

Perehdyttäminen pankin päivittäisasioinnissa

Case: Pankki X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Janita Peltari

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PELTTARI, JANITA:

Perehdyttäminen pankin
päivittäisasioinnissa
Case: Pankki X

Taloushallinnon opinnäytetyö, 38 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Pankki X:lle. Tavoitteena oli syventyä kohdeyrityksen perehdytysprosessiin päivittäisasioinnissa. Tarkoituksena oli selvittää, miten perehdytys on toteutettu ja mikä on perehdyttäjän rooli prosessissa. Lisäksi opinnäytetyön tulosten pohjalta luotiin Pankki X:lle perehdyttäjän muistilista, jonka avulla perehdyttäjien on jatkossa helpompi suunnitella ja toteuttaa perehdytysjakso.

Opinnäytetyön aihe valikoitui sekä toimeksiantajan tarpeesta, että opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta ja kokemuksesta perehdyttämisestä pankin päivittäisasioinnissa. Opinnäytetyö toteutettiin syksyn 2016 aikana.

Teoriaosuudessa syvennyttiin siihen, mitä perehdyttäminen on. Lisäksi selvitettiin, mitkä lait ohjaavat perehdyttämisen toteutusta ja mikä merkitys perehdyttämisellä on. Toisessa teorialuvussa käsiteltiin perehdyttämisprosessia ja perehdyttäjän toimenkuvaa siinä. Työn empiirisessä osuudessa kuvattiin kohdeyrityksen perehdytysprosessia ja perehdyttäjien roolia siinä.

Opinnäytetyön menetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tyypiltään työ on case-tutkimus, koska tutkittavasta yrityksestä tahdottiin saada mahdollisimman laaja kuva. Aineistoa työhön hankittiin sähköpostihaastatteluilla ja opinnäytetyön tekijän tekemällä havainnoinnilla.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin selville, että Pankki X:n perehdytyksen toteutustavat vaihtelevat jonkin verran konttoreittain. Tämä kävi ilmi esimerkiksi siitä, että perehdytysjaksot olivat eri mittaisia ja materiaaleja jaettiin vaihtelevasti. Huomattiin myös, että perehdytys suunnitelman käyttäminen oli vähäistä ja sitä kautta tavoitteet epäselviä. Perehdyttäjien työskentelyyn oltiin kuitenkin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Perehdyttäjän muistilistalle huomattiin kuitenkin olevan tarvetta, jotta huomioidaan vielä paremmin mitä perehdytysjakson tulee sisältää.

Asiasanat: perehdyttäminen, pankkiala, perehdytysopas

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

PELTTARI, JANITA:

Orientation Process: Daily Banking
Services
Case: Bank X

Bachelor's Thesis in Financial Management, 38 pages, 7 pages of
appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

This thesis deals with a case company Bank X. The goal of this study was to explore how orientation is organized at Bank X and the mentor's role in the process. The second goal was to create a mentor's guide which would help the mentor to plan and execute the orientation period.

The topic of the thesis was chosen because Bank X expressed a need for studying it. In addition, the author was interested in the topic and had experience in the orientation process. This study was done in the autumn of 2016.

The theoretical background of the study is presented first. It discusses what orientation is and its meaning. It also deals with orientation as a process and the mentor's role in it. The empirical part of this study focuses on the case company's orientation process and the mentor's role.

The study is based on a qualitative research method and was conducted as a case study. The aim was to get as much information as possible from the case company. The data was obtained by interviews and by participant observation.

The results show that the orientation process differs between different branches of Bank X. For example, the length of the orientation period and the amount of the provided orientation materials varies. Based on the results of this study, it seems that there was not a written plan for the orientation and that is why the goals were also unclear. The results also show that most of the respondents are satisfied with their mentor's work but there is a need for a mentor's guide.

Keywords: orientation, banking, orientation guide

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	2
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaus	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1	Perehdyttämisen lähtökohdat	7
2.1.1	Lainsäädäntö	8
2.1.2	Työturvallisuuslaki	9
2.1.3	Työsopimuslaki	10
2.1.4	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	11
2.2	Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet	12
3	PEREHDYTTÄMINEN PROSESSINA	13
3.1	Perehdyttämisen suunnittelu ja vaiheet	13
3.2	Perehdyttämistavat	18
3.2.1	Vierihoidoperehdyttäminen	19
3.2.2	Malliperehdyttäminen	19
3.2.3	Laatuperehdyttäminen	20
3.2.4	Räätälöity perehdyttäminen	21
3.2.5	Dialoginen perehdyttäminen	21
3.3	Perehdyttäjän rooli	22
3.3.1	Hyvä perehdyttäjä	22
3.3.2	Perehdyttäjän tehtävät	24
4	PEREHDYTTÄMINEN PANKIN PÄIVITTÄISASIOINNISSA CASE: PANKKI X	26
4.1	Yritysesittely	26
4.2	Tutkimuksen toteuttaminen	27
4.3	Tutkimuksen analysointi ja tulokset	28
4.3.1	Taustatiedot	28
4.3.2	Perehdyttämisprosessi	29
4.3.3	Perehdyttäjän toiminta	32
4.3.4	Perehdyttäjän muistilista	34

4.4	Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja luotettavuus	34
5	YHTEENVETO	37
	LÄHTEET	39
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee perehdyttämistä ja perehdyttäjän roolia prosessissa. Perehdyttäminen on aina ajankohtainen aihe, josta lähes jokaisella on joko huonoja tai hyvä kokemuksia. Opinnäytetyöni tarkoitus on kertoa, mitä perehdyttäminen on ja kuinka se tulisi tehdä. Case yritys tuo työhön käytännön näkökulmaa perehdyttämisestä pankissa ja työni etsiikin vastauksia myös siihen, miten perehdyttäjä toimii perehdytysjakson aikana.

Uuden työntekijän saapuessa uuteen työpaikkaan täynnä intoa ja motivaatiota, on otettava huomioon monta asiaa. Kaikki alkaa siitä, että hänet toivotetaan tervetulleeksi ja otetaan vastaan osaksi tiimiä. Perehdyttäminen alkaa heti ensi hetkestä ja oikeastaan jo ennen henkilön saapumista. Tulokasta varten tulisi olla suunnitelma, perehdytysohjelma, jonka mukaan edetään. Lisäksi tulee valita vastuuhenkilö, joka on motivoitunut ohjaamaan uuden henkilön työhönsä ja talon tavoille. Kaikki tahtovat tuntea itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi, siksi on tärkeää tutustua uuteen tulokkaaseen huolellisesti. (Pajunen 2015.)

Perehdyttämisen aikana tulee varmasti paljon kysymyksiä, joihin tulokas kaipaa vastauksia. Tämän pitäisi olla positiivinen seikka, jonka kautta yritys voi kehittää toimintaansa. Myös tavoitteiden asettaminen kannattaa tehdä yhdessä perehdytettävän kanssa, jotta molempien odotukset tulevat alusta asti esille. Lisäksi palautteen antamisesta pitäisi tehdä alusta asti helppoa. Palautteen tarkoitushan on kehittää ja toisaalta kertoa, missä mennään. (Pajunen 2015.)

Kaiken kaikkiaan tärkeintä on muistaa, että perehdytys ei ole vain työtapojen opettelua. Perehdytys on vuorovaikutusta ja joustavuutta vaativa prosessi, jossa tulee huomioida tulokkaalle sopivat tavoitteet. Hyvin toteutettuna perehdyttämisen lopputuloksena on osaava ja motivoitunut työntekijä, jonka koko potentiaali voidaan hyödyntää. (Pajunen 2015.)

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on syventyä kohdeyrityksenä toimivan pankin perehdyttämisen prosessiin päivittäisasioinnissa sekä muodostaa perehdyttäjälle muistilista perehdytyksessä läpi käytävistä asioista.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Pankki X:lle. Aiheen valintaan vaikuttivat sekä Pankki X:n tarve, että opinnäytetyön tekijän oma kiinnostus ja kokemukset perehdyttämisestä pankin päivittäisasioinnissa.

Aikaisempia opinnäytetöitä samankaltaisista aiheista on tehty useita.

Immo Rantanen tutki opinnäytetyössään ”Perehdytyskansion laatiminen pankkiin Case: Helmi Säästöpankki” (2014) perehdytyskansion toteuttamista kohdeyritykselle. Rantasen opinnäytetyö keskittyi selvittämään perehdytyksen sen hetkisen tilanteen kohdeyrityksessä ja olisiko perehdytyskansiosta apua perehdytyksessä.

Fanni Nenonsen tutki opinnäytetyössään myös perehdyttämistä pankissa. Nenonen keskittyi kuitenkin tutkimuksessaan perehdyttämisen merkitykseen yrityksen menestystekijänä. Myös Nenonen muodosti tutkimuksen pohjalta perehdyttämisen oppaan, mutta rajasi sen koskemaan sijoitusneuvontaa. (Nenonen 2016.)

Amin El-Bash keskittyi opinnäytetyössään tutkimaan tilannetta, jossa uudella työntekijällä ei ole lainkaan kokemusta pankkialalta. Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää, millainen on kohdeyrityksen perehdyttämisen nykytilanne ja onko perehdytysprosessi koettu toimivaksi. El-Bash teki myös perehdytyksen tueksi tarkoitetun käsikirjan. (El-Bash 2016.)

Tässä opinnäytetyössä syvennytään pankin perehdytyksen nykytilanteeseen, kuten Rantasen ja El-Bashinkin tutkimuksissakin. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuitenkin keskittyä päivittäisasiointiin eikä sijoitusneuvontaan, kuten Nenosen tutkimuksessa. Lisäksi tavoitteena on luoda muistilista perehdyttäjän avuksi eikä kokonaista perehdytyskansioita, kuten Rantanen ja El-Bash tekivät omissa opinnäytetöissään. Tässä opinnäytetyössä keskitytään siis

perehdyttämisen prosessiin pankin päivittäisasioinnissa ja siihen, kuinka perehdyttäjä voisi kehittää toimintaansa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten perehdyttäminen on kohdeyrityksessä toteutettu ja millaisena henkilökunta kokee perehdyttämisen prosessin. Lisäksi opinnäytetyön pohjalta on tarkoitus muodostaa perehdyttäjän muistilista, jota kohdeyrityksen on mahdollista hyödyntää jatkossa perehdyttämisen prosessissaan.

Päättutkimusongelma voidaan kuvata seuraavasti:

- Miten perehdyttämisen prosessi on toteutettu Pankki X:ssä?

Alatutkimuskysymykseksi tutkimuksessa muodostui:

- Onko perehdyttämisen prosessi toimiva?
- Mitä kehitettävää perehdyttämisen prosessissa on?
- Mihin asioihin perehdyttäjän tulisi kiinnittää huomiota?

Opinnäytetyö syventyy tutkimaan perehdyttämistä pankin päivittäisasioinnissa. Painotuksen kohteena on kohdeyrityksen toimihenkilöiden näkemys perehdyttämisen prosessin toimivuudesta ja perehdyttäjän toiminnasta siinä. Opinnäytetyön avulla halutaan selvittää viime aikoina päivittäisasiointiin perehdytettyjen toimihenkilöiden mielipide perehdyttämisen prosessista.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineistoa opinnäytetyöhön kerättiin case-yrityksestä sähköpostihaastattelulla ja havainnoimalla. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska case eli tapaustutkimus on parhain tapa saada tarkkaa tietoa valitusta kohdeyrityksestä.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan tutkimalla olemassa olevia oikeita tilanteita. Tiedon hankinta on kokonaisvaltaista ja tutkimus toteutetaan usein tutkijan havaintojen ja haastattelujen pohjalta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin uusia seikkoja tarkastelemalla kerättyä aineistoa yksityiskohtaisesti. Tutkimukseen valitaan tietty kohdejoukko, jota halutaan tarkastella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Haastattelutyypiksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelu muodostuu teemoista ja niiden ympärille mietityistä tarkoista kysymyksistä. Tarkoituksena on kerätä tietoa valituista asioista niin, että haastateltavalle ei anneta suuria vapauksia. (KvaliMOTV 2006.) Puolistrukturoituun haastatteluun päädyttiin, koska Pankki X:n laajan toimialueen vuoksi haastattelut toteutettiin sähköpostihaastatteluina. Hiilamon (2016) mukaan sähköpostihaastattelut ovat hyvä vaihtoehto, kun haastateltavat ovat kaukana toisistaan. Eduiksi sähköpostihaastatteluissa voidaan katsoa, haastatteluiden automaattinen tallentuminen, kysymysten toistettavuus ja niiden helppo lähettäminen kerralla useammalle henkilölle. Lisäksi voidaan tavoittaa sellaisiakin henkilöitä, joita on hankala saada puhelimeen.

Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin opinnäytetyön tekijän havainnointia ja kokemuksia case-yrityksen perehdyttämisprosessista. Hirsjärven ym. (2009, 207) mukaan haastattelut ja kyselyt auttavat tutkijaa selvittämään, mitä tutkittavat havaitsevat ympäristön toiminnasta. Havainnointi puolestaan on tarkkailua, jonka tarkoituksena on selvittää, mitä ympäristössä oikeasti tapahtuu. Havainnoinnin avulla saadaan selville toimivatko tutkittavat todella, niin kuin sanovat.

Tutkimuksen tekemisessä on huomioitava myös tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen luotettavuutta eli saatujen tutkimustulosten toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi tutkimuksen etenemisen ja

toteutuksen tarkalla kuvailemisella sekä saatujen tulosten perustelemisella. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä halutaan mitata. Validiuteen vaikuttavat esimerkiksi kysymysten asettelu ja se ymmärtävätkö vastaajat kysymyksen tutkijan tarkoittamalla tavalla. Tutkimuksen validiutta voidaan parantaa valitsemalla useita tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

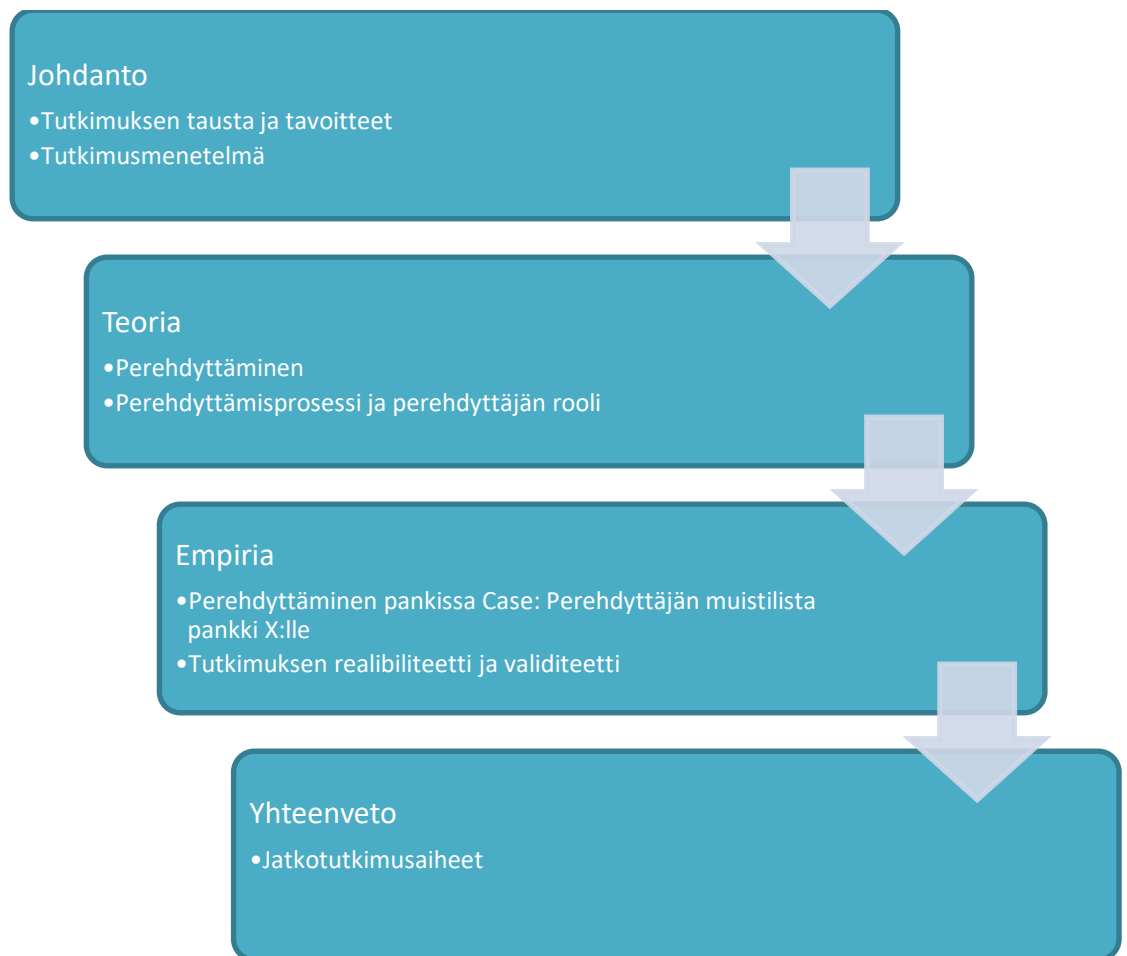
Tämän opinnäytetyön kaksi ensimmäistä lukua keskittyvät työn teoreettiseen pohjaan. Ensimmäinen teorialuku käsittelee perehdyttämistä yleisesti. Luvun tarkoituksena on kertoa, mitä perehdyttäminen on ja mitä lainsäädäntöä siihen liittyy. Lisäksi luvussa kerrotaan, mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet ja mitä merkitystä perehdyttämisellä on.

Toisessa luvussa käsitellään perehdyttämistä prosessina. Luvussa kerrotaan, miten perehdyttäminen tulisi suunnitella ja kuinka perehdyttämisprosessi etenee. Luvun tarkoituksena on myös syventyä perehdyttäjän rooliin eli tarkastella, millainen on hyvä perehdyttäjä ja mikä on hänen roolinsa perehdyttämisprosessissa.

Työn empiirinen osuus käsitellään neljännessä luvussa. Siinä esitellään lyhyesti kohdeorganisaatio ennen varsinaista toteutuksen kuvailemista ja saatujen tulosten analysointia.

Johdannossa on käsitelty työn tausta sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Teoriaosuudessa puolestaan muodostetaan kuva perehdyttämisestä ja luodaan pohjaa empiriaosuutta varten. Itse empiriaosuudessa syvennytään tarkemmin tutkimusmenetelmään ja käsitellään haastatteluissa saadut tulokset. Lisäksi esitellään tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset ja arvioidaan työn reliabiliteettia ja validiteettia. Viimeisenä lukuna on yhteenveto, joka kokoaa yhteen tutkimuksen pääkohdat.

Yhteenvedossa esitellään myös opinnäytetyön tekijän jatkotutkimusehdotukset. Kuviossa 1 esitellään opinnäytetyön rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 PEREHDYTTÄMINEN

Helsilän (2009, 48-49) mukaan toimenpiteet, joilla yritys pyrkii joustavasti sopeuttamaan uuden henkilön uuteen työhän sekä työympäristöön, muodostavat perehdyttämisen. Perehdyttämisen laajuus riippuu vahvasti uusista työtehtävistä, mutta seuraavat kohdat tulisi käydä aina läpi:

- Yritysperehdyttäminen (muun muassa yrityksen toiminta-ajatus, strategia, liikeidea ja visio)
- Työpaikkaan perehdyttäminen (muun muassa henkilöstö, asiakkaat ja työyhteisön pelisäännöt)
- Työhön perehdyttäminen (muun muassa odotukset, toiveet ja velvoitteet uudesta työtehtävästä).

Perehdyttämistoiminta voi olla kannattavaa systemoida ja valita perehdyttäjät sekä seurata perehdyttämisen onnistumista. Tärkeintä on kuitenkin suunnitella prosessi huolellisesti ja seurata henkilön kehittymistä. (Helsilä 2009, 48-49.)

Perehdyttämisen perimmäinen tarkoitus on saada uusi työntekijä tuottavaksi mahdollisimman nopeasti. Voidaankin katsoa, että organisaation näkökulmasta perehdyttämisessä on kyse organisaation strategian toteuttamisesta ja kannattavuudesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Tehtyjen selvityksien mukaan perehdytetty henkilö pääsee työssään huomattavasti nopeammin vauhtiin kuin henkilö, joka ei ole saanut vaadittavaa perehdytystä. Perehdyttämiselle on siis merkitystä sekä yrityksen, että henkilön itsensä kannalta. (Helsilä 2009, 48.)

2.1 Perehdyttämisen lähtökohdat

Perehdyttämistä tulisi katsoa laajana kokonaisuutena, johon kuuluu tiedottaminen ennen työhön tulemistä, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen ja työhönopastus (Viitala 2013, 193). Prosessin voidaan katsoa alkavan jo rekrytointivaiheessa. Yrityksen maine työntekijänä on siinä ratkaisevassa tekijässä, sillä

hakemusta lähettäessään hakijalla on jo yleensä jonkinlainen kuva yrityksestä. Huonon työnantajamaineen omaaviin yrityksiin hakemus jääkin usein kokonaan lähettämättä. Rekrytointiprosessissa hakijan tiedot täydentyvät ja hänelle muodostuu kuva siitä, millaisesta organisaatiosta on kyse. (Juholin 2009, 233.) Rekrytointi on tärkeä osa perehdytysprosessia, jossa valituille ja valintaprosessiin osallistuneille annetaan tietoa yrityksestä ja sen työstä eli tehdään yrityskuvamarkkinointia. Työhön valitsemisen jälkeen alkaa varsinainen perehdyttäminen, jonka keskeisimpänä asiana on aina työtehtävä, johon uusi työntekijä on tulossa ja kaikki kyseiseen työtehtävään liittyvät toiminnot. (Viitala 2013, 193.)

Suunnittelemalla ja toteuttamalla perehdytys huolellisesti voidaan lyhentää aikaa, jonka henkilö oppimiseen tarvitsee. Voidaan myös ajatella, että onnistunut perehdyttäminen lisää työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan, jolloin myös työntekijöiden vaihtuvuus pienenee. (Liski, Horn & Villanen 2007, 5.)

2.1.1 Lainsäädäntö

Lainsäädännössä on kiinnitetty erityistä huomiota työntekoon ja sen opettelemiseen. Laeissa painotetaan erityisesti työnantajan vastuuta työntekijän opastamisesta tulevaan työtehtävään. Monista laeista löytyykin joko suoria määräyksiä tai viittauksia perehdyttämisestä. Näitä lakeja ovat esimerkiksi työturvallisuuslaki, työsopimuslaki, ja laki yhteistoiminnasta. Myös työehtosopimuksissa on usein pykälää perehdyttämisestä ja etenkin siitä saatavasta palkasta. Perehdyttäjällä voidaan joko maksaa lisäpalkkiota tehtävästä tai perehdyttäminen voi lisätä työn toimenkuvan vaativuutta, jolloin palkkauksen määrä muuttuu. (Kupias & Peltola 2009, 20-21, 26.)

Johdon lisäksi henkilöstöammattilaiset valvovat työpaikoilla, että lainsäädäntöä noudatetaan. Esimies on kuitenkin aina se, jolla on viimeinen vastuu työntekijöistä. Epäonnistunut työlainsäädännön noudattaminen saattaa johtaa suuriinkin menetyksiin. Huolehtimalla

asianmukaisesta perehdyttämisestä varmistetaan työntekijän mahdollisuus suoriutua työstään hyvin yrityksen tavoitteet ja menestyminen huomioon ottaen. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

2.1.2 Työturvallisuuslaki

Perehdyttämisen tarkoituksena on tehdä uuden tai työtä vaihtavan työntekijän sopeutumisesta ja oppimisesta mahdollisimman vaivatonta. Työntekijälle siis pyritään luomaan vahva pohja työn tekemiselle ja työyhteisössä toimimiselle. Hyvin toteutettuna perehdyttäminen antaa työntekijälle valmiuden toimia työssään sujuvasti ja laadukkaasti niin, että myös turvallisuus ja hyvinvointi on huomioitu. Perehdyttäminen on siis loppujen lopuksi myös ennakointia, jolla pyritään minimoimaan tapaturmariskit ja työn liiallinen psyykkinen kuormitus. (Penttinen & Mäntynen 2009.) Työturvallisuuslain ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan lain tarkoitus:

Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja (Työturvallisuuslaki 2002/738 1 §).

Työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen järjestämisestä on työsuojelulainsäädännössä monia. Pääasiallinen vastuu perehdyttämisestä ja siihen liittyvästä suunnittelusta, toteutuksesta sekä valvonnasta on aina esimiehellä. Esimiehen on kuitenkin mahdollista siirtää prosessiin liittyviä tehtäviä työnopastajalle. Perehdyttäminen on loppujen lopuksi aina prosessi, jonka toteutukseen tarvitaan kaikkia. Se ei siis koske ainoastaan perehdyttäjää ja perehdytettävää vaan siihen liittyvät myös muut työntekijät ja asiakkaat. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

Työnantajalla ja sen edustajina toimivilla esimiehillä on perehdytysvastuu. Työturvallisuuslaissa puhutaan työnantajan työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta. Lain mukaan työnantajan tulee antaa

työntekijälle tarvittavat tiedot työn haitta- ja vaaratekijöistä. Työntekijälle on siis opastettava koneiden ja laitteiden toiminta sekä nykyisin asiakkaat. Myös ergonomia eli työpisteiden sovittaminen uuden työntekijän tarpeiden mukaisiksi kuuluu työnantajan tehtäviin. Työturvallisuus on tärkeä osa perehdyttämistä ja huolellisesti tehtynä se on paljon muutakin kuin työvälineiden käyttöön opastamista. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

2.1.3 Työsopimuslaki

Työsopimuslain yleisvelvoite määrittelee työnantajan veloitteen työntekijää kohtaan seuraavasti:

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001/55 2 luku 1 §.)

Yleisvelvoite voi tuntua itsestäänselvyydeltä, mutta liian usein esimerkiksi kiire tai poissaolot aiheuttavat sen, että uusi työntekijä perehdytetään liian nopeasti tai ei ollenkaan. Tällainen toiminta voi käydä kuitenkin kalliiksi molemmille osapuolille. Työntekijä turhautuu, kun ei saa riittävää opastusta ja virheiden riski sekä määrä kasvavat. Virheet ja niiden korjaaminen puolestaan käyvät kalliiksi työnantajalle. (Kupias & Peltola 2009, 21-22.) Useimmiten työntekijällä ja työnantajalla on myös hyvin erilaiset käsitykset siitä, miten työntekijä suoriutuu työtehtävistään. Sen vuoksi tulisi pitää yhteisiä keskusteluja esimiehen ja työntekijän välillä siitä, miten työstä on suoriuduttu ja missä mennään oppimisen suhteen. Perehdyttämisen osalta puhutaan palautekeskusteluista. (Kupias & Peltola 2009, 21-22.)

Työnantajan tulee huomioida perehdyttäminen myös mahdollisessa irtisanomistilanteessa. Irtisanomista ei voi toteuttaa ilman perusteita. Työsopimuslaissa on mainittuna yhtenä irtisanomisperusteena

puutteellinen ammattitaito. Arvioitaessa ammattitaidon puutteellisuutta tulee huomioida työntekijän mahdollisuudet kehittää ammattitaitoaan. Työantaja ei voi vedota sellaiseen ammattitaidon puutteeseen, josta on oltu tietoisia. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota työntekijän tahtoon kehittää ammattitaitoaan. Nykyisin työsuhteen alussa noudatetaan 4 kuukauden koeaikaa, jonka aikana työantaja arvioi työntekijän osaamisen kehittymistä. Arviointi on aina suoritettava tehdyn perehdyttämisen pohjalta. On siis mietittävä, onko annettu perehdytys ollut kaikilta osin riittävä ja onko uusi työntekijä saanut kaikki tiedot ja taidot työnsä tekemiseen. Perehdytyksen merkitys tältäkin osin on siis merkittävä. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

2.1.4 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Lainsäädännössä määritellään työnantajan ja työntekijän yhteistoiminnasta ja sen muodoista. Lain yhteistoiminnasta yrityksistä tarkoitus on määritelty seuraavasti:

Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334 1 luku 1 §).

Lain tarkoituksena on edistää viestintää työpaikalla. Huomiota on kiinnitetty erityisesti myös työpaikkaan ja yritykseen liittyvään perehdyttämiseen. Perehdyttämisen järjestelyiden tulee olla näkyviä. Työntekijöiden täytyy siis tietää, kuinka työhönopastus ja koulutus on työpaikalla järjestetty. Tämä koskee niin uuden työntekijän tulemistä taloon, kuin vanhan työntekijän työtehtävän vaihtumista. Koko työyhteisö vahvistuu ja epävarmuus vähenee, kun kaikki tietävät toimintatavat. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

2.2 Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet

Hyvin toteutettu perehdyttäminen on eduksi sekä yksilölle että koko organisaatiolle. Perustavoitteena voidaan pitää työntekijän tulemista työyhteisön jäseneksi mahdollisimman nopeasti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.) Tarkoituksena on kuitenkin myös varmistua työorganisaation jatkuvasta laadukkaasta ja menestyksekkästä toiminnasta. Kun työntekijä on sisäistänyt organisaation toimintatavat ja pystyy sekä tekemään työnsä nopeasti, mutta myös kehittämään sitä, voidaan puhua onnistuneesta perehdytyksestä. (Worklifeability 2006.)

Perehdyttäminen on kokonaisvaltainen prosessi ja se näkyy myös tavoitteissa. Tärkeimpänä tavoitteena perehdyttämisessä on varmistaa, että työntekijä saa kaikki tarvittavat perusvalmiudet työnsä suorittamiseen. Perehdyttämisellä pyritään antamaan työntekijälle itseluottamusta ja varmuutta työnteekemiseen, jolloin jännittäminen, virheet ja väärinkäsitykset uusissa tilanteissa vähenevät. Lisäksi perehdyttämisen tarkoitus on nopeuttaa työntekijän oppimista. Nopea oppiminen mahdollistaa jo aiemmin mainitun tehokkaan ja tuottavan toiminnan jatkumisen. Näiden perinteisten tavoitteiden lisäksi tulisi kiinnittää huomiota perehdyttämisen vaikutukseen työssä viihtymiseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Lisäksi täytyy huomioida perehdyttämisen vaikutus työtapaturmien määrää vähentävänä tekijänä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

3 PEREHDYTTÄMINEN PROSESSINA

3.1 Perehdyttämisen suunnittelu ja vaiheet

Suunnittelu eli toimintatapojen ja tavoitteiden miettiminen etukäteen mahdollistaa tulevaisuuteen vaikuttamisen. Perehdyttämiseen suunnitelman tekeminen tuo jämmäkyttä ja tehokkuutta, jota tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Jos organisaatio ei ole miettinyt kehittymisen tavoitteita, ei perehdyttämiseen tarvittavaa suunnitelmaa voida tehdä. Suunnitelman tarkoituksena on huomioida kaikki perehdyttämiseen vaikuttavat seikat kuten resurssit, yrityksen tavoittelema toiminta konsepti ja nykytilanne. Jokaisella yrityksellä on perehdyttämässä omat painotuksensa. Toisen yrityksen toteuttaessa perehdytettävän mukaan räätälöityä perehdyttämistä voi joku toinen yritys keskittyä puolestaan perehdyttäjän tietotaitojen kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

Perehdytysohjelmat voivat olla myös ryhmille suunnattuja eikä ainoastaan yksilöllisiä. Perehdytyksen tarve määrittelee ohjelman laajuuden ja tavoitteet puolestaan sen, mitä sisältönä on. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Ohjelmasta on järkevää tehdä kirjallinen suunnitelma, jonka avulla edistymistä seurataan. Suunnitelman avulla perehdyttäjän on helppo seurata, että kaikki suunnitellut asiat tulee käytyä läpi prosessin aikana. Lisäksi aikaa ei enää mene suunnitteluun vaan voidaan keskittyä opettamiseen. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Suunnitelman sisällön muodostamisen kannalta on tärkeä syventyä ensin siihen, mitä oppimisella tavoitellaan. Mietitään, mitä tahdotaan henkilön oppivan ja kuinka nopeasti. Tavoitteiden selvittyä voidaan määritellä sisältö eli, mitä opetellaan ja millä aikataululla. Lisäksi ohjelmaan on hyvä kirjata perehdyttämisen vastuuhenkilöt ja käytettävä materiaali. Ohjelman tarkoitus on toimia muistilistana toteutettavasta prosessista molemmille sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

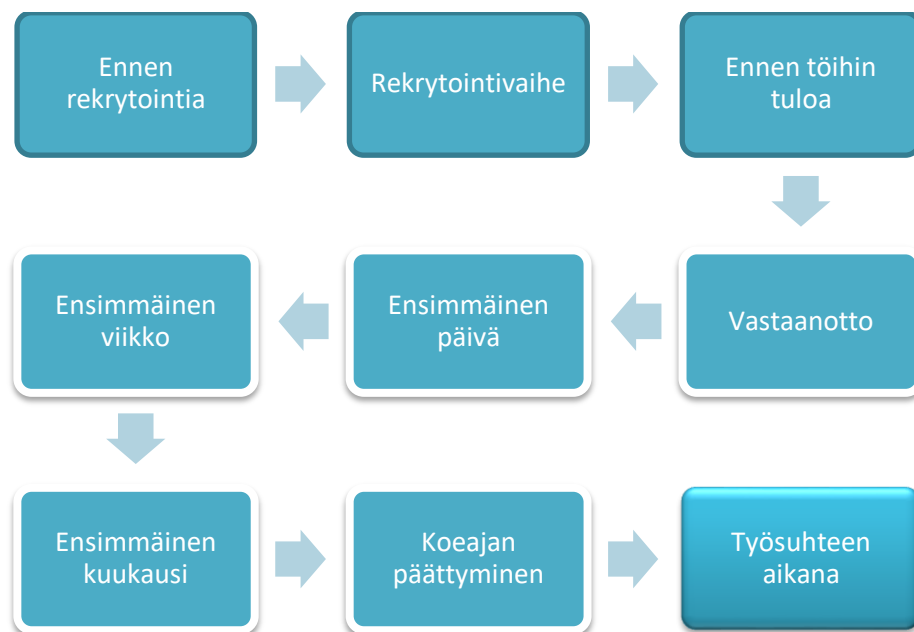
Perehdyttäminen on lopulta aina henkilön oppimisen, kokeilun ja toiminnan tukemista. Osaamisen kehittymistä tulee seurata sekä yksin että esimiehen kanssa. Arvioimalla oppimista kerätään tärkeää tietoa siitä, kuinka oppiminen ja perehdytys on onnistunut. (Helsilä 2009, 49.)

Perehdytettävää tulisi kuunnella tarkkaan, koska hänen kokemustensa ja mielipiteidensä avulla voidaan kehittää toimintaa. Saadaan siis vastauksia siihen, missä asioissa on onnistuttu sekä perehdytettävän että itse perehdytyksen osalta ja, mitkä asiat vaativat vielä kehittämistä.

(Työturvallisuuskeskus 2016.)

Keskustelut esimiehen kanssa auttavat perehdytettävää myös muodostamaan kokonaiskuvan yrityksestä ja sen vaatimuksista sekä laajentamaan käsitystä työtehtävistä. Huolellisesti toteutettu suunnitelma auttaa muodostamaan opetukseen vaiheet ja tukee vuorovaikutusta osapuolien välillä. (Helsilä 2009, 49.) Perehdyttämisohjelmaan voi olla järkevää konkreettisesti merkitä seurantakeskustelujen ajankohdat, jolloin ajankohta on molempien tiedossa eikä se pääse unohtumaan (Kangas & Hämäläinen 2007, 7).

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina, johon kuuluu useita eri vaihteita. Seuraavassa kuviossa 2 on kuvattuna perehdytysprosessin eri vaiheet.



KUVIO. 2 Perehdytysprosessin vaiheet

Perehdyttämisen ensimmäinen vaihe alkaa jo ennen rekrytointia, kun yritys miettii, mitkä ovat täytettävän työtehtävän vaatimukset ja mitä osaamista tulevalta henkilöltä vaaditaan. Tehtävä saattaa olla valmiina, jolloin tiedetään tarkalleen mitä henkilöltä haetaan. Toisaalta välillä ei voida muodostaa selkeää määritelmää vaan etsitään sitä ”hyvää tai oikeaa henkilöä” organisaation osaamisen täydentämiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Yrityksen tulee myös muistaa hyvän ensivaikutelman merkitys. Hyvä ensivaikutelma tekee yrityksestä helpommin lähestyttävän. Työnhakijalla on siis huomattavasti pienempi kynnys kysellä ja keskustella asioista, kun ilmapiiri on myönteinen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Rekrytointivaiheen merkitys perehdytysprosessissa on oleellinen. Työhaastattelussa hakijan kanssa tutustutaan työyhteisöön, työtehtävään ja organisaation vaatimuksiin ja ominaisuuksiin. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Hakijan mielenkiintoa voi lisätä kierrättämällä häntä työpisteellä ja antamalla mukaan materiaalia yrityksestä ja sen toiminnasta. Tällainen konkreettisen yleiskuvan muodostaminen hakijalle auttaa myös lisäämään muistamista keskustelluista seikoista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Organisaation tarkoitus on myös kerätä hakijasta haastattelun avulla

mahdollisimman paljon tietoa esimerkiksi potentiaalista ja näkemyksistä. Haastattelun katsotaan olevan ensimmäinen askel aloittavan työntekijän osaamisen kehittämisessä. Onnistuessaan rekrytointi luokin hyvän perustan jatkoperehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Rekrytinnin jälkeen valitaan sopiva henkilö työtehtävään. Valinnan jälkeen voidaan aloittaa perehdyttämisen suunnittelu. Perehdyttämisen painopiste määräytyy sen mukaan, onko uusi henkilö tulossa tiettyyn rajattuun tehtävään vai täydentämään organisaation osaamista. Rajattuun työtehtävään saapuvan henkilön perehdytyksen painopiste suunnataan tehtävän vaatimusten opetteluun. Kun taas henkilön, joka tulee täydentämään osaamista, painopiste on osaamisen kehittämisen varmistamisessa. Molemmissa tapauksissa kaikki alkaa kuitenkin perusteista eli esimerkiksi pelisääntöjen opettelusta, työyhteisöön tutustumisesta, työsuhteeseen liittyvien asioiden hoitamisesta ja organisaation toiminnan perusteista. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Valmistautumiseen liittyy kuitenkin myös uuden työntekijän tulemisesta tiedottaminen olemassa olevalle henkilökunnalle. Kaikkien työyhteisössä olevien tulee tietää, kuka on tulossa, mihin työtehtävään ja koska hän aloittaa. Lisäksi perehdyttäjän tulee suunnitella valmiiksi uuden työntekijän ensimmäisen työpäivän ohjelma ja koota valmiiksi hänen avaimensa, työvaatteensa, perehdyttämismateriaalit sekä työohjeet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Uuteen työntekijään on hyvä olla myös yhteydessä puhelimitse. Soittamalla hänelle saadaan tärkeää tietoa perehdyttämissuunnitelman muodostamiseen ja toisaalta myös hän saa kysyä mieltä askarruttavia asioita työhön liittyen. Uuden työntekijän on mukavampi saapua ensimmäisenä työpäivänä, kun hän tietää kuka on vastassa. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Kuten ennen rekrytointia myös vastaanottovaiheessa on erittäin tärkeä muodostaa hyvä ensivaikutelma. Onnistuminen ensimmäisenä työpäivänä luo hyvän pohjan työlle. Vastaanottoon kannattaa siis panostaa, jotta uusi työntekijä tuntee itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi. (Kupias & Peltola

2009, 103-104.) Tutustuminen eli keskusteleminen, kuunteleminen ja ymmärtäminen ovat tärkeä osa vastaanottoa. Tutustumalla uuteen työntekijään yhteistyön aloittaminen helpottuu ja saadaan tärkeitä tietoja siitä, miten juuri hänen kanssaan kannattaa aloittaa ja toteuttaa perehdyttäminen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Ensimmäisen päivän ohjelma muodostuu yleensä kaikkein tärkeimpien ja kiireisimpien asioiden hoitamisesta. Esimerkiksi avainten luovutus ja työpisteen esittely kuuluvat ensimmäisen päivän tehtäviin. (Kupias & Peltola 2009, 104.) Myös perehdytysuunnitelma on hyvä käydä läpi joko ennen varsinaista ensimmäistä työpäivää tai sen aikana. Tosiasiassa ensimmäisen päivän ohjelman sisältö voi kuitenkin olla hyvinkin erilainen joka kerta. Kaikki riippuu siitä, millainen ihminen on tulossa töihin ja mihin työtehtäviin. Tärkeintä on kuitenkin muistaa varmistaa, että tekemistä riittää heti alusta asti. Toisaalta on mietittävä hyvin tarkkaan millaisen määrän tietoa sisällyttää ensimmäiseen päivään, koska asioiden ja tilanteen ollessa henkilölle uusi vain hyvin pieni osa asioista jää heti muistiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

Ensimmäisenä työviikkona luodaan uudelle työntekijälle kokonaiskuva uudesta työstä sekä tutustutetaan hänet työyhteisöön ja organisaatioon. Viikon onnistuminen on tärkeä, koska sen perimmäinen tarkoitus on varmistaa uuden työntekijän pääseminen kiinni työtehtäväänsä. Perehdyttäminen on aina tarkoituksenmukaista. Ensimmäisen viikon sisältö tulisi miettiä tarkoin, jotta uusi työntekijä saa kaikki tarvittavat tiedot ja taidot sekä itsensä että yrityksen kannalta. Tarkoituksena on avustaa hänet uusiin työtehtäviin niin, että hän tuntee itsensä hyödylliseksi ja saa opetella asioita oikeiden työtehtävien kautta. (Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Ensimmäinen viikko on tärkeä myös perehdytysuunnitelman täydentämisen kannalta. Uuden työntekijän osaamisen ja kokemusten kartoittaminen mahdollistaa suunnitelman muokkaamisen juuri hänen tarpeidensa mukaiseksi. Kuten ensimmäisen työpäivän suunnittelussa,

myös koko ensimmäisen viikon suunnittelussa, on muistettava ottaa huomioon ihmisen kyky sisäistää asioita lyhyessä ajassa.

Perehdyttämishjelman tarkoitus on kuitenkin opastaa tiedonhankinnassa ja ainakin ensin kannattaa huomio kiinnittää kokonaisuuksiin eikä niinkään pieniin yksityiskohtiin. Viikon lopussa onkin järkevää pitää palautekeskustelu, siitä millainen ensivaikutelma on syntynyt. Keskustelu myös auttaa kiinnittämään huomiota siihen, mitkä asiat vaativat suurempaa huomiota ja mitkä ovat jo hallinnassa tai tulisiko suunnitelmaa muuttaa. (Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Ensimmäinen kuukausi noudattaa perehdytysuunnitelmaa ja vastuu oppimisesta siirtyy kuukauden edetessä vähitellen perehdyttävälle itselleen. Palautekeskustelu perehdyttäjän perehdyttävän välillä tulee käydä 1-2 kuukauden jälkeen. Tarkoituksena on keskustella sekä perehdytyksen onnistumisesta, että perehtyjän oppimisesta. Uuden henkilön on keskustelun avulla mahdollisuus kertoa omista tuntemuksistaan perehdytysprosessista ja tarjota keinoja sen parantamiseen. Yritys puolestaan saa varmuuden, että oppiminen on tapahtunut ja henkilö selviytyy työstään niin hyvin kuin mahdollista. Perehdyttämisen kesto vaihtelee sen mukaan, mikä katsotaan tarpeelliseksi. Lähtökohtana tulee kuitenkin aina muistaa, että perehdytyksen tarkoituksena on antaa paras mahdollinen alku perehdyttävälle uudessa työssään. (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

3.2 Perehdyttämistavat

Yrityksen tavoitteena on menestyä ja kehittyä. Yrityksen tuleekin ymmärtää, miten toimintakonsepti vaikuttaa myös perehdyttämiseen. On siis osattava tarkastella, mitä haasteita toimintakonsepti luo perehdyttämisprosessiin. Keskeisiä kysymyksiä ovatkin, millaista perehdyttämistä yrityksessä tarvitaan ja mikä on mahdollista toteuttaa. Lähtökohtia sille, mikä on oikea tapa, on monia. Useimmiten helpointa on pohtia, mitä taitoja perehdyttävältä puuttuu tai mitä hän jo osaa. Yrityksen tulee tarkastella perehdyttämisessä sekä omia, että yksilön

tavoitteita ja tarpeita. Tarkoituksena on aina, että perehdyttäminen mielletään konseptina, jonka tarkoitus on täydentää ja tukea yrityksen toimintakonseptia. Näiden konseptien toimiessa saumattomasti yhteen perehdyttämisen voidaan katsoa tukevan yrityksen tietä menestykseen. (Kupias & Peltola 2009, 43-44.)

3.2.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Monet yritykset käyttävät perehdyttämistapana vierihoidoa. Vierihoido perustuu siihen, että perehdytettävä henkilö seuraa toisen työntekijän työskentelyä. Vierihoidoperehdyttämisen lähtökohtana on, että nimetty henkilö ottaa uuden työntekijän huolehtiakseen. Usein tämä henkilö on joko esimies tai joku vanhemmista ja kokeneemmista työntekijöistä. Hän perehdyttää työnsä ohella, jolloin oppiminen etenee rauhallisesti askel kerrallaan. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Vierihoido mahdollistaa yksilöllisen perehdyttämisen ja voi onnistuessaan olla erittäin hyvä perehdyttämistapa. Onnistuminen kuitenkin vaatii perehdyttäjältä osaamista ja syventymistä, jotta lopputuloksena on hyvin oppinut ja työyhteisöön sisälle päässyt henkilö. Epäonnistuessaan vierihoido voikin aiheuttaa sen, että perehdytettävä jää yksin. Toisaalta perehdyttäjä voi myös tuntea olonsa epävarmaksi, jolloin hän ei voi antaa parasta mahdollista opastusta. Voidaan siis todeta, että vierihoidossa perehdyttäminen on yhden henkilön harteilla, jolloin hänen taitonsa toimia ja opettaa korostuvat. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

3.2.2 Malliperehdyttäminen

Yrityksen pyrkiessä luomaan tietyn perehdyttämismallin puhutaan malli perehdyttämisestä. Tarkoituksena on yhtenäinen perehdyttäminen, prosessin tehostaminen tai yksittäisten perehdyttäjien auttaminen perehdyttämisen jäsentelyssä. Malliperehdyttämisen tunnusmerkkeinä voidaan pitää selvää työn- ja vastuunjakamisen määrittelyä sekä

materiaalien tuottamista keksitetysti organisaation sisäiseen käyttöön. (Kupias & Peltola 2009, 37-38.)

Toisin kuin vierihoitoperehdyttämisessä perehdyttämisen toteutus on useamman henkilön harteilla. Useimmiten henkilöstöosastolla on suurin vastuu perehdyttämisestä ja prosessin kehittämisestä lisäksi se useimmiten hoitaa yleisperehdytyksen eli työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttämisen. Työyksikön tehtäväksi jää kuitenkin työhönopastus ja työyhteisöön perehdyttäminen. Työyksiköiden tasolla tehdään kuitenkin myös mallinnusta, jonka tarkoituksena on luoda haluttu taso perehdytykselle ja antaa perehdytystä helpottavia työkaluja kuten perehdyttäjien oppaita käyttöön. Perehdyttämisen yhtenäistäminen on järkevää yritysten kannalta, mutta ei koskaan pidä unohtaa perehdyttäjän roolia prosessissa. Mikään malli ei takaa erinomaista perehdytystä ilman taitavaa perehdyttäjää. Malli voi kuitenkin antaa ohjeet ja rajat perehdyttämiselle, jolloin perehdyttäjän on helpompi toimia ja perehdyttämisen laadun tasaisuus varmistuu. (Kupias & Peltola 2009, 37-38.)

3.2.3 Laatu-perehdyttäminen

Laatu-perehdyttämisen tarkoituksena on nimensä mukaisesti jatkuva perehdyttämisen laadun parantaminen. Useimmiten tämä perehdyttämistapa otetaan käyttöön, kun mallien noudattaminen on johtanut kankeaan toimintatapaan joka ei huomioi kaikkien yksiköiden kehitystarpeita. Tilanteeseen voidaan joutua, jos kukaan ei ole ottanut kunnolla vastuuta perehdyttämisen toteuttamisesta. Se kenellä vastuun tulee prosessista olla ei ole olennaista vaan se, että vastuunottava henkilö huomioi perehdyttämisen prosessina ja on valmis sekä halukas kehittämään sitä jatkuvasti. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

Useimmiten esimies on tärkeässä asemassa, kun puhutaan perehdyttämisen organisoinnista ja kehittämisestä yksikkö- ja tiimikohtaisesti. Esimiehen harteilla on kuitenkin useita eri tehtäviä, jonka

vuoksi tiimiin voidaan valita nimetty perehdyttäjä. Esimies voi siirtää vastuuta perehdyttämisestä hänelle ja parhaimmassa tapauksessa myös koko muu tiimi osallistuu sekä perehdyttämiseen että sen kehittämiseen. Kehittämällä prosessia koko ajan siihen voidaan parhaimmassa tapauksessa sisällyttää onnistunut vierihoitoperehdyttäminen ja malliperehdyttäminen. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

3.2.4 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöity perehdyttäminen toteutetaan, kun tarkoituksena on moduloida perehdyttämisprosessiin liittyvät tuotteet tai palvelut. Moduloinnin avulla pyritään muodostamaan kunkin perehdytettävän yksilölliset tarpeet huomioonottava kokonaisuus. Henkilöstöosaston ja työyksiköiden tehtäviin kuuluu tehdä näitä moduuleja. Räätelöidyssä perehdyttämisessä valitaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija. Valittavalla henkilöllä on oltava selkeä näkemys perehdyttämisprosessin osa-alueista, kyky yhdistää eri osat perehdytettävän taitojen ja tarpeiden mukaisiksi sekä ymmärrys siitä, kuinka yhdistää prosessiin perehdyttämisverkoston henkilöitä. Perehdyttämisohjelmaan liitetään koordinoijan päätösten mukaan eri moduulien perehdyttäjät. Onnistunut räätelöity perehdyttäminen vaatii sekä uuden henkilön tarpeiden ymmärtämistä, että olemassa olevan osaamisen huomioimista. Perehdytettävä on otettava prosessissa huomioon ja hänen tarpeitaan on kuunneltava, jotta hänet saadaan sitoutettua omaan perehdyttämiseensä ja yksilöllinen osaaminen tulee huomioitua. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

3.2.5 Dialoginen perehdyttäminen

Uuden työntekijän tullessa työhön, jota hänen on tarkoitus muokata itse oman osaamisensa kautta yhdistettynä yrityksen tarpeeseen, puhutaan dialogisesta perehdyttämisestä. Hänen on siis tarkoitus tuoda yritykselle uutta osaamista, jolloin hänen oppimisensa sijaan korostuu uuden työyksikön oppiminen. Perehdyttäminen on näiden kahden osapuolen yhteinen prosessi, jonka tarkoituksena on molempien oppiminen, mutta

myös kehittyminen. Perehdyttämissuunnitelma laaditaan yhdessä, jolloin uuden henkilön osaamista voidaan hyödyntää alusta asti. Lisäksi vastuuta on mahdollista siirtää myös uudelle henkilölle. Keskeisessä osassa on tässäkin perehdyttämistavassa uuden henkilön kuunteleminen, mutta myös oppinen hyödyntäminen. Tietenkään ei tule unohtaa, että perusteet yrityksestä uudelle henkilölle tulee opettaa joka tapauksessa. Dialogisessa perehdyttämisessä puhutaan toimintatavasta, joka koko yrityksen tulee osata. Kaikki siis osallistuvat perehdyttämiseen ja oppimiseen, koska se on yrityksen toimintatapa. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

3.3 Perehdyttäjän rooli

3.3.1 Hyvä perehdyttäjä

Perehdyttäjäksi valitaan useimmiten melko kokenut työntekijä, joka on ollut yrityksessä ja jonkin aikaa, mutta ei ole kuitenkaan unohtanut, millaista on aloittaa uudessa työtehtävässä. Valitun henkilön tulee myös pitää työstään, jotta hän antaa hyvän kuvan siitä myös perehdytettävälle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.) Perehdyttäjä toimii perehdytettävän oppimisen kehittäjänä, mutta myös tukihenkilönä. Perehdyttäjän tulee olla tietoinen myös omasta oppimiskäsityksestään, jotta hän voi tehdä varmoja ratkaisuja perehdyttämissuunnitelmaan ja sen toteutukseen liittyen. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

Perehdyttäjän tehtävään saattaa olla useita hyviä vaihtoehtoja, mutta yleensä on järkevä valita vain muutama henkilö tehtävään.

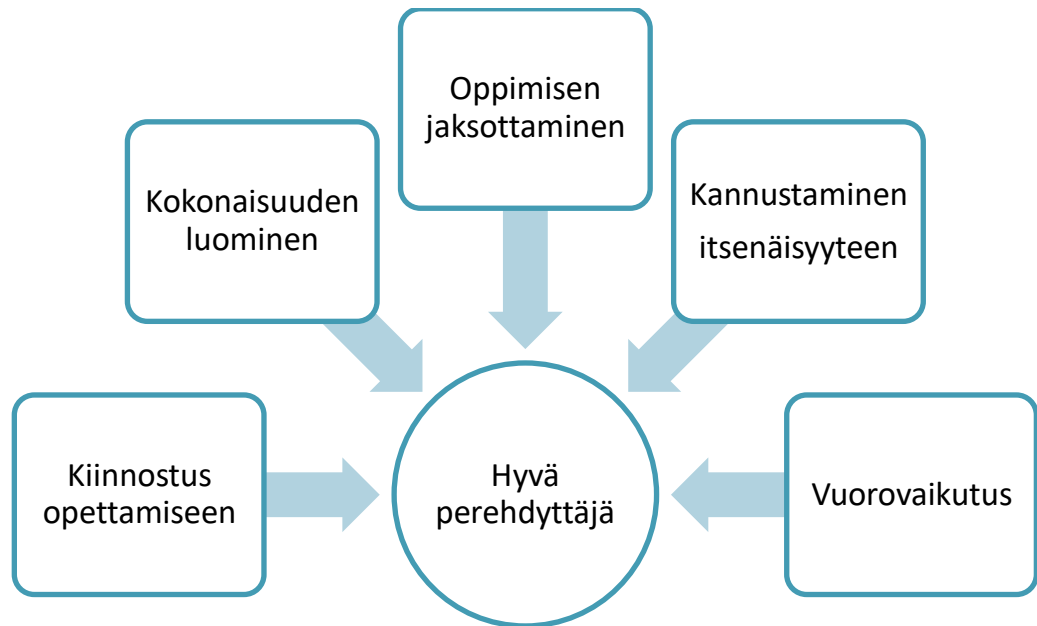
Perehdyttäminen vaatii luonnollisesti ammattitaitoa, mutta suurimman hyödyn siitä saa silloin, kuin koko työyhteisö osallistuu vuorollaan prosessiin. Tällä tavoin työmäärä ei ole liian suuri yhdelle henkilölle vaan jakautuu tasaisesti. Tietenkin jokainen perehdytystilanne on erilainen ja prosessi tuleekin suhteuttaa sen mukaan, millaisesta perehdytystilanteesta on kyse. Hyvä perehdyttäjä ei tarkoita työstään poikkeuksellisen hyvin suoriutuvaa henkilöä. Itseasiassa perehdyttäjän tärkein piirre on halu opastaa ja auttaa perehdytettävää. Tietenkin perehdyttäjän tulee olla

osaava työssään ja käsitys oppimisen tavoista on hyödyllinen, mutta tärkeintä on asenne opastamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-196.)

Hyvä perehdyttäjä osaa luoda perehdytettävälle kokonaiskuvan tulevasta perehdytysjaksosta. Hän kertoo mitä jakso sisältää ja kuinka se tullaan toteuttamaan. Tavoitteena on, että kaikki opittavat asiat voidaan liittää kokonaisuuteen. Perehdyttäjän on myös huomioitava tarkkaan perehdyttämisen jaksottaminen. Etenkin aluksi uutta tietoa tulee niin paljon, että sen jaksottamisen tärkeys korostuu. Yleensä onkin hyvä aloittaa aina helpoista perusasioista ja kasvattaa tietoutta pikkuhiljaa. Perehdyttäjän tulee myös muistaa, että koskaan ei voida olettaa ensimmäistä kertaa sanotun asian olevan välittömästi täydellisesti opittu. Oppiminen jaksotetaan yleensä pitkälle aikavälille, jolloin jää aikaa todella sisäistää asiat kunnolla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Perehdyttämisen on tarkoitus myös kannustaa itsenäiseen työskentelyyn. Tietoa ei siis tulisi antaa enempää kuin tilanne vaatii, jotta perehdytettävälle jää tilaa muodostaa oma toimintatapa. Suhteen luominen ja käsitys perehdytettävän oppimisen tasosta vaativat perehdyttäjän ja perehdytettävän välistä vuorovaikutusta. Hyvä perehdyttäjä ymmärtää vuorovaikutuksen arvon ja pyrkii luomaan suhteen perehdytettävään. Vuorovaikutuksen tärkeimpiä välineitä on kyky kertoa asioista selkeästi. Uusi henkilö ei voi osata heti kaikkea ammattisanastoa ja perehdyttäjän tulee opastaa häntä tässä. Toisaalta koskaan ei pidä unohtaa kuuntelemisen tärkeyttä. Onnistunut perehdyttäminen antaa myös perehdytettävälle puheenvuoron ja mahdollisuuden vaikuttaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Kuviossa 3 on esitettyä hyvän perehdyttäjän tärkeimmät piirteet.



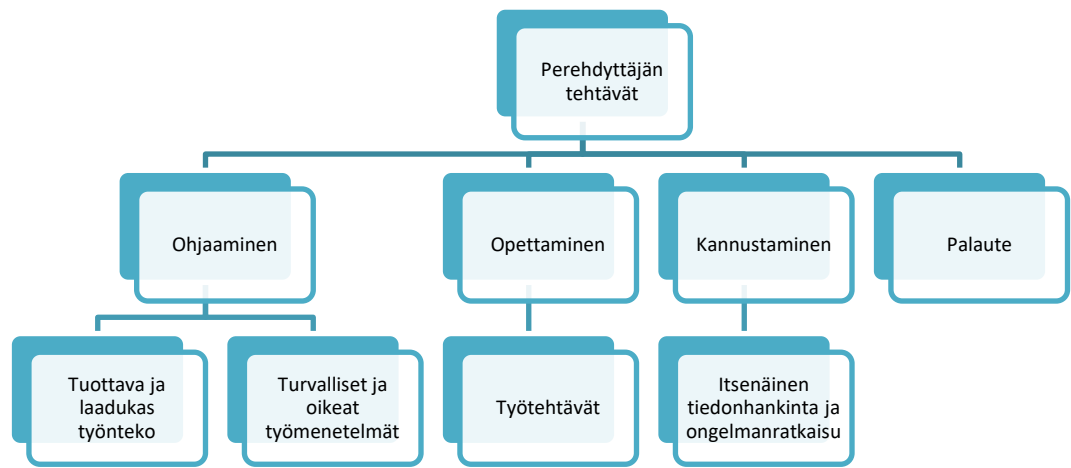
KUVIO 3. Hyvän perehdyttäjän piirteet

3.3.2 Perehdyttäjän tehtävät

Perehdyttäjän tärkein tehtävä on ohjata ja opastaa työntekijästä itsenäinen ja tehokas työntekijä. Perehdytysjakson tulisikin edetä niin, että perehdytettävä ottaa koko ajan enemmän ja enemmän itse vastuuta oppimisestaan ja lopulta perehdyttäjä on tarpeeton. Perehdyttäjän ei tarvitse kuitenkaan kadota, vaan hänestä voi tulla tukihenkilö, jonka puoleen työntekijän on helppo jatkossakin kääntyä. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Perehdyttäjän tehtävät voidaan jakaa neljään osioon: ohjaaminen, opettaminen, kannustaminen ja palautteen antaminen. Ohjaamalla perehdyttäjä avustaa työntekijän saavuttamaan tuottavan ja laadukkaan työnteon. Lisäksi varmistutaan siitä, että työ tehdään oikein ja etenkin turvallisia työmenetelmiä käyttäen. Perehdyttäjä toimii myös eräänlaisena opettajana, jonka tehtävänä on antaa ymmärrettävät ohjeet, jotta työstä voidaan suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla. Perehdyttäjän on kuitenkin prosessin aikana muistettava olla kannustava, jotta työntekijä pysyy motivoituneena ja tiedonhaluisena. Tavoitteena on kuitenkin, että jakson lopulla työntekijä kykenee itsenäiseen tiedonhankintaan ja

ongelmanratkaisuun. Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä tehtävänä perehdyttäjällä on palautteen antaminen. Rakentava palaute molemmin puolin auttaa saavuttamaan perehdytys suunnitelman mukaiset tavoitteet ja kannustaa jatkamaan tehokasta työntekoa. (Liski ym. 2007, 10.) Seuraavassa kuviossa 4 on tiivistettynä perehdyttäjän keskeisimmät tehtävät perehdyttämisen prosessissa.



KUVIO 4. Perehdyttäjän tehtävät

4 PEREHDYTTÄMINEN PANKIN PÄIVITTÄISASIOINNISSA CASE: PANKKI X

Tässä luvussa esitellään lyhyesti Case-yritys. Opinnäytetyön empiirisessä osiossa keskitytään tarkastelemaan Pankki X:n perehdyttämisosiossa ja perehdyttäjän toimintaa siinä. Tavoitteena on tarkastella, miten perehdyttämisosiossa on toteutettu, miten perehdyttäjä on tehtävästään suorittanut ja miten koko prosessia voitaisiin kehittää.

Tilanteeseen on syvennytty sähköpostihaastatteluiden kautta ja opinnäytetyön tekijän havainnointia hyödyntäen. Tutkimuksen pohjalta luotiin Pankki X:lle perehdyttäjän muistilista, jonka tarkoitus on antaa perehdyttäjälle runko perehdytysprosessissa huomioitavista asioista.

4.1 Yritysesittely

Pankki X kuuluu yhteen Suomen vanhimmista pankkiryhmistä ja sen toiminta-alueena on Kanta-Häme ja Keski-Uusimaa. Konttoreita Pankki X:llä on toiminta-alueellaan yhteensä 10 ja palvelupisteitä 3. Henkilöstöön kuuluu tällä hetkellä noin 65 toimihenkilöä. (Pankki X 2016.)

Pankki X:n asiakaskohderyhmiin kuuluvat henkilöasiakkaat, pien- ja mikroyritykset sekä maa- ja metsätalousasiakkaat. Tuote- ja palveluvalikoimaan sisältyykin kaikki henkilö- ja yritysasiakkaiden tarvitsemat keskeiset pankkipalvelut. Lisäksi pankkipalveluita täydentävät yhteistyökumppaneiden kautta tarjottavat finanssialan palvelut ja tuotteet. (Pankki X 2016.)

Pankki X:n toiminta-ajatuksena on edistää asiakkaidensa ja toiminta-alueensa taloudellista hyvinvointia keskittymällä joustavaan ja laadukkaaseen palveluun tuloksellisesti läpi koko asiakkaan elinkaaren. Kaiken toiminnan keskiössä on asiakas ja asiakkaan tarpeet. Verrattuna muihin pankkeihin Pankki X:n asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja suositteluhaluus ovatkin kilpailijoitaan parempia. (Pankki X 2016.)

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin sähköpostihaastatteluna, jolloin haastateltaviksi oli mahdollista valita henkilöt riippumatta siitä, millä konttorilla he työskentelivät. Haastateltaviksi valittiin toimihenkilöitä, joiden työsuhde oli alkanut viimeisen kahden vuoden sisällä eli perehdytysjakso on vielä melko tuoreena muistissa. Pankki X:n hallinto auttoi antamalla tiedot siitä, keiden toimihenkilöiden työsuhde oli alkanut valitulla aikavälillä. Opinnäytetyö keskittyy perehdyttämiseen päivittäisasioinnissa. Haastattelut oli mahdollista toteuttaa suoraan kaikille henkilöille, joiden työsuhde on alkanut valitulla aikajaksolla, koska Pankki X:ssä lähtökohtana on, että jokainen uusi työntekijä aloittaa aina työskentelyn päivittäisasioinnista.

Sähköpostihaastattelun kysymysrunko muodostui pääasiassa tämän opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta. Kysymysrunkoon vaikutti kuitenkin myös opinnäytetyön tekijän omat ajatukset siitä, mitä haastateltavilta olisi hyvä kysyä. Lisäksi Pankki X:n henkilöstöpäälliköllä oli muutamia ehdotuksia täydentämään kysymysrunkoa. Sähköpostihaastattelu toteutettiin lähettämällä liitteen 2 mukainen kysymysrunko yhdessä liitteen 1 saatekirjeen kanssa 11 valitulle toimihenkilölle 4.11.2016. Toimihenkilöille kerrottiin saatekirjeessä lyhyesti, minkä takia kysymykset heille lähetettiin. Vastaukset pyydettiin palauttamaan viimeistään 11.11.2016.

Vastauksia saatiin määräpäivään mennessä yhteensä kuudelta toimihenkilöltä. Saadut vastaukset koottiin yhteen tiedostoon niin, että kaikkien haastateltavien vastaukset olivat jokaisen esitetyn kysymyksen alla. Tällä tavoin voitiin vertailla vastauksia keskenään ja havaita niiden erot sekä samankaltaisuudet helpommin.

Seuraavassa alaluvussa analysoidaan saatuja vastauksia tekstin muodossa. Analysoinnissa hyödynnetään myös opinnäytetyön tekijän havainnointia ja kokemuksia perehdyttämisestä.

4.3 Tutkimuksen analysointi ja tulokset

4.3.1 Taustatiedot

Sähköpostihaastattelun kahden ensimmäisen kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, koska perehdytys on tapahtunut ja millä konttorilla.

Alla olevaan taulukkoon 1 on kerätty yhteen saadut vastaukset kysymyksiin 1 ja 2.

TAULUKKO 1. Vastaukset kysymyksiin 1 ja 2

	Kuinka kauan perehdytyksestäsi on?	Millä konttorilla sinut perehdytettiin?
Haastateltava 1.	3 kk	Tuulos
Haastateltava 2.	18 kk	Hyvinkää
Haastateltava 3.	12 kk	Lammi
Haastateltava 4.	8 kk	Hämeenlinna
Haastateltava 5.	7 kk	Nurmijärvi
Haastateltavaa 6.	21 kk	Hämeenlinna

Sähköpostihaastatteluun vastauksia saatiin kuudelta eri toimihenkilöltä, joiden perehdytys on tehty viimeisen 2 vuoden aikana. Vastanneet toimihenkilöt olivat viideltä eri Pankki X:n konttorilta, jolloin voitiin saada melko hyvä kuva siitä, onko perehdytys toteutettu eri konttoreilla samalla tavalla vai poikkeavatko konttorien toimintatavat jollain tapaa toisistaan.

Omasta perehdytyksestäni on aikaa enemmän kuin kaksi vuotta, mutta perehdyttäjänä olen toiminut viimeisen vuoden aikana kolme kertaa. Kaksi perehdyttämääni henkilöä vastasi sähköpostihaastatteluun.

4.3.2 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisprosessia koskevien kysymysten 3-6 tarkoituksena oli selvittää, miten perehdytys oli toteutettu ja oliko perehdytettävä tyytyväinen jakson kulkuun. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan, oliko perehdytystä suunniteltu ja miten perehdyttäjä itse oli vaikuttanut prosessiin.

Haastateltavien vastauksista kävi selvästi ilmi, että perehdytysjaksojen pituudet vaihtelivat paljon. Kaksi haastateltavista koki, että varsinaista perehdytysjaksoa ei ollut ollenkaan:

Perehdytysjaksosta ei varsinaisesti ole tietoa, perehdytys aikatauluineen löytyy kyllä henkilöstökansioista, mutta tätä ei noudatettu.

Omasta mielestäni perehdytysjaksoa ei ole ollut.

Muiden haastateltavien perehdytysjaksojen pituus oli vaihdellut yhdestä viikosta 2,5 kuukauteen. Viikon perehdytysjaksoa pidettiin liian lyhyenä, mutta kaikkiin sitä pidempiin jakson pituuksiin oltiin tyytyväisiä. Itse olen huomannut perehdyttäessäni, että kolmen viikon jakso on melko hyvä. Kolmessa viikossa ehtii jaksottaa oppimisen hyvin ja suunnitella, mitä asioita perehdytettävälle halutaan opettaa. Lisäksi ei tule kamala kiire, vaan jää aikaa sisäistää opittuja asioita ja varmistaa oikeat toimintatavat.

Riippumatta siitä, kuinka pitkä tai lyhyt perehdytysjakso oli ollut, kaikkien haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että jokainen oli aloittanut työskentelyn konttorin kassalta seuraamalla toisen työntekijän toimia. Tämän jälkeen roolit olivat vaihtuneet ja perehdytettävä oli itse päässyt opettelemaan työtä perehdyttäjän seurattessa työskentelyä. Olen myös itse havainnut tämän tavan toimivaksi perehdytettäessä uutta henkilöä. Ensin seurataan ja sitten päästään itse toimimaan niin, että tuki ja turva on koko

ajan käytettävissä. Ei siis tarvitse jäädä heti yksin, vaan on koko ajan oma henkilö jolta kysyä neuvoa. Alla on muutama esimerkki haastateltavien vastauksista:

Istuin 2 ensimmäistä päivää pääkassan vieressä ja seurasin mitä hän teki ja hän kertoi mitä tekee tms. Seuraavan 3-5 päivää perehdyttäjäni istui takanani/ vieressäni opettamassa minua.

2 päivää katselin selän takana toimintaa, sen jälkeen olin itse koneella ja mun toimintaa katseltiin ja kyselin aina apua, kun sitä tarvitsin.

Haastateltavien perehdytysjaksot olivat sisällöllisesti melko samankaltaisia. Rungon toiminnalle muodosti päivittäisasiointi ja kassalla toimiminen. Järjestelmien opettelu on tietenkin myös osa oppimista ja haastateltavista muutama koki, että siihen olisi voitu käyttää enemmän aikaa. Haastateltavat kokivat, että perusasioihin tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota.

Oppimisen tueksi oli jaettu melko vaihtelevasti materiaalia. Muutama haastateltavista oli saanut useamman materiaalinipun muun muassa päivittäisasiointin periaatteet, kassatyöasemaohje ja toimihenkilön opas. Monelle toimihenkilön opas oli kuitenkin ainoa materiaali, mikä oli jaettu ja loput ohjeet oli tullut itse etsiä Pankki X:n intrasta. Toisaalta yksi haastateltavista totesikin oppimisen tapahtuvan lähinnä käytännössä itse tekemällä eikä niinkään paksuja materiaalinippuja läpi käyden.

Oma kokemukseni on, että kaikkein tärkeimmät ohjeet on hyvä tulostaa perehdytettävälle. Niiden materiaalien osalta, joita ei suoraan tulosteta perehdytettävälle olisi hyvä näyttää konkreettisesti, mistä materiaalit löytyy. Lisäksi voisi olla hyvä antaa lista niistä asioista, jotka tulee lukea itsenäisesti intrasta. Olen kokenut, että tulostamalla materiaalit, perehdytettävän on helpompi muistaa oikeasti myös lukea ne. Vaikka paksujen ohjeiden lukeminen onkin puuduttavaa, ne loppujen lopuksi täydentävät käytännön oppimista ja tarkentavat, miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään.

Haastateltavat olivat hyödyntäneet hyvin vaihtelevasti käytössä olevia verkkokursseja ja intraa. Monet haastateltavista kokivat intran aluksi hankalana ja siksi tietoa haettiin enemmän kyselemällä muilta toimihenkilöiltä. Myöhemmin intra koettiin kuitenkin hyvänä tiedonhakukanavana, koska tietotaito on lisääntynyt ja tietää mitä etsii. Kaikkien haastateltavien vastauksista kävi kuitenkin ilmi tahto oppia ja etsiä tietoa myös itsenäisesti.

Ainoastaan kahdelle haastateltavista oli tehty perehdytys suunnitelma. Haastateltavat eivät olleet voineet itse vaikuttaa perehdytys suunnitelman sisältöön. Työskennellessäni perehdyttäjänä olen havainnut, että esimiehellä on useimmiten suunnitelma siitä, kuinka perehdytys toteutetaan. Suunnitelmaa ei kuitenkaan käydä yhdessä läpi perehdyttäjän ja perehdytettävän kanssa, joten se jää vain esimiehen käyttöön. Perehdyttäjälläkin on usein suunnitelma siitä, miten hän aikoo perehdytysjakson aikana opittavat asiat käydä läpi. Perehdyttäjän suunnitelmaa ei kuitenkaan välttämättä kirjata ylös mihinkään, jolloin sekin jää hieman kaukaiseksi perehdytettävälle. Haastateltavien vastauksista kävi myös tämä ilmi:

Perehdyttäjällä oli varmasti suunnitelma, itse en vaikuttanut siihen.

Haastateltavien vastauksista kävi myös ilmi, että perehdytysjaksoille ei ollut asetettu juurikaan tavoitteita tai niistä ei oltu tietoisia:

Ei ollut mielestäni mitään tavoitteita ja olisi ollut kyllä mukava seurata missä mennään ja mitä pitäisi vielä oppia.

Ei tehty. En ollut ainakaan itse tietoinen tavoitteista.

Perehdytysjakson seuranta toteutettiin Hymy-keskusteluissa, mutta tavoitteiden ja suunnitelman puuttuessa haastateltavat kokivat hankalaksi kertoa, mitä on opittu tai mitä tulisi vielä oppia. Myös haastateltavat, joille perehdytys suunnitelma oli tehty, kokivat tavoitteet suurpiirteisiksi:

Tavoitteet olivat löyhiä, eli piti vain osata kaikki mitä perehdytys suunnitelmassa mainittiin. Ei ollut mitään testejä tms. millä osaamista olisi oikeasti mitattu

Kaikki haastateltavat kertoivat osallistuneensa omaan perehdytykseen kyselyllä aktiivisesti ja etsimällä tietoa omatoimisesti. Oma aktiivisuus korostui etenkin niiden haastateltavien vastauksissa, jotka kokivat perehdytysjakson olleen lyhyt tai muuten epäonnistunut. Koettiin, että ilman omaa panostusta osaaminen ei olisi kasvanut riittävästi. Lisäksi haastateltavat toivoivat personoitua perehdytys suunnitelmaa, joka ottaisi paremmin huomioon henkilön aiemman osaamisen ja kokemuksen.

Perehdytyksen onnistumisessa haastateltavien näkemykset jakautuivat jonkin verran. Useimmat kokivat perehdytyksen antaneen hyvän tai vähintään riittävän pohjan työntekoon. Toiset puolestaan kokivat, että he eivät olleet saaneet riittäviä työkaluja työstä suoriutumiseen. Perehdytys oli näissä tapauksissa toteutettu haastateltavien mielestä liian hätäisesti. Useamman haastateltavan vastauksissa myös ilmeni tarve yhdelle selkeälle oppaalle, joka kokoaisi asiat yksiin kansiin. Tällä hetkellä haastateltavat kokivat tietoa tulevan paljon lyhyessä ajassa ja opas voisi selkeyttää ja helpottaa oppimista:

Sain hyvät eväät ja matskut tiedon hankkimiseen ja muistilistaksi itselle. Yski selkeä opas olisi kätsy, ettei olisi miljoonaa paperia

Sain, minulla li hyvä perehdyttäjä. Kassapalveluissa tulee asiaa niin kovasti, että olisi hyvä jos olisi sellainen kokoava tietopaketti järjestelmistä

4.3.3 Perehdyttäjän toiminta

Kysymyksillä 7 ja 8 haluttiin selvittää, oliko jokaiselle toimihenkilölle valittu nimetty perehdyttäjä ja kuinka tämä oli perehdyttämisessä onnistunut sekä miten toimintaa voitaisiin kehittää. Lisäksi pyrittiin saamaan tietoa siitä, oliko prosessin aikana annettu palautetta.

Neljällä haastateltavista oli ollut nimetty perehdyttäjä, joka oli vastannut perehdyttämisen toteutuksesta. Heidän vastauksistaan kävi ilmi, että perehdyttäjän lisäksi koko muukin henkilökunta oli osallistunut opetukseen. Perehdyttäjällä oli toki ollut päävastuu opettamisesta, mutta apua oli saatu muiltakin:

Yksi nimetty, mutta kaikki omalla tavallaan osallistuivat ja auttoivat.

Kahden haastateltavan osalta tilanne oli kuitenkin ollut hieman erilainen. Toiselle haastateltavista perehdyttäjää ei ollut varsinaisesti nimetty vaan konttorin työntekijät olivat tasaisesti opettaneet häntä, kun taas toiselle oli kyllä nimetty perehdyttäjä, mutta perehdytyksen hoitivat tosiasiaassa kaksi konttorin toimihenkilöä.

Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti, että palautetta oli mahdollista antaa niin halutessaan. Koettiin myös, että palautetta perehdyttäjältä tai esimieheltä saatiin pääsääntöisesti ihan hyvin. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että palautteen antamiseen voitaisiin kiinnittää hieman enemmän huomiota molemmin puolin.

En muistaakseni saanut itse ja varmaan olisin voinut antaa palautetta jos olisin halunnut.

Tsemppausta sain ainakin. Olisin varmasti itsekkin saanut antaa palautetta, jos olisi ollut siihen tarvetta.

En mielestäni saanut palautetta riittävästi ja olisin saanut antaa palautetta, mutta en oikein osannut antaa kun olin niin uusi eikä ollut juuri mihin verrata.

Perehdyttäjien toiminta koettiin pääsääntöisesti onnistuneen hyvin. Perehdyttäjät olivat olleet hyvin valmistautuneita ja heillä oli ollut materiaalit valmiina. Haastateltavien vastauksista kävi kuitenkin ilmi toive siitä, että perehdyttäjiä opastettaisiin enemmän siihen, mitkä asiat perehdytysjaksolla tulee käydä läpi. Hankaluudeksi koettiin myös se, että perehdyttäjä ei voinut vaikuttaa viralliseen perehdytys suunnitelmaan.

Tähän ongelmaan liittyen toivottiinkin perehdytyksen muokkaamista paremmin perehdytettävän taustat huomioon ottavaksi:

Perehdyttäjälläni oli kärsivällisyyttä ja hän neuvoi asiat ymmärrettävästi.

Kun jokin henkilö nimetään perehdyttäjäksi, olisi perehdyttäjän kanssa hyvä käydä läpi mitä se tarkoittaa. Tehdä selkeät suunnitelmat missä ajassa minkäkin asian voi käydä läpi ja missä ajassa mikäkin tehtävä luonnistuu.

4.3.4 Perehdyttäjän muistilista

Viimeisen kysymyksen tarkoitus oli antaa vastaajille mahdollisuus kertoa omia ehdotuksiaan siitä, millaisia asioista perehdyttäjän muistilistalta tulisi löytyä.

Haastateltavilta saatiin hieman niukasti vastauksia viimeiseen kysymykseen. Päällimmäisenä oli kuitenkin ajatus siitä, että tehdään selkeä perehdytysuunnitelma, joka muokataan perehdytettävän osaamisen ja tarpeiden mukaan. Toivottiin myös, että perehdyttäjät kävisi asioita läpi tarkasti yksi kerrallaan ja varmistaisi perehdytettävän toimivan oikein.

Lisäksi toivottiin hintojen kokoamista selvemmiksi kokonaisuuksiksi. Haluttiin myös lista asiakokonaisuuksista päivittäisasioinnissa, jota voisi käydä läpi sitä mukaan, kun perehdytettävä osaa listan asiat.

Oman kokemukseni mukaan perehdyttäjät tarvitsisi selkeämmät ohjeet siitä, kuinka perehdytysjakso tulee toteuttaa. Yhteinen suunnitelma auttaisi varmasti ja lista siitä mitkä asiat perehdytettävälle tulee opettaa jakson aikana.

4.4 Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja luotettavuus

Perehdyttäminen on prosessi, jonka huolelliseen toteuttamiseen tulee kiinnittää huomiota. Onnistunut perehdyttäminen antaa perehdytettävälle

valmiudet toimia työssään eli tarvittavat työkalut omasta työstään suoriutumiseen.

Tutkimuksessa tehtyjen sähköpostihaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että Pankki X:n perehdyttämisprosessia voisi olla hyvä yhtenäistää ja tarkentaa koko prosessin kulkua. Jakson pituus vaihtelee varmasti tilanteiden mukaan, mutta pituudessa tulisi huomioida opittavien asioiden määrä. Ilman perehdytysjaksoa on uuden henkilön hyvin vaikea toimia työssään.

Huomiota tulisi kiinnittää siihen, että perehdyttämisjaksolle tehdään aina selkeä suunnitelma. Suunnitelman tulisi olla muokattavissa vastaamaan perehdytettävän tarpeita. Siihen olisi hyvä olla mahdollisuus myös vaikuttaa sekä perehdyttäjän että perehdytettävän toimesta. Tällä tavoin suunnitelma muotoutuu juuri tilanteeseen sopivaksi ja perehdytettävän tarpeita vastaavaksi. Haastatteluissa huomattiin myös, että palautteen antamisessa ja saamisessa on vielä kehitettävää. Palaute ohjaa toimintaa ja rakentava hyvä palaute kannustaa oppimaan, mutta myös antaa kehitysehdotuksia toiminnalle. Keskusteltaessa perehdytyksestä voisi siis olla hyvä kiinnittää enemmän huomioita palautteen antamiseen ja saamiseen.

Lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että tavoitteita ei juuri määritelty perehdytysjaksolle. Tavoitteiden asettaminen voisi kuitenkin auttaa selkeyttämään oppimista ja toisaalta niiden avulla molempien on helpompi seurata kehitystä. Tavoitteetkin olisi hyvä asettaa yhdessä, jotta ne ovat molempien tiedossa. Perehdytys suunnitelmaan voisikin olla hyvä kirjata tavoitteet ylös, jolloin noudattamalla suunnitelmaa myös tavoitteet täyttyisivät.

Haastatteluissa nousi myös selkeästi esille tarve oppaasta sekä perehdytettävälle, että perehdyttäjälle. Perehdytettävän osalta oppaan olisi hyvä tiivistää yhteen opittavat seikat. Tällä hetkellä tietoa on monessa eri paikassa ja siksi se tuntui haastateltavista hankalalta. Perehdyttäjälle

puolestaan toivottiin muistilistaa, jonka mukaan olisi helppo käydä asioita läpi.

Haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä perehdyttäjien toimintaan. Huomio kiinnittyi kuitenkin perehdyttäjän opastamiseen. Jatkossa voisikin olla hyvä kiinnittää enemmän huomiota siihen, että käydään tarkasti läpi perehdyttäjän kanssa mitä tämän tulee opettaa ja millä aikavälillä. Näin varmistetaan myös uuden työntekijän osaamisen kehittyminen oikealle tasolle perehdytysjakson aikana. Lisäksi perehdyttäjän tulisi muokata toimintaansa, kunkin perehdytettävän mukaan. Jokainen perehdytettävä on oma persoonansa eikä asioita siksi voi opettaa joka kerta samalla tavalla. Perehdyttäjän olisi hyvä myös kiinnittää huomiota siihen, että perehdytettävä varmasti oppii ja todella hallitsee uudet asiat. Lisäksi opastusta kaivattiin enemmän järjestelmien oppimiseen ja intran käyttöön. Perehdyttäjän tulisi myös painottaa verkkokurssien hyödyllisyyttä oppimisen tukena.

Tämän opinnäytetyön pohjalta tehtävä Perehdyttäjän muistilista tulee varmasti helpottamaan perehdyttäjän työskentelyä jatkossa. Muistilista tarkoituksena on koota tärkeät asiat yhteen niin, että sen avulla on helppo seurata, mitkä asiat on jo opittu ja mitä tulee vielä käydä läpi. Valmis muistilista on tämän työn liitteenä 3.

Opinnäytetyötä tehtäessä tulee arvioida myös sen luotettavuutta ja pätevyyttä. Saatujen tulosten voidaan olettaa olevan melko samankaltaisia, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen. Haastateltavat olivat vasta perehdytettyjä henkilöitä, mutta vielä suurempi haastateltavien määrä olisi saattanut vaikuttaa jonkin verran tuloksiin. Reliabiliteettia lisää se, että opinnäytetyö pohjautuu haastateltavien omiin kokemuksiin perehdyttämisestä. Haastatteluiden kysymykset mietittiin tarkoin, jotta saatiin mahdollisimman laajat vastaukset ja haastateltavat valittiin tarkkojen kriteerien perusteella.

5 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena Pankki X:n toimeksiannosta. Tavoitteena oli syventyä kohdeyrityksen perehdyttämisen prosessiin päivittäisasioinnissa ja perehdyttäjän toimintaan siinä. Lisäksi tutkimuksen pohjalta luotiin perehdyttäjän muistilista, jonka tarkoituksena on auttaa suunnittelemaan ja toteuttamaan perehdytysjakso.

Opinnäytetyön alussa syvennyttiin perehdyttämisen lähtökohtiin lakien avulla. Lisäksi luvussa selvitettiin miksi perehdytys kannattaa eli, mikä on sen merkitys ja millaisia tavoitteita perehdytyksellä katsotaan yleensä olevan. Luvun tarkoitus oli korostaa perehdyttämisen tärkeyttä niin perehdytettävän kuin yrityksenkin osalta. Perehdyttäminen ei ole ainoastaan uuden työtehtävän opettelemista vaan se on myös työyhteisöön sopeutumista ja turvallisuuden varmistamista. Hyvin toteutettu perehdytys varmistaa yrityksen saavan uuden tehokkaan ja motivoituneen työntekijän, joka tietää mitä tekee.

Teoriaosuuden toinen luku käsittelee perehdyttämisen prosessia. Luvun tarkoituksena oli korostaa lukijalle suunnittelun tärkeyttä ja sitä, mitä vaiheita perehdyttämisen prosessissa voidaan katsoa olevan. Hyvä suunnitelma helpottaa koko prosessin kulkua, kun sekä perehdyttäjä että perehdytettävä tietävät, mitä tehdään ja mitkä ovat jakson tavoitteet. Perehdytysprosessin vaiheiden osalta on tärkeintä muistaa, että perehdytys alkaa jo rekrytointi vaiheessa. Luvun lopussa on käsitelty, millainen on hyvä perehdyttäjä ja mitä perehdyttäjän tehtäviin kuuluu. Tärkeintä on huomioida, että jokainen perehdytettävä on yksilö ja siksi opetus tulee muokata henkilön tarpeiden mukaan. Perehdyttäjän tärkein piirre on halu opettaa ja jakaa oma osaamisensa toisen kanssa. Perehdyttäjä ei ainoastaan opeta vaan hän myös ohjaa, kannustaa ja antaa sekä vastaanottaa palautetta.

Opinnäytetyön empiirinen osio keskittyi Pankki X:n toimihenkilöiden mielipiteisiin perehdytyksestä päivittäisasioinnissa. Tutkimus toteutettiin sähköpostihaastatteluiden avulla ja opinnäytetyön tekijän havainnointia

hyödyntäen. Näin saatiin hyvä kuva siitä, miten perehdytys tällä hetkellä oli toteutettu ja miten perehdyttäjät olivat työssään onnistuneet. Saatujen tulosten pohjalta voitiin todeta perehdytyksen noudattavan sisällöllisesti samaa kaavaa, mutta jaksojen pituudet ja jaettujen materiaalien määrä vaihtelivat konttorien välillä. Haastateltavat toivoivat selkeämpää suunnitelmaa perehdytykseen ja mahdollisuutta myös itse vaikuttaa siihen. Koska suunnitelman käyttö oli vähäistä, jäivät myös jaksolle asetetut tavoitteet epäselviksi. Tuloksista voitiin kuitenkin päätellä, että perehdyttäjien toimintaan oltiin yleisesti tyytyväisiä. Koettiin, että he olivat kannustavia ja pääsääntöisesti hyvin valmistautuneita. Kehitysehdotuksena toivottiin kuitenkin parempaa ohjeistusta perehdyttäjille, jotta he tietäisivät, mitä opettaa ja millä aikavälillä. Tulosten pohjalta voitiin myös tehdä perehdyttäjän muistilista (Liite 3).

Tämä opinnäytetyö keskittyi tutkimaan nimenomaan vasta perehdytettyjen toimihenkilöiden ajatuksia perehdyttämisen prosessista, sen toimivuudesta ja perehdyttäjän toiminnasta siinä. Siksi voisikin olla mielenkiintoista tutkia esimiesten näkemyksiä perehdyttämisestä ja verrata sitä toimihenkilöiltä saatuihin vastauksiin.

Jatkotutkimusaiheena voisi tutkia myös, kuinka perehdyttäjät valitaan työhön ja miten he kokevat perehdyttämisen pankin päivittäisasioinnissa. Toisaalta jatkotutkimusaiheena voisi tutkia myös sitä millaista perehdytystä toimihenkilöt saavat myöhemmin työssään eli hyödynnetäänkö pankissa esimerkiksi mentorointia ja miten se koetaan.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

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

Kjelin, E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Lahti: Esa Print Oy.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Elektroniset lähteet:

EI-Bash, A. 2016. Hei, me perehdytetään!: Palveluneuvojen perehdyttäminen työtehtäviin ilman aikaisempaa rahoitusalan kokemusta. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 27.10.2016]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/109940/EI-Bash_Amin.pdf?sequence=1

Hiilamo, H. 2016. Sähköpostihaastattelu. [viitattu 23.11.2016]. Saatavissa: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tutkiva/tti/toimittaja/muuta.htm>

KvaliMOTV. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. [viitattu 19.11.2016]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Nenonen, F. 2016. Perehdyttäminen yrityksen menestyksessä: uuden pankkitoimihenkilön perehdytysopas sijoitusneuvontaan. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 27.10.2016]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115161/Nenonen_Fanni.pdf?sequence=1

Pajunen, R. 2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytoinnin – vältä viisi sudenkuoppaa!. [viitattu 30.10.2016]. Saatavissa: <http://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytoinnin-valta-viisi-sudenkuoppaa>

Pankki X. 2016. [viitattu 16.11.2016]. Saatavissa: Pankki X:n intra.

Penttinen, A. & Mäntynen, Jukka. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua [viitattu 11.10.2016]. Saatavissa: http://ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Rantanen, I. 2014. Perehdytyskansion laatiminen pankkiin: Case: Helmi Säästöpankki. Lahden ammattikorkeakoulu, Opinnäytetyö [viitattu 5.10.2016]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/73303/Rantanen_Immo.pdf?sequence=2

Työturvallisuuskeskus. 2016. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. [viitattu 8.11.2016]. Saatavissa: http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Worklifeability. 2006. Perehdyttäminen – Tulokkaan kehityskeskustelu [viitattu 20.10.2016]. Saatavissa: <http://www.worklifeability.net/intra/ennakointi/perehdyttaminen.pdf>

LIITTEET

LIITE 1. Sähköpostihaastatteluiden saatekirje

Hei kaikille!

Opiskelen Lahden Ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja näin opintojen loppusuoralla opintoihini kuuluu opinnäytetyön tekeminen.

Aiheekseni valikoitui perehdyttäminen pankin päivittäisasiainnissa. Syvennyn opinnäytetyössäni perehdyttämiseen ja perehdyttäjän rooliin siinä.

Tarkoituksena on saada lisäksi tehtyä eräänlainen perehdyttäjän muistilista, joka antaa rungon perehdyttäjälle perehdyttämisen prosessissa käsiteltävistä asioista, jaettavista materiaaleista jne.

Nyt tarvitsenkin teidän apuunne. Pyydän teitä vastaamaan liitteessä oleviin kysymyksiin perehdyttämisestä.

Toivon, että palautatte vastaukset minulle mahdollisimman pian, kuitenkin **viimeistään perjantaina 11.11.2016.**

Vastaukset käsitellään nimettöminä, joten toivon mahdollisimman kattavia ja rehellisiä vastauksia

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Janita Pelttari

LIITE 2. Sähköpostihaastatteluiden kysymykset

Taustatietoa:

1. Kuinka kauan perehdytyksestäsi on?
2. Millä konttorilla sinut perehdytettiin?

Perehdyttämisen prosessi:

3. Kerro perehdytyksestäsi:
 - Kuinka pitkä perehdytysjaksosi oli? Mitä mieltä olet sen pituudesta?
 - Miten sinut perehdytettiin?
 - Mitä asioita perehdytysjaksolla käytiin läpi?
 - Mitä materiaaleja sinulle jaettiin oppimisesi tueksi? Koitko ne hyödylliseksi tai puuttuiko mielestäsi jotain? (Kuinka itsenäisesti hait tietoa ja miten se ilmeni?)
 - Miten paljon käytit Säpinää tms. sähköisiä kanavia ja jos käytit niin mitä? (kuinka itsenäisesti hait tietoa ja miten se ilmeni?)
4. Miten perehdytyksesi suunniteltiin?
 - Tehtiinkö sinulle perehdytys suunnitelma? Jos tehtiin, saiko vaikuttaa siihen ja millainen se oli?
 - Oliko perehdytysjaksollesi asetettu tavoitteet? Millaiset ne olivat? Saitko vaikuttaa niihin? Miten niitä seurattiin?
5. Oma aktiivisuutesi perehdytyksessä?
 - Miten se ilmeni tai miten sen olisi pitänyt ilmetä?
6. Miten perehdytys mielestäsi onnistui?
 - Saitko tarvittavat työkalut työsi suorittamiseen?
 - Minkä koet onnistuneen perehdytyksessäsi?
 - Mitkä seikat kaipaavat kehitystä? Miten kehittäisit?

Perehdyttäjän toiminta:

7. Oliko sinulla nimetty perehdyttäjä?
 - Ketkä kaikki osallistuivat perehdyttämiseesi?
 - Millä tavoin työnjako perehdyttämisesi oli tehty?
 - Miten koit perehdyttäjän toiminnan?
 - Saitko perehdyttäjältä palautetta? Saitko itse antaa palautetta?
8. Onnistuiko perehdyttäjä?
 - Mihin olit tyytyväinen perehdyttäjän toimissa?
 - Mihin asioihin toivoisit perehdyttäjän kiinnittävän enemmän huomiota?

Perehdyttäjän muistilista:

9. Mitä perehdyttäjän muistilistalle sinun mielestäsi tulisi laittaa?

LIITE 3/1 Perehdyttäjän muistilista

PEREHDYTTÄJÄN MUISTILISTA

Perehdyttäjän muistilista on tehty auttamaan perehdyttäjää suunnittelemaan ja toteuttamaan perehdytys. Lista tarjoaa muistutuksen siitä, millaisia asioita tulisi miettiä ennen varsinaista perehdytystä ja mihin huomio sen aikana tulisi kiinnittää.

ENNEN PEREHDYTYSJAKSON ALKUA

KESKUSTELE ESIMIEHEN KANSSA:

- Kuinka pitkä aika perehdytykseen on mahdollista käyttää
- Koska on ensimmäinen yhteinen palautekeskustelu (esimies, perehdyttävä ja perehdytettävä)
- Millaisia tavoitteita esimiehellä on perehdytysjaksolle
- Mitä asioita jakson tulee sisältää

TEE SUUNNITELMA JAKSON TOTEUTUKSESTA:

- Sisältö (apuna voit käyttää alla olevaa listausta opeteltavista asioista)
- Sikataulu

TULOSTA JAETTAVA MATERIAALI, ESIMERKIKSI SEURAAVAT OHJEET:

- Toimihenkilön opas
- Kassatyöasemaohje
- Asiakkaan tunteminen
- Kuolinpesän asiat
- Päivittäisasioinnin periaatteet

PEREHDYTYSJAKSO:

TUTUSTUMINEN:

- Selvitä millaisia taita perehdytettävä on tehnyt
- Mitä hän osaa jo ja mitä ei
- Ole kiinnostunut tutustumaan häneen
- Esittele hänet muulle henkilökunnalle
- Opeta, opasta ja kannusta

LIITE 3/2 Perehdyttäjän muistilista

SUUNNITELMA

- Esittele tekemäsi perehdytysjaksolle tekemäsi suunnitelma ja kerro, että sitä voidaan muokata hänen toiveidensa/osaamisensa mukaan
- Kerro perehdytysjaksolle asetetuista tavoitteista
- Anna palautetta oppimisen sujumisesta ja pyydä palautetta omasta toiminnastasi

OPETETTAVAT ASIAT:

Seuraavaksi on suuntaa antava lista siitä millaisia asioita perehdytysjakson aikana olisi hyvä opettaa päivittäisasioinnin osalta.

TURVALLISUUS:

- Turvallisuusohjeet
- Poliisi- ja kamerapainikkeet
- Toiminta ryöstötilanteessa
- Rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estäminen

OHJEISTUKSET:

- Toimihenkilön opas
- Päivittäisasioinnin toimintaperiaatteet
- Kassatyöasemaohje
- Asiakkaan tunteminen
- Pankkisalaisuusohje
- Hyvä pankkitapa
- Sisäiset ohjeet
- Edunvalvonnassa olevat, alaikäiset, kuolinpesät

KONTTORIN PÄIVITTÄISET TOIMET:

- Posti
- maksupalveluluukut
- Holvien avaus
- Kameroiden tarkastus
- konttorin sähköposti
- Päivyri
- Control-D

LIITE 3/3 Perehdyttäjän muistilista

JÄRJESTELMÄT:

- Sähköinen työpöytä
- QS
- Palkkahallinto
- Sähköposti
- Puhelin

TIEDON HAKEMINEN, TIEDOTTAMINEN

- Intra
- Henkilökunnan verkkojulkaisu
- Verkkokurssit

RAHAKASSAN HOITAMINEN:

- Avaus
- Laskeminen
- Lopettaminen
- Sallitut rahamäärät
- Rahatilaus

KASSATAPAHTUMAT:

- Otto/Pano
- Tilisiirrot ja laskujen maksaminen
- Shekit
- Pääkirjatiliviennit
- Kassojen rahansiirto
- Pikasiirto
- Kolikkolaskenta
- Rahan vaihto
- Yritysten kassatilitykset
- Riistiinasointi Säästöpankkiryhmän pankkien välillä

ASIAKKAAN TUNNISTAMINEN JA TODENTAMINEN:

- Mitkä henkilöllisyystodistukset käyvät
- Mitä henkilöllisyystodistuksesta tarkastetaan
- Merkinnät sopimukseen ja kassatositteisiin
- Henkilöllisyystodistuksen tallentaminen järjestelmään
- Todentaminen STP:llä

LIITE 3/4 Perehdyttäjän muistilista

ASIAKAS:

- Tietojen päivittäminen
- Arkisto
- Luottotietojen tarkistaminen
- Asiakasmuistio
- Ajanvaraus tehtävähallinnan kautta
- Verkkopankkiviesteihin vastaaminen ja niiden lähettäminen

TILIT:

- Avaus
- Lopettaminen
- Käyttöoikeuksien lisääminen ja poistaminen
- Tilivaroitukset

KORTIT:

- Tilaaminen
 - Mikä korttivaihtoehto
 - Edellytykset kortin saamiselle (Visa C/D)
- Uusinta
 - Viällisen kortin vaihto
- Korttitietojen muutokset
- Pin-uudelleentulostus

VERKKOPANKKI:

- Avaus
- Lopettaminen
- Lukituksen avaaminen
- Salasanan nollaus
- Avaintunnuslukukortin vaihtaminen

MAKSUT:

- Suoramaksut
- E-laskut
- Maksupalvelu

RAHASTOT:

- Merkintä
- Lunastus
- Rahastosäästösopimuksen tekeminen ja lopettaminen

LIITE 3/5 Perehdyttäjän muistilista

LAINAT:

- Lainan maksu
- Lainan nosto
- Lainan loppuunmaksu

HINNAT

- Kassalla tarvittavat hinnat
 - tilisiirto
 - maksupalvelu
 - kopiot
 - fax
 - tiliotteet
 - avaintunnuslukukortit
 - Korttien tilaamiseen liittyvät hinnat
 - rahan vaihtopalkkio
- Henkilöasiakkaan ja yritysasiakkaan laajat hinnastot