

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISKOHTEET PEREHDYTTÄJÄN NÄKÖKULMASTA

Case: Keski-Suomen Osuuspankki

Riina Rinta-Jaskari

Opinnäytetyö
Lokakuu 2013

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Sukunimi, Etunimi RINTA-JASKARI, Riina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 22.10.2013
	Sivumäärä 45	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus (x) 31.12.2018 saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISKOHEET PEREHDYTTÄJÄN NÄKÖKULMASTA		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) OJANPERÄ, Riku		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen Osuuspankki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin Keski-Suomen Osuuspankille vuoden 2013 aikana. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää perehdyttämisen nykytila ja käytännöt, sekä kartoittaa perehdyttämisen kehittämiskohteet perehdyttäjän näkökulmasta. Työn kautta pyrittiin tarjoamaan Keski-Suomen Osuuspankin henkilöstöpalveluille tietoa ja apuvälineitä perehdyttämisen kehittämiseen ja kirjallisten perehdytysmateriaalien kokoamiseen. Tutkimuksessa haastateltiin perehdyttäjiä, koska heillä on eniten kokemusta ja tietoa käytännön perehdytystyöstä. Perehdyttäjien valintaa haastateltaviksi tuki myös se, että perehdyttämistä käsitellään usein vain perehtyjän näkökulmasta.</p> <p>Uuteen työhön siirtymiseen liittyy aina uuden oppettelua, ja tästä syystä opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen otettiin teemoiksi perehdyttäminen ja oppiminen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Aineisto kerättiin haastattelemalla viittä perehdyttäjänä toimivaa henkilöä. Lisäksi haastateltiin yhtä henkilöstöpalveluiden työntekijää, jotta saatiin selville perehdyttämiseen käytössä olevat resurssit ja virallinen ohjeistus.</p> <p>Aineistosta saatujen tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että perehdyttämistä on viety eteenpäin viime vuosien aikana, mutta kehitettävää on vielä monella saralla. Perehdyttämiseen liittyvät käytännöt vaihtelevat konttoreiden välillä huomattavasti, ja perehdyttäjät toivoivat parannusta ja selkeämpiä ohjeita varsinkin perehdyttämisen aikatauluttamiseen. Perehdyttäjien mielestä jatkuva koulutus on tärkeää, ja varsinkin uusille perehdyttäjille olisi hyvä olla tarjolla koulutusta ennen perehdyttämisen aloittamista. Tutkimuksen kautta saatiin kerättyä kehittämisideoita, joita henkilöstöpalveluiden on mahdollista jalostaa ja hyödyntää tulevaisuudessa.</p> <p>Opinnäytetyö tarjoaa pohjatietoa perehdyttämisen kehittämiseen ja nostaa esiin tämän hetken ongelmakohtat. Tutkimuksen pohjalta toteutettujen toimenpiteiden seuranta tarjoaa mielenkiintoisen aiheen jatkotutkimukselle.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Perehdyttäminen, oppiminen, perehdytysmateriaali, teemahaastattelu		
Muut tiedot		
Salassa pidettävät luvut 4.1, 5.1, 6.1 ja 6.4		



Author(s) RINTA-JASKARI, Riina	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 22.10.2013
	Pages 45	Language Finnish
	Confidential (x) Until 31.12.2018	Permission for web publication (x)
Title A MENTOR'S PERSPECTIVE ON JOB ORIENTATION DEVELOPMENT		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) OJANPERÄ, Riku		
Assigned by Keski-Suomen Osuuspankki		
<p>Abstract</p> <p>This bachelor's thesis was carried out in 2013 for Keski-Suomen Osuuspankki. The aim was to find out the current state of job orientation and the related practices. Another goal was to identify the areas needing the most urgent development from a mentor's point of view. The study tried to provide tools and information for the personnel department so that they can continue developing job orientation and compile a written manual for mentors and new employees. The mentors were chosen as interviewees because they have authentic, practical experience and knowledge. A mentor's perspective was chosen because the researches concerning job orientation are also generally based on new employees' opinions.</p> <p>When starting in a new job there are a lot of things to learn. Therefore, job orientation is always linked to learning. That is why the theoretical framework consists of job orientation and learning. The research was conducted as a qualitative study, and theme interviews were chosen for the empirical part. The data was collected by interviewing five mentors and one staff member of the personnel department. The personnel department employee was interviewed because it was important to know the resources available for developing job orientation and the official instruction related to it.</p> <p>The data collected showed that there has been progress in job orientation. Still, there are lots of things which need to be improved. Practices between different bank branches vary significantly, and mentors expect more detailed instructions for scheduling the orientation period. The mentors think that continuous training is important, and especially for inexperienced mentors it would be worthwhile to get guidance before they start their work. The research results gave the personnel departments several ideas, which they can process and put into operation in the future. The thesis offers basic knowledge for developing job orientation at Keski-Suomen Osuuspankki and points out the current problems considering job orientation. The follow-up of monitoring the action taken on the basis of the study will give an interesting theme for further study.</p>		
Keywords Job orientation, learning, theme interviews, orientation manual		
Miscellaneous Confidential chapters 4.1, 5.1, 6.1 and 6.4		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Laadukkaan perehdyttämisen merkitys.....	3
1.2	Toimeksiantajana Keski-Suomen Osuuspankki	4
1.3	Tutkimuksen lähtökohdat ja aiheen rajaous.....	5
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	6
2.1	Mitä perehdyttäminen tarkoittaa?	6
2.2	Perehdyttämisen rakenne	7
2.3	Perehdyttämisen sisältö	9
2.4	Ketä perehdytetään ja milloin?	12
2.5	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	13
2.6	Perehdyttämisen vastuu ja toteutus.....	14
2.7	Perehdyttämisen tukimateriaalit.....	16
2.8	Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö	17
3	OPPIMINEN.....	18
3.1	Oppimisen käsitteet	18
3.2	Erilaiset oppimistyylit.....	21
3.3	Aikuinen oppija	23
3.4	Oppimisen edellytykset	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27

4.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet	27
4.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	27
4.3	Tutkimusote	28
4.4	Tiedonkeruumenetelmät ja analysointi	28
5	TUTKIMUSTULOKSET	30
5.1	Perehdyttämisen tilanne	31
5.2	Tukimateriaalit	31
5.3	Perehdyttäjien koulutus	32
5.4	Tuki perehdytystyöhön	33
5.5	Oppimisen huomioiminen	34
5.6	Kehittämisideat	34
6	POHDINTA	35
6.1	Tulosten tarkastelu	35
6.2	Tavoitteiden toteutuminen	35
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	36
6.4	Jatkotutkimusaiheita	38
	LÄHTEET	39
	LIITTEET	42
	KUVIOT	
	KUVIO 1. Perehdyttämisprosessin eri tasot (Heinonen & Järvinen 1997)	8

1 JOHDANTO

1.1 Laadukkaan perehdyttämisen merkitys

Perehdyttäminen mielletään usein luonnollisena jatkumona rekrytoinnille ja viime vuosina yritykset ovat alkaneet kiinnittää yhä enemmän huomiota perehdyttämisen laatuun. Hyvin toteutettu perehdytys palvelee kaikkia osapuolia: työnantajaa, työntekijää ja perehdyttäjää. Perehdyttämisen käsite on laajentunut koskemaan perinteisen työnopastuksen lisäksi paljon laajempaa kokonaisuutta, johon liittyy uuden työntekijän kokonaisvaltainen opastus uuteen työympäristöön. (Kupias & Peltola 2009, 18–19)

Hyvin toteutettu perehdytys on yritykselle merkittävä kilpailuetu (Helsilä 2009, 50). Työntekijöiden rekrytointi on kallista ja aikaa vievää puuhaa, joten sitoutuneet työntekijät ovat kannattavalle liiketoiminnalle kullannarvoisia (Kjelin & Kuusisto 2003, 13–14). Laadukkaan perehdyttämisen kautta uusi työntekijä on mahdollista sitouttaa uuteen työpaikkaansa ja samalla yksilöity perehdytysuunnitelma ja sen tehokas toteutus lisäävät uuden työntekijän kustannustehokkuutta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys maksaa itsensä nopeasti takaisin vähentyneiden virheiden ja henkilöstön pysyvyyden kautta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5)

Perehdyttämistä, kuten yrityksen muutakin toimintaa, tulisi pyrkiä kehittämään aktiivisesti. Perehdytystilanteessa moni asia on uudelle työntekijälle vierasta ja uutta, joten opittavaa on paljon. Aikuisen oppijan erityispiirteet ja tarpeet ovat perehdyttämisen yksi iso osa-alue, sillä uusia asioita sisäistettäessä tapahtuu väistämättä oppimista. Perehdyttäminen on vahvasti kytköksissä oppimiseen ja nämä kaksi asiaa kulkevat väistämättä käsikädessä, sillä pohjimmiltaan perehdyttäminen on opettamista ja oppimista. Perehdyttämistä käsittelevässä kirjallisuudessa sivutaan usein oppimista ja siihen liittyviä käsitteitä ja teorioita (mm. Kangas 2000; Kjelin & Kuusisto

2003). Tästä syystä tutkimuksessa päätettiin käsitellä perehdyttämisen lisäksi myös oppimista.

1.2 Toimeksiantajana Keski-Suomen Osuuspankki

Toimeksiannon tutkimukselle antoi Keski-Suomen Osuuspankin henkilöstöpalvelut. Keski-Suomen Osuuspankki on osa OP-Pohjola-ryhmää, joka koostuu paikallisista osuuskuntamuotoisista pankeista. Keski-Suomen Osuuspankki on toimialueensa suurin rahalaitos ja yksi Suomen suurimmista osuuspankeista. Sen arvoja ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen, jotka ohjaavat myös pankin sisäisiä toimintatapoja. Konttoreita Keski-Suomen Osuuspankilla on yhteensä 18 ja OP-kiinteistökeskus mukaan luettuna se työllistää noin 300 henkilöä. Konttoreissa palvelee asiakkaita kassapalveluissa, varallisuuden hoidossa, rahoituksessa ja vakuutusasioissa. Pääkonttorilta löytyvät lisäksi lakipalvelut, varainhoitopalvelut Private Banking ja yritysasiakkaiden palvelut. (Keski-Suomen Osuuspankin yritysesitys 2012)

Pankkisektori elää tällä hetkellä kovien muutospaineiden alla sääntelyn kiristytessä ja asiakaskäyttäytymisen muuttuessa. Lisää haastetta pankkitoiminnalle luo henkilöstön eläköityminen; Keski-Suomen Osuuspankin henkilöstön keski-ikä on yli 45 vuotta. Lisäksi pankkiala on muuttunut 2000-luvulla perinteisestä asiakaspalveluorganisaatioista kohti myyntiorganisaatioita, mikä on aiheuttanut muutoksia työntekijöiden toimenkuvaan. Nämä muutokset vaativat pankilta uudistumiskykyä ja luovat osaltaan tarvetta myös perehdyttämisen nykytilan tarkastelulle. (Keski-Suomen Osuuspankin yritysesitys 2012)

Keski-Suomen osuuspankilla on toimialueellaan tärkeä työllistäjä ja pankkiin tulee vuosittain kymmeniä uusia työntekijöitä esimerkiksi harjoittelun sekä sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin kautta. Pankilla on olemassa perehdytys suunnitelmia eri tehtäviin tuleville ja materiaalia perehdytyksen tueksi löytyy pankin sisäisestä tietoverkosta. (Tuohimaa 2013)

1.3 Tutkimuksen lähtökohdat ja aiheen rajaus

Lähtökohtana tutkimukselle oli tarve saada lisäinformaatiota perehdyttämisen nykytilasta ja sitä kautta kartoittaa tulevaisuuden kehittämissuunnat perehdyttämisen osalta. Tutkimusongelmaksi kiteytyi perehdyttämisen nykytila ja kehittämissuunnat perehdyttäjän näkökulmasta. Tutkimusongelma pilkottiin tutkimuskysymyksiksi, joita olivat:

- Miten perehdytys on tällä hetkellä järjestetty?
- Millaista tukea perehdyttäjät kaipaavat esimieheltä ja henkilöstöosastolta?
- Millaista koulutusta perehdyttäjien tulisi saada ennen tehtävän aloitusta?
- Onko perehdytystä tukevaa materiaalia saatavilla tarpeeksi ja onko se laadukasta?
- Miten perehdytysjakso tulisi perehdyttäjän mielestä rakentaa ja aikatauluttaa?

Tutkimuksen tavoitteena oli tarjota pankin henkilöstöpalveluille tietoa ja ideoita perehdyttämisen kehittämiseksi ja selvittää millaista perehdytysmateriaalia perehdyttäjät toivovat. Aiheeksi valittiin perehdyttäjien näkökulma, koska perehdyttäjinä toimivat henkilöt ovat todennäköisesti toimineet tehtävässään jo jonkin aikaa ja perehdyttäneet useampia henkilöitä, joten heillä on laaja-alainen näkemys siitä miten perehdytys tulisi järjestää. Uusiin perehdytettäviin työntekijöihin verrattuna perehdyttäjillä on kokemusta pankin toimintatavoista ja rakenteista, joten heiltä oli mahdollista saada arvokkaita kehitysideoita, joita voi tulevaisuudessa lähteä soveltamaan käytäntöön.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, jolla pyrittiin aiheen syvällisempään ymmärtämiseen. Tutkimuksessa haastatellut perehdyttäjät olivat pääasiassa perehdyttäneet pankkiin tulevia uusia harjoittelijoita, joten tutkimus rajattiin koskemaan harjoittelijoiden perehdyttämistä. Aiheen ulkopuolelle rajattiin perehdytettävien mielipiteet, sillä tutkimuksessa halutaan saada kokemuksen tuomaa syvällistä tietoa, jota perehdyttäjinä toimivat henkilöt pystyvät paremmin tarjoamaan. Tutkimuksessa halutaan

säilyttää perehdyttäjän näkökulma, minkä takia myös esimiesten mielipiteet jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

Opinnäytetyössä käydään läpi ensin perehdyttämistä ja oppimista käsittelevää teoriaa. Teoreettisen viitekehyksen avulla aihetta pyritään avaamaan laajemmassa kontekstissa ja käsitellään perehdyttämiseen ja oppimiseen liittyviä käsitteitä. Oppimista käsitellään aikuisen oppijan näkökulmasta ja erilaisten oppimiseen liittyvien teorioiden kautta pyritään antamaan laajempi näkökulma aiheeseen. Tutkimuksen toteutuksen kautta selvitetään tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet sekä pyritään antamaan kuva tutkimuksen kulusta. Tulosten tarkastelu kertoo tutkimuksessa esille nousseista havainnoista ja siinä on pyritty kiinnittämään huomiota nimenomaan tutkimusongelman kannalta keskeisiin asioihin. Pohdinnassa aineistosta saatujen tulosten avulla pyritään löytämään ratkaisuja tutkimusongelmiin ja tarjoamaan keinoja perehdyttämisen kehittämiseen.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Mitä perehdyttäminen tarkoittaa?

Perehdyttäminen on prosessi, jonka tarkoituksena on johdattaa uusi työntekijä yrityksen sisään. Yritykselle perehdyttäminen on liiketoiminnan näkökulmasta kustannustehokkuuden parantamista. Hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdyttämisen kautta uusi työntekijä saadaan nopeasti tuottavaksi ja siten rekrytointiin satsattu aika ja raha tuottavat tuloksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13–14.)

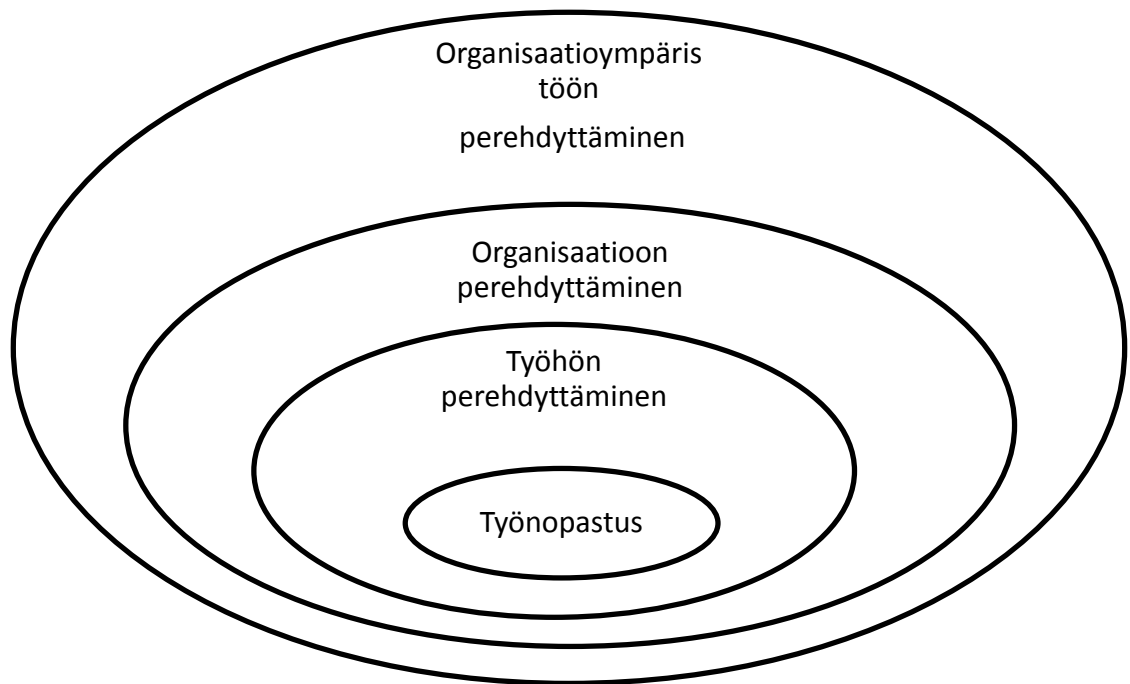
Kupias ja Peltola (2009, 19) käsittävät perehdyttämisen koskevan toimenpiteitä ja tukea, joilla kehitetään työntekijän osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä siten, että uusi työntekijä tai uusissa työtehtävissä toimiva henkilö pääsee mahdollisimman nopeasti alkuun ja pystyy työskentelemään itsenäisesti. Nykyään perehdyttämisellä ei tarkoiteta enää vain työsuhteen alussa tapahtuvaa työnopastusta, vaan se liittyy

myös organisaatiossa tai työntekijän työtehtävissä tapahtuvien muutosten johtamiseen. Perehdyttäminen nähdään yleiskäsitteenä, joka kattaa työnopastuksen lisäksi alku- ja yleisperehdyttämisen. (Kupias & Peltola 2009, 18–19)

2.2 Perehdyttämisen rakenne

Perehdyttäminen ja työnopastus tulee aina suunnitella tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Perehdytettäviä on erilaisia ja heidän tulevat työtehtävänsä voivat erota toisistaan huomattavasti. Perusrunko perehdytyksessä voi olla sama, mutta sitä tulee muokata aina tilanteeseen sopivaksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Tärkeää on muistaa suunnitella perehdyttäminen huolellisesti, sillä perehdyttämisen toteutus jaottelee osaltaan hyvät ja huonot yritykset (Helsilä 2009, 50).

Perehdyttämisen sisältö ja rakenne riippuvat pitkälti henkilön aiemmasta kokemuksesta ja tulevista työtehtävistä, mutta jokaisen uuden tulokkaan kanssa tulee käydä läpi yritysperehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen. Yritysperehdyttämisessä käydään läpi keskeisimmät asiat yrityksestä, kuten visio, strategia, toiminta-ajatus ja menettelytavat. Työpaikkaan perehdyttäessä tutustutaan työkavereihin ja muuhun henkilökuntaan, asiakkaisiin ja työyhteisön pelisääntöihin. Työhön perehdyttäminen käsittää käytännöntyöhön liittyvät odotukset ja tavoitteet. (Helsilä 2009, 48–49.) Samankaltaista jaottelua käyttävät Heinonen ja Järvinen (1997, 142), jotka jakavat perehdyttämisprosessin työnopastukseen, työhön perehdyttämiseen, organisaatioon perehdyttämiseen ja organisaatioympäristöön perehdyttämiseen.



KUVIO 1. Perehdyttämisprosessin eri tasot (Heinonen & Järvinen 1997)

Prosessi antaa laaja-alaisen kuvan organisaatiosta ja sen kautta uudelle työntekijälle tulevat tutuiksi organisaation toiminta-ajatus, liikeidea, henkilöstöstrategia ja työhön liittyvät säännöt. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

Usein perehdyttäminen mielletään nimenomaan työnopastukseksi. Pelkästään työnopastuksen Kangas (2000) jakaa vielä viiteen eri vaiheeseen:

1. Opetustilanteen aloittaminen
2. Opetus
3. Mielikuvaharjoittelu
4. Taidon kokeilu ja harjoittelu
5. Opetun varmistaminen

Opetustilanteen aloittamiseen sisältyvät uuden työntekijän osaamisen arviointi ja tavoitteiden määrittäminen. Aloitusvaiheessa uuden työntekijän huolellinen kartoittaminen selvittää, mitä asioita kyseisen ihmisen kanssa on käytävä läpi ja mitä asioita hän osaa jo valmiiksi. Opetusvaiheessa uusi työntekijä saa kuvan käytännön työstä. Vaihe sisältää usein muiden kokeneempien työntekijöiden työskentelyn seuraamista ja

perussääntöjen ja ohjeiden läpikäymistä. Jo tässä vaiheessa on hyvä saada uusi työntekijä osallistumaan mahdollisimman paljon. Kaikkea ei tarvitse tarjota valmiissa paketissa vaan on hyvä haastaa tulokasta ajattelemaan itsenäisesti ja pohtimaan perusteluja tietyille työskentelytavoille. Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen toimintoja ja mielikuvaharjoittelun tarkoituksena on tukea näiden mallien syntymistä. Työssä sisäiset mallit liittyvät vahvasti ammattitaitoon; ammattitaitoisen ihmisen ei tarvitse erikseen miettiä suoritettavia toimintoja vaan ne tulevat automaattisesti sisäisten mallien ohjaamina. Sisäiset mallit tuovat työhön sujuvuutta ja ehkäisevät virheiden syntymistä. Käytännössä mielikuvaharjoittelu voidaan toteuttaa esimerkiksi pyytämällä perehtyjää kertomaan jonkin työtehtävän suorittamista vaihe vaiheelta ja perustelemaan ratkaisunsa. Neljännessä vaiheessa perehtyjän taidot karttuvat käytännön harjoittelun avulla. Tässä vaiheessa perehtyjä pääsee työskentelemään itsenäisesti ja perehdyttäjä arvioi suoriutumista. Viimeisessä vaiheessa varmistetaan että oppi on mennyt perille. Perehtyjä pystyy jo työskentelemään itsenäisesti ja perehdyttäjä tarkkailee työnsuorittamista. Tässä vaiheessa myös perehtyjän itsearviointi on tärkeää, jotta pystytään kiinnittämään huomiota seikkoihin, jotka tarvitsevat mahdollisesti lisäopastusta. (Kangas 2000, 15.)

Perehdyttäminen tulisi jaksottaa melko pitkälle aikavälille. Yleensä perehdyttämisen kesto on vähintään koeaika, vaikka oppiminen ja perehtyminen eivät siihen lopukaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Kjelin ja Kuusisto määrittävät, että työn haltuun otto ja uuteen organisaatioon sopeutuminen vievät vähintään puoli vuotta. Lisäksi he toteavat, että perehdyttämisen loppumiselle on vaikea asettaa selkeää rajaa, mutta yhtenä rajanvetona voidaan pitää perehdyttämisen tavoitteiden saavuttamista. (Mts. 205)

2.3 Perehdyttämisen sisältö

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 201–205) mukaan perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osaan: liiketoiminnalliseen ja käytännölliseen perehdyttämiseen. Näissä yhdistyvät organisaation arvoja ja strategiaa edistävät teemat sekä käytännön arkipäiväisten asioiden hoitamiseen liittyvät asiat. Perehdyttämisen yhtenä haasteena on yhdistellä

arkipäivän pieniä yksityiskohtia yrityksen hyvinkin laajoihin käsitteellisiin kokonaisuuksiin.

Jo perehdyttämisen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon mitä asioita, miten ja missä vaiheessa uudelle työntekijälle kerrotaan. Tulokkaan ei ole tarpeen tietää heti alussa kaikkea yksityiskohtaisesti, sillä jos tietoa on liikaa ja tulokkaalle syntyy informaatio-ähky, on todennäköistä ettei hän pysty omaksumaan asioita ja oppiminen hidastuu. Tietoa tulisi pystyä antamaan vaiheittain, sillä epäolennainen tieto työnaloitusvaiheessa kuormittaa turhaan ja voi antaa virheellisen kuvan organisaatiosta. Heti alussa on kuitenkin syytä antaa riittävä informaatio jokapäiväisistä käytännönasioista, jotta uuden tulokkaan aika ei tuhlaudu niiden selvittämiseen. Aloitusvaiheessa on erityisen tärkeää, että tulokas tietää mistä tai keneltä lisäinformaatiota on saatavilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 201) Perehdyttämisen jaksottaminen on hyvä aloittaa tuttuja ja yleisimpien asioiden läpi käymisellä. Hyvien pohjatietojen päälle on helppompaa lähteä rakentamaan laajempaa osaamista ja informaatio on näin yksinkertaisempi sisäistää (mts. 196).

Kupias ja Peltola (2009, 89) näkevät perehdyttämisen osana osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämisen perustana on tulokkaan aikaisempi kokemus ja osaaminen, jonka pohjalta lähdetään rakentamaan ja hyödyntämään hänen osaamistaan uudessa työpaikassa. Uusi työntekijä, kuten kuka tahansa yrityksen työntekijä, tarvitsee työssään monenlaista osaamista. Useissa yrityksissä on käytössä osaamiskartoitus, jonka pohjalta pyritään selvittämään mihin asioihin tulokas tarvitsee erityisesti perehdyttämistä. Perehdyttämisen suunnittelun apuna voidaan käyttää osaamisjaottelua, jonka avulla perehdyttäjä tai perehdyttämisen koordinaattori voi jäsenellä perehdyttämisen osa-alueita. Kupias ja Peltola (2009, 89) jakavat osaamisen tehtäväkohtaiseen osaamiseen, työyhteisöosaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhteosaamiseen ja yleisosaamiseen. Rajanveto näiden välillä on häilyvä ja riippuu asian tulkinnasta ja painotuksesta.

Tehtäväkohtaisella osaamisella tarkoitetaan osaamista, jota työntekijä tarvitsee juuri kyseisessä tehtävässä. Samoilla tehtävänimikkeillä olevat työt ovat usein hyvin sa-

manlaisia yritysten välillä, ja esimerkiksi markkinointipäällikön tehtävät ovat luultavasti samankaltaisia yrityksestä riippumatta. Uuden työntekijän taustoista riippuen hänelle saattaa olla jo entuudestaan hyvä tehtäväkohtainen osaaminen, jos hän on hoitanut samoja töitä aiemmin jossain toisessa yrityksessä, jolloin perehdyttämisen sisältöä tulisi muokata käsittämään enemmän muita osa-alueita. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Yleis- ja perusosaaminen pitää sisällään työelämässä tarvittavia taitoja ja ominaisuuksia, kuten kielitaito, atk-taidot ja sosiaaliset taidot. Näitä pidetään usein itsestään selvyyksinä, eikä niiden perehdyttämiseen kiinnitetä juurikaan huomiota. Kuitenkin vasta työelämään tulleilta uusilta työntekijöiltä saattaa puuttua juuri näitä taitoja, joiden puuttuminen hidastaa myös muuta oppimista. Työpaikan toimintakulttuuri määrittää pitkälti miten yrityksessä asiat hoidetaan. Toimintakulttuuri rakentuu perusosaamisen ja toimialakohtaisen osaamisen alueista. Usein yrityksissä on olemassa virallinen strategian mukainen toimintakulttuuri ja lisäksi hiljaiseen tietoon perustuva toimintakulttuuri siitä miten asiat oikeasti hoidetaan. Varsinkin uudelle työntekijälle on tärkeää, että hiljaista tietoa on saatavilla avoimesti, jotta vältetään väärinkäsityksiltä ja uusi työntekijä sopeutuu nopeasti uuteen työyhteisöön. (Mts. 90–92.)

Tiimi- tai työyhteisöosaamista tarvitaan uudessa työyhteisössä työskentelyyn. Työyhteisöosaaminen käsittää yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan työpaikalla toimitaan. Ohjeita ja pelisääntöjä on voitu koota uudelle tulokkaalle kirjallisesti, jotta hänen on helpompi päästä työyhteisön jäseneksi, mutta usein työyhteisöosaaminen on hiljaista tietoa eikä sitä ole kirjattu mihinkään. Tästä syystä tiimi- tai työyhteisöosaaminen opitaan lähes aina organisaatiokohtaisesti kantapään kautta. Työyhteisöosaamisen tukeminen on erityisen tärkeää uusille työntekijöille, jotka tulevat organisaation ulkopuolelta. (Kupias & Peltola 2009, 90–91.)

Organisaatio-osaaminen on yritystuntemusta, jota tarvitaan kyseisessä yrityksessä työskentelyyn. Uudelle työntekijälle on tärkeää hahmottaa kokonaiskuva yrityksestä, jonka palvelukseen hän on tullut. Organisaatio-osaamiseen kuuluu muun muassa yrityksen toimintapolitiikan, strategian ja arvojen tunteminen. Yrityksen sisäisissä siir-

roissa työntekijällä on luultavasti hyvä organisaatio-osaaminen, mutta tulevasta tehtävästä riippuen hän saattaa tarvita perehdyttämistä esimerkiksi tehtäväkohtaisessa osaamisessa. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Toimialaosaaminen on esimerkiksi elintarviketeollisuusalan osaamista. Toimialaosaaaminen käsittää osaamisen, joka on toimialan yrityksissä kutakuinkin samanlaista. Yrityksen toimiala vaikuttaa kaikkien työntekijöiden tehtäviin, sillä se luo koko yritystoiminnan ympäristön. Toimialakohtainen perehdyttäminen on erityisen tärkeää, jos työntekijä on kokonaan uusi alalla, vaikka työtehtävä olisi ollut aikaisemmin samankaltainen. Esimerkiksi henkilöstöpäällikön, joka siirtyy yliopistosta pankkiin, täytyy opetella tuntemaan finanssialaa koskevat työehtosopimukset ja käytänteet. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Työsuhdeosaaminen käsittää työntekijän omaan työsuhteeseen liittyvät edut ja ehdot. Työsuhdeosaaminen on esimerkiksi sitä, että uusi työntekijä tietää minkälaiset työsuhde-edut yritys tarjoaa tai sitä, että työntekijä tietää koeaikansa pituuden ja palkanmaksun periaatteet. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

2.4 Ketä perehdytetään ja milloin?

Perehdyttämisen mielletään usein koskevan vain organisaation ulkopuolelta tulevaa uutta työntekijää. Laadukas perehdyttäminen on myös tarpeen silloin, kun henkilön työtehtävät tai työnkuva muuttuvat. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi ylennyksen myötä tai kun yritys muuttaa toimintaansa tai tavoitteitaan. Lisäksi on otettava huomioon työntekijät, jotka palaavat takaisin töihin pitkän poissaolon jälkeen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164–165.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 166) jakavat perehdyttämisen kohderyhmät seuraavasti:

- Uudet työntekijät
 - nuoret työntekijät
 - kokeneet työntekijät
 - organisaatioon palanneet entiset työntekijät

- Organisaation sisällä tehtäviä vaihtavat työntekijät
- Pitkään poissaolleet, töihin palaavat työntekijät
- Kesätyöntekijät
- Vuokratyöntekijät
- Yhteistyökumppanit

2.5 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 15–17) mukaan perehdyttämisen päätavoitteina ovat työntekijän sitoutuminen sekä organisaation uudistumiskyky. Nämä pitkäntähtäimen tavoitteet ovat uuden työntekijän tukemisen kanssa merkittäviä yrityksen tuloksen-tekokyvyn näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on, että uusi työntekijä tuntee yrityksen toimintatavat ja kulttuurin.

Perehdyttämisen kautta luodaan pohja työntekijän hyvinvoinnille, tyytyväisyydelle ja tuottavuudelle, joten sen taloudelliset hyödyt ovat yritykselle merkittäviä (Kupias & Peltola 2009, 20). Samaa mieltä ovat Kangas ja Hämäläinen (2007, 4), jotka toteavat hyvin toteutetun perehdyttämisen luovan pohjan työn tekemiselle ja hyvälle työyhteisölle.

Perehdyttämisen ilmeisin hyöty on oppimisen tehostaminen. Sen avulla uusi työntekijä oppii heti alkuun oikeat työtavat nopeasti, mikä ennaltaehkäisee virheitä. Onnistuminen luo hyvää ilmapiiriä ja motivoi uuden työntekijän lisäksi koko työyhteisöä. Hyvän työmotivaation kautta uusi työntekijä todennäköisemmin pysyy työssään ja sitä kautta yrityksen on mahdollista vähentää poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Myönteinen ensivaikutelma on tärkeä, jotta uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi, mutta se ei pelkästään riitä. Riittävä opastus työtehtäviin takaa työn hyvän laadun ja nostaa uuden työntekijän mielialaa, kun hän kokee suoriutuvansa tehtävistään odotetusti. Työn laatuun liittyy huomattavia kustannusriskejä; virheet maksavat paljon enemmän aikaa ja rahaa verrattuna huolellisen perehdyttämisen vaatimiin resursseihin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5; Cadwell 1988, 3.)

Perehdyttäminen vaikuttaa yrityskuvaan monella tavalla. Yrityskuvalla tarkoitetaan niitä mielikuvia, joita ihmisillä on yrityksestä ylipäättään. Uuden työntekijän lähipiiri ja esimerkiksi opiskelukaverit ovat usein hyvin kiinnostuneita uudesta työpaikasta, joten uuden työntekijän kokemuksilla ja kertomuksilla on vaikutusta siihen millainen yrityskuva hänen lähipiirilleen ja tuttavilleen muodostuu. Mielikuvilla on merkitystä ja ne vaikuttavat vahvasti esimerkiksi siihen, kuinka houkuttelevana työpaikkana yritys nähdään. (Kangas 2000, 5.) Laadukas perehdytys voi olla yritykselle merkittävä kilpailuetu, sillä sen kautta on mahdollisuus vähentää virheitä ja sujuvoittaa työntekoa. Vastaavasti puutteellinen perehdytys voi aiheuttaa yritykselle välittömiä ja välillisiä kustannuksia aikataulujen viivästymisen, asiakkaiden menetyksen ja yrityksen alentuneen maineen kautta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21.)

2.6 Perehdyttämisen vastuu ja toteutus

Vastuu perehdyttämisen suunnittelusta on uuden työntekijän lähimmällä esimiehellä. Pieniä yrityksiä lukuun ottamatta esimies yleensä delegoi perehdyttämisen toteuttamisen uuden työntekijän läheiselle työtoverille tai työtiimille. (Mäntynen & Penttinen 2009, 2.) Uudelle tulokkaalle nimetään yleensä perehdyttäjä, jonka roolina on tukea ja opastaa uudessa työyhteisössä. Henkilöstötoimella on myös tärkeä rooli perehdyttämisessä. Se vastaa organisaatiotasolla perehdyttämisprosessin suunnittelusta ja laadusta sekä perehdyttäjille tarjottavasta opastuksesta ja tuesta. (Kauhanen 2004, 146; Kjelin & Kuusisto 2003, 186–187.)

Esimiehen rooli perehdyttämisessä on merkittävä, vaikka hän ei perehdyttämistä itse käytännössä toteuttaisikaan. Esimiestyössä yhtenä vastuualueena on työntekijöiden osaamisen kehittäminen, jonka osaksi perehdyttäminen usein mielletään. Johtajuus voidaan jakaa kahteen alueeseen, ihmisten ja asioiden johtamiseen. Tämä jaottelu koskee myös perehdyttämisen johtamista. Esimiehen tehtäviin kuuluu valvoa perehdyttämisen toteutusta, jotta perehdyttäminen etenee suunnitellusti ja järjestelmällisesti. Samalla esimies toimii laadunvarmistajana, eli hän valvoo, että uuden työntekijän osaaminen on riittävä työtehtävistä suoriutumiseen. Lisäksi esimiehen tulisi pysyä ottamaan uuden työntekijän tarpeet ja kyvyt huomioon, jotta tulokasta ohjataan

ja perehdytetään oikealla tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 55–56.) Esimiehen rooli on usein toimia organisaatioon perehdyttäjänä ja osaamisen kartoittajana. Perehdyttäjänä esimiehen vastuu on selvittää uuden työntekijän aiempi osaaminen ja sitä kautta suunnitella perehdyttämisen sisältö ja aikataulu. Tavoitteena esimiehellä on perehdyttämisen kautta sitouttaa uusi työntekijä yrityksen strategiaan ja tarjota edellytykset alkuun pääsemiseksi työyhteisön jäsenenä. (Kupias & Peltola 2009, 189.)

Esimiehen tärkein yhteistyökumppani perehdyttämisessä on uudelle tulokkaalle nimetty lähiperehdyttäjä. Perehdyttäjäksi valitaan yleensä henkilö, jolla on jo kokemusta työstä, mutta joka ei ole vielä liian kaavoihin kangistunut, jotta hänen on helppo katsoa asioita uuden työntekijän näkökulmasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.) Kokemuksen lisäksi perehdyttäjän tulisi olla motivoitunut ja innostunut työstään sekä omata hyvät sosiaaliset taidot. Perustiedot aikuisen oppijan oppimistavoista auttavat perehdyttäjää työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195; Kupias & Peltola 2009, 57.)

Hyvältä perehdyttäjältä vaaditaan monenlaisia ominaisuuksia. Hänellä täytyy olla kyky hahmottaa kokonaiskuva, jotta uudelle työntekijälle on selvää, miten perehdyttäminen etenee ja miten asioita käydään läpi. Taitava perehdyttäjä osaa liittää yksityiskohdat laajempaan kokonaisuuteen, mikä edistää perehtyjän kokonaisvaltaista oppimista. Hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky samaistua perehtyjän tilanteeseen ovat hyvälle perehdyttäjälle ensiarvoisen tärkeitä ominaisuuksia. Tällöin perehdyttäjän on mahdollista huomata, jos jokin asia tarvitsee enemmän opettelua. Perehdyttäjän tulisi olla myös itse vastaanottavainen uusille asioille ja pystyä keskustelemaan tuloista askarruttavista asioista. Tällöin oppiminen ja perehtyminen on parhaimmillaan vastavuoroista ja uusi työntekijä pääsee tuomaan yritykseen myös omaa osaamistaan ja kokemustaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197.)

Kokematon perehdyttäjä tarvitsee alkuun pääsemiseksi paljon esimiehen tukea ja opastusta. Ennen perehdyttämisen aloittamista esimiehen ja tulevan perehdyttäjän tulisi käydä läpi perehdyttämissuunnitelma, jos yrityksellä on sellainen käytössä ja sopia toimintatavoista ja käytänteistä. Perehdyttäjän koulutus ja opastus on erittäin tärkeää, sillä hänellä on merkittävä rooli yrityksen arvojen ja oikeiden toimintatapo-

jen välittämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 57.) Perehdyttäminen vie aikaa niin esimieheltä kuin lähiperehdyttäjältäkin. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa perehdyttäjälle tarvittava ajankäyttö laadukkaaseen perehdyttämiseen ja huomioida perehdyttämisyksikön myös perehdyttäjän osalta. Käytännössä ajankäytön hallinta ja organisointi on usein perehdyttäjän itsensä vastuulla ja esimiehen tehtäväksi jää tarjota perehdyttäjälle mahdollisuus irrottautua muista tehtävistä perehdyttämisen ajaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196; Kupias & Peltola 2009, 57.)

2.7 Perehdyttämisen tukimateriaalit

Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä on yleensä laajasti käytössä perehdyttämistä tukevaa materiaalia. Perehdytysohjelma tai -suunnitelma on laadittu kirjallisesti ja käytössä on usein ainakin ohjekirja tai perehdyttämisen muistilista. (Kauhanen 2004, 146.) Hyvin laadittu perehdytysmateriaali luo kokonaiskuvan opittavista asioista ja on rakenteeltaan selkeä ja johdonmukainen. Materiaalit ovat osa laadunvarmistusta, joilla varmistetaan yhteiset toimintatavat ja perehdyttämisen tavoitteiden toteutuminen. (Frisk 2005, 82.) Materiaalien kokoaminen vie aikaa, mutta toisaalta se tehostaa perehdyttämistä ja siten vähentää perehdyttämiseen kokonaisuudessa käytettävää aikaa. Kirjallinen tai sähköinen materiaali tarjoaa monia hyötyjä: tulokas voi tutustua asioihin jo etukäteen ja tarvittaessa kerrata asioita omatoimisesti jälkeinpäin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

Perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää jo olemassa olevia materiaaleja. Esimerkiksi yrityksen vuosikertomukset sekä asiakas- ja henkilöstölehdet tarjoavat uudelle työntekijälle välineitä hahmottaa organisaatiota. Uuden työntekijän on myös ehdottoman tärkeää tutustua tuote- ja palveluesitteisiin, jotta hänellä on näkemys siitä miten tuotteita tai palveluita esitellään asiakkaille. Uudelle työntekijälle olisi hyvä laatia kirjallisena ainakin työpaikan säännöt ja varsinkin turvallisuusohjeet. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.) Jo materiaalin suunnittelussa tulisi ottaa huomioon käytännöllisyys ja jakelukanavat. Uutta tietoa syntyy jatkuvasti ja osa tiedoista vanhenee nopeasti, joten suunnitteluvaiheessa materiaalin päivittämisen vastuuttaminen on hyvä ottaa huomioon. Nykyään informaatio siirtyy yhä enemmän sähköiseen muotoon, joten

myös perehdyttämisen materiaalia suunniteltaessa tulisi miettiä, mitkä asiat täytyy esittää kirjallisesti ja mitkä asiat voivat löytyä sähköisessä muodossa esimerkiksi yrityksen intranetistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Useissa yrityksissä on käytössä jonkinlainen ”Tervetuloa taloon”-esite, joka toimii tukena perehdyttämisessä. Esitettä laadittaessa täytyy miettiä millaisen kuvan yritys haluaa itsestään antaa. Perehdyttämisen materiaalien tulisi tukea yrityksen arvoja ja strategiaa ja välittää sitä tahtotilaa sekä ilmapiiriä joihin yrityksessä tähdätään. (Heinonen & Järvinen 1997, 144; Kjelin & Kuusisto 2003, 211.) Keskeisenä kysymyksenä materiaalin laatimisessa on sisällön raja. Harvat jaksavat varsinkaan työsuhteen alussa perehtyä monikymmensivuisiin oppaisiin, kun opittavaa on muutenkin yllin kyllin. Tästä syystä materiaalin tulisi olla mahdollisimman tiivis ja helposti sisäistettävä sekä käsitellä työssä menestymisen kannalta olennaisia asioita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 212.)

Tukimateriaalin ei pitäisi käsittää vain uutta työntekijää. Perehdyttäjille olisi hyvä olla olemassa perehdyttämistä tukevaa materiaalia. Tällaisia ovat esimerkiksi perehdytysoppaat ja muisti- ja tarkistuslistat. Perehdyttäjille voi lisäksi olla omat verkkosivut tai keskustelupalstat yrityksen intranetissä. Myös erilaiset materiaalipankit ovat hyviä apukeinoja perehdyttäjän työn tukemisessa. (Frisk 2005, 82.)

2.8 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Työelämää säätelevät useat eri lait, jotka samalla koskevat myös perehdyttämistä. Lait on säädetty turvaamaan työntekijää, ja ne määrittävät työnantajan vastuun työntekijöitä kohtaan. Perehdyttämistä koskevat erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädäntö on pääasiassa pakottavaa oikeutta, eli sitä ei voida muuttaa työntekijän asemaa heikentäväksi työ- tai työehtosopimuksilla. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Perehdyttämistä käsitellään erityisesti työturvallisuuslaissa, jossa todetaan:

Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista (L 23.8.2002/738).

Myös työsopimuslaki ottaa kantaa perehdyttämiseen. Työsopimuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan, että ”työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä” (L 26.1.2001/55). Lisäksi laissa käsitellään työnantajan vastuuta pyrkiä edistämään työntekijän etenemistä työurallaan kykyjensä puitteissa (L 26.1.2001/55, 1 §).

Työlainsäädäntö on pääasiassa työntekijää suojaavaa, mutta käsittelee myös työntekijän velvollisuudet työnantajaa kohtaan. Edellytyksenä on, että lainsäädäntö tunnetaan ja niiden noudattaminen on yritystoiminnan vähimmäisvaatimus. Lainsäädäntöä täydentävät lisäksi toimialakohtaiset työehtosopimukset, jotka ovat voimassa tietyn määräajan. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

3 OPPIMINEN

Oppiminen on itsessään valtavan laaja käsite, johon liittyy paljon erilaisia teorioita ja käsitteitä. Oppiminen on mukana jokapäiväisessä elämässä ja oppimista tapahtuu sekä tietoisesti että tiedostamatta. Oppimista on vaikea määritellä yksiselitteisesti, mutta laajimmillaan oppiminen käsitetään ajattelun kehittymisenä ja muutoksena. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2003, 67)

3.1 Oppimisen käsitteet

Oppimista käsitellään useiden eri teorioiden kautta, joiden avulla pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ihmisen oppimisprosessia. Teoriat eriävät toisistaan asioiden painotuksessa, opettajan ja oppijan rooleissa, sekä koulutustavoissa. Oppimisen teoriat voidaan jakaa behavioristiseen, kognitiiviseen, humanistiseen, sosiaaliseen oppimiseen ja konstruktiviseen oppimiseen. (Grönfors 2010, 24)

Behavioristinen oppimiskäsitys pohjautuu luonnontieteeseen, joka ei juurikaan erottele ihmisen ja eläimen oppimista. Oppija nähdään tyhjänä tauluna, jonka oppiminen rakentuu kokemusten ja havaintojen kautta. Behaviorismin perusajatuksena on ärsykeisiin reagoiminen, jota säädellään vahvisteiden avulla. Yksinkertaisuudessaan oppiminen on ympäristön ärsykeisiin reagoimista vakiintuneella tavalla. Haluttua käyttäytymistä voidaan säädellä ulkoisilla vahvisteilla; toivotusta käytöksestä seuraa palkkio ja ei-toivotusta käytöksestä seuraa rangaistus. (Lefrancois 1997, 112.) Käyttäytyminen on opittujen asioiden kokonaisuus, joka voidaan pilkkoa pieniin osiin ja osia muokkaamalla vahvisteiden kautta pystytään muokkaamaan myös käytöstä. (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 148.) Ihmisen toiminnan motiiveina nähdään tarpeet ja niiden tyydyttäminen. Perustarpeita ovat esimerkiksi ravinto ja elintila, joiden tyydyttäminen on lähtökohtana selviytymiselle. (Mts. 2003, 44.) Behavioristinen käsitys perustuu oppijan ulkopuolelta tulevaan ohjaukseen ja oppijan omaa kykyä ajatella ja ymmärtää ei tueta (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 83).

Kognitiivisessa oppimisessa asetelma on päinvastoin. Oppija on aktiivinen tiedon prosessoija, jonka oppiminen on lähtöisin käytännön elämän ristiriidoista ja ongelmista. Ulkoisten ärsykkeiden sijaan keskitytään ihmismielen sisäisiin kognitiivisiin prosesseihin, joiden avulla pyritään ymmärtämään miten ihmismieli käsittelee tietoa. Oppiminen lähtee liikkeelle ristiriidasta, jota oppija ei pysty sen hetkisten tietojensa pohjalta ratkaisemaan. Oppija pyrkii kohti ratkaisua hankkimalla uutta tietoa tai järjestelmällä olemassa olevaa tietoa uudelleen. Ratkaisujen hakemisen eli oppimisen seurauksena syntyy uusia periaatteita ja jäsennehtyjä ajatuksia, joista rakentuvat oppijan toimintoja ohjaavat mallit eli skeemat. (Lefrancois 1997, 156.)

Kupias (2001, 17–18) käsittää humanistisen oppimisen kokemukselliseksi oppimiseksi. Tämän oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on syklinen prosessi, joka koostuu neljästä vaiheesta: omakohtainen kokemus, kokemuksen pohtiminen, käsitteellistäminen ja kokeileva toiminta. Lindblom-Ylänne ja Nevgi (2003, 94) näkevät kokemuksellisen oppimisen osana humanistista oppimispsykologiaa tai sen käytännön sovelluksena. Jaottelu humanistiseen ja kokemukselliseen oppimiseen on kuitenkin erittäin häilyvä (mts. 94). Erona muihin oppimiskäsityksiin on oppijan persoonallisen

ja sosiaalisen kasvun korostaminen sekä itsetuntemuksen lisääntyminen. Kupiaksen (2001, 17–18) mukaan kokemuksellisen oppimisen kulmakivenä on kokemuksen pohdittaminen, jonka seurauksena oppija pystyy havainnollistamaan ja käsitteellistämään asioita sekä peilaamaan niitä olemassa oleviin teorioihin ja kuvausmalleihin. Oppimisen pohdiskeleva vaihe eli reflektio on perusta tiedon jäsentelylle ja muodostamiselle. Reflektio on jokaiselle sisäsyntyistä aktiivista itsearviointia, jossa oppija käsittelee omaa toimintaa ja käsityksiä tietoisesti. Kokemus on oppimisen edellytys, mutta oppimista tapahtuu vain silloin kun kokemus on uusi eivätkä oppijan olemassa olevat teoriat ja mallit pysty sitä selittämään. Oppijalla itsellään on vastuu oppimisestaan, sillä kokemuksellinen oppiminen perustuu motivaatioon käsitellä ja reflektoida kokemuksia. (Mts. 17–18.)

Ero sosiaalisen oppimiskäsityksen ja behaviorismin välillä on näkemys ihmisestä aktiivisena ja itseohjautuvana yksilönä. Sosiaalisen oppimisen teoria korostaa ihmisen minäkäsitystä ja sen päämäärät ja tavoitteet ohjaavat oppimisprosessia. Tavoitteet ovat ihmisen kykyä ennakoida ja suunnitella omaa toimintaansa tavoitteiden kannalta kannattavaan suuntaan. Sosiaalisessa oppimisessa liittyy itsesäätely eli ihmisen kyky motivoida itseään saavuttaakseen päämääränsä. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2003, 99.) Sosiaalinen oppiminen liitetään yleensä laajempaan sosiaalisen kognitiivisen oppimisen teoriaan. Sosiaalisessa kognitiivisessa oppimisessa liittyy käsitys oppimisen ja varsinaisen toiminnan erottamisesta: ihminen voi oppia pelkästään tarkkailemalla eikä vain toiminnan kautta. (Schunk 2000, 82.)

Konstruktivistisen oppimiskäsityksen ideana on, että oppija rakentaa uutta tietoa aiemmin opitun pohjalta. Toisin sanoen tieto ei siirry vaan oppija rakentaa ja jäsentelee tiedon uudelleen itselleen sopivalla tavalla. (Kauppila 2003, 20.) Aikaisemmin opitut asiat määrittävät pohjan uudenoppimiselle ja vaikuttavat merkittävästi siihen mihin asioihin oppija kiinnittää huomiota ja miten hän ne tulkitsee. Konstruktivismi korostaa yksilön valmiuksia ja tästä johtuen oppimistapahtuma ei ole kaikille samanlainen, mikä johtaa joustavan opetuksen korostamiseen. Opetuksessa tulisi ottaa huomioon oppijan tapa käsitellä asioita, jotta opetettava asia pystyttäisiin esittämään oikealla tavalla. Tämä on edellytys tehokkaaseen oppimiseen, mutta samalla se luo

haastetta opetukseen, kun kaikki oppijat eivät asetu samaan muottiin. Kuten humanistisessa oppimiskäsityksessä myös konstruktivismissa vastuu oppimisesta on oppijalla itsellään. Oppimisessa keskeisenä seikkana on se, miten oppija näkee oman roolinsa oppimisprosessissa, eli kokeeko hän itse olevansa vastuussa oppimisestaan vai odottaako hän vahvaa ohjausta esimerkiksi opettajalta. Oppijan rooli riippuu pitkälti hänen itsetunnostaan; hyvän itsetunnon omaava oppija näkee itsensä subjektina eli itsenäisenä toimijana, kun taas huonon itsetunnon omaava oppija omaksuu helposti muiden ohjauksen varassa olevan objektin roolin. Oppimisessa tärkeää ei ole yksityiskohtien ja faktojen hallitseminen vaan laajempien asiayhteyksien hahmottaminen ja sitä kautta organisoitujen tietorakenteiden muodostaminen. (Rauste-von Wright ym. 2003, 162–166.)

3.2 Erilaiset oppimistyylit

Oppiminen on yksilöllistä ja oppimistyylien jaotteluun on olemassa monta teoriaa. Oppimistyylien kehittymistä ohjaavat oppijan aikaisemmat kokemukset ja mieltymykset erilaisiin opiskelutapoihin. Oppimistyylit ja -strategiat menevät käsitteinä usein sekaisin, mutta yleisesti oppimisstrategialla tarkoitetaan tietyn oppimistehtävän suorittamiseen käytettäviä tapoja ja keinoja, kuten käsitekarttojen käyttöä. Oppimistyyli taas on yksilön pysyvämpi taipumus käyttää erilaisia oppimistapoja tai -strategioita. (Tynjälä 1999, 111–112.) Oppijalle tärkeää on tiedostaa oma oppimistyyliinsä ja samalla ymmärtää omasta tyylistään poikkeavia ihmisiä. Varsinkin ryhmässä toimittaessa erilaiset oppimistyylit voivat aiheuttaa ristiriitoja, mikäli niitä ei osata ottaa huomioon. Parhaimmassa tapauksessa erilaiset oppimistyylit osataan tunnistaa ja sitä kautta ryhmä pääsee hyödyntämään erilaisten tyylien tuomia etuja. Erityistä huomiota omaan oppimistyyliinsä tunnistamiseen tulisi kiinnittää ohjaajina ja opettajina toimivien henkilöiden. Itselle hyväksi koetut oppimistavat siirtyvät helposti osaksi opetusta mutta eivät välttämättä toimi muilla yhtä hyvin. (Grönfors 2010, 39; Rogers 2004, 36.)

Yksi tapa erotella oppimistyyplejä on aisteihin perustuva jaottelu. Oppijat voidaan jakaa auditiivisiin, visuaalisiin, kinesteettisiin ja taktilisiin. Auditiivisille sopivat kuuntelehtävät ja he oppivat parhaiten kuulemansa perusteella. Visuaaliset oppijat muistavat parhaiten kuvia, tekstiä ja graafisia kuvioita, joten he oppivat helposti lukemalla ja katsomalla. Kinesteettiset oppijat taas haluavat päästä itse kokeilemaan ja toteuttamaan. Heille tärkeää on omatoiminen tekeminen ja yrityksen kautta oppiminen. Taktiillisilla oppijoilla oppiminen tapahtuu käsien kautta. He oppivat koskemalla ja tekemällä ja he muistavat hyvin erilaiset tuntemukset. Taktiilliset oppijat ovat usein taitavia käsistään ja käyttävät oppimisen tukena piirtämistä ja kirjoittamista. (Kauppila 2003, 59–60.)

Grönfors (2010, 40) käsittelee aikuisten oppimistyyplejä Honeyn ja Mumfordin (1982) määrittelemien tyylien kautta. Heidän määritelmänsä mukaan oppimistyyplejä on neljä: aktivisti, pohtija, teoreetikko ja pragmaatikko. Yleensä ihmisellä on vahvasti käytössä yksi tai kaksi tyyliä, mutta useampienkin tyylien käyttö on mahdollista ja suotavaa. Samoista oppimistyyleistä on käytössä paljon erilaisia termejä. Esimerkiksi Rogers (2004, 37) käyttää Honeyn ja Mumfordin oppimistyyleistä käsitteitä osallistuja (aktivisti), tarkkailija (pohtija), päättelijä (teoreetikko) ja toteuttaja (pragmaatikko).

Aktivisti oppii nimensä mukaisesti aktiivisesti osallistumalla. Hänelle sopivat uudet tilanteet, jotka tuovat uusia kokemuksia ja vaativat toimintaa. Aktivisti on kokeilija, joka ratkaisee ongelmat yrityksen ja erehdyksen kautta. Hän on mielellään esillä ja toimii luontevasti keskustelun vetäjänä tai puheenjohtajana. Haastavia ovat tilanteet, joissa oppijalla on passiivinen kuuntelijan rooli tai joissa edellytetään ohjeiden tarkkaa noudattamista. (Grönfors 2010, 40–41; Kauppila 2003, 60–61.)

Pohtija on osittain aktivistin vastakohta. Pohtijalle tärkeää on asioiden jäsentely ja hän seuraa tilanteita usein taka-alalta. Pohtija on usein passiivinen sivustaseuraaja, joka oppii tekemällä havaintoja ja analyysyjä. Koska pohtija vaatii oppimiseensa aikaa, voi hän kokea haastaviksi tilanteet, joissa vaaditaan nopeita ratkaisuja. Pohtijalle haastetta tuovat myös tilanteet, joihin hän ei ole pystynyt valmistautumaan etukäteen. (Grönfors 2010, 41.)

Teoreetikko tukeutuu oppimisessa laajempien kokonaisuuksien hahmottamiseen teorioiden ja mallien avulla. Hänelle on tärkeää ymmärtää asioiden välisiä suhteita ja peilata uusia asioita olemassa oleviin teorioihin. Teoreetikko nauttii haastavista monimutkaisista tilanteista, jotka on mahdollista ratkaista analysoimalla. Teoreetikko oppii kuuntelemalla sekä lukemalla, ja hänen oppimistaan ohjaavat itse asetetut tavoitteet. Esteitä oppimiselle luovat tunteikkaat tai liian helpot tilanteet. Myös tavoitteiden ja valmiiden mallien puuttuminen luovat haasteita teoreetikolle. (Grönfors 2010, 41; Kauppila 2003, 61–62.)

Pragmaatikko oppii käytännön kautta. Hänelle on tärkeää, että opittavaa asiaa voi kokeilla käytännössä ja että siihen on tarjolla selkeät mallit. Pragmaatikolle on tärkeää saada palautetta suorituksestaan. Haastetta hänen oppimiseensa tuovat tilanteet, joissa opittava asia ei liity käytäntöön tai jotka sisältävät paljon hänelle turhia teorioita. Pragmaatikolle tärkeää on päästä toteuttamaan ja kokeilemaan, joten pitkät kuuntelemista tai lukemista vaativat opetustilanteet ovat hänelle haasteellisia. (Grönfors 2010, 41.)

Koska oppimistyyleistä on olemassa useita erilaisia teorioita, voi niiden soveltaminen käytännössä olla haastavaa. Teorioiden sokea seuraaminen saattaa johtaa oppijoiden yksipuoliseen lokeroimiseen, mikä itse asiassa hidastaa oppimista. Myös oppija itse voi muodostaa oppimistaan rajoittavia näkemyksiä kategorisoimalla itsensä tiukasti tietyn tyylin edustajaksi. Opetusryhmistä löytyy aina erilaisia oppijoita, joten opetustilanteet tulisi rakentaa monipuolisiksi ja erilaisia tyylejä tukeviksi. Monipuolisten opetusmetodien kautta on todennäköisempää, että jokainen oppija kokee edes jonkin tavan itselleen sopivaksi tai parhaimmassa tapauksessa löytää uusia itselleen sopivia tapoja opiskella. (Schmeck 1988, 278–279.)

3.3 Aikuinen oppija

Aikuisten oppiminen (andragogy) eroaa lasten oppimisesta (pedagogy) monella tavalla. Aikuisten ja lasten väliseen eroon oppimisessa vaikuttavat ihmisen fysiologinen

kehitys ja henkinen kehitys. Aikuinen oppija eroaa lapsesta myös suuremman kokemuspohjansa kautta. Uutta tietoa rakennetaan aiempien kokemusten pohjalta, joten aikuisilla tämä vaikutus on paljon suurempi kuin lapsilla. (Rauste-von Wright ym. 2003, 73; Grönfors 2010, 23.) Aikuisen kokemusvarasto luo laajan pohjan uuden oppimiselle ja siten oppimisen resurssit ovat aikuisella suuremmat. Kokemuksen kautta myös sosiaalinen osaaminen karttuu, mikä lisää valmiutta oppia ja olla opetettavana. Lasten ja aikuisten välinen huomattava ero on myös oppimisen suuntautumisessa. Lapsen aihekeskeinen tiedonkeruu muuttuu aikuisella ongelmanratkaisuun perustuvaan tiedonkeruuseen sekä tiedon soveltamiseen käytännössä. (Grönfors 2010, 24.)

län myötä muutoksia tapahtuu myös oppimis- ja opiskelutyyleissä läpi koko elämän. Aikuisen oppijan oppimistyyli eroavat huomattavasti kouluikäisistä ja oppimistyylien kehittymisestä on olemassa monia eri malleja. Erot ovat kuitenkin yksilöllisiä ja riippuvat useista muistakin tekijöistä, kuten sukupuolesta, ympäristöstä ja kulttuurista. (Dunn & Griggs 2000, 15.)

län karttuessa käsitys itsestä kasvaa ja samoin vastuu itsestä ja omasta oppimisesta on vahvasti yksilöllä itsellään. Aikuisen oppijan katsotaan olevan itseohjautuva, jolloin ulkoisen ohjauksen tarve on pienempi. (Grönfors 2010, 24.) Itseohjautuva oppiminen liittyy vahvasti elinikäisen oppimisen käsitteeseen. Aikuiskoulutuksessa elinikäinen oppiminen on merkittävässä asemassa, sillä suurin osa oppimisesta tapahtuu varsinaisten koulutusten ulkopuolella. Vastuu itsestä ja omasta oppimisesta edellyttää oma-aloitteisuutta, kriittisyyttä, yhteistyökykyä, sopeutuvuutta ja kykyä tehdä valintoja. Vastuun kautta itseohjautuva oppija pystyy organisoimaan ja aikatauluttamaan oppimistaan sekä pystyy asettamaan itselleen tavoitteita. Tämän edellyttää oppijalta omaa sisäistä kontrollijärjestelmää, kun kukaan ulkopuolinen ei ole sanele-massa aikataulua, sekä reflektiivisen ajattelun hahmottamista. (Koro 1993, 23–30.)

Reflektiivinen ajattelu liittyy humanistiseen oppimiskäsitykseen. Reflektiivinen ajattelu on aikuisen oppijan tapa käsitellä ja pohtia asioita. Reflektion kautta oppija pystyy muuttamaan olemassa olevia skeemojaan vastaamaan sen hetkisiä tietoja. Reflek-

tio on edellytys oppimiselle ja ilman reflektiota tapahtuva toiminta on siten rutiininomaista tekemistä, jossa ei tapahdu oppimista. (Järvinen ym. 2000, 96–97.) Reflektiivisyys voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen Mezirow'n (1981) mukaan:

- Affektiivinen refleksiivisyys tarkoittaa kykyä havaita omia tuntemuksiaan ja niiden vaikutusta omaan toimintaan.
- Erotteleva refleksiivisyys on oman toiminnan syy- ja seuraussuhteiden hahmottamista.
- Arvojen reflektointi käsittää omien henkilökohtaisten arvojen merkityksen omaan toimintaan.
- Käsitteellinen reflektointi tarkoittaa käsitteiden merkitysten ymmärtämistä ja niiden käyttöä.
- Psyykkinen reflektiivisyys on tietoisuutta siitä, miten ihminen ajattelee ja pääättelee.
- Teoreettinen refleksiivisyys tarkoittaa virheellisten uskomusten korjaamista ongelmanratkaisun pohjalta ja omien mallien muokkaamista.

3.4 Oppimisen edellytykset

Oppiminen ei ole automaatio. Siihen vaikuttavat eri tekijät, kuten motivaatio, kiinnostus, toiminnan kannusteet, tiedostetut tarpeet, fyysinen olotila ja ympäristö, sosiaaliset paineet ja kilpaileva toiminta. (Schunk 2000, 82.) Oppimisen kontekstit Novak (2002, 192) jakaa fyysiseen, emotionaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. Fyysinen konteksti käsittää ympäristön ja tilat sekä oppimisen tueksi tarjottavat välineet ja resurssit. Emotionaalinen konteksti sisältää vertais- ja tukiryhmät, kuten opiskelukaverit ja perhe, sekä auktoriteetit, kuten opettajat ja ohjaajat. Kulttuurisen kontekstin määrittävät sukupuoli, rotu ja kulttuuri. (Mts. 192.)

Tekeminen lähtee liikkeelle motivaatiosta. Motivaatio on ihmisen sisäinen prosessi, joka ohjaa yksilön toimintaa ja käyttäytymistä. Se ilmenee kiinnostuksena opiskeltavaan asiaan ja opiskeluun käytettynä aikana. (Kauppila 2003, 44.) Motivaatio voi olla

sisäistä tai ulkoista. Ulkoinen motivaatio on kyseessä silloin, kun tarve uuden omaksumiseen tulee ympäristöstä. Tällaisia tilanteita voivat olla työelämässä esimerkiksi uuteen työtehtävään siirtyminen tai ylennyksen tavoittelevinen. Sisäiset motiivit ovat vaikeammin määriteltävissä. Esimerkkinä sisäisestä motiivista ovat sosiaaliset tarpeet. Joillekin oppijoille tärkeimpänä syynä osallistua luennolle tai koulutukseen voi olla toisten ihmisten tapaaminen ja ryhmään kuuluminen. Sisäiset motiivit pohjaavat yksilön arvomaailmaan eli siihen mitä asioita hän pitää elämässään tärkeinä ja tavoittelemisen arvoisina. Opiskelun aloittamisen motiivina voi olla esimerkiksi yksilön arvostus korkeakoulututkintoa kohtaan. (Rogers 2004, 29–31.)

Kauppila (2003, 44–45) jakaa motivaation viiteen tasoon: estynyt motivaatio, hajaantunut motivaatio, selviytymismotivaatio, saavutusmotivaatio ja sisäinen motivaatio. Estynyt motivaatio haittaa tehokasta oppimista ja syynä siihen ovat alitajuiset ja tietoiset esteet tai ongelmat. Hajaantunut motivaatio ilmenee keskittymiskyvyn puutteena. Opiskelijalla saattaa olla ”liian monta rautaa tulella”, jolloin varsinainen opiskelu jää taka-alalle. Selviytymismotivaation selkein esimerkki on ulkoa opetteluun pohjautuva opiskelutapa. Tällöin opiskelijalla voi olla päämääränä yksittäisen asian nopea ja pintapuolinen omaksuminen tai tietyn tentin läpäiseminen. Saavutusmotivoitunut opiskelija tähtää hyviin arvosanoihin ja tuloksiin. Koska tavoitteena on menestyminen, on opiskelutapa usein erittäin kilpailullinen ja laskelmoiva. Oppiminen koetaan haasteeksi, jonka edessä ei helposti lannistuta. Motivaatiotasosta parhain on sisäinen motivaatio. Tällöin innostus oppimiseen lähtee oppijasta itsestään ja hänen omasta halustaan kehittyä. Sisäinen motivaatio ilmenee siten, että oppija on aidosti kiinnostunut opittavasta asiasta ja pyrkii sen syvälliseen ymmärtämiseen. Sisäinen motivaatio edesauttaa pitkäjänteisten tavoitteiden asettamisessa ja yksittäisillä ulkoisilla palkinnoilla ei ole niinkään merkitystä. Sisäiseen motivaatioon liittyy vahvasti itseohjautuvuuden käsite. (Mts. 44–46.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Salainen 31.12.2018 saakka.

4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kaikki konttorit eroavat toisistaan jollain tapaa, sillä työntekijät määrittelevät hyvin pitkälle miten työt hoidetaan käytännössä vaikka toimintatavat olisivat periaatteiltaan samat. Tämä koskee myös perehdyttämistä. Tutkimusongelmaksi muotoutui perehdyttämisen nykytilanteen kartoitus ja perehdyttämisen kehittämisen suunnan selvittäminen. Tutkimusongelmia lähdettiin ratkomaan tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuskysymysten kautta pyrittiin selvittämään mahdollisimman laajasti miten perehdytys on konttoreissa käytännössä järjestetty ja millaisia kehittämiskohteita perehdyttäjät näkevät. Tutkimusongelmasta jaettiin viisi tutkimuskysymystä, joiden avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman perusteellinen kuva aiheesta. Tutkimuskysymyksiä ei kerrottu haastateltaville etukäteen, eikä niitä käytetty varsinaisina kysymyksinä haastatteluissa, koska tiedonkeruumenetelmänä toimivat teemahaastattelut. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jonka avulla pyritään luomaan haastattelusta enemmän keskustelua muistuttava tilanne kuin pelkästään haastattelijan esittämiin kysymyksiin vastaamista. Teemahaastatteluissa haastattelijan tehtävänä on ohjata keskustelu käsittelemään valittuja aiheita ja esittää tarkentavia lisäkysymyksiä syvällisemmän tiedon saamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–49) Teemahaastattelujen kautta pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta ratkaista alkuperäinen tutkimusongelma.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

- Miten perehdytys on tällä hetkellä järjestetty?
- Millaista tukea perehdyttäjät kaipaavat esimieheltä ja henkilöstöosastolta?

- Millaista koulutusta perehdyttäjien tulisi saada ennen tehtävän aloitusta?
- Onko perehdytystä tukevaa materiaalia saatavilla tarpeeksi ja onko se laadukasta?
- Miten perehdytysjakso tulisi perehdyttäjän mielestä rakentaa ja aikatauluttaa?

4.3 Tutkimusote

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään laadullista tutkimusta, koska sen kautta on mahdollisuus saada syvällisempää tietoa kuin kvantitatiivisella tutkimuksella (Kananen 2010, 37). Tärkeimpänä osana tutkimusta oli uusien ideoiden ja havaintojen selvittäminen. Niitä ei välttämättä ole osattu ennakoida tutkimusta suunniteltaessa, joten teemahaastattelut koettiin parhaaksi tiedonkeruumenetelmäksi. Haastattelut antava mahdollisuuden tiedon syvälliseen ymmärtämiseen ja jatkokysymysten esittämiseen. Lisäksi haastateltavien pieni määrä sulki pois kvantitatiivisen tutkimuksen, sillä määrällisessä tutkimuksessa tutkittavia täytyy olla kymmeniä tai satoja tarpeeksi suuren otannan saamiseksi. (Mts. 38)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ilmiötä koskevat muuttujat ja mitata niitä ja niiden välisiä suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on, että ilmiö ja siihen liittyvät muuttujat ovat monimutkaisia ja toisiinsa kietoutuneita ja siten lähes mahdottomia mitata. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 25) Tutkimuksen alussa ei ollut selvillä, mitkä tekijät vaikuttavat perehdyttämiseen Keski-Suomen Osuuspankissa, mikä myös tuki kvalitatiivisen tutkimusotteen valintaa.

4.4 Tiedonkeruumenetelmät ja analysointi

Potentiaalisia haastateltavia lähdettiin etsimään henkilöstöpalveluiden avulla. Heiltä oli saatavilla lista perehdytyksen koulutuspäivään kutsutuista henkilöistä, jonka

avulla pystyttiin lähestymään perehdyttäjinä toimivia henkilöitä. Lisäksi muilta työntekijöiltä saatiin tietoa siitä, kuka heidän konttorissaan vastaa uusien harjoittelijoiden perehdyttämisestä. Tutkimuksessa käytettiin teoreettista otantaa ja havaintoyksiköksi pyrittiin valitsemaan tyypillinen tapaus eli henkilöitä, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön mahdollisimman läheisesti (Kananen 2010, 54). Potentiaalisia haastateltavia oli aluksi kymmenen, joista päätettiin lähestyä sähköpostitse viittä henkilöä. Kaikki viisi suostuivat haastateltaviksi. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota työkokemukseen, taustaan ja työpisteeseen. Tutkimukseen haluttiin haastateltaviksi erilaisia henkilöitä, jotta kehitysideoita ja mielipiteitä saataisiin mahdollisimman laajasti ja eri näkökulmista. Pankissa on paljon töissä muutaman kymmenen vuoden sisällä eläkkeelle jääviä työntekijöitä, joten tutkimuksessa koettiin tärkeäksi saada myös näiden konkareiden mielipiteet ja kokemukset selville. Toisaalta taas uudehkoilla työntekijöillä on vielä tuoreessa muistissa oma perehdytys ja sitä kautta omakohtaisempia kokemuksia ja ideoita perehdyttämiseen liittyen. Lisäksi haastateltavia pyrittiin saamaan mahdollisimman monesta konttorista, jotta konttoreiden väliset erot saataisiin selville. Haastattelut tehtiin viidessä eri konttorissa Jyväskylän lähialueilla.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja eli teemahaastatteluja. Puolistrukturoituja haastatteluista tekivät nimenomaan teemat, jotka olivat jokaisessa haastattelussa samat. Muuten haastattelut etenivät vapaamuotoisesti keskustellen. Teemahaastattelun valintaa tiedonkeruumenetelmäksi tuki se, että haastattelut tarjoavat joustavan mahdollisuuden vastausten takana olevien motiivien selvittämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35).

Teemahaastattelut toteutettiin toukokuussa 2013. Haastateltaville oli etukäteen kerrottu tutkimuksen käsittelevän perehdyttämistä, mutta heille ei lähetetty etukäteen muuta informaatiota asiasta. Tällä pyrittiin siihen, että haastattelut eivät olisi etukäteen esitettyihin kysymyksiin vastaamista, vaan aitoa keskustelua aiheen ympärillä. Haastateltavia pyydettiin varaamaan aikaa noin tunti, ja itse haastattelut kestivät keskimäärin puoli tuntia. Haastattelun alussa käytiin läpi tutkimukseen liittyviä asioita. Haastateltaville kerrottiin haastattelujen nauhoituksesta ja siitä, että heidän

vastauksensa tulevat tutkimukseen nimettöminä. Aluksi kerrottiin myös hieman tutkimuksen taustoista ja haastattelun kulusta.

Haastattelija pyrki vaikuttamaan haastateltavien vastauksiin mahdollisimman vähän käyttämällä paljon avoimia eli ei-dikotomisias kysymyksiä. Avointen kysymysten kautta haastateltavalla oli mahdollisuus vastata kysymyksiin laajasti ja kertoa omia havaintoja. Haastattelija pyrki saamaan tarkemman käsityksen haastateltavien vastauksista esittämällä tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastatteluiden teemoina olivat perehdyttäminen ja oppiminen ja keskustelu kulki näiden aiheiden ympärillä. Haastattelujen lopuksi sovittiin, että haastateltaville lähetetään sähköpostitse haastattelun kooste, jota he voivat halutessaan kommentoida ja korjata, jos kokevat jonkin asian jääneen epäselväksi.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Jokaisesta haastattelusta laadittiin lyhyempi kooste, joka lähetettiin sähköpostitse haastateltavalle arvioitavaksi. Haastatelluista kukaan ei kommentoinut koostetta, mikä vaikeutti tutkimuksen luotettavuusarviointia. Litteroinnin jälkeen käytettiin teemoittelua, jolla haastatelluista saatiin esille toistuvat aihealueet ja haastateltavien yhtenevät ja eriävät mielipiteet aiheittain. Analysointimenetelmänä haastattelujen teemoittelu oli luonnollinen jatkumo teemahaastatteluille. Yksinkertaisuudessaan teemoittelulla poimittiin haastatteluissa toistuvia aiheita ja asioita, jolloin saatiin selville haastateltavien yhtenevät ja eroavat mielipiteet.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelujen pääteemoina olivat alun perin perehdyttäminen ja oppiminen. Aineiston analysoinnin ja teemoittelun jälkeen aineistosta nousivat esiin kuusi eri teemaa: perehdyttämisen nykytila, perehdyttämisen tukimateriaalit, perehdyttäjien koulutus, tuki perehdytystyöhön, kehittämisideat ja oppimisen huomioiminen perehdyttämisessä.

5.1 Perehdyttämisen tilanne

Salainen 31.12.2018 saakka.

5.2 Tukimateriaalit

Haastateltavilla oli käytössään hyvin erilaisia tukimateriaaleja perehdytystyössä. Osa haastateltavista tukeutui lähes kokonaan opinetin (osuuspankkien intranet) valmiisiin materiaaleihin, kun taas toiset olivat itse koonneet kirjallista materiaalia tai saaneet sen ”perintönä” omalta perehdyttäjältään tai työkaveriltaan. Osa kokeneista perehdyttäjistä käyttää hyvin vähän kirjallista materiaalia, sillä ”käytännössä se sitten perustuu omaan kokemukseen ja muistiin”. Haastattelujen pohjalta selvisi, että opinetista saatavilla oleva materiaali ei ole kaikkien tiedossa ja materiaaleja hyödynnetään hyvin vaihtelevasti.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että uusille harjoittelijoille olisi hyvä olla olemassa valmista kirjallista materiaalia. Kysyttäessä haastateltavien mielipiteitä harjoittelijoiden materiaalipaketin sisällöstä tärkeimpänä esille nousivat perusasiat, kuten turvallisuusohjeet, tietokonesovellusten käyttöohjeet, yleiset säännöt sekä yhteystiedot ja puhelinnumerot ongelmatilanteiden selvittämiseen. Hyvän materiaalipaketin kriteereinä on, että ”se pitäisi jäsenellä silleen järkevästi, ettei se ei ole hirveen iso, semmoinen oleellinen siitä kummiskin sitten löytyisi”. Harjoittelijan materiaalipaketti voisi vähentää myös perehdyttäjän työtä, sillä ”simppeleit ohjeet vois helpottaa sitten kassallakin, ettei tarvis välttämättä lähteä kysymään muilta sitten kun katsoisi siitä”.

Perehdyttäjälle tärkeimpänä materiaaleina haastateltavat pitivät tsekkauslistaa, josta voisi tarkistaa, mitä asioita on käyty läpi ensimmäisellä viikolla pääkonttorilla ja mitä asioita lähiperehdyttäjän tulee kertoa. Lisäksi jonkinlainen harjoittelijakohtainen perehdytysuunnitelma voisi olla hyödyllinen. Jo valmiiksi olemassa olevaa materiaalia ei koettu kovin laadukkaaksi: ”opinetista löytyykin sellanen runko, mikä pitäisi käydä

läpi, mutta se on aika semmonen laaja ja sekava, joku yksinkertaisempi runko olisi hyvä tietysti olla, minkä mukaan voisi edetä.”

5.3 Perehdyttäjien koulutus

Keski-Suomen Osuuspankin henkilöstöpalvelut järjestää kerran vuodessa perehdyttäjille tarkoitetun lähiperehdytyspäivän, jossa käydään läpi perehdyttämiseen liittyviä ajankohtaisia asioita. Lähiperehdytyspäivä on melko tuore idea, sillä se on järjestetty vasta kaksi kertaa. Haastatelluista kaikki muut paitsi yksi henkilö olivat osallistuneet koulutuspäivään vähintään kerran. Haastateltavien yhteinen mielipide oli, että koulutuspäivien järjestäminen on askel eteenpäin, ja he kokivat päivän sisällön hyödylliseksi ja tarpeelliseksi.

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia asioita he toivoisivat koulutuspäivässä käytävän läpi ja lähes jokainen nosti esille ajankohtaisten asioiden läpikäymisen tärkeyden ja perehdyttämisen sisällön kertaamisen, jotta perehdytys olisi tasalaatuista konttoreiden välillä ja harjoittelijoilla olisi samat lähtökohdat.

Näitä yleisiä pelisääntöjä elikkä kerrotais meille, minkälaisia asioita sen viikon aikana tehdään ja mitä meiltä odotetaan, että mihinkä asioihin me erityisesti kiinnitetään huomiota koska kaikkea ei älyä kertoa.

Varsinkin haastateltavat, joilla ei ollut paljon aikaisempaa kokemusta perehdyttämisestä, toivoivat, että koulutuspäivässä käytäisiin läpi ”ihan ne asiat läpi, että miten niitä ihmisiä perehdytetään, mitkä asiat niille on tärkeitä kertoa”. Koulutuspäivä koettiin hyväksi laadunvarmistuksen keinoksi, jonka kautta on mahdollista varmistaa yhteiset toimintatavat ja siten vähentää konttoreiden välisiä eroja.

Merkittävänä seikkana haastatteluissa nousi esiin, että lähiperehdyttäjät olivat saaneet erittäin vähän koulutusta ennen perehdytystyön aloittamista. Toiset olivat saaneet jonkinlaisen perehdytys suunnitelman etukäteen esimieheltä tai käyneet lyhyesti suullisesti läpi perehdytystä koskevia asioita, mutta minkäänlaista varsinaista koulutusta ei ollut kukaan saanut. Haastateltavat kokivat pärjänneensä ilman koulutustakin, mutta kokivat uusien perehdyttäjien koulutuksessa olevan kehittämisen varaa.

”Kyllähän se(koulutus) tietysti hyvä olisi ja saisi sitten perehtyjäkin irti enemmän siitä, jos se kuka perehdyttää, niin olisi vähän valmennettu siihen alkuun, niin olisihan se tärkeätä.” Haastatteluissa esille nousi idea, että uudet perehdyttäjät voisivat osallistua jo ennen perehdyttämisen aloittamista lähiperehdytyspäivään, jolloin he pääsisivät kuulemaan ja hyödyntämään kokeneempien perehdyttäjien kokemuksia ja vinkkejä.

5.4 Tuki perehdytystyöhön

Haastateltavilta kysyttiin, millaista tukea he kaipaisivat esimieheltä tai henkilöstöpalveluilta perehdytystyön avuksi. Esimieheltä haastateltavat toivoivat käytännöntyön tuntemusta ja perehdytystyön arvostamista.

Tavallaan myöskin se (esimiesten) suhtautumistapa, että annetaan se työrauha eikä oleteta, että kun uusi ihminen tulee tuohon, että hän on heti valmis. Ja myöskin se, että esimiehet eivät arvosta tuota kassatyöskentelyä, eli olisi tervetullutta esimiesten tulla kokeilemaan mitä tuo kassassa työskentely, on niin arvostustapa varmasti muuttuisi.

Henkilöstöpalveluiden toiminnan koettiin parantuneen viime vuosina koulutuspäivien myötä, mutta kehitettävää koettiin olevan vielä perehdyttäjien informoinnissa ja ohjeistuksessa. Henkilöstöpalveluilta toivottiin selkeitä ohjeita ja tiedotusta perehdyttämiseen liittyen. Haastateltavista suurin osa oli saanut pyydettäessä tiedon henkilöstöpalveluista, mitä asioita ensimmäisellä keskitetyllä perehdytysviikolla pääkonttorilla oli käyty läpi ja mitä asioita heidän tulee perehdyttää omassa konttorissa. Mutta haastateltavien mielestä tiedonkulussa on vielä parannettavaa ja ohjeet voisivat olla tarkempia. Lisäksi toivottiin parempia ennakkotietoja uuden harjoittelijan taustoista, kuten koulutuksesta ja mahdollisesta aiemmasta kokemuksesta pankkialalta. Perehdyttäjien ja henkilöstöpalveluiden välisen viestinnän kehittämiseksi nousi esille idea yhteisestä työtilasta opinetissa, jonka kautta perehdyttäjät voisivat jakaa kokemuksiaan ja hyviksi havaittuja materiaaleja.

5.5 Oppimisen huomioiminen

Haastatteluiden toisena alkuperäisenä teemana oli oppimisen huomioiminen perehdyttämisessä. Oppimisen osalta tutkimuksen aineisto jäi melko vähäiseksi siitä syystä, että haastateltavilla ei ollut asiasta juurikaan tietämystä, eikä se ollut noussut aikaisemmin keskusteluun perehdyttämisen yhteydessä. Haastateltavat kertoivat, että oppimisen huomioimiseen ei oltu kiinnitetty huomiota missään yhteydessä. ”Nehän on vaan tietyt asiat mitkä siellä (perehdytyksessä) kerrotaan ja oletetaan että ihminen oppii, että ei mun mielestä oo ajateltu sitä asiaa ollenkaan.” Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin pitivät oppimisen huomioimista ja erilaisten oppimistapojen tunnistamista tärkeänä osana perehdyttämistä ja toivoivat sen osalta lisäkoulutusta. ”Olisi kiva saada jotain eväitä, että mitenkä siinä sitten toimii ja mitenkä olisi parasta sitten opettaa. Kai siinä sitten ite yrittää parhaansa mukaan soveltaa, mutta olisi se hyvä, että olisi apua.”

Pidempään perehdyttäjinä toimineet haastateltavat olivat sitä mieltä, että kokemuksen kautta myös kyky huomioida erilaisia oppijoita kehittyy. Tärkeimpänä seikkana he nostivat esiin ajankäytön; oppijalle pitää antaa aikaa ja tilaa oppimiseen, sillä erot harjoittelijoiden välillä ovat huomattavia myös oppimisen kannalta. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että käytännön työn oppii vain itse tekemällä ja virheitäkin saa ja joutuu välillä tekemään.

5.6 Kehittämisideat

Haastattelujen yhteydessä nousi esille useita kehittämisideoita perehdyttämiseen liittyen. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat toivovansa palautetta perehdytystyönsä onnistumisesta, jotta he voisivat sitä kautta kehittää omaa toimintaansa ja huomasivat mahdolliset epäkohdat. Palautetta toivottiin suoraan harjoittelijalta itseltään suullisesti tai kirjallisesti perehdyttämisen jälkeen. Harjoittelijoilta tulevaa palautetta toivottiin käsiteltävän myös yhteisesti koulutuspäivässä, jolloin palautteista hyötyisivät muutkin perehdyttäjät.

Muutama haastatelluista esitti idean sovelluksiin tutustumisesta testitunnusten avulla, jolloin harjoittelijat voisivat turvallisesti tutustua ja kokeilla työtä ennen oikeita asiakkaita. Tällä hetkellä perehdyttämisen yhtenä haasteena on, että monet asiat on pakko opettaa käytännössä oikeiden asiakkaiden kautta, jolloin harvinaisemat tilanteet, kuten kuolinpesien pankkiasiat jäävät helposti liian vähälle huomiolle.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että perehdyttämiseen käytetty aika tulisi ottaa huomioon henkilökohtaisissa myyntitavoitteissa. Osassa konttoreista perehdyttäminen huomioidaan jo tavoitteissa ja osassa ei. Haastateltavat toivoivat tähän yhtenäistä linjaa ja lisäksi selvyyttä perehdyttämisestä maksettavan palkkion määräytymisperusteisiin.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Salainen 31.12.2018 saakka.

6.2 Tavoitteiden toteutuminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää perehdyttäjien mielipiteitä perehdyttämisen nykytilasta ja sitä kautta saada selville kehittämiskohteita ja -ideoita. Tutkimuksen kautta pyrittiin keräämään Keski-Suomen Osuuspankin henkilöstöpalveluille arvokasta tietoa, mihin suuntaan perehdyttämistä tulisi lähteä kehittämään ja minkälaista sisältöä perehdyttäjät toivovat valmisteilla olevaan materiaalipakettiin.

Haastatteluiden kautta nousi esille myös sellaisia asioita ja ideoita, joita ei oltu osattu ennakoida tai arvata etukäteen. Siinä suhteessa tutkimus saavutti tavoitteensa, sillä kehittämisideoita saatiin selville runsaasti. Tutkimus pystyi tarjoamaan hyvän kokonais kuvan perehdyttämisen käytännöistä eri konttoreissa ja tuomaan esille perehdyt-

täjien mielestä tärkeimmät kehittämiskohteet. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin ei pystytty tarjoamaan yksiselitteistä vastausta, sillä perehdyttäjien mielipiteet vaihtelivat huomattavasti joissain asioissa. Alkuperäisiä tutkimuskysymyksiä olivat:

- Miten perehdytys on tällä hetkellä järjestetty?
- Millaista tukea perehdyttäjät kaipaavat esimieheltä ja henkilöstöosastolta?
- Millaista koulutusta perehdyttäjien tulisi saada ennen tehtävän aloitusta?
- Onko perehdytystä tukevaa materiaalia saatavilla tarpeeksi ja onko se laadukasta?
- Miten perehdytysjakso tulisi perehdyttäjän mielestä rakentaa ja aikatauluttaa?

Kaikkiin kysymyksiin tutkimus otti kantaa, eikä yksityiskohtaisten valmiiden ratkaisujen tarjoaminen ollut tutkimuksessa tavoitteenakaan. Tutkimusongelmaan, eli epäselvyyteen perehdyttämisen nykytilasta ja kehittämissuunnista, tutkimus antaa ratkaisuja, mutta koska tutkimuksessa käsiteltiin useiden ihmisten mielipiteitä, ei yhtä oikeaa ratkaisua perehdyttämisen kehittämiseen pystytty tarjoamaan. Tutkimus antoi pohjatietoa ja konkreettisia ideoita perehdyttämisen kehittämiseksi ja tulosten hyödyntäminen käytännössä riippuu pankin henkilöstöpalveluista.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kanasen (2010, 69) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskäsitteitä reliabiliteettia ja validiteettia ei voida suoraan käyttää kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Reliabiliteetilla arvioidaan tutkimuksen tulosten pysyvyyttä, eli sitä, olisivatko tutkimustulokset samat, jos tutkimus toistetaan. Validiteetti arvioi, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita oikeilla suureilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida luotettavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden kautta. (Mts. 70)

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin ottamaan huomioon jo tutkimusta suunniteltaessa. Tutkija tutustui tutkimusmetodeihin etukäteen ja otti selvää erilaisten tutki-

musotteiden hyvistä ja huonoista puolista. Kun tiedonkeruumenetelmäksi oli varmistunut teemahaastattelut, tutkija perehtyi haastatteluiden toteuttamiseen aihetta käsittelevän kirjallisuuden avulla, ja pyrki minimoimaan haastattelijan vaikutuksen tutkimustuloksiin esimerkiksi käyttämällä haastatteluissa avoimia kysymyksiä ja välttämällä johdattelevien kysymysten käyttöä. Tutkimuksen valmistelu aloitettiin helmikuussa 2013 tutustumalla aihetta käsittelevään kirjallisuuteen, ja haastattelut toteutettiin toukokuussa 2013. Näin tutkijalla oli tarpeeksi aikaa suunnitella tutkimuksen toteutusta ja perehtyä erilaisiin vaihtoehtoihin. Tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät ratkaisut on pyritty perustelemaan kirjallisten lähteiden kautta.

Kaikista haastatteluista lähetettiin sähköpostitse kooste haastateltavalle ja pyydettiin vastaamaan tai kommentoimaan, jos jokin asia ei ole hänen mielestään tulkittu oikein tai jos hänellä olisi jotain lisättävää. Tällä pyrittiin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta, mutta ongelmaksi muodostui se, että yksikään haastatteluista ei kommentoinut koostetta mitenkään. Vastaamattomuus voidaan tulkita niin, että kenelläkään haastatteluista ei ollut asiaan mitään lisättävää tai kommentoitavaa, mutta toisaalta taas ei ole varmuutta lukivatko he edes koostetta tai oliko heillä kiinnostusta tai aikaa kommentoida sitä.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuteen liittyy olennaisesti aineiston saturaatio. Laadullisessa tutkimuksessa se tarkoittaa sitä, että havaintoyksikköjen eli tässä tapauksessa haastateltavien lukumäärää ei voida määritellä etukäteen vaan uusia haastateltavia otetaan tutkittavaksi kunnes haastateltavien vastaukset alkavat toistaa toisiaan, jolloin ollaan saavutettu kylläntymispiste. (Kananen 2010, 70–71) Tutkimuksessa aineiston saturaatio toteutui osittain, sillä samat aiheet alkoivat toistua haastateltavien vastauksissa. Toisaalta taas haastateltavilla oli välillä hyvin eriäviä mielipiteitä ja he ottivat teemoihin kantaa omasta näkökulmastaan, joten täyttä saturaatiota ei ollut mahdollista tavoitella. Lisäksi havaintoyksikköjä eli haastateltavia ei olisi ollut mahdollista ottaa enempää mukaan tutkimukseen, sillä heitä ei yksinkertaisesti ollut kohtuullisen välimatkan päässä enempää.

6.4 Jatkotutkimusaiheita

Salainen 31.12.2018 saakka.

.

LÄHTEET

Cadwell, C. 1988. New employee orientation. Los Altos, Calif : Crisp, cop. Jyväskylän ammattikorkeakoulun elektroninen aineisto Ebrary eBook Collection. Viitattu 13.8.2013

Dunn, R. & Griggs, S. 2000. Practical Approaches to Using Learning Styles in Higher Education. Westport, Conn: Bergin & Garvey. Jyväskylän ammattikorkeakoulun elektroninen aineisto Ebrary eBook Collection. Viitattu 13.8.2013

Frisk, T. 2005. Työssäoppimisen käytäntöjä. Helsinki: ESR.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen. Vantaa: Helsingin seudun kauppakamari.

Heinonen, J & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. 1.p. Helsinki: Otava.

Helsilä, M.2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. 1. p. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Järvinen, A., Koivisto, T.& Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSOY

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. 1. p. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kangas, P & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. p. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-6. p. Vantaa: WSOY.

Kauppila, R. 2003. Opi ja opeta tehokkaasti. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kjelin, E & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Koro, J. 1993. Aikuisten oppimisen uudet muodot – kohti aktiivista oppimista. 2.p. Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

Kupias, P. 2000. Oppia opetusmenetelmistä. Helsinki: Educa-Instituutti.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Lefrancois, G. 1997. Psychology for teaching. 9.p. Belmont (CA): Wadsworth.

Lindblom-Ylänne, S. & Nevgi, A. 2003. Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja. Helsinki: WSOY

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Viitattu 21.7.2013. www.finlex.fi, Lainsäädäntö, Ajantasainen lainsäädäntö, 2001, 26.1.2001/55.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Viitattu 21.7.2013. www.finlex.fi, Lainsäädäntö, Ajantasainen lainsäädäntö, 2002, 23.8.2002/738.

Mäntynen, J & Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2. p. Työturvallisuuskeskus TTK

Novak, J. 2002. Tiedon oppiminen, luominen ja käyttö - käsitekartat työvälineinä oppilaitoksissa ja yrityksissä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. 9. uud. p. Helsinki: WSOY

Rogers, J. 2004. Aikuisoppiminen. Tampere: Tammer-Paino

Schmeck, R. 1988. Learning strategies and learning styles. New York: Plenum.

Schunk, D. 2000. Learning theories – An educational perspective. 3.p. Upper Saddle River (N. J.): Merrill.

Tuohimaa, M. 2013. Henkilöstöasiantuntija Keski-Suomen Osuuspankki. Sähköpostikeskustelu 22.5.2013

Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena – konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä.

LIITTEET