



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Laadukkaan perehdyttämisen kautta yrityksen menestyjäksi

Sivonen, Venla

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Laadukkaan perehdyttämisen kautta yrityksen menesty- jäksi

Sivonen, Venla
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2011

Sivonen, Venla

Laadukkaan perehdyttämisen kautta yrityksen menestyjäksi

Vuosi 2011 Sivumäärä 56

Opinnäytetyöni toimeksiantaja oli Sampo-konserniin kuuluva Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö eli Mandatum Life, joka tarjoaa yrityksille ja yksityishenkilöille varainhoitoa, sijoittamista, säästämistä, palkitsemista ja sitouttamista sekä henkilöriskivakuuttamisen palveluita. Opinnäytetyön tarkoituksena oli syventyä henkilöstön kehittämisen menetelmiin sekä perehdytysprosessiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Mandatum Lifen Suurasiakastiimin perehdytysohjelmaa.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan henkilöstön kehittämistä ja perehdyttämistä. Valinta perustui Mandatum Lifen antamaan toimeksiantoon. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin henkilöstön kehittämisprosessin ja perehdytysprosessin tutkimiseen ja perehdyttämisen toteuttamiseen. Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty perehdytysprosessia etenkin uuden työntekijän kannalta. Salassapitovelvollisuuden vuoksi Case-osio eli Mandatum Lifen Suurasiakastiimille luotu perehdytysuunnitelma on liitteenä eikä sitä julkaista.

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdesta osa-alueesta. Ensimmäisessä osa-alueessa keskitytään henkilöstön kehittämiseen. Henkilöstön kehittämällä tarkoitetaan tiedon, ammattitaidon ja taitojen ylläpitämistä sekä kasvattamista, joilla turvataan henkilöstön selviytyminen nykyisistä ja tulevista entistä haastavimmista työtehtävistä. Opinnäytetyössä kuvataan henkilöstön kehittämistarpeet ja -menetelmät sekä syvennytään osaamisen kehittämiseen oppivan organisaation ja oppimiskyvyn kehittämisen kautta.

Toisessa osa-alueessa paneudutaan perehdyttämiseen. Koska perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä työpaikalla tapahtuvista koulutuksista, on sen suunnittelu ja toteutus kokonaisuus, johon tulee paneutua. Perehdyttämisen yhteydessä uusi työntekijä perehdytetään muun muassa yrityksen organisaatioon ja sen toimintatapoihin, liikeideaan, henkilöstöstrategiaan ja -politiikkaan sekä organisaatioympäristöön. Opinnäytetyössä avataan perehdyttämistä käsitteenä, sen tavoitetta, merkitystä ja hyötyä sekä menetelmät laadukkaasti toteutettuun perehdyttämiseen.

Opinnäytetyötä varten tehtiin kvalitatiivinen tutkimus syksyn 2011 aikana. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin sähköpostihaastatteluna, jossa kohderyhmänä olivat Suurasiakastiimin työntekijät. Tutkimuksen avulla saatiin tietoa perehdytyksen nykytilasta. Ongelmakohtiin saatiin tutkimuksen kautta konkreettisia kehitysehdotuksia. Tutkimuksessa saadut ehdotukset sisällytettiin opinnäytetyön empiriaosuuteen. Tutkimustuloksia käytettiin myös perehdytysuunnitelman toteutuksessa.

Asiasanat henkilöstöjohtaminen, henkilöstön kehittäminen, perehdyttäminen, perehdyttämisen prosessi, oppiminen

Sivonen, Venla

Become a top performer of the company through high-quality training

Year	2011	Pages	56
------	------	-------	----

The client of this thesis was Mandatum Life, a part of the Sampo Group, which provides corporates and private customers with wealth management, investments, savings, personal risk insurance, and incentive and reward solutions. The thesis examined methods of human resource development and the training process, with the purpose of improving the training program of Mandatum Life's Major Accounts team.

The scope of this thesis is limited to human resource development and training. This limitation is based on the assignment by Mandatum Life. The theoretical framework focused on research into human resource development and training processes as well as implementation of the training. In the theoretical framework the training process is discussed, particularly from the perspective of a new employee. For reasons of confidentiality, the case study section of this study, containing the training plan prepared for the Mandatum Life's Major Accounts team, is contained in the appendix of this paper and will not be published.

This study consists of two parts. The first focuses on human resource development, which refers to the maintenance and increase of knowledge, expertise and skills and ensures that employees are able to perform their current work tasks, as well as even more challenging tasks in the future. This paper describes the needs and methodologies of human resource development, and examines skills development through the learning organization and by increasing learning ability.

The second area of focus is training. As the training of new employees is one of the most significant forms of training in the workplace, its planning and execution are important areas of consideration. In the course of training, a new employee is familiarized with subjects such as the organization and its operations, business ideas, human resource strategy and policy and the organizational environment. This study discusses training as a concept, and its target, meaning and benefits. Methods of conducting high-quality training are introduced in the empirical section.

A qualitative survey for this thesis was conducted during the fall of 2011. The qualitative survey was performed as an interview via e-mail. The target group consisted of employees of the Major Accounts team. As an outcome of this study, the current state of the training and concrete development ideas to resolve problems areas are outlined. These development ideas were included in the empirical section of this study, and the results of the research were also used in the preparation of the training plan.

Keywords human resource management, human resource development, training, training process, learning

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tausta, tavoitteet ja tarkoitus	8
1.2	Työn rakenne ja rajaus.....	8
2	Henkilöstön kehittäminen	9
2.1	Ydinosaamisen määrittely	10
2.2	Kehittämistarpeet.....	10
2.3	Henkilöstön kehittämismenetelmät.....	12
2.4	Osaamisen kehittäminen ja eri toimijoiden roolit	13
2.4.1	Osaamistarveanalyysi.....	14
2.5	Oppiva organisaatio.....	16
2.6	Oppimiskyvyn kehittäminen	18
2.7	Henkilöstön kehittämisen arviointi	21
3	Perehdyttäminen.....	22
3.1	Perehdyttäminen käsitteenä	23
3.2	Perehdyttämisen tavoitteet, merkitys ja hyöty	24
3.3	Perehdyttämisen eri kohderyhmät	25
3.4	Perehdyttämisen työnjako.....	26
3.4.1	Esimies organisoi onnistumisia.....	28
3.4.2	Hyvä perehdyttäjä	29
3.5	Perehdyttämisprosessin suunnitelma	31
3.5.1	Aika ennen töiden aloitusta	31
3.5.2	Ensimmäinen päivä.....	32
3.5.3	Ensimmäinen viikko	34
3.5.4	Ensimmäiset kolme kuukautta	35
3.6	Perehdyttämisen suunnittelu ja sisältö	36
3.7	Perehdyttämisen toteutus	37
3.7.1	Ennakovalmistelut	37
3.7.2	Ensimmäinen askel: Perehdytyksen aloittaminen	38
3.7.3	Toinen askel: Opetus	39
3.7.4	Kolmas askel: Mielikuvaharjoittelu.....	39
3.7.5	Neljäs askel: Taidon kokeilu ja harjoittelu	40
3.7.6	Viides askel: Oritun varmistaminen	40
3.8	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	40
3.9	Perehdyttämisen haasteet ja kehittäminen	42
4	Case: Mandatum Life	44
4.1	Mandatum Lifen esittely	44
4.2	Suurasiakastiimi	46
5	Yhteenveto ja kehitysehdotukset	46

Lähteet	49
Kuviot	50
Taulukot	51
Liitteet	52

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään henkilöstön kehittämistä ja perehdyttämistä. Opinnäytetyö on tehty Mandatum Lifen toimeksiannon mukaisesti. Opinnäytetyössä on tutkittu henkilöstön kehittämistä ja sen vaikutusta työn mielekkyyteen osaamisen laajentuessa. Tämän lisäksi opinnäytetyössä on paneuduttu perehdyttämiseen ja siihen liittyviin prosesseihin. Teoriaosuu- den ja tutkimuksen perusteella on laadittu perehdytysuunnitelma Mandatum Lifen Suurasiakastiimiin, jossa käsitellään suurten yritysten ryhmäeläkeratkaisuja.

Suurasiakastiimissä oli jo ennestään perehdytysuunnitelma, mutta siinä ei ollut otettu huomioon kaikkia työtehtävään liittyviä osa-alueita, ja perehdyttämistä haluttiin kehittää mahdollisimman toimivaksi. Toimeksiantajalla oli tarve kyseiselle suunnitelmalle, koska tiimiin on tullut paljon uusia työntekijöitä, jotka halutaan mahdollisimman nopeasti tuottaviksi työntekijöiksi. Perehdytysuunnitelmaa tarvitaan Suurasiakastiimissä myös kokeneempien työntekijöiden osaamisen laajentamiseen.

Jatkuvasti muuttuva työelämä vaatii meiltä monenlaisia menetelmiä työstä saamiemme kokemusten käsittelemiseksi. Elämme aikakautta, jossa teollisesta yhteiskunnasta ja sen mukaisesta työelämästä on siirrytty kohti palvelu- ja tietotyötä. Muutos on edennyt nopeasti ja on edelleen käynnissä. Yhä useampi meistä työskentelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Asiantuntijatyön merkitys on korostunut myös sellaisissa tehtävissä, joissa työntekijät mieltävät itsensä enemmän käytännön ammattilaisiksi kuin varsinaisiksi asiantuntijoiksi (Alhanen ym. 2011, 14.)

Tämänhetkisen työelämän kiivastahtisuus ja jatkuvat muutokset tekevät asiantuntijatyöstä haastavan ja kuormittavan. Asiantuntijatyössä vaaditaan itseohjautuvuutta, jatkuvaa oman ammattitaidon kehittämistä sekä sopeutumista erilaisiin muutoksiin. Asiantuntijoiden oletetaan kykenevän hallitsemaan suuren määrän tietoja ja taitoja sekä omaksumaan jatkuvasti uutta. Samalla heidän tulee suoriutua melko itsenäisestä työstä ja tehdä monipuolisesti yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten verkostojen kanssa sekä kyetä toimimaan työympäristössä, joka alituisesti uudistuu ja muuttuu (Alhanen ym. 2011, 14.)

Työyhteisöön ja työhön perehdyttämisen tavoite yleensä on se, että perehdytettävä, olipa kyseessä uusi työntekijä tai muutoksiin perehdytettävä pitkäaikainen työntekijä pystyy nopeasti työskentelemään itsenäisesti. Kaikkien osapuolten kannalta katsottuna on erittäin tärkeää, että perehdyttäminen on laadukasta ja tehokasta. Näin pystytään estämään esimerkiksi puolittainen osaaminen ja muuttamaan perehdytettävä asia osaamiseksi ja myöhemmin syväosaamiseksi (Työturvallisuuskeskus 2010, 1.)

Uskon, että oikeanlainen työnohjaus voi toimia yhtenä välineenä nykyisen työelämän laadun ja mielekkyyden parantamisessa. Se voi olla apuväline työn menestystekijöiden eli osaamisen ja ammattitaidon turvaamisessa. Perehdytyksen kautta työntekijä pääsee kehittämään osaamistaan sekä laajentamaan työkokemustaan. Perehdyttäminen voi olla myös apuväline jo epäonnistuneen työkokemuksen eheyttämisessä.

1.1 Työn tausta, tavoitteet ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstön kehittäminen ja perehdyttäminen Mandatum Lifessa. Aiheen valintaan vaikutti oleellisesti se, että Mandatum Lifen Suurasiakastiimissä oli perehdytysuunnitelma, jossa ei ollut otettu huomioon kaikkia työtehtävään liittyviä osa-alueita ja perehdyttämistä haluttiin kehittää mahdollisimman toimivaksi. Suurasiakastiimiin on tullut lyhyen ajan sisällä uusia työntekijöitä, joita varten perehdytystä haluttiin kehittää teorian ja suunnitelman muodossa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa asioita, jotka ovat tärkeitä henkilöstön kehittämisessä ja perehdyttämisessä. Työn tarkoituksena on kuvata henkilöstön kehittämistarpeita ja menetelmiä, osaamisen ja oppimiskyvyn kehittämistä sekä henkilöstön kehittämisen arviointia. Perehdytyksen osalta opinnäytetyössä kuvataan perehdyttämisen tavoitetta, merkitystä ja hyötyä, sekä keskitytään perehdyttämisen suunnitteluun ja perehdytysprosessiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on olla hyödyksi Mandatum Lifen Suurasiakastiimille esimerkiksi niin, että yritys voi sen avulla saada nopeasti tuottavia työntekijöitä uusien työntekijöiden tullessa kyseiseen tiimiin töihin. Koska työtehtävät tiimissä vaativat useamman vuoden perehdytystä, on erittäin tärkeää, että tämän tyyppisessä työssä on laadittu perehdytysuunnitelma, jota noudatetaan. Laadukkaana ja onnistuneena perehdyttämisen kautta yritys voi mahdollistaa sen, että yrityksessä työskentelee osaavia ja menestyneitä työntekijöitä.

1.2 Työn rakenne ja rajaus

Työn rakenne muodostuu pääasiassa kahdesta eri osa-alueesta, jotka ovat henkilöstön kehittäminen ja perehdyttäminen. Ensimmäisessä teoriaosuudessa keskitytään henkilöstön kehittämiseen. Opinnäytetyössä kuvataan henkilöstön kehittämistarpeet ja menetelmät sekä syvennytään osaamisen kehittämiseen oppivan organisaation ja oppimiskyvyn kehittämisen kautta. Toisessa osa-alueessa paneudutaan perehdyttämiseen. Työssä avataan perehdyttämistä käsitteenä sekä sen tavoitetta, merkitystä ja hyötyä. Työssä esitellään teorian avulla menetelmät onnistuneeseen perehdyttämiseen. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään henkilöstön kehittämis- ja perehdytysprosessin tutkimiseen ja perehdyttämisen toteuttamiseen. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä yleisten työsuhteasioiden perehdyttämistä.

tä. Salassapitovelvollisuuden vuoksi Case-osio eli Mandatum Lifen Suurasiakastiimille luotu perehdytysuunnitelma on liitteenä eikä sitä julkaista.

2 Henkilöstön kehittäminen

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

Jokaisen työntekijän työuran suunnittelu alkaa jo koulutusvalinnoista ja jatkuu läpi työuran. Organisaatiossa työskentelevillä tulisi olla mahdollisuus siirtyä ja kehittyä tehtäviä vaihtamalla. Työurien kehittämisellä ja vahvistamisella mahdollistetaan jatkuvia tuottavuutta tukevia prosesseja. Sillä voidaan myös motivoida henkilöstöä ja vahvistetaan yrityksen kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. Monen oman työnsä asiantuntijalla on halu muodostaa urapolku, jossa on yhtenä osa-alueena kehittymisen mahdollisuudet (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011). Organisaatioiden tulee varmistaa liiketoiminnan vaatima osaaminen tulevaisuudessakin, joten siksi yhtenä organisaatioiden keinoista on henkilöstön jatkuva kehittäminen (Human Resources Development = HRD) (Kauhanen 2010, 145.)

Osaamisen kehittämisen tärkein tavoite on rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille (Viitala 2005, 109). Henkilöstön kehittämisen tavoitteena ovat myös seuraavat asiat:

- kehittää henkilöstön taidollista, tiedollista, sosiaalista ja asenteellista valmiutta hoitaa tehtäviään.
- tukea oppimisvaikeuksia, moniosaamisen kehittymistä sekä osaamisen jakamisen käytäntöjä työyhteisössä
- tukea työyhteisöjen toimivuutta sekä henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista
- lisätä joustavuutta, yhteistyökykyä- ja halua sekä muutosvalmiutta
- parantaa henkilöstön valmiuksia osallistua omaa työtänsä, työyhteisöänsä ja työskentelyedellytyksiänsä koskevaan päätöksentekoon ja toiminnan suunnitteluun
- tukea rakentavaa aloitteellisuutta, lisätä työhön sitoutumista sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä
- aktivoida jo olemassa olevaa luovuutta sekä uusien työtapojen etsimistä.
(Tampereen yliopisto, 2011)

2.1 Ydinosaamisen määrittely

Yrityksen ydintoimintojen vaatiman osaamisen tunnistaminen, osaamistavoitteiden määrittely ja suunnitellut henkilöstön kehittämisen toimenpiteet ovat asioita, joiden parissa yrityksen johdon ja henkilöstöasiantuntijoiden tulee työskennellä. Yrityksen ydinasioihin keskittyminen tarkoittaa syvällistä paneutumista yrityksen niihin toimintoihin, joissa osaaminen on parhaita ja jotka ovat liiketoiminnan kannalta välttämättömiä työtehtäviä eikä niitä ole järkevä ulkoistaa (Österberg 2009, 130.)

Yrityksen ydinkompetenssit ovat seuraavanlaisia:

- oleellisia yrityksen säilymiselle sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä
 - kilpailijalle näkymättömiä
 - vaikeita kopiaida
 - lukumäärällisesti harvoja
 - yrityksen kannalta ainutlaatuisia
 - yhdistelmä taitoja, resursseja ja prosesseja
 - pitkään säilyviä organisaatiossa
 - organisaation kompetensseja
 - organisaation oppimisen kautta syntyviä ja kehittyviä
 - oleellisia ydintuotteiden tuottamisessa
 - oleellisia vision toteutuksessa
 - oleellisia strategisten päätösten kannalta (esimerkiksi toiminnan laajentuminen uusille aloille, supistaminen, rationalisointi, liittoumat ja yhteistyökuviot)
 - markkinoitavia, ja niillä on kaupallista arvoa.
- (Österberg 2009, 130)

Koska yrityksen toimintaa rakennetaan ydinosaamisen varaan, henkilöstön kehittämisen tulee olla ydinosaamisen huomioitavaa, suunniteltua ja hyvin toteutettua toimintaa. Tällä tavoin henkilöstön kehittäminen tuo kilpailukykyä ja lisäarvoa niin henkilöstölle, yritykselle kuin asiakkaillekin. (Österberg 2009, 130)

2.2 Kehittämistarpeet

Kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta vaaditaan jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista, koska muutoksesta on tullut nykyvuosina pysyvä olotila. Osaamista tulee päivittää jatkuvasti, sillä tiedot ja taidot vanhenee nopeasti. Jotta työntekijä säilyttää työmarkkinakelpoisuutensa, on omattava kyky oppia nopeasti uusien työtehtävien ja työmenetelmien vaatimia tietoja ja taitoja. Osaaminen vanhenee jopa muutamassa vuodessa, joten se vaatii päivitystä myös tekno-

logian ja tekniikan kehityksen myötä. Keskimäärin kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain noin 15 - 20 prosenttia. Ihmisen kokemus ja perusosaaminen ovat kuitenkin edelleen työmarkkinoiden peruspilareita (Kauhanen 2010, 144 - 145.)

Organisaation osaamistaso voidaan mitata osaamiskartoituksella, joita tarvitaan organisaatiossa monistakin eri syistä. Kyseisiä syitä voivat olla muun muassa

- henkilöstön kehittämiseksi
- rekrytoinnin suunnittelemiseksi
- työkierron suunnittelemiseksi
- kasvupolkujen suunnittelemiseksi
- vuosilomien ja muiden sijaisuuksien suunnittelemiseksi
- työkuormituksen jakamiseksi
- palkitsemisen perustaksi

(Kauhanen 2010, 149.)

Yksilön näkökulmasta osaamiskartoitukset ovat tarpeen muun muassa

- selkeän käsityksen muodostamiseksi omasta sekä tiimin työkuvasta ja osaamisesta
- oppimishaasteiden ja kehittymisen suunnittelemiseksi ja seuraamiseksi
- kannustavan palautteen antamiseksi tiimin jäsenelle

(Kauhanen 2010, 149.)

Osaamiskartoituksen tulisi sisältää listan työn kannalta oleellisista työtehtävistä ja osaamisalueista. Kartoitukseen tulisi määritellä myös arviointikriteerit eri osaamistasoille, jotka voivat olla esimerkiksi seuraavat vaihtoehdot: ei tiedä asiasta, tietää asiasta, osaa asian, hallitsee asian, on spesialisti kyseisessä tehtävässä (Kauhanen 2010, 149 - 150.)

Yksilön osaaminen eli osaamistason arviointi on helpostikin subjektiivinen arvio. Numeerisia ja objektiivisia mittareita ei voida kehittää kaikille osaamisalueille, mutta niitä on olemassa esimerkiksi tietotekniikan ja kielitaidon osaamisen mittaamiseen. Laadulliset mittarit ovat kuitenkin käyttökelpoisia, kun henkilöt valmennetaan arviointityöhön. Osaamista voidaan arvioida muun muassa

- itsensä arvioinnilla
 - esimiehen arvioinnilla
 - työtovereiden arvioinnilla
 - 360 asteen arvioinnilla
 - sisäisten asiakkaiden arvioinnilla
 - ulkoisten asiakkaiden arvioinnilla
 - alaisten arvioinnilla
- (Kauhanen 2010, 150.)

2.3 Henkilöstön kehittämismenetelmät

Kehittämällä palveluksessa olevien henkilöiden osaamista tai rekrytoimalla uusia työntekijöitä katetaan organisaation tarvitsemaa osaamista. Organisaation osaamistarpeet muodostavat henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien perustan. Niissä on huomioitava seuraavat seikat:

- jokaisella henkilöllä tulee olla henkilökohtainen kehityssuunnitelma
- kehityssuunnitelmissa tulee yhdistyä organisaation ja yksilön tavoitteet
- kehityssuunnitelman tulee koskea sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista että tuleviin tehtäviin ja haasteisiin valmistautumista
- osaamisen kehittämisen tulee koskea henkilön koko kyvykkyyttä eikä vain tietoja ja taitoja (Kauhanen 2010, 153.)

Ensisijaisesti jokaisen työntekijän omalla vastuulla on itsensä kehittäminen ja oppiminen. Hyvä organisaatio luo oppimisedellytyksiä, antaa tukea oppimiselle sekä tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia. Jokainen työntekijä voi halutessaan valita henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaansa oman konkreettisen tavoitteensa, kuten tutkinnon, diplomin, esimerkiksi jonkin määrän opintoviikkoja jossakin oppilaitoksessa tai kehittää itseään jollain muulla tavalla. Henkilöstön kehittämiskeinoja on runsaasti, eikä esteenä useimmiten ole henkilön sijaintipaikka, peruskoulutustaso tai taloudellinen asema (Kauhanen 2010, 153.)

Seuraavassa taulukossa on eritelty esimerkkejä erilaisista oppimisvaihtoehdoista, joita voidaan hyödyntää työpaikalla tai sen ulkopuolella.

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
<ul style="list-style-type: none"> - sijaisuudet - työkierto - projektityöskentely - työn rikastaminen - työn laajentaminen - vastuulliset erityistehtävät - toimiminen kouluttajana - perehdyttäminen - mentorointi - jokapäiväinen johtaminen (ml. kehityskeskustelu) 	<ul style="list-style-type: none"> - opintokäynnit - ammattilehtien lukeminen - ammattikirjallisuuden lukeminen - itseopiskeluohjelmat - opiskelu oppilaitoksissa - opiskelu koulutusorganisaation järjestämällä lyhyillä kursseilla - monimuoto-opiskeluohjelmat (mm. verkko-opiskelut)

Taulukko 1: Henkilöstön kehittämismenetelmät
(Kauhanen 2010, 155.)

2.4 Osaamisen kehittäminen ja eri toimijoiden roolit

Henkilöstön kehittämismenetelmät osoissa kävi ilmi, että osaamisen kartoittaminen ja jatkuva mittaaminen ovat tärkeitä asioita tietopääoman kehittämisessä. Tärkeää on myös se, mitkä ovat eri toimijoiden roolit kyseisessä asiassa. Toimijat voidaan ryhmitellä organisaation koon ja liiketoiminnan luonteen mukaisesti hyvin eri tavoin. Seuraavasta taulukosta ilmenee karkea tarkastelu toimijoiden ja heidän rooliensa sisällöstä.

Eri toimijoiden roolit	
Johto	<ul style="list-style-type: none"> • innostaminen • visio • näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta • entisen toimintatavan kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia)
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> • osaamistavoitteet tiimille ja yksilöille • kehittymismahdollisuuksien luominen • entisen toimintatavan kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia)
Työkaverit	<ul style="list-style-type: none"> • toisilta oppiminen • tiedon ja kokemusten jakaminen • yhdessä tekeminen • erilaisten näkemysten salliminen
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> • oppiminen • itseohjautuvuus • pitkäjänteisyys • rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä
HRD	<ul style="list-style-type: none"> • osaamiskartoitus • kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen

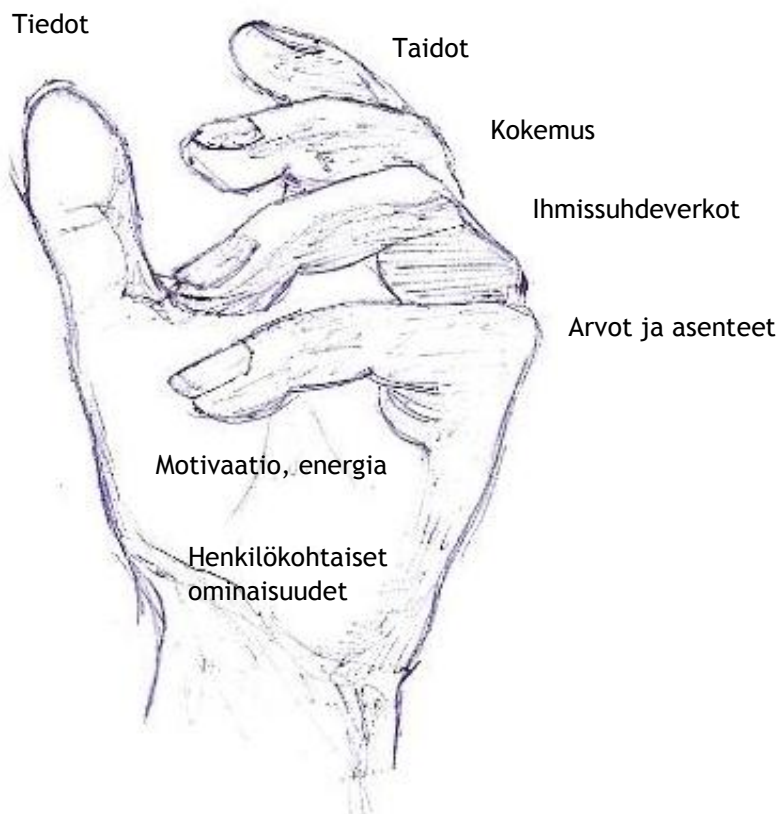
Taulukko 2: Roolit osaamisen kehittämisessä
(Kauhanen 2010, 157.)

Kun pohditaan osaamisen kehittämistä ja erilaisia tehtäviä, ne on jokaisessa organisaatiossa määriteltävä erikseen, jotta rooliristiriidoilta välttyttäisiin. Oleellisinta edellä olevan taulukon seikoista on kuitenkin se, minkälaisen roolin organisaation ylin johto todellisuudessa ottaa eli mieltääkö se oppivan organisaation ideologian, jonka pohjalle tarkastelu rakentuu (Kauhanen 2010, 157.)

2.4.1 Osaamistarveanalyysi

”Kokemus ei ole sitä, mitä ihmiselle sattuu tai tapahtuu, vaan todellinen kokemus muodostuu siitä, mitä ihminen tekee sille, mitä hänelle sattuu ja tapahtuu” (Kauhanen 2010, 147.)

Henkilöstön kehittämisestä ja kehittämistarpeista puhuttaessa pitää analysointi tehdä hyvin yksityiskohtaisesti. On tarkasteltava minkälaisia kehittämistarpeita liittyy kunkin yksilön, tiimin ja koko henkilöstön tämänhetkisiin työtehtäviin. Tämän lisäksi on tärkeää tarkastella myös erityisesti tulevaisuutta. Keskeisenä puheenaiheena on nykyään pätevyys eli kompetenssi, joka tarkoittaa käytännössä monia eri asioita. Kompetenssia kuvataan usein kädellä (kuvio 1), sillä käsi ja käden taidot ovat olleet ainoiaan työntekijän tärkein työväline ja osaamisen mittari (Kauhanen 2010, 147).



Kuvio 1: Yksilön pätevyys
(Kauhanen 2010, 147.)

Kompetenssin eri osat muodostavat sormet. Kämmen kuvaa ihmisen oman henkisen sekä fyysisen energian ja henkilökohtaiset taidot. Tiedot ja taidot, eli ammattitaidot, sekä yleiset ja sosiaaliset taidot muodostavat vain osan yksilön osaamisesta. Kielitaidolla, tietotekniikan ja tietojärjestelmien hyväksikäyttötaidoilla on tänä päivänä erittäin suuri merkitys yleisen ammattitaidon lisäksi. Suuren painoarvon kompetenssissa saa myös yhteistyötaidot ja sosiaalinen joustavuus. Tietoihin kuuluvat myös erilaisten menetelmien, mallien ja teorioiden hyödyntäminen (Kauhanen 2010, 147.)

Kokonaisosaamisen keskeisenä tekijänä on kokemus, joka auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja tällöin myös uuden oppiminen tapahtuu nopeammin. Ihmisen oppimiskyky lisääntyy iän myötä. Näin ollen kokeneella konkarilla on luonnollisesti laajempi osaaminen verrattaessa työelämän alkuvaiheessa olevaan aloittelijaan. Pelkkä pitkä ja monipuolinen työkokemus ei kuitenkaan tänä päivänä ole enää saavutus, mikäli henkilö ei osaa itse hyödyntää ammattitaitoaan uuden oppimisella ja tiedon, erityisesti hiljaisen tiedon jakamisella (Kauhanen 2010, 147.)

Asiantuntemus muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Eri tilanteissa selviytyminen vaatii usein enemmän kuin asioiden osaamista. Nykyään arvostetaan sitä, miten helposti ja nopeasti yksilö saa käyttöönsä tarvittavaa uutta tietoa. Erittäin tärkeää on taito solmia ja ylläpitää ihmissuhteita, kun ajatellaan henkilön käyttökelpoisuutta organisaatiossaan. Vaikutuskenttänä toimii ihmissuhdeverkko ja sen ylläpitämiseen liittyvien taitojen merkitys kasvaa, koska organisaatiossa työskennellään yhä useammin nopeasti vaihtuvissa tiimeissä ja projekteissa. Kiinteitä toimenkuvia rajatuissa yksilötehtävissä ei pidetä enää kovinkaan nykyaikaisena työskentelytapana (Kauhanen 2010, 148.)

Ihmisen osaamiseen vaikuttavat oleellisesti arvot ja asenteet. Arvot muodostavat pohjan ihmisen maailmankatsomukseen. Amenteet taas kertovat, sopeutuuko ihminen jatkuvaan muutokseen ja onko hän valmis panostamaan itse oman osaamisen ylläpitämiseen. On tärkeää ylläpitää vastuuta omasta sekä työyhteisön asioista. Amenteita pidetään nykyään hyvin tärkeänä työhönottokriteerinä. Organisaatioon ja tehtävään sopivat arvot ovat henkilön valtti ja sitä organisaatiossa arvostetaan. Amenteiden muuttaminen on tunnetusti vaikeampaa kuin henkilön ammatillinen kehittäminen. Tästä johtuen täydellinen osaaaja ei ole enää henkilöstöhankinnassa tärkein menestystekijä, sillä useimmat työnantajat arvostavat sopivan asenteen omaavaa työntekijää (Kauhanen 2010, 148.)

Motivaatio pohjautuu pitkälti henkilön arvomaailman ja elämänkaareen vaiheen pohjalle, mutta luonnollisesti työ ja organisaation käyttämät motivointikeinot vaikuttavat siihen, kuinka voimakkaasti työntekijä kulloinkin motivoituu. Henkilön fyysinen ja psyykinen energia vaikuttaa osittain tähän. Tietyt kykytekijät, kuten luovuus, kielellinen ilmaisutaito, esiinty-

mistaito, kehonkielen osaaminen ja ulkoinen olemus kuvaavat henkilökohtaisia ominaisuuksia (Kauhanen 2010, 148.)

Yksilön pätevyyden muodostavat kaikki kuviossa 1 esitetyt tekijät. Työntekijän kehittämistarve nähdään, kun pätevyyttä verrataan erilaisin menetelmin työn vaatimiin tekijöihin. Koska yleinen koulutustaso nousee jatkuvasti ja jopa yli 70 prosenttia nuoresta ikäluokasta Suomessa suorittaa tiede-, taide- tai ammattikorkeakoulututkinnon, osaamisvajetta suuremmaksi ongelmaksi voikin tulla se, etteivät kaikki pääse koulutusta vastaaviin tehtäviin. Työelämään tullessaan nuoret ovatkin niin sanottuja yliosaajia, mikä on suuri haaste paitsi työelämälle yleensä, mutta erityisesti esimiestyölle ja kasvupolkuajattelulle (Kauhanen 2010, 148 - 149.)

2.5 Oppiva organisaatio

Uuden tiedon tuottaminen ja jakaminen edellyttää erilaisten tietotyyppien vuorovaikutusta ja kykyä oppia kokemuksista. Tämä vaatii ympäristöä, jota on usein kuvattu oppivan organisaation käsitteellä (Peltonen 2007, 76.)

Yhtä ja oikeaa määritelmää oppivalle organisaatiolle ei ole. Sitä voidaan kuvata monilla määritelmillä ja eri tieteenalojen perspektiivistä. Oppiva organisaatio on organisaatio,

- jossa osataan käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kyetään luomaan jatkuvaa oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä
- jossa organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä tai poikkeamia sekä korjaavat niitä itse uusimalla organisaationsa ja omia toimintojaan
- jossa osaamista pystytään luomaan, hankkimaan ja siirtämään sekä voidaan muuntaa käyttäytymistä uuden tiedon ja näkemyksen mukaisesti
- jossa kannustetaan kokeilemaan, sallitaan virheitä ja epäonnistumisia, rohkaistaan sisäiseen kilpailuun, lisätään ja välitetään tietoa ja edistetään ideointia
- jossa oppii ja kannustetaan henkilöstöä oppimaan
- jossa jokaisella on mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja saavuttaa haluamiaan tuloksia, jossa syntyvät uudet ajattelumallit, ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja ihmiset oppivat yhdessä
- jossa jatkuvasti autetaan jokaista jäsentä oppimaan ja uudistumaan (Kauhanen 2010, 158 - 159.)

Oppiva organisaatio on siis kaikkea edellä mainittua. Yhteinen määritelmä näyttää olevan se, että korostetaan oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, päätöksentekoon osallistumista ja tällaisia asioita edistävää johtamistapaa (Kauhanen 2010, 159.)

Keskeiset tekijät oppivassa organisaatiossa ovat:

- tiimityö ja tiimissä oppiminen
- järjestelmällinen ajattelu
- vapaa tiedonkulku pysty- ja vaakatasossa molempiin suuntiin
- koko henkilöstön jatkuva kehittäminen
- kehittymisen ja oppimisen palkitseminen
- jatkuva työtapojen ja prosessien kehittäminen
- hajautettu päätöksenteko ja osallistava johtaminen (=valtuuttaminen)
- oppimista tukeva organisaatiokulttuuri
- organisaation toimintastrategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan

(Kauhanen 2010, 159.)

Yksilöiden oppiminen ei ole sama asia kuin organisaation oppiminen. Vaikka yksilöt oppisivat hyvin, organisaatio ei ehkä uusiudu riittävästi elleivät yksilöt opi tuntemaan toisiaan ja yhdistämään osaamistaan. Organisaation oppiminen noudattaa kehää, jonka osat ovat:

- oppiminen ja kokemus
- opitun arviointi
- opitun muuttaminen abstraktiksi malliksi
- kokeileminen tai mallin soveltaminen uudessa tilanteessa.

(Kauhanen 2010, 159.)

Tiedon hankintaa ja yhteisen tiedon tulkintaa kuvaa Kolbin oppimiskehä (kuvio 2), joka koostuu neljästä osasta.



Kuvio 2: Kolbin oppimiskehä
(Kauhanen 2010, 160.)

Kolbin oppimiskehämallissa hankitaan ensin uutta tietoa. Tämän jälkeen arvioidaan uutta tietoa organisaation toimintaympäristöön ja toimintaan sekä arvioidaan kokemuksia ja pohditaan mitä on opittu, mitä tietoa tarvitaan lisää ja mitä pitää tehdä toisin. Oppimiskehän kolmannessa osiossa saatua tietoa käsitteellistetään, yleistetään ja pyritään luomaan niiden pohjalta teoria. Lopuksi kokeillaan uutta käsitystä tai teoriaa käytännössä ja luodaan yhteisen ajatusmallit ja teorian merkitykset.

2.6 Oppimiskyvyn kehittäminen

Oppimisen lisäksi on hyvin tärkeää oppia oppimaan. Jokainen ihminen oppii erilaisten käytäntöjen kautta. Toiselle oppiminen tapahtuu parhaiten lukemisen kautta, toiselle kuulemalla, joku taas oppii parhaiten tekemällä. Useimmiten kaikkein parasta oppimista on yhdistää kaikkia edellä mainittua. Eräälle henkilölle sopii parhaiten opettajakeskeinen oppiminen, toinen haluaa opiskella itsenäisesti ja kolmas uskoo ryhmän oppimisen voimaan. Erilaisten oppimistapojen joukosta olisi jokaisen hyvä löytää itselleen sopivimmat menettelyt (Helsilä 2009, 79.)

On kuitenkin olemassa taitoja, joita voisi sanoa kaikille yhteisiksi oppimisvalmiuksiksi. Jokainen voi ylläpitää ja kehittää itsensä ominaisuuksia esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Laajenna näköalojasi
 - o seuraa oman alasi ohella myös muita aloja ja niiden kehitystä
 - o vaihda ajatuksiasi, keskustele ideoista
 - o osallistu rohkeasti itseäsi kiinnostavien asioiden käsittelyyn
 - o hanki tietoa ja ideoita, tee muistiinpanoja ja selaile niitä
- Säilytä aktiivinen ote asioihin
 - o harrasta keskittymistä
 - o ole kaikissa mukana täysillä
 - o opi kokemuksistasi, yritä uudelleen
- Viljele ammattialuettasi
 - o käytä kaikkia mahdollisia tiedonlähteitä
 - o tutki ja kokeile
 - o hanki tietoa myös kirjoista ja lehdistä
- Kehitä ongelmaherkkyttäsi
 - o tutki ongelman syitä; oikean ongelman tunnistus on puoli voittoa
 - o muista että ensimmäinen ratkaisuvaihtoehto ei ole ehkä lopullinen
 - o kuuntele tarkoin muiden mielipiteitä
- Metsästä ideoita
 - o listaa ratkaisuvaihtoehtoja ja näkökohtia
 - o älä sitoudu liian aikaisin
 - o älä luovu kesken
 - o anna mielikuvituksesi lentää
 - o merkitse ideasi heti muistiin ennen kuin ne unohtuvat
- Kohenna itseluottamusta
 - o opettele toimimaan myös ilman kritiikkiä ja palautetta
 - o älä odota inspiraatiota vaan tee työtä
 - o vältä häiriötä erityisesti alussa
 - o keskitä ideointisi itsellesi vireimpään aikaan
 - o opi palkitsemaan itseäsi ja luottamaan itseesi sekä kokemukseesi
- Viimeistele ideasi ja opi ”paketoimaan ne myyntiin”
 - o usko omiin ideoihisi ja vie niitä eteenpäin
 - o hae esimerkkejä ja malleja
 - o älä viimeistele liian pitkälle, jätä se toisten tehtäväksi
 - o puhu aina ”meidän ehdotuksestamme” ei ”minun ehdotuksestani”
 - o harkitse ajoitus, milloin toiset ovat valmiit kuuntelemaan sinua (Helsilä 2009, 79 - 80.)

Kommunikointitaidot ovat myös tärkeitä oppimisen ominaisuuksia. Suullisia kommunikaatio-taitoja tulisi jokaisen ihmisen kehittää, koska kyky tulla toimeen erilaisten ihmisen kanssa on erityisen hyödyllinen ominaisuus niin työelämässä kuin vapaa-ajalla. Itsensä ilmaiseminen kirjallisesti selkeästi useammalla kielellä on myös tärkeitä (Helsilä 2009, 80.)

Tiedonhankinta- ja hallintataidot tarkoittavat paitsi lukemista ja kykyä yhdistää erilaisia asioita loogiseksi kokonaisuuksiksi myös erilaisten apuvälineiden hallintaa. Useimmiten tähän liittyy merkittävästi myös kyky arvioida saadun tiedon merkitystä: miten tiedot on kerätty, mitä ne varsinaisesti kuvaavat, miten niitä on käsitelty, mikä on tiedon luotettavuus ja yleistettävyyys sekä ovatko hankittujen tietojen johtopäätökset oikeita. Kriittinen valmius on vielä tänä päivänä työelämässä toistaiseksi usein harvinaista, mutta sen merkitys kasvaa, mikäli pyritään hyödyntämään suoraan kyselyitä ja tutkimuksia ilman tulkitsevia välikäsiä (Helsilä 2009, 80 - 81.)

Kokonaisuuksien yksityiskohtien ymmärtäminen ja hallitseminen on oppimisen keskeinen tekijä. Kyky ajatella abstraktiivisesti ja käsitellä abstrakteja asioita on myös tärkeää jokaiselle, joka haluaa olla mukana yrityksen toiminta-ajatuksen, vision, arvojen ja strategioiden sekä strategisten tavoitteiden ja päämäärien määrittelyssä ja haluaa oppia ymmärtämään sekä kehittämään niitä (Helsilä 2009, 81.)

Systemaattisia taitoja ovat myös *ongelmaratkaisutaidot*. Niillä pyritään vaiheittain määrittämään ongelmat ja kehittämään niihin ratkaisuja. Vaikka ongelmaratkaisutaitojen hallinta on myös keskeistä, ei pidä unohtaa, että kaikki ongelmat eivät ole loogisesti tunnistettavissa tai ratkaistavissa (Helsilä 2009, 81.)

Soveltamisen oppiminen ja opettelu on myös tärkeä oppimisen osa-alue. Ellei oppimista osata muuntaa käytännön toiminnaksi, jäävät yritykselle hyvätkin perustiedot ja teoriat hyödyttömäksi (Helsilä 2009, 81.)

Avainasemassa ovat *kysyminen, kyseenalaistaminen, virheistä oppiminen ja vastuun ottaminen omasta oppimisesta*. On kuitenkin hyvä muistaa tietynlainen varovaisuus. Useimmat esimiehet eivät tosiasiaa pidä kyseenalaistamisesta (Helsilä 2009, 81.)

2.7 Henkilöstön kehittämisen arviointi

Nykyään yrityksen johto vaatii, että henkilöstön kehittämistoiminnan tulee tukea yrityksen liiketoimintastrategiaa. Onnistuneella henkilöstön kehittämällä on vaikutusta koko organisaatioon - se synnyttää tunnistettavaa muutosta yksilössä ja koko yhteisössä. Henkilöstön kouluttamisella parannetaan yksilön ammattitaitoa ja työn mielekkyyttä, jolloin koulutettu työntekijä on valmis kasvamaan vaativampiin tehtäviin (Markkinointi-instituutti, 2011.)

Kehittämistoimintaa tulee voida myös mitata. Periaatteessa henkilöstön kehittämistoimintaa voidaan mitata viidellä eri tasolla, jotka ovat seuraavat: reaktiot, oppiminen, soveltaminen, operatiiviset tulokset ja organisaation menestyminen. Seuraavassa taulukossa kuvataan arvioinnin tasot, mittarit, aikataulu ja arviointimenetelmä.

Arvioinnin tasot	Miten mitataan?	Milloin mitataan?	Miten mitataan?
Reaktiot	<ul style="list-style-type: none"> asenteet mielipiteet vaikutelmat 	<ul style="list-style-type: none"> kehittämisen aikana ja lopuksi 	<ul style="list-style-type: none"> kysely haastattelu keskustelu
Oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> opiskeltujen asioiden omaksuminen tietojen ja taitojen hallinta ymmärtäminen 	<ul style="list-style-type: none"> kehittämisen aikana ja lopuksi 	<ul style="list-style-type: none"> tentti harjoitustyöt kysely haastattelu
Soveltaminen	<ul style="list-style-type: none"> kyky toimia opiskeluilissa tilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> kehittämisen aikana ja kehittämisen päätyttyä (1-6 kk) 	<ul style="list-style-type: none"> työskentelyn seuraaminen henkilön, työtovereiden ja esimiesten haastattelu
Operatiiviset tulokset	<ul style="list-style-type: none"> tuottavuus vaihtuvuus asiakastyytyväisyys tuotot ja kustannukset innovaatiot 	<ul style="list-style-type: none"> kehittämisen päätyttyä (1-24 kk) 	<ul style="list-style-type: none"> tunnusluvut asiakaskysely haastattelu
Organisaation menestyminen	<ul style="list-style-type: none"> henkilöstön hyvinvointi imago työnantajana omistajatytyväisyys asiakastyytyväisyys 	<ul style="list-style-type: none"> kehittämisen päätyttyä (½-3 vuotta) 	<ul style="list-style-type: none"> kyselyt (asiakas, henkilöstö, omistajat) sijoitetun pääoman tuotto arvonnousu

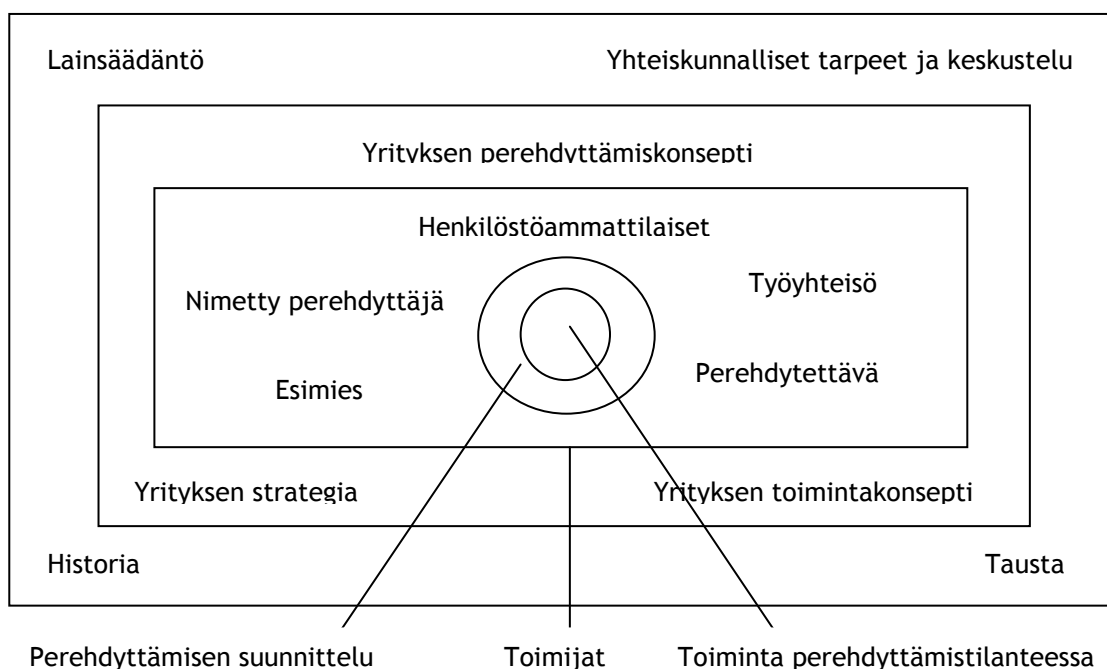
Taulukko 3: Henkilöstön kehittämisen tulosten mittaaminen
(Kauhanen 2010, 161.)

Tänä päivänä keskitytään liian usein kahden ensimmäisen tason mittaamiseen eli reaktioon ja oppimiseen, vaikka painopisteenä tulisi selvästi olla kahdella viimeisellä tasolla eli operatiivisella tuloksella ja organisaation menestymisellä. Tästä syystä henkilöstön kehittämistoiminta on haasteellista, kun pitäisi pystyä osoittamaan operatiivisia tuloksia ja vaikutuksia organisaation menestymiseen. Vaikka asioita ei pystytä aina mittaamaan tarkasti, on silti niiden arvaaminen ja suuntaa antavat seurantakohteet parempia kuin se, että mittaamista ei tehtäisi ollenkaan. Uusien haasteiden edessä ovat henkilöstön kehittämispäätöksiä valmistelevat henkilöt ja organisaatiot: Miten tulisi perustella liiketoiminnalle tärkeitä keskeisimpiä kehittämishankkeita? Erilaisiin tuotoksiin tarvitaan asioiden edistämistä sekä selkeitä osoituksia panostusten vaikutuksista (Kauhanen 2010, 161.)

3 Perehdyttäminen

Työnteon perusedellytyksenä on hyvä perehdytys. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä opastetaan ”talon tavoille” sekä luodaan hänelle perustiedot toimia uudessa tehtävässä (Hyvönen & Lepistö 2011). Organisaatioon tulleen uuden henkilön ensimmäiset päivät luovat pohjan työpaikkaan liittyville asenteille, joita on erittäin vaikeaa muuttaa jälkikäteen. Uusi työntekijä on herkkä sille, miten hänet otetaan vastaan ja muistaa sen yleensä kauan (Piili 2006, 124.)

Seuraavassa kuvassa on esitelty perehdyttämisen pelikenttä, jossa perehdyttämiseen vaikuttavat tahot toimivat.



Kuvio 3: Perehdyttämisen pelikentällä - perehdyttämiseen vaikuttavat tahot (Kupias & Peltola 2009, 16.)

Kuviossa 3 näkyy perehdyttämisen koko pelikenttä. Perehdyttäminen liittyy olennaisesti sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden varmistamiseen että myös hyvään henkilöstötyöhön. Onnistuneen perehdyttämisen määrittelee viime kädessä yrityksen asiakas, kun hän arvioi saamaansa palvelua. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa myös työnantajamaineeseen (Kupias & Peltola 2009, 16.)

3.1 Perehdyttäminen käsitteenä

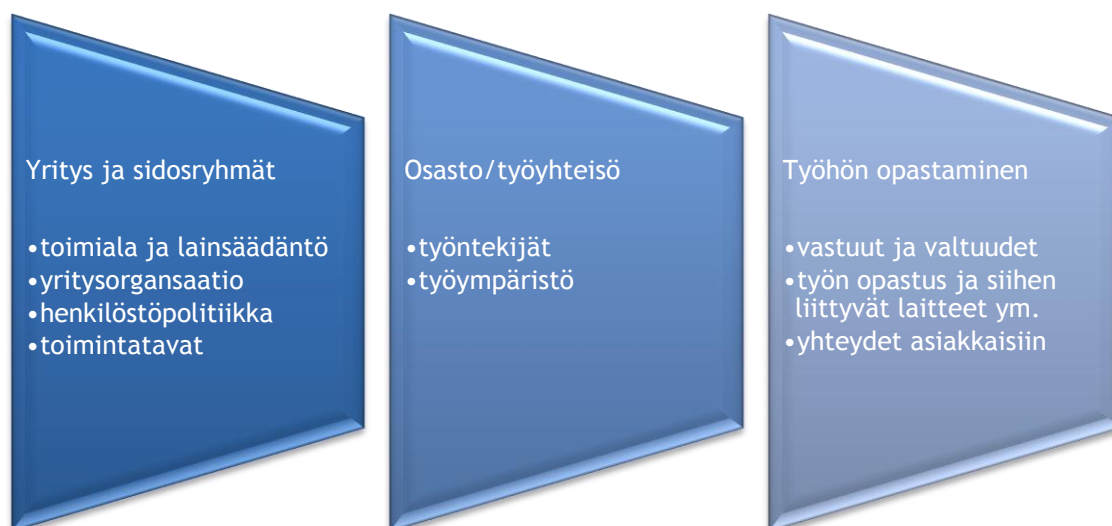
Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joita hyödyntämällä henkilö oppii tuntemaan:

- työpaikkansa, sen vision, mission, arvot ja liikeidean (=työpaikkaan ja työyhteisöön perehdyttäminen)
- työyhteisönsä ihmiset, asiakkaat ja työtoverit sekä esimiehet (=työpaikkaan ja työyhteisöön perehdyttäminen)
- oman työnsä (+ tiimin työn) ja siihen liittyvät odotukset (=työhön perehtyminen eli työnopastus)

(Työturvallisuuskeskus 2010, 2.)

Perehdyttämisellä pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta sekä autetaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja sen tehtävistä (Kauhanen 2010, 151.)

Suomen Työterveyslaitos eli työterveys- ja työsuojelualan tutkimus- ja asiantuntijalaitos on määritellyt seuraavat aihealueet, jonka mukaan kaikki uudet työntekijät on perehdytettävä:



Kuvio 4: Uuden työntekijä perehdytettävät aihealueet (Hyvönen & Lepistö 2011.)

3.2 Perehdyttämisen tavoitteet, merkitys ja hyöty

Perehdyttämisen päätavoite on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti työyhteisön jäseneksi. Mitä nopeammin uusi työntekijä oppii tuntemaan työtehtävänsä sekä sen vaatimukset, työoverinsa, toimintatavat ja muut käytännön asiat, sitä paremmin ja nopeammin hän pystyy keskittymään työntekoon. Turvallisuusriski kasvaa, mikäli työntekijä ei tunne talon tapoja ja sovittuja työmenetelmiä. Puutteellisen perehdytyksen vuoksi työntekijä voi tuntea epävarmuutta tehtävistään ja työtavoistaan useampien kuukausienkin jälkeen. Tällöin aikaa menee hukkaan eikä päästä asetettuihin tavoitteisiin. Vastaavasti hyvällä perehdytyksellä uusi työntekijä voi päästä hyvin nopeasti tuottavaksi työntekijäksi tehtävästään ja taustastaan riippuen. Perehdytyksen tavoitteena on myös ylläpitää työntekijän motivaatiota. Positiivinen vastaanotto ja kokeneempien kollegojen hyväksyntä auttavat uutta työntekijää pääsemään mukaan työyhteisöön. Hyvässä perehdytyksessä otetaan huomioon myös uuden työntekijän tuomat uudet ideat ja näkemykset organisaation toiminnasta ja sen kehittämistä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62 - 63.)

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii toimimaan työyhteisössä ja työtehtävissään oikealla tavalla. Vaikka päävastuu perehdytyksestä on esimiehellä sekä kummilla on hyvä, että perehdytettävä huolehtii myös omalta osaltaan riittävän perehdytyksen saamisesta (Hyvönen & Lepistö 2011). Perehdyttäminen auttaa työntekijää myös ymmärtämään omaa osuutta yrityksen toiminnassa sekä työvaiheiden syy-seuraussuhteissa. Työntekijän motivaatiota lisää kokonaisuuden hahmottaminen (Lahden ammattikorkeakoulu 2007.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan velvollisuutena on antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista. Työntekijä on perehdytettävä työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaoppiseen käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan vaaran tai haitan välttämiseksi työntekijälle tulee antaa riittävästi opetusta ja ohjausta (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738). Ohjausta on täydennettävä aina tarvittaessa (Lahden ammattikorkeakoulu 2007). Onnistuneen perehdytyksen avulla virheet vähenevät ja niiden korjaukseen käytetty aika säästetään. Usein virheiden korjaamiseen kuluu useammankin työntekijän työaikaa, joten asialla on suuri merkitys. Koko työyhteisöä hyödyttää myös se, ettei uusiin tehtäviin tullut työntekijä keskeytä moneen kertaan toisten työtä (Österberg 2009, 101.)

Onnistuneella perehdyttämisellä vältetään ylimääräisiä kustannuksia. On arvioitu, että yhden uuden työntekijän palkkaamiseen liittyvät kulut ovat noin 9.000 - 34.000 euroa, riippuen tehtävästä ja prosessiin käytetystä ajasta. Perehdyttämisen kustannukseksi on arvioitu kuluvan noin 2.000 - 3.000 euroa. Perehdyttämiseen ja työnopastukseen käytettävän työajan ja tästä

syystä alhaisemman tuottavuuden lisäksi mahdolliset haastattelut ja valintojen suorittaminen vievät työaikaa henkilöstöhallinnolta sekä työnjohdolta. Hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdytyksen avulla voidaan lyhentää työn oppimiseen käytettävää aikaa ja näin pienentää kustannuksia. Onnistuneella perehdytyksellä voidaan myös olettaa vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta (Lahden ammattikorkeakoulu 2007). Hyvin perehdytetty henkilö sopeutuu paremmin joukkoon (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011). Mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki ja perehdyttämiseen käytetty aika tulee monin verroin takaisin (Österberg 2009, 101.)

3.3 Perehdyttämisen eri kohderyhmät

Uuden nuoren tai kokeneen työntekijän tullessa organisaatioon, on erityisen tärkeää panostaa perehdyttämiseen. Perehdyttämistä ei kuitenkaan saa unohtaa silloinkaan, kun organisaatioon tulee työntekijä, joka vaihtaa organisaation sisällä tehtävästä toiseen. Vaikka yrityksen kulttuuri on tuttu, tarvitsee hän samalla tavalla tukea uuden roolin oppimisessa ja omaksumisessa kuin uusikin työntekijä (Kjelin & Kuusisto 2003, 164). Perehdyttämistä voidaan tarvita myös silloin, kun jokin työtehtävä toistuu harvoin (Hyvönen & Lepistö 2011.)

Perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun organisaatiossa asiantuntija siirtyy esimieheksi ensi kertaa. Uuden roolin perehdyttämisen tarkoituksena on luoda kuva hänen suhteestaan työympäristöön, jotka ovat alaiset, kollegat, oma esimies sekä asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Keskeistä on myös oman roolin sisäistäminen yrityksen päätöksenteossa ja viestinnässä. Perehdyttämiseen sisältyy myös tavoitteiden sopiminen ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laadinta. Uuden esimiehen kannattaa osallistua itsetuntemusta ja henkilöjohtamista tarjoaviin koulutuksiin. Edellä mainittujen lisäksi uusi esimies tulee perehdyttää yrityksen johtamisjärjestelmään, joka sisältää muun muassa seuraavia asioita:

- rekrytointi
 - perehdyttäminen
 - palkitsemis- ja palkkauskäytännöt ja periaatteet
 - suunnittelu- ja budjetointijärjestelmä
 - tunnusluvut, seuranta- ja palautejärjestelmä
 - kehityskeskustelut
 - viestintä- ja päätöksentekofoorumit
 - henkilöstön kehittämisen tavat sekä periaatteet ja
 - johtamisen suunnittelu- ja päätöksentekovälineet
- (Kjelin & Kuusisto 2003, 164.)

Työntekijän palatessa pitkän poissaolon jälkeen töihin tai yrityksen tehdessä sisäisiä muutoksia toiminnassa tai tavoitteissa, muutokset edellyttävät perehdytystä. Kun organisaatioissa uusitaan työvälineitä, työmenetelmät muuttuvat ja tuotteet tai palvelut uudistuvat, tarvitsevat muutokset vähintäänkin työnopastustarpeen. Useissa organisaatioissa kaikilla organisaatioissa työskentelevillä on mahdollisuus osallistua halutessaan erilaisiin perehdyttämisjaksoihin ja näin ollen kehittää omaa osaamistaan entistä laajemmaksi kokonaisuudeksi. Toisaalta teknologian kehitys vaatii sen, että jokaisen organisaation työntekijän on osallistuttava koulutuksiin ja erilaisiin infotilaisuuksiin, jotta työnteko on mahdollista kehittyvien järjestelmien ja työmenetelmien muutosten vuoksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 165.)

Kesätyöntekijöiden perehdyttämisen avulla yritys voi panostaa imagoon. Yritykset saavat hyvistä kesätyöntekijöistä potentiaalisia vakituisia työntekijöitä. Kesätyöntekijän osalta perehdyttämisessä keskitytään työelämään tutustumiseen, työnopastukseen sekä yleisten toimintatapojen ohjeistukseen. Monet kesätyöntekijät saattavat jatkaa työntekoa tuntityöntekijänä opiskelujen ohessa kesäjakson päätyttyä ja opiskelujen päätyttyä siirtyä yrityksen vakituisiksi työntekijäiksi. Tällöin yrityksen toimintatavat ovat jo ennestään tuttuja ja perehdyttämisessä voidaan keskittyä lähinnä osaamisen laajentamiseen sekä syventämiseen ja ammattitaidon kehittämiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 165.)

Muita perehdyttämisen kohderyhmiä ovat yhteistyökumppanit, freelancerit, konsultit sekä vuokratyöntekijät. Sidosryhmien perehdytyksessä voidaan ainakin osittain hyödyntää samaa materiaalia kuin omien työntekijöiden perehdyttämisessä. On kuitenkin tärkeää miettiä perehdytyskokonaisuutta niin, että yrityksen arkaluontoiset sekä lisäarvoa tuovat osaamiskokonaisuudet eivät pääse väliaikaisten työntekijöiden tietoon (Kjelin & Kuusisto 2003, 166.)

3.4 Perehdyttämisen työnjako

Uuden työntekijän lähin esimies on aina vastuussa perehdyttämisen toteuttamisesta sekä käytännön organisoinnista (Kjelin & Kuusisto 2003, 186). Esimiehen tehtävänä on hoitaa uuteen työntekijään kohdistuvat kaikki hallinnolliset asiat, kertoa mahdollisimman selkeästi tulevat työtehtävät ja ottaa uusi työntekijä heti organisaation jäseneksi (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63). Kummi tai tutor tai muulla vastaavalla tavalla nimitetty kokeneempi kollega toimii perehdyttäjänä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63). On tärkeää, että uudella työntekijällä on henkilö, jolta on lupa odottaa tukea (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Kummin tehtävänä on antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien selvittämiseksi, ohjata tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä, ohjata käyttämään oikeita ja turvallisia työmenetelmiä, kannustaa itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun sekä antaa rakentavaa palautetta (Lahden ammattikorkeakoulu 2007). Hyvä kummi saa uuden työntekijän tuntemaan

tervetulleeksi organisaatioon ja onnistuu luomaan tuttavallisen sekä tukevan ilmapiirin kokeneempien työntekijöiden ja uuden työntekijän välillä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63). Hyvä kummi muistaa, että eri ihmiset oppivat eri menetelmillä. Hän on myös ammattitaitoinen ja erityisen motivoitunut koulutustehtävään sekä on ehkä jopa itse hakeutunut kummin tehtävään (Lahden ammattikorkeakoulu 2007.)

Esimiehen ja kummin välinen tehtävien jakaminen ei ole välttämätöntä, sillä joissakin organisaatioissa oma esimies pystyy hoitamaan myös kummin tehtävät. Toisaalta kummin ja esimiehen tehtävien erottelun myötä, uusi työntekijä rohkenee ehkä helpommin kysymään ja kyseenalaistamaan asioita kummille, jos tämä ei toimi esimiehenä. Tällöin uudella työntekijällä on jokin kanava, jolle voi halutessaan kertoa asioita, joista ei välttämättä halua keskustella oman esimiehensä kanssa. Kummia hyödyntämällä myös esimies pystyy keskittymään pääsääntöiseen tehtäväänsä eli johtamiseen. Kummina toimiva työntekijä voi kokea myös arvostusta ja luottamusta saamastaan tehtävästä. Tästä johtuen kummin olosta kannattaa tehdä arvo-tehtävä ja mahdollisuus oman osaamisen näyttämiseen. Kummille on syytä varata riittävästi aikaa tehtävänsä hoitamiseen, sillä motivoitunut kummi luo motivoituneita työntekijöitä. Kummin tehtävään kannattaa valita työntekijä, joka on hyvin sisällä organisaation toimintatavoissa, mutta ei ole liian rutinoitunut niihin. Jotta kummi pystyisi ennakoimaan uuden työntekijän kysymyksiä, olisi hyvä, että kummi muistaisi vielä oman perehdytysaikansa (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63 - 64.)

Sekä ulkoa että organisaation sisältä rekrytoituille uusille työntekijöille kannattaa käyttää perehdyttämistä. Organisaation sisältä rekrytoituille perehdyttämisen ei kuitenkaan tarvitse olla yhtä perinpohjaista kuin organisaation ulkopuolelta tulleiden, mutta heidän kanssaan on myös tärkeä käydä läpi uuden lähiorganisaation työntekijät ja tavat, jolloin kiinnittyminen uuteen tehtävään sujuisi mahdollisimman helposti ja vaivattomasti (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

Onnistuneissa tapauksissa koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen luontevasti ja organisaatiossa vallitsee vahva yhteisen vastuun tunne uudesta työntekijästä. Vaikka kaikki eivät osallistuisikaan perehdyttämiseen, on kuitenkin tärkeää luoda uuteen tulokkaaseen henkilökohtainen suhde, jolloin uusi työntekijä voi tuntea olonsa tervetulleeksi ja kuuluvansa osaksi työyhteisöä sekä oppii tuntemaan nopeasti uudet työtoverit (Kjelin & Kuusisto 2003, 186 - 187.)

Perehdyttävällä on myös vastuu perehdyttämisen onnistumisesta. Uuden työntekijän oma aktiivisuus on avainasemassa. Perehdyttävän kannattaa muistaa se, että pelko ja jännitys vaikuttavat oppimista ja väärin omaksuttu ajattelu- tai työtapa saattaa jopa olla esteenä uuden oppimiselle. Pelkkä kokemus ja tekeminen eivät aina riitä. Tästä johtuen monia käsitteitä

ja uusia asioita oppii ymmärtämään vasta keskustelemalla niistä kummin ja muiden kollegojen kanssa. Perehdyttävän on tärkeää tietää, mitä juuri häneltä odotetaan juuri tässä työssä (Lahden ammattikorkeakoulu 2007.)

3.4.1 Esimies organisoi onnistumisia

Johtaminen on esimiehen perustehtävä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia tiimin tehokkaasta ja kannattavasta työskentelystä, edistää yhteistyötä kuin myös yksilöiden kehittymistä ja rakentaa toimivia sidosryhmäsuhteita. Tänä päivänä useat työntekijät tekevät tietotyötä, joka on itsenäistä ja itseohjautuvaa työtä. Tällöin usein käy niin, että esimies vierastaa johtamisesta. Itsenäisten ihmisten toimintaedellytyksiä on kuitenkin jatkuvasti kehitettävä ja tämä on esimiehen tehtävä (Kjelin & Kuusisto 2003, 187.)

Yhä enemmän johtaminen kohdistuu ryhmän toimintaan. Jotta tiimi saa tuloksia aikaan, on ryhmän yhteistyö ja toimintakyky usein tärkeämpää kuin yksittäisen työntekijän osaaminen ja älykyys. Mahdollisuuksien tunnistaminen, rakenteiden kehittäminen ja merkitysten välittäminen sekä luottamuksen rakentaminen ovat erittäin tärkeitä johtamisen osa-alueita. On kuitenkin pidettävä mielessä se, että tiimi ei ole massa vaan se koostuu yksittäisistä ihmisistä (Kjelin & Kuusisto 2003, 187 - 188.)

Kiinnittämällä huomioita perehdyttämiseen esimies vähentää itseensä kohdistuvia paineita myöhemmin. Perehdyttämisen kautta esimies antaa itselleen aikaa. Perehdyttäminen on johtamista, jota hyödyntämällä esimies saa tilaisuuden suunnata työntekijän työskentelyä kohti organisaation tavoitteita ja arvoja. Uusi työntekijä on perehdytysvaiheessa vastaanottavampi kuin vuoden päästä (Kjelin & Kuusisto 2003, 188.)

Esimiehen tavoite perehdyttämisessä on taata tulokkaan työn kytkeytyminen yrityksen strategiaan, kartoittaa hänen osaamistaan sekä mahdollistaa edellytykset keskinäiselle yhteistyölle niin tiimissä kuin tulokkaan ja esimiehen välillä. Esimiehen ei pidä unohtaa tiiviin perehdyttämisjakson jälkeen, että tulokas on edelleen perehtymässä organisaatioon. Alkuperehdyttämisen jälkeen säännöllisesti pidettävät yhteiset arviointi- ja palautekeskustelut tukevat tulokasta (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.)

Uuden työntekijän kuin myös kokeneemman odotukset esimiestä kohtaan ovat muun muassa seuraavia asioita:

- esimiehen kanssa sovitaan tavoitteista ja rooleista
 - esimies luo toiminnallaan oikeutuksen tulokkaalle
 - esimies tukee työntekijää yhteisissä tavoitteissa silloinkin, kun tämä kokee muulta taholta vastustusta tai epäuskoa
 - esimies pakottaa alaisensa kasvamaan ja tekemään laadukasta työtä: hän kyseenalaistaa ja toimii keskustelukumppanina
 - esimies on kiinnostunut työntekijän kehittymisestä
 - esimies sietää eriäviä mielipiteitä
 - esimies turvaa riittävät resurssit
 - esimies ymmärtää antaa tilaa
- (Kjelin & Kuusisto 2003, 191.)

3.4.2 Hyvä perehdyttäjä

Työntekijä, jolla ei ole useita vuosia aikaa omasta perehdytyksestä on hyvä perehdyttäjä sillä hän ei ole vielä kuitenkaan niin aloilleen asettunut, että olisi jo itse unohtanut sen, miltä tuntuu aloittaa uudessa työympäristössä. Perehdyttäjäksi on luonnollista valita sellainen henkilö, joka pitää omasta työstään. Perehdyttäjän valinnassa on huomioitava myös perehdyttäjän tehtävä ja suhde tulokkaaseen, koska perehdyttäminen vaatii asian merkityksen sisäistämistä, aikaa ja motivaatiota. Esimiehen tulisi huomioida perehdyttämisyksikköön kuuluva työaika esimerkiksi keventävällä perehdyttäjän muita työtehtäviä (Kjelin & Kuusisto 2003, 195 - 196.)

Merkittävin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Perehdyttäjän ei tarvitse olla huippusuoriutuja perehdytyksen kohteena olevassa työssä, sillä se saattaa jopa vaikeuttaa työn perehdytystä. Erinomaisesti työstä suoriutuva konkari voi olla jo liiankin rutinoitunut työssään eikä pysty välttämättä selostamaan perehdyttämisen kannalta tärkeitä osa-alueita ja tekijöitä. Kokenutta konkaria kannattaa käyttää perehdyttäjänä silloin, kun osaaminen on jo perustasolla ja osaamiseen kaivataan syväosaamista (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Hyvän perehdyttäjän muistilista:

- luo ensin kokonaiskuva
- jaksota perehdyttäminen
- kerro
- kuuntele
- tarjoa peili eri näkökulmille
- luo aktiivinen rooli
- tiedosta siirtyminen perehdyttäjän roolista

(Kjelin & Kuusisto 2003, 196 - 197.)

Hyvä perehdyttäjä *luo ensin kokonaiskuvan* perehdytettävästä asiasta ja kertoo perehdyttämisen vaiheen alussa, mitä on suunnitellut, mitä asioita käydään läpi ja miten sen tekee. Kokonaiskuvan luomiseksi hän liittää esittämänsä asiat aina kokonaisuuteen (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

On tärkeää *jaksottaa perehdyttäminen*. Uusi työntekijä on aloitustilanteessa jatkuvassa informaatiovirrassa, joten tästä johtuen on syytä säännöstellä tiedon jakamista. Hyvä perehdyttäjä ei voi lähteä siitä oletuksesta, että kerran sanottu on myös kuultu ja ymmärretty. Perehdyttäminen on hyvä jaksottaa niin, että yleisemmät ja mahdollisesti tutummat asiat käydään alkuvaiheessa läpi. Myöhemmäksi jaksotetaan sellaiset työtehtävät, jotka vaativat uuden opettelua ja keskittymistä. Perehdyttämisessä voidaan edetä perusasioista erikoistuneeseen ja yleisestä erityiseen tietoon (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Perehdyttäjä ottaa huomioon, että uusi työntekijä ei välttämättä tunne vielä alan ammattislangia tai yrityksessä käytössä olevia lyhenteitä. Näin ollen kyky *kertoa* asioista yksinkertaisesti on keskeinen tekijä hyvän perehdyttäjän ominaisuuksista. Kertomalla perehdyttäjä opastaa uuden työntekijän vähitellen tähän uuteen kieleen (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Perehdytystilanne vaatii pysähtymistä ja keskustelua. Toimivan vuorovaikutuksen kannalta ilmaisukyvyyn lisäksi tärkeää on kyky *kuunnella*. Keskustelu kahvikupin ääressä voi olla erittäin laadukas perehdytystilanne (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Uudelle työntekijälle on hyvä *tarjota peili* eli luoda mahdollisuus oman toiminnan ja omien käsitysten arvioinnille ja asioiden tarkasteluun erilaisista näkökulmista. Tilanteet, jossa vuorovaikutus ja yhteistoiminta tapahtuvat työkaverien kanssa, tekevät kokemusten vaihtamisen ja palautteen antamisen mahdolliseksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Hyvä perehdyttäjä *luo aktiivisen roolin* uudelle työntekijälle, joka asettaa itselleen tavoitteita ja suunnittelee myös itse perehdyttämistään. Hyvässä oppimistilanteessa huomioidaan tulokkaan tunne-elämykset ja oppimistilanteen merkitys uudelle työntekijälle tiedollisten valmiuksien lisäksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Perehdyttäminen ei kestä ikuisuuksia, joten osa perehdyttäjän osaamista on perehdytyksen loppumisen aistiminen. Perehdytysvaiheesta siirrytään luonnollisesti pois. Perehdyttäjä *tiedostaa siirtymisen pois perehdyttäjän roolistaan* ja viestittää perehdyttämisen loppumisen myös uudelle työntekijälle kuitenkin niin, että ei hylkää tätä (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

3.5 Perehdyttämisprosessin suunnitelma

Perehdyttäminen voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat seuraavat:

- aika ennen töiden aloitusta
 - ensimmäinen päivä
 - ensimmäinen viikko
 - ensimmäiset kolme viikkoa.
- (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

Joissakin organisaatioissa ja tehtävissä perehdyttäminen voi olla lyhyempi, mutta sitä on hyvä pitää kuitenkin usean kuukauden mittaisena prosessina, jotta uudella työntekijällä olisi riittävästi aikaa integroitua organisaatiokulttuuriin (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

3.5.1 Aika ennen töiden aloitusta

Perehdyttäminen alkaa jo siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä solmii työsopimuksen työnantajan kanssa. Tällöin työntekijä on useimmiten erittäin motivoitunut tehtäviinsä ja ottamaan selvää uudesta työpaikastaan. Ensisijainen vastuu perehdyttämistä ennen töiden aloitusta on esimiehellä. Hänen pitää huolehtia hallinnolliset asiat kuntoon, kuten työsopimuksen ja palkanmaksun järjestämisestä, tilojen, työkalujen sekä mahdollisten kulkuoikeuksien varaamisesta työntekijälle, unohtamatta kummin nimeämistä sekä uuden työntekijän työtehtävien ja tavoitteiden suunnittelua. On erittäin tärkeää hoitaa edellä mainitut asiat huolellisesti, sillä vaillinaiset alkutoimen voivat syödä uuden työntekijän motivaatiota yhtä paljon kuin se, ettei hän pysty luottamaan organisaation ammattitaitoon alusta alkaen. Uuden työntekijän on hienoa tulla työpaikkaan, jossa oma työpiste työvälit mukana lukien valmiina odottamassa. Koko tulevan työsuhteen kannalta on erittäin tärkeää panostaa uuden työntekijän ensivaikutelmaan, kuitenkin unohtamatta tulevia päiviä, viikkoja ja kuukausia (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

Ennen töiden aloitusta kummin tehtävänä on valmistella organisaatiota uuteen työntekijään sekä toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi organisaatioon. Uudelta työntekijältä voi tuntua myös mukavalta saada jokin tervetulo viesti nimetyltä kummilta. Tervetulo viesti voi olla esimerkiksi sähköpostiviesti, jossa kummin kertoo itsestään, antaa ohjeita ensimmäistä työpäivää varten sekä toivottaa uuden työntekijän tervetulleeksi. Kummi voi halutessaan lähettää laajemman tervetulo pakettin, jossa on edellä mainittujen lisäksi tarkemmin tietoa yrityksestä, työyhteisöstä ja työtehtävistä. Tavoitteena on rikkoa jäätä ennen uuden työntekijän ensimmäistä päivää. Uuden työntekijän voi olla luontevampaa tulla työpaikkaan, kun hän tuntee jo entuudestaan nimeltä edes yhden henkilön, kummin. Uusien haasteiden edessä uusi työntekijä on innokas tietämään mahdollisimman paljon uudesta työpaikastaan (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64 - 65.)

	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ennen töiden aloitusta	<ul style="list-style-type: none"> • Hoida työsopimus kuntoon • Kerää työntekijän henkilötiedot (palkanmaksuun tarvittavat) • Lähetä sopimustiedot palkanlaskentaan • Nimeä kummi • Järjestä työtilat • Hanki tarvittavat työkalut sekä järjestelmäoikeudet • Järjestä kulkuoikeudet • Suunnittele tehtävät ja tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Lähetä tervetulo paketti • Kerro tulevasta työntekijästä lähiympäristölle 	<ul style="list-style-type: none"> • Allekirjoita työsopimus • Ilmoita henkilötiedot päällikölle • Tutustu tervetulo pakettiin

Taulukko 4: Perehdyttämisen vaiheet: ennen töiden aloitusta (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 68.)

3.5.2 Ensimmäinen päivä

Ensimmäinen päivä aloitetaan esimiehen tapaamisella, jossa kummi ja uusi työntekijä esitellään toisilleen ja esimies käy läpi uuden työntekijän tehtävät ja tavoitteet. Esimiehen tapaamisen jälkeen vastuu siirtyy ensimmäisen päivän osalta kummille, jolloin tutustutaan taloon ja työympäristöön. On tärkeää tutustuttaa uusi työntekijä jo heti ensimmäisenä päivänä lähimpiin kollegoihin. Kummin ei tule myöskään unohtaa näyttää miten työpaikalle pääsee sisäl-

le, mistä saa tarvikkeita, missä uusi työntekijä voi käydä syömässä tai säilyttää eväitä, missä ovat sosiaalitulat sekä wc:t (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 65.)

Hallinnolliset asiat kannattaa käydä läpi myös ensimmäisenä päivänä. Mikäli työpaikalla tarvitaan muun muassa pysäköintilupia tai valokuvia kulkukortteihin, kannattaa ne hankkia aikaisessa vaiheessa. Ensimmäisenä päivänä käydään läpi myös perehdytysuunnitelma, jotta työntekijä tietää, mitä on odotettavissa tulevina päivinä. Olisi suositeltavaa käydä läpi myös sosiaaliset tapahtumat sekä muut mukavat asiat. Mitä nopeammin uusi työntekijä kutsutaan mukaan yrityksen harrastekerhoihin tai muihin yhteisiin vapaa-ajanviettotapahtumiin, sitä nopeammin hän pystyy liittymään yhteisön jäseneksi (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 65.)

Ensimmäisen perehdyttämispäivän pituus riippuu työpaikasta ja -tehtävästä. Kaikissa organisaatioissa perehdyttäminen ei kestä koko päivää, joten uusi työntekijä voi käyttää loppuajan esimerkiksi työtehtävien aloittamiseen. Ensimmäisen työpäivän tavoitteena on se, että työntekijä tietää mitä hän tekee seuraavana aamuna töihin tullessaan ja miten hän pääsee töihin (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 65.)

	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ensimmäinen päivä	<ul style="list-style-type: none"> • Toivota työntekijä tervetulleeksi • Esittele kummi • Käy läpi työtehtävät ja tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Esittele oma työpiste • Näytä, mistä tarvikkeet saa • Esittele ruokajärjestelyt • Näytä sosiaalitulat • Esittele lähimmät kollegat • Käy läpi hallinnolliset tehtävät • Esittele sosiaalinen ympäristö (kerhot yms.) • Käy läpi perehdyttämisen vaiheet 	<ul style="list-style-type: none"> • Opi

Taulukko 5: Perehdyttämisen vaiheet: ensimmäinen päivä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 68.)

3.5.3 Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen työviikon tavoitteena on saada uusi työntekijä kiinni työntekoon ja aloittamaan verkostojen rakentaminen organisaatiossaan, johon työntekijä kuuluu. Ensimmäisen viikon perehdyttämisestä vastaa sekä kummi että perehdytettävä itse (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66.)

Oman työn oppiminen on tärkein ensimmäisen viikon aihealue. Koska työnopastus on organisaatio- ja tehtäväkohtainen kokonaisuus, kannattaa kummin ja esimiehen suunnitella oma lukujärjestys. Jos työtehtäviin tarvitaan ohjausta tai koulutusta, tulisi se ajoittaa ensimmäiselle työviikolle. Perehdyttämisen vastuu alkaa pikkuhiljaa siirtyä perehdytettävälle itselleen sillä kummi vastaa työntekijän kysymyksiin ja pyrkii auttamaan tätä erilaisten ongelmien ratkaisussa. Useimmiten työnopastus tapahtuu niin, että uusi työntekijä alkaa tehdä työtehtäviään, mutta kummi antaa ohjausta ja tukea niiden tekemiseen sekä antaa vastauksia perehdytettävän kysymyksiin (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66.)

Kummi opastaa uuden työntekijän myös erilaisiin viikkokokouksiin ja muihin viikoittaisiin tapahtumiin, kuten työntekijöiden sosiaalisiin tapaamisiin, joissa kummin tehtävänä on esitellä uusi työntekijä. Omalla toiminnallaan kummi pyrkii siihen, että uusi työntekijä integroituu työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. Jos kaikkia ensimmäisen päivän asioita ei ehditty käydä läpi, kummi käy ne läpi yhdessä uuden työntekijän kanssa viimeistään ensimmäisen viikon aikana (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66.)

Ensimmäinen viikko päättyy usein tapaamiseen esimiehen, kummin ja uuden työntekijän kesken. Tapaamisen pääajatuksena on keskustella tehtävien aloittamisesta ja ensimmäisen viikon tunnelmista. Keskustelun tavoitteena on, että esimies ja kummi saavat palautetta perehdyttämisen etenemisestä ja uusi työntekijä saa palautetta siitä, miten hänen toimintansa on lähentynyt käyntiin ja mitä häneltä odotetaan tulevaisuudessa (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66.)

Uuden työntekijän kuherruskuukaudeksi kutsutaan ensimmäisiä kolmea kuukautta. Tänä aikana hän on uuden asemassa ja hän voi käyttää osan ajastaan tehtävien ja organisaation toimintatapojen oppimiseen. Myöhemmin hän voi edelleen olla uusin työntekijä, mutta hänen pitäisi olla jo siinä vaiheessa selkeästi integroitunut työyhteisöön ja pystyä toimimaan tuottavana työntekijänä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66.)

	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ensimmäinen viikko	<ul style="list-style-type: none"> Järjestä tapaaminen kummin ja perehdyttävän välillä Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä Ohjaa työtehtäviä 	<ul style="list-style-type: none"> Järjestä koulutus tai ohjaus Hoida ensimmäiseltä päivältä ylijääneet tehtävät Tutustuta viikkokokouksiin Tutustuta sosiaalisiin tapahtumiin Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä 	<ul style="list-style-type: none"> Osallistu Aloita työnteke Tee paljon kysymyksiä Tutustu ihmisiin Tutustu tiloihin ja organisaatioon Anna palautetta perehdyttämisestä

Taulukko 6: Perehdyttämisen vaiheet: ensimmäinen viikko
(Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 68.)

3.5.4 Ensimmäiset kolme kuukautta

Kummi huolehtii ensimmäisen kolmen kuukauden aikana uuden työntekijän kutsumisesta kaikkiin tärkeisiin tapahtumiin ja tutustuttaa hänet niiden etiketteihin. Hänen tehtävänä on myös varmistaa, että työntekijä saa tarvitsemansa koulutuksen. Useissa organisaatioissa käydään perinpohjaisempaan perehtymiseen suunnattua tarkistuslistaa, jonka mukaisesti uusi työntekijä käy tutustumassa eri henkilöihin ja toimintoihin omatoimisesti. Mikäli tällainen lista on tehty, kummi seuraa sen läpikäynnin etenemistä ja kannustaa työntekijää perehtymään kaikkiin listassa mainittuihin asioihin (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 67.)

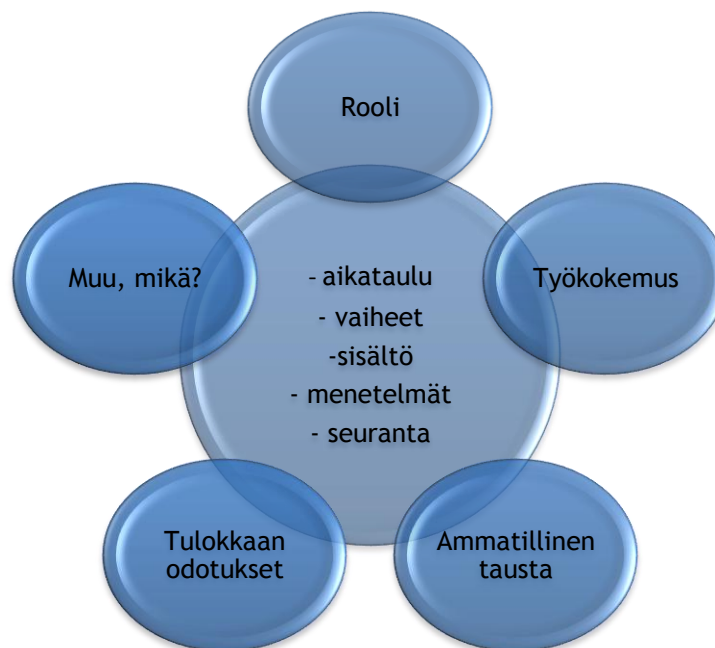
Ensimmäisten kolmen kuukauden aikana varsinainen vastuu perehdyttämisestä on kuitenkin työntekijällä itsellään. Mahdollinen tarkistuslista toimii hänen apuvälineenään, mutta tehtävän mukaan hänen tarvitsee todennäköisesti perehtyä moniin muihinkin asioihin. Työntekijä saa mahdollisimman monipuolisen kuvan organisaatiosta, mikäli hän aktiivisesti kyselee ja hankkii tietoa (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66.)

	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ensimmäiset kolme kuukautta	<ul style="list-style-type: none"> Järjestä tapaminen kummin ja perehdyttävän välillä Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä 	<ul style="list-style-type: none"> Tutustuta säännöllisiin tapahtumiin Järjestä koulutus tai ohjaus Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä Varmista ”riittä” 	<ul style="list-style-type: none"> Tutustu organisaatioon ja työtehtäviin (tarkistuslistan perusteella) Kerää kehitysideoita Anna palautetta perehdyttämisestä Anna kehitysideoita Osallistu ”riittiin”.

Taulukko 7: Perehdyttämisen vaiheet: ensimmäiset kolme kuukautta (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 68.)

3.6 Perehdyttämisen suunnittelu ja sisältö

Perehdytyksen suunnittelu ja sen sisältö merkitsevät paljon. Joustavalla suunnitelmalla jännetetään perehdyttämistä. Ennen perehdytyksen alkua on hyvä tehdä etukäteissuunnitelma, joka luo rungon, aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle. Perehdyttävän kanssa on tärkeää käydä perehdytysuunnitelma läpi ja muokata perehdyttäminen hänen tarpeitaan vastaavaksi. Uudelle työntekijälle voi olla osa ajatellusta sisällöstä jo ennestään tuttua, ja toisaalta hänellä voi olla joitain oppimistarpeita, joita ei ole huomioitu perehdytysuunnitelmassa. Yhteisesti hyväksytyyn henkilökohtaiseen perehdytysuunnitelman teko on hyvä käydä läpi jo ensimmäisellä työhön liittyvän orientointikeskustelun jälkeen. Näin pystytään takaamaan se, että perehdytysuunnitelma on työnantajaa sekä uuden tulokkaan toiveita ja tarpeita kattava kokonaisuus (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)



Kuvio 5: Perehdytys suunnitelma
(Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

Perussäännöt perehdyttämisen sisällöstä ovat riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus sekä konkreettisuus. Perehdytyksen suunnittelua ja valintaa helpottaa kysymys: ”Mikä auttaa työntekijää menestymään tehtävässään?” Suunnitelman sisällön valintaa voidaan lähestyä myös hyvin yleisesti, jolloin tietyt asiat yksinkertaisesti kuuluvat hyvään perehdyttämiseen organisaatiosta ja tehtävästä riippumatta. Perehdyttämissuunnitelman lopulliseen sisältöön vaikuttavat kuitenkin organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä uuden työntekijän tehtävä ja aikaisempi osaaminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

3.7 Perehdyttämisen toteutus

Perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi on kehitetty erilaisia menetelmiä, joista yksi tunnetuimmista menetelmistä on niin sanottu viiden askeleen menetelmä. Ennen ensimmäistä askelta on kuitenkin paneuduttava mahdollisimman hyvin alkuvalmisteluihin.

3.7.1 Ennakkovalmistelut

Valmistautuminen säästää aikaa itse perehdytystilanteesta. Paikan ja ajan varaaminen sekä rauhoittaminen vähentävät häiriötekijöitä perehdytystilanteessa. Kun perehdyttäjä on hakenut tarvittavat työvälineet valmiiksi, perehdytykseen varattua aikaa ei tuhlaannu enää niiden etsimiseen. Kun perehdyttäjä on suunnitellut perehdytystilanteen ja hänellä on mukanaan esimerkiksi muistilista, asiat pysyvät paremmin koossa. Perehdyttäjän on hyvä valmistautua

perehdytettävään asiaan huolella ja mieltä valmiiksi kysymyksiä ja vastauksia, joita perehdytettävä saattaa esittää (Työturvallisuuskeskus 2009, 14 - 15.)

Seuraavaksi käydään läpi perehdytyksen viisi askelta:



Kuvio 6: Perehdytyksen viisi askelta
(Työturvallisuuskeskus 2009, 15.)

3.7.2 Ensimmäinen askel: Perehdytyksen aloittaminen

Perehdyttämisen kannalta on hyvin merkittävää vahvistaa myönteistä asennoitumista ja motivaatiota. Perehdyttäjät voi vaikuttaa tähän luomalla heti alusta alkaen kannustavan ja luottamuksellisen vuorovaikutustilanteen, jolloin myös perehdytettävän on helppo kysyä lisää ja saada vastauksia. Ensimmäinen askel tarkoittaa aiheen ja oppimistavoitteiden selvittämistä sekä perehdytettävän lähtötason kartoittamista (Työturvallisuuskeskus 2009, 15.)

Jos perehdytyksen aiheena on esimerkiksi työmenetelmä, jota perehdyttäjät kertoo käyttäneensä jo aikaisemmin, perehdyttäjät voi pyytää perehdytettävää näyttämään tekemisen. Samalla perehdyttäjät voi arvioida, miten hyvin asia on sisäistetty. Jos perehdytettävä jo osaa asian hyvin, aikaa ei enää käytetä siihen, vaan perehdyttäjät siirtyy seuraavaan aiheeseen. Mikäli osaamisessa on selviä puutteita, perehdyttäjän kannattaa aloittaa opetus alusta saakka ja näin varmistaa, että perehdytettävä oppii asiat nyt oikein (Työturvallisuuskeskus 2009, 15.)

3.7.3 Toinen askel: Opetus

Toisen askeleen tarkoituksena on, että perehdytettävä saa kokonaiskuvan perehdytettävästä tehtävästä sekä sen tekemiseen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja nyrkkisäännöistä. Jos perehdytettävä asia on laaja, kannattaa se jakaa osiin. Perehdyttäjä opastaa yhden jakson kerrallaan ja ottaa perehdytettävän mukaan keskusteluun ja tekemiseen niin paljon kuin mahdollista. Perehdyttäjä varmistaa, että perehdytettävä on oppinut yhden vaiheen, ennen kuin hän etenee seuraavaan vaiheeseen (Työturvallisuuskeskus 2009, 15.)

Asioiden perusteleminen tukee oppimista: Miksi teemme näin? Mitä hyötyä siitä on? Perehdyttäjä voi myös kysyä perusteluja perehdytettävältäään. Jos perehdyttäjä on kovin paljon esillä - puhuu paljon, näyttää ja tekee paljon - perehdytettävä ei ehkä pysy mukana (Työturvallisuuskeskus 2009, 15.)

Kun perehdyttäjä ottaa perehdytettävän mukaan aktiivisesti - kysyy, kuuntelee vastauksia, pyytää häntä kokeilemaan ja näyttämään - perehdyttäjä pystyy samalla arvioimaan oppimisen edistymistä. Samalla perehdyttäjä huomaa tarttua heti tilanteeseen, jos jokin asia on jäänyt epäselväksi tai siinä on muuten korjattavaa (Työturvallisuuskeskus 2009, 15.)

3.7.4 Kolmas askel: Mielikuvaharjoittelu

Mielikuvaharjoittelun avulla ajatuksia voidaan keskittää työsuoritukseen sekä sen onnistumiseen. Tällä tavoin se auttaa niin sanotusti sisäisten mallien kehittämisessä. Kolmannen askeleen tarkoituksena on sisäisten mallien viimeistely. Sisäisillä malleilla tarkoitetaan ihmisen toimintaa ohjaavia tekijöitä. Ammattitaitoisen ihmisen ei tarvitse ajatella jokaista toimenpidettä erikseen, sillä harjoittelun ja kokemuksen kautta syntyneet mallit ohjaavat hänen toimintaansa automaattisesti (Työturvallisuuskeskus 2009, 16.)

Mielikuvaharjoittelussa on useita eri tapoja. Perehdyttäjä pyytää perehdytettävää esimerkiksi kuvaamaan vaihe vaiheelta tilanteen, jonka hän on juuri perehdyttänyt ja jota perehdytettävä on itsekin harjoitellut. Perehdytettävä keskittää ajatuksensa tähän tehtävään ja siitä kertomiseen. Samalla hän joutuu miettimään, mitä ohjelmia hän käyttää, missä järjestyksessä hän etenee ja mikä on missäkin vaiheessa tärkeitä. Perehdytettävä siis harjoittelee - mutta vain ajatuksissaan (Työturvallisuuskeskus 2009, 16.)

3.7.5 Neljäs askel: Taidon kokeilu ja harjoittelu

Taitojen oppiminen vaatii tekemistä ja taidot omaksutaan vasta käytännön harjoittelun kautta. Neljännen askeleen tarkoituksena on harjaannuttaa taitoja. Perehdytettävä itsenäisesti tekee koko opastetun työvaiheen alusta loppuun, omassa tahdissaan. Perehdyttäjä seuraa vierestä työskentelyä (Työturvallisuuskeskus 2009, 16.)

Kun työ on valmis, perehdytettävä arvioi tuloksen ensin itse, jonka jälkeen perehdyttäjä arvioi sen. Kun perehdyttäjä itse joutuu pohtimaan oman työnsä tulosta, hän oppii samalla myös itse arvioimaan tekemäänsä työtä. Tämän jälkeen perehdyttäjä arvioi tuloksen ja perustelee mielipiteensä. Rakentavasta keskustelusta kumpikin osapuoli saa palautetta myös itselleen. Harjoittelua tulee jatkaa tarpeen mukaan (Työturvallisuuskeskus 2009, 16.)

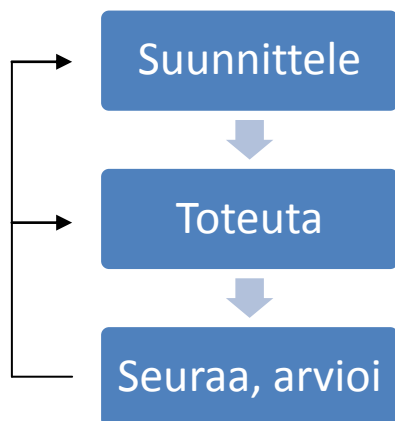
3.7.6 Viides askel: Opiteiden varmistaminen

Koko perehdytysprosessin ajan tulee perehdyttäjän ja perehdytettävän seurata oppimista. Perehdytyksen toteutuksen viimeisessä askeleessa varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttaminen. Jos perehdytyksen tavoitteena on se, että perehdytettävällä on riittävät tiedot ja taidot hoitaa koko opetettu työtehtävä itsenäisesti, se varmistetaan tässä vaiheessa. Perehdytettävä työskentelee yksin ja perehdytettävä seuraa työskentelyä silloin tällöin (Työturvallisuuskeskus 2009, 16.)

Perehdytettävä saa kokeilla taitojaan muissakin samantapaisissa tilanteissa. Perehdyttäjä voi myös pyytää perehdytettävää opettamaan oppimansa tehtävä toiselle ja seurata tilannetta. Tällöin viimeistään näkyy se, onko asia opittu vain pintapuolisesti vai todella hyvin (Työturvallisuuskeskus 2009, 16.)

3.8 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Rekrytointiprosessissa on pyritty etsimään avoimena olevaan tehtävään mahdollisimman sopivaa ja pätevää henkilöä. Tarvittava erityisosaaminen tukee rekrytoinnin onnistumista. On tärkeää, että perehdytysprosessin aikana keskustellaan uuden työntekijän kanssa hänen aikaisemmista toimintatavoistaan, sillä niistä voi yritys saada uusia hyviä toimintatapoja. Tällä tavoin myös organisaatio voi oppia uusia toimintatapoja ja uusi henkilö voi tuntea itsensä tarpeelliseksi (Hyppänen 2007, 198.)



Kuvio 7: Perehdyttämisen seuranta ja arviointi
(Työturvallisuuskeskus 2009, 17.)

Esimerkki perehtymisen tarkistuslistasta

- tapaa esimiehesi esimies
 - käy tervehtimässä ylemmän johdon edustajaa
 - osallistu asiakastapaamisiin
 - käy keskustelemassa tuote- tai palvelupäälliköiden kanssa
 - hanki tietoa koko organisaation keskeisistä tuotteista ja palveluista
 - tutustu henkilöstöosastoon
 - tutustu tietotekniikkatukeen
 - opiskele toimitilojen sisäinen järjestys, jotta löydät kaikkiin paikkoihin
 - tutustu organisaatiosi pääprosesseihin ja omiin prosessivastuusiisi
- (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66.)

Perehtymisvaiheen päättymisen lähestyessä on esimiehen syytä keskustella uuden työntekijän kanssa siitä, miten perehdytys on sujunut (Hyppänen 2007, 198 - 199). Tapaamisessa keskustellaan perehdyttämisen etenemisestä, mahdollisista kehitystarpeista, työntekijälle heränneistä kysymyksistä ja uusista ideoista sekä ulkopuolisista näkemyksistä, joilla organisaation toimintaa voisi työntekijän mielestä kehittää. Näistä viimeiseen kohtaan kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Kyseessä ovat organisaation tulevasta menestyksestä kiinnostuneen mutta pitkälti vielä sen toimintaa ulkopuolisen silmin katsovan ihmisen mielipiteet. Ajatuksista on helppo saada konkreettisia kehitysideoita toiminnan eteenpäin viemiseen. Lisäksi työntekijän näkemysten huomioiminen antaa hänelle itselleen tunteen täysivaltaisesta organisaation jäsenyydestä: hänen mielipiteellään on merkitystä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 69). Perehdyttämisen arvioinnissa voidaan hyödyntää perehdytysuunnitelmaa ja käydä se kohta kohdalta läpi. Esimiehen olisi hyvä kysyä, mitkä osa-alueet perehdytysuunnitelmasta ovat olleet haasteellisimpia perehdytysvaiheessa. Näin voidaan saada tietoa mahdollisista kehittämistarpeista tulevaan kehityskeskusteluun uuden henkilön kanssa. Esimies saa myös tietoa, jota voi

hyödyntää arvioidessaan perehdyttäjän eli kummin toimintaa. Perehdyttämisen arvioinnin yhteydessä esimiehen ja uuden henkilön tulisi laatia yhdessä osaamista vastaava henkilökohtainen kehityssuunnitelma (Hyppänen 2007, 198 - 199.)

Uuden työntekijän koeaikana sekä työntekijän että työnantajan on varmistuttava siitä, että tehty valinta on ollut oikea. Tästä syystä uuden työntekijän perehdytysajan kokemukset ovat merkittäviä. Työntekijän myönteinen käsitys uudesta työpaikasta joko vahvistuu tai epävarmuus tehdystä valinnasta kasvaa. Epäonnistunut perehdytys voi pahimmillaan aiheuttaa sen, että työntekijä irtisanoutuu jo koeajalla. Rekrytoinnin onnistumisen kannalta esimiehen omat havainnot ovat erittäin tärkeitä. Tämän lisäksi esimies voi pyytää perehdytykseen osallistuneilta henkilöiltä vaikutelmia uudesta työntekijästä. Jotta rekrytointi olisi onnistunut, tulisi esimiehen tehdä arviointia uudesta työntekijästä. Perehdyttämisen onnistumisen arviointi vaatii esimieheltä aikaa ja vaivaa, mutta se maksaa itsensä moninkertaisesti takaisi, mikäli valinta osoittautuu epäonnistuneeksi. Esimiestyön kehittämisen kannalta on hyvä, että esimies arvioi myös omaa toimintaansa perehdyttäjänä sekä pyytää palautetta uuden työntekijän tuntemuksista (Hyppänen 2007, 199.)

3.9 Perehdyttämisen haasteet ja kehittäminen

Useimmiten perehdyttämisen ongelmana on kiire. Tästä johtuen perehdyttäminen jää tekemättä tai se toteutetaan huonosti. Kiireen keskellä perehdyttäjä sitoutuu helposti oman työn velvollisuuksiin, jolloin aikaa toisen perehdyttämiselle ei tahdo löytyä. Koska tietotyö on usein projekti- tai asiakastyötä, aikataulut ja muiden ihmisten odotukset ryhmittävät liikaa ajankäyttöä (Kjelin & Kuusisto 2003, 241 - 242.)

Perehdyttämisen haasteena voi olla myös se, että uusi työntekijä koetaan jopa kilpailijana. Uuden työntekijän odotetaan mukautuvan ja auttavan työyhteisöä eikä aiheuttavan lisätyötä. Mikäli perehdyttämisen halutaan olevan tärkeällä sijalla, on työyhteisön jäsenille tarkennettava sen hyödyt: hyödyt organisaatiolla, hyödyt uudelle työntekijälle sekä hyödyt perehdyttäjälle itselleen. Perehdytystilanteessa olisi syytä miettiä: Miksi minun kannattaa uhrata aikaani tulokkaalle? Miksi jakaisin hänelle tietoa? (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Ongelmia perehdytyksen toteutukselle voi aiheuttaa myös se, että perehdytys sijoittuu väärään aikaan, jolloin perehdyttämistä ei voida toteuttaa niin hyvin kuin haluttaisiin. Tämän vuoksi työsuhteen alkamisajankohtaa kannattaakin miettiä myös perehdyttämisresurssien näkökulmasta. Organisaatiolle kriittiset tapahtumat tai merkittävät projektit mahdollistavat toisaalta hyvän tilaisuuden oppia, mutta samalla ne ovat ajanjaksoja, jolloin perehdyttämiseen ei ole välttämättä mahdollisuutta panostaa (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Väärä käsitys perehdytettävän valmiuksista voi johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. Perusteellisen osaamiskartoituksen ja esimiehen, kummin ja perehdytettävän yhteisvoimin tehdyn perehdytysuunnitelman avulla varmistetaan se, että perehdytys perustuu oikeille tarpeille. Tukea oikeaan perehdyttämiseen saadaan myös uuden työntekijän, kummin ja esimiehen vuorovaikutusten kautta. Avoin keskustelu mahdollistaa sen, että voidaan selvittää onko jokin asia jo ennestään tuttua vai tarvitseeko asia vielä kertausta (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Useat organisaation epäselvyydet johtuvat vastuun määrittelyn tai viestinnän puutteesta. Perehdyttäminen saattaa olla epäselvästi vastuutettu, työnjako esimerkiksi esimiehen ja perehdyttäjän välillä voi olla määrittelemättä tai siitä voi olla erilaisia käsityksiä. Epäselvä vastuunjako saattaa aiheuttaa sen, että osapuolet olettavat jonkun muun huolehtivan uuden työntekijän perehdyttämisestä tai selittävän asian taustat. Tällöin perehdytettävä saa irrallista, pirstaloitunutta tietoa, josta on vaikea muodostaa kokonaiskuvaa ja selkeää orientaatioperustaa. Samantyyppinen ongelma voi aiheutua myös yksittäisen perehdyttäjän työssä: asioista puhutaan irrallisina ja uutta työntekijää kuormitetaan yksityiskohtaisilla tiedoilla, jolloin perehdytettävän on vaikea muodostaa ymmärrettävää kokonaisuutta (Kjelin & Kuusisto 2003, 242 - 243.)

Esimiehen ja perehdytettävän on keskusteltava yhteinen näkemys tavoiteltavasta roolista, tärkeimmistä työtehtävistä sekä oikeasta ja tarvittavasta työsuorituksesta. Tämän jälkeen on selkeämpää asettaa tavoitteet ja odotukset. On tärkeää arvioida molempien osapuolten toimintaa. Esimiehen tulee arvioida myös omaa toimintaansa ja kysyä itseltään, onnistuiko johtamisessa ja loiko omalla toiminnalla riittävät edellytykset perehdytyksen onnistumiselle (Kjelin & Kuusisto 2003, 243 - 244.)

Mikäli perehdytettävän suoriutumiseen ei olla tyytyväisiä, on tulokkaalla oikeus rehelliseen ja suoraan palautteeseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tällöin on vielä mahdollista löytää uusi, tarkennettu malli odotuksille ja yhteistyölle. Hyvää johtamista on toisen osapuolen kuuleminen ja se, että lopulliset johtopäätökset tehdään vasta sen jälkeen, kun perehdytettävälle on annettu realistinen mahdollisuus parantaa suoritustaan. On hyvä myös keskustella niistä lupauksista ja käsityksistä työtehtävään ja rooliin liittyen, jotka on luotu työsuhteen alussa. Jos tilanne ei tämän jälkeen korjaudu, voi olla välttämätöntä molemmin puolin tunnustaa se, että on tehty vääriä valintoja. Näin ollen, virheen jatkaminen ei ole kannattavaa (Kjelin & Kuusisto 2003, 244.)

4 Case: Mandatum Life

Seuraavaksi esittelen toimeksiantajan eli Mandatum Lifen, sekä tarkennan Suurasiakastiimin roolia.

4.1 Mandatum Lifen esittely

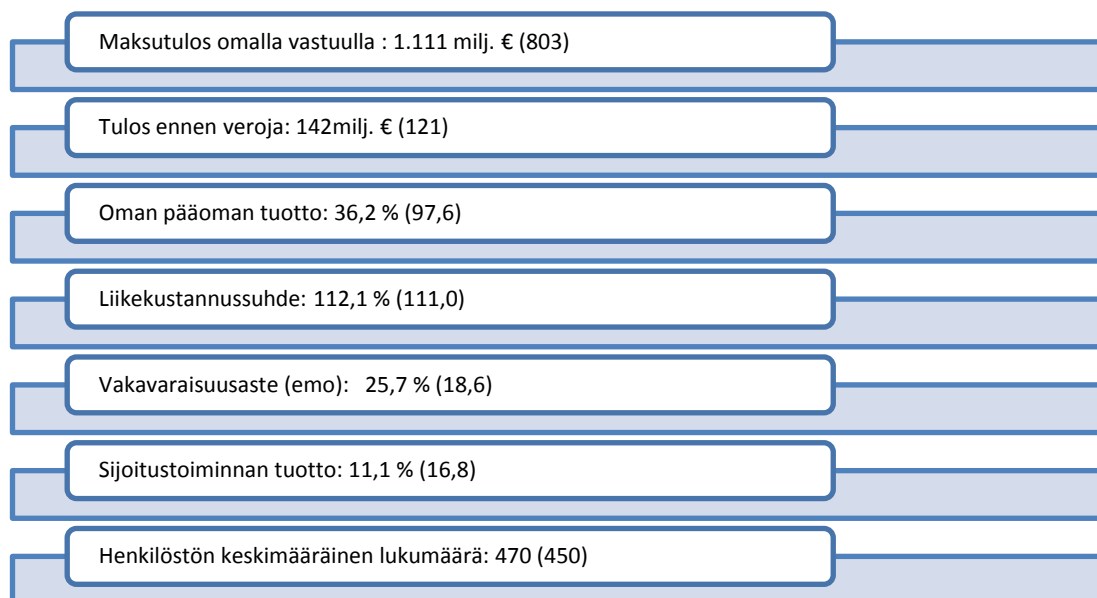
Mandatum life on finanssiyhtiö ja on osa Sampo-konsernia. Yritys tarjoaa asiakkailleen varainhoitoa, sijoittamista, säästämistä, palkitsemista ja sitouttamista sekä henkilöriskivakuuttamisen palveluita. Mandatum Life hallinnoi yli 7 miljardin euron sijoitusvarallisuutta ja työllistää yli 500 henkilöä (Mandatum Life 2011.)

Sampo Oyj omistaa Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiön koko osakekannan. Mandatum Life omistaa Baltiassa toimivan Mandatum Life Insurance Baltic SE:n, jonka kotipaikkana on Viro. Latviassa ja Liettuassa yhtiö toimii sivukonttorien kautta (Mandatum Life 2011.)

Mandatum Lifella on noin 250 000 henkilöasiakasta ja 25 000 yritysasiakasta ja se huolehtii yhteensä yli 470 000 vakuutusturvasta. Eläkkeitä maksettiin Mandatum Lifesta vuonna 2010 yli 300 miljoonaa euroa. Lähes 60 000 suomalaista saa lakisääteisen eläkkeen lisäksi Mandatum Lifen maksamaa vapaaehtoista eläkettä (Mandatum Life 2011.)

Mandatum Life-konsernin tammi-kesäkuun 2011 tulos ennen veroja nousi edellisestä vuodesta noin 84 miljoonaan euroon. Yhtiön vakavaraisuusasema on hyvällä tasolla (23,2 prosenttia) ja toimintapääoma on yli viisinkertainen toimintapääoman vähimmäismäärään nähden. Yhtiön tase on tehtyjen vastuuelan täydennysten johdosta erittäin vahva. Henkilöstön lukumäärä on ollut tasaisessa kasvussa ja on nyt keskimäärin 507 (Mandatum Life 2011.)

Yhtiön markkinaosuus sijoitussidonnaisissa vakuutuksissa tammi-kesäkuussa 2011 oli 24,5 prosenttia ja yritysasiakkaiden sijoitussidonnaisissa vakuutuksissa 42,6 prosenttia. Mandatum Life on ryhmäläkevakuutusten markkinajohtaja Suomessa 50,6 prosentin markkinaosuudella. Ensivakuutuksen kokonaismarkkinaosuus oli Suomessa 22,0 prosenttia ja Baltiassa 19 prosenttia vuonna 2010 (Mandatum Life 2011.)



Kuvio 8: Mandatum Lifen avainluvut vuonna 2010 (suluissa vuosi 2009)
(Mandatum Life 2011.)

Mandatum Lifen visiona ovat seuraavat asiat:

- Suomen arvostetuin asiakasvarainhoitaja ja asiakkaiden taloudellisten riskien turvaaja, joka hallinnoi 10 miljardin euron varoja
- haluamme, että asiakkaamme ovat tyytyväisiä ja suosittelevat meitä tuttavillean ja kollegoilleen
- haluamme, että Mandatum Life on Suomen paras työpaikka, josta me kaikki voimme olla ylpeitä (Mandatum Life 2011.)

Mandatum Lifen missiona on parantaa suomalaisten elämää ja suomalaisten yritysten liiketoimintaa (Mandatum Life 2011.)

Arvoiksi Mandatum Life on määritellyt seuraavat asiat: hyötyä asiakkaalle, ylivoimaisesti aktiivisin, suoraa puhetta, yhtenä joukkueena, rohkeasti erilainen ja voitontahto (Mandatum Life 2011.)

Mandatum Lifen kilpailuedut ovat seuraavat:

- aktiivisuus asiakassuhteessa
 - asiakkaan ymmärtäminen ja rohkea suositus
 - ainutlaatuiset ratkaisut
 - helppous ja selkeys
 - alansa huippuammattilainen
- (Mandatum Life 2011.)

4.2 Suurasiakastiimi

Opinnäytetyön perehdytysuunnitelma on tehty Mandatum Lifen Suurasiakastiimiin, jossa työskentelee kuusi asiantuntijaa, seitsemän palveluneuvojaa sekä palvelupäällikkö eli esimies. Tiimin tehtävänä on sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden puhelinpalvelu sekä asiakaskäynnit. Työtehtäviin kuuluvat ryhmäeläkevakuutusten tarjousten laadinta, eläketurvan selvittäminen sekä kollektiivisuus-ryhmämäärittely. Vakuutustarjousten pohjalta tiimissä laaditaan vakuutus sopimukset. Tiimin tärkein rooli on eläkehakemusten käsittely, eläkkeen laskenta, eläkepäätökset ja maksuliikenteen hoito. Työn merkittävänä tehtävänä on myös vakuutuskan- nan hoito: vuosilaskelmat, vakuutuksen ylläpito, sopimusten ja vakuutusturvien muutokset.

Suurasiakastiimiin on yhtenä opinnäytetyön osana laadittu liitteet 1-4, jotka ovat salassapito- velvollisuuden vuoksi salaisia.

5 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyöni päätavoitteena oli selvittää henkilöstön kehittämisen ja perehdyttämisen merkitystä koko työyhteisön eli esimiehen ja työntekijän osalta. Henkilöstön kehittämisen osa-alueita käsiteltiin kokonaisuutena niiden tavoitteiden, hyötyjen ja merkityksen sekä koko kehittämisprosessin kautta. Työssä avattiin perehdyttämistä käsitteenä sekä sen tavoitetta, merkitystä ja hyötyä. Tarkemmaksi tarkastelun aihealueeksi nousi esille perehdytysprosessin suunnittelu ja toteutus. Empiriaosuudessa toimeksiantajana oli Sampo-konserniin kuuluva Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö eli Mandatum Life.

Ensimmäisessä osa-alueessa keskityttiin henkilöstön kehittämiseen. Työyhteisössä menestymi- nen edellyttää oikeanlaista osaamista. Osaaminen muodostaa hyvinvoinnin sekä sosiaalisten tekijöiden ohella organisaation henkisen pääoman. Yrityksen valitsemat liiketoimintastrategi- at määrittävät osaamisen kehittämisen painopisteet ja suunnan. Koska toimintaympäristö muuttuu ja teknologia kehittyä, vaaditaan organisaatiolta jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja työntekijöiltä jatkuvaa oppimista. Merkittävä motivaatiotekijä työntekijöillä on kehittyminen, johon työnantajien on vastattava, jotta he saavat parhaimmat osaajat pysymään organisaati- on palveluksessa.

Koska osaamisesta on tullut erittäin tärkeä työväline, on siihen kiinnitettävä erityistä huomi- oita ja mietittävä miten osaamista hankitaan ja kehitetään. Yleisimpänä osaamisen hankinta- keinona on kehittää olemassa olevaa henkilöstöä. Osaamista voidaan kehittää erilaisten op- pimisprosessien ja oppimistyylien sekä menetelmien kautta.

Osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle osaamistarpeiden tunnistamisesta. Jotta osaamista voidaan kehittää, on ensin määriteltävä, mitä osaamisen nykytila on. Nykytilaa verrataan tavoitetasoon, ja sen pohjalta laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelmat. Osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa on jokaisella - johdolla, esimiehellä, henkilöstön kehittäjillä, tiimeillä ja jokaisella työntekijällä - oma tehtävänsä ja vastuunsa. Osaamista on jaettava niin, että työntekijöiden osaamisesta tulee organisaation osaamista. Osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä tulee seurata ja saavutettuja tuloksia arvioida esimerkiksi kehityskeskustelussa. Esimiehen tehtävänä on näyttää suuntaa, annettava tukea, luotava oppimiselle ja osaamiselle myönteistä ilmapiiriä sekä näyttää omaa esimerkkiä. Osaamisen varmistamiseen liittyvät toimenpiteet vaikuttavat liiketoimintaan ja strategisissa tavoitteissa onnistumiseen. Osaavat ja oppimishaluiset työntekijät ovat tämän päivän ja tulevaisuuden menestyjiä.

Toisessa osa-alueessa paneuduttiin perehdyttämiseen. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä opastetaan ”talon tavoille” sekä luodaan hänelle perustiedot toimia uudessa tehtävässä. Perehdyttämisen tavoitteena on nopeuttaa uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon, organisaatioympäristöön ja työtehtävään. Onnistuneella perehdytyksellä minimoidaan virheitä sekä säästetään kustannuksissa. Perehdyttämisen avulla yrityksen henkilöstö sitoutetaan organisaatioon ja mahdollistetaan onnistumisia, jotka motivoivat työntekijää työnteossa. Kun organisaatioon tulee uusi työntekijä, pitkäaikaiseen työhön tai lyhytaikaiseen työsuhteeseen, vanha työntekijä palaa pitkän poissaolon jälkeen töihin tai jokin työtehtävä toistuu harvoin, tarvitaan perehdyttämistä. Toimeksiantajalle tehdystä tutkimuksesta ilmeni, että epäselvä perehdyttäminen heikentää perehdytettävän motivaatiota ja saattaa aiheuttaa sen, että perehdytettävän henkilön osaaminen jää pintapuoleiseksi osaamiseksi.

Jotta rekrytointiin käytetyt resurssit ja ajalliset investoinnit tuottavat tulosta, esimiehen on huolehdittava uuden henkilön perehdyttämisestä. Perehdyttämisen voi aloittaa jo ennen uuden työntekijän saapumista laatimalla luonnoksen perehdytysuunnitelmasta ja aloittamalla sen mukaiset toimenpiteet. Tutor tai kummi voi auttaa esimiestä uuden työntekijän perehdytyksen toteuttamisessa.

Perehdyttämissuunnitelman laatimisessa käytin tukena henkilöstön kehittämisen ja perehdyttämisen teoriaa sekä Suurasiakastiimin haastattelusta saatuja vastauksia. Koska toimeksiantajan tavoitteena oli parantaa työn perehdyttämistä, pyrin poimimaan teoriasta asioita, jotka tekisivät perehdyttämisestä sujuvamman ja loogisemman. Kun verrattiin laadukasta perehdyttämisen prosessia teoriassa toimeksiantajan eli Mandatum Lifen Suurasiakastiimin perehdyttämisen nykytilaan, havaitsin paljon asioita, joiden muuttamisen kautta voidaan edesauttaa perehdyttämisen onnistumista. Suurimmaksi ongelmaksi nousi kiire ja perehdytystä tarvitsevien työntekijöiden paljous.

Jotta Suurasiakastiimissä työskentelisi menestyneitä, tyytyväisiä ja motivoituneita työntekijöitä, tarvitaan henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen selkeää ja johdonmukaista materiaalia perehdytysprosessin tueksi. Jokaiselle perehdytettävälle tulisi räätälöidä henkilökohtainen perehdytysuunnitelma, jonka etenemistä esimies seuraa väli- ja kehityskeskusteluissa. Onnistuneen perehdyttämisen tueksi tulisi laatia puuttuvat työhohjeet ja olemassa olevat työhohjeet tulisi käydä läpi, jolloin voidaan varmistua siitä, että tukimateriaali on ajan tasalla. Perehdyttämisen vastuunjako kummin ja esimiehen välillä tulisi selkiyttää. Perehdyttämisen onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että kummin työtaakkaa kevennettäisiin perehdytyksen ajaksi ja perehdyttämisen vastuusta maksettaisiin kannustava rahallinen korvaus.

Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä tutkia, miten perehdytysuunnitelmaa on käytetty Suurasiakastiimissä ja millaisia kokemuksia on saatu tekemästani suunnitelmasta. Olisi tärkeää, että perehdytysuunnitelmaa pidettäisiin jatkuvasti ajan tasalla ja saatujen kokemusten kautta sitä kehitettäisiin edelleen. Tämän lisäksi olisi hyvä tutkia mitä ja miten voitaisiin paremmin tukea perehdyttäjän eli kummin jaksamista vaihtuvien perehdytettävien osalta. Perehdytysuunnitelmaa olisi hyvä laajentaa niin, että suunnitelmassa huomioitaisiin paremmin perehdytettävien erilaisuus: oppimiskyky ja -metodit sekä asenne.

Lähteet

- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T., Soininen, J. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Tammi.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.
- Hyvönen, U., Lepistö, T. 2011. Työsuhde. Viitattu 19.10.2011. <http://www.tyoelamaan.fi/fi-fi/perehdyttaminen/>
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen 10. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kjelin, E., Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media.
- Kupias, P., Peltola, R. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. 2007. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä - ORBITS. Hyvä perehdytys-opas. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti.
- Mandatum Life 2011. Yritystietoa. Viitattu 21.11.2011. <http://www.mandatumlife.fi/public/sbd/hs.nsf/putket/yritystietoa?OpenDocument&tab=4>
- Markkinointi-instituutti 2011. Henkilöstön kehittämisen hyödyt. Viitattu 31.10.2011. <http://www.markinst.fi/Yrityksille/Sivut/Henkiloston-kehittamisen-hyodyt.aspx>
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino .
- Tampereen yliopisto 2011. Koulutus ja kehittyminen, henkilöstön kehittäminen. Viitattu 30.10.2011. <http://www.uta.fi/hallintokeskus/heko/perehdytyspolku/sivu.php?y=koulutus&s=henkilostok>
eh
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Työelämän laatu. Viitattu 22.10.2011. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=4093>
- Työturvallisuuskeskus. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus 3.painos. Nykypaino.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen 2.3. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja 3.painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Kuviot

Kuvio 1: Yksilön pätevyys.....	14
Kuvio 2: Kolbin oppimiskehä	18
Kuvio 3: Perehdyttämisen pelikentällä - perehdyttämiseen vaikuttavat tahot	22
Kuvio 4: Uuden työntekijä perehdytettävät aihealueet	23
Kuvio 5: Perehdytysuunnitelma	37
Kuvio 6: Perehdytyksen viisi askelta.....	38
Kuvio 7: Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	41
Kuvio 8: Mandatum Lifen avainluvut vuonna 2010 (suluissa vuosi 2009)	45

Taulukot

Taulukko 1: Henkilöstön kehittämismenetelmät	13
Taulukko 2: Roolit osaamisen kehittämisessä.....	13
Taulukko 3: Henkilöstön kehittämisen tulosten mittaaminen	21
Taulukko 4: Perehdyttämisen vaiheet: ennen töiden aloitusta.....	32
Taulukko 5: Perehdyttämisen vaiheet: ensimmäinen päivä	33
Taulukko 6: Perehdyttämisen vaiheet: ensimmäinen viikko	35
Taulukko 7: Perehdyttämisen vaiheet: ensimmäiset kolme kuukautta	36

Liitteet

Liite 1: Perehdytysohjelma: Mandatum Life	53
Liite 2: Perehdyttämisen arviointilomake: Mandatum Life	54
Liite 3: Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet: Mandatum Life	55
Liite 4: Vakuutusalan sanakirja.....	56

Liite 1: Perehdytysohjelma: Mandatum Life

Liite 1

Liite on salainen, joten sitä ei julkaista.

Liite 2: Perehdyttämisen arviointilomake: Mandatum Life

Liite 2

Liite on salainen, joten sitä ei julkaista.

Liite 3: Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet: Mandatum Life

Liite 3

Liite on salainen, joten sitä ei julkaista.

Liite 4: Vakuutusalan sanakirja

Liite 4

Liite on salainen, joten sitä ei julkaista.