

---

# ONNISTUNUT PEREHDYTYSPROSESSI

OP Vahinkovakuutuksen palvelut



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

Syksy 2016

Tiina Aaltonen



Liiketalouden koulutusohjelma  
Visamäki

**Tekijä**

Tiina Aaltonen

**Vuosi 2016**

**Työn nimi**

Onnistunut perehdytysprosessi

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli paneutua OP Ryhmän Vahinkovaikutuksen palvelut osaston perehdytysprosessiin, ja rakentaa laadukas, toimiva perehdytysuunnitelma. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, toimeksiantajan perehdytysprosessin sen hetkinen tilanne, miten perehdytys vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen ja tehokkuuteen, mistä asioista onnistunut perehdytysprosessi muodostuu, ja miten asiakaskokemus voidaan huomioida jo perehdytyksessä.

Työssä yhdistyy sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimus, jossa tiedonhankintamenetelmänä on käytetty olemassa olevaa tietoperustaa ja nykytilaa kartoittavaa kyselytutkimusta. Tutkimusta varten syksyllä 2016 toteutettiin kaksi kyselyä, toinen perehdyttäjille ja toinen perehtyjille. Kutsuja lähetettiin yhteensä 49 henkilölle. Perehdyttäjien kyselyn vastausaste oli 60 % ja perehtyjien 62 %. Kyselystä selvisi, että perehdytys on jo monilta osin kunnossa. Kehityskohteiksi ilmeni ajan puute, materiaalien puutteellisuus, laadunvalvonta, palautteen antaminen sekä koulutuksen jälkeinen tuki ja kertaus.

Tutkimuksessa todettiin, että perehdytyksellä on merkittävä vaikutus henkilöstön tuottavuuteen ja työhyvinvointiin, jotka taas vaikuttavat yrityksen menestykseen. Huolelliselle perehdyttämiselle täytyy järjestää riittävästi aikaa, jotta perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt toteutuvat. Hätäisillä koulutuksilla pahimmassa tapauksessa heikennetään työntekijän intoa ja motivaatiota, ja edesautetaan virheiden sekä negatiivisen asiakaskokemuksen syntymistä. Hyvät ja ajan tasaiset suunnitelmat minimoivat perehdytyksen valmisteluun tarvittavaa aikaa. Perehdytysmateriaaleihin ja niiden käytettävyyteen tulee kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Lisäksi osastolle tullaan laatimaan Perehdyttämisen opas ja Oppimisen onnistumisen mittari. Oppaan tarkoituksena on tarjota perehdyttäjille käytännön vinkkejä perehdyttämisen toteuttamiseen. Mittarin tavoitteena on helpottaa ja yhdenmukaistaa koulutuksen jälkeistä osaamisen arviointia.

**Avainsanat** Perehdyttäminen, työnopetus, oppiminen, osaaminen

**Sivut** 72 sivua, joista liitteitä 8 sivua

Bachelor of Business Administration  
Visamäki

---

**Author**

Tiina Aaltonen

**Year** 2016

**Subject of Bachelor's thesis**

Successful orientation process

---

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to concentrate on OP Group's orientation process in the non-life insurance services department and to build a high-quality and functional orientation plan. The aim of this study was to find out about the existing orientation plan, how orientation affects productivity and efficiency, what are the most important factors in successful orientation and how the customer experience can be considered in orientation.

This study combines both qualitative and quantitative research. The research method uses the existing framework of reference and the survey of the current state of orientation. The survey was conducted in the autumn of 2016. The quantitative study consisted of two surveys, one for trainers and the other for learners. Invitations were sent to a total of 49 people. The trainer's survey gave the response rate of 60 percent and the learner's survey of 62 percent. The survey showed that the quality of orientation is already good. The targets for development included the lack of time and materials, quality control, feedback and support and revision after training.

Based on this research it can be stated that orientation has a significant impact in productivity and well-being of the employees, which in turn affect the success of the company. There has to be arranged enough time for the orientation, so the goals and benefits are realized. In the worst case, a hasty training session can reduce the enthusiasm and motivation of employees and contribute to the emergence of errors and negative customer experience. Good and up-to-date plans can minimize the time needed for the preparation of orientation. According to the findings, more attention should also be paid to the orientation materials. Based on this study, an induction manual for orientation as well as a meter of learning success will be compiled. The induction manual aims to provide practical tips to trainers and the aim of the meter of learning success is to facilitate and harmonize the evaluation of knowledge after training.

**Keywords** Orientation, occupational guidance, learning, knowledge

**Pages** 72 pages including appendices 8 pages



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	PEREHDYTTÄMINEN .....	2
2.1	Mitä perehdyttäminen tarkoittaa .....	2
2.2	Tavoitteet .....	5
2.3	Hyödyt .....	6
2.4	Lainsäädäntö .....	7
3	OSAAMINEN JA OPPIMINEN .....	9
3.1	Osaamisalueet .....	9
3.2	Oppiminen .....	11
3.2.1	Oppimistyyli .....	12
3.2.2	Oppimisen edistäminen .....	14
4	PEREHDYTYSPROSESSI .....	18
4.1	Perehdytyksen suunnittelu .....	18
4.2	Perehdytyksen toteuttaminen .....	19
4.3	Perehdyttämiskonseptit .....	21
4.4	Perehdytyksen toimijat, vastuu ja asenne .....	22
4.4.1	Esimies .....	24
4.4.2	Perehtyjä .....	25
4.4.3	Henkilöstöammattilainen .....	25
4.4.4	Koko työyhteisö .....	25
4.4.5	Nimetty perehdyttäjä .....	26
4.5	Perehdytysprosessin vaiheet .....	26
4.6	Onnistunut perehdytysprosessi .....	28
5	OPPIMISEN SEURANTA .....	30
5.1	Ohjaus perehdytyksen jälkeen .....	30
5.2	Tiedonhankintakeinot .....	31
5.3	Tarvittavat tiedot .....	31
6	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	33
6.1	Historia .....	33
6.2	OP Tänään .....	34
6.3	Strategia .....	35
6.4	Arvot .....	36
6.5	Liiketoiminta-alueet .....	37
6.6	Tulevaisuuden näkymät .....	37
7	PEREHDYTYS OPSSA .....	39
7.1	Perehdytysprosessi nyt .....	39
7.2	Toimeksianto .....	40

7.3	Perehdytysprosessissa huomioitavat asiat .....	41
7.3.1	Lähtötaso .....	41
7.3.2	Pitkän poissaolon jälkeen palaaminen .....	41
7.3.3	Määräaikaiset työntekijät.....	42
7.3.4	Asiakaskokemus .....	42
7.3.5	Palveluketjut.....	46
7.4	Suunnitelmien ja materiaalien ylläpito .....	46
8	NYKYTILAN KARTOITUS .....	48
8.1	Kyselytutkimus .....	48
8.2	Kyselyn laadinta .....	48
8.3	Kysymykset.....	49
9	TULOKSET .....	51
9.1	Tulosten analysointi .....	51
9.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset.....	51
10	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	53
	LÄHTEET .....	57

## Liitteet

Liite 1 PEREHTYJÄT KYSELY

Liite 2 PEREHDYTTÄJÄT KYSELY



## 1 JOHDANTO

Toteutan opinnäytetyöni OP Ryhmän Keskitetyn palvelutuotannon organisaation Vahinkovakuutuksen palvelut osastolle, vakuutuskäsittelyn perehdytysprosessiin keskittyen. OP on Suomen suurin finanssiryhmä, joka tarjoaa asiakkailleen kattavan ja monipuolisen pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelujen kokonaisuuden. Palvelutarjontaa on alettu laajentaa myös muille liiketoimintasektoreille. OP muodostuu noin 180 itsenäisestä osuuspankista sekä niiden omistamasta keskusyhteisö OP osuuskunnasta tytär- ja lähiyhteisöineen. Vahinkovakuutustoimintaa harjoittaa OP Vakuutus Oy, joka on OP Osuuskunnan tytäryhtiön OP Yrityspankki Oyj:n tytäryhtiö. OP Vakuutus tarjoaa vakuutusturvaa henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaille Suomessa. Konsernin vahinkovakuutustoimintaan kuuluu myös A-Vakuutus, Vakuutusyhtiö Eurooppalainen sekä Baltiassa toimivat Seesam-yhtiöt. (OP n.d.) Työskentelen itse Vahinkovakuutuksen palvelut –osastolla, jossa toimin myös perehdyttäjänä.

Vakuutuskäsittelyssä on viime vuosien aikana alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota perehdyttämisen suunnitelmallisuuteen ja materiaaleihin, mutta yhtenäinen perehdytysuunnitelma uupuu. Vahinkovakuutuksen palvelut –osastolla koulutukset saattavat alkaa lyhyellä varoitusaajalla, joten valmiit suunnitelmat sekä materiaalit helpottaisivat ja nopeuttaisivat koulutusten aloittamista. Lisäksi perehdyttäjillä ei välttämättä ole kovin paljon kokemusta perehdyttämisestä, joten selkeät ohjeet auttaisivat myös perehdyttäjää tehtävässään. Ei riitä, että perehdyttäjällä on asiantunteva oman lajinsa osalta, vaan tämän pitäisi pystyä huomioimaan muun muassa asiakaskokemus ja palveluketjut sekä varmistaa, että perehtyjät oppivat. Perehdytyksen järjestelmällisyys takaa tasaisen tekemisen laadun, helpottaa perehdyttäjän kokemaa tuskaa siinä, että kaikki tärkeät asiat tulee käytyä läpi, sekä näkyy työnantajalle muun muassa tehokkaampana ajankäyttönä ja parempana asiakaskokemuksena. Osastolla ymmärretään perehdyttämisen tärkeys, mutta koska suunnitelmat laaditaan muiden töiden ohella, silloin kun on aikaa, jäävät ne usein ainakin osittain keskeneräisiksi.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on paneutua osaston perehdytysprosessiin analysoimalla perehdytyksen nykytilanteen, mikä toimii ja missä on kehitettävää. Tavoitteenani on kasata perehdytyksestä selkeä kokonaisuus tutkimustulosten ja osastolla jo olemassa olevien perehdytyksen apuvälineitä avulla. Työn tuotoksena ei luoda täysin valmista perehdytyspohjaa, jossa olisi vastaus kaikkiin kysymyksiin, vaan tarkoitus enemmänkin oivaluttaa erilaisten työkalujen avulla perehdyttämisen tärkeitä kohtia. Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle tutkimuskysymyksellä, millainen on OPn perehdytysprosessin tämän hetkinen tilanne? Tarkoituksena on myös selvittää, miten perehdyttäminen vaikuttaa OPn tuottavuuteen ja tehokkuuteen, mistä asioista onnistunut perehdytysprosessi muodostuu, ja kuinka asiakaskokemus voidaan huomioida perehdytyksessä.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämistä tarvitaan jatkuvasti. Yhteiskunnassa, työyhteisössä ja sitä myöten myös työnkuvassa tapahtuu muutoksia. Työntekijä voi vaihtaa työpaikkaa taikka ammattia, tai vaikka pysyisikin samassa työpaikassa, voivat toimintatavat tai toimintamenetelmät muuttua. Tässä opinnäyte-työssä keskitytään enemmänkin uuteen työtehtävään perehdyttämiseen, kuin muutoksiin perehdyttämiseen. Perehdytysprosessin katsotaan alkavan jo ennen rekrytointivaihetta. Tässä työssä kuitenkin keskitytään rekrytointipäätöksen ja henkilön valinnan jälkeiseen aikaan, alkaen uuden työntekijän tulon valmistautumisesta.

### 2.1 Mitä perehdyttäminen tarkoittaa

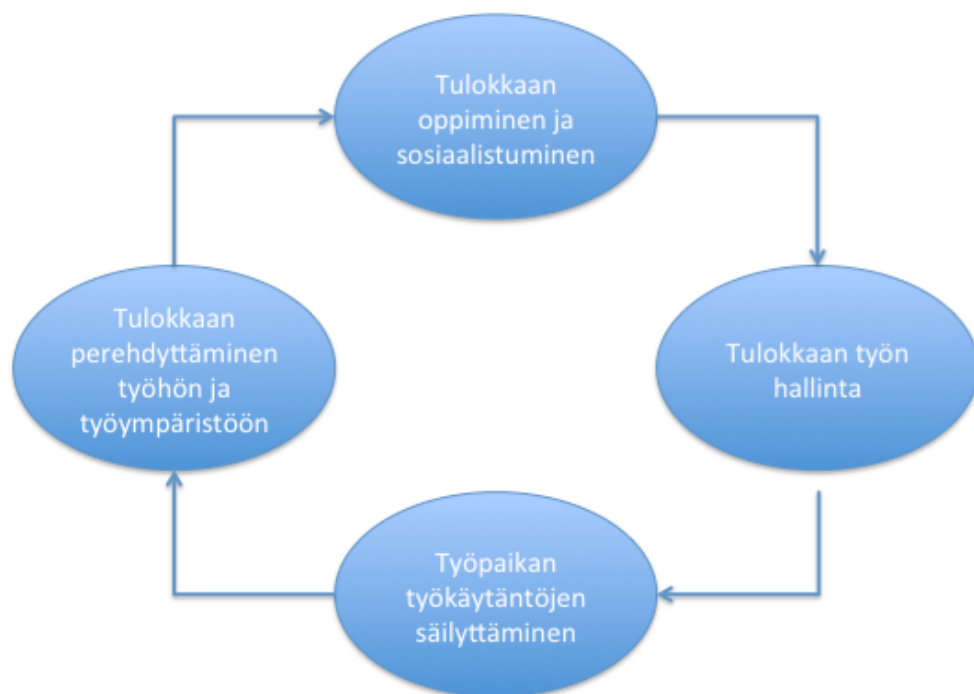
Perehdyttäminen voidaan ymmärtää monella tavalla. Alkujaan perehdyttämällä on tarkoitettu ensisijaisesti työhön opastamista. Kirjallisuudessa perehtyminen hyvin usein erotetaan omaksi kokonaisuudekseen työnopastuksesta. Perehdyttämisen katsotaan tarkoittavan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta, jonka tavoitteena on saada ihminen tuntemaan kuuluvansa tärkeänä osana uuteen työyhteisöönsä. Työnopastuksella taas tarkoitetaan sellaista järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan, eli se on välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Työnopastuksen tarkoituksena on tukea itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Käytännön arjessa perehdyttäminen kuitenkin kattaa sekä työnopastuksen, että niin sanotun alku- ja yleisperehdytyksen. Perehdyttämisestä voidaan puhua myös silloin, kun tehtäväkuva muuttuu, vaikka työympäristö pysyisikin samana. Myös pitkän poissaolon jälkeen työhön palaaminen voi vaatia perehdyttämistä. Työtehtävien ja työyhteisöjen monimutkaistumisen myötä, perehdyttäminen kattaa paljon muutakin, kuin pelkän työtehtävän opettelun. (Kupias & Peltola 2009, 18; Kangas & Härmäläinen 2007, 13.)

Perehdyttämällä ei tarkoiteta pelkästään uusien tietojen ja taitojen oppimista, vaan myös nykyisen osaamisen parantamista ja hyödyntämistä. Perehdyttäminen voi tarkoittaa:

- työn hallinnan edistämistä
- sopeuttamista työhön ja työyhteisöön
- sitouttamista
- tuloksellisuutta ja kannattavuutta
- työhyvinvointia
- organisaation uudistamista
- työntekijän koko kapasiteetin hyödyntämistä
- sisäänajoa
- organisaation strategian toteuttamista
- virheiden vähentämistä
- turvallisuutta

- työtehtävän oppimista
  - osaamisen jakamista.
- (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Voidaan siis katsoa, että perehdyttäminen pitää sisällään tiedottamisen ennen työhön tuloa, työntekijän vastaanoton ja perehdyttämisen uuteen työhön, työsuhdeperehdyttämisen, ja työnopastuksen. Perehdyttämisellä tarkoitetaan työympäristön ja perehtyjän osaamisen kehittämistä siten, että perehtyjä pääsee työssään alkuun ja kykenee selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Perehdyttäminen kattaa kaikki ne toimenpiteet ja vaadittavan tuen, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työympäristönsä, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean, sekä työpaikan toiminta-periaatteet ja toimintatavat, sekä tuntemaan ihmiset, työtoverit ja esimiehet. Tämän lisäksi työntekijän tulee tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset, ymmärtää oman vastuunsa koko yhteisön toiminnassa, sekä oppia työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää työyhteisöä ja koko osastoa, eikä yksistään perehtyjää. (Kupias & Peltola 2009, 19 & 46; Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)



Kuva 1. Säilyttävä perehdyttäminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 37).

Perinteinen perehdyttäminen käsitetään yleensä toimenpidesarjaksi, jonka tarkoituksena on edistää uuden työntekijän työn hallintaa sekä sopeutumista työhön ja työyhteisöön. Perinteistä perehdyttämistä voidaankin kutsua säilyttäväksi perehdyttämiseksi sen yksipuolisesti jatkuvuutta korostavan tavoitteen vuoksi. Säilyttävä perehdyttäminen ylläpitää vallitsevia työkäytäntöjä. Ja vaikka hyvin hoidettu perinteinen perehdyttäminenkin on jo hyvä saavutus, uudistavalla perehdyttämisellä pystytään hyödyntämään perehdyttämistilannetta kattavammin yrityksen tavoitteiden



tukemisessa. Uudistava perehdyttäminen ei silti ole perinteistä perehdyttämistä korvaava menetelmä, vaan kyseessä on pikemminkin perinteistä perehdyttämistä täydentävä näkökulma. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37 & 169.)

Taulukko 1. Säilyttävän ja uudistavan perehdyttämisen vertailu (Kjelin & Kuusisto 2003, 170).

Säilyttävä perehdyttäminen	Uudistava perehdyttäminen
Perehdyttämisen lähtökohtana on tulokkaan työ.	Perehdyttämisen lähtökohtana ovat tulokkaan pätevyys sekä yrityksen arvot, visio ja strategia.
Perustuu kaikille samanlaiseen etukäteissuunnitelmaan ja toteutetaan kaikille samanlaisena.	Perustuu suunnitelmaan, mutta sisältö ja tavoitteet muotoutuvat osittain tulokkaan ja sen hetkisen tilanteen mukaan.
Painottaa yksittäisiä työtehtäviä, käytäntöjä ja tekemistä.	Painottaa kokonaisuutta: asioiden välisiä suhteita, synergiaa ja ymmärryksen syntymistä.
Organisaation tavoitteet, strategiat ja visiot kerrotaan tulokkaalle.	Tulokkaan henkilökohtaisia tavoitteita työstetään, ja hänen rooliaan ja työn tavoitteita suhteutetaan organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin.
Tulokkaalle esitellään ryhmän jäsenet.	Tulokkaan rooli ja osaaminen tehdään näkyväksi ryhmän jäsenille. Ryhmän yhteistyösuhteita rakennetaan tietoisesti.
Tulokas sosiaalistetaan vallitseviin toimintatapoihin ja työskentelytyyliin.	Perehdyttämisessä painotetaan organisaation oppimista tukevia ja organisaation tavoitteiden mukaisia työskentelytapoja.
Työtä tarkastellaan yksilösuorituksena.	Työtä tarkastellaan osana yhteistyöverkkoja ja prosesseja. Erityistä huomiota kiinnitetään luottamukseen ja osaamisen jakamiseen.
Perehdyttäjän rooli on välittää tietoa.	Perehdyttäjän rooli on toimia tukihenkilönä ja peilinä työympäristössä ja yhteistyöverkossa.
Esimies vastaa siitä, että perehdyttäminen toteutetaan.	Esimiehen rooli toimintaedellytysten varmistajana sekä oppimistilanteiden ja onnistumisten organisoijana on keskeinen.
Tulokkaalla on vastuu asioiden opettelusta.	Tulokkaalla on vastuu oman oppimisen lisäksi muiden oppimisesta. Yhteisen toiminnan kautta sekä tulokas että yhteisön jäsenet oppivat.
Työtä ja perehdyttämistä arvioidaan pelkästään taloudellisin mittarein.	Arvioinnissa käytetään useita mittareita. Oppiminen ja innovaatiot huomioidaan.

Uudistavassa perehdyttämisessä korostetaan organisaation oppimista tukevia ja organisaation tavoitearvojen mukaisia työskentelytapoja. Tällä tarkoitetaan toimintamuotoja, jotka edistävät oman toiminnan tarkastelua, tiedon jäsentämistä ja vuorovaikutusta. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi keskustelumahdollisuudet eri ihmisten kanssa ja virheiden hyväksyminen. Kokonaisuuden painottaminen merkitsee omaan työhön liittyvien prosessien tunnistamista sekä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tunnistamista. Kokonaisuuden ymmärtäminen edellyttää asioiden yhdistelemistä, jossa tärkein esitettävä kysymys on: ”Mihin suurempaan kokonaisuuteen tämä kuuluu?” Asioiden hahmottaminen lähtee siitä, että päästään tutustumaan prosessin eri vaiheisiin sekä keskustelemaan ihmisten kans-

sa, joilla on erilainen näkökulma kokonaisuuteen. Toimintojen keskinäisiä riippuvuuksien ja syy-seuraussuhteiden hahmottamisessa voi auttaa erilaisten mittareiden tai raporttien tulkitseminen ja tekeminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 169–171.) Perehdyttämisen pitäisi keskittyä nykyistä enemmän perehtyjään kuin yritykseen, koska tutkimusten mukaan perehtyjään fokusoiminen parantaa niin sitoutuvuutta kuin asiakastyytyväisyyttä. Pienikin panostus yksilön identiteettiin vaikuttaa positiivisesti työntekijän tuottavuuteen ja työylpeyteen (Cable, Gino & Staats 2012).

Perehdyttämisen kohderyhmiä ovat:

- uudet työntekijät
  - nuoret työntekijät
  - kokeneet työntekijät
  - organisaatioon palanneet entiset työntekijät
- organisaation sisällä tehtäviä vaihtavat
- pitkään poissaolleet, töihin palaavat työntekijät
- kesätyöntekijät
- vuokratyöntekijät
- yhteistyökumppanit.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 166.)

## 2.2 Tavoitteet

Perehdytyksen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöllä on käytettävissä tarvittavat resurssit ja tiedot, joita hän tarvitsee menestyäkseen työtehtävissään. Perehdyttäminen turvaa organisaation ja työyhteisön toiminnan laadun, luo positiivisen asenteen sekä työntekijässä että vastaanottavassa joukossa, nopeuttaa työtehtävien sisäistämistä, luo valmiuksia onnistua työtehtävissä ja lisää työmotivaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 15.)

Perehdytyksen tavoitteet liittyvät moneen merkitykselliseen asiaan yrityksen liiketoiminnassa. Perehdyttäminen vaikuttaa olennaisesti yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden varmistamiseen sekä hyvään henkilöstötyöhön. Perehdyttämisen onnistuminen määrittelee loppupeleissä asiakas, kun hän arvio saamaansa palvelua. Perehdytyksellä on vaikutusta myös työntekijämaineeseen. Kaikkien perehdyttämisen tavoitteiden, voidaan katsoa olevan myös johtamisen tavoitteita. Liiketoiminnan tavoitteita ovat, esimerkiksi sisäinen tehokkuuden sekä asiakkaan kokeman laadun ja yrityksen tuloksen parantaminen. (Kupias & Peltola 2009, 16.)

## Onnistunut perehdytysprosessi

Taulukko 2. Perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteita (Kjelin & Kuusisto 2003, 48).

Perehdyttämisen tavoitteita	Sisäinen tehokkuus	Asiakkaan kokema laatu	Tulokkaan (henkilöstön) hyvinvointi	Tulos
Varmistaa rekrytoinnin onnistuminen	X	X	X	X
Selkiyttää tulokkaan työrooli ja tavoitteet	X	X	X	X
Muodostaa realistinen ja motivoiva kuva työstä			X	X
Edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon ja tavoitteisiin	X	X	X	X
Ohjata strategian mukaiseen toimintaan	X			X
Nopeuttaa tuottavan työn aloittamista	X		X	X
Vähentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä	X	X	X	X
Vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä	X	X	X	X
Lisätä työturvallisuutta			X	X
Säästää esimiehen ja työkavereiden aikaa	X			X
Edistää työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin	X		X	X
Parantaa työyhteisön yhteistyötä	X	X	X	X
Parantaa työtyytyväisyyttä	X	X	X	X

### 2.3 Hyödyt

Hyvin hoidettu perehdytys luo vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Perehdytyksessä opetetaan perehtyjälle uusia tietoja ja taitoja, joita tämä työssään tarvitsee. Perehtyjä oppii tekemään työnsä nopeasti ja oikein, ja mahdollisten virheiden määrä vähenee. Perehdyttämällä pyritään myös luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan, sekä sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön. Perehdytys vaikuttaa positiivisesti perehtyjän mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen. Perehdytyksen antama myönteinen mielikuva kannustaa ja rohkai-

see perehtyjää. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.) Perehdytyksen avulla luodaan edellytykset, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta (Kupias & Peltola 2009, 20).

Hyvin onnistunut perehdytys tuo yritykselle säästöjä, tukee yrityksen strategian toteutumista, parantaa asiakaskokemusta ja tuottavuutta, edistää työhyvinvointia ja –turvallisuutta sekä tuo kansantaloudellista hyötyä yhteiskunnalle. Hyvä perehdyttäminen tuo myös reilun työnantajan maineen ja lisää houkuttavuutta. Oli perehdyttäminen hoidettu sitten hyvin tai huonosti, tieto siitä kantautuu usein perehtyjien lähipiiriin korviin, ja voi sitä kautta vaikuttaa ihmisten mielikuvaan yrityksestä. ”Hyvä laatu ei maksa paljon, mutta huono laatu virheineen maksaa” (Kangas & Hämäläinen 2007, 5). Huonosti hoidetun perehdyttämisen tuloksena syntyy usein kustannuksia monenlaisista asioista, kuten virheiden paikkaamisista, ylimääräisistä kertauksista, tapaturmista, poissaoloista, ja lisäksi perehtyjän tietämättömyys tai osaamattomuus voi aiheuttaa asiakassuhteen menetyksiä.

### 2.4 Lainsäädäntö

Työlainsäädäntö on pääsääntöisesti pakottavaa oikeutta, eli työntekijöiden oikeuksia ei voida heikentää työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla, kuin muutamissa kohdissa, joissa asiasta on erikseen mainittu. Laissa määritellään vähimmäisvaatimukset, joita sitten täydennetään alakohtaisilla työehtosopimuksilla. Työlainsäädännön tavoitteena on suojata ja sopeuttaa. Perehdyttämiselle on annettu paljon painoarvoa työlainsäädännössä. Luotettavalla ja lainmukaisella toiminnalla on positiivinen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin sekä yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen. Lainsäädännön noudattamista valvoo yrityksen johto sekä henkilöstöammattilaiset, mutta viime kädessä esimies on vastuussa työntekijöistään ja heidän lainmukaisesta kohtelustaan. (Kupias & Peltola 2009, 20–27.)

Työsopimuslain yleisvelvoitteen mukaan työnantajan on huolehdittava, että työntekijä voi suoriutua työstään silloinkin, kun yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykijensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Työsopimuslaissa määritellään lisäksi muun muassa irtisanomisperusteet ja työsuhteen alussa mahdollisesti oleva koeaika, jonka aikana työnantajan on seurattava uuden työntekijän osaamisen kehittymistä. (Kupias & Peltola 2009, 21–22; TSL 55/2001 2:1 §.)

Työturvallisuuslain 14 § velvoittaa työnantajaa järjestämään riittävän perehdyttämisen. Laki velvoittaa myös, että annettua opetusta ja ohjeistusta on täydennettävä tarvittaessa (TTL 738/2002 14 §). Riittäväksi mielletävän ohjauksen ja opastuksen laatuun sekä määrään, vaikuttaa työnteki-

jän koulutus sekä tämän ammatillinen osaaminen ja kokemus. Työntekijän kokemus ja osaaminen täytyy kuitenkin aina varmistaa perehdytyksessä. Työturvallisuuslain 2 luku käsittelee työnantajan velvollisuuksia. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan, että työnteko on turvallista eikä työntekijöiden terveys vaarannu (TTL 78/2002 8 §). Työntekijää tulee siis opastaa, ja hänelle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työturvallisuus onkin erittäin tärkeä osa perehdyttämistä. Työturvallisuus pitää työvälineiden oikeaoppisen käytön lisäksi sisällään mahdolliset uhkatilanteet, kuten esimerkiksi poistuminen tulipalon yllätyksessä, toiminta pommiuhkauksessa ja käyttäytyminen vaikeissa tai vaarallisissa asiakastilanteissa. Työturvallisuudessa pitää huomioida fyysisen väkivallan lisäksi työntekijän henkinen turvallisuus, tarkoittaen myös työpaikkakiusaamista. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

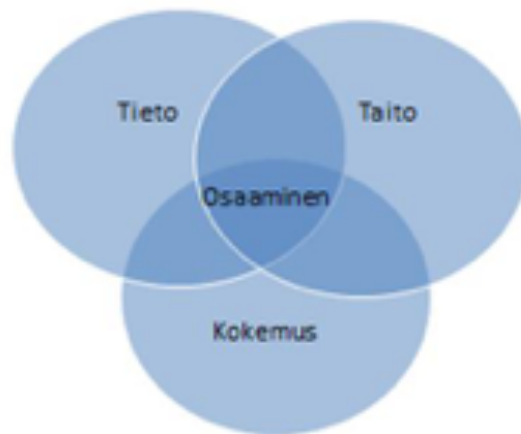
Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajaa edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa suunnitelmallisesti, ja kieltää sukupuoleen liittyviin syihin perustuvan syrjinnän työelämässä (Tasa-arvoL 609/1986 6 § & 8 §). Yhdenvertaisuuslaki puolestaan kieltää syrjinnän iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen ja muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (YhdenvertL 1325/2014 8 §). Perehdytyksessä nämä näkyvät niin, että olosuhteiden on mahdollistettava henkilön työssä menestyminen sukupuolesta tai taustasta riippumatta.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä eli YT-laki määrää työnantajan ja työntekijän neuvottelemaan, kun on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Lain tavoitteena on edistää yrityksen ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja kehittää yhteisymmärryksessä yrityksen toimintaa, antaen työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, koskien heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä (YTL 334/2007 1 §). YT-lain mukaan olennaista on, että perehdyttäminen on työpaikoilla näkyvää toimintaa. Tarkoittaen sitä, että jokaisen työntekijän tulee tietää, kuinka koulutusta ja opastusta annetaan. Perehdyttäminen kuuluu lisäksi työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

Perehdyttäminen mainitaan usein myös työehtosopimuksissa. Perehdyttäjä voi saada perehdyttämisestä lisäpalkkiota, tai se voi vaihtoehtoisesti lisätä toimenkuvan vaativuutta ja vaikuttaa sitä kautta palkkaan. Uuteen työtehtävään siirtyvä henkilö saa usein työehtosopimusten mukaan uuden tehtävän mukaista palkkaa jo perehdyttämiskaudelta. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

### 3 OSAAMINEN JA OPPIMINEN

Perinteisesti ajatellaan, että osaaminen on tietoja, taitoja ja kokemusta, mutta sen lisäksi osaaminen on aktiivista toimintaa. Tieto tarkoittaa hyvin perusteltua tosikäsitystä, muun muassa teorioiden ja tutkimusten tuottamaan tietoa. Taito taas kehittyy tekemisen kautta. Kokemus on puolestaan tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi. Kokemuksen kautta saavutettu osaaminen nousee huomattavasti merkittävämpään rooliin verrattuna esimerkiksi koulussa opittuun tietoon. (Sumkin & Tuomi 2012, 26.)



Kuva 2. Osaamisen kokonaisuus (Sumkin & Tuomi 2012, 27).

#### 3.1 Osaamisalueet

Perehdyttämisen alussa tai jo rekrytointivaiheessa, voidaan kartoittaa perehdyttäjän osaamista. Kartoitusta voidaan hyödyntää perehdytyksen suunnittelussa sen mukaan, mihin osaamisen osa-alueisiin on tarvetta kiinnittää huomiota. Osaaminen voidaan jakaa tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhdeosaamiseen ja yleisosaamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 90.)



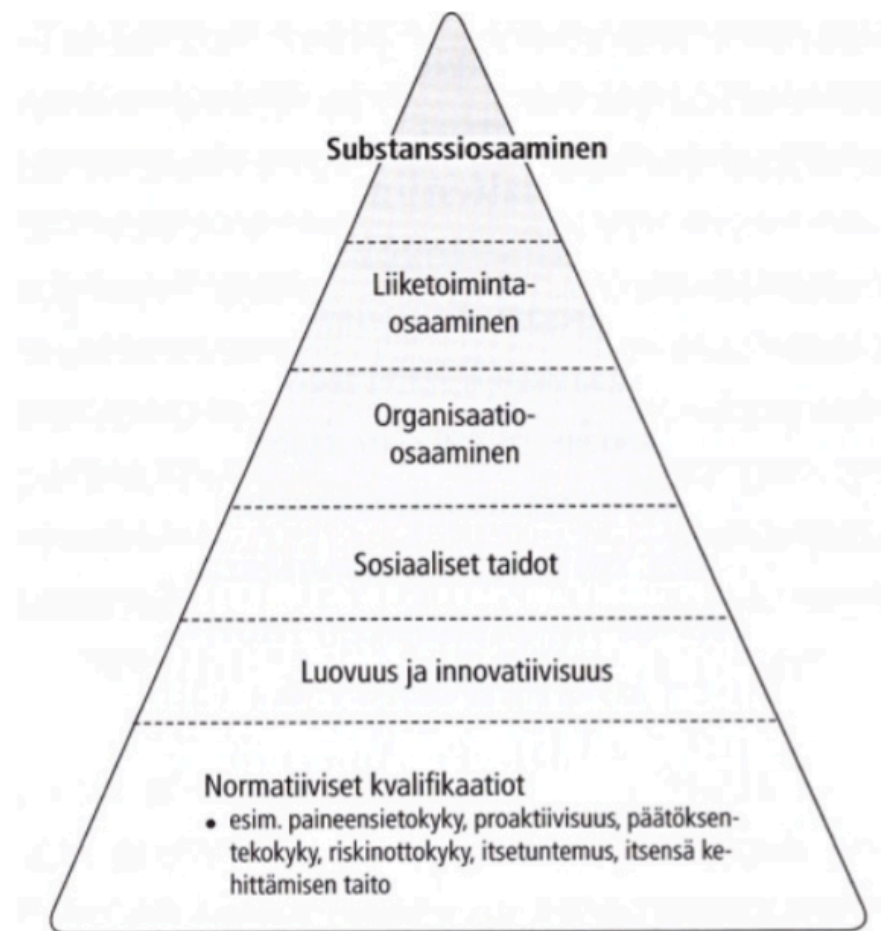
Kuva 3. Osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90).

Tehtäväkohtaisella osaamisella tarkoitetaan sitä osaamista, jota tarvitaan juuri kyseisessä työtehtävässä. Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota juuri tehtäväkohtaiseen osaamiseen. Voi olla, että perehtyjällä on osaamista jo entuudestaan vastaavanlaisesta tehtävästä, tai että tällä on hyvät edellytykset sen saamiseen. Tiimi- tai työyhteisökohtaisella osaamisella tarkoitetaan osaamista, jota tarvitaan juuri kyseisessä tiimissä tai työyhteisössä. Osaamiseen liittyen on voitu laatia pelisääntöjä tai tiimin työprosessien kuvauksia. Tiimi- tai työyhteisökohtainen osaaminen sisältää yleensä paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei ole kuvattu missään. Organisaatio-osaaminen taas koostuu siitä osaamisesta, jota tarvitaan kyseisessä organisaatiossa työskenneltäessä, kuten organisaation toimintapolitiikka, arvot, strategia, organisaatiosuhteet ja asiakkaat. (Kupias & Peltola 2009, 90–91.)

Toimialaosaaminen näkyy vahvemmin tietyillä toimialoilla. Esimerkiksi jos henkilö siirtyy keskisuuren teollisuusalan yrityksen palkanlaskijasta yliopistoon palkanlaskijaksi, aiheuttaa toimialan muutos lisää oppimista. Vaikka perustehtävä säilyykin samana, voi työn luonne muuttua paljon. Siksi joissain työnhakuilmoituksissa mainitaan toimialaosaamisesta, kuten ”Odotamme hakijoilta vähittäiskaupan tuntemusta”. Työsuhteosaaminen liittyy omaan työsuhteeseen ja sen ehtoihin. Työntekijän tulee tietää työsuhteen velvollisuudet ja edut. Näiden lisäksi työelämässä tarvitaan myös perusosaamista, johon kuuluvat yleiset työelämätaidot, kuten vuorovaikutus- ja viestintätaidot, yhteistyötaidot, ongelmanratkaisutaidot, oppimistaidot sekä eettiset ja esteettiset taidot. (Kupias & Peltola 2009, 92.)

Ammattitaitoa voi ajatella myös valmiuksien kokoelmana, jonka hallitsemaan henkilö menestyy tehtävässään. Viitalan alla oleva kuvio muodostuu

monen tyyppisistä kvalifikaatioista eli valmiuksista, jotka voidaan jakaa yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleiset kvalifikaatiot ovat normaaleja työelämässä vaadittavia valmiuksia, kuten sosiaaliset taidot ja muut yleiset työelämätaidot. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot ovat substanssiosaamista eli tiettyyn ammattialaan liittyviä taitoja. Tehtäväkohtainen kvalifikaatio liittyy tiettyyn tehtävänkuvaan. Kvalifikaatiot voivat olla koulutuksessa, työssä tai muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä valmiuksia tai persoonallisia ominaisuuksia. (Viitala 2013, 179–180.)



Kuva 4. Yksilöosaamiset (Viitala 2013, 180).

### 3.2 Oppiminen

Yksilön elämässä oppiminen liittyy yksilön kasvuun ja ymmärryksen kehittymiseen. Oppiminen ymmärretään myös yhä useammin vuorovaikutuksessa tapahtuvaksi ihmisten jakamaksi tapahtumaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39.) Oppimisella tarkoitetaan suhteellisen pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia yksilön tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja valmiuksissa, ajattelussa sekä itse toiminnassa. Oppimiseen liittyy kyky tallentaa informaatiota ja palauttaa sitä muistiin nopeasti, perusteellisesti ja tehokkaasti. Siihen liittyy kyky ratkaista ongelmia, sekä kyky luoda uutta yhdistämällä tietoa uudella tavalla. Ihmisen tiedonkäsittelyjärjestelmän



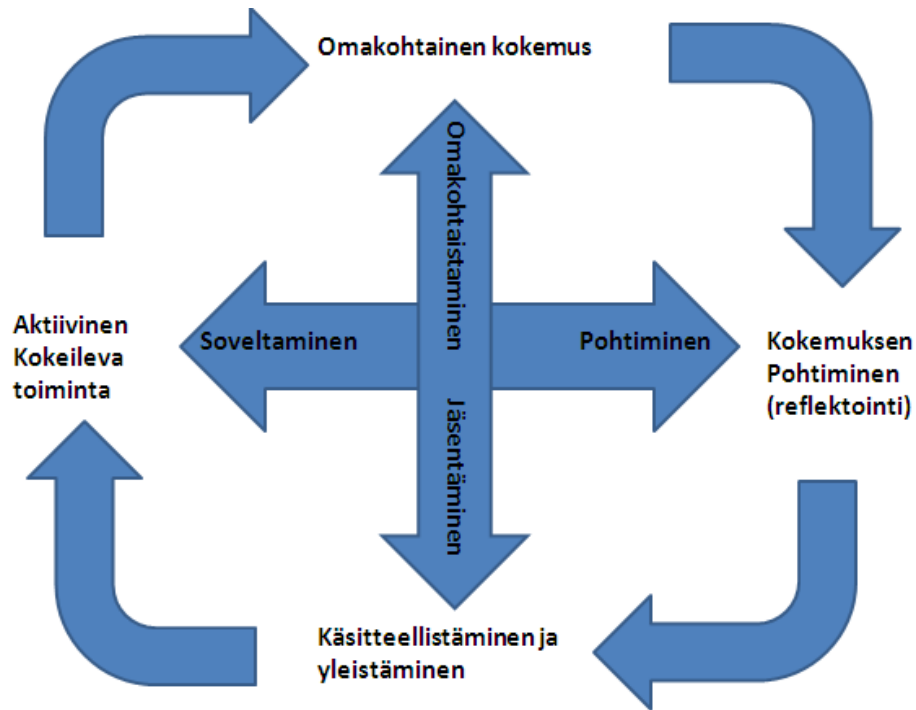
ydin on työmuisti. Aistien välityksellä saapuvasta tiedosta osa katoaa heti ja osa valikoituu niin sanottuun työmuistiin. Työmuistista osa siirtyy edelleen pitkäkestoiseen muistiin, eli ”jää mieleen”. Työmuistin toimintaa rajoittaa se, että siihen mahtuu kerrallaan vain noin 4–6 tietoa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 29–30.)

### 3.2.1 Oppimistyyli

Oppimistyyli tarkoittaa ihmisten oppimistavoissa esiintyviä yksilöllisiä eroja. Yksi oppii parhaiten näkemällä, toinen kuuntelemalla ja kolmas tekemällä. Joku tarvitsee ensin ohjeet, ja joku toinen taas haluaa päästä kokeilemaan mahdollisimman pian. Asenteet eli suhtautumistavat ja motivaatio eli hinku vaikuttavat oppimiseen ja opastamiseen vahvasti (Kangas & Hämäläinen 2007, 13). Perehdyttäjän tulisi osata tulkita perehtyjää, sekä tukea ja rohkaista tätä tarpeen vaatiessa.

Oppimistyyliä voidaan tarkastella erinäkökulmista. NLP-malli (neurolinguistics programming) jäsentää oppimistyyliä sen mukaan, minkä kanavan tai aistin avulla ihmiset käsittelevät tai tallentavat tietoa. Näitä oppimistyyliä ovat visuaalinen (näköaisti), auditiivinen (kuuloaisti) ja kinesteettinen (liike- ja lihasaisti). Visuaalinen oppija tarvitsee kuvia, kaavioita ja kokonaisuuksien hahmottamista. Visuaalinen oppija on usein nopea ja ehkä jopa kärsimätön. Visuaalisesti suuntautuvalla on tärkeää hahmottaa opeteltavan asian kokonaiskuva. Auditiivinen oppija puolestaan tarvitsee puhetta ja loogista etenemistä. Auditiivinen ihminen on usein perusteellinen ja muodostaa kokonaisuuden yksityiskohdista. Kinesteettinen oppija taas tarvitsee konkreettista tekemistä ja liikkumista. Kinesteettisesti hahmottavat ihmiset ovat fiilistyyppisiä, joille toiminta ja eläytyminen ovat oppimisessa merkittävässä asemassa. Oppiminen tapahtuu parhaiten konkreettisten esimerkkien ja käytännön kokemusten kautta. (Kupias & Peltola 2009, 121.)

Ehkä hieman tarkempi tapa on hahmottaa oppimistyyliä kokemuksellisen mallin avulla. Kokemuksellisen mallin mukaan oppiminen on kokemusten muuttumista ja laajentumista. Oppimisprosessissa kokemuksia tulkitaan, pohditaan, jäsenellään uudestaan ja kokeillaan. Oppimissykli tuottaa uusia kokemuksia ja käynnistyy edellisten kokemuksen pohjalta aina uudestaan. (Kupias & Peltola 2009, 122.)



Kuva 5. Kokemuksellisen oppimisen malli (Kupias & Peltola 2009, 122).

Kokemuksellisen mallin mukaan oppiminen muodostuu omakohtaistamisesta, pohtimisesta, jäsentämisestä ja soveltamisesta. Konkreettinen kokija (omakohtainen kokemus) oppii parhaiten heittäytymällä rohkeasti ja avoimesti mukaan tilanteisiin ja jakamalla kokemuksia muiden oppijien kanssa. Konkreettisen kokijan kanssa pärjää parhaiten, kun aloittaa perehdyttämisen kertomalla konkreettisia asioita ja tarinoita työstä. Pohdiskeleva havainnoija (kokemusten reflektointi) tarvitsee aikaa, koska haluaa perehtyä asioihin perusteellisesti ja tarkastella asioita eri näkökulmista, joten perehdyttäjän tulee varautua perustelevaan opetettavia asioita. Abstrakti käsitteellistäjä (käsitteellistäminen ja yleistäminen) pyrkii muodostamaan kokonaisuuksia hajallaan olevista tiedoista ja yksityiskohdista. Käsitteellistäjä on kiinnostunut kokonaisjäsennyksistä, teorioista ja malleista. Käsitteellistäjälle sopivin perehdyttämistilanne on luentomainen oppimistilaisuus ja hyvin jäsennelty perehdytysmateriaali. Osallistuva kokeilija (aktiivinen kokeileva toiminta) oppii parhaiten käytännössä kokeilemalla. Pitkät teoriaosuudet pitkästyttävät ja opittua pitää päästä kokeilemaan pikaisesti. Osallistuvan kokeilijan oppiminen tapahtuu mieluiten tekemisen kautta. (Kupias & Peltola 2009, 122–123.)

Harva oppija on kuitenkin yhden oppimistyylin ihminen. Usein tasavertaisia oppimistyyliä on kaksi, tai sitten yksi tyyli on muita oppimistyyliä heikompi. Kupias ja Peltola kehottavat yksinkertaista oppimistyyliä perehdyttämisen alussa. Perehtyjältä voi kysyä: ”Miten haluaisit lähteä liikkeelle? Haluatko, että kerron työstä täällä meillä ja esimerkkejä omasta työstäni? Vai haluaisitko mieluummin ensin seurata työskentelyäni? Tai antaisinko sinulle työhön liittyvää materiaalia luettavaksi? Vai haluaisitko itse alkaa tehdä työtäsi ja kysyä siinä työnteon yhteydessä asioita?” (Kupias & Peltola 2009, 124.)

### 3.2.2 Oppimisen edistäminen

Perehdyttäjä voi edistää perehdyttämistä kiinnittämällä huomiota oppimiskukassa mainittuihin keskeisiin oppimista edistäviin tekijöihin.



Kuva 6. Oppimiskukka (Kupias & Peltola 2009, 126).

Opimme uutta tietoa vanhan tiedon päälle, joten on tärkeää, että oppimistilanteessa myös vanha tieto tiedostetaan, ja perehtyjä voi tuoda aiemmat osaamisensa ja kokemuksensa esille. Aiempi osaaminen ja aiemmat kokemukset voivat toimia ponnahduslautana uuden oppimiselle tai yhtä hyvin aiheuttaa muutosvastarintaa. (Kupias & Peltola 2009, 127.) Joka tapauksessa aiempi osaaminen ja kokemukset ovat tärkeitä huomioida, jotta perehdytyksessä pystytään linkittämään vanha tieto uuteen tietoon.

Perehdytyksessä joudutaan huomioimaan koko organisaation, työyhteisön sekä perehtyjien oppimistarpeita ja -tavoitteita. Tavoitteita joudutaan usein yhdistelemään. Tavoitteet tulee kuitenkin pyrkiä muodostamaan niin, että perehtyjät pystyvät kokemaan tavoitteet omakohtaisiksi, jolloin ne motivoivat ja edistävät oppimista. Perehdyttämisen alussa kannattaakin uhrata aikaa sille, että tavoitteet ja oppimistarpeet käydään läpi perehtyjän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 128.)

Motivaatiota on kuvattu kaavalla, että sisällöllinen motivaatio on yhtä kuin asian tärkeys itselle, kerrottuna onnistumisen todennäköisyydellä, kerrottuna tekemisen ilolla. Jos jokin näistä tekijöistä on nolla, niin koko motivaatio on nolla. Vaikka edellä mainittu kaava onkin yksinkertaistettu, se voi auttaa perehdyttäjää miettimään, miten voi vaikuttaa perehtyjän

motivoitumiseen ja motivaation ylläpitämiseen. Asian tärkeyden perehtyjälle itselle voi pyrkiä selvittämään kartoittamalla, mikä perehtyjää kiinnostaa, ja mistä näkökulmasta hän asiaa tarkastelee. Onnistumisen todennäköisyyteen perehdyttäjä voi vaikuttaa positiivisesti viestittämällä omalla käytöksellään, että asiat ovat opittavissa. Se voi edellyttää rauhallisuutta, rohkaisua ja vakuuttelua, sekä mahdollisesti kertauksen järjestämistä. Tekemisen iloa voidaan lisätä luomalla turvallinen ja arvostava ilmapiiri, joka edistää oppimista, ja huolehtia ilmapiirin säilymisestä. (Kupias & Peltola 2009, 129.)

Perehdyttämistä voidaan helpottaa hahmottamalla opittavaa kokonaisuutta mallien avulla. Uutta tietoa voidaan opettaa erilaisten kokonaisuusjäsenysten kautta. Jäsenyksillä voidaan tarkoittaa, esimerkiksi toimintaperiaatteiden ja prosessien kuvausta. (Kupias & Peltola 2009, 131.) Oppimista helpottaa se, että kokonaiskuva on ymmärrettävissä ja eriteltävissä osioiksi, kuitenkin menemättä liian yksityiskohtaisiin kuvauksiin.

Aktiivista opitun tiedon prosessointia edellytetään silloin, kun perehdytyksen tavoitteena on, että perehtyjät ymmärtävät oppimansa asiat, pystyvät soveltamaan niitä omassa työssään tai oppivat tarkastelemaan opittavia asioita kriittisesti ja luovasti. Perehtyjien aktiivisuutta voidaan tukea aktiivisin työskentelymenetelmin. Aktiivisuuden tasoa voidaan ohjalla kysymyksillä ja tehtävillä. Perehtyjää voi pyytää tulkitsemaan tai ratkaisemaan tai soveltamaan, jolloin tarvitaan jo asioiden ymmärtämistä, ja näin ollen aktiivista tiedon työstämistä. Vielä syvemmälle mennään, jos pyydetään arvioimaan, kehittelemään taikka luomaan ja tuottamaan, jolloin vaaditaan jo ottamaan etäisyyttä opittuun asiaan ja kehittämään uudenlaisia ajatuksia. (Kupias & Peltola 2009, 134.)

Kuten jo aiemminkin on mainittu, oppimisilmapiiri on perehdytyksen kannalta tärkeä. Ilmapiirin tulee olla turvallinen ja arvostava sekä kokeiluihin ja tutkimiseen innostava. Perehdyttäjä voi toiminnallaan vaikuttaa perehdyttämistilanteen ilmapiirin muodostumiseen. Oppimisilmapiirin peruslähtökohta lähtee perehdyttäjän ajattelusta. Onko hän kiinnostunut perehtyjästä, entä perehdyttämästään asiasta? Turvallisuutta voi lisätä vakuuttamalla, että perehdytyksen aikana ollaan vasta oppimassa ja kokeilemassa. Koko työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa luonnollisesti kaikki työyhteisön jäsenet. (Kupias & Peltola 2009, 136.)

Perehdyttäjän tulee itsekkin ymmärtää, ettei hänellä tarvitse olla kaikkia vastauksia valmiina, vaan perehdyttämistilanteen suurin anti on usein perehdyttäjän omakohtainen kokemus. Perehdyttäjän kannattaa käsittää, ettei lyhyessä koulutuksessa kaikkia asioita pystytä aina opettamaan, tai ettei perehtyjät välttämättä kykene sisäistämään kaikkia asioita koulutuksen aikana. Perehdyttäjän tulee olla kärsivällinen, positiivinen, kannustava ja avoin. (MIT n.d.)

Hyvä oppimistilanne edellyttää vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehdyttäjän välillä. Hyvä ja turvallinen ilmapiiri on yksi edellytys vuorovaikutuksen syntymiselle. Sen lisäksi vuorovaikutukselle tulisi antaa tilaa jo alusta alkaen, eikä esimerkiksi niin, että perehdyttäjä vasta lopussa tiedustelee perehdyttäjältä, onko tällä mitään kysyttävää. Hyvällä perehdyttämisellä uuden työntekijän aktiivisuutta hyödynnetään heti alusta alkaen. (Kjelin & Kuusisto 2013, 53.) Perehdyttäjä ei siis pidetä avuttomana oppilaana, vaan perehdyttämisessä hyödynnetään sopeuttavaa ja dialogista kanssakäymistä, jossa korostuvat perehdyttäjän eri positiot tilanteesta riippuen. Eri positiota ovat asiantuntija, tasavertainen ja ei-tietäjä. Sopeuttavassa perehdyttämisessä asiantuntijan rooli korostuu, mutta samalla tarvetta on keskustelevalle ja kuuntelevalle ohjaamiselle. Dialogisessa perehdyttämisessä keskeisimmässä asemassa on tasavertainen keskustelu ja yhdessä ajattelu. Myös dialogisessa perehdyttämisessä on paikkoja asiantuntijan positiolla, mutta vähemmässä määrin, kuin sopeuttavassa perehdyttämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 141.) Perehdyttämiskonsepteja käsitellään tarkemmin työn myöhemmässä vaiheessa.

Palautteen antaminen on tärkeää kehittymisen ja oppimisen kannalta. Erytisen tärkeää palaute on silloin, kun perehdyttäjä on aivan aloittelija perehdytettävän asian suhteen. Hyvä palaute on rehellistä ja mahdollisimman yksilöityä, konkreettista sekä perusteltua. Palautteen tarkoituksena on tuoda esiin onnistumiset ja kehittämiskohteet rakentavassa hengessä, keskittyen kehittämiskohteissa ongelmien sijasta ratkaisuihin. Rakentavan palautteen tarkoitus on saada palautteen vastaanottaja oppimaan virheestään. Palautteen antamisessa voi hyödyntää niin sanottua hampurilaispalautetta. Hampurilaispalautteen tarkoituksena on, että ensin kerrotaan hyvä palaute, sitten käydään läpi mitä pitäisi parantaa tai tehdä toisin. Tässä tulee kuitenkin huomioida, ettei kehittävä palaute peittoa positiivista palautetta, vaan palautteet rinnastuvat toisiinsa säilyttäen positiivisen tunteen. Lopuksi tehdään vielä yhteenveto positiivisessa hengessä. (Kupias & Peltola 2009, 138.) Palaute täytyy antaa kuitenkin riittävän selkeästi ja suorasti, koska liiallinen hienotunteisuus voi vesittää palautteen tarkoituksen.



Kuva 7. Hampurilaispalaute (Kupias & Peltola 2009, 138).

Palautteen antamisessa tulee muistaa, että palaute kohdistetaan arviotavaan suoritukseen, ei suorituksen tehneeseen henkilöön. Jos palaute kohdistetaan ihmiseen, voidaan palaute kokea syyttämisenä tai syyllistämisenä, mikä taas aiheuttaa puolustautumisreaktion. Toki täytyy huomioida, että ihminen, joka on huonolla tuulella tai jolla on huono itsetunto, voi loukkaantua tai pahoittaa mielensä, vaikka palaute annettaisi kuinka taitavasti. Palautteen pitäisi olla yksityiskohtaista ja konkreettista. Palautteen tarkoituksena on hyödyttää palautteensaajaa, joten palautetta kannattaa antaa sellaisista asioista, joille palautteensaaja voi tehdäkin jotain. Täytyy muistaa, että palaute on aina palautteenantajan mielipide eikä ehdoton totuus. Tarkastelun tulee luonnollisesti olla objektiivinen. Ennen palautteen antamista on tarpeen myös arvioida, onko opastusta annettu riittävästi. Tiedon puute tai puutteellinen työnopastus, täytyy huomioida palautteen antamisessa.

## 4 PEREHDYTYSPROSESSI

Suunnitelmallisuus tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikkeen toimintaan, myös henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen. Perehdyttämisen lähtökohtana on yrityksen henkilöstöpolitiikka. Henkilöstöpolitiikassa määritellään, esimerkiksi millaisia ihmisiä palkataan mihinkin tehtävään, mitä osaamista vaaditaan jo valmiiksi, miten paljon käytetään vuokratyövoimaa, ja miten heitä tarvitsee perehdyttää. Perehdytyksen suunnittelussa usein mietitään, mitä osaamista perehtyjältä puuttuu, mutta asiaa voisi lähestyä myös siitä näkökulmasta, että mitä osaamista henkilöllä on jo ennestään (Kupias & Peltola 2009, 43). Perehdytysuunnitelmaa laatiessa kannattaa määrittää ensin oppimistavoitteet, jonka jälkeen voidaan suunnitella varsinainen ohjelma: aiheet ja asiat, aikatauluutus, käytettävät apuvälineet ja oheisaineistot sekä perehdytyksen vastuhenkilöt. Tehokkaan ajankäytön tärkeimpiä edellytyksiä on ajankäytön suunnittelu. Siksi perehdyttämisen suunnitteluun käytettävästä ajasta ei kannata tinkiä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

### 4.1 Perehdytyksen suunnittelu

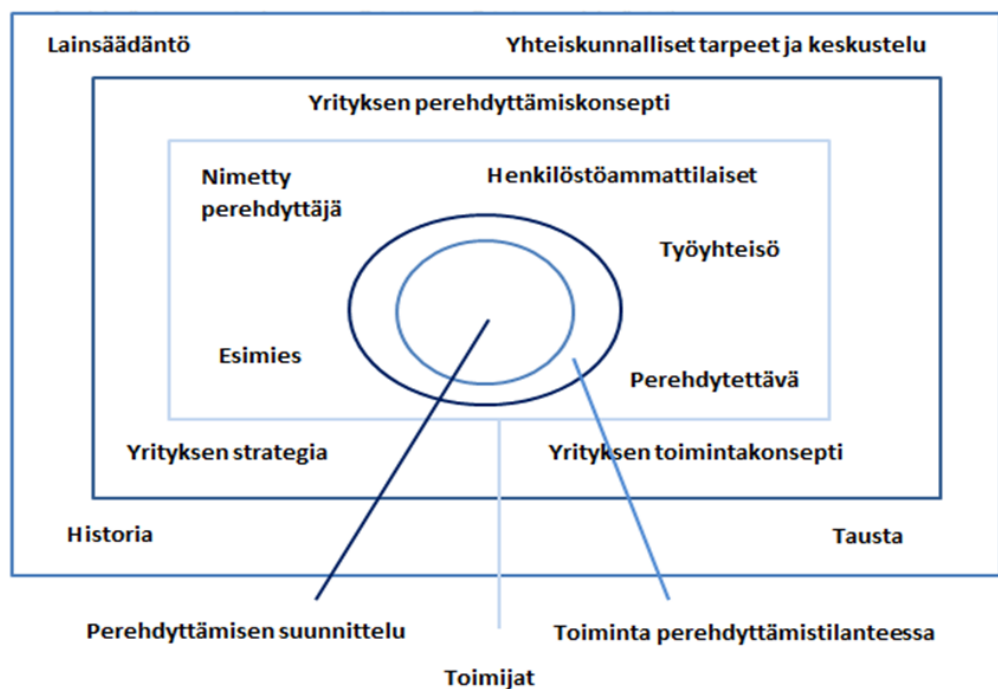
Perehdyttämisen päätavoitteena on luonnollisesti oppiminen, mutta yksityiskohtaisemmat tavoitteet vastaavat kysymyksiin: Millaisia tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia on tarkoitus oppia, missä ajassa ja miten hyvin? Perehdytysuunnitelmassa voidaan määrittellä yleiset oppimistavoitteet, mutta jokaisen perehtyjän kohdalla tulisi pystyä huomioimaan myös yksilölliset erot. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Perehdytys kannattaakin mahdollisuuksien mukaan soveltaa uuden työntekijän kokemusten ja tarpeiden mukaan (Wallace 2009). Perehdyttämislle määritetyt tavoitteet ohjaavat työskentelyä ja tekevät mahdolliseksi oman työn tulosten ja saavutusten tarkastelun. Tavoitteet siis lisäävät omalta osaltaan työtyytyväisyyttä ja itseluottamusta. Tavoitteiden tulee olla sopusoinnussa ja niiden tulee huomioida sekä laadulliset että määrälliset tavoitteet. Tavoitteen asettelun teorian mukaan työssä suoriutumiseen vaikuttaa eniten työn haasteellisuus ja tavoitteiden vaikeus. Suoriutumisen on todettu olevan parempaa, jos tavoitteet on täsmällisesti määritelty ja sopivan haastavia. On hyvä, jos työntekijä saa itse osallistua tavoitteiden määrittelyyn, mutta ainakin ne tulisi perustella työntekijälle hyvin. Lisäksi työntekijän tulee saada palautetta työskentelystään verrattuna tavoitteisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 214–215.)

Hyvän tavoitteen ominaispiirteitä ovat:

- ymmärrettävyys
- haasteellisuus
- realistisuus
- selkeys
- mahdollisuus jakaa ala- ja välitavoitteisiin aina toimenpiteiden tasolle asti
- mitattavuus

- kytkeä yrityksen strategiaan.  
(Kjelin & Kuusisto 2003, 214.)

Oheismateriaalit ovat tärkeitä apuvälineitä perehdyttämisessä. Siksi ne kannattaa laatia huolellisesti, vaikka se aikaa viekin. Oheismateriaalina voi olla esimerkiksi Tervetuloa taloon –opas tai turvallisuusohjeet. Mikäli perehdyttämistä varten on laadittu oheismateriaalia tai muuta ohjemateriaalia, tulee sopia kuka tarkistaa aineiston ajantasaisuuden ja kuinka usein. Perehdyttämissuunnitelmassa tulee huomioida myös varasuunnitelmat yllättävien tilanteiden varalle. Esimerkiksi kuka ottaa uuden työntekijän vastaan, jos esimies ei pääse paikalle? Kuka toimii perehdyttäjän sijaisena, jos perehdyttäjä sairastuu? Myös oppimisen seuranta ja varmistaminen on hyvä huomioida suunnitelmassa. Oppimista voi varmistaa esimerkiksi laadunvalvonnan avulla, ja oppimisen seurantaan kuuluu osana seurantakeskustelut sekä palautteen antaminen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)



Kuva 8. Perehdyttämisen pelikentällä – perehdyttämiseen vaikuttavat tahot (Kupias & Peltola 2009, 10).

#### 4.2 Perehdytyksen toteuttaminen

Perehdyttäminen toteutetaan tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän tausta huomioiden. Perehdytyksessä voidaan käyttää laadittua perusrunkoa, mutta sitä joudutaan soveltamaan tilanteen mukaan. Valitettavan usein kiireiden, poissaolojen tai muiden pakottavaksi tunnettavien syiden takia, perehdytys saattaa olla hyvin pikaista ja työntekijä jätetään nopeasti oman onnensa nojaan mentaliteetilla, että ”työ tekijäänsä opettaa”. Todellisuudessa pikaisen koulutuksen riskinä on, että virheitä syntyy ja



niiden korjaaminen on yleensä kalliimpaa kuin kerralla oikein tekeminen. Hätäisen perehdytyksen jälkeen työskentely tuskin on kovinkaan mielekäästä. Perehdyttämisen tulisi olla luonteva osa muuta henkilöstön kehittämistä. Perehdyttämisen pitäisi heijastaa yrityksen visiota ja strategiaa. Miksi yritys on olemassa ja mikä on sen perustehtävä? Mitä tulevaisuuden tavoitteita yrityksellä on? Perehdyttämisessä ja perehtymisessä on pystyttävä ymmärtämään oppimisen ja ohjaamisen haasteet organisaation toimintatavat huomioiden. Millaista perehdyttämistä ja perehtymistä juuri sillä hetkellä vaaditaan ja mikä on sillä hetkellä mahdollista toteuttaa? Perehdyttämisessä asetetaan rinnakkain yksilön ja yrityksen tarpeet. Perehdyttäminen voi koskea tiettyä yksittäistä työtehtävää ja siihen liittyviä tietoja ja taitoja, taikka jotain yrityksen prosessia tai ilmiötä, jota on ymmärrettävä ja hallittava. (Kupias & Peltola 2009, 43, 51.)

Uuden työntekijän osalta ensimmäinen päivä on kriittinen kohta perehdytyksessä. Ensimmäisenä päivänä pitäisi pystyä tarjoamaan riittävästi tietoa, mutta ei kuitenkaan liikaa, jottei työntekijä koe tiedonmäärää ja uusia asioita ylivoimaisina. Tutkimusten mukaan ensimmäisen työpäivän asioista vastaanotettu tieto voi olla ainoastaan 15 prosentin luokkaa. Uuden työntekijän kohdalla täytyy muistaa, että perehtyjä ei tutustu pelkästään työtehtäväänsä, vaan myös arvoihin, tapoihin ja organisaation kulttuuriin. (Wallace 2009.)

Perehdyttämisessä voi käyttää apuna erilaisia työkaluja. Yksi tunnetuimmista työnopastuksen menetelmistä on niin sanottu viiden askeleen menetelmä (Vartiainen, Teikkari & Pulkkis 1989).

- Ensimmäinen askel on opetustilanteen aloittaminen, jossa tärkeintä on kannustava ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne. Ensimmäisessä askeleessa selvitetään aiheet ja oppimistavoitteet sekä arvioidaan lähtötaso.
- Toinen askel on nimeltään opetus, ja sen tarkoituksena on, että opastettava saa kokonaiskuvan opastettavasta tehtävästä sekä sen tekemiseen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja nyrkkisäännöistä.
- Kolmas askel on mielikuvitusharjoittelu, jossa mielikuvaharjoittelun avulla harjoitellaan työntekemistä. Perehdyttäjä voi pyytää perehtyjää kuvailemaan, kuinka hän tekisi jonkin tietyn tehtävän. Tällöin perehtyjä joutuu kuvaillessaan miettimään, muun muassa missä järjestyksessä etenee, mitä apuvälineitä tarvitsee, ja mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota.
- Neljäs askel on taidon kokeilu ja harjoitteleminen. Neljännessä askeleessa perehtyjä tekee koko opastetun vaiheen läpi alusta loppuun omassa tahdissaan, opastajan seuratussa. Kun työ on valmis, perehtyjä arvioi onnistumisensa ensin itse, ja sitten vasta perehdyttäjä antaa palautetta. Harjoittelu jatkuu tarpeen mukaan.
- Viidennessä askeleessa varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttaminen.

(Kangas & Hämäläinen 2007, 15-16.)

Myös Pirnes (1984) on mallintanut neljän kohdan mallin työnopastukseen:

1. Suuntaa tehtävään: valmista. Luo luonteva suhde, anna yleiskuva työstä, perustele ja laadi toimintamallit.
2. Näytä ja selitä: opeta. Sijoita sopivasti, näytä ja selosta ydinasiat.
3. Anna tehdä itse ja perustellen: kokeile taitoa.
4. Seuraa ja päätä opastus: tarkasta. Harjoittelua ja palautteen antamista.

(Laine 2007.)

### 4.3 Perehdyttämiskonseptit

Perehdytyksen voi toteuttaa joko yrityksen omaa henkilökuntaa hyödyntäen tai ostamalla palvelun ulkopuoliselta tarjoajalta. Perehdytyksen ulkoistamisella pystytään säästämään resursseja, ja saadaan osaavia sekä kokeneita, päätoimisia perehdyttäjiä. Toisaalta työtehtävään liittyvä perehdyttäminen vaatii usein sellaista järjestelmäosaamista ja asiantuntijuutta, jota ulkoisilla palveluntarjoajilla ei ole. Ulkoinen koulutus sopiikin hyvin niissä tilanteissa, joissa perehdytettäviä on harvemmin ja perehdytettävä asia on yleisluonteisempaa.

Kupias ja Peltola (2009) ovat koostaneet ja nimenneet viisi erilaista perehdyttämisen muotoa eli perehdyttämiskonseptia:

1. Vierihoidoperehdyttäminen on hyvä perehdyttämismuoto perehdytyksen osana moneen toimintaan, mutta sen merkitys korostuu käsi-työmaisessä työssä, joissa tuotetaan uudenlaista tai ainutkertaista palvelua tai tuotetta. Esimerkkinä voitaisi mainita pienet ompelimit tai IT- ja konsultaatioyritykset. Vierihoidossa perehtyjä oppii työn seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Perehtyminen tapahtuu pikkuhiljaa työn tekemisen yhteydessä. Vierihoidon etuja ovat yksilöllisyys ja selkeä vastuuhenkilö. Vaaratekijäksi voi muodostua se, että perehdyttäminen on liikaa valitun perehdyttäjän osaamisen ja motivaation varassa. Lopputuloksena on hyvin usein joko erittäin hyvää tai erittäin huonoa perehdyttämistä.
2. Malliperehdyttämiseen liittyy selkeä työn- ja vastuunjako sekä tarpeellisten apuvälineiden ja materiaalien, kuten perehdytysohjelmien, muistilistojen ja oppaiden, keskitetty tuottaminen. Malliperehdytystä hyödynnetään usein massatuotannossa, joka perustuu suurin määriin ja standardointiin. Massatuotannon esimerkkejä ovat erilaiset konseptiyritykset ja liukuhihna-työpaikat. Malliperehdytyksen hyötynä on, että perehdyttäminen on tasalaatuista, koska perehdyttäjillä on valmiita toimintamalleja oman perehdyttämistyönsä tueksi. Riskinä puolestaan voi olla se, että perehdyttäminen liikkuu enemmän organisaatiotasolla eikä kiinnity riittävästi omaan toimenkuvaan ja työhön.
3. Laatuperehdyttämisellä tarkoitetaan yksikkö- ja tiimikohtaista perehdyttämistä, jonka avainasemassa on esimies. Esimies jakaa perehdyttämisvastuuta perehdyttäjille, ja parhaassa tapauksessa prosessiin osallistuu koko tiimi. Tämän konseptin tarkoituksena on jatkuva laa-

dun parantaminen perehdyttämisessä. Parhaimmillaan prosessi pitää sisällään myös vierihoitoa ja malliperehdyttämistä materiaalien kautta. Laaturihdyttämisen hyvä puoli on, että tiimi tuottaa ajantasaisista perehdyttämistä, jolloin perehtyjä voi käyttää osaamistaan laajasti ja pääsee helposti perehdyttämisen yhteydessä osaksi tiimiä. Riskinä on, että jos perehdytysvastuu annetaan tiimille, ei todellista vastuuta ota kukaan.

4. Räätelöidyllä perehdyttämisellä tarkoitetaan massatuotannon yksilöimistä. Räätelöidyssä perehdytyskonseptissa perehdyttämiseen liittyvät tuotteet ja palvelut moduloidaan, ja näistä moduuleista rakennetaan kunkin perehtyjän tarpeita vastaava kokonaisuus. Tässä konseptissa perehdyttämisuunnitelma rakennetaan jokaiselle perehtyjälle vuoropuhelun avulla, eli siirrytään sopeuttavasta perehdyttämisestä kohti dialogista perehdyttämistä. Räätelöidyn perehdyttämisen etuna on se, että perehtyjää kuunnellaan, mikä puolestaan vahvistaa hänen sitoutumistaan ja huomioi hänen osaamisensa. Vaaratekijäksi muodostuu se, että perehtyjän pitäisi pystyä sitoutumaan perehdytysuunnitelmansa laatimiseen. Konsepti vaatii myös perehdytyksen koordinoijalta paljon erityisosaamista.
5. Dialoginen perehdyttäminen soveltuu silloin, kun perehtyjä tulee tehtävään, jonka hän tulee itse muokkaamaan oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden mukaan. Dialogisella perehdyttämisellä tarkoitetaan, että molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät koko prosessin ajan. Perehdyttämisuunnitelma laaditaan yhdessä perehtyjän kanssa. Perehtyjän asiantuntemusta hyödynnetään, ja perehdytyksen vastuuta siirretään perehtyjälle itselleen. Toki organisaatiossa on tietyt asiat, jotka tulee käydä läpi ja joihin perehtyjä tulee sitouttaa, kuten esimerkiksi yrityksen arvot. Dialoginen perehdyttäminen ei sovi perinteiseen ajattelutapaan perehdyttämisestä.

#### 4.4 Perehdytyksen toimijat, vastuu ja asenne

Esimies vastaa, perehdyttäjä ohjaa ja työyhteisö tukee perehdytystä. Perehtyjän tehtävänä on olla aktiivinen ja utelias (OP Intra n.d.). Perehdytystä suunniteltaessa täytyy valita yrityksen toimintaan sopiva perehdyttämiskonsepti. Valittu konsepti vaikuttaa siihen, mitkä roolit perehdytysprosessissa korostuvat. Alla olevassa taulukossa selkiytetään roolien eroja konseptista riippuen.

Taulukko 3. Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa (Kupias & Peltola 2009, 49).

	Vierihoido- perehdyttäminen	Malli- perehdyttäminen	Laatu- perehdyttäminen	Räätälöity perehdyttäminen	Dialoginen perehdyttäminen
<b>Esimies</b>	Toimii mentorina.	Työnjohdollinen esimiesrooli.	Koordinoi perehdyttämisen prosessin kehittämistä tiimityön kautta.	Sovittaa yhteen tulokkaan osaamisen ja perehdyttämisen moduulit ja kytkee siihen tarvittavan verkoston (tai delogoi sen nimetylle perehdyttäjälle).	Luo edellytyksiä dialogille ja kehittää työyhteisön dialogiosaamista. Osallistuu dialogiin.
<b>Perehtyjä</b>	Hiljaisen tiedon siirtämisen kohteena.	Sopeuttavan perehdyttämisen kohteena.	Oppii prosessit ja jatkuvan laadun parantamisen.	Osallistuu perehdyttämisen suunnitelman laatimiseen.	Osallistuu aktiivisesti dialogiin. Tuo omaa osaamistaan aktiivisesti työyhteisön hyödynnettäväksi.
<b>Henkilöstö- ammattilainen</b>	Ei aktiivista roolia.	Hoitaa yleisperehdyttämisen. Tuottaa materiaalia ja ohjeita. Rooli tärkeä koordinoijana ja suunnittelijana.	Tuottaa tarvittavaa yhteistä materiaalia ja tukea tiimeille ja työyksiköille.	Kehittää perehdyttämisen moduuleja ja antaa tukea työyksiköille.	Lue edellytyksiä dialogille koko organisaatiossa ja nostaa sitä esille.
<b>Työyhteisö/ kollegat</b>	Joku kollega voi toimia mentorina.	Kollegat osallistuvat työnopastukseen selkeän työnjaon mukaisesti.	Tiimi keskeisessä asemassa perehdyttämisen laadun kehittäjänä ja toteuttajana.	Kollegat osallistuvat sovittujen osa-alueiden perehdyttämiseen.	Koko työyhteisö osallistuu dialogiin ja on halukas kehittämään ja kehittymään.
<b>Nimetty perehdyttäjä</b>	Ei yleensä käytetä. Mahdollisesti mentorin roolissa.	Valmistaa sovituksen työpastuksen ja perehdyttämisen yhdenmukaisuuden.	Voi olla tiimissä esimiehen apuna.	Kuten esimies, mutta ei työnjohdollista roolia.	Osallistuu dialogiin ja tuo oppimiseen liittyviä asioita esille ja tukee dialogisuuden kehittämistä.

Perehdyttäjän rooli korostuu vierihoidoperehdyttämisessä. Tällöin perehdyttäjällä täytyy olla hyvät ohjaustaidot onnistuneen perehdyttämisen järjestämiseksi. Malliperehdyttämisessä yleisperehdyttäminen on usein keskitettyä ja varsinainen työnopastus on perehdyttäjien vastuulla. Esimiehen tehtäväksi jää perehdyttämisen työnjaon vahvistaminen, työntekijän vastaanotto sekä tavoitteiden ja odotusten läpikäynti. Koko tiimin rooli korostuu laatuperehdyttämisessä. Tässä konseptissa kaikki kollegat osallistuvat tavalla tai toisella perehdytysprosessiin ja esimiehen tehtävänä on koordinoida perehdytyksen toteutumista. Räätälöidyssä perehdyttämisessä puolestaan korostuu koordinoijan rooli sekä perehtyjän oma rooli, koska perehtyjältä vaaditaan osallistumista ja sitoutumista perehdytyksen suunnitteluun ja toteutumiseen. Räätälöidyssä perehdyttämisessä koordinoijan täytyy osata muokata yksilöllinen perehdyttämisohjelma työntekijän tarpeiden mukaan. Koordinoijalla tulee olla selkeä ja vahva käsitys eri osa-alueista, jotta muokkaaminen on mahdollista. Dialogista perehdyttämistä hyödynnetään organisaatioissa, joissa toiminta pe-

rustuu yhteiskehittelyn periaatteille. Dialoginen perehdyttäminen vaatii koko työyhteisön panosta, ja joissain yrityksissä myös asiakas voi toimia perehdyttäjänä. (Kupias & Peltola 2009, 49–51.)

### 4.4.1 Esimies

Esimies on aina viime kädessä vastuussa perehdyttämisen toteutuksesta. Vastuunottaminen perehdyttämisestä tarkoittaa edellytysten luomista ja seuranta, eli huolehtimista siitä, että perehdytys toteutuu sovitusti, tavoitteiden mukaisesti ja järjestelmällisesti. Aiemmin mainitut lainsäädännölliset vaatimukset ohjaavat esimiehen toimintaa perehdyttämisessä. Varsinkin uuden työntekijän osalta turvallisuuteen ja työsuojeluun pitää kiinnittää enemmän huomiota. Esimiehen rooli on varmistaa, että työntekijän osaaminen on tehtävänsä riittävä. (Kupias & Peltola 2009, 54.) Esimiehen läsnäololla ja osallistumisella on muutenkin tärkeä merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Bhosen (2008) tutkimuksen mukaan 69 prosenttia työntekijän tyytyväisyydestä on riippuvainen hänen suhteestaan esimieheen ja tämän kykyyn jakaa vastuuta.

Esimiehen ydintehtävät perehdyttämisessä ovat:

- tarkoituksenmukaisen perehdyttämisen varmistaminen työyhteisössä
- läsnäolo uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisimman pian sovittuna ajankohtana
- varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä
- sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista
- seurata ja antaa palautetta
- huolehtia koeaikakeskusteluista
- pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta
- huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista
- tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä.

(Kupias & Peltola 2009, 54–55 ja 62.)

OPn ohjeistuksen mukaan esimies:

- pitää huolta, että tarvittavat työvälineet ovat valmiina ja kunnossa
- organisoii perehdytyksen
- nimeää kummin sekä sopivat ja motivoituneet perehdyttäjät
- laatii etukäteen perehdyttäjälle kirjallisen perehdytys suunnitelman
- sitouttaa perehtyjän mukaan työyhteisöön
- edistää oppimista ja luo onnistumisen edellytyksiä
- käy palauteskustelut yhdessä perehtyjän, kummin ja perehdyttäjien kanssa
- käy arviointi- ja kehityskeskustelun perehdytysprosessin päätteeksi
- huomioi positiivisen vastaanoton tärkeyden – tervetulokahvit.

(OP Intra n.d.)

### 4.4.2 Perehtyjä

Perehdyttämisen päähenkilönä on perehtyjä. Jo työhönottopäätös on merkittävä asia sekä työntekijän että organisaation kannalta. Työntekijän tulee olla työhön soveltuva ja sitoutua työhönsä. Työntekijän asenteella on paljon merkitystä, mutta toisaalta soveltuvuus ja asennekaan eivät riitä, ellei opastusta anneta riittävästi. Olennaista siis on, että perehtyjä saa hyvät lähtökohdat työssään menestymiseen. Perehtyjä on oppiva työntekijä, joka tekee, kokeilee, arvioi, uudistaa ja uudistuu. Ihmettelyyn ja kysymiseen kannustaminen rohkaisee perehtyjää säilyttämään tutkivan asenteensa ja aktiivisen otteensa. (OP Intra n.d.) Alussa työntekijän tulee hyväksyä, että hän on se kuka tietää vähiten, vaikka olisikin asiantuntija alallaan. Turvallinen ja auttava työympäristö on avainasemassa oppimisen ja sopeutumisen kannalta. (Kupias & Peltola 2009, 68.)

### 4.4.3 Henkilöstöammattilainen

Henkilöstöammattilaisilla tarkoitetaan niitä henkilöitä, jotka huolehtivat yrityksen henkilöstöstrategian tai henkilöstönäkökulman toteutumisesta. Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan, että työntekijöiden määrä ja osaaminen on sovitettu yrityksen strategiaan sekä millaisia ihmisiä ja millaisia koulutuksia tulevana vuosina tarvitaan. Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on oikeiden ihmisten löytäminen organisaatioon ja heidän kehittäminen. Rekrytoinnin aikana saatu hyödyllinen tieto, esimerkiksi valitun henkilön motivoivista tekijöistä, tulisi välittää myös perehdyttämisestä vastaavien henkilöiden tietoon. Henkilöstöammattilaiset voivat laatia perehdyttämisen materiaaleja, järjestää yhteisiä perehdytystilaisuuksia sekä toteuttaa valmennuksia esimiehille ja perehdyttäjille. Organisaatiosta ja valitusta perehdyttämiskonseptista riippuen henkilöstöammattilaisen rooli voi olla hyvinkin näkyvä tai sitten pitkälti taustalla toimimista. (Kupias & Peltola 2009, 75.)

### 4.4.4 Koko työyhteisö

Kaikissa konsepteissa on tärkeää huomioida työyhteisön merkitys perehdyttämisen kannalta. Työyhteisö tulee pitää ajan tasalla tulokkaan aloittamisesta, tulevasta työtehtävästä ja perehdytyksen toteutuksesta. Mikäli kyseessä on työpaikka, johon on haettu työyhteisön sisältä, työyhteisön on hyvä saada tietää, miksi kyseinen henkilö on tehtävään valittu. Avoimella ennakkokäsittelyllä luodaan hyvä pohja uuden henkilön vastaanotolle, ilman huhupuheita tai ennakkoluuloja. Hyvään perehdyttämiseen kuuluu, että jokainen työyhteisön jäsen tuntee olevansa vastuussa perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 81.) Vaikka jokaista jäsentä ei valjastettaisikaan mihinkään tiettyyn osa-alueeseen, perehtyjän auttaminen ja vastaanotto kuuluvat kaikille.

Perehdytysprosessin aikana oppimisenpaikkoja tulee perehtyjän lisäksi myös työyhteisölle. Esimerkiksi toimintatavat, joiden nykykäytäntöön ei

löydy riittävää selitystä, vaativat muutosta. Selitys ”meillä on aina toimitu näin”, ei ole riittävä. Lisäksi työyhteisö voi saada tai pyytää palautetta tietyistä asioista. Toki täytyy tehdä selväksi, mitkä asiat ovat niin sanotusti kiveen hakattuja, jotta perehtyjä tietää, mihin ei ole mahdollista vaikuttaa. Täytyy myös miettiä, kuinka palaute tullaan käsittelemään, jottei perehtyjä tunne itseään petetyksi, jos ensin pyydetään palautetta, mutta sitten sitä ei ollakaan valmiita vastaanottamaan (Kupias & Peltola 2009, 78–80).

### 4.4.5 Nimetty perehdyttäjä

Nimetyt perehdyttäjät toimivat yksiköissä esimiehen kanssa yhteistyössä, eli esimies delegoi vastuuta perehdyttäjälle. Vastuualueista tulee sopia tarkasti, koska perehdyttäjällä ei yleensä ole työnjohdollista vastuuta. Tällöin perehdyttäjä pystyy tekemään perehtyjälle selväksi, missä asioissa tämän tulee kääntyä esimiehen puoleen. Nimetyt perehdyttäjät ovat usein henkilöitä, jotka tuntevat opastettavan työtehtävän hyvin ja ovat erikoistuneet sen opettamiseen. Hyvä ammattitaito sekä hyvä motivaatio ja myönteinen asenne perehdytettäviä kohtaan ovat hyvän perehdyttäjän perusedellytyksiä. Sen lisäksi tarvitaan myös opettamistaitoa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6; OP Intra n.d.) Perehdyttäjä irrottautuu työtehtävästään perehdyttämisen ajaksi. Tämä toimintamalli edellyttää, että yrityksessä on paljon samaa työtä tekeviä, ettei toiminta seisaudu perehdyttämisen ajaksi. Esimiehen tehtävänä on taata perehdyttämiseen vaadittava aika. (Kupias & Peltola 2009, 83.)

Perehdyttäjä tukee ja ohjaa perehtyjää kaikissa arkipäivän tilanteissa. Hänen tehtävänsä on vähentää niitä tilanteita, joissa perehtyjä tuntee itsensä avuttomaksi. (OP Intra n.d.) Perehdyttäjän tehtävänä on periaatteessa tehdä itsensä tarpeettomaksi perehdyttämiskäytön aikana. Alussa perehtyjä voi tarvita paljon apua ja tukea, mutta perehdytyksen edetessä vastuu siirtyy pikkuhiljaa perehtyjälle itselleen. Perehdyttäjän on hyvä tiedostaa roolinsa muuttuminen ja tukea tulokasta kohti itseohjautuvuutta. Monissa yrityksissä luodaan ja ylläpidetään perehdyttäjaverkostoja. Perehdyttäjät tapaavat säännöllisesti vaihtaen ajatuksiaan ja kokemuksiinsa perehdyttämisestä, sen tärkeistä asioista ja uusista ilmiöistä. Vertaisoppiminen ja –tuki on tärkeä perehdyttäjiä motivoiva tekijä. Usein perehdyttäjä saa myös koulutusta ja opastusta perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen (Kupias & Peltola 2009, 139 & 84).

## 4.5 Perehdytysprosessin vaiheet

Kuten on jo todettu, perehdyttämisen suunnittelu edellyttää, että kehittymisen tavoitteet on määriteltävä. Isoissa organisaatioissa eri tiimien käytännöt poikkeavat toisistaan ja perehdytys suunnitelmia täytyykin tiimikohtaistaa. Keskitetysti laadituista materiaaleista ja suunnitelmista on kuitenkin apua, ettei kaikkea tarvitse laatia alusta alkaen itse, vaan suun-

nitelmia voidaan muokata tiimin vaatimuksen mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

Kupias ja Peltola (2009) jakavat perehdyttämisen prosessi seuraaviin vaiheisiin:

1. ennen rekrytointia
2. rekrytointivaihe
3. ennen töihin tuloa
4. vastaanotto
5. ensimmäinen päivä
6. ensimmäinen viikko
7. ensimmäinen kuukausi
8. koeajan päättyminen (työsuhteen aikana)
9. työsuhteen päättyminen.

Perehdyttämisen prosessi alkaa jo ennen rekrytointia, jolloin mietitään tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista. Perehdyttämisen painopiste määreytyy sen mukaan, millaista henkilöä työhön haetaan. Rekrytointivaiheessa hakijoille kerrotaan työtehtävän, työyhteisön ja organisaation erityispiirteet sekä vaatimukset. Samalla organisaatio saa tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta. Ennen perehtymisen töihin tuloa aloitetaan perehdytyksen tarkempi suunnittelu. Kun valittu henkilö on tiedossa ja tiedetään mihin tehtävään hän tulee, voidaan perehdytystä räätälöidä henkilön aiemman osaamisen mukaan. Järkevää on, että perehdyttäjä tai ainakin esimies on yhteydessä tulokkaaseen ennen töiden aloitusta. Kontaktin luominen helpottaa työntekijän töihin tuloa, kun tietää edes vähän, mitä ensimmäisenä päivänä mahdollisesti tapahtuu ja kuka henkilö on vastassa. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Ensimmäisenä päivänä hoidetaan kiireisimmät käytännön asiat, kuten avainten luovuttaminen ja kulkuluvat. Kaikki työvälineet, jotka vain on mahdollista hankkia valmiiksi ennen työntekijän aloittamista, on syytä hoitaa hyvissä ajoin. Ensimmäisenä päivänä on tärkeää, että tulokkaalle on tarpeeksi tekemistä, mutta tietoa ei saa tulla liikaa, jotta tieto pystytään omaksumaan. Työntekijän vastaanottoon kannattaa satsata. Tärkeintä on saada tuntemaan uusi työntekijä itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Rauhallinen ja ystävällinen vastaanotto antaa hyvän alun varsinaiselle työlle. Ensimmäisen viikon tarkoituksena on, että uusi työntekijä pääsee kiinni työhönsä. Perehdytys tulisi järjestää mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti niin, että työntekijä saa kokonaiskuvan uudesta työstä sekä tutustuu työyhteisöön ja organisaatioon. Jokainen työntekijä haluaa olla hyödyksi uudessa työssään ja tämän vuoksi on hyvä päästä kiinni niin sanotusti oikeisiin töihin mahdollisimman pian. Ensimmäisen viikon aikana tulee selvittää syvällisemmin perehtymisen kokemuksia ja osaamista, jotta tämän pohjalta voidaan täsmentää ja yksilöidä perehdytys suunnitelmaa. Työviikon lopulla kannattaa pitää lyhyt palautekeskustelu, jotta voidaan arvioida, mihin asioihin pitää jatkossa kiinnittää

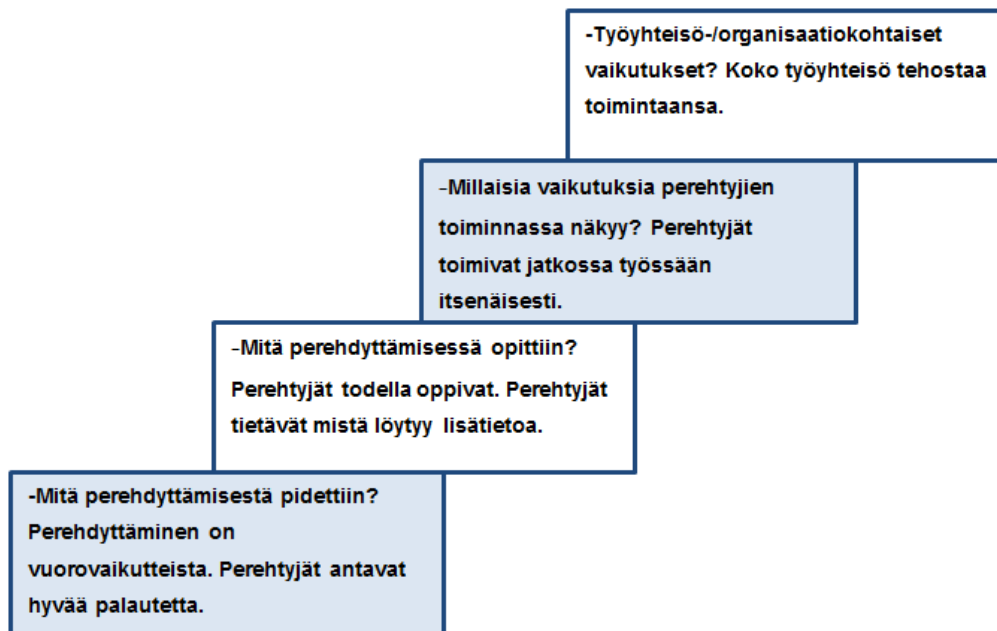


enemmän huomiota, ja mitä voi taas jättää vähemmälle. Ensimmäisen viikon perehdyttämisohjelma voi olla tiivis, mutta on kuitenkin huomioitava, minkä verran asioita siinä ajassa voidaan omaksua. Järkevämpää on pysytellä kokonaisuuksien hahmottamisessa, kuin paneutua vielä pieniin yksityiskohtiin. (Kupias & Peltola 2009, 104–106.)

Ensimmäisen kuukauden tavoitteena on, että uusi työntekijä pääsee kiinni tuottavaan työhön ja sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin. Toki toimenkuvasta riippuen perehdyttämisen pituus vaihtelee, mutta tärkeää on, että perehtyjä voi tuoda jo esille omia näkemyksiään, jotka parhaimmillaan johtavat uusiin ideoihin toimintatapojen kehittämiseksi. 1-2 kuukauden työssäolon jälkeen olisi hyvä käydä palautekeskustelu, jossa tarkistetaan, onko työntekijällä organisaation puolesta riittävät mahdollisuudet onnistua työssään ja onko perehdyttäminen järjestetty riittävän tehokkaasti. Koeaika on usein lain sallimat neljä kuukautta. Ennen koeajan päättymistä pidetään esimiehen johdolla koeaikakeskustelu, jossa arvioidaan perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista ja jatkotarvetta. Perehtyminen voi päättyä myös siihen, että työntekijä jättää yrityksen. Lähtö voi olla etukäteen tiedossa, kuten esimerkiksi kesätyöntekijöiden kohdalla. Lähtevä työntekijä voi olla kuitenkin myös potentiaalinen asiakas, joten lähtö kannattaa hoitaa kunnialla. Työntekijältä kannattaa aina pyytää palautetta, myös perehdyttämisen onnistumisesta. (Kupias & Peltola 2009, 107–110.)

### 4.6 Onnistunut perehdytysprosessi

Tarkoituksen mukaiset rakenteet ja puitteet luovat hyvät edellytykset laadukkaalle perehdyttämiselle, mutta tärkeämpää roolia näyttölee oppimis- ja ohjaustilanteiden onnistuminen. Hyvällä perehdyttäjällä on hyvät ohjaajan taidot ja hän tukee toimillaan perehtyjän oppimista ja osaamisen kehittymistä. Onnistuneessa perehdytysprosessissa käydään läpi työnteon aloittamista helpottavat käytännön toimet, varsinainen opastus työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Onnistuneessa perehdytysprosessissa huomioidaan perehtyjän tausta, kokemus ja aiempi osaaminen. Onnistunut perehdytys edesauttaa uuden työntekijän edellytyksiä onnistua työssään. Työntekijöiden käsityksestä hyvästä työpaikasta on tehty useita tutkimuksia, ja yhtenä voitaisi mainita Työ- ja elinkeinoministeriön vuosittain tuottama työolobarometri. Työolobarometrillä on seurattu työelämän laadun kehittämistä palkansaajien näkökulmasta koskien muun muassa töiden organisoitumista, työaika- ja palkkausjärjestelmiä, syrjintää, vaikutusmahdollisuuksia ja voimavaroja suhteessa työn vaatimukseen (Työolobarometri 2015). Perehdyttämisellä on suuri merkitys voimavarojen vahvistamiseksi ja työnhallinnan tunteen kehittämiseksi selkeyttämällä perustehtävää, opastamalla oikeanlaisessa tiedonhaussa ja -hallinnassa sekä tehtävien priorisoinnissa (Kupias & Peltola, 2009, 111 & 64).



Kuva 9. Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä (Kupias & Peltola 2009, 113)

Hyvässä perehdyttämisprosessissa perehdyttäminen on vuorovaikutteista, perehtyjät oppivat ja ryhtyvät aktiivisesti kyselemään lisää. Perehtyjät oppivat samalla toimimaan itsenäisesti ja tietävät, mistä saavat lisää tietoa tai apua. Perehdyttämisen tehokkuuden ratkaisee loppujen lopuksi se, miten hyvin perehtyjä toteuttaa oppimiaan asioita perehdytyksen jälkeen. Mitä paremmin perehtyjä on ymmärtänyt, oivaltanut ja omaksunut asiat, sitä todennäköisemmin hän osaa myös toimia oikein ja tarkoituksenmukaisesti työssään ja työyhteisössään. (Kupias & Peltola 2009, 112 & 166.)

Perehdyttämiseen pätee kuitenkin sama kuin kaikkeen muuhunkin yrityksen toimintaan, sitä täytyy kehittää jatkuvasti. Siksi on tärkeää, että perehdyttäminen on vuorovaikutteista, ja sen onnistumista kartoitetaan säännöllisesti kaikilta osallistujilta.

## 5 OPPIMISEN SEURANTA

Seurannan avulla voidaan varmistaa oppimisen onnistuminen. Perehdyttäjät seuraavat ja arvioivat oppimisprosessia, mikä osuus jo onnistuu, ja mitä on ehkä harjoitettava vielä lisää. Perehdyttäminen on parhaillaan vuorovaikutuksellista oppimista, kyselemistä, keskustelemista, kuuntelemista ja kannustamista. Perehdyttäminen on varmistettu vasta silloin, kun kaikki asiat on opetettu ja niiden oppiminen on myös yhdessä tarkistettu. Oppimisen varmistamista voidaan käydä läpi seuranta- ja arviointikeskusteluiden avulla. Keskustelun voi pitää esimies, perehdyttäjä tai muu työpaikkaohjaaja tilanteesta riippuen tarpeen mukaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

### 5.1 Ohjaus perehdytyksen jälkeen

Oppimisen arvioinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla ohjataan ja tarkistetaan, paitsi oppimistavoitteiden saavuttamista, myös oppimisen edistymistä, siis koko oppimisprosessia. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeitä sekä perehtyjälle että myös perehdyttäjälle, oppimisen ja ammattitaidon kehittämiseksi. Arviointi on lisäksi hyvä itsearviointin kehittämiskeino ja mahdollisesti motivointikeino. Perehdytyksessä arvioinnin kohteena on ammattitiedot ja -taidot. Ammattitiedot ja -taidot koostuvat seuraavista pääalueista: tekniset ja taloudelliset taidot (työtaidot), suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidot sekä sosiaaliset taidot, kuten yhteistyö-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Tärkeää on huomioida myös yleiset työelämätaidot, esimerkiksi päätöksentekotaidot, ongelmanratkaisutaidot ja oppimaan oppimisen taidot. Arviointia varten on hyvä laatia osaamistasot, joita voidaan käyttää arvioinnin kriteereinä. Osaamistasot myös yhdenmukaistavat osaamisen arviointia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 19.)



Kuva 10. Osaamistasot (Kangas & Hämäläinen 2007, 19).

### 5.2 Tiedonhankintakeinot

Koulutuksissa ei ole mahdollista oppia kaikkia asioita, vaan arjessa selviytymisessä tärkeäksi tulee tiedon hankkiminen. Uutta työntekijää tai uutta tehtävää opettelevaa kehoitetaan usein kysymään, jos tämä ei tiedä jotain. Uusi työntekijä saattaa kuitenkin epäröidä liiallista kysymysten esittämistä, ettei häntä vain koettaisi vaivaksi tai ymmärtämättömäksi. Miller ja Jablin (1991) ovat eritelleet alla mainitut seitsemän erilaista taktiikkaa, joiden avulla uusi työntekijä pyrkii hankkimaan tietoa. Taktikat vaihtelevat tilanteen mukaan, ja useampaa taktiikkaa on mahdollista hyödyntää samanaikaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 121–122.) On hyvä tiedostaa, millaisia eri tapoja tiedon hankintaan on olemassa. Tunnistamalla perehtyjälle luontaisen tiedonhankkimistavan, on mahdollista tehdä perehdytyksen jälkeisestä avun ja vahvistuksen kyselystä mielekkäämpää molemmille osapuolille, jolloin myös kysymisen kynnys saattaa madaltua.

- Avoin kysyminen on tehokasta tapa. Suoria kysymyksiä on helppo käyttää tilanteissa, jossa olo tunnetaan turvalliseksi.
- Epäsuorat kysymykset varmistavat, että molemmat osapuolet voivat säilyttää kasvonsa. Epäsuoria kysymyksiä käytetään yleensä epämukavissa tilanteissa.
- Kolmannelta osapuolelta hankitaan tietoa silloin, kun ensikäden tietoa ei ole saatavilla. Kolmannelta osapuolelta saatetaan varmistaa tulkintoja myös silloin, jos ensikäden tietoa ei ymmärretä tai saatu tieto tuntuu ristiriitaiselta.
- Rajojen testaaminen tarkoittaa sitä, että uusi työntekijä testaa erilaisia toimintatapoja katsoakseen ympäristön suhtautumista niihin.
- Verhotut keskustelut muodostuvat hienovaraisista kysymyksistä tai työntekijän johdattelemasta keskustelusta. Tällaiset kiertelevät tai kartoittavat lähestymiset voivat olla tarpeen silloin, kun uusi työntekijä ei tiedä asiasta riittävästi kyetäkseen muodostamaan oikeita kysymyksiä.
- Havainnointi on huomaamaton ja riskitön tapa hankkia tietoa. Havainnoimalla voidaan saada tietoa, esimerkiksi minkälaista työsuoritusta työyhteisössä arvostetaan.
- Tarkkailu on usein tavallista tilanteissa, joissa uusi työntekijä tuntee itsensä erityisen epävarmaksi. Tällöin on helpompi tyytyä vain tarkkailemaan tilannetta ymmärtämisen lisäämiseksi.

### 5.3 Tarvittavat tiedot

Miller ja Jablin (1991) ovat myös selvittäneet, mitä tietoa uusi työntekijä sitten tarvitsekaan. He ovat koonneet eri tutkimusten tuloksiin perustuen taulukon, jossa tiedon tarve on jaettu kolmeen ryhmään: vertailevaan tietoon, arviointitietoon sekä sosiaaliseen tietoon. Vertailevalla tiedolla tarkoitetaan sitä, mitä tulokkaalta työssä edellytetään. Arviointitiedolla halutaan tietää, miten menestymistä arvioidaan. Sosiaalisen tiedon avulla

tulokas suhteuttaa itseään ryhmän jäsenenä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 130.)

Taulukko 4. Esimerkkejä työntekijän etsimästä tiedosta perustuen Miller & Jablin 1991 (Kjelin & Kuusisto 2003, 131).

<b>Vertaileva tieto</b> (Työn suorittaminen)	<b>Arviointitieto</b> (Oman menestymisen arviointi)	<b>Sosiaalinen tieto</b> (Suhteet muihin)
Työohjeet	Palaute työsuorituksesta	Sosiaaliseen ympäristöön sopivuus
Työn perusta	Etenemismahdollisuudet	Sosiaalinen tuki
Organisaation toimintatavat	Käyttäytymisen sopivuus	Muiden persoonallisuus
Organisaation tavoitteet	Taitojen ja kykyjen riittävyys	Muiden mieltymykset
Normit	Oman työn tehokkuus	Painetilanteiden ja ristiriitojen johtaminen
Epäviralliset verkostot	Suorituksen riittävyys paineisessa tilanteessa	Henkilökohtaiset tavoitteet
Vastuun määrä		Ahdistuksen voittaminen
Työn tavoitteet		Oman roolin vahvistus
Tehtävien perusteet		Tunteet
Työprosessit		
Kehittymismahdollisuudet		
Toimintojen ja tapahtumien tulkinta		
Organisaatiosymbolien tulkinta		
Ylennykset ja palkitseminen		

## 6 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on OP Ryhmän Keskitetyn palvelutuotannon organisaation Vahinkovakuuttamisen palvelut –osasto ja pääasiallisena kohderyhmänä vakuutuskäsittelyä toteuttavat tiimit. Keskitetyn palvelutuotannon organisaatio tuottaa, kehittää ja ylläpitää palveluita vahinkovakuuttamisen, pankkitoiminnan ja varallisuudenhoidon liiketoiminta-alueilla, siksi myös toimeksiantajan esittely tarkastelee koko OP ryhmän historiaa, toimintaa ja tulevaisuuden näkymiä.

### 6.1 Historia

OPn menestystarina alkaa vuodesta 1901, jolloin perustettiin Osuuskasojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö (OKO). Vuonna 1915 OKO sai oikeuden luottojen myöntämiseen osuustoiminnallisille yrityksille ja myöhemmin myös kunnille ja seurakunnille. Ensimmäinen kotimainen obligaatiolaina laskettiin liikkeeseen vuonna 1916. 1920-luvulla osuuskasojen toiminta vakiintui ja niiden toiminta alkoi saada viitteitä pankkimaisuudesta. Vuonna 1928 perustettiin Osuuskasojen Keskusliitto, jonka tavoitteena oli maalaisväestön osuuskasojen ja paikallisten osuuskassaliittojen keskusjärjestönä sekä yhdyssiteenä toimiminen ja osuuskassaliikkeen edistäminen. Osuuskasojen vakuusrahasto aloitti toimintansa vuonna 1933, jonka myötä osuuskassajärjestön keskinäinen vastuu toteutui. Sodan jälkeen, Suomen jälleenrakentamisen aikana, osuuskassajärjestön markkinaosuus nousi äkillisesti nostaen osuuskassat tasaveroiseen asemaan vanhojen pankkiryhmittymien kanssa. Myös vuosina 1955–1969 osuuskasojen markkinaosuudet kehittyivät otollisesti, mikä oli merkki siitä, että osuuskassat sopeutuivat joustavasti uusiin olosuhteisiin. (OP n.d.)

Vuonna 1970 voimaan astuneiden uusien pankkilakien myötä osuuskasosta tuli osuuspankkeja. OKO aloitti rahoitusyhtiötoimintansa vuonna 1975. Pankkitoiminnan luonne muuttui 1980-luvulla säätelyjärjestelmän purkautumisen seurauksena. Osuuspankkien ja niiden keskuspankin OKO:n markkinaosuus kääntyi selkeään nousuun. Vuonna 1989 OKO listautui Helsingin arvopaperipörssiin. 1990-luvun alkupuolen pankkikriisi aiheutti myös Osuuspankkiryhmälle vaikeuksia, joista kuitenkin selviydettiin omin voimin. Vuonna 1991 Osuuspankkiryhmä nousikin suurimmaksi pankkiryhmäksi. OP-verkkopalvelu perustettiin vuonna 1996 ollen ensimmäinen verkkopankki Euroopassa ja toinen maailmassa. Vuonna 1997 Osuuspankkien Keskusliitto muutettiin osuuskunnaksi. Samalla ryhmän yhteistoimintamalli uudistettiin. (OP n.d.)

2000-luvulla pankkiryhmä muuttui finanssiryhmäksi, ja saavutti lähes kaikilla liiketoiminta-alueilla markkinajohtajan aseman. Vuonna 2005 toteutettu Pohjola-kauppa nosti OP Ryhmän johtavaksi finanssiryhmäksi Suomessa. Syksyllä 2007 ryhmän nimi muuttui OP-Pohjola-ryhmäksi ja OKO Pankki Oyj Pohjola Pankki Oyj:ksi. Vuonna 2012 ryhmä osti Skandia Lifen Suomen liiketoiminnot ja samalla perustettiin päiväkirurginen ortopedis-

ten sairauksien ja vammojen tutkimukseen ja hoitoon keskittyvä Omasairaala. Vuonna 2014 OP-Pohjola nimi yksinkertaistettiin OPksi. Samalla ryhmä aloitti suunnitelmansa poistaa Pohjolan osakepörssilistalta ja palata kokonaan asiakkaidensa omistamaksi. 7.10.2014 OP-Pohjola osk merkittiin ainoaksi osakkeenomistajaksi Pohjola Pankki Oyj:n osakasluetteloon. Vuonna 2016 Pohjola Pankki Oyj:n nimi muuttui OP Yrityspankki Oyj:ksi. Silloin myös vahinkovakuutuksessa käytetty nimi Pohjola Vakuutus muutettiin OP Vakuutukseksi. Omasairaala laajeni vuonna 2016 Helsingistä Tampereelle ja samalla nimi muutettiin Pohjola Sairaalaksi. (OP n.d.)



Kuva 11. OPn nykyinen liikemerkki (OP n.d.).

### 6.2 OP Tänään

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Ryhmä tarjoaa asiakkailleen kattavan ja monipuolisen pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelujen kokonaisuuden. Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen alueeseen, jotka ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen: yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen kaikkien kesken. Osuustoiminnallinen yritysmuoto tarjoaa liiketoiminnallisen ja yhteisöllisen roolin, joka on myös ryhmän identiteetin perusta. Vastuullisuus on keskeinen osa OPn arvoja ja strategiaa, ja ryhmä on sitoutunut edistämään yhteiskuntavastuuta liiketoiminnassaan. OPlla on 4,3 miljoonaa asiakasta, joista 1,7 miljoonaa on samalla osuuspankkien omistajajäseniä. (OP n.d.) OP on Suomen johtava asunto- ja yrittäjärahoittaja sekä vahinkovakuuttaja (OP Ryhmän osavuositiedote 2016).

ESPI Ratingin vuoden 2016 Pankki- ja rahoitustutkimuksen mukaan OPsta löytyy Suomen tyytyväisimmät yritysasiakkaat. Kyseessä on vuosittain tehtävä tutkimus, jossa tarkastellaan yhtiöiden asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta sekä viittä muuta tekijää, joiden avulla selvitetään, mikä tekee asiakkaista tyytyväisiä ja uskollisia. Tutkimuksen tulokset ilmoitetaan arvosanalla välillä 0-100. OPn arvosana oli 79,2. Tutkimuksen mukaan yritysasiakkaiden tyytyväisyys ei ole toimialatasolla juurikaan muuttunut edelliseen vuoteen verrattuna, mutta OP on noussut järjestyksessä ykköseksi parantamalla asiakastyytyväisyyttään jokaisella osa-alueella. (Pankki ja rahoitus 2016 -tutkimus.)

### 6.3 Strategia

Finanssialalla, niin kuin monella muullakin alalla digitalisaation tuulet puhaltaavat voimakkaasti. ”Kaikki mikä voi digitalisoitua, digitalisoituu” (Gerdt & Korhikoski 2016, 38). Puhutaan digitaalisesta murroksesta, joka asettaa uusia haasteita ja pakottaa uudistumaan. Tänä päivänä asiakas odottaa henkilökohtaisempaa palvelua, juuri sillä hetkellä valitsemastaan kanavasta. Yritysten pitää hallita omni channel eli kaikkikanavaisuus, jossa palvelujen tarjonta on organisoitu asiakaslähtöisesti, jotta asiakas voi hoitaa asiansa missä kanavassa tahansa, milloin tahansa ja saumattomana palvelukokemuksena (Filenius 2015, 28). Myös vuoropuhelun pitäisi olla kanavariippumaton. Tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi sosiaalisessa mediassa käyty keskustelu ja soitto asiakaspalveluun pystytään yhdistämään yhdeksi kokonaisuudeksi. (Gerdt & Korhikoski 2016, 39.) Tällä hetkellä OPn Vahinkovakuutuksen palvelut -osastolla asiakasjärjestelmään tallennetaan mitä keskusteluja asiakkaan kanssa on käyty puhelimesta, kasvotusten, sähköpostitse tai verkkoviesteillä, mutta sosiaalisen median avulla käyty keskustelu, ei ole ainakaan helposti asiakasrajapinnan käytävissä.

OPn perustehtävä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia vahvan vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla. OPn kilpailuetuina ovat kokonaisvaltainen finanssipalvelu, parhaat keskittämisedut, lähellä asiakasta, osuustoimintaperusta, suomalaisuus ja vakaus. Tavoitteena on olla maailman paras asiakasomisteinen finanssiryhmä. Vuonna 2015 Talousmedia Bloomberg arvioi OP Ryhmän Euroopan vahvimaksi pankiksi. Maailmanlaajuisella tasolla OP sijoittui kahdeksannelle sijalle, mutta osuustoiminnallisista pankeista OP oli kolmanneksi vahvin. (OP n.d.) Kesällä 2016 OP vahvisti uuden pitkän aikavälin strategian, jonka tavoitteena on muuntautua puhtaasta finanssialan toimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi. Strategian taustalla on asiakaskäyttäjien muutos sekä digitaalisen murroksen synnyttämä finanssialan muutos. Näiden lisäksi, globalisoituminen sekä yhteiskunnan murros, kuten demografinen muutos eli väestönmuutostapahtumat, heikko talouskasvu, sote-uudistus, kuntarakenteen muutos sekä alueellinen ja väestöryhmien välinen eriarvoistuminen, vaikuttavat OPn liiketoimintaan. Strategiassaan OP julistaa käynnistävänsä rohkean ja arvojensa mukaisen muutoksen perinteisestä finanssitoimijasta digitaalisen ajan toimijaksi. Vahvan finanssiosaamisen perustan lisäksi OP jatkaa laajentumista terveys- ja hyvinvointipalveluissa, tavoitteenaan rakentaa siitä ryhmän neljäs vahva liiketoiminta-alue. Muutoksista huolimatta vanhojen prosessien sujuvuus ja toimintavarmuus luvataan varmistaa. Strategiassa korostetaan asiakaskokemuksen kehittämistä palveluita ja toimintoja digitalisoimalla. (OP Strategia 2016.)

Sen lisäksi, että digitaalisuutta kasvatetaan nykyisten liiketoimintojen osalta, digitaalisilla palveluilla valmistaudutaan laajentamaan toimintaa myös ulkomaille. Uudistumista on tarkoitus vahvistaa kumppanuuksilla ja



yrittäjyystoilla. Tulevaisuuden osuuspankit ovat moderneja ja aktiivisia yhteisöjä, jotka tarjoavat erinomaisen asiakaskokemuksen yhdistämällä saumattomasti henkilökohtaisen ja digitaalisen palvelun. Nykyluoketoimintojen tehostaminen ja uudistaminen syntyvät palveluiden digitalisoinnista ja automatisoinnista, tarjoaman uudistamisesta ja kumppanoitumisesta sekä liiketoimintaportfolion jatkuvasta priorisoinnista ja voimavarojen kohdentamisesta strategisesti merkittäviin liiketoimintoihin. Finanssiälystä ollaan leipomassa uuden digitaalisen OPn keskeistä menestystekijää. Sen lisäksi tärkeimpänä asiana on asiakaskokemuksen ja omistaja-asiakkaan edun nostaminen kaiken toiminnan keskiöön. (OP Strategia 2016.)

### 6.4 Arvot

OPn arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Ihmisläheisyydellä tarkoitetaan sitä, että OP on olemassa ihmistä varten. OPn toiminnan lähtökohtana on aito välittäminen asiakkaista sekä työyhteisön jäsenistä. OP on helposti ja miellyttävästi lähestyttävä, ja missä ihminen kohdataan arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä. Ihmisen arvostus näkyy kaikessa OPn toiminnassa. Vastuullisuus muodostuu siitä, että OP toimii sekä paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. OP rakentaa pitkäjänteisiä ja keskinäiseen luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Vahvalla ammattitaidolla vastataan toiminnan laadukkaudesta, asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta. Yhdessä menestyminen kattaa monta asiaa. Menestyminen yhdessä asiakkaiden kanssa, antaa suunnan ja vauhdin toiminnan ja palvelujen kehittämiselle. Sen lisäksi toiminta yhtenäisenä ryhmänä lisää turvaa asiakkaalle ja parantaa palvelukykyä. Myös hallinnon ja henkilöstön yhteinen voittamisen tahto luo jatkuvan menestyksen kautta perustan hyvälle maineelle. (OP n.d.)

Ryhmän toimintaan on tulossa merkittäviä muutoksia, kuten strategiakin osoittaa. OP Ryhmän arvot säilyvät muutoksesta huolimatta ennallaan, ja niiden merkitystä halutaan korostaa jatkossa entistä enemmän myös varsinaisessa työn tekemisessä ja päätöksenteon ohjaamisessa. Arvot tukevat myös strategisten tavoitteiden toteuttamista. Työn tekemisessä ja päätöksenteon ohjaamisessa arvot näkyvät esimerkiksi siten, että jokaisen työntekijän tulee kantaa vastuu omasta tekemisestään ja osaamisestaan, jotta pystyy palvelemaan asiakkaita asiantuntevasti, ystävällisesti, vastuullisesti ja tehokkaasti. Asiakasta pitäisi pystyä palvelemaan mahdollisimman laajasti asiakkaan valitsemassa palvelukanavassa, jotta voidaan tarjota ylivertainen asiakaskokemus. Asiakkaalla ei tarkoiteta pelkästään loppuasiakasta, vaan myös sisäisiä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Jokaisen työntekijän tulee muistaa, että kaikkien tekemisellä on merkitys OPn, ja samalla asiakkaan, menestyksessä. Tämän esiintuominen on hyvä muistaa perehdyttämisessäkin. Vastuunotto omasta tekemisestä ja osaamisesta tarkoittaa myös sitä, että täytyy osata pyytää apua tai lisäkoulutusta, mikäli kokee omassa osaamisessaan puutteita. Niin ikään

toimintatapojen ja -prosessien kehittäminen on jokaisen vastuulla eli kehittämiskohteet ja -ideat tulee nostaa rohkeasti esille. Toki arvojen tulee heijastua samalla tavalla henkilöstöön johtamisen näkökulmasta. Tarkoitetaan sitä, että vastuut ja tavoitteet tulee olla selvät, ja niihin tulee olla annettu riittävät eväät. Ohjaaminen, tuki ja palautteenanto ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta.

### 6.5 Liiketoiminta-alueet

OP Ryhmän nykyliiketoiminta-alueet ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Toimintaa ollaan laajentamassa uudelle liiketoiminta-alueelle, hyvinvointipalveluihin.

Pankkitoiminta on ryhmän liiketoimintasegmenteistä suurin. Henkilöasiakkaille tarjotaan tuotteita ja palveluita talouden hoitoon, asunnon hankintaan sekä sijoittamiseen. Yritysassiakkaille tarjolla on rahoitukseen sekä kassanhallintaan ja maksuliikenteen hoitoon tarvittavat palvelut. Kotimaisille asiakkaille tarjotaan monipuoliset rahoitus-, sijoitus ja maksuliikeratkaisut myös kansainvälisesti. Ulkomaisille asiakkaille tarjotaan pankkipalvelut sekä Suomeen että lähialueisiin liittyvän liiketoiminnan tarpeisiin. Ryhmän tavoitteena on olla Suomen johtava yritys- ja investointipankki.

Vahinkovakuutustoiminnassa OP on maksutulolla mitattuna Suomen johtava vahinkovakuuttaja. Ryhmä tarjoaa henkilö- sekä yritys- ja yhteisöasiakkailleen kattavaa vakuutusturvaa. Tavoitteena on vahvistaa markkina-asemaa erityisesti henkilöasiakkaiden keskuudessa. Vahinkovakuutustoimintaa harjoittavat OP Yrityspankki -konserniin kuuluvat OP Vakuutus, A-Vakuutus, Eurooppalainen sekä Baltiassa toimivat Seesam-yhtiöt. Eläkevakuuttamisen osalta OP tekee yhteistyötä Keskinäisen eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen kanssa.

Varallisuudenhoidossa löytyy monipuolisia tuotteita ja palveluita vakuutussäästämässä, henkilöriskien vakuuttamisessa, rahastoissa ja sopusopimuspohjaisessa varallisuuden hoidossa. Tavoitteena on vastata jokaisen asiakkaan säästämis- ja sijoittamistarpeisiin sopivimmalla tavalla. (OP n.d.)

### 6.6 Tulevaisuuden näkymät

Toimintaympäristön ymmärtäminen tulee olemaan yksi keskeisistä tekijöistä menestysaseman säilyttämisessä. Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaiden valintoihin? Miten kilpailijat reagoivat? Kuinka sidosryhmät kokevat tuotteet, palvelut tai niiden mahdolliset muutokset? (Filenius 2015, 15.) Kuten OPn strategiakin osoittaa, finanssialan murroksen myötä toimintaa täytyy uudistaa, digitaalisia palveluja kehittää ja rakentaa, sekä myös laajentaa toimintaa uusille liiketoiminta-alueille.

Liiketoimintojen laajentaminen Pohjola Sairaalan toiminnan kautta on lähtenyt hyvin liikkeelle. Helsingin toimipiste on saanut hyvää palautetta, ja palvelun laajeneminen muualle Suomeen, kasvattaa palvelun käyttäjämääriä. Tampereelle elokuussa 2016 avatun toimipisteen avajaisissa vieraili ihmisiä yli odotusten. Vakuutusyhtiön yhteydessä toimiva sairaala muun muassa nopeuttaa asiakkaiden hoitoon pääsyä ja helpottaa korvausten hakemista. Pohjola Sairaala toiminta perustuu siihen, että ihmisille tarjotaan oikeanlaista hoitoa oikeaan aikaan. Pohjola Sairaalaan soittaessa puheluun vastaavat hoivamestarit, jotka kartoittavat hoidon tarpeen. Näin asiakkaan ei tarvitse käydä turhilla käynneillä, vaan asiakas saa suoraan sitä hoitoa, mikä on siinä tilanteessa aiheellista. Tavoitteena on mahdollisimman sujuva hoitoketju ja tyytyväiset asiakkaat (OP n.d.). Pohjola Sairaala täyttää markkinoilla ollutta tyhjiötä yhdistäessään terveyspalvelut ja vakuutuspalvelut asiakkaan kokonaisvaltaisen huolenpidon järjestämiseksi. Tietenkin täytyy huolehtia, että kaikki menee vastuullisesti ja asiakkaat eivät koe, että hoidossa säästetään korvausten takia.

OP vetoaa markkinoinnissaan tunteisiin erilaisten tarinoiden avulla. tarinat ovat portti vahvoihin tunteisiin, ja päätöksenteosta valtaosa pohjautuu juurikin tunteisiin. Tunteet ja mielipiteet rohkaisevat ja kannustavat toimimaan: keskustelemaan, jakamaan, ottamaan kantaa, tekemään ostopäätöksiä, kokemaan vastustusta taikka ihailua. (Hilliaho & Puolitaival, 2015, 27.)

## 7 PEREHDYTYS OPSSA

Vakuutuksilla on tärkeä rooli yhteiskunnallisten rakenteiden ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Kun puhutaan perehdyttämisestä vakuutusalanalla, tulee huomioida vakuutusalan organisaatioiden toimintaa, sekä vakuutusalan rakennetta ja merkitystä osana yhteiskunnallista ja kansantaloudellista toimintaa. Vakuutusalan perehdyttämisessä tärkeimpiä läpi käytyjä asioita ovat vakuutusten ominaisuudet, vakuutustoiminnan perussäännöt, hyvä vakuutustapa ja lainsäädäntö, henkilötietojen käsittely, vaitiolo- ja tietosuojavaltuus ja rahanpesun estäminen.

### 7.1 Perehdytysprosessi nyt

OPn perehdytyskonsepti on pääsääntöisesti laatuperehdyttämistä, joka pitää sisällään myös malliperehdyttämistä ja vierihoitoa. Yleinen kaikille OPssa työskenteleville toteutettava yhteinen perehdytys toteutetaan pääsääntöisesti henkilöstöhallinnon tekemillä verkkokursseilla. Myös tehtäväkohtaiseen perehdytysmateriaaliin löytyy verkkokursseja tehtäväkuvan mukaan, riippuen työskenteleekö henkilö päivittäispalveluissa, rahoituspuolella, varallisuudenhoidossa, vahinkovakuuttamisessa vai kiinteistönvälityksessä. Vahinkovakuuttamisen tehtäväkohtaisessa perehdytyksessä opetetaan hyvän vakuutustavan ja vakuutussopimuslain vaatimusten tunteminen sekä vastuuvallinnan merkityksen ymmärtäminen, vakuuttamis- ja korvausprosessien keskeisten osien ja toimijoiden tunteminen, keskeisten vakuuttamistuotteiden ja -palveluiden hallinta, asiakkaan vakuutustarpeiden kartoittaminen ja ratkaisujen myynti sekä asiakkaan ohjaaminen korvauspalveluun ja asiakkaan aktivoiminen myös muiden palvelukanavien käyttöön. Näihin löytyy yleiset verkkokurssit ja materiaalit. Kaikille ryhmässä työskenteleville pakollisia verkkokursseja on vajaa kymmenkunta. Suurin piirtein saman verran on myös kaikille perehtyjille suositeltavia kursseja. Sen jälkeen valitaan tehtävään liittyviä verkkokursseja sen mukaan, millä liiketoiminta-alueella henkilö tulee työskentelemään.

Tarkempi tehtäväkohtainen perusosaaminen on osaston ja tiimin vastuulla. Näihin on omat materiaalit ja omat perehdyttäjät. Vakuutuskäsittelyssä perehdyttäjänä käytetään usein nimettyä perehdyttäjää. Nimetty perehdyttäjä on usein henkilö, joka on kokenut kyseisen tehtävän käsittelyssä, ja osaa kertoa tehtävästä mahdollisimman laajasti. Osaamisen karttuessa työtehtäviä usein lisätään ja osaamista syvennetään. Syväosaamisen perehdyttämisen hoitaa yleensä kyseisen lajin asiantuntija. Asiantuntijatasoinen osaamiseen perehdyttäminen toteutetaan enemmänkin räätälöidyllä perehdyttämismallilla.

Vahinkovakuutuksen palvelut -osastolla on olemassa perehdytyksen muistilista, joka kattaa kaikki aiemmissakin osioissa tärkeäksi nostetut asiat. Lisäksi on olemassa henkilöstöhallinnon laatima OP Ryhmätasoinen perehdytysuunnitelmamalli, jossa kuvataan, mitä asioita pe-

rehdytysprosessiin kuuluu, ja missä järjestyksessä perehdyttämisen tulisi edetä. Varsinainen perehdytysuunnitelma on tarkoitus soveltaa mallin pohjalta perehtyjän henkilökohtaisten tarpeiden mukaan. Lisäksi perehdytysmateriaaleista löytyy jo tervetuloa-kirje, perehdytyksen väliarviointi-, loppuarviointi- ja itsereflektointilomakkeet. Syystä tai toisesta näiden perehdytysmateriaalien käyttö ei ole osastolla kovin yleistä. Työn edetessä sain usein kuulla, ettei tällaisten materiaalien olemassa olosta ole edes tiedetty. Osastolla ollaan parhaillaan uudistamassa Sharepoint-sivustoa, joten siinä yhteydessä on hyvä huomioida, että perehdyttämisen materiaalit olisivat helposti perehdyttäjien ja esimiesten saatavilla. Pienimuotoinen koulutus uuden Sharepointin käytettävyyteen voisi olla paikallaan.

### 7.2 Toimeksianto

Tässä työssä keskitytään organisaatio-osaamiseen, ja vielä syvemmin tehtäväkohtaiseen osaamiseen. Vahinkovakuutuksen palvelut -osastolla vakuutuskäsittelytiimejä on neljä: Henkilöasiakkaiden henkilövakuutukset, Henkilöasiakkaiden ajoneuvot ja omaisuus, Yritysasiakkaiden henkilövakuutukset ja Yritysasiakkaiden ajoneuvot ja omaisuus. Sen lisäksi osastoon kuuluu Myyjän tuki 1- ja 2-tiimit, Henkilöasiakkaiden verkkopalvelu -tiimi, viisi Henkilöasiakkaiden puhelinpalvelu -tiimiä, kaksi yritysasiakkaiden puhelinpalvelu -tiimiä ja Yritysasiakkaiden vuositarkastus -tiimi. Perehdytyksen tarve vaihtelee osastolla. Vakuutuskäsittelyn puolella perehdyttämisen on viime aikoina painottunut enemmän osaamisen syventämiseen tai laajentamiseen, kun taas puhelinpalvelun puolella perehdytetään enemmän uusia työntekijöitä. Toimeksiannossa toivottiin selkeyttä perehdytysuunnitelmaan. Suunnitelmassa pyydettiin huomioitavan yhtiön arvot, asiakaskokemus, materiaalit ja ylipäätään tärkeiden asioiden oivalluttaminen. Mitään selkeitä toiveita lopputuotosten suhteen ei annettu.

Työn aloittamisen jälkeen osastolla toteutettiin uudelleen organisointi. Siinä vaiheessa, kun aloitin opinnäytetyön tekemisen, osaston nimi oli vielä Vahinkovakuutuksen tuotantoprosessit, ja osasto koostui ainoastaan vakuutuskäsittelystä. Organisaatiomuutoksen jälkeen sovittiin, että tutkimuksessa keskitytään alkuperäisen suunnitelman mukaan vakuutuskäsittelyyn, koska toiminta uuden osaston eri tahojen välillä on hyvin erilaista, ja kysely oli jo rakennettu vakuutuskäsittelyn näkökulmasta. Toki toimeksiantaja pyysi huomioimaan myös uuden osaston rakenteen niissä asioissa, missä se oli järkevää. Lähinnä olen tuonut esille johtopäätöksissä, kuinka kysely voidaan hyödyntää myös puhelinpalvelussa, ja kuinka käsittely ja puhelinpalvelu voivat perehdytyksen osalta tukea toinen toisiansa.

Perehdytysprosessin kehittäminen edellyttää lähtötilanteen selvittämistä. Lähtötilanteen selvittämisellä tarkoitetaan kartoittamista, että mitkä asiat ovat jo kunnossa ja missä olisi vielä parannettavaa. Kun lähtötilanne on arvioitu ja analysoitu, määritetään kehittämistavoitteet ja sitä myötä tar-

kemmat kehittämiskohteet. Kehittämiskohteet määräytyvät sen mukaan, että asetettu tavoite on korkeampi kuin nykytilanne. Kehityskohteet kannattaa valita tarkkaan, ja keskittyä tärkeimpiin konkreettisiin asioihin. Sitä ennen kannattaa analysoida ongelmaa vielä tarkemmin. Kehityskohteita ei voi olla kerralla montaa, vaan tarpeista kannattaa valita tärkein tai enintään kaksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25.)

### 7.3 Perehdytysprosessissa huomioitavat asiat

Kuten jo aiemmin on käsitelty, perehdytys suunnitelmassa ja sen toteuttamisessa on paljon huomioitavia asioita. Toimeksiantajan näkökulmasta katsottuna perehdytyksen tärkeimpiä kohtia ovat muun muassa lähtötason selvittäminen, pitkän poissaolon jälkeen palaavan henkilön perehdyttäminen, määräaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen, asiakaskokemus ja palveluketjut.

#### 7.3.1 Lähtötaso

Uudelle työntekijälle kaikki on uutta. Kannattaa miettiä mitä kaikkea ensimmäisenä päivänä voi käydä läpi, koska vain pieni osa asioista jää muistiin heti. Jos perehdyttäjät ja perehtyjät eivät ole toisilleen entuudestaan tuttuja, kannattaa aikaa käyttää tutustumiseen, koska tutustuminen helpottaa yhteistyön aloittamista. Keskustelun avulla saadaan tietoa perehtyjän aiemmasta osaamisesta, jotta pystytään arvioimaan, mistä koulutuksessa kannattaa lähteä liikkeelle. Myös perehtyjän omia odotuksia on hyvä selvittää, esimerkiksi miten paljon tukea perehtyjä itse odottaa. Usein perehdytyksessä aloittaa monta uutta työntekijää, joten kuinka lähtötaso voidaan huomioida silloin? Onko mahdollista hyödyntää työhaastattelussa saatuja henkilön luonteeseen ja oppimiseen liittyviä tietoja? Perehdytyksen alussa usein esitellään itsensä ja kerrotaan työhistoriasta ja mahdollisesta aiemmasta kokemuksesta alalta, mutta pitäisikö tilanteessa kartoittaa myös jokaisen luonteenpiirteitä, oppimistyyliä ja motivaatioon liittyviä tekijöitä? Tilanne voi tosin olla kiusallinen joillekin ihmisille, eikä perehtyjän ja perehdyttäjän kahdenkeskiseen haastatteluun aina ole mahdollisuutta. Olisikin hyvä, jos tämän tyyppisiä tietoja voisi jakaa perehdyttäjälle heti rekrytointivalinnan jälkeen. Tällöin asiat voidaan huomioida jo mahdollisimman varhain tarkempaa perehdytys suunnitelmaa laadittaessa, kuten aiemmin perehdytyksen toimijoita käsiteltäessä tuotiin esille.

#### 7.3.2 Pitkän poissaolon jälkeen palaaminen

Pitkän poissaolon, esimerkiksi vanhempainvapaan tai pitkän sairausloman, jälkeen töihin palaaminen vaatii perehdyttämistä. Tällöin perehdyttämisen taso riippuu monesta asiasta. Palaako työntekijä täysin samaan tehtävään, kuin missä työskenteli aiemmin? Kuinka pitkään tämä ehti työskennellä tehtävässään ennen pois jääntään? Kuinka paljon muutoksia on

tapahtunut poissaolon aikana? Tällaisessa tilanteessa on tärkeää kartoittaa lähtötaso huolella. Muuten riskinä on, että aloitetaan liian syvältä ja perusteet jää huomioimatta, taikka aloitetaan liian yksinkertaisista asioista ja perehtyjä pitkästyy. Pitkän poissaolon jälkeen palaava henkilö olisi mahdollisuuksien mukaan hyvä perehdyttää yksilöllisesti, eikä esimerkiksi yhdistää johonkin toiseen koulutusryhmään. Muuten voi olla, ettei perehdytys etene järkevästi lähtötasoon nähden, ja riski perehtyjän motivaation laskemisesta kasvaa.

### 7.3.3 Määräaikaiset työntekijät

Toimeksiantaja käyttää paljon määräaikaisia työntekijöitä ja vuokratyövoimaa, esimerkiksi kiireapuna ja kesätyöntekijöinä. Lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttämisessä on käytettävissä usein vähän aikaa, joten perehdyttämisessä on kiinnitettävä huomiota työn kannalta tärkeimpiin asioihin. Selkeät ohjeet ja ajan tasalla oleva oheisaineisto korostuvat, silloin kun kyseessä on pikaisesti koulutettavista tai satunnaisesti työskentelevistä henkilöistä. Kesätyöntekijät ja kiireapulaiset tulevat usein isompana ryppäänä, joten silloin ei yksilölliseen perehdytykseen ole mahdollisuutta. Tällöin täytyy noudattaa suunniteltua pohjaa, ja pyrkiä huomioimaan jokainen perehtyjä yksilönä mahdollisuuksien mukaan. Toki määräaikaiset työntekijät usein koulutetaan sellaiseen työhön, jossa oppimisaika on työsuhteen pituuteen nähden järkevä.

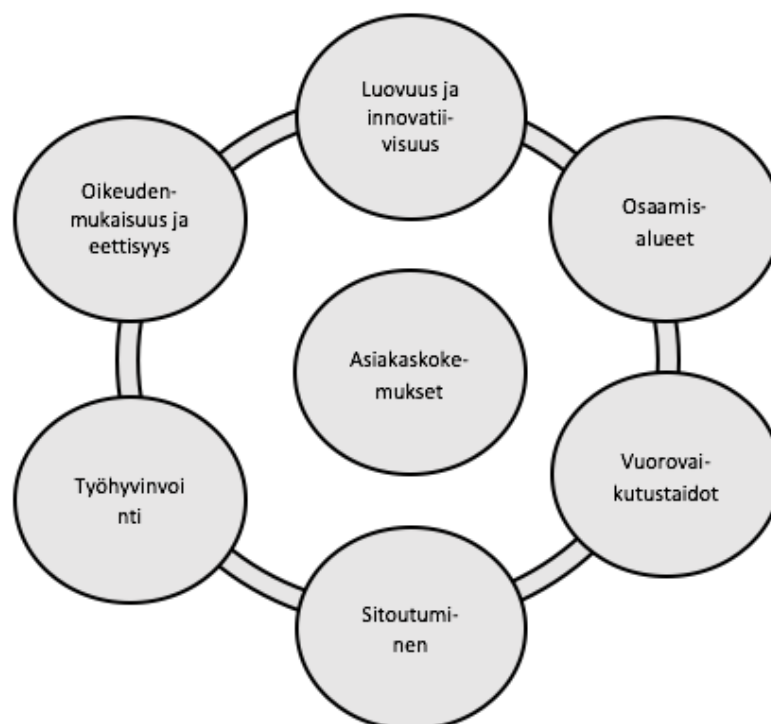
### 7.3.4 Asiakaskokemus

Hyvä asiakaskokemus muodostuu seuraavista elementeistä:

- Saavutettavuus, nopeus, prosessien sujuvuus ja asiainninn miellyttävyys.
- Saako asiakas palvelua haluamissaan kanavissa, silloin kun hän haluaa?
- Onko asiakkaan helppo löytää tarvitsemansa tuotteet ja palvelut?
- Kuinka nopeasti asiakas saa vastauksen kysymyksiinsä ja olennaista tietoa tuotteista tai palveluista asiakaspolun eri vaiheissa?
- Saako asiakas haluamansa tuotteet ja palvelut odotuksiinsa nähden riittävän nopeasti ja tehokkaasti?
- Onko asiakkaan ostokokemus yrityksen kanssa sujuva ennen ja jälkeen ostopäätöksen?
- Toistuvatko asiakaspalautteissa samat haasteet?
- Toimivatko yrityksen sisäiset prosessit tehokkaasti, ja sujuuko sisäinen viestintä odotusten mukaisesti?
- Onko yrityksen palvelulupaus määritelty, ja ovatko asiakkaat tyytyväisiä saamaansa asiakaspalveluun?
- Onko yrityksessä hyvä henki ja tukeeko se asiakaspalvelukulttuurin synnyttämistä ja säilymistä?

(Gerdt & Korhikoski 2016, 230–234.)

Asiakaskokemus syntyy asiakkaan aiemmista kokemuksista, odotuksista, haluista ja toiveista. Ylivoimaisella asiakaskokemuksella tarkoitetaan sellaista asiakaskokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan, sekä kertomaan muille positiivisesta kokemuksesta (Fischer & Vainio 2015, 9). Ylivoimaisen asiakaskokemuksen ydin on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, täyttäminen ja ylittäminen. Ylivoimainen asiakaskokemus syntyy vasta sellaisessa kulttuurissa, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa asiakkaalle ja ottaa siksi vastuun hänen palvelemisestaan. Asiakaskeskistä kulttuuria voidaan rakentaa kiinnittämällä huomiota asiakaskokemukseen myös rekrytoinnissa, perehdyttämisessä ja osaajien valitsemisessa. Tutkimusten mukaan parhaiten menestyvät yritykset painottavat kompetenssiosaamisen lisäksi henkilöiden potentiaaliin, sekä yksilön ja yrityksen arvomaailman yhteensopivuuteen. Asiakaskokemuksen kannalta tärkeitä tekijöitä on, että asiakasrajapinta ymmärtää yrityksen strategian, työntekijät valtaistetaan itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon, työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan ja heille annetaan vapaus innovointiin, karsitaan turhaa hierarkiaa sekä investoidaan asiakasrajapintaan (Gerdt & Korkiakoski 2016, 55, 93–114). Henkilöt on myös valmennettava niin hyvin, että he kykenevät tekemään organisaation kannalta hyviä päätöksiä ylittämällä samalla asiakkaiden odotukset. Henkilöstö, johtajista lähtien, pitää sitouttaa asiakaskeskeisyyteen esimerkiksi tosielämän tarinoiden avulla oivalluttamalla. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet ovat luovuus ja innovatiivisuus, osaaminen, vuorovaikutustaidot, sitoutuminen, työhyvinvointi sekä oikeudenmukaisuus ja eettisyys. (Juuti 2015, 64–66.)



Kuva 12. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Juuti 2015, 66).



Asiakaskokemus muuttuu koko ajan tuotteiden, konseptien, toimintatapojen ja teknologian muuttuessa. Digitalisoituminen tuo entistä tehokkaammat ja monipuolisemmat keinot onnistuneiden asiakaskokemusten tuottamiseen. Asiakaskokemuksen merkitys korostuu etenkin niillä markkinoilla ja liiketoiminta-alueilla, joilla on runsaasti kilpailua, tai tuotteita ja palveluita on vaikea erilaistaa (Juuti 2015, 31–40). Sosiaalinen media on mullistanut tiedonhankinnan ja asiakaskokemusten jakamisen. Kuluttajien osaaminen ja tietoisuus erilaisista vaihtoehdoista sekä asiakaskokemuksista on aivan eri tasolla, kuin vaikkapa 10 vuotta sitten. (Filenius 2015, 15.

Prosessien rakentamisella on tarkoitus parantaa yrityksen sisäistä tehokkuutta, eivätkä ne siis aina takaa parasta asiakaskokemusta. Äärimmilleen tehostetut prosessit voivat pikemminkin johtaa asiakkaan pomputteluun, koska jokainen haluaa tehdä työnsä sovittujen aikarajojen puitteissa, joten hankalat tapaukset siirretään eteenpäin. (Gerdt & Korhikoski 2016, 116.) Osastojen ja yksiköiden tehtävän jaon selkeyteen sekä asioiden hallintaan ja tehokkuuteen tähtäävät organisoitumisen muodot aiheuttavat siiloutumista. Siiloutuminen monimutkaistaa organisaation toimintaa ja pahimmassa tapauksessa johtaa siilojen väliseen arvostuksen puutteeseen tai valtataisteluihin. Myös työorganisaatiossa vallalla olevat ristiriidat tai yksilöiden liiallinen itsekkyyks voivat olla esteenä asiakaskeskeisen kulttuurin luomisessa. (Juuti, 2015, 20–27.) Gerdt ja Korhikoski mainitsevat, että Start-up yrityksissä prosessien määrä on vähäistä, ja niiden yrityskulttuurissa kannustetaan voimakkaasti oma-aloitteisuuteen ja ratkaisulähtöiseen toimintaan. Massatekemisessä toki kannattaa hyödyntää automaatiota ja noudattaa selkeitä ohjeita, mutta toisaalta tietyissä tilanteissa pitää pystyä joustamaan eikä vedota prosesseihin ja toimintatapoihin. ”Aito asiakaskeskeisyys vaatii omistajuutta ja vastuunkantamista, prosesseista viis”, Gerdt ja Korhikoski kirjoittavat. Jokaisen tehtäväkuvan ja jokaisen roolin sekä prosessin tulisikin olla suunniteltu asiakkaan lähtökohdista. (Gerdt & Korhikoski 2016, 117). Tähän OPssa ollaan suuntaamassa. Automatisoinnilla pyritään vapauttamaan asiantuntijoita vaativampiin ja asiakkaalle hyötyä tuottaviin tehtäviin. Myös organisoitumista ja palveluketjujen kehittämistä on tarkasteltu asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Ylivoimainen asiakaskokemus -teoksessa kerrotaan Danske Bank Oyj:n Suomen toimitusjohtajan Risto Tornivaaran haastattelussa, että Dansken koulutus keskittyy paljon enemmän asiakkaan ymmärtämiseen ja hallintaan, kuin pankin tuotteiden ulkoa opetteluun. Syväosaajat koulutetaan erikseen omaan tehtäväänsä. Strategisesti keskeisten palvelujen koulutusosuus korostuu, sillä niissä tarvitaan henkilöitä, jotka pystyvät ratkaisemaan asiakkaiden tarpeet heti. Teoksessa on haastateltu myös Tamro Oyj:n toimitusjohtajaa Kai Kaasalaista, jonka mukaan asiakaskokemuksessa on kyse siitä, että yritetään ymmärtää, mitä asiakas haluaa ja tarvitsee. Tämä ei liity pelkkiin tuotteisiin, vaan myös prosesseihin. (Gerdt & Korhikoski 2016, 63.)

Palvelulupaus on yksi tapa rakentaa yhtenäistä palvelukonseptia asiakkaille. Konkreettinen palvelulupaus on erinomainen keino kommunikoida asiakkaalle odotettavissa oleva palvelutaso. Palvelulupaus on hyvä ottaa osaksi asiakasstrategiaa, koska palvelulupaukset auttavat myös henkilöstöä vastaamaan asiakkaiden odotuksiin palvelusta. (Gerdt & Korhikoski 2016, 108.) OPn Keskitetty palvelutuotanto –organisaation palvelulupaus on ”ennennäkemätöntä helppoutta ja vallankumouksellista vastuunottoa”, joka tarkoittaa, että asiat pyritään tekemään mahdollisimman helpoksi ja yksinkertaisiksi niin ulkoisille kuin sisäisillekin asiakkaille, ilman pompottelua tai asioiden siirtämistä. Tämä lisäksi jokaiselle työjonolle ja tehtävälle on olemassa omat käsittelyaikaan tai vastausasteeseen liittyvät palvelulupaukset.

Asiakastytymättömyys johtuu usein siitä, että asiakaspalvelulle on luotu kestävämmät puitteet, kuten esimerkiksi palvelupisteiden vähäisyys, liiallinen tehokkuuden mittaaminen ja liioitellut asiakaslupaukset. Goodmanin suorittamien tutkimusten mukaan, vain noin 20 % asiakastytymättömyydestä johtuu henkilöstön tekemistä virheistä tai vääränlaisista käytäytymistavoista, kun taas suurin osa johtuu tuotteista, toimintatavoista tai markkinointiviestinnästä johtuvista seikoista. (Juuti 2015, 30.)

Toiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi täytyy toteuttaa laajalaisesti. Muutosohjelman tulee olla kokonaisuus, joka vaikuttaa kaikilla asteilla, kaikissa koulutuksissa ja kaikessa tekemisessä. Isoilla yrityksillä sisäiset prosessit raskauttavat organisaatorakennetta, jonka seurauksena asiakas jää lähinnä asiakasrajapinnassa työskentelevien vastuulle. Ei riitä, että mitataan NPS-lukua, ellei siitä saatavaa tietoa käytetä prosessien ja tuotteiden kehittämiseen. NPS eli Net Promoter Score on asiakaskokemuksesta puhuttaessa yleisimmin mainittu mittausmenetelmä, jota monet asiantuntijat pitävät parhaana tapana mitata asiakaskokemusta. NPS perustuu yhteen kysymykseen: kuinka halukkaita asiakkaat ovat suosittelemaan tuotetta tai palvelua muille asiakkaille. Suosittelemista mitataan asteikolla 1-10. Suosittelemiseksi tulkitaan vastaajat, jotka antavat arvosanaksi 9-10. Arvostelijoiksi tulkitaan ne, jotka vastaavat väliltä 1-6. Jäljelle jäävät tulkitaan neutraaleiksi ja eliminoidaan varsinaisesta analyysistä. Arvo eli score saadaan, kun suosittelevien määrästä vähennetään arvostelijoiden määrä. NPS-mallin heikkouksia ovat, ettei malli tunnista asiakasprosessiin sisältyneitä eritasoisia asiakaskokemuksia, vaan raportoi vain asiointiprosessin jälkeisen tunnetilan. Esimerkiksi hyvin alkanut asiakastilanne voi kääntyä lopussa negatiiviseksi. Malli ei myöskään osoita, missä vaiheessa prosessia onnistumiset ja epäonnistumiset tapahtuvat. Lisäksi varsinkin suomalaisten kohdalla voidaan tulkita, että suomalaiset eivät helposti anna arvosanoja asteikon yläpäästä. (Filenius 2015, 124–125.) OP:ssa NPS-lukuun on alettu kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Strategiassa on painotettu, että NPS luvusta huolehtiminen ei ole vain asiakasrajapinnassa työskentelevien vastuulla, vaan asiakkaiden suosittelemisluvusta huolehtiminen kuuluu ohjata jokaisen ryhmän työnte-

kijän toimintaa. OPn asiakaskokemusmittari on kaksiosainen, ja koostuu bränditason NPS-tavoitteesta ja kohtaamistason NPS-tavoitteesta. Bränditason luvulla mitataan asiakkaiden kokemusta OPsta ylätasolla, ja kohtaamistason luvulla tutkitaan, millaisen asiakaskokemuksen OP onnistuu tuottamaan yksittäisissä asiakaskohtauksissa kaikissa kanavissa. (OP-pörssitiedote 2016).

### 7.3.5 Palveluketjut

Yksittäiset toimet muodostavat yhdessä palveluketjun, joiden tulisi toimia saumattomasti yhteen. OPssa kesän ja syksyn aikana toteutetun organisaatiomuutoksen taustalla olevista syistä yksi, on eri toimintojen yhdistäminen samaan yksikköön, jotta palveluketjuista saataisiin mahdollisimman yksinkertaisia ja nopeita tuottaakseen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Osaston palveluketjuja ollaan parasta aikaa kuvaamassa. Valmiita kuvauksia olisi hyvä hyödyntää kehittämisen lisäksi myös perehdyttämisen apuna. Prosessikaavioiden avulla voitaisiin havainnollistaa työn etenemistä, joka auttaisi perehtyjä saamaan selkeämmän kokonaiskuvan, ja avartaisi muutenkin näkökulmaa laajemmaksi.

Kuten jo uudistavan perehdyttämisen ja oppimisen edistämisen osalta käsiteltiin, kokonaisuuden painottaminen, eli omaan työhön liittyvien prosessien sekä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tunnistaminen, on tärkeää. Perehtyjän olisi hyvä päästä tutustumaan prosessin eri vaiheisiin, jotta hän saa kattavamman näkökulman työhönsä, ja pystyy toimimaan OPn arvot huomioiden. Organisaatiomuutoksen ansiosta ainakin puhelinpalvelun, vakuutus käsittelyn ja myyjän tuen välillä tällainen yhteistyö olisi helposti toteutettavissa.

### 7.4 Suunnitelmien ja materiaalien ylläpito

Valmis perehdyttämissuunnitelma ja valmiit materiaalit nopeuttavat koulutuksen aloittamista. Koulutus saattaa alkaa lyhyelläkin aikavälillä, joten on tärkeää, ettei kiireen takia aloittaminen epäonnistu. Samat, hyvät suunnitelmat ja materiaalit takaavat myös tasalaatuisen perehdytyksen, muutoin voi helposti käydä niin, että jokin asia unohtuu tai käsitellään eri tavalla, eri näkökulmasta. Osalle perehtyjistä materiaalit ovat tärkeässä roolissa oppimisen kannalta. On tärkeää, että materiaalit ovat perehtyjien saatavilla, jotta he voivat tarvittaessa palata niihin tai tulostaa tai tallentaa jotain osia omia muistiinpanoja varten.

Suunnitelmien ja materiaalien ajantasaisuudesta tulee huolehtia. Jokaisen perehdytysprosessiin osallistuvan vastuulla on korjata tai huomauttaa huomaamastaan epäkohdasta. Muuten materiaalien päivittäminen on sen vastuulla, kuka niihin tekee muutoksia. Materiaalien ylläpitäminen ei välttämättä edellytä materiaalien säännöllistä tarkistamista. Ylläpitämiseen vaikuttaa materiaalin laajuus, ja kytkös esimerkiksi vuosittain tai

muuten säännöllisin aikaväleihin muuttuviin tietoihin. Lähtökohtaisesti riittää, että perehdyttäjä tarkistaa materiaalin ennen perehdytyksen alkamista, ja tekee tarvittavat korjaukset. Perehdytys suunnitelmat ja koulutusmateriaalit pitäisi olla tehty tehtäväkorttien mukaan, joten niiden ylläpitäminen on kohtuullisen helppoa. Kun tiimissä sovitaan jostain muutoksesta, muutos kirjataan yleensä käsittelyohjeisiin. Samalla muutos voidaan kirjata koulutusmateriaaleihin valitsemalla kyseisen tehtäväkortin perehdytys suunnitelman, johon koulutusmateriaalit on linkitetty.

## 8 NYKYTILAN KARTOITUS

### 8.1 Kyselytutkimus

Tämä työ on eräänlainen kenttä- ja kirjoituspöytä tutkimuksen yhdistelmä, triangulaatio, jossa yhdistyy kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset menetelmät. Työn tarkoituksena on löytää mahdollisia ongelma-alueita, aukaista niitä, ja esittää ratkaisuja sekä uusia ideoita. Kvantitatiivisessa osuudessa tehdään kyselytutkimus, jonka tarkoituksena on saada aitoa, reaaliaikaista tietoa keskeisimpään tutkimuskysymykseen, eli millainen on toimeksiantajan perehdytysprosessin tämän hetkinen tilanne. Kvalitatiivisessa osuudessa hyväksikäytetään tietomateriaalia pyrkien selittämään ja oivalluttamaan, mistä asioista onnistunut perehdytysprosessi muodostuu, ja kuinka perehdyttämiseen vaikuttaa OPn tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Lisäksi pyritään keksimään uusia ratkaisuja kysymykseen, kuinka asiakaskokemus voidaan huomioida jo perehdytysvaiheessa.

Tässä työssä tiedonhankintamenetelmänä hyödynnetään Perehdytyksen nykytila –kyselytutkimusta. Kyselytutkimus oli paras ratkaisu, koska tutkimus haluttiin käynnistää nopeasti. Suunnitteluvaiheessa ei vielä tiedetty kohderyhmän tarkkaa osallistujamäärää, mutta kuitenkin se, että joukko olisi liian suuri haastateltavaksi. Sähköpostitse toimitettava kysely on helppo täyttää siinä välissä, kun se vastaajalle itselleen sopii. Kyselytutkimuksen materiaali on myös helppo tallentaa ja analysoida tietokoneohjelmien avulla. Kyselytutkimuksen haasteena on kysymysten asettelu ja annetut vastausvaihtoehdot. Vastaamattomuus on kyselytutkimusten riski, mutta siihenkin voidaan vaikuttaa huolellisella kyselyn laadinnalla. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia tai yksiselitteisiä. Kyselytutkimus toimii silloin, kun tutkimusongelmat ja -tavoitteet ovat ainakin osittain valmiiksi tiedossa, jotta osataan esittää oikeat kysymykset. (Valli 2015, 85.) Kyselytutkimuksen tutkittavana joukkona on OP Vakuutuksen vakuutuskesittelyssä työskentelevät perehtyjät ja perehdyttäjät. Kyseessä on kokonaistutkimus poikittaismenetelmällä. Poikittaistutkimuksessa kerätään aineistoa yhtenä ajankohtana useilta vastaajilta. Poikittaistutkimus on soveltuva tutkimusmenetelmä silloin, kun tutkitaan asioiden tai ilmiöiden esiintyvyyttä. (Vastamäki 2015, 121.)

### 8.2 Kyselyn laadinta

Nykytilan kartoituskysely osaston perehdytyksen sen hetkisestä tilasta toteutettiin elokuussa 2016. Kartoituskysely piti sisällään kaksi kyselyä, joista toinen oli suunnattu perehdyttäjille ja toinen perehtyjille. Perehdyttäjille suunnatun kyselyn tarkoituksena oli saada selville, miten perehdytysprosessi toimii perehdyttäjien mielestä. Millaiseksi he kokevat oman osaamisensa, saavatko he riittävästi aikaa ja tukea perehdyttämiseen? Mikä perehdytysprosessissa toimii ja mikä ei? Perehtyjien kyselyn avulla haluttiin selvittää perehtyjien näkökulma perehdytysprosessin toteutumi-

sesta. Tuotiinko koulutuksessa esille yhtiön arvojen ja strategian kannalta merkittävät asiat? Oliko koulutus asiantuntevaa ja innostavaa? Oliko koulutus kokonaisuudessaan onnistunut?

Ensimmäisessä vaiheessa tiedusteltiin osaston jokaisen lajin valmentajalta heidän tiimensä perehdyttäjät ja hiljattain koulutuksessa olleet perehdyttäjät, jotta kyselykutsut osattiin toimittaa oikeille henkilöille. Perehdyttäjien joukossa oli uudempia työntekijöitä, joilla ei ollut juurikaan kokemusta vakuuttamisesta, sekä kokeneempia käsittelijöitä, jotka ovat osallistuneet johonkin syväkoulutukseen tai laajentaneet osaamistaan toiseen vakuutuslajiin. Samoin perehdyttäjistä osa on kokeneempia ja osa vain yksittäisiä koulutuksia pitäneitä. Näin saatiin mahdollisimman laaja kokonaiskuva perehdytyksen tilanteesta. Kysymysten laatimista varten tutkittiin erilaisia kyselytutkimuspohjia internetistä, ja tutustuttiin tutkimusmetodeista kertovaan kirjallisuuteen, jotta kysymykset osattiin rakentaa oikein. Kyseleypohjien laadinnan jälkeen kyselyt testattiin neljällä testihenkilöllä. Testauksesta tulikin esiin hyviä palautteita, joiden perusteella muutaman kysymyksen asettelua ja vastausvaihtoehtoja muutettiin. Kysely toteutettiin Digium Enterprise Questback -ohjelmalla, koska kyseinen ohjelmisto on OPllä käytössä muutenkin. Kyselyyn saatujen vastausten avulla analysoitiin, mitkä asiat jo toimivat hyvin, ja mitä asioita prosessissa olisi tarpeen kehittää ja huomioida.

### 8.3 Kysymykset

Tässä tutkimuksessa kyselyt jakautuvat kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa kartoitetaan taustatietoja, kuten aiempaa kokemusta ja motivaatiota. Väittämässä halutaan saada selville, millaiseksi vastaaja kokee perehdytysprosessin tällä hetkellä. Avoimissa kysymyksissä on oma riskinsä, mutta ne haluttiin pitää mukana, jotta vastaajat voivat vapaasti kertoa mielipiteitään.

Tämän tutkimuksen taustakysymykset ovat monivalintakysymyksiä, joissa on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja voi valita itselleen sopivimman vaihtoehdon. Taustakysymyksillä pyrittiin kummassakin kyselyssä hahmottamaan vastaajan kokemusta vakuutuslajista ja perehdyttämisestä. Oma asenne ja kiinnostus vaikuttavat vahvasti perehdyttämisen onnistumiseen sekä perehdytyksellä että perehdyttäjällä, joten se oli tärkeää nostaa esiin kyselyssä. Tuloksia haluttiin pystyä analysoimaan myös tiimi- ja lajitasolla, joten siitä syystä kysyttiin, missä tiimissä vastaaja työskentelee tai toimii perehdyttäjänä. Lisäksi perehdyttäjien osalta haluttiin tietää koulutus, mihin vastaaja on osallistunut. Perehdyttäjiltä puolestaan kysyttiin, minkä tason osaamispaketteja tämä on kouluttanut. Vakuutus-käsittelyssä erilaiset tehtävät on jaoteltu eri osaamistasoihin. Kussakin vakuutuslajissa osaaminen jaetaan neljään tasoon, josta taso 1 koostuu helpoimmista tehtävistä ja taso 4 syväosaamista vaativista tehtävistä.

Perehdyttämistä koskevat kysymykset ovat skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Skaalakysymyksissä esitetään väittämiä, joihin vastaaja vastaa sen mukaan, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä (Hirsjärvi ym. 2009, 200). Tämän kyselyn väittämien vastausvaihtoehdoissa on hyödynnetty Likertin asteikkoa. Likertin asteikko soveltuu käytettäväksi silloin, kun mitataan asenteita ja mielipiteitä (Valli 2015, 98). Väittämät keskittyvät perehdyttämisen arviointiin: millaiseksi vastaaja on perehdytyksen ja yksittäisen koulutuksen kokenut. Avoimet kysymykset haluttiin lisätä kyselyn loppuun, jotta vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja ideansa vapaasti. Kyselyä tehtäessä tiedettiin, että vastaajamäärä jää kuitenkin sen verran maltilliseksi, että avointen kysymysten läpikäynti ja analysointi, eivät muodostu liian raskaaksi.

## 9 TULOKSET

Tässä osiossa käydään läpi kyselytutkimuksen tuloksia ja analysoidaan niitä. Lisäksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita.

Perehtyjien kyselyyn lähetettiin kutsuja 34 henkilölle. Kyselyyn vastasi 21 henkilöä. Vastausaste oli 62 %, mikä on tämän tyyppisessä kyselyssä riittävä. Perehdyttäjien kyselyyn lähetettiin kutsuja 15 henkilölle. Kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä. Vastausaste oli 60 %, mikä on tämän tyyppisessä kyselyssä riittävä vastausaste. Tarkemmat tulokset ovat luottamuksellista tietoa.

### 9.1 Tulosten analysointi

Perehtyjien kyselyssä ensimmäinen taustakysymys ”Oletko uusi työntekijä” olisi pitänyt yksilöidä paremmin. Kyllä-vastausvaihtoehto kuului, että ”Kyllä, työskennellyt osastolla alle 3 kk”. Vastausvaihtoehtoa olisi pitänyt tarkentaa, esimerkiksi näin: ”Kyllä, työskennellyt osastolla alle 3 kk koulutuksen alkaessa”. Osa koulutuksista oli järjestetty jo alkuvuodesta, joten voi olla, että vastaaja on ollut koulutuksen alkaessa vielä uusi tulokas, mutta se tieto jäi saamatta kyselyssä. Kyselyn avulla ei onnistuttu nyt kartoittamaan perehdytykseen liittyviä muita tekijöitä, kuten työviihtyvyyttä ja työturvallisuutta. Näistä aiheista kuitenkin tehdään yhtiötasolla kyselyitä kaikille työntekijöille, joten ne eivät olleetkaan pääroolissa tässä kyselyssä. Perehtyjien kyselyssä ennakkokäsitykseen nähden yllättävää oli, että oma rooli palveluketjussa ymmärrettiin pääasiassa erittäin hyvin. Toisaalta kysymyksen muotoilu oli siinäkin hiukan virheellinen. Perehdyttäjiä kysyttiin tuovatko he palveluketjut esille jokaisessa koulutuksessa. Perehtyjiltä olisi pitänyt kysyä vastaavasti, tuotiinko palveluketjut ymmärrettävästi esille kyseisessä koulutuksessa. Nyt perehtyjien vastausten perusteella ei saada käsitystä siitä, onko palveluketjut tuotu esiin koulutuksessa vai perustuuko palveluketjujen ymmärtäminen johonkin muuhun.

Tarkempi tulosten analysointi on luottamuksellista tietoa.

### 9.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset

Kyselytutkimuksen reliabiliteetti on vahva, koska kyseessä on toimeksiannon mukaisesti toteutettu kokonaistutkimus, jossa tutkittavana joukko on ollut vakuutuskäsittelyn perehdyttäjät ja perehtyjät. Tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan perustuvat saatuihin vastauksiin. Vastausaste oli kyselyssä riittävä. Tutkimus on toistettavissa, ja toistettaessa tutkimus samassa tilanteessa, tulisi kyselyllä saada samat tulokset. Myös tutkimuksen validiteetti on vahva, koska kyselyllä mitattiin juuri niitä asioita, mitä haluttiinkin tutkia. Toimeksiannon ja työn aloittamisen jälkeen tapahtunut organisaatiomuutos, ja muutama epätarkka kysymysasettelu, vaikuttavat hieman tutkimuksen luotettavuuteen, mutta nämä on otettu



huomioon tulosten analysoinnissa. Kyselytutkimuksen analysointi perustuu yksistään saatuihin vastauksiin, tutkijan ennakkokäsitykset ja henkilökohtainen havainnointi on rajattu analysoinnista pois. Toimeksiantajan perehdytyksen esittelyssä ja johtopäätöksissä on hyödynnetty myös osallistuvan havainnoinnin –metodia, eli niihin sisältyy myös perehdyttämisen yhteydessä tehtyjä tutkijan omia havaintoja.

Uusi työntekijä kysymys olisi pitänyt olla paremmin muotoiltu, koska nykyinen kysymysasettelu voi vääristää tilannetta. Toisaalta mahdollista on sekin, ettei kyselyyn vastannut täysin uusia työntekijöitä. Kyselyn toteutusajankohta olisi voinut olla parempi. Osa kutsutuista oli kesälomalla, eivätkä voineet vastata kyselyyn. Toisaalta tutkimus haluttiin saada etenevästi nopeasti, myös toimeksiantajan puolelta. Kyselyn ajankohtaa siirrettiin kuitenkin alkuperäistä ajatusta pidemmälle, ja vastausaikaakin pidennettiin muutamalla päivällä. Sen lisäksi osa valmentajista jätti vastaamatta perehdyttäjiä ja perehtyjä kartoittavaan tiedusteluun. Vaikka vastaajamäärä olikin riittävällä tasolla, olisi toivottavaa, että kysely pystyttäisi tekemään isommalle massalle. Organisaatiomuutosten myötä osaston rakenne on muuttunut, joten kysely voitaisi teettää myös puhelinpalvelun perehtyjille ja perehdyttäjiä. Puhelinpalvelun puolella perehdytyksen rakenne on erilainen, mutta kyselyssä kartoitettavat asiat pätevät myös siellä. Kysely olisi hyvä toteuttaa pitkittäistutkimuksena, eli toistaa myöhemmin, kunhan uusi perehdytysuunnitelma on otettu käyttöön.

Likertin asteikon heikkoutena pidetään vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”, koska ihmiset, jotka eivät ota mielellään kantaa asioihin, valitsevat herkästi kyseisen vaihtoehdon. Tässä kyselyssä käytettiin vaihtoehtoa ”siltä väliltä”. Kyseiseen vaihtoehtoon päädyttiin siitä syystä, että vastaus ”siltä väliltä” kertoo, että asiassa olisi ainakin hiukan parantamisen varaa. Analysoinnissa pystytään yhdistämään keskimäinen vaihtoehto toiseen vieheisistä vaihtoehdoista, kysymyksestä riippuen. ”En osaa sanoa” ei olisi kertonut mitään. Likertin ongelmaksi luetaan myös se, että ääripäävaihtoehtoja käytetään vähän. Ennakkokäsityksenä olikin, että suurin osa vastauksista asettuu asteikon kolmelle keskimäiselle portaalle, mutta yllättäen moni kysymys oli saanut vastauksia myös ääripään vastausvaihtoehtoihin. (Valli 2015, 100.)

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä työssä tutkittiin OPn perehdytysprosessin nykytilaa, ja perehdytyksen vaikutusta yhtiön tehokkuuteen ja tuottavuuteen sekä asiakaskokemukseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin perehtyjille ja perehdyttäjille suunnattuja kyselyitä sekä olemassa olevaa tietoperustaa. Tietoperustalla vahvistettiin ennakkokäsitystä, että perehdytyksen onnistumisella on suuri merkitys yrityksen tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Rekrytointi ja perehdyttäminen vievät yrityksen aikaa ja resursseja, joten työntekijät tulee opastaa kunnolla kerralla, ja hyvistä työntekijöistä kannattaa pitää kiinni. Perehdytyksellä on vaikutusta työntekijän tuottavuuteen, virheidensäntymisiin, sairaspöissaoloihin, työtaturmiin, työviihtyvyyteen ja sitoutumiseen.

Kyselyn perusteella saatiin selville, että toimeksiantajan perehdytysprosessissa moni asia on jo ihan mallillaan, mutta esimerkiksi materiaaleissa oli puutteita, ja oppimisen seuranta sekä palautteenanto koettiin eri tavalla perehdytyksen toimijoiden välillä. Osastolla on tehty jo iso työ tehtäväkohtaisten ohjeiden laatimisessa, mutta ohjeita ei ole ajateltu niinkään koulutuksen näkökulmasta. Koulutusmateriaalien tulee olla rakennettu hieman eri tavalla, kuin sellaiset ohjeet, mitä jo osaava käsittelijä käyttää työnsä tukena. Esimerkiksi kuvaruutuprintit ja muu visuaalinen esitys auttavat huomattavasti uuden asian sisäistämisessä. Olemassa olevat tehtäväkohtaiset koulutusohjat tulisi täydentää huolellisesti. Täydentämisessä tulisi huomioida tehtävän pohjavaatimukset, materiaalit, aikataulut, tavoitteet, tarkat tehtäväkuvaukset ja osaamisen onnistumisen kartoittaminen. Kaiken kaikkiaan vakuutuskäsittelyn perehdyttämisestä pitää saada johdonmukaisempaa. Jokaisen koulutuksen jälkeen pitäisi teettää seurantakyselyt, jotta saadaan tieto perehdyttämisen onnistumisesta. Jokaisen koulutuksen jälkeen pitäisi tehdä myös koulutuksen jälkeistä laadunvalvontaa, jonka avulla oppiminen varmistetaan. Laadunvalvonnan palaute täytyy käydä perehtyjän kanssa aina läpi. Kyselytutkimuksen ja siitä saatujen tulosten purkamisen jälkeen, osastolla on alettu kiinnittää enemmän huomiota seurantakyselyihin ja koulutuksen jälkeiseen laadunvalvontaan.

Perehdyttämisen aloittamista varten osastolla on tehty tervetuloa-kirje, jota ei kuitenkaan käytetä. Kirjeessä toivotetaan tulokas tervetulleeksi ja kerrotaan, missä tiimissä tulokas tulee työskentelemään. Liitteeksi on tarkoitettu laittaa organisaatiokaavio, josta tulokas näkee tulevat työkaverinsa. Kirjeessä kerrotaan myös perehdyttäjän nimi, esimiehen yhteystiedot, ja muistutetaan vielä pankkiyhteystietojen ja verokortin mukaan ottamisesta. Kirje varmasti helpottaisi uuden työntekijän saapumista, ja hieman muokattuna ilahduttaisi yrityksen vanhaakin työntekijää, joka siirtyy vaikkapa uudelle osastolle tai uuteen tiimiin, taikka palaa töihin pitkän poissaolon jälkeen. Kirje kannattaisi ehdottomasti ottaa käyttöön. Sen lisäksi ensimmäisenä työpäivänä työntekijän pöydällä voisi olla odottamassa pieni tervetulo-toivotus, kuten vaikka tärkeimmät toimistotarvik-

keet ja tervehdysviesti esimieheltä ja työkavereilta. Perehdytyksen kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee, että häntä on odotettu.

Toisten opettaminen ja osaamisen kasvattaminen ovat tärkeitä ja vaativia tehtäviä, joka vaatii perehdyttäjältä oman ammattitaidon lisäksi opettamisosaamista. Opettamisosaamiseen kannattaa panostaa ja tarvittaessa järjestää koulutusta siihen. Koulutuksen lisäksi perehdyttäjille tulisi järjestää mahdollisuus myös vertaistukeen. Vertaistukimenetelmiä on useita, joten niistä pitäisi löytää kyseiselle tiimille, yksikölle tai osastolle toimivin menetelmä. Osastotasolla yksi hyvä menetelmä on Learning cafe eli oppimiskahvila, joka on tapa ideoida ja oppia. Oppimiskahvilan tarkoituksena on mahdollistaa keskustelu sekä tiedon luominen ja siirtäminen osallistujien kesken. Toisaalta voi olla, että tällainen toiminta ei ottaisi osastolla tuulta purjeisiin, mutta kiinnostusta voisi kartoittaa. Myös kasvotusten järjestettävä keskustelutilanne on toimiva vertaustukitapa. Arjessa keskustelutilanteen järjestäminen voi olla kuitenkin haasteellista, ja vaatisi keskusteluun ohjaajan ja ylläpitäjän, joka kykenee samaistumaan perehdyttäjän kokemuksiin ja osaa pitää tunnelman avoimena. Muutoin riskinä voi olla, ettei keskustelua synny.

Kannattaa myös harkita olisiko tarpeellista, että jokaisella osastolla tai yksiköllä olisi oma kouluttaja, jolla olisi enemmän kokemusta ja osaamista nimenomaan perehdyttämisestä. Kouluttajan tehtävänä olisi huolehtia koko yksikön peruskoulutuksesta ja perehdyttämisen apuvälineistä. Kouluttajalla tulisi olla substanssiosaaminen vakuuttamisen kokonaiskuvasta. Hieman helpompi ja nopeammin toteutettava vaihtoehto olisi, että uuden organisaation myötä hyödynnettäisi puhelinpalvelun perehdyttäjiä vakuutuskesittelyn peruskoulutuksessa ja taas käsittelyn perehdyttäjiä puhelinpalvelun järjestelmäkoulutuksissa. Näin saataisi molempien puolien vahvuudet käyttöön ja tukemaan toisiaan. Vakuutuskesittelyssä on tärkeä ymmärtää myös muista vakuutuslajeista, joista lajikohtaisella perehdyttäjällä ei ole välttämättä riittävän laajaa ymmärrystä. Puolestaan puhelinpalvelun perehdyttäjillä ei ole samanlaista järjestelmäosaamista, kuin vakuutuskesittelyn perehdyttäjillä.

Koulutustilanteissa tulee muistaa, että opetettujen asioiden pelkkä yhteenveto ei riitä, vaan asioita täytyy kuivaharjoitella. Mielikuvaharjoittelulle, harjoitustehtäville ja ryhmätöille pitäisi jättää aikaa perehdytyksessä. Usein parhaiten opitaan tekemällä, mutta ihan kylmiltään ei voi tosi-toimiinkaan alkaa, varsinkaan jos on kyse isosta ryhmästä. Pienemmässä ryhmässä harjoittelu on helpompaa aloittaa oikeillakin töillä, kun perehdyttäjä pystyy seuraamaan tekemistä vieressä. Muutenkin perehdytykseen annettuun aikaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Kiireisiin aloituksiin on tuskin mahdollista vaikuttaa, mutta siihen saadaan helpotusta ajan tasalla olevista materiaaleista ja suunnitelmista. Tärkeintä on kyetä luomaan kiireetön tunne, ja viestittää perehdyttäjille, että perehdytykseen käytetään sen verran aikaa, kun tarvitaan. Ei enempää, ei vähemmän.

pää. Ja vastavuoroisesti esimiehen tulee taata mahdollisuus vaadittavaan aikaan, jotta koko perehdytysprosessi voidaan toteuttaa laadukkaasti, aina suunnittelusta lähtien oppimisen varmistamiseen saakka.

Asiakaskokemuksen huomioimisessa kannattaa nostaa esille OPn arvot, jotka toimivat ohjenuorana jokapäiväisessä tekemisessä. Perehdytyksessä on hyvä käydä läpi esimerkkitilanteita, ja miettiä niiden pohjalta perehtyjien kanssa, millainen asiakaskokemus tilanteesta syntyi, ja olisiko tilannetta voitu toteuttaa paremmin. Esimerkkitapaukset voi kuvata vaikkapa sarjakuvien muodossa hyvin yksinkertaisesti, kunhan tilanteesta syntynyt asiakaskokemus saadaan välitettyä. Sarjakuvat tai muut visuaalinen materiaali toimii hyvänä oivalluttajana, koska se jää useimmiten paremmin mieleen, kuin pelkkä sanallinen selitys. Perehtyjille on hyvä täsmentää, että jokaisella on myös vastuu omasta osaamisestaan. Apua pitää uskaltaa pyytää, koska apua ei osata aina tarjota automaattisesti. Esimiehellä on puolestaan velvollisuus huolehtia, että työntekijällä on tarvittavat edellytykset työntekemiseen, joten lisäkoulutusta tai muuta kertausta täytyy tarvittaessa järjestää, kiireestä huolimatta.

Tämän työn lopputuloksena päädyin tekemään perehdytyksen apuvälineeksi Perehdyttämisen oppaan ja Oppimisen onnistumisen mittarin. OPilla on olemassa perehdyttämisen muistilistoja, joissa huomioidaan perehdyttämisen eteneminen, tärkeät muistettavat asiat ja vastuuroolit, joten näihin ei tarvitse kiinnittää sen enempää huomiota, kuin ottaa materiaalit oikeasti käyttöön. Perehdyttämisen oppaaseen on kerätty tämän tutkimuksen pohjalta ne huomionarvoiset asiat, joita ei ole vielä huomioitu muissa materiaaleissa. Esimerkiksi oppimistyylit ja palautteen antaminen on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi ja esimerkkejä käyttäen. Tavoitteena on, että perehdyttäjät saavat oppaasta yksinkertaisia vinkkejä, kuinka voivat vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen itse. Oppimisen onnistumisen mittarin tarkoituksena on helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. Mittari sisältää neljä eri osaamistasoa: aloittelija, pätevä, taitava ja asiantuntija. Kolmen ensimmäisen osaamistason pohjana olen käyttänyt jo aiemmin mainittua Kankaan ja Hämäläisen osaamistasokuvauksia (kuva 10.). Neljänneksi tasoksi lisäsin asiantuntijan, jolta vaaditaan lisäksi objektiivista ajattelua, kokemusta, opettamisosaamista ja kehittämiseen osallistumista. Tehtävien arviointipohjana hyödynnetään tehtäväkohtaisessa laadunvalvonnassa käytettäviä tarkistuslistoja, jotka tosin ovat vielä osittain keskeneräisiä. Tarkoituksena on, että perehdyttäjä käyttää koulutuksen jälkeistä laadunvalvontaa tehdessään apuna laadunvalvonnan tarkistuslistaa, ja arvioi Oppimisen onnistumisen mittarin osaamistasojen avulla, millä tasolla perehtyjän osaaminen on. Mittarin avulla pystytään viestimään selkeämmin myös perehtyjälle osaamisen kehittymistä.

Kun halutaan luoda tai kehittää perehdytys suunnitelmaa, kannattaa karsoittaa nykytila, jotta parannusta voidaan tehdä. Tämän kyselytutkimuksen perusteella ilmeni, että perehdytyksen onnistumista on tärkeää kar-

toittaa, niin perehtyjien kuin perehdyttäjien näkökulmasta. Hyvin usein vastaavan tyyppisissä tutkimuksissa on kartoitettu vain toisen osapuolen näkökulma. Näkökulmien vertaaminen avaa kokonaisuutta tarkemmin ja mahdollistaa syvemmän analysoinnin. Tämän työn tietoperustassa on esitelty perehdytykseen liittyvät tärkeimmät tekijät. Tietoperustaa voidaan hyödyntää toimeksiantajan organisaation muilla osastoilla ja muualla OPssa. Samat asiat pätevät muihinkin yrityksiin, toki toimialasta ja työnkuvasta riippuen painotukset vaihtelevat, esimerkiksi rakennusosalalla perehdytyksessä työturvallisuus korostuu enemmän kuin vaikkapa toimisto-työskentelyssä.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että perehdyttäminen on kriittinen alue yrityksen menestyksen kannalta. Liiketoimintaa ei ole ilman työntekijöitä, ja menestystä tehdään osaavien, sitoutuneiden ja motivoituneiden työntekijöiden avulla. Saadakseen työntekijöistä parhaat puolet esiin, yrityksen kulttuurin täytyy olla sellainen, jossa ollaan kiinnostuttu työntekijöistä yksilöinä, ja tuodaan selvästi ilmi, että työntekijöihin halutaan panostaa. Työsuhdetta ei kannata aloittaa asenteella, että työntekijä saa olla ylpeä päästäkseen työskentelemään yritykseen, samalla viestittäen: ”Sopeudu siis sen mukaisesti”. Tiettyyn muottiin ohjaaminen vähentää työntekijän motivaatiota ja estää työntekijöiden täyden potentiaalinsa hyödyntämisen. Suurin hukka on ihmisten osaamisen käyttämättä jättäminen, kuten Toyotan toimintatapaan perustuvassa menestyksekkäässä Lean –filosofiassa kiteytetään (Larman & Vodde 2009). Oikein toteutettuna, uudistavan perehdyttämisen avulla, onnistutaan rohkaisemaan työntekijöitä prosessien ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan yleistää, että perehdytysprosessin tärkeimpiä tekijöitä ovat huolellinen suunnittelu ja hyvät perehdytysmateriaalit, tilanteeseen nähden oikeanlainen perehdytyskonsepti, taitava perehdyttäjä, riittävä aika, turvallinen oppimisilmapiiri, oppimisen seuranta ja palautteenanto. Onnistuneella perehdytysprosessilla pystytään tekemään säästöjä, tukemaan strategian toteutumista ja vaikuttamaan, että perehtyjistä muodostuu hyvä työntekijä, joka toimii tehokkaasti, vastuullisesti, ylivertaista asiakaskokemusta ja yhdessä menestymistä taivoitellen.

## LÄHTEET

Bhose, C. 2008. Tervetuloa, uuden ajan Pomo Sapiens. Kauppalehti Optio 9/2008: 65-67.

Cable, D., Gino, F. & Staats, B. 2012. Breaking Them in or Revealing Their Best? Reframing Socialization Around Newcomer Self Expression. Viitattu 23.11.2016. Saatavissa ResearchGate tietokannassa: [https://www.researchgate.net/publication/258126360\\_Breaking\\_Them\\_in\\_or\\_Eliciting\\_Their\\_Best\\_Reframing\\_Socialization\\_around\\_Newcomers'\\_Authentic\\_Self-expression](https://www.researchgate.net/publication/258126360_Breaking_Them_in_or_Eliciting_Their_Best_Reframing_Socialization_around_Newcomers'_Authentic_Self-expression)

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus, Jyväskylä: Docendo.

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Pro.

Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. Ylivoiminen asiakaskokemus Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Hilliaho, L. & Puolitaival, J. 2015. Ilmiön kaava. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: PS-Kustannus.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä (Nykypaino).

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

Laine, P. 2007. Henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen opintojakson verkkoaineisto. Hämeen ammattikorkeakoulu. Moodle. Viitattu 4.10.2016. <https://moodle.hamk.fi>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/993.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Larman, G & Vodde, B. 2009. Lean Primer. Viitattu 23.11.2016. [http://www.leanprimer.com/wiki/index.php?title=Main\\_Page](http://www.leanprimer.com/wiki/index.php?title=Main_Page)

Massachusetts Institute of Technology (MIT). n.d. New Employee Orientation & Onboarding. Viitattu 23.11.2016.

<https://welcome.mit.edu/managers/tools/buddy-tips>

Op. n.d. Viitattu 25.8.2016.

<https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat?id=10000&srcpl=1>

OP Intra. n.d. [intranet] Viitattu 15.8.2016.

[http://opintra.fi/joht\\_tuki/joht\\_esim/perehdytys/Sivut/default.aspx](http://opintra.fi/joht_tuki/joht_esim/perehdytys/Sivut/default.aspx)

OP Ryhmän osavuosisikatsaus 1.1.-30.9.2016. Viitattu 3.11.2016.

<https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151887864&srcpl=3>

OP Pörssitiedote. 13.10.2016. OP Ryhmä täydentää strategisia tavoitteitaan uudella asiakaskokemusmittarilla. Viitattu 27.11.2016.

<https://www.op.fi/op/op-ryhma/media?cid=-76950&srcpl=3>

OP Strategia. 2016. Viitattu 28.8.2016.

<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/strategia?id=80101&srcpl=3>

Pankki ja rahoitus 2016 –tutkimus. Epsi Rating. Viitattu 8.10.2016.

<http://www.epsi-finland.org/report/pankki-ja-rahoitus-2016/>

Sumkin, T & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työolobarometri – syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 21.10.2016.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-098-5>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1; Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4.p. Juva: PS-kustannus. 84 - 108.

Vastamäki, J. 2015 Kyselylomaketutkimus: Tutkimusasetelman ja mittausten valinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1; Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4.p. Juva: PS-kustannus. 121 - 132.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Wallace, K. L. 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership and Management*. 2009 (4), 168-176. Viitattu 9.10.2016. Saatavilla Social Science Research Network tietokannassa: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1958214](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214)



PEREHTYJÄT KYSELY

1. Oletko uusi työntekijä  
En ole  
Olen
2. Oletko työskennellyt aiemmin vakuutusallalla?  
Olen  
En
3. Oletko työskennellyt aiemmin OPssa?  
Olen  
En
4. Otettiin sinut hyvin vastaan työyhteisössä?  
Kyllä  
Osittain  
Ei
5. Saitko riittävästi opastusta käytännön asioihin? Esimerkiksi työaika, työturvallisuus, pelisäännöt yms.  
Kyllä  
Osittain  
Ei
6. Missä lajissa työskentelet?  
YR Ajoneuvot  
YR Omaisuus  
YR Henkilövakuuttaminen  
HA Ajoneuvot  
HA Omaisuus  
HA Henkilövakuuttaminen
7. Mihin koulutukseen osallistuit? Kerro laji ja tehtävä.
8. Kuinka kiinnostavaksi koet työtehtäväsi?  
Kiinnostavaksi  
Osittain kiinnostavaksi  
En lainkaan kiinnostavaksi
9. Koulutuksen tavoite kerrottiin selkeästi.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä



10. Sain koulutuksessa paljon uutta tietoa.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
11. Koulutuksessa korostettiin, miksi tekemäni työ on tärkeää.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
12. Ymmärrän oman rooli merkityksen palveluketjussa. (Palveluketjulla tarkoitetaan eri osastojen välistä saumatonta yhteistyötä asiakkaan hyväksi.)  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
13. Koulutuksen kesto oli sopiva suhteutettuna opetettavaan asiaan.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
14. Koulutuksessa käytettiin erilaisia opetusmenetelmiä.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
15. Osaan käyttää ohjemateriaaleja esimerkiksi VATU-point tai Intra.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä



16. Asioiden omaksumiselle annettiin riittävästi aikaa.

Täysin samaa mieltä

Samaa mieltä

Siltä väliltä

Eri mieltä

Täysin eri mieltä

17. Käytännön työhön liittyvää asiaa oli riittävästi.

Täysin samaa mieltä

Samaa mieltä

Siltä väliltä

Eri mieltä

Täysin eri mieltä

18. Perehdyttäjä oli asiantunteva.

Täysin samaa mieltä

Samaa mieltä

Siltä väliltä

Eri mieltä

Täysin eri mieltä

19. Perehdyttäjä oli innostava.

Täysin samaa mieltä

Samaa mieltä

Siltä väliltä

Eri mieltä

Täysin eri mieltä

20. Koulutuksen ajankohta oli sopiva.

Samaa mieltä

Siltä väliltä

Eri mieltä. Miksi?

21. Kokonaisuudessaan koulutus oli onnistunut.

Täysin samaa mieltä

Samaa mieltä

Siltä väliltä

Eri mieltä

Täysin eri mieltä

22. Sain tukea ja apua myös koulutuksen jälkeen.

Täysin samaa mieltä

Samaa mieltä

Siltä väliltä

Eri mieltä

Täysin eri mieltä



23. Koulutuksen jälkeen oppimistani seurattiin.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
24. Tarvittaessa minulle järjestettiin lisäkoulutusta.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
En mielestäni tarvinnut lisäkoulutusta  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
25. Sain osaamisestani positiivista palautetta.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
26. Sain osaamisestani rakentavaa palautetta työni laadun kehittämiseen.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
27. Koulutuksessa parasta oli...
28. Kuinka minä opin parhaiten?
29. Kuinka perehdytystä voisi mielestäni kehittää?



PEREHDYTTÄJÄT KYSELY

1. Missä lajissa toimit perehdyttäjänä?  
YR Ajoneuvot  
YR Omaisuus  
YR Henkilövakuuttaminen  
HA Ajoneuvot  
HA Omaisuus  
HA Henkilövakuuttaminen
  
2. Minkä tasoisia osaamispaketteja olet perehdyttänyt? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)  
Taso 1  
Taso 2  
Taso 3  
Taso 4
  
3. Onko sinulla aiempaa kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta?  
Paljon  
Jonkin verran  
Ei lainkaan
  
4. Kuinka kiinnostavaksi koet perehdyttäjänä toimimisen?  
Kiinnostavaksi  
Jonkin verran kiinnostavaksi  
En lainkaan kiinnostavaksi
  
5. Sain riittävästi aikaa perehdytyksen valmisteluun.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
  
6. Sain tarvittaessa apua esimieheltäni tai valmentajaltani esim. tilojen varaamiseen, materiaalin laadintaan tai perehdytyksen tavoitteiden määrittelyyn.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä



7. Minulla oli käytettävissäni hyvät perehdytysmateriaalit.
  - Täysin samaa mieltä
  - Samaa mieltä
  - Siltä väliltä
  - Eri mieltä
  - Täysin eri mieltä
  
8. Jouduin laatimaan perehdytysmateriaalit itse.
  - Täysin samaa mieltä
  - Samaa mieltä
  - Siltä väliltä
  - Eri mieltä
  - Täysin eri mieltä
  
9. Koen oman osaamiseni riittävän vahvaksi, jotta voin toimia perehdyttäjänä.
  - Täysin samaa mieltä
  - Samaa mieltä
  - Siltä väliltä
  - Eri mieltä
  - Täysin eri mieltä
  
10. Olen itsevarma perehdyttäessäni.
  - Täysin samaa mieltä
  - Samaa mieltä
  - Siltä väliltä
  - Eri mieltä
  - Täysin eri mieltä
  
11. Kaipaisin tukea tai vinkkejä perehdyttäjänä toimimiseen. Esimerkiksi palautteen antamiseen tai motivointiin, esiintymisvarmuuteen tai oppimismenetelmiin.
  - Eri mieltä
  - Siltä väliltä
  - Samaa mieltä, mihin?
  
12. Kerron jokaisessa koulutuksessa, kuinka voimme omalla työllämme parantaa asiakaskokemusta.
  - Täysin samaa mieltä
  - Samaa mieltä
  - Siltä väliltä
  - Eri mieltä
  - Täysin eri mieltä



13. Kuvaan jokaisessa koulutuksessa käytännön esimerkkien avulla, miksi tekemämme työ on tärkeää.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
14. Tuon jokaisessa koulutuksessa esille roolimme merkityksen palveluketjussa. (Palveluketjulla tarkoitetaan eri osastojen välistä saumatonta yhteistyötä asiakkaan hyväksi.)  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
15. Perehdytyksen jälkeen oppimisesta huolehditaan laadunvalvonnan avulla.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
16. Tarvittaessa perehtyjille tarjotaan kertausta.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
17. Perehtyjille annetaan positiivista palautetta.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä
18. Perehtyjille annetaan rakentavaa palautetta heidän suorituksensa laadusta.  
Täysin samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Siltä väliltä  
Eri mieltä  
Täysin eri mieltä

19. Perehdytyksen jälkeen pystyn irtautumaan koulutuksesta ja palaamaan omien tehtävieni pariin sovitussa aikataulussa.

Täysin samaa mieltä

Samaa mieltä

Siltä väliltä

Eri mieltä

Täysin eri mieltä

20. Millä tavoin varmistan, että kouluttamani asiat sisäistetään?

21. Mikä on mielestäni tärkeintä perehdytyksessä?

22. Kuinka perehdytystä voisi osastollamme parantaa?

