tärkeää miettiä riittävän pitkälle tulevaisuuteen, koska tämänhetkinen panostaminen perehdyttämiseen vaikuttaa positiivisesti tulevaisuudessa (Eklund 2018, 41–42). Ammattitaitoisesta henkilökunnasta hyötyy työntekijät, asiakkaat ja yritys (Työturvallisuuskeskus 2009, 3).

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia uuden työntekijän perehdytysprosessia sijoituspalveluihin Lounaismaan Osuuspankin Salon konttorissa. Pääkysymyksen tavoitteena on löytää vastaus, että miten pankin perehdytysprosessia sijoituspalveluissa voitaisiin kehittää tulevaisuudessa perehdyttäjän ja perehdytettävän näkökulmasta. Pääkysymyksen tueksi muodostettiin neljä alakysymystä, jotka ovat

1. Millainen perehdytysprosessi on sijoituspalveluissa?
2. Miten perehdytyksessä on onnistuttu?
3. Miten perehdyttämässä on huomioitu erilaista oppimista?
4. Miten perehdytystä seurataan?

Alakysymyksillä pyrittiin selvittämään perehdytysprosessin nykytilanne, perehdyttämisen onnistuminen, huomioidaanko erilaisia oppimistyyliä ja miten perehdyttämistä seurataan. Tutkimus on rajattu keskittymään perehdytetyn ja perehdyttäjän näkökulmasta. Rajaamisessa haluttiin huomioida sitä, että ketkä ovat käyneet perehdytysprosessin läpi. Tutkimus oli toimeksiantajalle ajankohtainen, koska syksyllä 2020 on perehdytetty uusi työntekijä sijoituspalveluihin. Toimeksiantaja pystyy käyttämään tutkimuksen tuloksia kehittäessään perehdytystä.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, joka tutkii uuden työntekijän perehdytysprosessia sijoituspalveluissa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Pitkäranta 2014, 27). Juutin ja Puusan (2020, luku 2) mukaan laadullisen tutkimuksen piirre on, että se perustuu ihmisten näkemysten ja kokemusten tarkasteluun. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä monin eri tavoin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Teemahaastattelussa keskitytään tutkittavien tulkintoihin asioista, heidän antamilleen merkityksille ja miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Pitkäranta 2014, 92–93.) Juutin ja Puusan (2020, luku 3.6) mukaan teemahaastattelu sopii ilmiöiden tutkimiseen ja teemahaastattelussa oletetaan, että tutkittavat ovat kokeneet tietyn prosessin tai asian. Teemahaastattelussa vastausvaihtoehtoja ei sidota tiettyihin vaihtoehtoihin, vaan haastateltava pystyy vastaamaan kysymyksiin omin sanoin (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 47). Opinnäytetyön tutkimuksessa haastattelu on rajattu tarkastelemaan toimeksiantajayrityksen perehdyttäjän ja perehdytetyn näkökulmasta. Opinnäytetyö jaettiin teemoihin selkeyden vuoksi ja tutkimuksen analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi menee yleensä aineiston ehdoilla, jossa empiirinen aineisto liitetään tiedettäviin teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & sarajärvi 2018, 133.)

1.3 Lounaismaan Osuuspankki

OP ryhmä on osuustoiminnallinen finanssiryhmä, joka on perustettu vuonna 1902 (OP Ryhmä 2021b). OP muodostuu yli 150 itsenäisestä osuuspankista, jotka omistavat OP Osuuskunta lähi- ja tytäryhteisöjä. Työntekijöitä on yli 12 000 ja Baltiassa on noin 400 työntekijää. OP Ryhmä tarjoaa pankki-, vakuutus-, varallisuushoito-, asumisen-, liikenteen-, turvallisuuden- ja terveydenhoitopalveluja. (OP Ryhmä 2021c)

OP Ryhmän perustehtäviin kuuluu edistää toimintaympäristön ja omistaja-asiakkaiden vankkaa taloudellista turvallisuutta, hyvinvointia ja menestystä. Ryhmän toiminta pohjautuu yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen kaikkien kesken. OP Ryhmä jaetaan kahteen osaan: talletuspankkien yhteenliittymiin ja muuhun OP Ryhmään. (OP Ryhmä 2021b)

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Lounaismaan Osuuspankille. Pankin palveluihin sisältyy päivittäiset raha-asiat, säästämisen ja sijoittamisen ratkaisut, luotot ja lainat, vakuutukset, OP Koti Lounaismaan tarjoamat kiinteistönvälityspalvelut, varallisuuden hoitoa OP Privatessa, yrityspalvelut maksuliikkeestä vakuutuksiin ja lakipalvelut. Lounaismaan Osuuspankki on omistaja-asiakkaiden omistama pankki. Asiakkaita vuoden 2018 lopussa oli noin 78 000 ja omistaja-asiakkaita oli yli 48 000. Työntekijöitä on noin 120, joihin kuuluu monipuolisesti finanssialan ammattilaisia. Lounaismaan Osuuspankin arvopohjana ovat yhdessä menestyminen, vastuullisuus ja ihmisläheisyys. Missiona on luoda turvallisuutta, kestäväää taloudellista menestystä ja hyvinvointia omistaja-asiakkaille ja toimintaympäristölle. (OP Ryhmä 2021d)

Opinnäytetyön aiheen suunnittelu lähti opinnäytetyön tekijän kesätöistä 2020. Aihe muo-vaantui keväällä 2021 lopulliseen muotoonsa. Opinnäytetyön tekijä on erittäin kiinnostunut sijoituspalvelualasta ja halusi, että opinnäytetyö liittyisi sijoituspalveluiden puolelle. Perehdyttäminen on myös tekijän yksi kiinnostuksen kohteista, joten opinnäytetyö oli mielenkiintoinen kokonaisuus molemmista.

1.4 Keskeisimmät käsitteet

Käsitteet ovat tutkimuksen keskeisimpiä rakennusaineita, joiden avulla työ rakennetaan (Juuti & Puusa 2020, luku 2.4). Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat oppiminen, perehdyttäminen ja perehdytysprosessi.

Oppiminen tarkoittaa kokemukseen perustuvia suhteellisen pysyviä muutoksia tiedoissa, asenteissa, valmiuksissa, ajattelussa, taidoissa ja toiminnassa (Kangas & Hämäläinen 2007, 29). Oppiminen on ihmisen toiminnan ominaispiirteitä ja se tarkoittaa uusien asioiden sisäistämistä (Peltomaa ym. 2012, 94). Kupiaisen ja Peltolan (2019, 11) mukaan yksilön näkökulmasta oppiminen tarkoittaa, että jokin hänen tunteissaan, tiedoissaan, taidoissaan tai ajattelussaan laajenee, syvenee, muuttuu tai vahvistuu.

Perehdyttäminen tarkoittaa uuden tiedon sisäistämistä ja sen soveltamista (Eklund 2018, 25). Perehdyttäminen kuvataan myös prosessina, jossa uusi työntekijä tai uudelleen perehdytettävä työntekijä tutustuu yrityksen kulttuuriin ja työntekijöiden rooleihin (Dávila & Piña-Ramírez 2018, luku 1). Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttäminen on kaikkea sitä, joilla tuetaan uutta työntekijää työsuhteen alussa. Kankaan ja Hämäläisen (2008, 2) mukaan perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkea sitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa henkilökunnan ja asiakkaat, työpaikan käytännöt sekä myös työpaikan liikeidean ja toiminta-ajatuksen, tietää mitä odotetaan työtehtävästään ja on tietoinen oman työtehtävänsä vastuista ja niihin liittyvistä turvallisuusohjeista. Kupias ja Peltola (2009, 19) kiteyttävät perehdyttämisen olevan kaikkea sitä, että työntekijän työyhteisöä, työympäristöä tai osaamista parannetaan, että työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun työyhteisössä, yrityksessä ja työssään sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssä itsenäisesti.

Opinnäytetyössä käsitellään suunnitelmallista perehdytysprosessia. Suunnitelmallinen perehdytysprosessi on jaettu perehdytyksen suunnitteluun, lähtötilanteen kartoittamiseen, työpaikan perehdyttämiseen, työnopastukseen, itsenäiseen työskentelyyn, oppimisen varmistamiseen, perehdytysprosessin kehittämiseen. Perehdytyksen suunnittelussa mietitään perehdytyksen tavoitteet, perehdytysmateriaalia ja valitaan perehdyttävä. Lähtötilanteen kartoituksessa selvitetään perehdytyksen tarpeet. Perehdytys työpaikkaan tarkoittaa yleisten käytäntöjen jakamista työpaikasta. Työnopastuksella tarkoitetaan käytännön työn tekemistä ja työturvallisuus- ja hyvinvointiasioiden perehdyttämistä. Uuden työntekijän työskennellessä itsenäisesti tuki on edelleen varmistettava. Oppimisen varmistamisella tarkoitetaan, että arvioidaan lisäperehdytyksen tarpeet. Perehdytysprosessin kehittämistä varten kerätään kokemukset, arviot ja palautteet perehdytysprosessista. (Työterveyslaitos 2021.)

2 Oppiminen

Oppimisessa yksilön tiedot, tunteet ja taidot muuttuvat. Oppiminen voi tapahtua äkillisesti tai pikkuhiljaa, eikä sitä aina heti näy ulospäin. Yksilö pystyy itse säätämään milloin ja miten ympäristö näkee oppimisen. (Kupias & Peltola 2019, 37.) Ihminen pystyy säätämään omaa käyttäytymistään oppimisen perusteella. Oppiminen on päivittäistä eikä se rajoitu mihinkään ikävaiheeseen. (Peltomaa ym. 2012, 94.)

Oppimiseen vaikuttaa työmuisti, johon mahtuu vain muutama asia kerrallaan (Kupias & Peltola 2019, 42). Oppimisesta jää yleensä aina aukkoja, joten perehdytyksessä pitäisi rohkaista tulokasta kysymään, jotta nämä aukot saataisiin täytettyä. Pienetkin aukot voivat estää tiedon syventymisen. Perehdyttäjän pitäisi auttaa perehdytetyn ymmärtämään asioiden yhteys, jotta tulokas muistaa uuden opitun asian paremmin. (Eklund 2018, 54–55.) Perehdytyksen alussa perehdytettävälle kerrotaan paljon uusia asioita. Tulokkaan oppimista edesauttaa työpaikalta saatu oheismateriaali. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.) Työpaikan ympäristö ja työilmapiiri vaikuttavat oppimiseen (Eklund 2018 52 & 56). Oppimisen tehokkuuden varmistamiseen vaikuttaa yksilöllisyys perehdyttämisessä. Perehdytettävillä on erilaiset lähtökohdat, jotka vaikuttavat oppimiseen. Perehdytettävän motivaatio ja asenne vaikuttavat paljon oppimisen ymmärtämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Eklundin, Hämäläisen ja Kankaan (2018, 54; 2007, 13) mukaan oppimistyyleillä pystytään tarjoamaan paremmat oppimisen ymmärtämisen mahdollisuudet. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 13) mukaan oppimistyyli tarkoittaa oppimistavoissa olevia yksilöllisiä eroja. Oppimistyylin kuvaillaan olevan luonteenomaisia tapoja oppia, ajatella ja tehdä havaintoja. Oppimistyyliin vaikuttaa kokemus, ennakkotieto, luonteenpiirteet, ikä ja opiskeluympäristö (Peltomaa ym. 2012, 116.)

2.1 Oppiminen käsitteenä

Hämäläisen ja Kankaan (2008, 29) mukaan oppiminen tarkoittaa kokemukseen perustuvia suhteellisen pysyviä muutoksia tiedoissa, asenteissa, valmiuksissa, ajattelussa, taidoissa ja toiminnassa. Ihmisen ominaispiirteitä on oppiminen ja se tarkoittaa uusien asioiden sisäistämistä (Peltomaa ym. 2012, 94). Kupiaisen ja Peltolan (2019, 35–36) tutkimuksen tuloksissa vastaajat kuvailivat oppimisen olevan tietojen lisääntymistä, tietojen soveltamista, asioiden ymmärtämistä, asioiden muistamista ja niiden toistamista, yhteisöllistä ulottuvuutta, ajattelutavan muuttumista, jos näkee asian uudella tavalla ja ihmisenä muuttu-

mista. Kupiaisen ja Peltolan (2019, 11) mukaan oppiminen tarkoittaa yksilön näkökulmasta tietojen, tunteiden, taitojen ja ajattelun laajenevan, syvenevän, muuttuvan tai vahvistuvan.

Oppimisessa pystytään tallentamaan tietoja ja palauttamaan ne muistiin nopeasti, tehokkaasti ja perusteellisesti. Oppimisessa luodaan uutta yhdistelemällä tietoja uudella tavalla ja pystytään ratkaisemaan ongelmia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 29.) Oppiessa aivot muokkautuvat aktiivisesti ja ne luovat uusia verkostoja. Verkostoja luodessa aivot yhdistävät uuden tiedon vanhoihin tietoihin ja voi myös korvata vanhan tiedon uudella. Aivot pysyvät terveenä käyttämällä niitä. Työelämän haasteet antavat aivoille virikkeitä, joka myös kuluttaa aivoja. Jatkuva tiedonsaanti aktivoi aivoja jatkuvasti, mikä johtaa niiden väsymiseen. Väsyneenä on haasteellista toimia kärsivällisesti ja johdonmukaisesti. Tämä voi vaikeuttaa oppimiseen ja osaamisen vakiintumiseen. Aivot tarvitsevat räsytystä, mutta myös lepoa. Uusien asioiden sisäistämiseksi pitäisi muistaa pitää taukoja ja antaa aivojen myös palautua. (Kupias & Peltola 2019, 39–41.)

2.2 Oppiminen perehdytyksessä

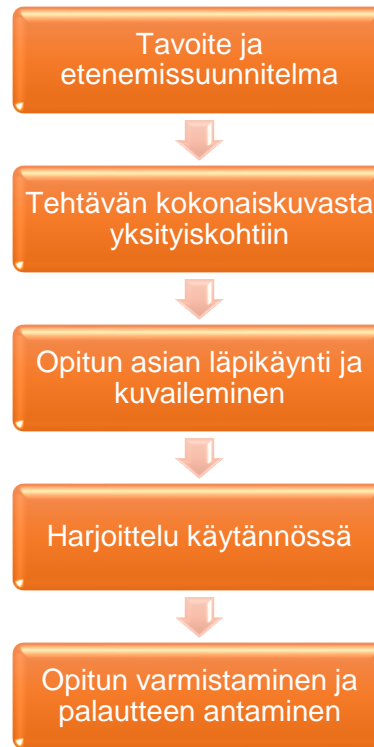
Oppimiseen vaikuttaa työmuisti, johon mahtuu kerrallaan vain muutama asia. Työmuistissa pystytään käsittelemään sitä vähemmän tietoa, mitä hajanaisempaa tietoa saadaan. (Kupias & Peltola 2019, 42.) Oppimiseen vaikuttaa myös millainen ilmapiiri työpaikalla on ja millaista työskentely on. Kun työskentely on mukavaa sekä työilmapiirin ollessa hyvä, oppiminen on sujuvampaa uudelle työntekijälle. Työilmapiirillä on iso vaikutus oppimiseen ja ajatteluun. (Eklund 2018, 56.)

Perehdyttävän motivaatio ja asenne vaikuttavat paljon oppimisen sisäistämiseen (Kangas & Hämäläinen 2007, 13). Motivoitunut ihminen käyttää aikaansa ja energiaansa jonkun asian oppimiseen. Pienet koettelemukset eivät lannista häntä, kun hänellä on selvä päämäärä. (Kupias & Peltola 2009, 129.) Uuden työntekijän aloittaessa ympäristön ärsykkeet vaikuttavat oppimiseen. Perehdyttävän huomio voi hajaantua helposti, jos ympäristössä on erilaisia ärsykeitä. Alussa uudet työkaverit ja rutiinit vievät paljon energiaa. (Eklund 2018, 146.) Suunnitellussa perehdytyksessä tavoitteena on luoda ympäristö, jossa on mahdollisimman hyvä oppia ja ymmärtää mitä on oppiminen. Fysiologisessa näkökulmassa oppiminen on aivojen rakenteiden muuttumista. Aivoissa olevat sähköiset signaalit liikkuvat kovaa vauhtia edestakaisin. Perehdytyksessä uusi työntekijä haluaa mahdollisesti oppia paljon uudesta työtehtävästään. Liian innokas perehdyttävä kuormittaa helposti itsensä, kun haluaa ottaa kaiken tiedon vastaan. Uuden asian opettelussa on tärkeää, että huomio kiinnittyy kyseiseen asiaan riittävän kauan. (Eklund 2018, 52–53.)

Oppimista edesauttaa työpaikalta saatu oheismateriaali. Perehdytyksen alussa perehdyttävälle kerrotaan paljon uutta asiaa. Perehdyttävän on helpompi oppia asia, jos hän on saanut etukäteen tutustua asioihin aineiston avulla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.) Perehdytyksessä oleva oheismateriaali pitää olla selkeä lukea ja käyttää. Oheismateriaali pitää suunnitella niin, että sitä pystytään tulevaisuudessa helposti päivittämään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.) Oheismateriaalin täytyy pysyä tiiviissä tietopakettissa, että jokainen sitä tarvitseva jaksaa lukea materiaalin. Oheismateriaalia tehdessä kannattaa yhdistää uutta työntekijää käsittelevät teemat ja jo palkattuja henkilöitä käsittelevät teemat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 212–213.) Perehdytyskansion pitäisi olla yrityksen näköinen ja sitä pitäisi pystyä päivittämään työntekijän palautteen ja toiveiden mukaisesti (Kupias & Peltola 2009, 70–71).

Asioiden yhdistäminen ennalta tuttuun asiaan helpottaa muistamista. Perehdytyksessä on tärkeää, että perehdyttäjä auttaa perehdytettävää ymmärtämään asioiden yhteyden, jotta työntekijä muistaa uuden opitun asian paremmin. Perehdytyksessä pitää kannustaa kysymysten esittämiseen, koska kysyminen auttaa perehdytettävää kehittymään työtehtävissään. Oppimisen jää yleensä aina aukkoja asioihin, joten kysymyksillä saadaan nämä aukot täytettyä. Ymmärryksessä pienetkin aukot voivat estää tiedon syventymisen. Kysymykset auttavat myös perehdytettävää haastamaan omaa ajatustapaa, joka kehittää hänen ammattitaitoansa. (Eklund 2018, 54–55.) Uuden tiedon oppiminen ja soveltaminen vaativat aikaa ja toistoja, mikä vaatii yritykseltä riittävästi resursseja. (Eklund 2018, 26.)

Oppimiseen vaikuttaa yksilöllisyys perehdytyksessä. Perehdytettävät ovat erilaisia ja kaikille tulee erilaisia tilanteita, joihin ei ole valmista yhtäläistä mallia. Perehdyttävillä on erilaiset tiedot ja taidot, joihin vaikuttaa esimerkiksi koulutustausta, työkokemus ja elämäkokemus. Fyysiset ja psyykkiset erot vaikuttavat miten toinen oivaltaa nopeammin asiat ja toinen on kätevämpi käsistään. Fyysisistä ja psyykkisistä eroista huolimatta jokaisesta voi tulla hyvä työntekijä, jos perehdytettävä ottaa nämä eroavaisuudet huomioon perehdytyksessä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Oppimisen toimivuus edellyttää toiminnan harjoitteluajan aktiivisen tiedon käsittelyä. Oppijan pitää itse ponnistella opittavan asian eteen, mutta yrityksen verkkomateriaali tai kollegan osaaminen ovat myös hyviä oppimisen lähteitä. (Kupias & Peltola 2019, 36.) Tuottava oppiminen tapahtuu, kun uusi työntekijä ymmärtää oppimisen merkityksen, hänellä on työrauha ja tehtävät tuntuvat sopivan haasteellisilta (Eklund 2018, 56).



Kuvio 1. Osuuspankin perehdyttämismalli uusien asioiden oppimiseen (mukaillen OP Intranet 2021)

Osuuspankin perehdytysmalli (kuvio 1) uusien asioiden oppimisesta jaetaan viiteen teemaan. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan uuden työntekijän osaaminen sekä mitkä vaativat erityishuomiota ja perehdytystä. Ensimmäisessä vaiheessa käydään myös läpi uuden työntekijän kanssa tehtävänkuva ja mitä osaamista työtehtävään tarvitaan. Etenemissuunnitelmassa määritetään aikataulu, tavoite ja suunnitelma tavoitteiden onnistumiseen. Toisessa kohdassa perehdytyksessä kerrotaan perusteellisesti yleiskuva työtehtävästä, jonka jälkeen tarkennetaan yksityiskohtiin. Kolmannessa kohdassa uusi työntekijä käy läpi suullisesti asian tai toiminnan. Suullinen läpikäynti auttaa sisäistämään opitun asian sekä varmistetaan oppimisesta. Neljännessä kohdassa keskitytään käytännön harjoitteluun. Perehdytettävä pyrkii itsenäisesti suoriutumaan työtehtävistä, mutta perehdyttäjä on taustalla mukana. Viimeinen kohta sisältää opitun varmistamisen ja palautteen antamisen. Perehdytetty alkaa työskentelemään itsenäisesti, mutta perehdyttäjän saatavuus pitäisi varmistaa. Perehdyttäjän pitäisi myös tiedustella miten työskentely on sujunut. Jos huomataan kertaustarpeita, niihin tulisi reagoida välittömästi. Molemmin puolinen palaute on tärkeää työntekijöiden kehittymisen ja motivaation kannalta. (OP Intranet 2021)

2.3 Oppimistyyli

Oppimistyyli tarkoittaa oppimistavoissa olevia yksilöllisiä eroja (Kangas & Hämäläinen 2007, 13). Oppimistyylin kuvaillaan olevan luonteenomaisia tapoja ajatella, oppia ja tehdä

havaintoja. Oppimistyyliin vaikuttaa ikä, kokemus, ennakkotieto, luonteenpiirteet ja opiskelu ympäristö. (Peltomaa ym. 2012, 116.) Kupiaisen ja Peltolan (2009, 121) mukaan oppimistyyliä pystytään tarkastelemaan eri näkökulmista.

Ensimmäisen periaatteen mukaan oppimistyyliä voidaan jakaa loogisiksi ajattelijoiksi, aktiivisiksi toimijoiksi, käytännön toteuttajiksi ja harkitseviksi tarkkailijoiksi. Looginen ajattelija arvioi ja miettii tehtäviä sekä niiden yhteyksiä muihin tietoihin. Looginen ajattelija on kiinnostunut pohtimaan monenlaisia vaihtoehtoja, suunnittelee ennen työn aloittamista ja ymmärtää eri näkökulmien käsiteltävät asiat. Aktiivinen toimija asettaa itselleen tavoitteet oppimiseen, haluaa ottaa tiedon hallintaansa ja suuntautuu opiskeluun saamansa palautteen perusteella. Aktiivinen toimija työskentelee yleensä mielellään aktiivisessa ryhmässä tai yksin. Käytännön toteuttaja haluaa tutustua tehtävään ongelmakeskeisesti ja haluaa nähdä asian sovellettavuuden. Käytännön toteuttaja haluaa ottaa mallia muiden onnistuneista ratkaisuista ja mennä kohti tehtävän ratkaisua tehokkaasti. Harkitseva tarkkailija tutkii ja seuraa muiden tapaa tehdä tehtäviä. Tämän jälkeen harkitseva tarkkailija etenee täsmällisen suunnitelman mukaan. (Peltomaa ym. 2012, 116.)

Toisen periaatteen mukaan oppijat voidaan jakaa visuaalisiin, auditiivisiin ja kinesteettisiin oppijoihin (Peltomaa 2012 ym. 116). Oppimistyyliä on jaettu sen mukaan, minkä aistin tai kanavan avulla ihmiset tallentavat tai käsittelevät tietoa. Visuaalinen oppija sisäistää asiat näköaistilla, auditiivinen oppija sisäistää asiat kuuloaistilla ja kinesteettinen oppija sisäistää asiat liike- ja lihasaistilla. (Kupias & Peltola 2009, 121.) Visuaalista oppijaa edesauttaa visuaalinen hahmottaminen, esimerkiksi kuvien, kaavioiden tai hahmotelmien avulla. Auditiivista oppijaa edesauttaa kuuntelu ja oppimisen jälkeen hän pystyy käsittelemään uutta tietoa muistin avulla ja yhdistelemään ne aiemmin opittuihin tietoihin. Kinesteettistä oppijaa edesauttaa oma tekeminen ja kokeileminen. Hän ohjaa itse omaa oppimistaan ja haluaa kokeilla asioita. (Peltomaa ym. 2012, 116–117.)

Erilaisilla oppimistyyliillä pystytään tarjoamaan paremmat oppimisen ymmärtämisen mahdollisuudet (Eklund 2018, 54; Kangas & Hämäläinen 2007, 13). Aivojen normaali toimintatapa on samankaltainen jokaisella, mutta yksilöiden välillä on eroavaisuuksia. Ihmiset oppivat eri tavalla, joten tietoa voidaan tarjota eri muodoissa, esimerkiksi opastuksen jälkeen perehdyttävä voi kerrata itsenäisesti lukemalla oppaasta tai katsomalla videon aiheesta. Erilaisten oppimistapojen yhdisteleminen lisää innokkuutta opiskeluun ja erilaisten oppimistyylien tarjoaminen auttaa perehdyttävää oppimaan paremmin. (Eklund 2018, 54–55.) Perehdyttäjän oma oppimistyyli vaikuttaa myös perehdytykseen, jonka vuoksi monipuolisuus perehdytyksessä on tärkeää (Kupias & Peltola 2009, 120).

3 Perehdytys

Työelämässä yrityksissä tapahtuu muutoksia, joten perehdyttäminen koskee myös vanhoja työntekijöitä. Perehdytyksessä on kyse jatkuvasta prosessista, jota parannetaan tarpeiden mukaan. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Perehdyttämisen kuvaillaan olevan prosessi, joka alkaa työntekijän ja yrityksen ensimmäisistä kontakteista. Perehdyttämällä luodaan alusta työntekijälle työyhteisöön, jossa työntekijä saa suunnan tavoitteilleen ja visioilleen yrityksessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Ensimmäiset kuukaudet ovat uuden työntekijän sitoutumisen kohdalla tärkeimpiä. Hyvän opastuksen ja perehdyttämisen ansiosta uusi työntekijä saa onnistumisen kokemuksia, jotka vaikuttavat uuden työntekijän sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Eklund 2018, 34–35.) Perehdyttämällä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työhön liittyvät odotukset, ihmiset, työpaikan ja sen tavat (Työturvallisuuskeskus 2013). Österbergin (2014, 115) mukaan uusi työntekijä tuntee olonsa turvallisemmaksi uusissa tehtävissä, kun hän on saanut hyvän perehdytyksen.

Eklundin (2018, 27) mukaan perehdyttäminen ei pidä jäädä erilliseksi prosessiksi, vaan perehdyttämisen pitää liittyä muuhun yrityksen toimintaan. Perehdyttämislle asetetaan yleensä tavoitteet, jotka ovat muutakin kuin laissa määritellyt työturvallisuudesta huolehtiminen (Eklund 2018, 28). Perehdytykselle asetetut tavoitteet ohjaavat toimintaa tehokkaammin (Eklund 2018, 120).

Suunnitelmallisessa perehdytyksessä huomioidaan tasapuolisuus ja sisällön laatu. Muutuvassa työelämässä perehdytyksen kehittäminen on nykypäivänä välttämätöntä ja suunnitelmallisuus mahdollistaa tämän. (Eklund 2018, 31.) Laadukas perehdyttäminen vaikuttaa virheiden, vahinkojen ja tapaturmien vähenemiseen, tehokkaaseen ja nopeampaan tehtävien oppimiseen. Osaavasta henkilökunnasta hyötyy asiakkaat, yritys ja työntekijät. (Työturvallisuuskeskus 2009, 3–4). Eklundin (2018, 31) mukaan perehdyttämällä on suuri vaikutus työhyvinvointiin, viihtyvyyteen, työssä suoriutumiseen ja työyhteisön sitoutumiseen.

3.1 Perehdytys käsitteenä

Eklundin (2018, 25) mukaan perehdyttäminen tarkoittaa uuden tiedon sisäistämistä ja sen soveltamista. Dávilan ja Piña-Ramírezin (2018, luku 1) mukaan perehdyttäminen kuvataan myös prosessina, jossa uusi työntekijä tai uudelleen perehdytettävä työntekijä tutustuu yrityksen kulttuuriin ja työntekijöiden rooleihin. Perehdyttämisen kuvataan olemaan kaikkea sitä, millä uutta työntekijää tuetaan työsuhteen alussa (Kjelin & Kuusisto 2003,

14). Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkea sitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa henkilökunnan ja asiakkaat, työpaikan käytännöt myös sen liikeidean ja toiminta-ajatuksen ja tietää mitä odotetaan työtehtävästään ja on tietoinen oman työtehtävänsä vastuista ja niihin liittyvistä turvallisuusohjeista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Perehdyttämisen kuvataan olevan kaikkea sitä, mitä työntekijän työyhteisössä, työympäristössä tai osaamisessa parannetaan, että työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun työyhteisössä, yrityksessä ja työssään. (Kupias & Peltola 2009, 19; Österberg 2014, 115.)

Perehdyttämisessä työntekijä oppii tuntemaan ihmiset, työhön liittyvät odotukset, työpaikan ja sen tavat (Työturvallisuuskeskus 2009, 2). Yrityksessä tapahtuvat muutokset vaikuttavat jokaisen työn tekemiseen, joten perehdytys koskee uusia ja myös vanhoja työntekijöitä (Työturvallisuuskeskus 2013). Perehdytyksessä on kyse jatkuvasta prosessista, jota pitää parantaa tarpeiden mukaan (Työturvallisuuskeskus 2009, 2). Onnistunut perehdytys tukee yrityksen ja uuden työntekijän vuorovaikutusta (Eklund 2018, 25). Perehdyttäminen vaikuttaa yrityksen ilmapiiriin, kustannuksiin, henkilöstön pysyvyyteen ja työn laatuun ja tehokkuuteen (Kjelin & Kuusisto, 2003, 9).

Dávilan ja Piña-Ramírezin (2018, luku 1) mukaan perehdyttäminen jaetaan kahteen erilliseen, mutta toisiaan täydentäviin perehdytyksiin: yleinen perehdytys ja roolikohtainen perehdytys. Yleisessä perehdytyksessä käsitellään, että miten yrityksessä toimitaan riippumatta työpaikan työasemasta. Yleisen perehdytyksen teemoja voi olla esimerkiksi yrityksen visio, arvot, yleiset käytännöt tai historia. Roolikohtainen perehdytys räätälöidään yksilölliseksi prosessiksi. Roolikohtainen perehdytys auttaa työntekijää saamaan taidot ja tiedot, jotka auttavat työroolin sisäistämiseen. Työntekijä saa yksilöidystä roolikohtaisesta perehdytyksestä tunnetilan, jossa hän tuntee olonsa mukavaksi täyttäessään vaatimukset pienessä ajassa. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, luku 1) Kankaan ja Hämäläisen (2008, 2) kuviossa perehdytys jaetaan ”Talo tutuksi” ja ”Työ tutuksi” perehdytyksiin. Talo tutuksi perehdytyksessä tutustutaan työyhteisöön, yritykseen ja talon tapoihin. Työ tutuksi osiossa käsitellään työhön perehdyttämistä eli työnopastusta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Kupiaisen ja Peltolan (2009, 19) kuviossa perehdyttäminen jaetaan alku- ja yleisperehdyttämiseen sekä työnopastukseen.

3.2 Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttämisen ei pidä jäädä erilliseksi prosessiksi, vaan perehdyttämisen pitää liittyä muuhun yrityksen toimintaan. Yrityksissä asetetaan usein perehdyttämisen tavoitteet, jotka ovat muutakin kuin laissa määritelty työturvallisuudesta huolehtiminen. (Eklund

2018, 27–28.) Perehdytykselle asetetut tavoitteet ohjaavat toimintaa tehokkaammin ja perehdytettävä saa onnistumisen kokemuksia tavoitteiden saavuttamisesta. Perehdyttäjän kanssa pitäisi jutella myös tulevaisuuden tavoitteista, jotta perehdyttäjä ymmärtää miten pienempien tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää tulevaisuuden kannalta. (Eklund 2018, 120.)

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 2 luvun 14 pykälän mukaan työnantajan pitää antaa tarpeelliset tiedot työpaikan vaara- ja haittatekijöistä. Ensimmäinen kohta määrittelee, että työnantajan on huolehdittava, että työntekijä perehdytetään työhönsä, työpaikan työolosuhteisiin, työvälineisiin ja niiden käyttöön ja tuotanto- ja työmenetelmiin. Perehdyttäminen koskee uuden työn tai tehtävän aloittamisessa tai työtehtävien muuttuessa. Toinen kohta määrittelee, että työntekijälle on annettava opetusta ja neuvomista vaarojen ja haittojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai hyvinvointia uhkaavien haittojen tai vaarojen välttäminen. Kolmannessa kohdassa määritellään, että työntekijälle pitää antaa opetusta ja neuvomista puhdistus-, säätö-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Neljännessä kohta määrittelee, että työntekijälle annettua opetusta ja neuvomista pitää täydentää tarvittaessa. (laki työturvallisuuslaista 23.8.2002/738)

Perehdytyksen tavoitteista on tärkeä keskustella, että työntekijä tietää mitä odotuksia työnantaja on asettanut työntekijän työajalle. Perehdytysjakson tehtävien sisältö ja haastetaso saadaan selvitettyä keskustelemalla perehdytettävän kanssa. Uuden työntekijän kohdalla kannattaa aloittaa pienemmillä tehtävillä ja kasvattaa vastuuta vähitellen haastavimmilla ja itsenäisemmillä tehtävillä. Perehdytyksen säännöllisellä seurannalla ja työntekijän palautteella saadaan selville työntekijän kokemus tehtävän onnistumisesta. Työntekijältä on tärkeä kysyä mitkä työtehtävät on kokenut liian matalaksi, mitkä liian korkeiksi ja mitä tehtäviä hän haluaisi jatkossa tehdä. Perehdytyksessä karsitaan ylimääräiset kuormitustekijät ja nostetaan esille jokaisen työntekijän itsensä johtamisen taitojen merkitys. (Eklund 2018, 51–52.) Osa yrityksistä suosii lyhyitä työsuhteita ja voivat tavoitella perehdytyksessä nopeaa oppimista tai rutiinitehtävien hallinnointia. Pitkäaikaista työsuhdetta toivovat yritykset, jotka ovat valmiina panostamaan perehdytykseen. Pitkäaikaista työsuhdetta etsiville yrityksille tavoitteet voivat olla esimerkiksi työympäristöön tutustuminen tai organisaatiokulttuuriin sopeutuminen. Yritys näkee perehdyttämisen kehityksen jatkuvan perehdytysjakson jälkeen. Perehdytysprosessille yleisemmän tason tavoitteita voivat olla esimerkiksi, että perehdytys tukee yrityksen strategiaa, vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, edesauttaa työntekijöiden sitoutumista, huomioi uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet ja kasvattaa vuorovaikutuksen laatua. (Eklund 2018, 28–30.)

Uuden työntekijän sitoutumisen kannalta ensimmäiset kuukaudet ovat tärkeimpiä. Ensimmäiset kuukaudet ovat yleensä perehdytysjaksoja. Perehdyttämisen lisäksi on tärkeää tutustuttaa työyhteisöön ja antaa uudelle työntekijälle tukea. Uuden työntekijän vastaanotto työpaikalla vaikuttaa myös työntekijän sitoutumiseen työpaikkaan. Taitava perehdytys saa perehdytettävän kokemaan työtehtävissä onnistumisen tunteita. Motivoiva ja myönteinen palaute ovat tärkeitä työtehtävän oppimiseen ja kehittymiseen. Palautteen antaminen on tärkeää kokonaisuutena yritykseltä eikä pelkästään esimieheltä tai perehdyttäjältä. (Eklund 2018, 34–36.) Uusi työntekijä sopeutuu ja oppii paremmin, kun hänet perehdytetään hyvin uuteen työhön (Työturvallisuuskeskus 2009, 3). Eklundin (2018, 34–35) mukaan hyvän opastuksen ja perehdyttämisen ansiosta uusi työntekijä saa onnistumisen kokemuksia, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Uusi työntekijä tuntee olonsa turvallisemmaksi uusissa tehtävissä, kun hän on saanut hyvän perehdytyksen (Österberg 2014, 115). Uudelle työntekijälle ja asiakkaille syntyy myönteinen yrityskuva hyvän perehdytyksen ansiosta. Perehdyttämisen myötä virheet, turvallisuusriskit, poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät (Työturvallisuuskeskus 2009, 3–4). Österberg (2014, 115) huomioi myös, että usein virheiden korjaamiseen kuluu monen työntekijän työaika. Hyvällä perehdyttämisellä pystytään vähentämään kustannuksia (Työturvallisuuskeskus 2009, 4).

Työntekijän palkkaaminen on suuri investointi yritykselle. Suunnitelmallisessa perehdytyksessä pyritään varmistamaan investoinnin kannattavuus. Tehokas perehdytys vaatii riittävästi resursseja yritykseltä. (Eklund 2018, 31–32.) Resurssit ovat aineettomia ja aineellisia. Aineelliset resurssit on helpompi hahmotella ja niihin kuuluu esimerkiksi työvälit, työskentelytilat ja budjetti. Aineettomia resursseja on vaikeampi arvioida ja niihin kuuluu esimerkiksi yrityksen johtaminen, henkilöstön sitoutuminen ja osaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 90.) Osaavassa perehdytysprosessissa uudelle työntekijälle saadaan nopeammin tehokkuus työn tekoon ja perehdytykseen kuluu vähemmän resursseja, esimerkiksi perehdyttäjien työtunteja (Eklund 2018, 33). Perehdyttämässä työntekijät oppivat mitä työtehtävässä mitä ja milloin pitää tehdä. Perehdyttämishjelmalla vähennetään työntekijöiden vaihtuvuutta, joka vaikuttaa kustannussäästöihin uuden työntekijän rekrytoinnissa, valinnassa ja perehdyttämässä. Perehdyttämishjelmalla yritys osoittaa haluavansa kehittää työntekijöiden uraa yrityksessä. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, luku 2)

3.3 Perehdytyksen kesto

Perehdyttäminen alkaa työntekijän ja yritysten ensimmäisten yhteydenottojen aikana. Perehdyttämisen kesto on vähintään koeajan pituuden verran, mutta yleensä perehdyttämisen kesto on vähintään puoli vuotta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Perehdyttämisen kesto voi vaihdella paljon riippuen tehtävästä ja alasta. Suunniteltu perehdytys voi kestää

esimerkiksi kolme kuukautta, johon voidaan suunnitella perehdyttämiseen liittyvää sisältöä. Suunnitelman ei kannata olla liian tarkka, koska perehdyttämiseen vaikuttaa miten perehdyttäminen etenee juuri kyseisen henkilön kohdalla. (Eklund 2018, 88–89.) Perehdyttämisen kestoon vaikuttaa perehdytyksen laajuus, joka riippuu tulevista työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta (Österberg 2014, 116).

Perehdyttäminen loppuu, kun sen tavoitteet on saavutettu. Tarkkaa kohtaa perehdyttämisen loppumiselle on vaikea arvioida. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Perehdytysjakson jälkeen ei oleteta, että oppiminen ja kehittyminen loppuu heti siihen. Perehdytysjakson jälkeen voidaan asettaa uudet tavoitteet seuraaville kuukausille. (Eklund 2018, 90.)

3.4 Perehdytysprosessin suunnitelmallisuus

Suunnitellussa perehdytyksessä pystytään panostamaan tasapuolisuuteen ja sisällön laatuun. Suunnitelmallisuus perehdytyksen kehittämisessä on nykypäivänä välttämätöntä muuttuvan työelämän takia. (Eklund 2018, 31.) Suunnitelmallinen perehdytysprosessi säästää aikaa perehdytyksessä ja siinä pitää olla perehdytyksen seuranta ja arviointia, koska niillä varmistetaan, että päästään suunniteltuihin tavoitteisiin (Työturvallisuuskeskus 2013). Laadukas perehdyttäminen vaikuttaa tapaturmien, virheiden ja vahinkojen väheneemiseen, tehokkaaseen ja nopeampaan tehtävien oppimiseen, työntekijöiden tiedostamiseen riskeistä ja niihin varautumiseen. Vakituiset työntekijät pystyvät jättämään loman ajaksi työasiat työpaikalle, kun huomaavat asioiden sujuvat heidän ollessa poissa. (Työterveyslaitos 2021.) Asiantuntevasta henkilökunnasta hyötyy asiakkaat, yritys ja työntekijät. (Työturvallisuuskeskus 2009, 3–4).

Suunnitelmallisessa perehdytysprosessissa yhtenäisyys voidaan varmistaa yrityksen jokaisessa työtehtävässä. Perehdyttäjän ammattitaito vaikuttaa perehdytyksen todellisen laatuun. Yrityksen pitää ottaa huomioon perehdyttäjän valitsemisessa, että perehdyttäjä ottaa huomioon uuden työntekijän tarpeet ja hallitsee oppimisprosessin taidot. Yrityksen näkökulma perehdytyksessä avautuu perehdytysprosessissa ja tarjoaa mahdollisuudet uuden työntekijän kehittymiselle, jonka takia yhteinen linja yrityksen perehdyttämisestä on tärkeää. Suunnitelmallisessa perehdytysprosessissa pystytään oppimaan aikaisemmista virheistä. Perehdytys suunnitelmassa käsitellään, mitä perehdytys tarkoittaa yrityksessä, mistä perehdytys koostuu ja mitä tavoitteita perehdytyksellä on. (Eklund 2018, 36–37.) Perehdyttäminen pitää olla tasalaatuista, läpinäkyvää ja oikeudenmukaista. Jokaisen työntekijän pitää saada ymmärtää mistä perehdyttäminen koostuu ja miten voi itse vaikuttaa siihen. Työntekijän ymmärtäessä perehdyttämisen eri vaiheiden perusteet, on hän val-

miimpi sitoutumaan perehdytykseen. Perehdyttämisellä on iso vaikutus työntekijän työhyvinvointiin, viihtyvyyteen, työssä suoriutumiseen ja työyhteisöön sitoutumiseen. (Eklund 2018, 30–31.)



Kuvio 2. Laadukkaan perehdytysprosessin vaiheet (mukailen Työterveyslaitos 2021)

Käsittelen perehdytysprosessin vaihteita (kuvio 2) tulevissa kappaleissa. Työterveyslaitoksen perehdytysprosessin kuvio on pohja teorialle ja tutkimukselle. Perehdytysprosessin ensimmäinen vaihe on perehdytyksen suunnittelu (Työterveyslaitos 2021). Perehdytysprosessia suunniteltaessa pitää ottaa huomioon eri näkökulmat yrityksessä. Suunnitelmaa on hyvä pohtia itsenäisesti, mutta myös isommalla kokoonpanolla. Tarkoituksena on löytää sopiva vaihtoehto, että mitä yritys haluaa uudelle työntekijälle tarjota. (Eklund 2018, 74.) Perehdyttävä voi olla mukana perehdytysuunnitelman laadinnassa tai ainakin varmistaa, että perehdytys etenee perehdytysuunnitelman mukaisesti (OP Intranet 2021). Suunnitelma pitää saada vietyä perehdytykseen perehdytysoppaan, -suunnitelman tai -ohjelman muodossa. Lopullinen tuotos pitää pohjautua siihen, että mitä tavoitteita perehdytykselle laitetaan. Parhaimmillaan tuotos toimii perehdytyksen aikana karttana perehdytettävälle ja perehdyttäjälle. (Eklund 2018, 75.)

Perehdytyksen suunnittelussa yksi vaiheista on perehdyttäjän valinta (Työterveyslaitos 2021). Perehdyttäjä on henkilö yrityksestä, joka vastaa tietyn tehtävän tai asiakokonaisuuden neuvomisesta uudelle työntekijälle (Eklund 2018, 140). Perehdyttäjän valinta on tärkeää, mutta tärkeää on myös perehdyttäjän tukeminen tehtävässä (Kupias ja Peltola 2009, 57). Perehdytysprosessin aikana perehdyttäjiä voi olla useampia, jotka voivat vaihtua tilanteen mukaan. Perehdyttämisen osa-alueiden jakamisesta hyötyy esimies ja yritys. Esimies pystyy keskittymään muihin työtehtäviin, esimerkiksi perehdytyksen kokonaisuuteen ja yrityksen työntekijät pääsevät jakamaan osaamistaan sekä oman asiantuntijuusalueen opastamisesta tulee samalla arvostuksen osoitus. Uusi työntekijä pääsee tutustumaan työyhteisöön heti perehdytyksessä, kun perehdyttäjiä on useampi. Perehdyttäjän määrän kasvaessa esimiehen on huomioitava perehdytysprosessin tasalaatuisuuteen. (Eklund 2018, 140–141.) Esimies on vastuussa perehdytyksen toteuttamisesta ja organisoinnista (Kjelin & Kuusisto 2003, 186; Kupias & Peltola 2009, 19).

Eklundin (2018, 142) mukaan perehdyttäjäksi pitäisi valita työntekijä, joka on aidosti sitoutunut työtehtäväänsä ja rooliinsa. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 193) mukaan perehdyttäjää kutsutaan kummiksi tai tutoriksi ja perehdyttäjän tehtävä on vähentää tilanteita, joissa perehdytettävä tuntee olonsa yksinkertaiseksi tai avuttomaksi. Perehdyttäjä valitaan kokemuksen, ammattitaidon ja verkostojen perusteella. Perehdyttäjän tärkein tehtävä on tukea perehdyttäjää, tutustuttaa uuden työympäristön käytänteisiin ja tapoihin, auttaa tutustumaan muihin työntekijöihin sekä olla apuna arjessa tulevissa haasteissa. (OP Intranet 2021.) Perehdyttäjän asenteella on merkitys perehdytyksessä, koska perehdytys on vaikeampaa ja avoimempaa, kun perehdyttäjän asenne on kohdillaan. Sitoutunut perehdyttäjä ymmärtää kuinka tärkeää perehdytys on ja on valmis tekemään sen eteen töitä. (Eklund 2018, 142.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 195) mukaan perehdyttäjän pitää olla henkilö, joka pitää omasta työstään ja yleensä vaihtoehtoja on paljon tarjolla yrityksessä.

Kupias ja Peltola (2009, 19) kuvailevat, että hyvässä perehdytyksessä perehdyttäjä huomioi työntekijän osaamisen ja hyödyntää osaamista perehdytysprosessin aikana. Perehdyttäjän pitää olla tietoinen perehdytetyn tulevista vastuista ja työtehtävistä sekä hänen aiemmasta osaamisestaan. Kun tiedetään perehdytettävän aiemmat osaamiset, niin pystytään tunnistamaan erityishuomiota tarvittavat osa-alueet perehdytyksessä. (OP Intranet 2021.) Perehdyttäjän pitää luoda turvallisuuden tunne ja tarjota tukea uudelle työntekijälle. Uusi työntekijä käy läpi negatiivisia ja positiivisia tunneskaaloja ja monet muut ärsykkeet nostavat stressitason korkealle. Perehdyttäjän pitäisi tiedostaa tämä ja ottaa se huomioon perehdytyksessä. Perehdyttäjän pitää löytää aikaa uudelle työntekijälle, luoda hänelle tervetullut olo ja huomioida, että perehdytys lähtee suunnitelmallisesti käyntiin. Perehdyttäjän

on otettava huomioon työntekijän stressinsietokyky, koska jotkut pystyvät sisäistämään runsaasti tietoa nopeasti, mutta jotkut haluavat harjoitella perusasioita rauhassa. Uuden työntekijän pitäisi saada sopivissa määrin haasteita ja aikaa tiedon sisäistämiseen. (Eklund 2018, 145–146.)

Perehdytyksessä perehdytettävän huomio tulee karkailemaan työpäivien aikana, joten ei voida olettaa, että työntekijä osaisi kaikki asiat ensimmäisien työpäivien jälkeen. Ylimääräiset ärsykkeet häiritsevät työskentelyä, esimerkiksi sähköpostiviestien äänet. Perehdyttäjän on tärkeää kerrata perehdyttäjälle asiat ja varmistaa, että perehdytettävä on varmasti ymmärtänyt asian riittävän tarkasti. (Eklund 2018, 53–54.) Uudelle työntekijälle kertyy ärsykejä perehdytyksessä, joten perehdyttäjän tulee huomioida, ettei ärsykkeiden määrä kasva liian suureksi perehdytyksen aikana. Onnistuneessa perehdytyksessä tulee huomioida myös se, että perehdytettävällä on aikaa palautua perehdytyksestä ja sisäistää vastaanotettu tieto. (Eklund 2018, 49–50.) Perehdyttäjän tärkeimpinä taitoina nähdään kuuntelutaito, rauhallisuus ja läsnäolo. Perehdyttäjän pitää opastaa työntekijää kiinnittämään huomion tärkeisiin asioihin ja huomioida, että työntekijä ei kuormitu liiallisesta tiedosta. Asioiden kertaaminen ja kärsivällisyys ovat tärkeitä perehdytyksessä. Molempien on ymmärrettävä käsitelty asia mahdollisimman samalla tavalla. (Eklund 2018, 147–148.) Perehdytyksen yksi suurin laiminlyönnin syy on kiire, joten perehdyttäjän on tärkeää kiinnittää huomiota aitoon läsnäoloon. Perehdyttäjän ja perehdytettävän luottamus kasvaa, kun perehdyttäjän on perehdytettävän kanssa rauhallinen ja läsnä. Silloin perehdytettävän on helpompaa kysyä ja ottaa vastaan palautetta. Perehdytettävä tarvitsee tukea ja aikaa asioiden ymmärtämiseen ja niiden käsittelemiseen. Keskustelemalla molemmat pystyvät avaamaan näkökulmansa perehdyttämisessä ja kuuntelemalla ymmärtää toisen henkilön näkökulman perehdyttämisessä. Oppimisen kannalta rakentava ja positiivinen palaute on tärkeä osa perehdytystä. (Eklund 2018, 149–150.)

Perehdyttämisessä pidetään tärkeänä työpaikan tapojen ja ammattiroolien opettamista eli sosiaalistamista (Kjelin & Kuusisto 2003, 124). Eklundin (2018, 81) mukaan sosiaalistuminen organisaatioon tarkoittaa prosessia, jossa uudesta työntekijästä tulee organisaation jäsen. Sosiaalistuminen ei ole prosessi, joka päättyy tietynä hetkenä. Sosiaalistumista tapahtuu pitkin työuraa, esimerkiksi yrityksen muutostilanteissa tai työroolin vaihtuessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 125.) Perehdytyksessä sosiaalistuminen on kaksisuuntainen ilmiö, jossa yritys sekä työntekijä vaikuttavat omilta osiltaan sosiaalistumiseen eli heidän välisensä suhteen rakentumiseen (Eklund 2018, 81).

Työpaikkaan perehdyttämisessä on tärkeää, että uusi työntekijä saa yleiskuvan yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta ja arvoista sekä toimintatavoista. Uusi työntekijä tietää yrityksen omistussuhteet ja suurin piirtein yrityksen organisaation. Perehdytetty tutustuu työyhteisöön ja asiakkaisiin. Hänelle on kerrottu mistä saa tarvittaessa lisätietoa yritykseen ja sen toimintaan liittyvissä asioissa sekä hän saa tarpeeksi tietoa työsuhteeseen liittyvissä asioissa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Työpaikan toimintaan tutustumisella tulokkaalle selkeytyy kuva, että millaisessa kokonaisuudessa hän toimii ja mikä merkitys hänen työllään on (Eklund 2018, 99). Työpaikan kokemien muutosten ja historian läpikäyminen auttaa tulokasta muodostamaan kuvan miksi yritys on tällä hetkellä sellainen kuin on (Eklund 2018, 100).

Työnopastuksella tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä liittyy itse työn tekemiseen, esimerkiksi mitä osaamista tai tietämystä työ vaatii tai mistä työ koostuu. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Eklundin (2018, 96) mukaan työtehtävään opastamisella tarkoitetaan käytännön opastusta kyseiseen työtehtävään. Työnopastus koskee erilaisia sääntöjä, toimintatapoja ja tekniikoita, joilla on mahdollista suorittaa työ onnistuneesti (Eklund 2018, 96). Esimiehen tehtäviin kuuluu kertoa työhön perehdyttämisessä uudelle työntekijälle hänen työtehtävänsä merkitys ja mitä tuloksia pitää saada aikaan. Työtehtävä voi muodostua perehdyttämisen aikana, mutta yleensä työtehtävä on etukäteen määritelty ja on myös muiden työntekijöiden tietoisuudessa. Perehdyttämisen pitää olla tarpeeksi haastavaa, että työntekijä on motivoitunut ja pystyy kokemaan osaamisen tunteita. Työntekijän työhyvinvointiin ja motivaatioon vaikuttaa negatiivisesti liian helppo tai liian vaativa perehdytyskausi tai työtehtävä. Työhön opastus voi tapahtua, että uusi työntekijä seuraa toista työntekijää, kokeilee itse tai tutustuu kirjalliseen materiaaliin. Tärkeimmät asiat työssä pystytään omaksumaan helpommin, kun ne ovat kirjallisena. Uusi työntekijä voi lukea niitä vapaa-ajallaan tai turvautua niihin tarvittaessa. Kirjallinen materiaali voi olla esimerkiksi perehdytyskansio. (Kupias & Peltola 2009, 70.) Työnopastukseen kuuluu kirjalliset ohjeet puhdistus- tai huoltotöihin tai häiriötilanteisiin. Yrityksen työsuojeluasiat pitäisi käsitellä työnopastuksessa. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Työnopastusta tarvitaan vähintään työvälineiden käytön opastamiseen. Monelle uudelle työntekijälle työvälineiden käyttö ja uudet järjestelmät tuottavat hankaluuksia. Työnopastus jaetaan valmistautumiseen, opettamiseen, mentaaliseen harjoitteluun, taidon kokeiluun ja tarkastamiseen. Opetuksessa perehdytään työvaiheisiin, työmenetelmiin työn kannalta kriittisiin tekijöihin, mahdollisiin psyykkisiin kuormittaviin aiheisiin ja työturvallisuuteen. Opetuksessa pitää varmistaa, että laitteet ja ohjelmat ovat käyttövalmiina. Työnopastuksessa pitää olla rauhallinen paikka ja tarpeeksi aikaa. Työsuoritusta edesauttaa, että työntekijä käy tehtävän läpi mentaalisesti. Mentaalisen harjoittelun jälkeen työntekijä

pääsee itse kokeilemaan työtehtävää ja on tärkeä seurata lopputulosta, että tarvitaanko lisäohjausta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234–235.) Eklundin (2018, 97) mukaan tärkeintä työnopastuksessa on miettiä, että miten mahdollistetaan perehdytettävän oppiminen. Suunnitelmallisen ja laadukkaan työnopastuksen tuloksena perehdytetty oppii työasiat oikein ja pian perehdytetty pystyy työskentelemään itsenäisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Eklundin (2018, 119) mukaan perehdytyksen seurannalla varmistetaan, että työntekijän kehittyminen jatkuu ja perehdytyksen tavoitteet saavutetaan. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 245) mukaan perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla saadaan tietoon perehdytetyn tilanne ja yrityksen perehdyttämisen toimivuus. Perehdytyksen tavoitteena on saada perehdytyksen seurannasta tietoa, että millaista tukea työntekijä tarvitsee tällä hetkellä. Ilman seurantaa ei pystytä arvioimaan mitkä asiat tuntuvat työntekijästä vaikealta. (Eklund 2018, 119.) Perehdyttämisen arvioinnissa huomioidaan perehdytetyn toimintaa ja yrityksen vastuuhenkilöiden toimintaa. Seurannasta pitäisi saada tietoa, jonka avulla voidaan arvioida perehdyttämisen hyötyjä ja toteutumista. Perehdyttämisen seuranta pitää olla luottamuksellista ja yksinkertaista. Perehdyttämistä voidaan seurata esimerkiksi lomakehaastatteluna tai haastatteluna. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.) Eklundin, Kankaan ja Hämäläisen (2018, 122; 2007, 17) mukaan perehdytys voidaan arvioida perehdytyskeskustelulla ja palautteella. Perehdytyskeskustelu on uuden työntekijän ja perehdytettävän käytyjä keskusteluja, joissa käsitellään perehdytyksen sujumisista, palautteen antamisesta ja tulevan miettimistä (Eklund 2018, 122). Uusien työntekijöiden palaute perehdytyksestä on tärkeää yritykselle, jotta nähdään mihin on puututtava, että yritys voi olla tehokkaampi (Dávila & Piña-Ramírez 2018, luku 2). Aikataulu ja sisältö keskustelulle pitäisi sopia etukäteen, jotta molemmat osapuolet pystyvät valmistautumaan keskusteluun (Eklund 2018, 122). Suunniteltu ja rauhoitettu keskustelu tuo lisää tietoa perehdyttäjälle perehdytyksen sujumisesta (Kangas & Hämäläinen 2007, 17). Säännölliset perehdytyskeskustelut auttavat seuraamaan perehdytystä. Perehdytyskeskusteluiden määrä vaihtelee riippuen yrityksen toimintatavoista tai työtehtävistä. Perehdytyskeskusteluun voi liittyä myös perehdyttäjä, mentori, kollega tai esimies, mutta vaikka esimies ei osallistuisi jokaiseen perehdytyskeskusteluun niin hänen täytyy olla tietoinen, miten perehdytys etenee. Hyvä perehdytyskäytäntö varmistaa, että perehdytettävä on tietoinen, että millaisia mahdollisuuksia hänellä on yrityksessä ja millaisia vaihtoehtoja hänellä on kehittää osaamistaan tulevaisuudessa. (Eklund 2018, 122–123.)

Jokainen toimiala kohtaa jatkuvasti muutosvaatimuksia työelämässä tapahtuvien muutosten takia. Yrityksen pitää pysyä kilpailukykyisenä eli työn ja ympäristön vaihtuessa myös perehdytysprosessi vaatii uudistamista. Perehdytysprosessia pystytään kehittämään, kun

jokaisesta suoritetusta perehdytyksestä otetaan opiksi. Perehdytysprosessista saaduilla palautteilla pystytään uudistautumaan. (Eklund 2018, 132–133.) Uuden työntekijän kehittämisen seuraamisen lisäksi pitäisi seurata perehdytysprosessin sisältöä ja kerätä perehdytysprosessin kehittämiskohteista palautetta. Uudella työntekijällä ja perehdyttäjällä on tuoreinta tietoa siitä, miten perehdytys heidän tapauksessaan onnistui, missä kohtaa olisi parantamisen varaa ja kuinka prosessi tuki heidän onnistumistaan. Kehityskohteita kannattaa lähteä parantamaan pieninä kokonaisuuksina, esimerkiksi kokoamalla kirjallisen materiaalin perehdytykseen. Pienempien kokonaisuuksien seuraaminen on helpompaa, koska kehityskohteiden ideat pystytään toteuttamaan nopeammin ja seuraamaan onnistuivatko ne. (Eklund 2018, 132–134.) Kehityskohteita löytyy yleensä enemmän kuin yksi, joten kehittämistä varten kannattaa koota pieni työryhmä, joka vastaa perehdyttämisen kehittämisestä (Kangas & Hämäläinen 2007, 25). Perehdytyksessä molemmin puolinen palaute on olennaista jokaisen työntekijän kehittämisen kannalta. Palaute kannustaa ja auttaa myös tunnistamaan ongelma-alueita. Perehdytettävän on tärkeää saada palautetta myös muualta kuin esimieheltä tai perehdyttäjältä. Muualta saatu palaute voi olla esimerkiksi kollegoilta, järjestelmästä tai asiakkailta. Perehdytettävän palautteella pystytään tunnistamaan perehdytysprosessin ja muiden toimintatapojen kehittämistarpeista. Uudella työntekijällä on tuore näkökulma ja uusinta tietoa perehdytyskäytäntöjen toimivuudesta. (Eklund 2018, 123–125.)

3.5 Epäonnistunut perehdytys

Perehdyttämisen epäonnistuminen voi äärimmillään johtaa jatkuvaan tuottavuuden laskuun ja lopulta työntekijän irtisanoutumiseen tai irtisanomiseen. Työntekijän irtisanoutuminen johtuu siitä, että työntekijä ei tunne kykenevänsä työhön tai työntekijä ei viihdy töissä. Työntekijän irtisanominen johtuu siitä, että työntekijä ei suoriudu työtehtävistään. (Eklund 2018, 33.) Eklundin, Kjelinin ja Kuusiston (2018, 140; 2003, 243) mukaan epäselvä vastuunjako perehdytyksessä voi johtaa huonoon perehdyttämiseen. Eklund (2018, 140) perusteli epäselvyyden johtuvan siitä, että eri osa-alueiden perehdytysvastuista ei ole tarpeeksi selkeästi jaettu tai delegoitu eteenpäin. Kjelin ja Kuusisto (2003, 243) perustelivat epäselvyyden johtuvan siitä, että työnjako on määrittelemättä tai voi olla erilaisia käsityksiä perehdyttämässä. Lovellin (2013, 22–25) mukaan useimmilla yrityksillä perehdytyskoulutuksen ajoittaminen on haastavaa saada osumaan kohdalleen. Väärä ajoitus voi myös johtaa epäonnistuneeseen perehdyttämiseen. Väärällä ajoituksella tarkoitetaan esimerkiksi perehdyttämiseen tarvittavia resursseja ei ole saatavilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.) Eklundin (2018, 140) mukaan perehdytys suunnitelmassa pitäisi ottaa huomioon vastuunjako ja resurssien määrä. Väärä uskomus uuden työntekijän valmiuksista voi johtaa

riittämättömään perehdyttämiseen. Perehdytyksen suunnittelu ja osaamisen kartoittaminen yhdessä varmistaa, että perehdytys perustuu oikeille tarpeille (Kjelin & Kuusisto 2003, 242). Perehdyttäjän asenne vaikuttaa perehdyttämiseen. Perehdytys on vaivattomampaa ja avoimempaa, kun perehdyttäjän asenne on kohdillaan. Yrityksen tehtävä on tarjota perehdyttäjälle tukea ja kouluttautumismahdollisuuksia. (Eklund 2018, 142–143.) Jos perehdyttäjällä on jatkuva kiire, niin uuden työntekijän perehdyttämien voi tuntua toissijaiselta tehtävältä. Kysymykset ja jatkuvat keskeytykset kasvattavat kiireen tunnetta ja hidastavat tehtävien edistymistä. Jokaisella työntekijällä on pakollisia päivittäisiä työtehtäviä, mutta aikataulutus pitäisi huomioida perehdytysprosessia suunnitellessa (Eklund 2018, 143). Kjelinin ja Kuusiston (2003, 241) mukaan liiallinen kiire työpaikalla voi johtaa myös siihen, että perehdytystä ei keretä tekemään. Oman tiedon opettaminen tai asettumisen vaikeus tulokkaan asemaan voi koitua myös haasteeksi perehdyttämässä. Perehdyttämismuutokset ollessa puutteelliset pitäisi antaa tarvittavaa tukea tai koulutusta (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Uusi työntekijä pääsee nopeammin oman työn pariin mitä tehokkaammin perehdytys tapahtuu. Tulevaisuudessa työntekijästä tulee tuottava osa yritystä, joka laskee myös perehdyttäjän työkuormaa. (Eklund 2018, 144.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 242) mukaan uusi työntekijä voidaan kokea myös kilpailijana, joka voi vaikuttaa perehdyttämiseen negatiivisesti. Perehdyttäminen on hinnakas investointi ja sitoo myös henkilöresursseja (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.) Epäonnistunut investointi on yritykselle erittäin kallista. Investointi voi epäonnistua jo työntekijän palkkaamisessa, mutta onnistunut palkkaaminen voidaan pilata huonolla perehdytyksellä. (Eklund 2018, 33–34.) Kokonaiskustannukset perehdytyksestä kannattaa laskea yrityksessä, jotta ajankäytön merkitys havainnollistuu. Perehdyttämisen epäonnistuminen vaikuttaa uuden työntekijän työskentelyyn sekä hänen kokemukseensa työnantajasta. (Eklund 2018, 144.)

4 Laadullinen tutkimusprosessi

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia uuden työntekijän perehdytysprosessia pankin sijoituspalveluihin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, että miten perehdytysprosessia voitaisiin kehittää tulevaisuudessa perehdyttäjän ja perehdytetyn näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin keväällä 2021 kvalitatiivisella tutkimusotteella käyttäen teemahaastattelua. Luku käsittelee opinnäytetyön tutkimus-, aineistonkeruu-, käsittely- ja analysointimenetelmät.

4.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuksen kohdetta. Laadullisessa tutkimuksessa perehdytään syvemmin eikä toteutuksessa ole tarkkaa viitekehystä. (Kananen 2014, 21.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan esimerkiksi ihmisten tulkintoja ja merkityksiä asioille, ilmiöille tai kokemuksille. Tutkimuksessa saadut tulokset ovat tulkintoja tai kuvauksia. (Kannas, Eskola, Välimaa & Mustajoki 2013, 42.) Laadullisen tutkimuksen piirre on, että se perustuu ihmisten näkemysten ja kokemusten tarkasteluun (Juuti & Puusa 2020, luku 2). Pitkärannan (2014, 14.) mukaan laadullinen tutkimus on kasvollista ja persoonallista tutkimusta, jossa myös tutkija on osa tutkittavaa prosessia.

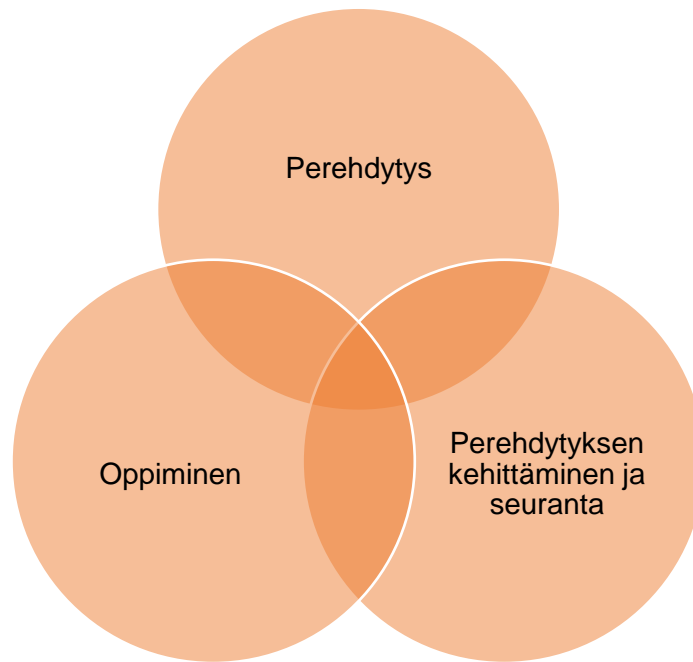
Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineistoa kerätään kyselyillä, havainnoilla, haastattelulla ja erilaisista dokumenteista kerätyillä tiedoilla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan yksittäisiä tapauksia ja tutkimuksessa on olennaista tutkittavien näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Laadullinen tutkimus edellyttää tutkijalta etukäteisvalmistelua ja ymmärrystä ilmiöstä ja sen osatekijöistä. (Juuti & Puusa 2020, luku 2.4) Laadullisessa tutkimuksessa teoria toimii aineistonkeruun perustana (Juuti & Puusa 2020, luku 2.4; Tuomi & Sarajärvi 2018, 23). Laadullisen tutkimuksen teoria voi olla jo valmiina oleva aineisto ja haastatteleamalla tai havainnoimalla syvennetään teoriaan perustuvaa ymmärrystä (Pitkäranta 2014, 22). Tutkimuksessa valitaan harkinnanvaraisesti pieni määrä tapauksia. Tutkittavien lukumäärä ei ole ratkaisevassa asemassa laadullisen tutkimuksen onnistumiseksi, vaan tutkittavien määrä on riippuvainen tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta. Tutkimuksen tavoitteena voi olla esimerkiksi ymmärryksen syventäminen, ilmiön kuvaaminen, ilmiön tulkitseminen, teoreettisesti tulkinnan tekeminen tai kyseenalaistaminen. (Juuti & Puusa 2020, luku 2.4)

4.2 Teemahaastattelu

Aineiston keräämiseen valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu etenee tiettyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Teemahaastattelu sopii ilmiöiden tutkimiseen ja teemahaastattelussa oletetaan, että tutkittavat ovat käyneet tai kokeneet tietyn prosessin tai asian. Teemahaastattelussa tutkija ohjaa haastateltavia tiettyjen teemojen avulla. (Juuti & Puusa 2020, luku 3.6) Haastatteluun valitut teemat perustuvat viitekehysten eli tutkittavan ilmiöstä jo tiedettyyn (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Teemahaastattelussa kaksi ihmistä keskustelee aihe kerrallaan (Kananen 2017, 88). Teemojen suunnittelu on yksi tärkeimmistä vaiheista, koska teemojen avulla ilmiötä puretaan eri alueisiin (Juuti & Puusa 2020, luku 3.6).

Haastattelun etuna on se, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöt, joilla tiedetään olevan tietoa aiheesta tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Teemahaastattelussa vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty etukäteen eikä kysymyksillä ole tiettyä järjestystä tai muotoa (Kannas ym. 2013, 46). Teemahaastattelun suunnitteluvaiheessa tärkeintä on haastatteluteemojen suunnittelu. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66.) Haastattelumenetelmän kuvataan olevan joustava, koska haastattelija pystyy toistamaan kysymyksen, selventämään sanamuotoja, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelun onnistumisen kannalta suositellaan, että haastattelukysymykset tai aiheet annetaan haastateltaville jo hyvissä ajoin etukäteen. Haastateltavat pystyvät tutustumaan teemoihin, kysymyksiin tai ainakin haastattelun aiheeseen etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.) Teemahaastattelussa saatujen vastauksien perusteella pyritään rakentamaan yksityiskohdista kokonaiskuvaa (Kananen 2017, 90). Haastattelussa edetään haastateltavien ehdoilla. Tutkijan pitää ohjata keskustelemaan teemojen alueissa ja kysyä tarvittaessa näistä tarkentavia kysymyksiä. (Kananen 2017, 95). Tuloksena syntyy aineisto, joka avaa tutkittavaa ilmiötä (Kananen 2017, 105).



Kuvio 3. Haastatteluaineiston teemat

Valitsin teemahaastattelun aineistonkeruumenetelmäksi, koska haastattelu kohdennettiin tiettyihin teemoihin, joita käytiin läpi haastattelun aikana. Haastattelun osa-alueet jaettiin kuvion 3 mukaisiin teemoihin, jotka muodostuivat viitekehystä. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että ketkä ovat käyneet perehdytysprosessin läpi lähivuosina. Tutkimusta varten haastateltiin kaksi työntekijää, jotka olivat Lounaismaan Osuuspankilla töissä. Haastateltavina oli perehdytysprosessissa ollut perehdyttäjä ja perehdytetty. Perehdyttäjä on aloittanut OP Ryhmässä vuonna 1988. Hän on vuodesta 2007 lähtien työskennellyt henkilöasiakaspuolella sijoitusasiantuntijana varallisuudenhoidon yksikössä. Perehdytetty on aloittanut OP Ryhmässä kesätyöntekijänä vuonna 2018 ja jatkanut työskentelyä Osuuspankissa. Syksyllä 2020 perehdytetty siirtyi varallisuudenhoidon puolelle. Haastattelurunko (ks. liite 1) muodostui teemojen perusteella, joita käsiteltiin teoria osuudessa. Molemmat haastateltavat toimivat yrityksessä yhteyshenkilön työroolissa. Haastattelurunko lähetettiin muutama päivä aikaisemmin ennen sovittua haastattelua.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi kytkeytyy kiinteästi aineiston hankintaan. Tutkijan ensikäsitys vaikuttaa aina aineiston hankintaan ja myös aineiston analyysiin. Tutkijan hankkimat tiedot vaikuttavat millaisia teemoja hän pyrkii löytämään tutkimuksesta. (Juuti & Puusa 2020, luku 4) Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin tavoitteena on tulkita, ymmärtää ja tehdä johtopäätöksiä kohteena olevasta ilmiöstä (Juuti & Puusa 2020, luku 9).

Kanasen (2017, 95) mukaan aineisto pitäisi analysoida mahdollisimman nopeasti, jotta tutkijan ymmärrys kasvaisi tiedonkeruun myötä. Teemahaastattelun jälkeen aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla. Hirsjärven ja Hurmeen (2010,138) mukaan puhtaaksikirjoittaminen eli litteroiminen voidaan tehdä koko haastattelusta tai se voidaan tehdä valikoiden, esimerkiksi eri teema-alueista. Kanasen mukaan (2017, 134) teemahaastattelu pitää kirjoittaa mahdollisimman sanatarkasti tekstimuotona. Haastatteluja litteroitiin saman päivän aikana ja viimeistään loput haastatteluista litteroitiin seuraavana päivänä. Haastattelu litteroitiin sanatarkasti, jonka jälkeen poistettiin aiheeseen kuulumaton, että tuloksista saadaan mahdollisimman pelkistetyt. Kanasen (2017, 136) mukaan ennen analyysiä aineisto pitää tiivistää ja selkeyttää, jotta pystytään analysoimaan aineistoa. Aineisto teemoitettiin eri aihepiirien mukaisesti. Tuomen ja Sarajärven (2018, 105) mukaan aineiston teemoittaminen tarkoittaa aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä. Haastattelun runko oli jaettu kuvion 3 teemojen mukaan, jonka takia aineiston käsittelytavaksi valittiin teemoittain pilkkomista.

Aineiston analyysissä valitaan analyysitavaksi menetelmä, jonka avulla saadaan vastaus tutkittavaan ongelmaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Laadulliseen tutkimukseen soveltuu sisällönanalyysi, joka on yleisin tapa tarkastella laadullista aineistoa. Sisällönanalyysiin kuuluu analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemojen jäsentely sekä tulkinta. Sisällönanalyysin tavoitteena on auttaa asettamaan aineisto ytimekkääseen ja selkeään muotoon kadottamatta sisällä olevaa keskeistä tietoaineistoa. Sisällönanalyysillä saadaan jäsennettyä empiiristä aineistoa tulkintaa varten. Analysoinnissa pyritään luotettavaan ja uskottavaan tulkintaan sekä perustelemaan tehtyjä ratkaisuja. (Juuti & Puusa 2020, luku 9) Tuomen ja Sarajärven (2018, 117) mukaan sisällönanalyysi menetelmällä analysoidaan objektiivisesti tai systemaattisesti kirjallisessa muodossa olevaa materiaalia, esimerkiksi kirjat, artikkelit tai raportit. Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–112). Teoriaohjaava sisällönanalyysi menee lähtökohtaisesti aineiston ehdoilla, jossa empiirinen aineisto liitetään tiedettäviin teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa analyysiä, jossa teoria toimii analyysin apuna.

5 Tutkimustulokset

Kappaleessa tutustutaan teemahaastattelun pohjalta saatuihin tutkimustuloksiin. Tulokset on jaettu haastattelurungon mukaan teemojen alle (ks. kuvio 3). Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön lopusta liitteestä 1. Tutkimuksessa haastateltiin sijoituspalveluissa olevaa perehdyttäjää ja perehdytettävää. Haastattelussa keskityttiin siihen, ketkä ovat käyneet perehdytysprosessin läpi. Toimeksiantajayrityksessä oli vain yksi, joka perehdyttää uusia työntekijöitä. Lähivuosina on ollut yksi työntekijä, joka on 2020 syksyllä perehdytetty. Henkilöstöpäällikkö oli mukana kuuntelemassa haastattelua ja lisäsi tarvittaessa tietoja.

5.1 Perehdytys

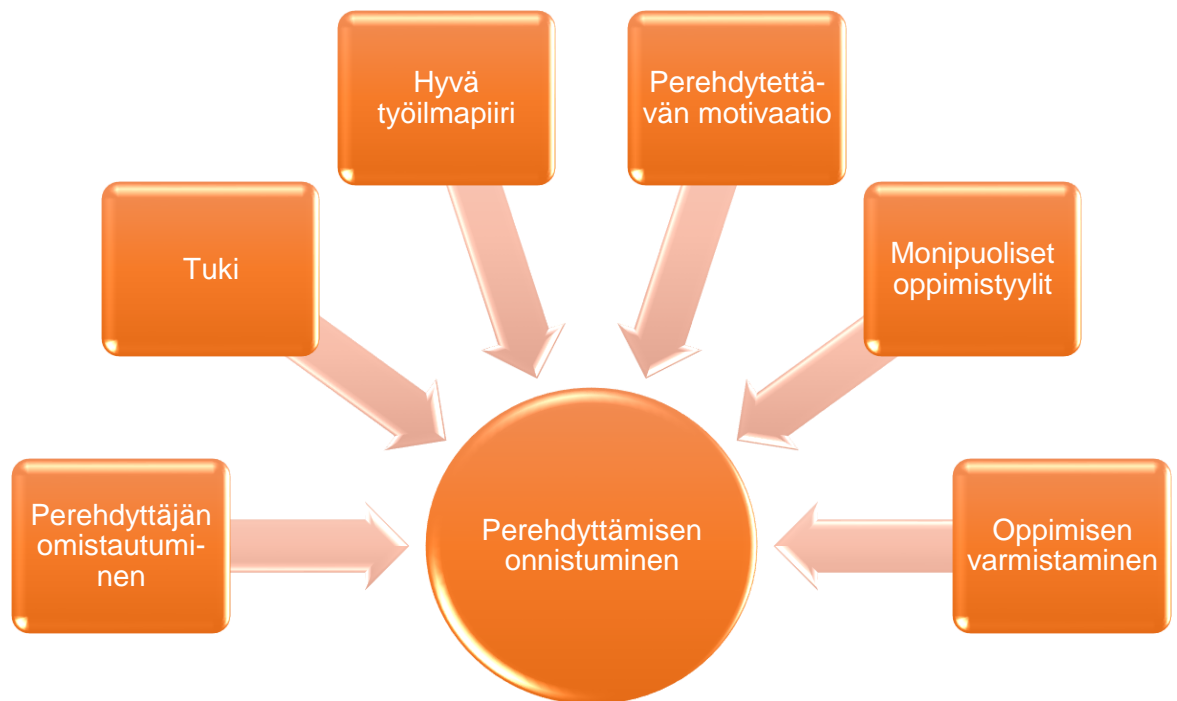
Tutkimushaastattelun toinen teema keskittyi perehdyttämiseen ja termin käsittelemiseen (ks. 3.1) Teeman tarkoituksena oli saada vastaus alakysymykseen. ”Millainen perehdytysprosessi on sijoituspalveluissa?” ja ”Miten perehdytyksessä on onnistuttu?”.

Haastattelussa selvisi, että OP Ryhmällä on ryhmätasoinen Excel taulukko, joka on perehdytysuunnitelma sijoitusvarallisuudenhoidon uudelle työntekijälle. Perehdytysuunnitelma toimii runkona perehdyttämässä ja sen mukaan perehdyttämistä oli lähdetty rakentamaan. Perehdytysuunnitelmassa oli tiedot verkkokursseista, jotka pitää käydä ennen perehdyttämistä ja perehdytyksen aikana. Perehdytysuunnitelma sisältää myös linkkejä eri tiedoista ja tuotteista, jotka ovat OP Ryhmän Intranetissä. Excel taulukkoa päivitettiin sen mukaan, miten perehdytyksessä edettiin ja siitä tuli apuväline esimiehelle, perehdyttäjälle ja perehdytetylle. Varallisuudenhoidon puolella työntekijällä pitää olla aina käytynä APV1 eli arvopaperivälittäjäntutkinto. Ennen perehdytyksen aloittamista perehdytettävä oli läpäissyt APV1- tutkinnon. APV1 antaa työntekijälle tietyt perustiedot ja pankin perehdyttämisessä perehdyttään enemmän pankin omiin tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin.

Haastattelujen mukaan perehdyttäminen lähti perehdytysuunnitelman mukaisesti. Perehdyttävä sai esimieheltä tiedot perehdytetyn osaamisista. Ensimmäisenä käytiin läpi varallisuudenhoidon lainsäädäntöä. Tämän jälkeen perehdytyksessä lähdettiin opiskelemaan erilaisia tuotteita varallisuudenhoidossa. Varallisuudenhoidon tuotteet käydään monipuolisesti läpi, että uusi työntekijä pystyy tarjoamaan niitä asiakkaille varmaan ottein. Perehdyttävä pyysi perehdytystapaamisissa perehdyttäjää tutkimaan seuraavaa opiskeltavaa asiaa, että uusi työntekijä pääsee helpommin sisälle uuteen aiheeseen. Perehdytettävä teki verkkokurssit aiheesta ja tutustui aiheeseen erilaisten materiaalien avulla ennen seuraavaa tapaamista. Perehdytys oli pyritty pitämään mahdollisimman selkeänä, ettei perehdytettävä mene sekaisin asioissa. Perehdytys oli jaettu 2–3 tunnin mittaisiksi ja tapaamisia oli 2–3

kertaa viikossa. Virallinen perehdytyskausi kesti yhteensä 20–30 tuntia, mutta perehdyttäminen jatkuu vielä virallisen perehdytyskauden jälkeen. Tapaamiskertojen hajautuksella oli pyritty siihen, että perehdytettävä pystyy sisäistämään tiedon mahdollisimman hyvin. Perehdytetty kävi myös sijoitusvalmennuksen työn ohessa, josta sai myös varmuutta tuotteiden osaamiseen ja asiakkaiden tapaamisiin. Perehdytyksen tavoitteena oli luoda hyvä pohja uudelle työntekijälle. Hyvällä pohjalla perehdytetylle tulee rohkeutta asiakkaiden kanssa ja uskaltaa tarjota asiakkaille erilaisia tuotteita. Perehdytysprosessi yksilöidään uuden työntekijän mukaan.

Haastattelun tuloksissa selvisi, että perehdyttämisen onnistumiseen on vaikuttanut seuraavat aihealueet. Nämä teemat on esitetty kuviossa 4, jotka ovat perehdyttäjän omistautuminen, tuki, hyvä työilmapiiri, perehdytettävän motivaatio, monipuoliset oppimistyyli ja oppimisen varmistaminen.



Kuvio 4. Haastattelussa nousseet perehdyttämisen onnistumiseen liittyvät teemat

Haastattelujen mukaan perehdyttäjän omistautuminen perehdytykseen oli suuressa roolissa perehdytyksessä. Perehdyttäjä oli tehnyt kalenterista tilaa perehdytykselle, ottanut vastaan uuden työntekijä ja tarjonnut tukea uudelle työntekijälle. Haastattelujen mukaan perehdyttäjä oli aina tarvittaessa perehdytetyn saatavilla ja tarjosi apua. Haastattelussa ilmeni, että koko tiimi oli tarjonnut perehdytyksessä tukea. Uutta työntekijää oli kannustettu ja hänet oli otettu hyvin uuteen tiimiin sisälle. Haastattelussa korostui, että positiivinen työilmapiiri ja hyvä ryhmähenki vaikuttivat isosti perehdyttämiseen. Mahdollisuuksien

mukaan uutta työntekijää kierrätetään myös muissa konttoreissa, jotta muut työntekijät tulevat eri konttoreista tutuksi. Haastattelujen mukaan hyvä yhteishenki tiimissä oli vaikuttanut positiivisesti uuden työntekijän oppimiseen. Perehdytyksen aikana uudelle työntekijälle tuli paljon uutta tietoa, ja kannustaminen sekä tuki oli auttanut tiedon sisäistämisessä. Haastattelujen mukaan perehdytys oli tuonut uudelle työntekijälle itsevarmuutta työn tekemiseen.

Haastatteluissa ilmeni, että uuden työntekijän motivaatiolla oli iso merkitys. Perehdyttämisen onnistumisen kannalta oli merkittävää, että uusi työntekijä oli kiinnostunut sijoituspalvelun asioista, halusi oppia uutta tietoa ja haastoi kysymyksillään perehdyttäjää. Haastattelujen mukaan perehdyttämisessä käytettiin monipuolisia oppimistyylejä. Käsittelen kappaleessa 5.2 tarkemmin miten perehdyttämisessä käytettiin oppimistyylejä. Perehdyttämisen onnistumiseen vaikutti myös oppimisen varmistaminen, jota käsittelen tarkemmin 5.3 kappaleessa.

5.2 Oppiminen

Tutkimushaastattelun ensimmäinen teema käsitteli oppimista (ks. 2.1). Teeman tarkoituksena oli saada vastaus alakysymykseen: ”Miten perehdyttämisessä on huomioitu erilaisia oppimistyylejä?”.

Haastatteluissa korostui, että Lounaismaan Osuuspankissa huomioidaan perehdytettävä yksilönä ja perehdytys luodaan perehdyttäjälle sopivaksi. Perehdyttämisen tarkoituksena oli antaa sitä syvempää tietoa, joka olisi teorian lisänä. Haastattelujen mukaan käytännön tekeminen oli yleensä hyvin erilaista verrattuna kirjalliseen materiaaliin. Haastatteluissa ilmeni, että ajankäyttö riippuu perehdytettävästä ja perehdytys suunnitellaan uudelle työntekijälle sopivaksi. Työpaikalla korostetaan kysymisen tärkeyttä, että saadaan varmuutta työn tekemiseen.

Perehdyttämistä varten varattiin huone ja minimoitiin häiriötekijät. Perehdyttäminen käytännön tehtäviin tapahtui niin, että perehdytetty havainnoi muiden kollegoiden tapaamisia. Perehdyttäjän tapaamisissa uusi työntekijä kirjasi koneella asiakkaan tietoja, mutta perehdyttäjä ohjasi tapaamista. Asiakkaalta pyydettiin aina lupa, että toinen työntekijä kirjaa hänen tietonsa tietokoneelle. Perehdyttämisessä ei jaettu erillistä materiaalia perehdytyksen tueksi. Perehdytyksessä jaettiin avaintieto esite, kuukausikatsaus ja markkinointimateriaali. Perehdytyksen aikana näihin materiaaleihin pystyi tekemään omia merkintöjä. Perehdyttäjä pyysi perehdytyksessä, että uusi työntekijä tutustuu seuraavaan aiheeseen ennen

tapaamista. Uuden työntekijän oli helpompi päästä sisälle seuraavaan opiskeltavaan asiaan, kun hän on tutkinut aihetta aikaisemmin. Uusi työntekijä kävi materiaalia ensin itsenäisesti ja perehdytyksessä materiaalia katsottiin yhdessä perehdyttäjän kanssa. Perehdyttäjä kysyi aina tapaamisten alussa, että oliko perehdytylle tullut jotain kysymyksiä tai mietteitä opiskelluista aiheista.

Haastattelujen mukaan perehdyttämisessä oli käytetty monipuolisesti erilaisia oppimistyyliä. Tarkastelen oppimistyyliä toisen periaatteen mukaan (ks. 2.3). Toisessa periaatteessa oppimistyyliä jaettiin kuvio 5 mukaisesti.



Kuvio 5. Perehdyttämisessä käytetyt oppimistyyli

Haastattelun mukaan perehdyttämisessä oli käytetty toisen periaatteen mukaan jokaista oppimistyyliä. Visuaalinen oppimistyyli oli huomioitu perehdyttämisessä verkkokurssien ja Intranetissä olevien materiaalien avulla ja havainnoimalla muiden työntekijöiden tapaamisia. Auditiivinen oppimistyyli oli huomioitu perehdyttämisessä melun vähentämisellä, muiden työntekijöiden tapaamisten kuuntelemisella, perehdyttämistapaamisilla ja verkkokurssien kuuntelemisellä. Kinesteettinen oppimistyyli oli huomioitu käytännön tehtäviin perehdyttämisessä. Perehdytetty kirjoitti koneelle tietoja toisen työntekijän tapaamisessa. Haastattelussa selvisi, että toimeksiantajalla pidetään tärkeänä, että uusi työntekijä pääsee myös itse fyysisesti tekemään työtehtäviä, esimerkiksi koneelle kirjoittamisella.

5.3 Perehdytyksen kehittäminen ja seuranta

Tutkimushaastattelun kolmas teema käsitteli perehdytyksen kehittämistä ja sen seuraamista (ks. 3.4). Teeman tarkoituksena oli saada vastaus alakysymykseen: "Miten perehdyttämistä seurataan?".

Haastattelujen tuloksien mukaan perehdyttämistä seurattiin perehdyttäjän ja esimiehen toimesta. Esimies piti työntekijöille kerran viikossa tiimikeskustelun, jossa käytiin läpi menynyttä viikkoa. Haastatteluissa ilmeni, että esimies keskustelee muutenkin ahkerasti työntekijöiden kanssa. Perehdytysprosessista oli käyty tiimikeskusteluja ja annettu palautetta perehdytyksestä. Esimiehelle oli annettu palautetta ja myös esimies oli antanut palautetta työntekijöille perehdytysprosessista. Työpaikalla jokaisella työntekijällä on henkilökohtaiset tavoitteet, mutta perehdytetyille ei asetettu alussa tavoitteita. Haastattelun mukaan perehdytetty kaipasi vielä kertausta joidenkin aiheiden kohdalla.

Haastattelujen mukaan perehdyttämisen suurin haaste oli aika. Uuden henkilön aloittaessa kaikki alkaa tapahtumaan nopeasti. Aikataulun löytäminen nopeasti on yleensä haasteena. Yrityksessä pidetään perehdyttämistä erityisen tärkeänä, mutta resurssien löytäminen on aina haasteena perehdyttämisessä. Sijoituspalveluala on erittäin hektinen ala, joten tutkimuksen mukaan perehdyttämiselle voisi olla ryhmätasoinen koulutus. Ryhmätasoisella koulutuksella varmistettaisiin perehdyttämisen tasalaatuisuus eri konttorien välillä.

6 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen pohjalta syntyneet johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, esitetään erilaisia kehittämissuhteita ja mietitään jatkotutkimuksia kyseisestä aiheesta. Opinnäytetyön onnistumista ja tutkijan ammatillista kehittymistä arvioidaan luvun lopussa.

6.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia uuden työntekijän perehdytysprosessia sijoituspalveluihin Lounaismaan Osuuspankin Salon konttorissa. Pääkysymyksen tavoitteena oli löytää vastaus, että miten pankin perehdytysprosessia sijoituspalveluissa voitaisiin kehittää tulevaisuudessa perehdyttäjän ja perehdytetyn näkökulmasta. Tietoperustan mukaan yrityksen pitäisi pysyä kilpailukykyisenä työn ja ympäristön vaihtuessa, milloin myös perehdytysprosessi vaatii uudistamista.

Eklundin (2018, 30) mukaan perehdyttämisen pitää olla tasalaatuista, oikeudenmukaista ja läpinäkyvää. Jokaisen työntekijän pitäisi saada ymmärtää mistä perehdytys koostuu ja miten siihen voisi itse vaikuttaa (Eklund 2018, 30). Kjelin ja Kuusisto (14, 2003) kuvailevat perehdyttämisen olevan prosessi, joka luo pohjan perehdytetyille. Tutkimuksessa osallistuneet haastateltavat kertoivat oman näkemyksensä toimeksiantajan perehdytysprosessista sijoituspalvelualasta.

Perehdytys suunnitelman laadinnassa perehdyttäjä voi olla mukana tai perehdyttäjän pitää ainakin varmistaa, että perehdytys etenee perehdytys suunnitelman mukaisesti (OP Intranet 2021). Perehdytysprosessin suunnittelussa tulisi ottaa huomioon eri näkökulmat yrityksessä. Suunnittelussa pitäisi löytää sopiva lopputulos, mitä yritys haluaa uudelle työntekijälle tarjota. Perehdytys suunnitelma pitäisi saada tuotettua suunnitelman-, oppaan- tai ohjelman muodossa. Tuotos toimii parhaimmillaan perehdytyksen aikana karttana perehdyttävälle ja perehdyttäjälle. (Eklund 2018, 74–75.) Tutkimuksen mukaan perehdytys oli mennyt perehdytys suunnitelman mukaisesti. Perehdytys suunnitelma oli runkona perehdyttämässä ja se toimi apuvälineenä esimiehelle, perehdyttäjälle ja perehdytetyille. Perehdytysprosessi lähti ensimmäisenä liikkeelle, että uusi työntekijä oli perehdytetty lainsäädäntöön, jonka jälkeen oli siirretty varallisuudenhoidon tuotteisiin. Perehdyttäjä pyysi perehdytyksen aikana perehdytettävää opiskelemaan seuraavaa asiaa ennen tapaamista.

Tutkimuksen mukaan perehdytysprosessi yksilöitiin uuden työntekijän mukaan. Perehdytettävillä on erilaiset lähtökohdat, jotka vaikuttavat tiedon sisäistämiseen. Yksilöllisyys perehdyttämisessä vaikuttaa tehokkaasti tiedon sisäistämiseen. Erilaisia lähtökohtia ovat esimerkiksi koulutustausta, elämäkokemus ja työkokemus. Fyysiset ja psyykkiset erot vaikuttavat miten toinen on kätevämpi käsistään ja toinen oivaltaa nopeammin asiat. Jos perehdytettävä ottaa huomioon nämä eroavaisuudet, niin fyysisistä ja psyykkisistä eroista huolimatta jokaisesta voi tulla hyvä työntekijä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Tutkimuksen mukaan perehdytyksen tarkoituksena oli antaa syvempää tietoa teorian lisäksi. Perehdytys suunnitellaan perehdytettävän mukaan ja ajankäyttö perehdytyksessä riippuu uudesta työntekijästä. Tutkimuksen mukaan perehdytys oli jaettu 2–3 tunnin mittaisiksi ja tapaamisia oli 2–3 kertaa viikossa. Virallinen perehdytyskausi oli noin 20–30 tuntia yhteensä. Eklundin (2018, 88) mukaan perehdyttämisen kesto voi vaihdella paljon riippuen tehtävästä ja alasta. Suunniteltu perehdytys voi kestää esimerkiksi kolme kuukautta, johon voidaan suunnitella perehdyttämiseen liittyvää sisältöä. (Eklund 2018, 89)

Yrityksen pitää miettiä, mitkä ovat oman yrityksen tavoitteet perehdytyksessä. Perehdytyksen tavoitteet voivat olla esimerkiksi, että perehdytys vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, tukee yrityksen strategiaa, huomioi uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet tai kasvattaa vuorovaikutuksen laatua. (Eklund 2018, 28–30.) Tutkimuksen mukaan toimeksiantajayrityksen perehdytyksen tavoitteena oli luoda hyvä pohja työntekijälle. Uudelle työntekijälle tulee rohkeutta asiakkaiden kanssa ja hän uskaltaa tarjota asiakkaille erilaisia tuotteita, kun perehdytetty on saanut hyvän pohjan perehdytyksessä. Tutkimuksessa ilmeni, että perehdytys oli tuonut uudelle työntekijälle itsevarmuutta työn tekemiseen.

Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttaneet teemat ovat havainnollistettu kuviossa 4. Eklundin (2018, 142) mukaan sitoutunut perehdyttäjä ymmärtää perehdytyksen tärkeyden ja on valmis tekemään sen eteen töitä. Perehdyttäjän valinnassa huomioidaan työntekijän ammattitaito, kokemus ja verkostot. Perehdyttäjän pitää auttaa tutustumaan muihin työntekijöihin, tukea perehdyttäjää, tutustuttaa uuden työympäristön tapoihin ja käytänteisiin, sekä olla apuna arjessa ilmenevissä haasteissa. (OP Intranet 2021) Eklundin (2018, 36) mukaan perehdyttäjän ammattitaito vaikuttaa perehdytyksen todelliseen laatuun. Tutkimuksessa ilmeni, että perehdytyksen onnistumisen kannalta perehdyttäjän omistautuminen perehdytykseen oli yksi tärkeä teema perehdytyksessä. Tutkimuksen mukaan perehdyttäjä oli tarjonnut uudelle työntekijälle apua ja oli aina tarvittaessa saatavilla. Eklundin (2018, 35) mukaan perehdyttämisen lisäksi on tärkeää antaa uudelle työntekijälle tukea ja tutustuttaa hänet työyhteisöön. Tutkimuksen mukaan uutta työntekijää oli tuettu, ja hän oli päässyt hyvin työyhteisöön sisälle. Työpaikan ilmapiiri ja työn tekeminen vaikuttavat oppimiseen. Oppiminen on sujuvampaa uudelle työntekijälle, kun työskentely on mukavaa ja

hauskaa. Oppimiseen ja ajatteluun vaikuttaa suuresti työpaikan ilmapiiri. (Eklund 2018, 56.) Tutkimustuloksien mukaan hyvä työilmapiiri ja hyvä ryhmähenki vaikuttivat positiivisesti uuden työntekijän oppimiseen. Tutkimuksen mukaan perehdyttämisen aikana uudelle työntekijälle tuli paljon uutta tietoa. Tiimin kannustava ilmapiiri ja tuen tarjoaminen oli auttanut tiedon sisäistämässä. Tutkimuksessa ilmeni, että uuden työntekijän oli helppo kysyä apua jokaiselta tiimiläiseltä ja jokaisella tiimiläisellä on omat vahvuudet työn tekemisessä. Tutkimustulosten mukaan perehdyttämisen onnistumisen kannalta on merkittävää, että uusi työntekijä oli motivoitunut. Motivoitunut työntekijä haluaa kehittää itseään ja selvittää, jos jokin asia on hänelle epäselvä (Työturvallisuuskeskus 2009). Tutkimuksessa nousi, että uuden työntekijän oli tärkeää olla kiinnostunut sijoituspalvelun asioista, innokas oppimaan uutta tietoa ja haastaa kysymyksillään perehdyttäjää. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 13) mukaan perehdytettävän asenne ja motivaatio vaikuttavat oppimisen ymmärtämiseen.

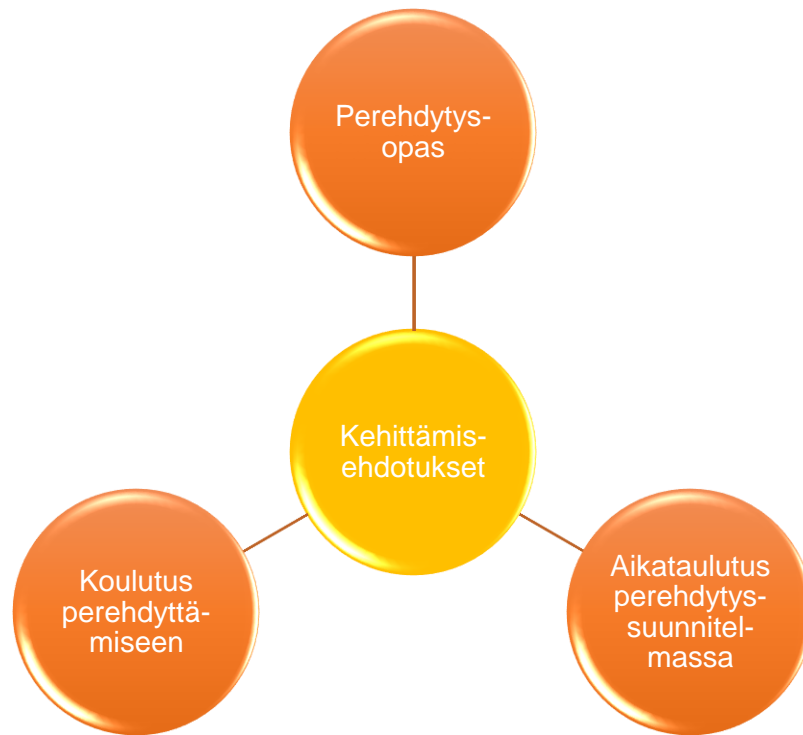
Kupiaisen ja Peltolan (2019, 42) mukaan oppimiseen vaikuttaa työmuisti, johon mahtuu vain muutama asia kerrallaan. Oppimisesta jää aina epäselviä kohtia, joten perehdytyksessä pitäisi rohkaista uutta työntekijää kysymään, että epäselvät kohdat selkeytyvät (Eklund 2018, 54–55). Uuden tiedon oppiminen ja soveltaminen vaativat aikaa ja toistoja, mikä vaatii yritykseltä riittävästi resursseja (Eklund 2018, 26). Tutkimuksessa selvisi, että tapaamisissa perehdyttäjä kysyi aina, että oliko perehdytetylle tullut jotain mietteitä tai kysymyksiä. Tutkimuksen mukaan työpaikalla korostettiin kysymisen tärkeyttä, jotta saadaan vahvistusta työn tekemiseen. Eklundin (2018, 54–55) mukaan perehdyttäjän pitäisi auttaa perehdytettyä ymmärtämään asioiden yhteys, jotta uusi työntekijä muistaa opitun asian paremmin. Eklundin (2018, 52) mukaan ympäristö vaikuttaa oppimiseen. Uuden työntekijän huomioi voi jakaantua helposti, jos ympäristössä on erilaisia ärsykeitä. Uuden työntekijän aloittaessa uudet työkaverit ja rutiinit vievät paljon energiaa (Eklund 2018, 146). Suunnitelmallisessa perehdytyksessä luodaan ympäristö, jossa on hyvä oppia ja ymmärtää mitä oppiminen on. Perehdytettävä haluaa mahdollisesti oppia paljon uudesta työtehtävästään. Uusi työntekijä haluaa ottaa kaiken tiedon vastaan, mutta liian innokas uusi työntekijä kuormittaa helposti itsensä. Uuden asian opettelussa olisi tärkeää, että huomioi kiinnittyisi kyseisiin asiaan riittävän pitkäksi aikaa. (Eklund 2018, 52–53.) Ylimääräiset ärsykkeet haittaavat työskentelyä, esimerkiksi sähköpostiviestien äänet (Eklund 2018, 54). Tutkimuksen mukaan perehdytys oli pyritty pitämään selkeänä, ettei uusi työntekijä mene sekaisin asioissa. Perehdyttämistapaamisiin varattiin tila perehdyttämislle ja minimoitiin häiriötekijät. Uusi työntekijä tutustui opiskeltavaan aiheeseen ennen tapaamista. Hämäläisen ja Kankaan (2007, 10) mukaan perehdytettävän on helpompi sisäistää kuultu asia, kun hän on saanut etukäteen tutustua aiheeseen. Eklundin (2018, 54) mukaan perehdyttäjän on tärkeää kerrata asioita ja varmistaa, että perehdytettävä on varmasti ymmärtänyt

asian riittävän tarkasti. Perehdyttämistapaamisissa perehdyttäjä oli aina kysynyt, että oliko uudelle työntekijälle tullut jotain kysyttävää.

Erilaisilla oppimistyyleillä pystytään tarjoamaan paremmat oppimisen ymmärtämisen mahdollisuudet (Eklund 2018, 54; Kangas & Hämäläinen 2007, 13). Eklundin (2018, 54–55) mukaan monipuolisten oppimistyylien yhdisteleminen lisää innokkuutta opiskeluun ja erilaisten oppimistyylien tarjoaminen auttaa oppimaan paremmin. Kupiaisen ja Peltolan (2009, 120) mukaan perehdyttäjän oma oppimistyyli vaikuttaa myös perehdytykseen, jonka vuoksi monipuolisuus perehdytyksessä on tärkeää. Oppimiseen vaikuttaa ennakkotieto, kokemus, luonteenpiirteet, ikä ja opiskeluympäristö. (Peltomaa ym. 2012, 116) Tutkimuksen mukaan perehdyttämisessä käytetyt oppimistyyli on kuvattu kuviossa 5. Toisen periaatteen (ks. 2.3) mukaan oppijat voidaan jakaa visuaalisiin, auditiivisiin ja kinesteettisiin oppijoihin. Peltomaa ym. 2012, 116–117) Tutkimuksen mukaan perehdyttämisprosessissa oli käytetty monipuolisesti erilaisia oppimistyyliä.

Perehdyttämisen seurannalla varmistetaan, että työntekijän kehittyminen jatkuu ja tavoitteet saavutetaan (Eklund 2018, 119). Perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla saadaan tietoon yrityksen perehdyttämisen toimivuus ja saadaan tietoon perehdytetyn tilanne (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Eklundin (2018, 119) mukaan ilman seuranta ei pystytä arvioimaan, että mitkä asiat tuntuvat perehdyttävästä vaikealta. Perehdyttämistä voidaan arvioida palautteella ja perehdytyskeskustelulla (Eklund 2018, 122; Kangas & Hämäläinen 2007, 17). Eklundin (2018, 122) mukaan perehdytyskeskustelussa käsitellään palautteen antamisesta molemmin puolin, tulevaisuuden miettimistä ja perehdytyksen sujumisesta. Dávilan ja Piña-Ramírezin (2018, luku 2) mukaan uusien työntekijöiden palaute perehdytyksessä on tärkeää yritykselle, koska silloin nähdään mihin on kiinnitettävä huomiota, että yritys voi olla tehokkaampi. Säännölliset perehdytyskeskustelut auttavat seuraamaan perehdytystä ja perehdytyskeskustelujen määrä vaihtelee riippuen yrityksen toimintatavoista tai työtehtävistä (Eklund 2018, 122). Tutkimuksen mukaan esimies piti työntekijöilleen keran viikossa tiimikeskustelun, jossa käytiin läpi kulunutta viikkoa. Tiimikeskustelussa oli käyty läpi perehdytysprosessia ja annettu palautettu molemmin puolin. Perehdyttäjä varmistasi oppimisen etenemistä kysymällä jokaisessa tapaamisessa, onko uudelle työntekijälle tullut jotain mietteitä tai kysymyksiä.

Opinnäytetyön pääkysymyksenä oli löytää, että miten sijoituspalvelualan perehdytysprosessia voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Kehittämissuhteet löytyivät tiivistettynä kuviossa 6.



Kuvio 6. Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen mukaan toimeksiantajayrityksellä ei ole vielä perehdytysopasta käytettävissä. Tutkimuksen mukaan perehdytyksessä on perehdytys suunnitelma, jossa on tarpeellisia linkkejä OP Ryhmän Intranetistä. Hämäläisen ja Kankaan (2007, 10) mukaan perehdytyksen alussa perehdyttävälle kerrotaan paljon asiaa, joten oppimista edesauttaa työpaikalta saatu oheismateriaali. Sähköinen perehdytysopas voisi käsitellä järjestelmien käyttämistä, joka olisi apuvälineenä perehdytyksen aikana ja työn teossa. Perehdytysoppaaseen voisi myös tehdä omia muistiinpanoja ja siihen pystyttäisiin keräämään myös tarpeelliset tiedot, jotka olisivat nopeasti saatavilla.

Tutkimuksen mukaan ryhmätasoinen koulutus perehdyttämällä varmistettaisiin tasalaatuisuus eri konttorien kesken. Sijoituspalveluala on erittäin hektinen ala ja muutoksia tulee melkein joka viikko. Ryhmätasoisella koulutuksella pystyttäisiin varmistamaan, että kaikki ovat tietoisia muutoksista.

Tutkimuksessa perehdyttämisen haasteeksi ilmeni aika. Tutkimuksessa ilmeni, että kaikki alkaa tapahtumaan nopeasti, kun uusi työntekijä löydetään ja aikataulun löytäminen nopeasti on yleensä haasteena. Useimmilla yrityksillä perehdytyskoulutuksen ajoittaminen on haastavaa saada osumaan kohdalleen. Perehdyttäminen voi epäonnistua väärällä ajoituksella. (Lovell 2013, 22–25.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 242) mukaan väärällä ajoituksella tarkoitetaan, että esimerkiksi perehdyttämiseen tarvittavia resursseja ei ole saatavilla. Eklundin (2018, 143) mukaan jokaisella työntekijällä on pakollisia päivittäisiä tehtäviä, joten

aikatauluttaminen perehdytysprosessiin pitäisi huomioida perehdytysprosessia suunniteltaessa. Tutkimuksessa ilmeni, että perehdytysprosessia pidetään tärkeänä, mutta resursien löytäminen on aina haasteena perehdyttämisessä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja jatkotutkimusehdotukset

Juutin ja Puusan (2020, luku 5) mukaan tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa, että tutkija on valinnut ja käyttänyt oikeita lähestymistapoja ja menetelmiä, sekä pystynyt perustelemaan valinnat uskottavasti. Kvalitatiivisen tutkielman luotettavuuden arvioimisessa pitäisi tutkia tutkimusta kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta ei pystytä tarkastelemaan reliabiliteetin tai validiteetin avulla. (Kannas ym. 2013, 56.) Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa ei ole suoraviivaisia ohjeita, mutta yleensä pystytään tarkistamaan tiettyjä asioita, jotka voivat auttaa luotettavuuden määrittelyssä. Tutkimuksen luotettavuutta pystytään arvioimaan tutkimuksen tarkoitusta ja kohdetta, tutkijan omaa sitoutumista, aineiston keruuta, tutkimuksen tiedonantajia, tiedonantaja-tutkija-suhdetta, tutkimuksen kestoa, aineiston analyysia ja tutkimuksen raportointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164.) Aineiston keräämisessä laadukkuutta tutkimukseen saadaan tekemällä hyvä haastattelurunko. Teemahaastattelussa on tärkeää kysyä lisäkysymyksiä, eikä käsitellä vain teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184). Toteutetun opinnäytetyön tutkimuksessa luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota luomalla kunnollinen haastattelurunko. Teemojen alle lisättiin täydentäviä lisäkysymyksiä, jotka löytyvät opinnäytetyön lopusta liitteestä 1. Haastattelurunko esiteltiin ennen haastattelua opinnäytetyön ohjaajalle ja kvalitatiivisen opinnäytetyöhön keskittyneelle opettajalle. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville muutama päivä ennen haastattelua, että haastateltavat pystyisivät tutustumaan ja miettimään kysymyksiä rauhassa.

Nauhoitetun haastattelun litterointi ja haastattelun useaan kertaan kuunteleminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää myös mitä yksityiskohtaisemmin tutkimuksen eri vaiheet raportoidaan. (Kannas ym. 2013, 57.) Haastattelun luotettavuutta lisää se, että haastattelu litteroidaan niin nopeasti kuin on mahdollista haastattelun jälkeen. Haastattelun aikana pitää huolehtia, että tekninen välineistö on kunnossa äänittämistä varten (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185.) Opinnäytetyön haastattelut nauhoitettiin Teams-sovelluksella. Teams-sovelluksen nauhoittamista kokeiltiin ennen virallista haastattelua. Haastattelut litteroitiin pääosin saman päivän aikana, mutta viimeistään seuraavana päivänä haastattelun toteutuksesta. Haastattelut kuunneltiin litteroinnissa ja vielä myöhemmin haastattelu kuunneltiin läpi, jos jotain oli jäänyt litteroinnissa huomaamatta.

Juutin ja Puusan (2020, luku 5) mukaan tutkimuksen eettisyys tarkoittaa, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Eettisyyden toteutuessa tutkimuksessa käytettyjä analyysitapoja ja menetelmiä pystyy käyttämään minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjeena. Tämän lisäksi tutkimuksen pitää pyrkiä saamaan aikaan hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille. Tutkimus ei saa vaarantaa tutkittavien elämän kulkua eikä tutkimus saa aiheuttaa haittaa sen kohteena oleville tai muille tutkimuksessa oleville tahoille. (Juuti & Puusa 2020, luku 5) Tutkimuksessa on noudatettu eettisiä periaatteita. Analysointi vaiheessa tutkimus tuloksia analysointiin teemoittain, ettei tullut perehdyttäjän ja perehdytetyin vastakkain asettelua. Tutkimuksessa ei aiheutettu haittaa kohteena olleille eikä muille tahoille, ketkä olivat tutkimuksessa.

Tietoperustassa mainittiin, että digitalisaatio ja globalisaatio tulevat vaikuttamaan työelämään, joten perehdytysprosessi vaatii myös uudistamista. Tutkimus kuvaa yrityksen sijoituspalvelun perehdyttämisprosessin nykytilaa. Samanlaisen tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi vuoden päästä uudestaan. Uuden tutkimuksen perusteella voitaisiin tarkastella, että onko tässä tutkimuksessa nousseet kehityskohteet otettu huomioon ja onko näissä tapahtunut kehitystä. Tulevaisuudessa tutkimuksen voisi toteuttaa mahdollisesti suuremmalla otoksella, jos uusia työntekijöitä on perehdytetty sijoituspalveluihin. Tutkimuksen luotettavuus parantuisi, kun tutkittavana olisi suurempi joukko. Tutkimuksessa keskityttiin yhden toimipisteen sijoituspalvelun perehdyttämisprosessiin. Tulevaisuudessa sijoituspalvelun perehdyttämisprosessia voisi tutkia eri Osuuspankkien välillä. Tutkimuksessa voitaisiin keskittyä perehdyttämisprosessin tasalaatuisuuteen eri konttoreiden välillä. Kehittämisehdotuksissa huomioitiin perehdytysoppaan puuttuminen sijoituspalveluista. Tulevaisuudessa perehdytysoppaan tekemisen voitaisiin toteuttaa toiminnallisena tutkimuksena. Perehdytysuunnitelmassa oli tarvittavat linkit, jotka auttoivat löytämään OP Intranetistä esimerkiksi eri tuotteista tietoja. Perehdytysopas voisi käsitellä järjestelmien käyttöohjeita, kuin esimerkiksi eri tuotteita, jotka löytyvät perehdytysuunnitelmasta tai OP Intranetistä.

6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäyteprosessi alkoi lokakuussa 2020 toimeksiantaja Lounaismaan Osuuspankin kanssa yhteisellä tapaamisella. Tapaamisessa päätimme aiheen, jonka hyväksyitin ohjaajalla. Tämän jälkeen teimme toimeksiantosopimuksen opinnäytetyöstä, jonka mukaan tekisin toiminnallisen opinnäytetyön. Opinnäytetyön aihetta varten tapasin toimeksiantajayritykseltä työntekijän, jonka kanssa mietimme mistä minun kannattaa työssäni lähteä liikkeelle. Ennen työntekijän tapaamista olin kerännyt mahdollisia lähteitä, joita voisin käyttää työssäni. Olin tehnyt työhön myös alustavan sisällysluettelon toiminnalliseen työhön.

Tapaamisen jälkeen lähdin etsimään opinnäytetyöhöni lisää tarpeellisia lähteitä. Viitekehysten rakentaminen ja lähteiden etsiminen oli opinnäytetyössäni eniten aikaa vievä osa-alue. Viitekehystä rakentaessa ymmärrys aiheesta kasvoi, joka auttoi miettimään haastattelurunkoa. Opinnäytetyön lähteeksi valikoitui vanhempia ja uusia teoksia.

Keväällä 2021 koulun ohjaajalta tuli tieto, että opinnäytetyön julkaisemisessa olisi ongelmia. Opinnäytetyöni vaihtui toiminnallisesta työstä tutkimukselliseen opinnäytetyöhön toimeksiantajan antaessa sille hyväksynnän. Tämän jälkeen jouduin muuttamaan viitekehystä, mutta aihealue pysyi samanlaisena. Viitekehysten tekemisen yhteydessä kokosin samaan aikaan haastattelurunkoa. Viimeistelin keväällä 2021 haastattelurungot ja hyväksytin haastattelurungot opinnäytetyön ohjaajalla ja kvalitatiiviseen tutkimukseen syventyneellä opettajalla. Haastattelut pidettiin helmikuussa 2021. Helmi- maalikuussa keskityin tutkimuksen tuloksien analysointiin ja raportointiin.

Tutkimukseen valitut haastateltavat tulivat toimeksiantajayrityksen kautta. Haastatteluun osallistui yhteensä kaksi haastateltavaa. Haastateltavien määräksi olisi toivottu suurempaa määrää, mutta toimeksiantajayrityksellä ei ollut enempää, ketkä olisivat käyneet lähi-vuosina läpi perehdytysprosessin sijoituspalveluun. Haastattelijoiden vähäisen määrän tiedostaessa pyrin siihen, että haastattelurunko oli mahdollisimman kattava, että saataisiin paljon tietoa perehdyttäjän ja perehdytetyn näkökulmasta. Teemahaastattelu sopi opinnäytetyön haastatteluihin hyvin, koska haastattelussa keskityttiin perehdytysprosessin yksilölliseen kokemukseen. Haasteellista opinnäytetyön tekemisessä oli aiheen vaihtaminen ja aikataulussa pysyminen. Opinnäytetyö valmistui sovitussa aikataulussa ja onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Asetetut tavoitteet saavutettiin ja toimeksiantajan kanssa yhteistyö sujui erittäin hyvin. Tutkimustulokset vastasivat haluttuihin kysymyksiin.

Opinnäytetyö oli mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. En ole aikaisemmin tehnyt näin laajaa tutkimusta. Tein itselleni aikataulun opinnäytetyöhön, jonka mukaan lähdin tekemään opinnäytetyötä. Oma aikatauluni hieman venähti, koska en ymmärtänyt miten kauan minulla menisi lähteiden etsimisessä. Aikatauluun vaikutti myös se, että jouduin välillä odottamaan ohjeistusta työhön. Opinnäytetyötä tein arkipäivisin mahdollisuuksien mukaan. Työstin opinnäytetyötäni hyvin itsenäisesti, mutta olin myös yhteydessä toimeksiantajaan opinnäytetyöstä. Itsenäinen työskentely vaati minulta ajanhallintaa ja päämäärätietoisuutta. Toimeksiantosopimukseen laitettiin syksyllä alustava päivämäärä, jolloin opinnäytetyö voisi mahdollisesti valmistua. Aiheen vaihtuminen keväällä vaikutti sopimuksessa olevaan päivämäärään. Tavoitteena oli saada opinnäytetyö valmiiksi keväällä 2021, eikä toimeksiantajalla ollut tarkkaa päivää opinnäytetyön valmistumisen suhteen. Mielestäni onnistuin ajanhallinnassa ja sain pidettyä opinnäytetyön aikataulussa. Perehdyttämistä

olen kokenut aina uudessa työpaikassa, mutta en ollut aikaisemmin syventynyt perehdytysprosessiin. Perehdytysprosessi osoittautui todella mielenkiintoiseksi aiheeksi. Viitekehys avasi minulle uusia näkökulmia, että mitä kaikkea perehdyttäminen pitää sisällään ja mitä pitää ottaa huomioon ennen perehdytystä, perehdytyksen jälkeen ja tulevaisuudessa perehdyttämisessä. Oli todella hienoa tehdä yhteistyötä Lounaismaan Osuuspankin sijoituspalvelun työntekijöiden ja henkilöstöpäällikön kanssa. Työelämä on muutoksessa ja perehdyttämisprosessin pitää pysyä mukana työelämän muutoksissa, joten tutkimus oli mielestäni ajankohtainen. Yritykseen oli juuri perehdytetty uusi työntekijä ja tutkimustuloksilla pystytään parantamaan perehdyttämisprosessia. Tutkimustuloksista huomataan myös se, että mitkä asiat ovat kunnossa perehdyttämisessä. Kokonaisuudessa perehdytysprosessi oli onnistunut toimeksiantajalla. Tavoitteena oli löytää kehittämissuhteita perehdyttämisprosessiin sijoituspalveluissa ja tuottaa hyödyllistä tietoa toimeksiantajalleni. Opinnäytetyö onnistui tavoitteiden kohdalla.

Lähteet

Dávila N. & Piña-Ramírez W. 2018. Effective onboarding. Alexandria. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/effective-onboarding/9781947308602/OEBPS/c01.htm> Luettu: 7.12.2020

Eklund A., 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Impact. Helsinki

Eskola K., Kannas L., Mustajoki P. & Välimaa P. 2013. Virtaa. Terveys ja tutkimus. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Tallinna.

Kangas P & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy. Helsinki.

Kananen J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy. Jyväskylä

Kananen J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy. Jyväskylä.

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

Kupias P. & Peltola R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki.

Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus. Tampere.

Lovell K. 2013. Large-Scale Training. Training Journal, 22–25. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1283762786/fulltext/9BF100DBC1184DCFPQ/1?accountid=27436> Luettu: 23.11.2020

OP Ryhmä 2021a. Urakehitys OP:lla. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla/urakehitys-oplla> Luettu: 14.3

OP Ryhmä 2021b. Ryhmärakenne. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne> Luettu: 2.12.2020

OP Ryhmä 2021c. Hae meille töihin. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/hae-meille-toihin> Luettu: 2.12.2020

OP Ryhmä 2021d. Tervetuloa asioimaan. Luettavissa: <https://www.op.fi/web/op-lounaismaa/pankin-esittely> Luettu: 2.10.2020

OP Ryhmä 2021. Intranet. Tietosuojattu. Luettu: 3.3.2021

Peltomaa H., Ahlqvist S., Ahokas A., Apponen O., Kekki K., Mikkola E., Oilinki M., Seitola T., Hedman A., Mattila A., Mikkola K. & Rytönen O. 2012. Psykologian verkot käsikirja. Tekijät ja Opintoverkko Oy. Saarijärvi

Puusa A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167> Luettu: 16.1.2021.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikouluun. E-Oppi Oy. Jokioinen.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos 2021. Huhtikuu: Tervetuloa uudet työntekijät! Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvaluus/ymparistohuoltoalan-turvallisuuden-vuosikello/huhtikuu-tervetuloa-uudet-tyontekijat/> Luettu: 3.1.2021

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua Luettu: 27.10.2020

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Luettavissa: <https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf> Luettu: 10.11.2020.

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki#L2P14>. Luettu: 11.11.2020

Österberg M. 2014. Henkilöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Teemahaastattelukysymykset perehdyttäjälle

Perustiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
2. Mikä on asemasi yrityksessä?

Perehdytys

3. Miten perehdytykseen valmistaudutaan?
4. Miten perehdytys oli järjestetty?
5. Mitkä asiat koit tärkeiksi perehdytyksessä?
6. Mitä tavoitteita perehdytykselle on?
7. Kuinka pitkä perehdyttämisyksikkö on?
8. Miten perehdyttäminen käytännön työtehtäviin tapahtui?
9. Miten uuden työntekijän sisäänpääsyä tuetaan perehdyttämisessä?
10. Miten perehdyttämisen tavoitteita seurattiin?
 - Onko perehdyttämisestä pyydetty tai annettu palautetta?

Oppiminen

11. Miten perehdytys tuki kehittymistä/oppimista?
12. Miten erilaisia oppimistyylejä on huomioitu?
13. Jaettiin perehdytyksessä materiaalia perehdytetyn käyttöön?
 - Jos jaettiin, niin millainen materiaali oli?

Perehdytyksen kehittäminen ja seuranta

14. Kuinka kauan perehdyttämisyksikkö tulisi sinusta kestää?
15. Millaisia haasteita tai ongelmia koet perehdytyksessä olevan?
16. Kuinka kauan aikaa perehdyttämiseen tulisi sinusta käyttää?
17. Miten perehdyttämisen tavoitteita pitäisi seurata?
18. Miten kehittäisit työpaikan perehdyttämistä?

Teemahaastattelukysymykset perehdytetyille

Perustiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
2. Mikä on asemasi yrityksessä?

Perehdytys

3. Miten perehdytys oli järjestetty?
4. Mitkä asiat koit tärkeiksi perehdytyksessä?
5. Kuinka pitkä perehdyttämisyksikkö oli?
6. Miten perehdyttäminen käytännön työtehtäviin tapahtui?
7. Miten uuden työntekijän sisäänpääsyä tuetaan perehdyttämisessä?
8. Miten perehdyttämisen tavoitteita seurattiin?
 - Onko perehdyttämisestä pyydetty tai annettu palautetta?

Oppiminen

9. Mitkä aiheet tuntuvat siltä, että kaipaat kertausta?
10. Mitkä aiheet olet oppinut mielestäsi parhaiten?
11. Miten perehdytys tuki kehittymistä/oppimista?
12. Huomioitiinko perehdytyksessä erilaisia oppimistyyliä?
13. Miten perehdytyksen työilmapiiri on vaikuttanut oppimiseesi?
14. Saitko perehdytyksessä materiaalia käyttösi?
 - Jos sait, niin millainen materiaali oli?

Perehdytyksen kehittäminen ja seuranta

15. Olisitko kaivannut jossain asioissa lisää opastusta tai ohjausta?
 - Jos olisit kaivannut lisää opastusta tai ohjausta, niin missä asioissa?
16. Onko sinulle tullut ongelmia, jotka ovat johtuneet puutteellisesta perehdyttämisestä?
17. Millaisia haasteita tai ongelmia koet perehdytyksessä olevan?
18. Kuinka kauan aikaa perehdyttämiseen tulisi sinusta käyttää?
19. Miten perehdyttämisen tavoitteita pitäisi seurata?
20. Miten kehittäisit työpaikan perehdyttämistä?