

TYÖHARJOITTELIJAN PEREHDYTYKSI TAPIOLASSA

Perehdytysopas uusille työharjoittelijoille

Henna Murtomäki

Opinnäytetyö
Lokakuu 2012

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) MURTOMÄKI, Henna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 29.10.2012
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus (X) liitteet 29.10.2017 saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TYÖHARJOITTELIJAN PEREHDYTYKSI TAPIOLASSA – PEREHDYTYKSOPAS UUSILLE TYÖHARJOITTELIJOILLE		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja		
Toimeksiantaja(t) Tapiola-ryhmä Jyväskylän toimisto		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa toimeksiantajalle Tapiola-ryhmän Jyväskylän toimistolle käytännön perehdytysopas uusia työharjoittelijoita varten. Oppaan tavoitteena oli kehittää ja tehostaa perehdytysprosessia sekä toimeksiantajan että työharjoittelijoiden kannalta. Opinnäytetyön aihe syntyi pääasiassa omien kokemusten kautta.</p> <p>Työn teoriaosuudessa esiteltiin perehdyttämisen käsitettä yleisellä tasolla, onnistuneen perehdyttämisen tavoitteita ja hyötyjä sekä perehdytysprosessin kulkua. Empiirinen osuus työstä toteutettiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelurunko koottiin omien kokemusten kautta ja kirjallisuuteen tutustumalla. Haastatteluun osallistui yhteensä seitsemän toimiston henkilöä, jotka osallistuvat perehdytysprosessiin joko perehdyttäjänä tai perehdytettävänä.</p> <p>Tulokset analysoitiin teemoittelun avulla mahdollisimman luotettaviksi. Tutkimuksesta kävi ilmi, että perehdytysmateriaalia on paljon tarjolla mutta sen hyödyntäminen oli heikkoa. Haastateltavat toivoivat käytännön apuja perehdyttämisen suunnitteluun, aikataulutukseen, seurantaan ja työn perusasioiden ja järjestelmien opetteluun. Perehdytysopas luotiin tutkimustulosten sekä omien havaintojen perusteella. Kriteerinä oppaalle oli sen selkeys ja helppous. Se toteutettiin sekä kirjallisena että sähköisenä versiona toimeksiantajan käyttöön.</p>		
Avainsanat (asiasanat) perehdyttämisen, perehdytys, perehdytysopas		
Muut tiedot Liitteenä perehdytysopas, 38 sivua. Liitteet salattu.		



Author(s) MURTOMÄKI, Henna	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 29.10.2012
	Pages 64	Language Finnish
	Confidential (X) attachments until 29.10.2017	Permission for web publication (X)
Title INTERN ORIENTATION AT TAPIOLA – AN INTRODUCTION MANUAL FOR NEW INTERNS		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja		
Assigned by Tapiola Group, Jyväskylä branch office		
Abstract This bachelor's thesis was assigned by Tapiola Group, Jyväskylä branch office. In this functional study the aim was to improve and ease the introduction process for new interns and, as a result, create a practical introduction manual. The topic mainly emerged from the author's personal experiences. The chapters on theory explore the concept of introduction, how to succeed in the introduction process and what the goals and the benefits are. The empirical part of the study was executed through semi-structured interviews. The framework of the interviews was constructed through the author's personal experiences related literature. Seven persons from the office were interviewed for the study. Their jobs were all, somehow, associated with the introduction process at the office. The study results were analyzed through theming for them to be as reliable as possible. The results showed that there is lot of introduction material but its utilization is poor. The interviewees hoped to have useful support data for the phases in the introduction process such as planning, scheduling and tracking. The results also revealed a need for practice to learn the products and systems. The manual was created on the basis of the results of the study and the author's personal observations. The criteria set for the manual were clarity and easiness. The manual was drawn up both as an electronic and printed version for the client.		
Keywords introduction, orientation, introduction manual		
Miscellaneous introduction manual, 38 pages. Attachments are confidential.		

SISÄLTÖ

1	TUTKIMUSTEHTÄVÄ	2
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	2
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	3
2	TOIMEKSIANTAJAN JA FINANSSIALAN ESITTELY	5
2.1	Tapiola-ryhmä.....	5
2.2	Finanssiala.....	6
3	PEREHDYTTÄMINEN	7
3.1	Perehdyttämisen käsite.....	7
3.2	Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö.....	8
3.3	Perehdyttämisen tavoite ja hyödyt.....	9
4	PEREHDYTYSPROSESSI	11
4.1	Perehdyttämisen eri vaiheet ja vaatimukset.....	11
4.2	Perehdyttämisen valmisteleminen ja toteutus.....	12
4.3	Perehdyttämisen materiaalit ja työkalut.....	14
4.4	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi.....	16
5	HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI	17
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	20
6.1	Pohdinta.....	20
6.2	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus.....	21
6.3	Aiheita jatkotutkimuksille.....	22
	LÄHTEET	24

1 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Opinnäytetyön aihe pohjautuu siihen, että puolitoista vuotta sitten tulin itse uutena työharjoittelijana Tapiola-ryhmän Jyväskylän Tapiolan toimistoon. Kävin tuolloin läpi monivaiheisen ja jokseenkin sekavan perehdytysprosessin, joka antoi minulle idean kehittää prosessia tulevia työharjoittelijoita varten. Prosessin selkeyttäminen auttaa tietenkin myös työnantajaa ja parantaa mahdollisuuksia käyttää jatkossakin työharjoittelijoita.

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on toteuttaa ammatilliseen käyttöön tarkoitettu opas tai ohjeistus (Airaksinen & Vilkkä 2003, 9). Opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa toimeksiantajalle, Tapiolan Jyväskylän toimistolle, käytännön työkalu uusien työharjoittelijoiden perehdyttämiseen eli niin sanottu perehdytysopas (liite 1).

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Työharjoittelija on työsuhteessa Tapiolaan, ja tarkemmin katsottuna työnantajana toimii yhtiöryhmistä Vahinko-Tapiola. Tapiolassa työharjoittelijan työnkuvaan kuuluvat pääasiassa myynti- ja asiakaspalvelutyö yksityistalousasiakkaiden sekä pankki- ja säästö-/sijoitusasiakkaiden parissa. Asiakkaita palvelee joko kasvotusten toimistolla tai puhelimitse. Työharjoittelijan työtehtävät vastaavat organisaatiossa palvelumyyjien työtehtäviä, joihin sisältyy vakuutusten ja pankkipalveluiden myynti, erilaisten ongelmatilanteiden selvittely ja korvaustilanteissa ohjeistaminen. Työ on pääsääntöisesti itsenäistä, mutta apua ja tukea täytyy olla mahdollisimman helposti saatavissa, sillä muistamista on paljon erilaisten lakien, sääntöjen, ehtojen ja käytäntöjen osalta. Jokapäiväisessä työssä hallittavia välineitä ovat erilaiset tietokoneohjelmat ja tietokonejärjestelmät sekä puhelinjärjestelmä. Työharjoittelija saa pienen kuukausipalkan työharjoitteluajalta. Mahdollisuuksien mukaan työharjoittelijat ovat työharjoittelujakson jälkeen jääneet määräaikaisiksi työntekijöiksi esimerkiksi kesätöihin tai ovat jopa saaneet vakituisen työpaikan.

Tällä hetkellä perehdyttäminen Tapiolassa on hoidettu pääasiassa intranetin kautta. Intranetistä löytyy paljon erilaista perehdytykseen liittyvää ohjeistusta ja perehdytysmateriaalia. Oman kokemukseni perusteella sen hyödyntäminen käytännössä on heikkoa ja aikaa vievää varsinkin, jos uusi työharjoittelija joutuu itsenäisesti etsimään tarvittavan tiedon. Itseopiskelumateriaalia ovat esimerkiksi intranetin opiskeluvideot eli oppinetti, jossa käsitellään erilaisia tuotteita ja asiakastilanteita. Oppinetistä löytyy yhteensä 42 erilaista videota.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Perehdytysprosessin kehittämiseksi alettiin kerätä tutkimusaineistoa haastatteleamalla yhteensä seitsemää henkilöä perehdyttämiseen liittyvistä asioista. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna keskustellen jokaisen haastateltavan kanssa kahden kesken. Teemahaastattelussa haastattelijalta vaaditaan kykyä huomioida kaikkien haastateltavien mielipiteet ja antaa heille yhtäläinen tilaisuus vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Haastattelukysymykset eivät saa olla liian yksityiskohtaisia. (Kananen 2010, 53, 55.) Teemahaastattelurunko (liite 2.) muodostui sekä työelämän käytännön tilanteiden kautta että kirjallisuutta lukemalla. Haastatteluun valittiin sekä Tapiolan nykyisiä että entisiä työntekijöitä. He ovat joko itse osallistuneet varsinaiseen perehdytykseen tai olleet tilanteessa, jossa heitä on perehdytetty uuteen työhön.

Haastattelut aloitettiin kesäkuun alussa, ja viimeinen haastattelu oli 5.9.2012 työntekijän pitkän sairausloman takia. Haastattelun kesto oli keskimäärin 20–30 minuuttia. Haastateltavien ikäjakauma on suuri. Nuorin heistä on iältään 22-vuotias, vanhin 60-vuotias ja vain yksi heistä on mies. Haastateltavien henkilöllisyys on kuitenkin salattu ja haastattelut toteutettiin nimettömästi. Haastateltavien työnkuva ei myöskään missään vaiheessa tule esille. Haastattelujen analysoinnissa suorat sitaatit on koottu satunnaisesti eri henkilöiden vastauksista.

Haastatteluiden analysointi aloitettiin heti viimeisen haastattelun jälkeen syyskuun alussa. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi ja analysointi aloitettiin teemottamalla tutkimustuloksia teemakohtaisesti. Tutkimustulokset esitellään tässä työssä teoriaosuuden jälkeen. Viimeisessä luvussa pohditaan teemoittelun

kautta esiin nousseita aiheita ja sitä, kuinka niitä voidaan soveltaa käytännön oppaassa. Myös tuloksien laatua ja luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimuksien aiheita pohditaan. Työn liitteistä löytyvät teemahaastattelurunko sekä käytännön perehdytysopas.

Perehdytysopas sisältää muistilistan, joka toimii apuna ennen työharjoittelijan tuloa sekä hänen ensimmäisinä päivinään. Opas sisältää myös perehdytys-suunnitelman, joka on aikataulutettu suhteellisen joustavasti, sillä jokaisen työharjoittelijan kohdalla sitä on muokattava henkilölle sopivaksi. Perehdyttämisen seurantaan varten on kehitetty palautelomake, josta on hyötyä sekä perehdyttäjäille sekä uudelle työharjoittelijalle. Perehdytettävälle opas sisältää tärkeitä puhelinnumeroita työn tekemisen avuksi, ja työnoppimiseen liittyen oppaaseen on suunniteltu myös harjoitustehtäviä järjestelmän ja tuotteiden opetteluun varten.

2 TOIMEKSIANTAJAN JA FINANSSIALAN ESITTELY

2.1 Tapiola-ryhmä

Finanssitalo Tapiola on keskinäinen yhtiöryhmä, jossa omistajina ovat sen asiakkaat. Tapiola-ryhmä koostuu kuudesta yhtiöryhmästä, jotka ovat

- Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola (Vahinko-Tapiola)
- Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola (Henki-Tapiola)
- Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Tapiola (Eläke-Tapiola)
- Tapiola Pankki Oy
- Tapiolan Varainhoito Oy
- Kiinteistö Tapiola Oy (Tietoja Tapiolasta 2012.)

Tällä hetkellä Tapiolassa työskentelee noin 3 200 henkilöä eri yhtiöryhmien palveluksessa. Tapiolan toiminnot on jaettu vielä tarkemmin kolmeen asiakaslohkoryhmään, jotka ovat

- yksityistaloudet
- yritykset, suurasiakkaat ja yhteisöt
- pankki-, säästö- ja sijoittaja-asiakkaat. (Tietoja Tapiolasta 2012.)

Tapiolan historia ulottuu vuoteen 1857, jolloin yhtiötä kutsuttiin Paloapuyhtiöksi. Tapiola perustettiin Tapion päivänä vuonna 1982 edeltäjäyhtiöiden Auran ja Pohjan fuusion myötä. Tapiola Pankin perustamisesta päätettiin vuonna 2002, ja siitä parin vuoden kuluttua pankki aloitti toimintansa. Keväällä 2012 Tapiola ja Lähivakuutus ilmoittivat fuusioitumisesta vuoden 2014 alussa. (Tietoja Tapiolasta 2012.)

Tapiolan arvot ovat erityisen asiakaslähtöisiä. Asiakkaiden etu on Tapiolan ykkösarvo, koska asiakkaat ovat yhtiön omistajia. Tapiola tekee paljon töitä asiakkaiden tyytyväisyyden ylläpitämiseksi. Muita arvoja ovat yhdessä menestyminen sekä vastuu tavaksi. (Tietoja Tapiolasta 2012.)

Tapiolan Jyväskylän toimisto sijaitsee Jyväskylän keskustassa Asemakadulla. Toimistolla työskentelee yhteensä noin 45 henkilöä erilaisissa työtehtävissä sekä eri yhtiöryhmien palveluksessa. Työharjoittelija tekee töitä Jyväskylän toimistossa pääasiassa yksityistalouksien, pankki-, säästö- ja sijoitusasiakkaiden parissa. Samanlaista myynti- ja asiakaspalvelutyötä vakituisesti tekevät talousneuvojat, pankkineuvojat, rahoituspäälliköt ja palvelumyyjät. Heidän lähin esimies on toimiston myyntipäällikkö.

2.2 Finanssiala

Finanssimarkkinoiden toimijat koostuvat rahoituslaitoksista, arvopaperimarkkinaosapuolista, pääomasijoittajista sekä vakuutusyrityksistä. Finanssialalla on oleellinen merkitys suomalaiselle yhteiskunnalle ja kansantaloudelle. Yritysten ja kuluttajien toimintaedellytyksen kannalta tehokkaat pankki-, vakuutus- ja rahoituspalvelut ovat merkittävät. (Tietoa meistä 2012.)

Finanssialalla tapahtuvien muutoksien myötä finanssitalojen tarve palkata lisää yhä monitahoisempia erityisasiantuntijoita on lisääntynyt viime vuosina. Useimmat finanssialalla työskentelevät henkilöt ovat suorittaneet liiketalouteen liittyviä opintoja. Suoraan finanssialalle suuntautuvia koulutuksia on tarjolla melko vähän, ja siksi alan yritykset kouluttavat itse työntekijöitään säännöllisesti. Alaan liittyviä opintoja on mahdollista suorittaa eri koulutusasteilla. Suoraan peruskoulusta on mahdollista lähteä suorittamaan merkonomiopintoja tai lukion jälkeen opiskelemaan joko ammattikorkeakoulussa tradenomiksi tai korkeakoulussa, josta valmistutaan kandidaatiksi tai maisteriksi. Liiketalouden koulutuksen lisäksi opiskelutausta voi olla hankittu esimerkiksi yliopistossa oikeustieteitä tai valtiotieteitä opiskelemalla. (Tietoa koulutuksesta n.d.)

Nykypäivänä finanssialalla työskenteleviltä työntekijöiltä vaaditaan koulustausta riippumatta erityisesti asiakkaan kohtaamiseen liittyviä taitoja, kuten myynti-, neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja. Myös kansainvälisyys on tällä alalla koko ajan korostuva osaamisen kehittämisaikaa. (Tietoa koulutuksesta n.d.)

Finanssialalle on siis mahdollista hakeutua mitä erilaisimmista lähtökohdista, sillä organisaatiot kouluttavat jatkuvasti omaa henkilöstöään vastaamaan nykyajan tarpeita ja vaatimuksia (Tietoa koulutuksesta n.d.). Vaadittaviin tutkintoihin esimerkiksi pankki- ja sijoitusmaailmassa kuuluu sijoitusneuvojan tutkinto, jonka järjestäjänä toimivat Finanssialan keskusliitto, Aalto yliopiston kaupakorkeakoulu ja Aalto University Executive Education Oy. Tutkinnon tavoite on yhtenäistää pätevyysvaatimuksia sijoituspalvelualoilla ja helpottaa organisaatioiden rekrytointia. (Sijoituspalvelualan tutkinnot n.d.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

3.1 Perehdyttämisen käsite

Perehdyttämisen käsite on laaja. Se kattaa sekä työn alkuperehdytyksen että yleisperehdytyksen. Perehdyttämisestä puhutaan myös silloin, kun työtehtävät muuttuvat joko kokonaan tai osittain, mutta työpaikka pysyy samana. Käsitteestä on muodostunut eräänlainen yleiskäsite. (Kupias & Peltola 2009, 18.) Käytännössä perehdyttäminen on moniulotteinen tapahtumasarja, jossa käydään läpi suunniteltuja asioita sekä spontaania toimintaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten kautta (Kjelin & Kangas 2003, 14).

Perehdyttämisen käsite tuntuu yksinkertaiselta, mutta tarkemmin tarkasteltuna sen sisältö on vuosien saatossa koko ajan muuttunut. Muutoksesta huolimatta perehdyttämisen käsite merkitsee ja tulee jatkossakin merkitsemään eri organisaatioissa eri asioita. Se, miten organisaatio kytkee perehdyttämisen strategiaansa ja muuhun toimintaansa, vaikuttaa sen merkitykseen. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Kirjallisuus erottaa usein perehdyttämisen käsitteen sekä työnopastuksen toisistaan. Perehdyttäminen liitetään työsuhteen alkuun ja siihen liittyvään vastaanottoon sekä työyhteisöön tutustumiseen. Työnopastukseen kuuluu taas järjestelmällinen tavoite oppia ja hallita työtehtävät. (Kupias & Peltola 2009, 17–18.)

Perehdyttämisestä puhuttaessa tarkoitetaan usein kuitenkin kaikkea sitä, mitä perehdytettävän halutaan oppivan. Näitä asioita ovat muun muassa työpaikan toiminta-ajatuksen ja tapojen oppiminen sekä työpaikan, -tovereiden ja -tehtävien tunteminen. Käsitettä ei myöskään rajoiteta ajallisesti työsuhteen alkuun, vaan sitä käytetään myös silloin, kun työntekijää perehdytetään uusiin työtehtäviin hänen nykyisessä työpaikassaan. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

3.2 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö

Laki velvoittaa työnantajan huolehtimaan työhyvinvoinnista. Työelämän nopea kehittyminen ja muuttuminen aiheuttavat organisaatioissa tilanteen, jossa parhaat työyhteisöt erottuvat muista ylittämällä lain vaatimat velvoitteet. Näin myös riskit minimoituvat. (Rauramo 2008, 19.)

Työelämän lakeja ovat muun muassa:

- Työturvallisuuslaki
- Työterveyshuoltolaki
- Työaikalaki
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
- Tapaturmavakuutuslaki (Rauramo 2008, 20).

Työharjoittelijan ollessa työsuhteessa harjoittelun aikana velvoittaa laki kumpaakin osapuolta. Finanssialalla työntekijän velvollisuus on noudattaa salassapitosopimuksen velvollisuuksia sekä vakuutus- että pankkipuolella. Henkilötietolakiin liittyvä vaitiolovelvollisuus koskee myös finanssialan työntekijöitä. (Kerminen 2009.)

3.3 Perehdyttämisen tavoite ja hyödyt

Henkilöstön vaihtuvuus on organisaatiossa tuttu tilanne. Organisaatioiden yksi tärkeä tavoite on kehittää niiden rekrytointikeinoja koko ajan paremmiksi sekä tehokkaimmiksi. Rekrytoinnin päätyttyä uusi työntekijä allekirjoittaa työsuhteen alkajaisiksi työsopimuksen. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan on tärkeää kiinnittää huomio myös siihen, kuinka uusi työntekijä saadaan organisaation sisään. Tästä alkaa perehdyttäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13.)

Rekrytoinnin ja perehdyttämisen vaiheet ovat työntekijöiden johtamisessa erityisen tärkeitä. Kun rekrytointitilanteessa määritetään molempien osapuolten keskeiset odotukset, vältetään mitä todennäköisimmin kalliilta virheilta jatkossa. Onnistunut perehdytys luo paremman pohjan kestäväälle työsuhteelle, ja näin vähennetään henkilöstön vaihtuvuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24.)

On ymmärrettävää, että ennen kuin uusi työntekijä on ehtinyt tutustua työympäristöön, työtovereihin ja oppinut tuntemaan yrityksen, on vaikeaa keskittyä pelkästään työn tekemiseen. Perehdyttäminen toteutetaan eri organisaatioissa eri tavalla, eivätkä kaikki perehdyttämisohjelmat ole toimivia. Huonoksi perehdyttämiseksi voidaan kuvitella esimerkiksi tilanne, jossa perehdyttäminen tapahtuu nopeassa tapaamisessa organisaation henkilöstöhallinnon työntekijän kanssa. Tilanteessa käydään läpi organisaation historiaa, sääntöjä ja etuja, eikä aikaa käytetä keskusteluun tai kysymyksiin. Koska uuden työntekijän rekrytoimiseen on käytetty aikaa ja rahaa, on tärkeä varmistaa, ettei häntä menetä jo heti alussa huonon perehdyttämisen vuoksi. (Arthur 2006, 289.)

Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii sekä omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Tavoitteet perehdyttämiselle asetetaan usein organisaation näkökulmasta, mikä tekee perehdyttämisestä aika yksisuuntaisen tapahtuman. Organisaatioiden tulisi nähdä perehdyttämistilanteet myös mahdollisuutena vahvistaa sen uudistumiskykyä ja kehittämisspyrkimyksiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15–16.)

Nykypäivänä, kun muutoksesta on tullut pysyvä olotila, se tarkoittaa yksilöiden sekä organisaatioiden kohdalla jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Muutoksen

myötä osaaminen vanhenee yhä nopeammin, ja kyky omaksua uusia taitoja tai uutta tietoa vaatii jatkuvaa kehittämistä. Oppivassa organisaatiossa turvalisin keino kehittää toimintaa on tehdä pieniä muutoksia kerralla ja pitää jatkuvasti yllä toiminnan virittämistä. (Kauhanen 2006, 139–140.) Uudistuminen organisaatiossa voi tapahtua ainoastaan oppivien yksilöiden avulla. Oppiminen ilmenee kykynä kehittää ja uudistaa organisaation käytäntöjä sekä tuotteita. Yksilöiden oppiminen on välttämätöntä organisaation oppimiselle, mutta yksilöiden oppiminen on ensin muutettava yhteiseksi osaamiseksi, jotta se vaikuttaa organisaation uudistumiseen. Organisaation on sitten löydettävä ne väylät, joilla yksilöiden osaaminen kanavoidaan toiminnan kehittämiseksi ja jaetuksi osaamiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 28–29.)

Yksinkertaisimmillaan perehdyttäminen on riskien minimointia. Puutteellinen perehdyttäminen johtaa usein virheisiin ja reklamaatioihin, jotka aiheuttavat organisaatiolle lisäkustannuksia tai jopa asiakasmenetyksiä, jotka taas vahingoittavat yrityksen mainetta. On yleistä, että asiakas kertoo herkemmin virheestä kuin onnistuneesta palvelusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on uuden työntekijän opettaminen mahdollisimman nopeasti tekemään sitä työtehtävää, jota hänet on palkattu tekemään. Tavoitteena on myös saada hänet samalla tuntemaan itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi uuteen työpaikkaan. (Hyppänen n.d.) Perehdyttämisen avulla selkiytetään työntekijän velvollisuuksia sekä vastuita. Yleisesti ammattitaidon kehittäminen ja uusien erilaisten tehtävien oppiminen ylläpitää työntekijän työmotivaatiota. Työnantajan silmin katsottuna tällainen työntekijä on tehokas, luotettava ja suorittaa työtehtävänsä laadukkaasti. (Lepistö 2004, 56.)

Hyvällä perehdyttämisellä parannetaan työnantajakuvaa, ja tärkeää on myös huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista. Työnantajan kannalta työhyvinvointi edistää työn tuottavuutta, tuloksellisuutta ja laatua ja on näin ollen tärkeä osa työntekijöiden perehdytystä. (Rauramo. 2008, 18.) Työmotivaatio sisältyy työhyvinvointiin. Motivaatioon vaikuttavat tekijät liittyvät pääasiassa työn sisältöön, ja esimerkiksi huonot työvälineet laskevat työmotivaatiota. Ammattitaito ja sen kehittäminen liittyvät myös työn sisältöön. (Vesterinen 2006, 97.)

Hyötyjä tarkastellaan usein erikseen työnantajan ja työntekijän kannalta. Perehdyttämisen hyötyjä työnantajalle ovat muun muassa vaihtuvuuden ja poisaolojen väheneminen, työn tuloksen ja laadun paraneminen sekä uuden työntekijän nopeampi tunteminen. Työntekijän kannalta perehdyttäminen poistaa jännityksen ja epävarmuuden nopeammin ja työ on sujuvaa, sillä se on alusta alkaen opittu tekemään oikein. Uuden oppiminen on helpompaa ja mielenkiintoisempaa. (Lepistö 2004, 56–57.)

4 PEREHDYTYSPROSESSI

4.1 Perehdyttämisen eri vaiheet ja vaatimukset

Perehdytysprosessi sisältää kolme eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe sisältää valmistautumisen työntekijän tuloon, toinen vaihe työn aloittamisen ja kolmas tilanteen tarkistamisen muutaman kuukauden jälkeen. (Juholin 2009, 236.)

Valmistautuminen aloitetaan laatimalla perehdyttämissuunnitelma (Juuti & Vuorela 2002, 49). On muistettava, että uudelle työntekijälle lähes kaikki on uutta ja että perehdyttäminen ja opastus työhön suunnitellaan ja toteutetaan tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Perehdytettäviä on monenlaisia, ja sen seurauksena myös perehdytystilanteet ovat erilaisia. (Hämäläinen & Kangas 2007, 2.) Käytännössä perehdytysuunnitelma koostuu kahdenlaisista asioista: uuden työntekijän odotuksista organisaatiota kohtaan sekä organisaation vaatimuksista ja odotuksista uutta työntekijää kohtaan. (Arthur 2006, 299.)

Perehdyttämistä kannattaa ajatella tärkeänä koulutuksena, joka on suunniteltava etukäteen niin kuin mikä tahansa muukin normaali koulutus. Ihminen omaksuu arvoja ja toimintatapoja omasta ympäristöstään. Sisäinen malli ohjaa ihmisen kaikkea toimintaa, ja se rakentuu havainnoimalla ja tulkitsemalla ulkoista ympäristöä. Sisäiseen malliin vaikuttavat aikaisemmat kokemukset esimerkiksi työelämässä sekä myös tunteet ja arvot. (Lepistö 2004, 57, 61.) Perehdytyksen alussa uusi työntekijä havainnoi terävimmillään erilaisia organisaatiossa tapahtuvia asioita ja on herkkä sekä vastaanottavainen uuden tie-

don suhteen. Ajan kuluessa kokemukset muuttuvat hiljaiseksi tiedoksi ja taidoksi. Hiljainen tieto tarkoittaa kokemusten muuttumista ja jäsentämistä joko tietoisesti tai alitajuisesti syvälliseksi osaamiseksi. Jokainen henkilö jäsentää omat työkokemuksensa omalla tavallaan. Perehdytystilanteessa hiljainen tieto ja taito on saatava mahdollisimman hyvin jaetuksi. (Juuti & Vuorela 2002, 53.)

Perehdytys vaatii ammattitaitoa sekä kohteena olevan työn että ihmisen oppimisen ymmärtämisen osalta. Hyvän perehdyttäjän keskeisiin ominaisuuksiin kuuluu muun muassa innostus uuden henkilön opastamiseen. Perehdytys kuitenkin onnistuu usein paremmin, jos koko työyhteisö on valmistautunut osallistumaan perehdyttämisen prosessiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–196.)

Perehdyttäjän kouluttaminen sekä itse perehdytysprosessi vaatii organisaatiolta resursseja. Yleensä perehdyttäjä on kokenut työntekijä ja hänelläkin on omat työtehtävät, jotka on hoidettava perehdyttämisen suunnittelun ja toteutuksen ohessa. Resurssien kohdalla ongelmaksi muodostuu ajan riittävyys, sillä perehdyttäminen katsotaan myös perehdyttäjän työajaksi, ja aikaa on harvoin riittävästi. (Lepistö 2004, 64.)

4.2 Perehdyttämisen valmisteleminen ja toteutus

Ennen kuin uusi työntekijä saapuu, on sovittava, kuka tai ketkä ovat vastuussa perehdyttämisestä. Esimies on usein ensisijaisesti se, joka on vastuussa käytännön perehdyttämisestä. Uudelle työntekijälle voidaan nimetä myös perehdyttäjä työntekijöiden joukosta. Hän toimii käytännön opastajana, neuvoo ja vastaa erilaisiin kysymyksiin. Käytännön opastaja eli kummi on henkilö, jolla on sekä taitoa että tahtoa osallistua perehdyttämisen prosessiin. Molempien sekä esimiehen että kummin rooli on merkittävä perehdyttämisen onnistumisessa. (Hyppänen n.d.)

Vastaavan perehdyttäjän on varattava aikaa jo etukäteen (Hämäläinen & Kangas 2007, 9). Ennen uuden työntekijän tuloa on tärkeää tiedottaa omalle organisaatiolle sekä mahdollisille sidosryhmille tulevasta muutoksesta. Tiedottaminen auttaa organisaation jäseniä jaksamaan ja suhtautumaan positiivisemmin ylimääräisiin työtehtäviin sekä valmistele heitä alitajuisesti vastaan-

ottamaan uuden työntekijän työyhteisöön. Valmistautumisvaiheessa tulee organisaation huomioida perehdytykseen liittyviä vastuita, joita ovat esimerkiksi perehdytysohjelman laatiminen, asioiden vastuuttaminen perehdytykseen osallistuville sekä työtilojen ja työvälineiden järjestäminen valmiiksi. (Hyppänen n.d.) Muita etukäteen järjestettäviä asioita ovat muun muassa kulkulupien ja järjestelmäoikeuksien hoitaminen (Arthur 2006, 297).

Lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttämiseen on käytettävissä usein vain vähän aikaa. Tärkeintä heidän perehdytyksessään on se, että keskitytään työn kannalta kaikkein merkityksellisimpiin asioihin. Yritykset ovat usein koonneet muistilistan tärkeimmistä asioista työntekijöiden perehdyttämistä varten. (Hämäläinen & Kangas 2007, 3.)

Uuden työntekijän vastaanoton jälkeen aloitetaan tutustuminen perehdytettävän ja perehdyttäjän välillä. Perehdytettävän aikaisemmasta työkokemuksesta keskusteleminen sekä alkuvaiheen odotuksien selvittäminen helpottavat arviointia perehdyttämisen etenemisestä. (Hämäläinen & Kangas 2007, 9.) Perehdyttäminen on mukava aloittaa kertomalla uudelle työntekijälle jotain positiivista tai ehkä jopa jotain yllättävää esimerkiksi uuden työn eduista tai hänelle uudesta työympäristöstä. (Arthur 2006, 291.)

Ensimmäisen päivän ajan uuden työntekijän kyky painaa asioita mieleen on tutkitusti alhaisin (Arthur 2006, 292). Varsinkin jos työpaikka on uudelle työntekijälle vieras, on hyvä välttää kuormittamasta häntä liikaa. Etenemisen selkiyttämiseksi on kuitenkin hyvä käydä perehdyttämisohjelma pääpiirteittäin läpi. Yleisperiaate ensimmäisen päivän ohjelmasta on se, ettei aloittelijaa jätetä missään tilanteessa yksin. Uusi työntekijä kulkee perehdyttäjän mukana ja seuraa tämän ja muiden työntekijöiden työskentelyä sekä keskustelee, kysyy ja kuuntelee. Tällä tavalla uusi työntekijä oppii kulkemaan ja löytämään tavallimmat työtilat ja -välineet. Hän saa myös yleiskuvan työtehtävistä sekä siellä työskentelevistä työkavereista. (Hämäläinen & Kangas 2007, 10.)

Perehdyttämisprosessissa työhön opastus etenee aihealueittain. Ensimmäisenä perehdyttäjä orientoi perehdytettävää opeteltavaan aiheeseen innostavasti keskustelemalla ja kertomalla työn taustoista. Opastusvaiheessa pereh-

dyttäjä kertoo rauhallisesti ja yksityiskohtaisesti tavan suorittaa työ oikein. Työn harjoittelu on opastuksen tärkein vaihe. Harjoittelun voi aloittaa mielikuvaharjoittelulla ja sen jälkeen konkreettisesti kokeilemalla työn suorittamista. Kokeilun tehostamiseksi työn suorittamisen ohessa on mahdollista selostaa ääneen, mitä ollaan tekemässä. Varsinainen oppiminen alkaa vasta silloin, kun työn suorittaminen aloitetaan itsenäisesti. Alkuvaiheessa on tärkeää, että uusi työntekijä saa helposti neuvoja ja tukea muilta työkavereilta. (Juuti & Vuorela 2002, 50–52.) Alkuvaiheen perehdyttäminen sisältää myös erilaisten järjestelmien ja laitteiden käytön opastamisen (Kjelin & Kuusisto 2003, 234).

4.3 Perehdyttämisen materiaalit ja työkalut

Kaikki tieto, joka perehdytyksessä käydään läpi, on yleisesti sellaista tietoa, joka on hyödyllistä koko henkilöstölle. Perehdytysmateriaalin suunnittelu kannattaa miettiä käytännön kannalta. Tärkeää on, että materiaalit voidaan helposti päivittää, että niihin on helppo tutustua ja niitä on helppo käyttää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Perehdytyksessä materiaalit toimivat tukena asioiden muistamisessa ja oppimisessa. Ensimmäinen työpäivä on usein jännittävä, ja uudelle työntekijälle kerrotaan paljon uutta asiaa. Kertomisen lisäksi ainakin osa tiedosta kannattaa olla myös konkreettisenä dokumenttina, joka tukee muistamista. Myöhemmin uusi työntekijä voi myös palata näihin materiaaleihin ja tarkistaa oma-toimisesti asioita. (Kangas 2003, 6.)

Monet organisaatiot ovat ottaneet käyttöönsä muistilistoja perehdyttämisen apuvälineiksi. Muistilistat sisältävät kaiken tärkeän tiedon, joka perehdytysjakson aikana on käytävä perehdytettävän kanssa läpi. Niiden avulla perehdytys on nopeaa ja perusteellista. (Kauhanen 2006, 88.) Tervetuloa taloon – opas on myös yleinen apumateriaali, joka annetaan uudelle työntekijälle ensimmäisenä päivänä usein omaksi. Opas sisältää tärkeimmät tiedot organisaatiosta sekä talon tavat ja pelisäännöt. Oppaaseen voidaan lisäksi sisällyttää tietoja toimenkuvasta ja työohjeita. (Kangas 2003, 6.) Yksityiskohtaisempi yritysperehdytys on hyvä toteuttaa esimerkiksi intranetin, internetin, henkilöstölehtien tai toimintakertomuksien kautta (Hämäläinen & Kangas 2007, 2).

Henkilöstölehdet ja muut asiakasmateriaalit auttavat organisaation hahmottamisessa, ja työnteossa ne ovat hyödyllisiä apuvälineitä. Näihin materiaaleihin on oleellista tutustua jo heti töiden alkuvaiheessa. Intranet on hyvä viestinnän väline, mutta se ei saa korvata perehdyttämistä kokonaan. Intranetin liika käyttäminen perehdytyksessä aiheuttaa usein sen, että uusi työntekijä joutuu itse perehtymään sen avulla työhönsä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Intranet toimii hyvin tiedottamisessa. Sieltä löytyvät tyypillisesti muun muassa organisaation tulosseuranta, henkilöstöpolitiikka, ja ajankohtaiset uutiset sekä tapahtumat. Intranetin toimivuuden edellytyksenä on tietenkin se, että siellä kerrottu tieto on ajan tasalla. Uudelle työntekijälle voidaan suunnitella Intranetiin perehdyttämispolku, jota seuraamalla työntekijä systemaattisesti tutustuu yritykseen ja oppii myös hyödyntämään sitä. Organisaation Internet-sivuilta löytyy myös hyödyllistä tietoa, ja se on yleensä hyvin jäsennelty eikä päällekkäisyyksiä ole. (Kjelin & Kuusisto 2003, 207–209.)

Oppimisen edistämiseksi ja tueksi perehdyttäminen vaatii erilaisia työkaluja. Edellä mainittu työn harjoittelu ja tehtävien tekeminen toimii perehdyttämisen hyödyksi. Käytännön työn kannalta järkevintä on käyttää mahdollisimman hyvin todellisuutta vastaavia tilanteita ja tehtäviä. Tehtävien suorittamisen jälkeen molemmat pääsevät analysoimaan sen tuloksia. (Kupias & Peltola 2009, 159.) Perehdyttäjä voi esittää myös kysymyksiä joko suullisesti tai kirjallisesti saadakseen selkeämmän käsityksen uuden työntekijän ajatuksista ja osaamisesta. Vuorovaikutteisessa perehdyttämisessä kysymyksiä voidaan hyödyntää puolin ja toisin aktivoimaan asioiden oivaltamista ja osaamista. Kysymyksen esittämistyyliillä voi vaikuttaa siihen, mitä toiselle halutaan viestittää. Kuulustelevalle tyyli ohjaa ja vahvistaa tiettyyn ajatteluun, kun taas kartoittava tyyli selvittää toisen ajattelua. Erilaiset testit ja kokeet auttavat esimerkiksi perehdytystarpeen määrittämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 152–153.)

4.4 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Seurannan tarkoitus on antaa tietoa siitä, miten perehdytys on edennyt. Perehdyttämisestä vastuussa olevat henkilöt pysyvät tilanteen tasalla ja pystyvät reagoimaan epäkohtiin ajoissa. Seurannan kannalta perehdyttämisen aikataulutus on olennainen asia. Seurannan avulla voidaan paremmin arvioida myös koko perehdyttämisprosessia. (Kangas 2003, 25.)

Hyödyllisiä seurannan välineitä ovat erilaiset kokeet ja testit perehdyttämisen ja työn oppimisen eri vaiheissa. Kokeiden ja testien tuloksien läpi käyminen selvittää mahdollisia epäkohtia perehdyttämisessä tai haasteita oppimisessa. (Kupias & Peltola 2009, 154.) Käytännön esimerkkinä perehdyttämisen seurannasta uutta työntekijää voidaan pyytää kuittaamaan perehdytysoppaan saaminen ja samalla myös sen sisällön ymmärtäminen. Näin välittyy puolin ja toisin tieto siitä, että epäselvät asiat on selitetty auki ja perehdytys on onnistunut perehdytysoppaaseen valittujen tietojen osalta. (Arthur 2006, 300.)

Perehdyttämisen arviointi on suoritettava molempien osapuolten kannalta (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Työsuoritusta arvioidaan yleisimmin työkäyttäytymistä seuraamalla ja sitä verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteiden lisäksi työn suoritusta voidaan mitata esimerkiksi työn luotettavuuden, laadun ja ahkeruuden kannalta. (Lepistö 2004, 65.)

Palaute on keskeinen tekijä työyhteisön hyvinvoinnille ja oppimiselle. (Juholin 2009, 243). Palautetta on tärkeää antaa ja saada sekä muodollisesti että spontaanisti. Kehityskeskustelu on tyypillinen väylä muodolliselle palautteelle. (Juholin 2009, 245.) Perehdyttämisen rinnalla kehityskeskustelu on tärkeä johtamisen väline, jossa ihanteellisimmassa tilanteessa kohtaavat sekä nykyhetki ja tulevaisuus sekä tulokset ja kehittäminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Spontaani palautteenanto koetaan usein vaikeammaksi kuin muodollinen. Sille ei ole vuorosanoja eikä käytäntöjä, ja se vaatii erityisesti hyvää tilannetajua. Miettimällä liikaa, antaako palautetta ja miten sitä tulisi antaa, tilanne ehtii usein jo mennä ohi ja siihen palaaminen myöhemmin on vaikeaa. (Juholin 2009, 246.)

5 HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI

Haastattelujen analysointi toteutettiin teemoitteluna. Teemoittelu on yksi yleisin analysointimenetelmä tutkimustuloksia analysoitaessa ja varsinkin, jos kyseessä on teemahaastatteluna suoritettu haastattelutilanne (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 219).

Työharjoittelijassa arvostettavia piirteitä lueteltaessa tulivat esille kaikki ne piirteet, jotka liittyvät läheisesti myynti- ja asiakaspalvelutyöhön. Näitä ovat muun muassa ulospäin suuntautuneisuus, rohkeus ja hyvät vuorovaikutustaidot. Tietenkin kiinnostusta alaa ja asiakaspalvelutyötä kohtaan pidettiin erittäin tärkeänä. Vähemmän tärkeäksi asiaksi nousivat työkokemus finanssialasta tai tuotteiden ennalta osaaminen, sillä ne opitaan työtä tekemällä.

”Tärkeimpiä piirteitä ovat oma-aloitteisuus, rohkeus ja oppimisinto. Koulutus ei ole tärkein vaan luonne ja peruskäyttäytyminen.”

Keskustelussa liittyen valmisteluihin ennen työharjoittelun alkamista tuli esille paljon erilaisia tehtäviä. Pääasiassa valmisteluihin liittyvät tehtävät katsottiin kuuluvan esimiehen vastuihin. Työharjoittelijan tuloa kuvailtiin yhden haastateltavan toimesta jokakesäisenä rumbana.

Suurin osa piti valmisteluissa tärkeänä perusasioiden selvittämistä ennen työharjoittelijan tuloa. Niihin kuuluvat järjestelmiin liittyvät asiat sekä käytännön asiat, joita ovat muun muassa työpisteen ja tietokoneen kuntoon laittaminen sekä työkavereille ilmoittaminen. Valmisteluvaiheessa ehdotettiin muistilistan kokoamista perehdyttämisen seurantaan varten ja työharjoittelijan avuksi käytännön oppaan tai kansion kokoamista. Kansion tarkoituksena on helpottaa käytännön työtilanteista selviytymistä. Yksi haastateltava otti esille myös vastuuhenkilön nimittämisen, joka ottaa uuden työharjoittelijan ensimmäisenä päivänä vastaan.

”Nimetty henkilö, joka ottaa ensimmäisenä päivänä vastaan, helpottaa uuden ihmisen tuloa.”

Perehdytysmateriaalin kohdalla suurin ongelma on sen hyödyntämisen puute käytännön perehdyttämistilanteissa. Materiaalia on vähintään tarpeeksi, jos ei

jopa liikaa, ja materiaalien kerääminen eri lähteistä käytäntöön tuntuu haastavalta. Haastatteluissa yleisimmiksi perehdytysmateriaaleiksi nousi intranetin Oppinetti, joka sisältää opetusvideoita erilaisista työtilanteista ja tuotteista. Oppinetin kursseja on paljon, ja niiden käyttöä perehdyttämisen työkaluna on hyvä suunnitella jo etukäteen. On tärkeää keskustella ja pohjustaa keskeisimmät asiat ennen Oppinetin käyttöön ottamista, ettei vastuu perehdyttämisestä siirry liikaa intranetin ja itse perehdytettävän harteille. Keskustelussa tuli myös esille, että tietokoneohjelmat ja -järjestelmät ovat haastavia oppia, ja sen takia niitä olisi hyvä harjoitella käytännössä erilaisten harjoitustehtävien avulla. Haastatteluista kävi ilmi, että monet työntekijät ovat koonneet itselleen oman kansion apuvälineeksi. He ovat siis itse etsineet oleelliset asiat työn kannalta ja koonneet ne yhteen kansioon helposti hyödynnettäväksi jokapäiväisessä työssä.

”Tuntuu, että perehdytysmateriaalia on paljon, kunhan sitä osaisi vain hyödyntää.”

Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksista keskusteltaessa tärkeimmiksi piirteiksi luettiin johdonmukaisuus, pitkäjänteisyys, hyvät kuuntelutaidot ja halu auttaa ja opastaa. Tärkeää on myös, että perehdyttäjä on käytettävissä ja tukemassa silloin, kun apua tarvitaan. Perehdytettävän kannalta on hyvä, että perehdyttäjä on vain yksi ja että varsinkin perehdytysprosessin alkuvaiheessa tietää, keneltä kysyä ja pyytää apua. Alkuvaiheen jälkeen on parempi, että muutkin ottavat osaa perehdyttämiseen, sillä jokaisella on omat toimintatavat tehdä työtä ja kaikki ovat yhtä oikeita. Erilaiset toimintatavat voivat myös vaikuttaa negatiivisesti oppimiseen ja sekoittaa perehdytettävää. Työntekijöiden kannalta ei ole käytännössä mahdollista, että koko ajan käytettäisiin vain yhden henkilön työaikaa perehdyttämiseen. Silloin, kun perehdyttäjää valitaan, on myös otettava huomioon henkilökemiat.

”Perehdyttäjän valitseminen on vähän niin kuin myyminen, jollekin käy joku toinen ja toiselle taas toinen.”

Perehdyttämisen etenemisen osalta keskustelua haastateltavien kanssa käytiin eniten. Perehdyttämisen alun selkeyttämiseksi aikataulutusrungon tekeminen tuntui monesta hyvältä asialta. Aikataulutuksen suhteen kukaan haastateltavista ei kannattanut tuntiaikataulutusta, vaan puolipäivän tai päivän tark-

kuudella aikatauluttaminen on riittävä nimenomaan alkuvaiheessa. Etenemiseen ja perehdyttämiseen käytettävän ajan arvioiminen tuntuu vaikealta. Perehdyttämisen kestoa arvioitiin kahdesta viikosta jopa kuuteen kuukauteen saakka.

”Toiset oppivat hitaammin ja toiset nopeammin.”

Vaatimukset käytännön työn aloittamiseksi ovat aika vähäiset, sillä haastateltavien mielestä työ itsessään opettaa parhaiten. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että perusasiat alasta sekä organisaatiosta ja tieto siitä, mitä tuotteita ja tilanteita käytännön asiakaspalvelutyössä tulee vastaan, on hyvä tietää. Myös tietokone- ja puhelinjärjestelmien perusasiat on hyvä opetella ennen työn aloittamista. Tuotteiden tarkempia ominaisuuksia ei tässä vaiheessa ole vielä pakko osata, mutta se, mistä tieto ja vastaukset kysymyksiin löytyvät, on oleellista osata, esimerkiksi puhelinnumerot ja tuoteselosteet. Puhelintyöskentelyä pidettiin vielä helpompana kuin kasvotusten tehtävää asiakaspalvelua. Puhelinmyymisen avuksi on kuitenkin hyvä olla jonkinlainen runko, jota pystyy ajan saatossa itse muokkaamaan omanlaiseksi.

”Kun itse pääsee käytännössä tekemään ja joku selän takana auttaa, oppii parhaiten.”

Perehdytyksen jälkeen annettavasta palautteesta ja arvioinnista ei ollut monella mitään erikoista sanottavaa. Yleisesti kaikkien haastateltavien mielestä palautetta tulisi kaikkien antaa kaikille. Yksi haastateltavista osasi kertoa, että henkilöstöhallinnosta lähetetään valtakunnallinen palautekysely sähköisessä muodossa jossain vaiheessa perehdytystä. Se, kuka kyselyn vastaukset saa ja käsittelee, oli epäselvää. Suurin osa suosi kahdenkeskistä palautteenantotilannetta, jossa palaute annettaisiin suullisesti. Muutama haastateltavista piti kirjallista palautteenantoa parempana vaihtoehtona. Yksi heistä perusteli sitä sillä, että palautteenannosta huomataan, missä perehdytettävä tarvitsee lisää apua ja koulutusta.

”Palautteenantolomake riittää, jossa on muutama kysymys sekä yksi avoin kohta, jossa voi itse kertoa, missä tarvitsee apua.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Pohdinta

Teemahaastattelujen analysointi paljasti, että varsinkin perehdyttämiseen valmistautuminen ja siinä käytettävät materiaalit vaativat kehittämistä ja selkeämpää toteuttamista. Tutkimustuloksista selvisi myös, että käytännön työ opettaa parhaiten. Alkuperehdyttämisestä on siis saatava tehokas prosessi, jonka tavoitteena on valmistella työharjoittelija mahdollisimman pian siihen tilanteeseen, että hän voi ryhtyä opettelemaan työntekoa käytännössä oikeiden asiakkaiden parissa.

Analyysin eli teemoittelun avulla saatujen tulosten perusteella syntyi perehdytysopas (liite 2). Perehdytysopas on toteutettu sekä kirjallisena että sähköisenä versiona muokattavuuden helpottamiseksi. Opas sisältää perehdyttäjän muistilistan, aikataulutuksen ja suunnittelun alkuvaiheen perehdyttämisen avuksi sekä käytännön työhön liittyviä ohjeita. Oppaaseen on liitetty harjoitustehtäviä tietokonejärjestelmän ja myyntitilanteiden opettelua varten. Yksinkertainen palautelomake perehdyttämisestä löytyy oppaasta. Palautelomake on tarkoitettu työharjoittelijan täytettäväksi ja sen jälkeen esimiehen kanssa yhdessä läpi käytäväksi oppimisen ja seurannan tehostamiseksi. Omasta mielestäni spontaani palautteenanto on vähintäänkin yhtä tärkeätä kuin muodollinen, ja siihen kannattaa myös panostaa.

Oppaan käyttö käytännössä tapahtuu ensin sen mahdollisella päivittämisellä sähköisessä versiossa. Sen jälkeen esimies käy muistilistan läpi ja tekee vaadittavat valmistelut. Viimeisenä opas tulostetaan kirjallisena versiona valmiiksi kansioon työharjoittelijan tuloa varten. Kaikki tämä tapahtuu siis ennen työharjoittelijan töihin tuloa. Kansioon on tarkoitus jättää tyhjää tilaa, johon työharjoittelijan on itse helppo lisätä esimerkiksi käytännön vinkkejä, joita hän havaitsee tarpeelliseksi kokemuksen myötä.

Jotta perehdytysopas saataisiin heti käyttöön, täytyy sen sisältö ja tutkimustulokset käydä läpi mahdollisimman pian Tapiolan työntekijöiden kanssa. Toimeksiantaja saa oppaan lisäksi hyödyllistä tietoa työharjoittelijalta toivotuista

piirteistä ja ominaisuuksista, jotka auttavat rekrytointivaiheessa. Hyödyllistä tietoa on myös se, mitä perehdyttäjältä toivotaan ja odotetaan perehdytystilanteessa.

6.2 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus eli validius merkitsee tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmien ja – tulkintojen arviointia. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat haastatteluolosuhteet, niihin käytetty aika, mahdolliset virhetulkinnat ja häiriötekijät. Haastattelijan omat näkemykset voivat myös vaikuttaa tutkimustuloksiin. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimuksessa on selitetty sen toteuttamisen eri vaiheet mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Tutkimusmenetelmänä toiminut teemahaastattelurunko ja siihen liittyvät kysymykset syntyivät pääasiassa omien kokemusten ja havaintojen kautta, mutta luotettavuutta lisätäkseni tutustuin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ennen rungon toteuttamista. Haastatteluvaiheessa panostin jokaisen haastatettavan kohdalla tilanteessa vallitseviin olosuhteisiin. Kaikki haastattelut tehtiin kahden kesken saman pöydän ääressä keskustellen. Yksilöhaastattelussa saadaan tarkempaa ja luotettavampaa tietoa kuin ryhmähaastatteluissa (Kananen 2010, 53). Ennen haastattelurungon esittämistä haastateltavalle kerrottiin, että kaikki huoneessa käytävä keskustelu käsitellään tutkimuksessa täysin nimettömästi.

On mahdollista, että haastattelutilanteessa vastauksia kirjattaessa oma näkemys ja kirjoitusnopeus ovat saattaneet vaikuttaa tulosten luotettavuuteen ja laatuun. Nauhurin avulla luotettavuutta olisi voitu parantaa ja minimoida virheet tulosten ylös kirjaamisessa. Tuloksien luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että joidenkin kysymyksen kohdalla osa haastateltavista ei osannut vastata kysymykseen. Etenkin kokeneiden ja kauan talossa olleiden työntekijöiden kohdalla en tiedä -vastaukset saattavat merkitä hiljaista tietoa.

Tapiolan ja Lähivakuutuksen 2012 keväänä ilmoitetulla fuusiolla on tulevaisuudessa myös omat vaikutuksensa perehdytysoppaan käytettävyyteen. Vielä

ei tiedetä varmasti, milloin ja miten fuusio vaikuttaa työpaikan käytäntöihin ja toimenkuviin, mutta perehdytysoppaan laajempi päivittäminen tulee viimeistään silloin ajankohtaiseksi.

Teoriaosuuden luotettavuutta parantaakseni panostin erilaisiin tietolähteisiin. Suurin osa lähteistä on kirjallisia, jotka valittiin tutkittavan aiheen sekä julkaisuvuoden perusteella. Kaikki lähteet käsittelevät perehdyttämistä joko yleisellä tasolla tai tarkemmin myynti- ja asiakaspalvelualalla. Lähteet on julkaistu viimeisen kymmenen vuoden aikana. Muita lähteitä ovat erilaiset Internet-sivut ja verkkojulkaisut.

6.3 Aiheita jatkotutkimuksille

Opinnäytetyö oli toiminnallinen opinnäytetyö, jossa tutkimustulosten pohjalta luotiin ammatilliseen käyttöön tarkoitettua materiaalia. Saatujen tulosten pohjalta luotiin toimeksiantajalle apumateriaaleja työharjoittelijan perehdytyksen hoitamiseksi mahdollisimman jouhevasti ja tehokkaasti.

Yksi jatkotutkimuksen aiheista tämän opinnäytetyön seurauksena voisi olla työssä toteutetun materiaalin hyödyntämisen tutkiminen käytännössä. Tutkimuksen aineisto voitaisiin kerätä haastattelemalla perehdyttämisen parissa työskenteleviä Tapiolan työntekijöitä ja arvioida, onko materiaaleja voitu hyödyntää käytännössä ja onko uusista materiaaleista ollut hyötyä käytännön perehdyttämisessä. Tutkimustulokset kertoisivat mahdolliset puutteet ja virheet.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi Tapiolan työharjoittelijoiden tyytyväisyyden tutkiminen perehdytysjaksolta. Tutkimuksen tavoitteena olisi selvittää työharjoittelijoiden arvio perehdyttämisprosessista. Tutkimus toteutettaisiin esimerkiksi palautekyselyn avulla. Hieman laajemman ja ajallisesti myöhemmin toteutettavan tutkimuksen aiheena voisi olla tyytyväisyyden kehittämisen tutkiminen: tämän hetkinen perehdyttäminen verrattuna aikaisempaan perehdyttämiseen. Tutkimuksen tuloksien selvittämiseksi palautekyselyyn tulisi vastata sekä vanhojen että uusien työharjoittelijoiden.

Kolmas mahdollinen aihe jatkotutkimuksella voisi olla liiketalouden koulutusohjelman tarjoamien valmiuksien tutkiminen käytännön työelämässä. Tutkimus toteutettaisiin esimerkiksi haastattelemalla entisiä Tapiola-ryhmässä työharjoittelunsa suorittaneita opiskelijoita, jotka ovat ennen sitä suorittaneet liiketalouden opintojaksoja. Haastatteluiden avulla kartoitettaisiin muun muassa opintojaksojen tarjontaa verrattuna tämän päivän työelämävaatimukseen nopeasti kehittyvällä finanssialalla. Tutkimuksen tulokset olisivat varmasti hyödyllisiä Jamkin liiketalouden koulutusohjelman ja erityisesti finanssialalle kouluttavan opintokärjen kannalta.

LÄHTEET

- Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Arthur, D. 2006. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York : AMACOM. Viitattu 29.9.2012. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary eBook Collection.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. N.d. Perehdyttäminen. Käytännön henkilöstöjohtaminen. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. Viitattu 26.9.2012. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelliportaali, Johtamisen käsikirjat.
- Hämäläinen, J. & Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uud. p. Helsinki: Edita Prima.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media.
- Kerminen, T. 2012. Salassapitovelvollisuus vakuutustoiminnassa. Viitattu 10.10.2012. http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen_kasikirja/Ohjeistus/Yleisohjeet/Vaitiolo/Vaitioloovelvollisuus_vakuutustoiminnassa.htm. Tapiolan intranet sivusto.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uud. p. Helsinki: Alfabox.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing.

Sijoituspalvelualan tutkinnot. N.d. Aalto University Executive Education. Viitattu 31.8.2012. <http://www.sijoittajapalvelin.net/index.php?page=jarjestajat.html>.

Tammi, S. 2012. Perehdyttäminen Tapiolassa. Viitattu 10.10.2012. http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen_kasikirja/Henkilosto/Perehdyttaminen/Perehdyttaminen+Tapiolassa.htm. Tapiolan intranet sivusto.

Tietoa koulutuksesta. N.d. Keep it rolling. Viitattu 31.8.2012. <http://www.keepitrolling.fi/opinnot/tietoa-koulutuksesta.html>.

Tietoa meistä. 2012. Finanssialan keskusliitto. Viitattu 31.8.2012. http://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/Sivut/default.aspx.

Tietoja Tapiolasta. 2012. Tapiolan internet-sivut. Viitattu 26.9.2012. http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.