



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Pankki X:n perehdytysprosessin kehittäminen ja perehdytysoppaan laatiminen

Laiho, Jenny

2015 Hyvinkää



Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Pankki X:n perehdytysprosessin kehittäminen ja perehdytysoppaan laatiminen

Jenny Laiho
Liiketalouden koulutusohjelma, P2P
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2015

Jenny Laiho

Pankki X:n perehdytysprosessin kehittäminen ja perehdytysoppaan laatiminen

Vuosi 2015 Sivumäärä 45

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli kehittää pankki X:n perehdytysprosessia ja laatia käytännönläheinen päivittäisasiöinnin perehdytysopas päivittäisasiöinnissa työskenteleville henkilöille. Tavoitteena oli selvittää, miten perehdytysprosessia voitaisiin kehittää entistä paremmaksi ja millainen on hyvä perehdytysopas. Lisäksi oli tarkoituksena yhdistää nämä kaksi tavoitetta yhdeksi ja sitä kautta selvittää, miten perehdytysprosessi ja päivittäisasiöinnin perehdytysopas voisivat toimia toisiaan tukevinä elementteinä.

Opinnäytetyöraportti muodostuu tiivistelmästä, johdannosta, teoreettisesta viitekehuksesta, toteutuksesta, tuloksista, johtopäätöksistä ja kehitysideoista sekä arvioinnista ja omasta pohdinnasta. Teoreettinen viitekehys rakentuu neljästä pääalueesta: pankkitoiminnasta, henkilöstöjohtamisesta, osaamisen kehittämisestä sekä perehdytyksestä. Nämä osa-alueet tukivat työtä sekä teoreettisesta että käytännönläheisestä näkökulmasta.

Opinnäytetyön toteutus jakaantui kahteen osioon: tutkimukselliseen osuuteen ja käytännön toteutukseen. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin haastatteluiden muodossa, joiden avulla kerättiin ideoita perehdytysprosessin ja oppaan kehittämiseksi. Tutkimuksellinen osuus ja omat kokemukset tukivat käytännön toteutusta. Käytännön toteutus muodostui erilaisiin materiaaleihin, pankin toimintatapoihin ja ohjeistuksiin perehtymisestä. Näiden lopputuloksena laadittiin päivittäisasiöinnin perehdytysopas, joka pitää sisällään muun muassa päivittäisasiöintiin liittyviä prosessi- ja järjestelmäkuvauksia sekä tärkeitä ohjeistuksia ja toimintaperiaatteita.

Tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntyivät perehdytysprosessin kehittämisideat sekä käytännönläheinen perehdytysopas. Nämä yhdessä muodostavat erinomaisen perehdytysprosessin uusille päivittäisasiöinnin henkilöille, erityisesti niille, joille pankkiala on täysin uusi. Suoriteuista haastatteluista kävi ilmi, että toimihenkilöt olivat tyytyväisiä pankin nykyiseen perehdytysprosessiin ja että se kaipaisi vain pientä hienosäätöä ollakseen erinomainen. Tärkeimpinä kehitysideoina olivat perehdytysprosessin suunnittelun ja toteutuksen hiominen yhtenäisemmäksi, havainnointien lisääminen osaksi perehdytysprosessia ja laaditun perehdytysoppaan aktiivinen päivittäminen ja erityisesti perehdyttäjän ja perehdytettävän mielipiteiden huomioon ottaminen.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi, itse opinnäytetyöraportti ja saavutetut lopputulokset olivat onnistuneita, työelämää aidosti kehittäviä ja toimeksiantajaa miellyttäviä ja hyödyttäviä. Olen erityisen tyytyväinen opinnäytetyöprosessin toteutukseen ja koen, että siitä oli paljon hyötyä sekä toimeksiantajalle että minulle, ja se myös summasi kaiken koulussa oppimani.

Asiasanat: Perehdyttäminen, pankit, kehittäminen, opas

Jenny Laiho

Enchasing the orientation program and producing an orientation guide for bank X

Year	2015	Pages	45
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to improve the orientation program in bank X and to produce a practical orientation guide for those who work as a bank's cashier on a daily basis. The goal was to find out how the orientation program could be improved and to understand what kind of orientation guide is good. In addition the aim was to combine these two goals as one and that way find out how the orientation program and orientation guide could support each other in the best way.

The thesis report structure consists of an abstract, an introduction, theoretical framework, execution, results, conclusions and suggestions for developing the orientation program and orientation guide and evaluation. The theoretical framework consists of four main areas: banking, human resources, skills development and orientation. These four theoretical aspects supported the thesis from a theoretical and practical aspects.

The execution of this thesis was divided into two parts: a research aspect and practical execution aspect. The research aspect was executed in the form of an interview the aim of which was to gather ideas for developing both the orientation process and orientation guide. The research aspect and our own experiences supported the practical execution. The practical execution consisted of familiarization of different materials (bank X's working procedures and guidance). As a conclusion of this, the orientation guide was created and it included descriptions amongst other things of the bank's process and systems and important guidance and working principles.

The end results were the development ideas for the orientation process and the practical orientation guide. These two together form an excellent orientation process for new employees, especially for those who have no background in banking. The interviews indicated that current employees were happy with the existing orientation process and that it would only need some minor adjustment to become excellent. The most important development ideas were making the planning and execution of the orientation process more coherent, adding more observation into the orientation process and actively updating the orientation guide and particularly taking into consideration employees' opinions when updating it.

On assessment of the thesis process, the thesis itself and the end results it was a successful outcome, improving the existing work community as well as being useful for the company involved. I am very happy with the execution of the thesis. I also think that it was very useful for both the client and myself and it also summarized very well all the things I have learnt in school.

Keywords: Orientation, banking, developing, guide

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Pankkitoiminta	8
2.1	Pankkitoimintaa koskevat säädökset ja lait	9
2.2	Pankkitoiminnan valvonta	11
2.3	Asiakaspalvelu finanssialalla ja pankin päivittäisasiointi	12
3	Henkilöstöjohtaminen	14
3.1	Henkilöstöstrategia ja -suunnittelu	16
3.2	Henkilöstöjohtamisen mittaaminen, arviointi ja kehittäminen	17
4	Osaamisen kehittäminen	18
4.1	Henkilöstön osaamisen kehittäminen	19
4.2	Yrityksen toiminnan ja osaamisen kehittäminen	20
5	Perehdyttäminen	21
5.1	Perehdytyksen hyödyt, tavoitteet ja ongelmat	22
5.2	Perehdytysuunnitelma ja perehdytyksen toteuttaminen	23
5.3	Perehdytyksen seuranta, arviointi ja kehittäminen	26
6	Opinnäytetyön laadullinen tutkimus ja toiminnallinen toteuttaminen	27
7	Tulokset	30
7.1	Haastattelututkimus	30
7.2	Perehdytysopas	33
8	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	35
9	Arviointi ja pohdinta	37
	Lähteet	39
	Kuviot	41
	Taulukot	42
	Liitteet	43

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää pankki X:n perehdytysprosessia ja luoda perehdytysopas kyseisen pankin päivittäisasiointia varten. Tarve opinnäytetyölle tuli ilmi ollessani työharjoittelussa kyseisessä pankissa keväällä 2015. Silloinen esimieheni ja kolmen konttorin pankinjohtaja antoi minulle idean opinnäytetyötäni varten. Lähdin kehittämään kyseistä ideaa saamani toimeksiannon pohjalta ja hieman laajentamaan sitä, jotta se vastaisi paremmin opinnäytetyön tavoitteisiin. Kehittelyn lopputuloksena syntyi nykyinen opinnäytetyöni aihe selkeänä ja kiinnostava kokonaisuutena, joka sopi sekä minulle itselleni että opinnäytetyön toimeksiantajalle ja jonka tekeminen ja lopputulokset hyödyttäisivät molempia osapuolia.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli: miten pankki X:n perehdytysprosessia voitaisiin kehittää? Sitä tukevinä kysymyksinä olivat: minkälainen on hyvä perehdytysopas ja mitä se pitää sisällään, ja miten perehdytysprosessi ja perehdytysopas voisivat toimia toisiaan tukevinä elementteinä pankin päivittäisasiointiin perehdytettäessä? Nämä pää- ja apututkimuskysymykset auttoivat minua keskittymään olennaiseen niin opinnäytetyön rajaamisessa ja sen toteuttamisessa kuin myös lopputulosten ja kehitysehdotusten laadinnassa tukien koko opinnäytetyöprosessiani.

Tutkimuskysymysten käytännön toteutuksen tavoitteena oli siis kehittää pankki X:n perehdytysprosessia entistä tehokkaammaksi, yhtenäisemmäksi ja paremmaksi sekä luoda konkreettinen perehdytysopas, joka toimisi perehdytysprosessia tukevana elementtinä uusia toimihenkilöitä perehdytettäessä. Perehdytysopas pitää sisällään pankki X:n päivittäisasiointiin liittyviä aiheita, kuten erilaisia tärkeitä lainsäädäntöön liittyviä ohjeita ja säännöksiä, pankin päivittäisiä aamu- ja iltarutiineja sekä pankin päivittäiskassalla toimimista ja niihin liittyviä prosesseja, esimerkiksi rahan nostamista tai panemista tilille, laskun maksamista sekä verkkopankin käytön opastamista. Lisäksi perehdytysoppaassa oli tarkoitus sivuta säästämis- ja sijoitusneuvontaa sekä rahoituspalveluita niiltä osin kun se on päivittäisasiointin kannalta olennaista. Aihe oli tarkoituksellisesti hyvin rajattu, sillä perehdytysopas on ensisijaisesti tarkoitettu päivittäisasiointinissa työskenteleville ja määräaikaisen työsuhteen omaaville uusille työntekijöille, esimerkiksi harjoittelijoille ja kesätyöntekijöille, jotka usein toimivat päivittäisasiointinissa aloittaessaan ensimmäisen työnsä pankkialalla. Lisäksi perehdytysopasta voivat hyödyntää pankin muut toimihenkilöt niiltä osin kuin heillä on siihen tarvetta. Työharjoitteluni ja kesätyöni aikana työskentelin pankki X:ssä päivittäisasiointin puolella, joten aihe oli tullut sitä kautta minulle hyvin tutuksi ja sen takia oli helppo lähteä työstämään kyseistä perehdytysopasta toimeksiantajalle sekä samalla kehittämään pankki X:n perehdytysprosessia sekä omien että muiden haastattemieni toimihenkilöiden kokemusten ja kaiken muun oppimani perusteella.

Tämän opinnäytetyön rakenne muodostuu kuudesta eri osa-alueesta. Työn alussa on johdanto, jossa kuvaillaan opinnäytetyön taustat, tavoitteet ja esitellään lyhyesti opinnäytetyön toimeksiantaja. Sen jälkeen on teoreettinen viitekehys. Seuraavaksi kerrotaan käytännön toteutuksesta ja työprosessista toiminnallisen työn ja laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Tämän jälkeen käydään läpi opinnäytetyön tulokset, johtopäätökset ja kehitysedotukset. Työn lopuksi on omaa pohdintaa ja työn arviointia. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu neljästä eri pääluvusta. Ensimmäinen aihe on pankkitoiminta, jossa keskeisiä ovat pankin tehtävät, toimintaa säätelevät lait sekä pankin päivittäisasiointi ja asiakaspalvelu. Seuraava aihe käsittelee henkilöstöjohtamista sekä sen mittaamista ja arviointia. Kolmas luku kertoo henkilöstön osaamisen ja yrityksen toiminnan kehittämistä. Viimeiseksi keskitytään perehdyttämiseen, sen hyötyihin ja tavoitteisiin, perehdytysprosessiin sekä perehdytyksen kehittämiseen. Henkilöstöjohtamisesta ja osaamisen ja toiminnan kehittämistä kerron melko lyhyesti, mutta ne ovat kuitenkin tärkeä osa perehdytystä ja perehdytysprosessia, jonka takia olen valinnut myös henkilöstöjohtamisen ja osaamisen kehittämisen osaksi teoreettista viitekehystäni. Koen, että nämä neljä aihetta yhdessä liittyvät hyvin olennaisesti opinnäytetyöhön ja tukevat siten opinnäytetyön käytännön toteuttamista parhaalla mahdollisella tavalla teoreettisesta näkökulmasta käsin.

Opinnäytetyö oli tyypiltään toiminnallinen ja työelämää aidosti kehittävä. Työn perimmäisenä tavoitteena oli luoda konkreettinen opas pankki X:lle, jota se voi hyödyntää sekä uusien toimihenkilöiden perehdytyksessä että myös apuvälineenä muille päivittäisasiointissa työskenteleville vanhemmille ja kokeneemmille toimihenkilöille, joiden töiden pääpiste on sijoitus- ja rahoituspuolella. Opinnäytetyö sisälsi myös opinnäytetyön tavoitetta ja lopputulosta tukevan tutkimuksellisen aspektin, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten ja millä tavalla pankki X:n perehdytysprosessia voitaisiin kehittää entistä paremmaksi ja toimivammaksi, jotta pankin uusien toimihenkilöiden perehdytys olisi nopeampaa, tehokkaampaa ja vieläkin yhdenmukaisempaa koko pankki X:ssä. Tämän lisäksi tutkimuksellisen aspektin tavoitteena oli saada uusia ideoita haastatelluilta pankin toimihenkilöiltä liittyen siihen, mitä päivittäisasiointin perehdytysoppaan tulisi erityisesti pitää sisällään, mitä toiveita heillä oli siihen liittyen ja millä tavoin sitä voisi kehittää tulevaisuudessa entistä paremmaksi. Tämä opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvalitatiivisten eli laadullisten haastatteluiden muodossa, josta kerron tarkemmin lisää käytännön toteutuksessa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi pankki X, ja sen edustajana pankin kolmen konttorin pankinjohtaja ja silloinen esimieheni. Pankki X on perustettu vuonna 1877, ja sen toimialueella Kanta-Hämeen ja Keski-Uudenmaan alueella pankin yli 29 000 asiakasta palvelee nykyisin 10 konttoria sekä 3 palvelupistettä. Henkilöstöä on tällä hetkellä noin reilu 60. (Pankin X Intranet, 11.5.2015.)

Pankki X on paikallinen ja asiakkaitaan asiantuntevasti ja henkilökohtaisesti palveleva pankki, jonka tärkeimmät asiakaskohderyhmät ovat henkilöasiakkaat, pien- ja mikroyritykset sekä maatalousyrittäjät. Lähes 90 prosenttia pankin asiakaskunnasta koostuu henkilöasiakkaista. Pankin tuote- ja palveluvalikoima kattaa kaikki niin henkilö- kuin yritysasiakkaiden keskeiset pankkipalvelut, joita täydentävät yhteistyökumppaneiden kanssa tuotettavat finanssialan palvelut ja tuotteet. Pankki X:n toiminta-ajatuksena on edistää asiakkaidensa ja alueensa taloudellista hyvinvointia joustavalla ja laadukkaalla palvelullaan tuloksellisesti läpi asiakkaittensa elinkaaren. Pankin tärkeimmät arvot ovat asiakaslähtöisyys, luotettavuus, tuloksellisuus ja työhyvinvointi. Ne näkyvät muun muassa siten, että asiakkaita kuunnellaan ja toimintaa uudistetaan muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Myös yhteistyö asiakkaiden, henkilöstön ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa on avointa ja aitoa. Pankin toiminta on lisäksi ammattimaista ja luotettavaa, ja liiketoiminnan tuloksellaan se kehittää toimintaansa asiakkaiden palvelun parantamiseksi. (Pankin X Intranet, 11.5.2015.)

Tämä opinnäytetyö tukee hyvin siis myös pankin omasta näkökulmasta sen tärkeimpiä arvoja ja kehittää sen toimintaa entistä paremmaksi niin asiakaspalvelun kuin henkilöstön näkökulmasta. Hyvällä perehdyttämällä ja sitä tukevalla perehdytysoppaalla saadaan asiakaspalvelusta entistä parempaa ja asiakaslähtöisempää, kun kaikki toimihenkilöt perehdytetään samalla tavalla tuomaan työssään esiin pankin arvoja ja toimintatapoja. Lisäksi hyvä perehdytys on tärkeä osa työhyvinvointia ja henkilöstön toimivaa yhteistyötä, joihin pankki X haluaa myös panostaa.

2 Pankkitoiminta

Pankit ovat hyvin keskeisessä asemassa ja erittäin tärkeitä valtion kansantalouden kannalta, sillä yhteiskunnat eivät toimisi ilman niitä. Suomessa toimii tällä hetkellä yli kolmesataa pankkia, jotka koostuvat niin kotimaisista talletuspankeista kuin myös ulkomaisten luottolaitosten sivuliikkeistä ja tytäryhtiöistä sekä investointipankeista. (Pankit merkittäviä kansantaloudelle 2015.) Pankkitoiminnalla tarkoitetaan liiketoimintaa, johon kuuluu muun muassa varojen vastaanottaminen ja tallettaminen, luottojen ja muun rahoituksen tarjoaminen, maksuliikenteestä huolehtiminen ja maksujen periminen, valuutanvaihto, notariaattitoiminta sekä arvopaperikauppa (Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014).

Pankeilla on kolme niiden toiminnan kannalta tärkeää tehtävää. Pankkitoiminnan ydin ja pankkitoiminnan tärkein tehtävä muodostuu rahoituksen välityksestä. Sillä tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että pankki sekä tallettaa että lainaa rahaa yksityisille henkilöille ja yrityksille. Pankki siis toimii ikään kuin välikätenä rahan liikkussa henkilöltä tai yritykseltä toiselle. Toinen pankkien tärkeä tehtävä on välittää maksuja. Tämä on välttämätön edellytys

sille, että nykyinen markkinatalous toimii moitteettomasti, tehokkaasti ja mahdollisimman vähin kustannuksin. Käteisestä rahasta ja sekeistä siirtyminen elektronisiin tiedostonsiirtoyhteyksiin sekä pankki- ja luottokortteihin on helpottanut tämän tehtävän toteuttamista suuresti. Pankkien kolmantena tehtävänä on riskienhallintapalveluiden tuottaminen. Pankkien on siis tuotettava korko- ja valuuttakurssiriskeiltä suojaavia palveluita ja tuotteita sekä riskien hajauttamista koskevia suunnittelupalveluita. (Kontkanen 2011, 12-13.)

Pankkitoiminnassa on useiden vuosien ajan aina 1990-luvulta asti tapahtunut erilaisia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet pankkitoimintaan. Ensimmäinen suuri muutosrakenne pankkitoiminnassa johtui 1990-luvun alun syvästä lamasta, joka synnytti pankkikriisin ja jonka jälkeen pankkirakenne muuttui rajusti. Tällöin muun muassa pankkien konttoreiden ja niissä olevien henkilöstön määrä väheni huomattavasti. Toinen merkittävä muutos tapahtui, kun lamasta johtuvan pankkirakenteen muutoksen takia suosiotaan kasvattivat erilaiset fuusiot eri pankkien ja vakuutusyhtiöiden välillä. Tämä johti siihen, että pankit ja vakuutusyhtiöt alkoivat tehdä yhteistyötä yhden konsernin alaisina ja tarjoten mahdollisimman monipuolisia palveluitaan asiakkailleen. Tämän vuoksi pankit siirsivät toimintaansa pohjoismaiden lisäksi myös Baltian maihin. Näiden rakenteellisten muutosten lisäksi pankkitoimintaan ovat vaikuttaneet muun muassa kansainvälistyminen ja pankkiryhmien toiminnan laajentuminen useisiin eri maihin, teknillinen kehitys konttoriasioinnista verkko- ja puhelinpalveluihin, kilpailun lisääntyminen sekä asiakkaiden käyttäytymisen ja erilaisten tarpeiden muutokset. (Kontkanen 2011, 14-15.)

2.1 Pankkitoimintaa koskevat säädökset ja lait

Hyvä pankkitapa on Finanssialan Keskusliiton julkaisu, joka pitää sisällään asiakkaan ja pankin väliseen suhteeseen ja pankkien toimintaan liittyviä periaatteita. Tämän julkaisun lisäksi asiakkaan ja pankin välistä suhdetta sekä pankkitoimintaa säätelevät erilaiset lait ja määräykset. Pankit korostavat hyvän pankkitavan merkitystä sen periaatteiden avulla ja viestittävät samalla asiakkailleen ja sidosryhmilleen myös sen mukaisista toimintatavoista. Hyvän pankkitavan mukaisesti pankin tulee tuntea asiakkaansa, tehdä asianmukaiset sopimukset avatuista pankkipalveluista ja huolehtia, että pankin alaisuudessa toimiva henkilöstö on riittävän pätevää ja hyvin koulutettua ja että pankin toiminta on valvottua ja ohjeistettua. Julkaisu antaa ohjeet myös peruspankkipalveluihin eli päivittäisasiointiin sekä sijoitus- ja säästämistoimintaan ja luottopalveluihin liittyen. Tämän lisäksi hyvästä pankkitavasta löytyy myös tietoa pankin asiakassuhteisiin liittyen, esimerkiksi siitä, mitä tietoja ja kenelle pankki saa luovuttaa asiakkaistaan ja missä tilanteissa. (Hyvä pankkitapa 2004, 2-6.)

Kuten aikaisemmin mainittu, hyvän pankkitavan lisäksi pankkien toimintaa säännellään useilla laeilla ja viranomais määräyksillä, jotta pysyttäisiin suojaamaan ja turvamaan sijoittajien talletuksia ja saamia. Perustan tälle sääntelylle muodostaa luottolaitosten toimintaan liittyvä laki, joka on alun perin säädetty vuonna 1993. Laki ei ole muuttunut siitä juurikaan, paitsi vakavaraisuuden sääntelyn osalta, joka uudistettiin vuonna 2007. (Kontkanen 2011, 26.) Luottolaitoslaki koostuu 7 eri osa-alueesta, jotka käsittelevät muun muassa oikeutta harjoittaa luottolaitostoimintaa, luottolaitoksen taloudellista asemaa, ulkomaalaisten luottolaitosten toimintaa Suomessa sekä asiakkaansuojaa ja asiakasliiketoiminnan menettelytapoja (Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014). Luottolaitoslain ja -säännön lisäksi pankkitoimintaan kohdistuu muutakin lainsäädäntöä, jotka koskevat tilisiirtolakia, maksupalveluiden tarjontaa sekä rahanpesun ja terrorismin rahoituksen torjuntaa. Rahanpesua koskeva lainsäädäntö on uusittu vuonna 2008, ja sillä pyritään estämään rikollisella tavalla saatujen varojen häivyttämistä niin sanottujen puhtaiden rahojen joukkoon. Rahanpesulaki vaatii, että pankki tuntee asiakkaansa ja se velvoittaa pankkia ilmoittamaan rahanpesuepäilyistä viranomaisille. (Kontkanen 2011, 36-39.) Rahanpesun ja terrorismin rahoituksen estämiseen liittyvä laki, joka uusittiin vuonna 2008 (Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä ja selvittämisestä, 18.7.2008/503) velvoittaa pankkeja seuraamaan asiakkaidensa toimintaa sekä maksujärjestelmiä. Rahanpesua koskevalla lailla on tarkoitus estää sellainen toiminta, jolla rikoksella saatujen varojen alkuperää yritetään salailla. Laissa edellytetään myös tekemään ilmoitus asiakkaan epäilyttävästä tai poikkeavasta liiketoimesta. (Rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estäminen 2015.)

Pankkien toiminnan säätelyn ja valvonnan lisäksi myös pankkien asiakkaita suojellaan lainsäädännöllä. Pankkisalaisuudella tarkoitetaan sitä, että pankin asiakkaiden tietoja ei saa luovuttaa muille kuin valtuutetuille henkilöille. Pankin kaikkia toimihenkilöitä sitoo pankkisalaisuussopimus, jonka jokainen finanssialalla toimiva henkilö joutuu allekirjoittamaan työsuhteensa alussa ja joka ei pääty, vaikka toimihenkilön työsuhde kyseisessä pankissa tai finanssialalla ylittää loppuisi. Pankkisalaisuusperiaatetta on noudatettu aina pankkitoiminnan harjoittamisesta alkaen. Pankkisalaisuuden alaisella tiedolla tarkoitetaan siis sellaista tietoa, jonka pankin toimihenkilö saa työtehtäviensä yhteydessä tietää ja jonka perusteella pankin asiakas voidaan yksilöidä. Pankkisalaisuuden alaista tietoa, esimerkiksi jonkun tietyn asiakkaan varallisuutta, ei pankin toimihenkilö saa ulkopuolisille henkilöille kertoa - edes asiakkaan sukulaisille, jos heillä ei ole tiliin käyttöoikeutta tai muuta valtuutusta. Kuitenkin poikkeuksellisesti tietyt viranomaistahot, kuten finanssivalvontaviranomaiset sekä vero- ja poliisiviranomaiset, ovat oikeutettuja saamaan pankkisalaisuuden alaista tietoa. Pankkisalaisuus on osa asiakkaan yksityisyydensuojaa. (Pankkisalaisuusohje 2009, 1-4.)

Koska rahanpesulaki ja hyvä pankkitapa sitä edellyttävät, tulee pankin tuntea asiakkaansa. Lain mukaan pankeilla tulee olla lisäksi sellaiset menetelmät, joilla pystytään havaitsemaan

asiakkaiden poikkeavat liiketoimet (Kontkanen 2011, 37). Asiakas pitää tunnistaa aina ennen asiakassuhteen eli asiakkuuden aloittamista. Tähän luetaan esimerkiksi oman tilin avaaminen tai käyttöoikeuden lisääminen toisen henkilön tiliin. Tunnistamisen lisäksi asiakas pitää todentaa aina pankissa asioidessa, esimerkiksi asiakkaan nostaessa rahaa tililtä tai verkkopankkisolupimusta tehdessä. Todennus tehdään aina virallisesta ja luotettavasta lähteestä, kuten henkilökortista, passista tai kuvallisesta Kela-kortista. Poikkeustapauksissa voidaan todennus tehdä ilman asiakirjaa, esimerkiksi mikäli asiakas on tunnettu pankissa eikä siis ole tarpeen esittää henkilöllisyystodistusta. Tunnistamis- ja todentamistiedot pitää dokumentoida ja säilyttää ottamalla esimerkiksi kopio henkilöllisyystodistuksesta liitteeksi tai kirjoittamalla ylös asiakirjan numero sekä myöntäjä ja myöntämisaika. (Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen 2015.) Asiakkaan tunnistaminen ja todentaminen on korostunut entisestään vuosien saatossa sähköisen tunnistautumismenetelmän yleistyessä. Sähköisellä tunnistaumisella tarkoitetaan pankin tarjoamien verkkopankkitunnusten avulla tunnistautumista erilaisissa Internet-palveluissa, kuten pankin tarjoamaan verkkopankkiin, Verohallinnon verkkosivuille tai terveystietoihin kirjautumista, ja erilaisten sähköisten sopimusten allekirjoitusten laatimista. Juuri tämän sähköisen tunnistautumisen vahvuuden takia pankkien tulee tunnistaa asiakkaansa vahvasti ennen verkkopalveluiden tunnusten avaamista. Verkkopankin avaamista varten asiakkaalla täytyy olla Suomen poliisin myöntämä henkilöllisyystodistus eli joko passi, henkilökortti tai ajokortti. (Kontkanen 2011, 234.)

2.2 Pankkitoiminnan valvonta

Pankkien toimintaa säätelevien lakien ja säädösten lisäksi pankkitoimintaa valvotaan laajalti. Valvonnan tarkoituksena on turvata rahoitusmarkkinoiden vakaus ja varmistaa, että rahoitusmarkkinoihin ja sillä alalla toimivien instituutioiden toimintaan luotetaan. Alkuun pankkitoimintaa valvoi 1660-luvulla Tukholmassa toiminut Stockholms Banco. Myöhemmin siirryttiin keskitettyyn valvontaan vuonna 1895 säästöpankkilain mukaisesti ja vielä myöhemmin perustettiin valtiovarainministeriön alaisuudessa toiminut pankkitarkastusvirasto. Vuonna 1993 pankkitarkastusviraston tilalle tuli rahoitustarkastus, ja reilut 15 vuotta myöhemmin valvontajärjestelmä uudistui kokonaan, kun nykyinen Finanssivalvonta, johon yhdistettiin sekä rahoitustarkastus että vakuutusvalvontavirasto, aloitti toimintansa. Finanssivalvonta on oikeudellisesti itsenäinen valvontaviranomainen, mutta se toimii kuitenkin hallinnollisesti Suomen Pankin yhteydessä. Finanssivalvonta valvoo muun muassa luottolaitoksia, pankkien vakuutusrahastoja, rahastoyhtiöitä ja Arvopaperikeskusta. Finanssivalvonta valvoo, että valvottavat noudattavat olemassa olevia kansallisia ja kansainvälisiä lakeja, asetuksia, määräyksiä ja ohjeita sekä pankin omia olemassa olevia sääntöjä ja ohjesääntöjä. Finanssivalvonnalla on käytössään erilaisia valvontavälineitä, se voi itse antaa erilaisia ohjeistuksia ja määräyksiä ja sillä on myös oikeus saada kaikkien valvottavien tiedot ja se voi tarvittaessa tehdä myös erityistarkastuksia. Finanssivalvonnan lisäksi Suomea velvoittaa myös EU:n finanssivalvontajärjestelmä,

joka muodostuu kolmesta valvontaviranomaisesta, joiden tarkoituksena on edistää yhtenäistä valvontakulttuuria ja sääntelyiden yhdenmukaista noudattamista Euroopan unionin alueella. (Kontkanen 2011, 39-43.)

Ulkoisen toiminnan valvonnan lisäksi pankkien tulee valvoa toimintaansa sisäisesti. Sisäiseen valvontaan kuuluu myös pankkien tekemä riskienhallinta. Riskienhallinnalla tarkoitetaan liike-toimintaan liittyvien riskien tunnistamista, minimoimista ja arvioimista sekä niiden valvontaa. Riskienhallinnalla yritetään saada pankin mahdolliset tappiot vähäisiksi sekä suojata pankin mainetta. Riskienhallinnan organisoinnista vastaa yhtiön hallitus. Sisäisen valvonnan menetelmiä on useita, ja ne vaihtelevat pankkien toiminnan laadun ja laajuuden sekä erilaisten muiden tarpeiden mukaan. Myös ohjeistukset ja raportointimenetelmät vaihtelevat organisaatioittain. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan pitää kattaa pankin kaikki toiminnot ja palvelut, ja sen järjestämisessä tulee ottaa huomioon pankin organisaatorakenne ja toiminnan laajuus. Viimeaikaiset pankkirakenteiden muutokset ovat vaikuttaneet riskienhallinnan sääntelyyn ja käytännön valvontaan. Pankki- ja vakuutuspalveluiden fuusioituminen eli erilaiset finanssiryhmittymät ovat monipuolistaneet riskienhallinnan toimintoja ja käytäntöjä. (Kontkanen 2011, 98-101.)

2.3 Asiakaspalvelu finanssialalla ja pankin päivittäisasiointi

Monet yritykset panostavat asiakaspalveluun, jotta heidän kilpailukykynsä markkinoilla parantuisi. Monet kilpailukeinot, kuten tuotteet tai hinnoittelu, ovat kopioitavissa ja kilpailijat voivat tehdä omat muunnoksensa niistä. Henkilöstön palveluosaaminen eli asiakaspalvelutaidot ovat sen sijaan hankalampia kopioida, ja siten se erottaa useat samanlaiset kilpailijat toisistaan. Asiakkaat ovat tyytyväisempiä yritykseen, kun heitä palvellaan ammattitaitoisesti, nopeasti ja joustavasti. Tällöin myöskään yrityksen ei tarvitse myydä palveluitaan ja tuotteitaan alihintaan kilpailijoihin nähden, joka taas vaikuttaa myönteisesti yrityksen kannattavuuteen. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2015, 67.)

Pankin toiminnan kannalta yksi tärkeimpiä asioita on päivittäisasioinnissa toteutettu asiakaspalvelu, sillä se on yleensä yritykselle tärkeä informaatioresurssi: pankin kassalla tai infopisteellä toimivat asiakaspalvelijat ovat usein ensimmäinen tai yleisin kontakti asiakkaan ja pankin välillä, ja he toimivat ikään kuin informaatiokanavana asiakkaan ja pankin välillä. Finanssialalla asiakaspalvelun keskeisenä tehtävänä on pitää asiakkaat tyytyväisinä ja tuottaa parasta mahdollista laatua asiakkaille. Hyvä asiakaspalvelu toimii myös erinomaisena kilpailuetuna finanssialan yritysten välillä, sillä se on yksi erittäin toimiva keino erottautua muista samankaltaisista ja samantapaisista tuotteista myyvistä yrityksistä. Finanssialalla asiakkaiden tyytyväisyys liittyy sekä itse pankin tarjoamiin finanssipalveluihin ja sopimusehtoihin että asiakkaan kokemaan asiakaspalveluun ja olemassa olevaan asiakassuhteeseen, joka hänellä on

kyseisen pankin kanssa. Mikäli asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun ja tuotteisiin, on hänellä suurempi todennäköisyys pysyä asiakkaana ja keskittää palvelunsa yhteen finanssialan yritykseen. Näin muodostuu ”positiivinen kehä”, jolloin asiakastyytyväisyys nousee ja yrityksen yrityskuva eli imago paranee. Tämä on siten myös tuottavampaa kyseiselle yritykselle, sillä tällöin asiakkaan kannattavuus nousee eli asiakkaaseen kohdistuvat kustannukset ovat pienemmät kuin asiakkaan tuottamat tuotot. Tämän takia yritykset erityisesti finanssialalla haluavat panostaa asiakaspalvelunsa laatuun. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 55-70.)

Hyvä asiakaskohtaaminen koostuu kolmesta vaiheesta: valmistautumisesta, itse palvelutilanteesta sekä jälkitoimenpiteistä. Aluksi on hyvä tiedostaa, mikä on palvelutilanteen tavoite ja miksi asiakas tulee tapaamiseen sekä kerätä tarvittava materiaali valmiiksi esille. Tällä varmistetaan, että tuleva palvelutilanne sujuu mahdollisimman tehokkaasti ja mutkattomasti. Itse palvelutilanteessa asiakaspalvelija pyrkii mahdollisimman hyvin ja asiakkaan kannalta ymmärrettävästi esittelemään ja myymään yrityksensä tuotteita ja palveluita. Tällöin asiakaspalvelijan osaaminen ja tietotaito tulevat esiin. Myymisen ja esittelyn lisäksi on tärkeää kuunnella asiakasta sekä kartoittaa hänen tarpeensa ja haaveensa. Näin saadaan aikaan mahdollisimman monipuolinen ja molempia osapuolia hyödyttävä tapaaminen, johon on käytetty riittävästi aikaa. Asiakaskohtaamisen viimeinen vaihe on jälkitoimenpiteet. Tämä tapahtuu siten, kun itse asiakaskohtaaminen on jo ohi. Tällöin on aika lunastaa annetut lupaukset. Aktiivisilla jälkitoimenpiteillä saadaan asiakas paremmin asiakasuskolliseksi ja sitoutettua asiakas yritykseen. Aktiivinen yhteydenpito myös lisää yrityksen lisämyyntiä ja voi mahdollisesti tuottaa uusia asiakkaita yritykselle, kun tapaamisessa käynyt asiakas suosittelee yritystä ja sen palveluita ja tuotteita muille ihmisille. (Flink ym. 2015, 85-113.)

Jotta asiakaspalvelun laatu finanssialalla pysyisi hyvänä, voidaan sen edellytyksinä pitää seuraavia asioita: henkilöstöä, tiloja ja työvälineitä, organisaation työprosesseja sekä henkilöstöresurssien ja työtehtävien järkevää organisointia. Osaava ja sitoutunut henkilökunta palvelee ammattimaisemmin ja motivoituneemmin asiakkaita, mikä taas on yhteydessä asiakastyytyväisyyteen ja joka toimii myös kilpailuetuna muihin finanssialan yrityksiin verrattuna. Osaavalla henkilökunnalla tulee olla käytössään parhaat työhön soveltuvat työvälineet, kuten puhelin ja tietokone, jotta työtä olisi mahdollisimman helppo ja miellyttävä tehdä. Työtilat täytyy olla myös asianmukaiset niin asiakaspalvelijoiden kuin asiakkaidenkin kannalta - niin, että työtilat sopivat työntekoon ja siten, että ne ovat myös asiakkaille miellyttäviä ja luotettavan oloisia. Asiakaspalvelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että pankin asiakaspalvelu on hyvin suunniteltu erilaisiksi toimiviksi ja toteutettaviksi prosesseiksi. Eritoten teknologia on saanut aikaan muutoksia työprosesseissa, ja samaan aikaan nopeuttanut ja helpottanut asiakaspalvelijoiden työtä sekä siirtänyt palvelemisen osittain Internetiin henkilökohtaisen kanssakäymisen ja tavallisen asiakaspalvelun sijaan. Henkilöstöresurssien ja työtehtävien järkevän organisoinnin taustalla on ajatus siitä, että henkilöstöä on riittävästi, että se on osaavaa ja

tarpeeksi motivoitunutta. Kun henkilöstöä on riittävästi ja työt heidän kesken jaettu järkevästi, on pankin toimihenkilöiden työskentely tehokasta ja asiakkaiden näkökulmasta osaavaa, ammattimaista ja nopeaa. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 142-155.)

Hyvän pankkitavan mukaisesti pankin tulee tarjota asiakkailleen päivittäiset peruspankkipalvelut, joihin kuuluvat jokapäiväiseen käyttöön tarkoitettu käyttötili, siihen liitetty tilinkäyttöväline sekä mahdollisuus maksaa laskuja esimerkiksi maksupalvelun tai maksupäätteen avulla. Vaikka yleisesti ottaen pankin pitää nämä peruspalvelut tarjota kaikille, on pankilla mahdollisuus kieltäytyä jonkun henkilön asiakkuudesta, esimerkiksi mikäli asiakkaalla on jo asiakkuus toisessa pankissa tai jos pankki ei voi tunnistaa asiakasta luotettavasti. (Hyvä pankkitapa 2004, 2-3.)

Pankin päivittäisasioinnilla tarkoitetaan niitä palveluita, joita pankin asiakkaat käyttävät pankkiensa infopisteillä ja kassoilla sekä erilaisilla maksupäätteillä ja automaateilla päivittäin. Pankin tarjoamiin päivittäisasioinnin tuotteisiin ja palveluihin kuuluvat esimerkiksi käyttötilin avaaminen ja sen aktiivinen käyttäminen, käteisen rahan nostaminen, laskujen maksaminen sekä pankin tarjontaan kuuluvien korttien, kuten asiakkaan käyttötiliin liitettyjen ja kaupoissa maksuvälineinä toimivien pankki- ja luottokorttien tilaaminen ja käyttäminen. Päivittäisasiointiin liittyviä asioita säädellään maksupalvelulaissa. (Maksupalvelulaki 30.4.2010/290.)

3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen keskittyy ihmisten strategiseen johtamiseen. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan yrityksen henkilöstön eli työntekijöiden johtamista. (Armstrong 2003, 3-4.) Siihen kuuluu siis kaikki se toiminta ja ne asiat, jotka liittyvät jollakin tapaa yrityksen henkilöstöön, esimerkiksi henkilöstön rekrytointi ja sen ylläpito, motivointi, perehdyttäminen sekä kehittäminen ja palkitseminen. Henkilöjohtamisen näkökulmasta henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, joka auttaa yritystä menestymään, ja siksi yritykset haluavat panostaa siihen. (Kauhanen 2012, 16-17.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on se, että yritys pystyisi houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan ja tarvitsemiaan henkilöitä, pitämään heidät kiinni organisaatiossa motivoimalla ja palkitsemalla heitä sekä kehittämään ja ylläpitämään heidän osaamistaan ja työkykyään tukemalla pitkää työuraa. Syy, miksi jotkut yritykset eivät hahmota tai pyri näihin tavoitteisiin on se, ettei henkilöstöä tai sen johtamista arvosteta riittävästi eikä sitä pidetä tärkeänä. Toinen syy voi olla, ettei yrityksellä ole oikeanlaisia HR-asiantuntijoita huolehtimassa henkilöstövoimavaroista. (Kauhanen 2012, 116.)

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on siis taata, että yrityksellä on riittävästi työntekijöitä ja että henkilöstön osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio ovat riittävän korkealla tasolla (Viitala 2013, 20-21). Tämä näkyy muun muassa siten, että henkilöstön osaamista ja työntekeymiseen liittyviä prosesseja ylläpidetään ja kehitetään, henkilöstön motivaatiota sekä sitoutuneisuutta yritykseen ja työhön lisätään, itse henkilöstöjohtamista ja henkilöstön resursointia kehitetään ja työntekijöitä arvostetaan enemmän yksilöinä yrityksen näkökulmasta (Armstrong 2003, 4-7).

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus muodostuu neljästä osa-alueesta: resursseista, prosesseista, arvoista ja seurannasta. Ensimmäinen osa-alue on resurssit. Resursseilla tarkoitetaan niitä voimavaroja, joita yrityksellä on käytössä ja resursoinnilla niiden johtamista ja organisoimista. Yrityksen on tärkeää ottaa huomioon, mitä resursseja sillä on käytettävissä ja millä tavoin niitä hyödynnetään parhaiten. Toisena osa-alueena ovat prosessit, jotka jaetaan kolmeen tasoon: perusprosesseihin, lisäarvoa luoviin prosesseihin sekä erottautumisprosesseihin. Perusprosesseilla tarkoitetaan niitä prosesseja, jotka ovat niin sanotusti lain mukaan pakollisia, esimerkiksi hallinnollisia, prosesseja. Lisäarvoa tuovat prosessit ovat niitä, joiden avulla yritys pyrkii kohti strategisia tavoitteita. Esimerkiksi kehittämisprosessit ovat lisäarvoa tuovia prosesseja. Erottautumisprosessien avulla yritys pyrkii erottautumaan muista yrityksistä, esimerkiksi luomalla myönteistä yrityskuvaa. Kolmas henkilöstöjohtamisen osa-alue on arvot ja eettisyys: näiden periaatteiden avulla yritys palvelee asiakkaitaan ja sidosryhmiään sekä johtaa henkilöstöään. Nämä periaatteet näkyvät eri henkilöstöjohtamisen osa-alueilla, esimerkiksi osaamisen kehittämisessä sekä työturvallisuudessa. Viimeinen osa-alue on seuranta: se käsittää kaikki ne keinot ja tavat, joiden avulla voidaan seurata ja arvioida kuinka hyvin henkilöstöjohtamisen tavoitteet on saavutettu. Yhdessä nämä neljä osa-aluetta muodostavat kokonaisuuden, joka kattaa hyvin henkilöstöjohtamisen eri näkökulmat ja joka helpottaa henkilöstöjohtamisen toteuttamista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 29-32.)

Vaikka henkilöstöjohtaminen onkin hyvä ja monia asioita kehittävä ja parantava konsepti, voidaan siinä nähdä myös muutamia ongelmia. Joskus koetaan, että henkilöstöjohtaminen on konseptina hieman moniselitteinen, sekava ja virheellinen. Uskotaan, että henkilöstöjohtamisella on siis hyvä tarkoitusperä, mutta sen toteutus ei välttämättä aina täysin onnistu odotetusti. Henkilöstöjohtamisessa voi olla joskus myös ristiriitoja, kuten sitoutumisongelmat, yksilöllisten ja yhteisöllisten ongelmien hahmottaminen ja yksilön joustavuus ja mukautuminen yrityskulttuuriin. Näiden lisäksi ollaan joskus sitä mieltä, että henkilöstöjohtamisen syyt tai seuraukset ovat moraalisesti väärin. Yritykset yrittävät joskus laittaa ihmiset samaan muottiin, mikä aiheuttaa pahennusta henkilöstössä, koska heitä ei nähdä yksilöinä. Myös se, että yrityksen johto hoitaa henkilöstöjohtamisen, on joillekin moraalisesti arveluttavaa, koska yrityksen johto voi halutessaan vaikka lopettaa yritystoiminnan. (Armstrong 2003, 28-31.)

3.1 Henkilöstöstrategia ja -suunnittelu

Henkilöstöjohtamisen käytännön toteutus tapahtuu noudattamalla yrityksessä määriteltyä henkilöstöstrategiaa ja viemällä henkilöstösuunnittelussa suunnitellut asiat käytännöksi. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden taustalla on siis yrityksessä määritelty henkilöstöstrategia, jolla tarkoitetaan henkilöstöön liittyvien asioiden yhteensovittamista yrityksen omiin strategiisiin tavoitteisiin. Henkilöstöstrategiassa on määritelty, miten yrityksen henkilöstöasiat hoidetaan. Tärkeitä henkilöstöstrategian osa-alueita ovat muun muassa osaamisen kehittäminen, motivointi, palkitseminen ja hyvinvointiasiat. (Viitala 2013, 50-53.)

Henkilöstöstrategialla on neljä päätehtävää: tehdä henkilöstöön liittyviä yleisiä linjauksia, täsmentää liiketoimintastrategiaa, tuoda erottavuutta liiketoiminnalle sekä kehittää HR-funktioiden toimintaa. Näiden tehtävien avulla henkilöstöstrategia auttaa yritystä ja sen toimintaa monella tavalla, esimerkiksi tuomalla erottavuutta ja kilpailukykyä yritykselle muihin kilpaileviin yrityksiin nähden sekä kehittämällä yrityksen toimintaa yhä paremmaksi. Henkilöstöstrategia luo siis pohjan yrityksen henkilöstöjohtamiselle ja kiinnittää sen osaksi yrityksen liiketoimintaa. Hyvä henkilöstöstrategia perustuu vuoropuheluun, jota käydään kaikkien osapuolien kesken - näin varmistetaan, että jokainen sidosryhmä on otettu huomioon ja että se näkyy henkilöstöstrategiassa ja sen toteuttamisessa. Onnistunut henkilöstöstrategia selkiyttää ylimmän johdon käsitystä henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta ja auttaa johtoa laatimaan parempia liiketoiminnallisia strategioita. (Helsilä & Salojärvi 2009, 57-69.)

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan yrityksessä määritellyn henkilöstöstrategian toteuttamista. Henkilöstöjohtamisen suunnittelun tulisi koostua 3 eri askeleesta. Sen pitäisi ennustaa kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan ja kuinka paljon sitä on saatavilla sekä luoda suunnitelma kahden edellisen yhdistämiselle. Tämä on henkilöstösuunnittelun ydin. (Armstrong 2003, 363.) Henkilöstösuunnitteluun kuuluu kaikki sellainen toiminta sekä sellaiset toimenpiteet, jotka liittyvät henkilöstön resursointiin ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on ennakoida henkilöstöön liittyviä tilanteita ja se onkin osa yrityksen kokonaisu-suunnittelua. Suunnittelun tavoitteena on taata, että yrityksellä on riittävästi ja tarpeeksi osaavaa henkilöstöä käytettävään. Tämän lisäksi suunnittelun kohteena voivat olla sellaiset toimenpiteet, joiden avulla henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia voidaan kehittää ja ylläpitää. Myös irtisanomisten ja lomautusten suunnittelu ja toteutus on osa henkilöstösuunnittelua. (Moisalo 2011, 179-180.) Henkilöstösuunnittelua tarvitaan aina riippumatta siitä, kuinka iso yritys on. Pienempien yritysten kohdalla henkilöstösuunnittelun voi hoitaa esimerkiksi toimitusjohtaja, kun taas suuremmissa yrityksissä on yleensä omat HR-asiantuntijat, järjestelmät ja raportit hoitamassa yrityksen henkilöstösuunnittelua. (Österberg 2014, 27.)

3.2 Henkilöstöjohtamisen mittaaminen, arviointi ja kehittäminen

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen on kohdistunut viime vuosien aikana yhä enemmän paineita, jonka takia johtamisen onnistumista halutaankin mitata. Henkilöstöjohtamista voidaan mitata ja arvioida erilaisilla tavoilla, eri näkökulmista ja erilaisin arvioinnin kohtein. Mitattavia asioita ovat muun muassa henkilöstön sitoutuneisuus, kustannustehokkuus, työtyytyväisyys ja motivointi. Onnistumisen mittareina on yleensä pidetty henkilöstön vähäistä vaihtuvuutta, erilaisten poissaolojen vähäisyyttä sekä menestymistä kotimaisissa tai kansainvälisissä työpaikkavertailuissa. Viime vuosina kehitettyjä mittaamisenmenetelmiä ja onnistumisten raportointikeinoja ovat esimerkiksi yrityskuvatutkimukset, henkilöstökertomukset ja -raportit sekä erilaiset muut tutkimukset. (Kauhanen 2009, 219-226.)

Edellä mainittuihin mitattaviin asioihin voidaan vaikuttaa parantamalla henkilöstön työhyvinvointia ja yrityksen työilmapiiriä. Hyvä työilmapiiri voidaan saavuttaa avoimella viestintäkulttuurilla, herättämällä luottamusta työntekijöissä ja sitouttamalla työntekijöitä yritykseen ja heidän omaan työhönsä - nämä kolme asiaa liittyvät tiiviisti toisiinsa ja tukevat toinen toisiaan. Avoimella viestinnällä tarkoitetaan hyvin johdettua, suunnitelmallista ja vuorovaikutuksellista sisäistä viestintää johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä. Aktiivinen vuorovaikutaminen vaikuttaa työntekijöiden luottamuksen syntyyn siten, että esimiehen ollessa aktiivinen ja läsnä uskaltavat työntekijät luottaa esimieheensä ja ottaa hänestä mallia. Työntekijän sitoutuneisuuteen sen sijaan vaikuttavat sekä kaksi edellä mainittua asiaa että myös työntekijän kokemus arvostus, saama palaute, tarpeeksi haastavat työtehtävät ja työpaikan yleinen ilmapiiri. Kun henkilöstö voi hyvin, voi myös yritys silloin hyvin. Tällöin yrityksellä on hyvät mahdollisuudet tehdä tulosta ja onnistua. (Rekilä 2014.)

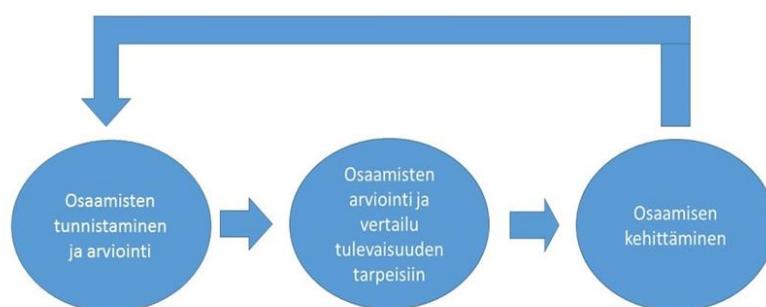
Henkilöstöjohtamista voidaan myös kehittää monella tapaa. Kehittämistoimintojen avulla pyritään tehostamaan henkilöstöjohtamisen prosesseja. Tällöin kehittämisen kohteina voivat olla mitkä tahansa asiat, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan, kuten henkilöstön osaaminen tai yrityksessä käytetty teknologia. Yleensä kehittämistarpeet saadaan erilaisten mittausten, asiakaspalautteiden tai jopa yrityksen ulkopuolisten henkilöstöammattilaisten mielipiteiden pohjalta. Henkilöstöjohtamisen kehittämisessä, kuten missä tahansa osaamisen tai toiminnan kehittämisessä, on tärkeää, että kehitysprosessi on suunniteltu tarkkaan ja että yhtä aikaa ei ole kuin muutama kehittämisprosessi, johon keskitytään kerrallaan. (Kauhanen 2009, 322-323.)

4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on laaja-alaista, ja siihen kuuluu monipuolisesti erilaisia käytännön toimenpiteitä, joilla varmistetaan riittävä henkilöstön ja yrityksen osaaminen. Vastuu osaamisen kehittämisestä kuuluu kaikille, mutta erityisesti esimiesasemassa ja yrityksen johdossa oleville henkilöille. Osaamista voidaan kehittää erilaisilla tavoilla riippuen siitä kenen osaamista ja millaista osaamista ollaan kehittämässä. (Osaamisen kehittäminen, 2015.)

Henkilöstön ja yrityksen osaamisen kehittäminen nykypäivänä on hyvinkin keskeinen osa yrityksen menestystä, sillä nykypäivänä ei yritys tule toimeen ilman jatkuvaa ja nopeaa muutokseen reagoitua sekä kykyä muuntautua ja sopeutua muutoksiin. Jatkuva muutos aiheuttaa suuria paineita yrityksille ja luo siten myös tarpeita kehittyä. Lisäksi yritysten on koko ajan uusiuduttava ja opittava uutta nopeammin kuin kilpailijat tai muu ympäristö, jotta niiden kilpailukykynsä säilyisi mahdollisimman hyvin. (Sydänmaanlakka 2012, 23-26.) Yrityksen oman osaamisen kehittämisen lisäksi yrityksen henkilöstön osaamista pitää kehittää. Henkilöstö on yrityksen yksi tärkeimpiä voimavaroja, ja siksi yritys pyrkii jatkuvasti kehittämään oman henkilöstönsä osaamista yhä paremmaksi ja tehokkaammaksi. (Kauhanen 2012, 142-145.)

Osaamisen kehittämisen prosessi muodostuu kolmesta eri osa-alueesta ja yhdessä ne muodostavat kehämäisen kuvion, jolla ei ole alkua eikä loppua. Toisin sanoen yrityksen toimintaa ja henkilöstön osaamista voidaan kehittää ja kehitetäänkin koko ajan jatkuvasti enemmän ja enemmän. Tätä prosessikuviota voidaan siis käyttää sekä henkilöstön osaamisen että yrityksen osaamisen ja toiminnan kehittämisessä. Prosessi alkaa osaamisen tunnistamisella ja arvioinnilla. Tällöin voidaan käyttää apuna esimerkiksi erilaisia osaamiskartoituksia. Tämän jälkeen verrataan osaamista siihen, minkälaisista sen toivottaisiin olevan ja millaista se kilpailevilla yrityksillä on eli mitä ovat tulevaisuuden tarpeet sekä nykyisten markkinoiden tilanne. Lopuksi tehdään tarvittavat suunnitelmat ja luodaan käytännön toimenpiteet, joiden avulla päästään haluttuihin tavoitteisiin. Tätä kehämäistä prosessia voidaan toteuttaa tietyin väliajoin, esimerkiksi muutaman vuoden välein, jotta osaamista kehitetään tarpeeksi usein. (Viitala 2006, 87.)



Kuvio 1: Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2006, 87).

Osaamisen kehittämisessä on oleellista myös siihen liittyvien eri toimijoiden roolit. Roolit ja niiden toimenkuvat voidaan jakaa ja ryhmitellä eri tavoin riippuen yrityksen koosta ja sen toiminnan laadusta. Eri rooleja kehittämisen osaamisessa ovat esimerkiksi johto, esimiehet, työtoverit, yksilö ja HR-henkilöt. Johdon toimenkuvaan kuuluu muun muassa visiot, innostaminen, vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen ja näkemys siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Esimiesten tehtävänä on toteuttaa johdon visiota käytännössä luomalla osaamistavoitteita ja kehittymismahdollisuuksia sekä kyseenalaistamalla toimintatapoja. Työtoverit taas oppivat toisiltaan, jakavat tietoaan ja osaamistaan muille sekä tekevät yhdessä töitä eri näkemysten valossa. Yksilön tehtävänä on itseoppiminen pitkäjänteisesti sekä muuttaa ja kyseenalaistaa toimintatapoja ja tuoda uusia ideoita esiin. HR-henkilöiden tehtävänä on sen sijaan teettää osaamiskartoituksia ja tarjota erilaisia kehittämismenetelmiä ja kehittymismahdollisuuksia niin yritykselle kuin henkilöstölle. Ideaalia olisi, jos välttyttäisiin rooliristiriidoilta. Tarkoitus olisi, että jokaisella toimijalla olisi oma rooli ja tehtävänsä yrityksen ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä. (Kauhanen 2012, 156.)

4.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

On usein sanottu, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara - ilman sitä yritys ei pystyissä. Sen takia osaamisen johtamisen tärkein tehtävä on kehittää, ylläpitää ja hyödyntää yrityksen henkilöstön osaamista mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Henkilöstön osaaminen on suurimmissa osissa tapauksista koko yrityksen osaamisen perusta, varsinkin jos kyse on asiakaspalvelulähtöisestä yrityksestä tai toimialasta. Henkilöstön osaamisesta muodostuu ikään kuin varanto, jonka varassa yrityksen toimintaprosessit, toimintamallit ja tietämys kehittyvät. Yrityksessä toimivien yksilöiden osaaminen muodostaa siis perustan yrityksen osaamiselle sekä itse toiminnalle. (Viitala 2013, 170-179.)

Sytä, miksi henkilöstön ja yksilöiden osaaminen ja myös yrityksen oman osaamisen kehittäminen ovat elintärkeitä yritykselle, on useita. Ensinnäkin oppiminen on osa ihmisluontoa: ihmisten luonteeseen kuuluu oppia uutta. Ihmiset selviytyvät ja suoriutuvat sitä paremmin työtehtävistään, mitä paremmin he asiansa ja työtehtävänsä osaavat. Lisäksi ihminen saa arvostusta työtovereiltaan ja osaa määrittää paremmin sosiaalisen asemansa työyhteisössä osaamisensa avulla. Oppiminen itsessään antaa ihmiselle myös mielihyvää ja lisää siten henkilön työtyytyväisyyttä ja itsearvostusta. Näin ihminen tuntee itsensä tarpeellisemmaksi ja opittuaan uutta tekee myös samalla vähemmän virheitä työssään. Näiden syiden vuoksi yritykset kehittävät henkilönsä osaamista jo pelkän henkilöstön itsensä vuoksi - pitääkseen henkilöstönsä tyytyväisenä sekä työn ja työympäristön mielekkäänä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen parantaa myös yrityksen omaa osaamista ja vakauttaa samalla yrityksen asemaa markkinoilla ja asiakkaiden keskuudessa. (Viitanen 2013, 179.)

Henkilöstön osaamista voidaan kehittää erilaisilla menetelmillä. Työssäoppiminen ja itseopiskelu, työntekijöiden kouluttaminen sekä konsultointi tai muut ohjaukselliset menetelmät, kuten mentorointi, ovat suosittuja tapoja kehittää henkilöstön osaamista. Työssäoppimisen hyvinä puolina on muun muassa se, että osaaminen kehittyy työtä tekemällä sekä havainnoiden muita työntekijöitä. Myös esimerkiksi kehityskeskustelut ovat usein osa työssäoppimista. Kehityskeskustelujen avulla yleensä arvioidaan työntekijän osaamista ja sitä, miten työntekijä voisi ja haluaisi kehittää sitä. Itseoppiminen, esimerkiksi verkko-opiskelun muodossa, taas ikään kuin syventää jo opittua osaamista ja se on osa isompaa kokonaisuutta, esimerkiksi koulutusta. Koulutus on usein pitkäaikaisempi kehittämismenetelmä, jonka hyvinä puolina ovat tiedon jakaminen sekä vuorovaikutteinen oppiminen. Näin sekä kouluttaja että koulutettava oppivat uutta ja samalla kehittävät omaa osaamistaan paremmaksi. Konsultointi tai muut ohjaukselliset menetelmät keskittyvät opettamisen sijaan tukemiseen. Konsultointi on yleensä myös vapaamuotoisempaa kuin työssäoppimiset tai koulutukset, sillä konsultit antavat yleensä enemmänkin vinkkejä tai neuvoja työntekijöille tarkkojen ohjeiden ja toimintatapojen sijaan. (Helsilä & Salojärvi 2009, 162-167.)

4.2 Yrityksen toiminnan ja osaamisen kehittäminen

lhanteellista tulevaisuuden yritystä voidaan kutsua älykkääksi organisaatioksi. Osaaminen ja sitä kautta uuden oppiminen on älykkään yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. Älykäs organisaatio uusiutuu jatkuvasti, osaa ennakoida tulevaa ja se myös oppii uutta nopeasti. Se ei ole pelkkä kone, vaan elävä organisminsa, joka ohjaa itse omaa toimintaansa. (Sydänmaalakka 2012, 218.)

Jotta yritys voisi muuttua älykkääksi organisaatioksi, on sen osaamisen ja toiminnan kehityttävä (Sydänmaalakka 2012, 219). Yrityksen osaamisen ja toiminnan kehittämisen mallin ajatuksena on se, että yritys ei opi korjaamalla tekemiään virheitä, vaan tarkastelemalla ja parantamalla virheisiin johtanutta toimintaa. Tällöin yrityksen toimintamalleja muokataan ja niistä saadaan tehokkaampia ja toimivampia. Kun yritys pyrkii koko ajan kehittämään toimintaansa, säilyttää se kykynsä katsoa asioita uudesta ja tuoreesta näkökulmasta. Kehittyminen vaatii yritykseltä myös luovuutta, kokeilunhalua ja improvisaatiokykyä. Tällöin kehitys ja yrityksen toiminta muuttuu entistä parempaan ja innovatiivisempaan suuntaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 13.)

Jotta yritys voisi kehittää osaamistaan ja toimintaansa, on sen edellytyksenä tunnistaa sen oma osaaminen ja nykytilanne. Yrityksen osaamiskartoitusten avulla on tarkoitus selvittää ja tunnistaa, millaista yrityksen osaaminen on tällä hetkellä sekä mihin suuntaan ja millä osa-

alueilla sitä tulisi kehittää. (Viitala 2013, 182.) Nykytilanteen tunnistaminen tapahtuu peilamalla nykyistä osaamistasoa ja kehittämistarpeita yrityksen strategiaan. Tunnistamisen jälkeen on hyvä dokumentoida havaitut asiat, jolloin ne kirjataan ylös kehitystarpeiksi, jotta ne voidaan toteuttaa käytännössä. Kehitystarpeiden pohjalta voidaan luoda kehittämissuunnitelma. Näiden lisäksi yrityksen on hyvä vertailla osaamistaan kilpailijoihin ja tarkastella niiden omaamisten kehityssuuntaa sekä tunnistaa myös asiakkaiden odotukset ja niihin liittyvät kehittämistarpeet. (Tuomi & Sumkin 2012, 58-59.) Yrityksen osaamiskartoituksia on hyvä tehdä tietyin väliajoin, ja etenkin silloin, kun yrityksessä tapahtuu suuria muutoksia. Osaamiskartoitusten hyötynä on se, että yrityksen, kuten myös henkilöstön, osaamista osataan kehittää oikealla tavalla jäsentäen oikeaan suuntaan tarkemmin. Yleensä osaamiskartoituksia tehdessä yrityksen jo olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy ja tulee myös paremmin näkyväksi yrityksissä. (Viitala 2013, 183.)

5 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan johonkin asiaan tutustumista, uuden asian opettamista ja opitun asian sisäistämistä. Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: yritykseen, työyhteisöön ja tapoihin liittyvään perehdytykseen sekä itse työhön ja työtehtäviin liittyvään perehdytykseen. Perehdytyksen tarkoituksena onkin, että perehdytettävä oppii tuntemaan yrityksen liikeyhteisön ja -toiminnan sekä siihen liittyvät työtavat, työtoverit ja yrityksen sidosryhmät, kuten asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Lisäksi perehdytettävän tulee ymmärtää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja työtehtävät. Perehdytyksen tukena voidaan käyttää muun muassa perehdytysoppaita, toimintakertomuksia, henkilöstölehtiä, Internetiä sekä yrityksen omia perehdytysmateriaaleja. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.)

Perehdytyksessä on tärkeänä osapuolena sekä yritys että perehdytettävä eli uusi työntekijä. Kaikkien työntekijöiden ja myös uusien perehdytettävien tulisi tietää yrityksestä perusasiat, kuten mitä yritys tekee, miksi se tekee ja kuinka yksittäisen työntekijän panostus näkyy. Tämän lisäksi perehdytyksen pitäisi keskittyä uuteen työntekijään sekä ottaa huomioon perehdytettävä ja hänen tarpeensa. Perehdytyksessä on tärkeää saada perehdytettävälle sellainen mielikuva, että hän on tervetullut ja saada hänen olotilansa mukavaksi ja turvalliseksi. (Wallace 2007, 168.)

Perehdyttäminen ja työhönopastus ovat työpaikassa järjestettävistä koulutuksista ja opastuksista tärkeimpiä, ja niiden toteuttamiseen osallistuu usein useampi yrityksen työntekijä, ei ainoastaan perehdytettävän esimies tai perehdytyksestä vastaava henkilö (Lepistö 2004, 56). Se, kuinka laaja perehdytys on tarpeen, riippuu perehdytettävän työntekijän tulevista työtehtävistä.

tävistä ja siitä, onko kyseessä työpaikan ulkopuolelta tuleva uusi työntekijä vai jo aikaisemmin työpaikassa työskennellyt ja uusiin työtehtäviin perehdytettävä työntekijä (Helsilä 2009, 48-49).

5.1 Perehdytyksen hyödyt, tavoitteet ja ongelmat

Perehdytyksessä on monia hyviä puolia ja hyötyjä. Hyvä ja selkeä perehdytys luo vahvan pohjan työn tekemiselle, joten siksi perehdytykseen kannattaa aina panostaa, vaikka se tuntuisi joskus työläältä ja hieman turhaltakin. Hyvän perehdytyksen avulla perehdytettävä saa runsaasti uutta tietoa ja uusia taitoja, josta on hyötyä hänen omassa työssään ja työtehtävissään. Onnistuneen perehdytyksen avulla voidaan myös saada aikaan myönteistä asennoitumista ja sitoutumista työtä, työyhteisöä ja työpaikkaa kohtaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2-3.)

Perehdytystä ei tulisi ajatella siten, että perehdyttäjä toimii vain tiedonvälittäjänä uudelle työntekijälle. Perehdytys on kaksisuuntainen tiedonjaon kanava, josta sekä uusi työntekijä että yritys hyötyvät. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154-161.) Kuten sanottu, hyvällä perehdytyksellä on monia konkreettisia hyötyjä - se ei ainoastaan hyödytä perehdytettävää, vaan myös esimiestä, perehdyttäjää itseään sekä yritystä. Perehdyttäminen hyödyttää työntekijää muun muassa siten, että työtä kohtaan oleva epävarmuus ja siitä johtuva jännite poistuvat ja työnteko on sujuvampaa, työyhteisöön sopeutuminen helpottuu, mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat, ammattitaito kehittyy ja itse työssä oppiminen helpottuu ja nopeutuu. (Lepistö 2004, 56-57.) Perehdytettävä oppii tehokkaan perehdytyksen avulla nopeasti työtehtävänsä ja tekee siten vähemmän virheitä jatkossa. Tämän lisäksi hyvä perehdytys lisää työturvallisuutta, esimerkiksi toimistotyöläisellä selkäkiput vähenevät, kun työasento on oikeaoppinen ja ergonominen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4-5.)

Esimies ja perehdyttäjä taas hyötyvät perehdytyksestä esimerkiksi siten, että uusi työntekijä opitaan tuntemaan nopeammin ja paremmin, työstä johtuvien ja työhön liittyvien ongelmien ratkaiseminen helpottuu ja esimiehen aikaa säästyy. Myös yhteishenki ja yhteistyö työpaikalla kohenevat perehdytyksen avulla, jolloin työntekijöiden poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenevät huomasti, kun motivaatio työtä ja työyhteisöä kohtaan on suurempi. Uuden työntekijän ja esimiehen lisäksi myös työpaikka eli yritys hyötyy perehdytyksestä: työn tulos ja laatu paranevat perehdytyksen myötä, asenne työpaikkaa, työtä ja yritystä kohtaan muuttuu positiivisemmaksi, kustannukset vähenevät vähenevien poissaolojen myötä ja samalla yrityksen yrityskuva paranee. (Lepistö 2004, 56-57.) Perehdytyksestä yritys voi myös oppia uutta sekä sen avulla yritys voi uudistua ja kehittyä, sillä uusi työntekijä saattaa kokea jotkut asiat turhan monimutkaisiksi, jolloin yrityksen olisi hyvä muuttaa niitä toimintatapoja paremmiksi, tehokkaammiksi ja työntekijöille soveltuvammiksi. Kaiken tämän lisäksi yrityskuva paranee

huomattavasti, kun esimerkiksi perehdytettävät työharjoittelijat suosittelevat yritystä työpaikkana ja yrityksenä muille. Näin yrityksen yrityskuva ja houkuttelevuus parantuvat. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4-5.)

Perehdytyksen perimmäisenä tavoitteena on luoda sisäinen malli työstä. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan tapoja tai käsityksiä, joiden avulla ihminen osaa esimerkiksi toimia tietyissä tilanteissa tilanteen vaatimalla tavalla tai ymmärtää tietyn asian tietyllä tavalla. Työhön liittyvään työntekijän luoman sisäiseen malliin kuuluvat muun muassa sisäistys ja ymmärrys työyhteisön ja oman työn odotuksista ja tavoitteista. Lisäksi perehdytettävä ymmärtää paremmin työprosessit ja -menetelmät. Sisäisen mallin luominen vaatii perusteellista perehdytystä, tietoa yrityksen toiminnasta ja tavoitteista, jatkuvaa muutoksista tiedottamista sekä mahdollisuutta palautteen antamiseen ja sen saamiseen sekä suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistumista. Siksi yritysten tulisi keskittää osaamisensa hyvän perehdytyksen toteuttamiseen. (Leppistö 2004, 57-58.)

Perehdytyksen voi myös pilata muutamalla eri tavalla. Suunnittelemattomuus ja perehdytysohjelman puuttuminen ovat yleensä perehdytyksen isoimpia ongelmia. Perehdytyksen voi pilata myös jättämällä valmistautumisen liian myöhäiseksi tai jopa kokonaan pois. Perehdytysjaksolle tulisi luoda tavoitteita ja antaa palautetta säännöllisesti - näiden puuttuminen voi vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen, koska tällöin uusi työntekijä ei voi ilmaista mielipidettään ja omia odotuksiaan eikä myöskään kehittyä. Yhtenä ongelmana pidetään myös niin sanottuja perehdytyspalavereja, joissa kaikki uusi tieto ja uudet toimintatavat vain selitetään uudelle työntekijälle eikä anneta hänen mieltä ja paneutua asiaan sen tarkemmin. (Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytoinnin - vältä viisi sudenkuoppaa! 2015.)

5.2 Perehdytysuunnitelma ja perehdytyksen toteuttaminen

Perehdytyksen ja perehdytyksen suunnittelun lähtökohtana on aina yrityksen henkilöstöpolitiikka. Perehdytystä suunniteltaessa on hyvä määritellä perehdytyksen tavoitteet, tehdä mahdolliset varasuunnitelmat valmiiksi sekä suunnitella perehdytyksen seuranta. Nämä asiat on hyvä sisällyttää perehdytyksessä tarvittavan oheismateriaalin lisäksi jo valmiiksi perehdytysuunnitelmaan. Perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa pitää ottaa kuitenkin huomioon perehdytysprosessin perusrungon lisäksi myös uuden työntekijän aikaisempi työkokemus, yksilöllinen perehdytyksen tarve ja toiveet sekä erilaiset perehdytystilanteet. Esimerkiksi TET-harjoittelun ja lyhytaikaisjaisuuksien perehdytys voi olla hyvinkin lyhytkestoinen ja intensiivinen, mutta ei kovinkaan syvällinen, kun taas vakituisen uuden työntekijän perehdytys voi olla myös hyvin laaja ja pitkäkestoinen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2-7.) Monissa yrityksissä onkin siksi yleensä olemassa yleinen perehdytysohjelma, joka on samanlainen kaikille uusille

työntekijöille ja jota voidaan tarvittaessa muokata perehdytettävän yksilöllisten tarpeiden mukaisesti (Honkaniemi ym. 2007, 156).

Perehdytyksessä on oleellista muistaa se, että se suunnitellaan huolellisesti. Perehdytyksessä täytyy olla selkeät vaiheet ja sekä perehdytysprosessista että opituista ja opittavista asioista pitää pystyä keskustelemaan perehdyttäjän kanssa. Perehdytys onkin siltä osin hyvin vuorovai-
kutteista toimintaa. (Helsilä 2009, 49.) Jotta perehdytys onnistuisi mahdollisimman hyvin, on tärkeää, että perehdytyksen suunnittelu on tehty huolellisesti ja perehdytys myös toteutetaan tehdyn suunnitelman mukaisesti (Moisalo 2011, 324).

Perehdyttäminen on prosessi. Perehdyttäminen ei tapahdu heti eikä kertaluontoisesti, vaan se jatkuu pidemmän aikaa. Parhaat perehdytykset ovat ikään kuin luontainen jatke rekrytointi-
prosessille, ja niiden tarkoituksena on saada uusi työntekijä innostuneeksi uudesta yrityksestä ja osaksi sitä jo heti alkuvaiheessa. Perehdytykselle ja perehdytysprosessille ei ole määritelty mitään tiettyä universaalista kestoja, vaan jokainen perehdytysprosessi on uniikki ja yksilöllinen perehdytettävän näkökulmasta. Yksi perehdytyksen vaaroista voikin olla liian pitkä perehdy-
tysprosessin kesto, jolloin uusi työntekijä voi kokea olevansa edelleen ”ikuinen tulokas” eikä saa välttämättä tarvitsemaansa itsevarmuutta statuksensa myötä. (Wallace 2007, 169.)

Tehokkaaseen uuden työntekijän perehdytykseen kuuluu 7 elementtiä. Perehdytyksen alku-
vaiheessa on hyvä huolehtia, että kaikki pakolliset valtion vaatimat lomakkeet on täytetty ja että yrityksen tavoitteet, tärkeimmät arvot ja yrityskulttuuri on esitelty uudelle työntekijälle. Tämän jälkeen on hyvä huolehtia, että uutta työntekijää on informoitu yrityksen eduista ja käytänteistä, esimerkiksi liittyen poissaoloihin, työterveyteen ja ylitöihin. Kun nämä asiat ovat läpikäytyinä, on tärkeää esitellä työtoimitilat ja yrityksen toimitilat sekä selvittää, mitkä työtehtävät kuuluvat uuden työntekijän työnkuvaan ja mitä odotuksia työnantajalla on uutta työntekijää kohtaan osana yrityksen toimintaa. Viimeisenä asiana muistilistalla on dokumentointi – kaikki edellä mainittu tulisi dokumentoida, jotta voidaan varmistua siitä, että nämä asiat on todella läpikäyty työsuhteen alussa. (Brannen 2014.)

Useissa isoissa yrityksissä perehdyttämisprosessi on laadittu kirjallisena esimerkiksi ohjekir-
jaksi tai vähintään lyhyeksi muistilistaksi ja monesti kirjallisesti laadittua perehdytysprosessia tai muistilistaa tuetaan sähköisellä perehdyttämisohjelmalla (Kauhanen 2009, 151). Perehdy-
tysuunnitelmaa laatiessa pitää selvittää, mitä asioita perehdytyksen aikana esitellään, missä järjestyksessä ja kuka huolehtii mistäkin. Perehdytysuunnitelmasta tulee käydä ilmi muun muassa seuraavat asiat: mitkä asiat on tehtävä ennen uuden työntekijän saapumista, mitkä asiat esitellään työntekijälle saapumispäivänä ja mitä käydään ensimmäisenä päivänä/viik-
kona läpi yhdessä työntekijän kanssa sekä se, miten perehdytyksen toteutumista seurataan ja milloin sen onnistumista mitataan ja arvioidaan. (Lepistö 2004, 61.)

Perehdytyksestä vastaa yleensä perehdytettävän lähin esimies, mutta perehdyttäjä voi olla myös joku muu kuin esimies. Tärkeintä on, että perehdyttäjä tietää työtehtävänsä ja yrityksen toimintatavat tarpeeksi hyvin. Lisäksi perehdytyksessä osallisina ovat myös perehdytettävän henkilöt tulevat työkaverit, joiden kanssa perehdytettävä tulee olemaan tekemisissä. (Honkaniemi ym. 2007, 158.)

Lepistön (2004, 60) mukaan perehdytysprosessiin sisältyy viisi vaihetta. Ensimmäinen vaihetta kutsutaan ”työhönotoksi”, jolloin uudelle työntekijälle kerrotaan työn sisällöstä ja työtehtävistä. Seuraava vaihe on ottaa työntekijä vastaan ja käynnistää perehdytys. Tällöin työntekijän ja muiden perehdytykseen osallistuvien henkilöiden kanssa keskustellaan perehdytyksestä ja siihen liittyvästä prosessista ja merkitään samalla perehdytysuunnitelmaan perehdytyksessä huomioon otettavia asioita, kuten se, onko työntekijä jo suorittanut esimerkiksi tarvittavia kurseja tai osaamispassoja tai onko työntekijä ollut jo aikaisemmin työsuhteessa kyseisessä yrityksessä. Tämän jälkeen on tehtäväkohtaisen työhönopastuksen aika, jolloin työntekijälle opastetaan tulevaan työtehtävään liittyviä asioita käytännössä. Kun käytännön opastusta on ollut riittävästi, jatketaan perehdyttämistä jo opittujen työtehtävien lomassa. Tällöin esimerkiksi keskitytään yrityksen ja organisaation toimintatapoihin ja tavoitteisiin tarkemmin sekä tullaan tutuiksi talon tapojen kanssa. Viimeisenä vaiheena on perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen, jolloin arvioidaan mitä perehdytyksen aikana on saatu aikaan ja miten se on onnistunut sekä minkälaisia kehittämistoimia tarvittaisiin perehdytyksen parantamiseksi. Tässä vaiheessa voidaan käyttää apuna muun muassa keskusteluja ja kyselyitä sekä erilaisia mittareita, ja tehdään yhteistyötä perehdyttäjän ja perehdytettävän kanssa käytännön toimien toteuttamiseksi.



Kuvio 2: Perehdytyksen toteutuksen vaiheet (Lepistö 2004, 60).

Normaalin perehdytyksen lisäksi Wallace (2007, 174) mainitsee erilaisia tapoja, joita perehdytykseen voidaan sisältää ja joilla perehdytyksen onnistumista voidaan parantaa. Perehdytettävän kanssa voidaan pitää kahdenkeskisiä keskusteluja, ottaa hänet mukaan ryhmäkeskusteluihin tai hänen kanssaan voidaan pelata pelejä. Perehdytettävä voi myös haastatella muita työntekijöitä ja näin kerätä uusia ideoita ja toimintatapoja muilta työtovereilta oman työnsä kehittämiseksi. Näiden tapojen lisäksi esimerkiksi tervetuloajuhla tai lounas työtoverien kanssa on hyvä lisä perehdytykseen ja saa uuden työntekijän paremmin ja nopeammin osaksi työyhteisöä. Perehdytettävä tuntee itsensä paremmin tervetulleeksi, kun perehdytysprosessissa on muutakin kuin pelkkään työhön, toimintatapoihin, järjestelmiin ja tuotteisiin liittyvää koulutusta.

5.3 Perehdytyksen seuranta, arviointi ja kehittäminen

Heti kun perehdytys on aloitettu ja uusi työntekijä aloittanut työskentelynsä, on esimiehen aika alkaa seuraamaan aktiivisesti uuden työntekijän työskentelyä ja sitä kautta perehdytystä ja sen onnistumista. Tällä tavoin saadaan hyvä alku työsuhteelle, ja samalla arvokasta tietoa tulevia rekrytointeja varten hyödynnettäväksi. (Honkaniemi ym. 2007, 162.)

Perehdytyksen seurannalle ja mittaamiselle on erilaisia keinoja. Hyviä keinoja ovat muun muassa erilaiset tarkistus- ja muistilistat, jotka soveltuvat erityisesti lyhytkestoisille perehdytyksille sekä sellaisille perehdytyksille, missä on paljon perehdytettävää. Tämän lisäksi esimerkiksi vuorovaikutteiset, pohdinnalliset ja säännölliset seuranta- ja arviointikeskustelut sekä lyhyet ”tietotestit”, joissa perehdytettävän osaamista mitataan kyselylomakkeen muodossa, ovat hyviä seuraamisen ja mittaamisen keinoja. Perehdytyksen arvioinnissa keskitytään perehdytettävän opittuihin taitoihin, oman oppimisen suunnittelu- ja arviointitaitoihin sekä perehdytettävän sosiaalisiin taitoihin. Lisäksi perehdyttämisen seuraamisessa ja arvioinnissa on otettava huomioon mahdolliset ulkopuolisten vaatimat arviointikeinot, esimerkiksi työharjoittelijan arviointilomakkeet. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17-18.)

Näiden keinojen lisäksi Wallace (2007, 174-175) ehdottaa, että jo perehdytyksen aikana perehdytettävältä kysyttäisiin avoimia kysymyksiä ja annettaisiin hänen selittää omin sanoin perehdytyksen aikana läpikäytyjä asioita. Näin mahdollistettaisiin se, että perehdytettävä voisi antavaa suullisesti tai kirjallisesti palautetta perehdytyksestä eri näkökulmasta. Perehdytettävälle pitäisi antaa myös säännöllistä palautetta, joka parantaisi työntekoa ja motivaatiota ja vähentäisi mahdollisia tulevia ongelmia. Perehdytyksen lopuksi perehdytettävän pitäisi antaa vielä tarvittaessa uutta palautetta perehdytysprosessiin liittyen, jonka perusteella sitä voitaisiin kehittää uusia perehdytettäviä varten.

Perehdytystä ja perehdytysprosessia on hyvä aika ajoin kehittää yrityksen sisällä. Perehdytyksen kehittämiproessiin kuuluu viisi vaihetta. Ensi alkuun on määriteltävä lähtötilanne eli millaisella tasolla nykyinen perehdytys on. Tämän jälkeen on mietittävä sitä, millainen perehdytysprosessin haluttaisiin olevan tulevaisuudessa. Kolmannessa vaiheessa vertaillaan nykytilannetta ja tulevaisuuden toiveita, jolloin havaitaan mahdolliset kehittämisen kohteet, mikäli nykytilanne ja toivottu perehdytyksen laatu eivät kohtaa. Mikäli ne eivät kohtaa odotetusti, tehdään seuraavaksi kehittämisohjelma eli valitaan ne kehittämisen kohteet, joita halutaan kehittää ja ne keinot, joilla kohdetta aiotaan kehittää. Samalla pitäisi muodostaa kehittämisryhmä, joka on vastuussa kehittämisohjelmasta ja sen toteutuksesta. Perehdytyksen kehittämiproessin viimeisessä vaiheessa kehitysohjelma toteutetaan, sen onnistumista seurataan ja lopuksi arvioidaan. Selkeän ja mahdollisimman helpon toteutuksen vuoksi on tärkeää, että kehittämisohjelmaan valitaan vain muutama tärkeä kehittämisen kohde ja että työryhmä on kehityskohteiden kannalta oikeanlainen. Näin voidaan varmistua kehittämisohjelman hyvästä toteutuksesta ja siitä, että lopputulos on kaikkia tyydyttävä ja toimintaa oikealla tavalla kehittävä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 25-26.)

6 Opinnäytetyön laadullinen tutkimus ja toiminnallinen toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön tekeminen alkoi keväällä 2015. Sain toimeksiannon silloiselta työharjoittelupaikkani pankki X:n pankinjohtajalta, joka toimi harjoitteluni ajan esimiehenäni sekä opinnäytetyöni toimeksiantajapankin edustajana ja yhteyshenkilönä. Toimeksiantona oli tehdä päivittäisasiointia varten työskentelyohjeet eri toiminnoille ja työtehtäville eli toisin sanoen käytännön perehdytysopas. Tärkeänä osana toimeksiantoa tutustuin tarkemmin ja syvällisemmin myös päivittäisasiointissa käsiteltyihin järjestelmiin, toimintatapoihin ja lainsäädäntöä koskeviin ohjeistuksiin ja säännöksiin työharjoitteluni ohella. Samalla aloin esimieheni ehdotuksesta selvittämään, mitä puutteita mahdollisesti perehdytyksessä ja perehdytysprosessissa on, joita voisin kehittää opinnäytetyöni avulla. Tämä kokonaisuus muotoutui lopulta lopulliseksi opinnäytetyöni aiheeksi, jonka toimeksiantona oli siis kehittää pankin perehdytysprosessia ja laatia käytännönläheinen perehdytysopas päivittäisasiointia varten. Toimeksiantossa oli kaksi selkeää osuutta: tutkimuksellinen osuus ja käytännön toteutus, jotka yhdessä tukivat toisiaan koko prosessin ajan.

Koko kevään ajan suunnittelin saamaani toimeksiantoa. Näin sekä perehdytysopas että itse opinnäytetyöraportti sai varhaisen muotonsa ja rajauksensa. Samalla tuli idea myös opinnäytetyön tutkimukselliseen puoleen eli haastatteluiden tekemiseen. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada uusia kehitysideoita niin perehdytysprosessin kehittämiseksi kuin luomani perehdytysoppaan parantamiseksi.

Heti saatuani opinnäytetyöni toimeksiannon ja tehtyäni perehdytysoppaan ja opinnäytetyöni rungot ja rajaukset valmiiksi, aloin keräämään tarvittavaa materiaalia työtäni varten. Tämä vaihe piti lähinnä sisällään pankki X:n materiaalien selaamista ja lukemista sekä opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen kirjojen lukemista ja itse teorian kirjoittamista. Materiaalien ja teoreettisen taustan kerääminen kesti koko kevään pitkälle kesään asti, sillä halusin saada mahdollisimman laajan ja kunnollisen pohjan työlleni. Teoreettista viitekehystä kirjoitin koko kesän ajan, ja viimeistelin sen syksyllä juuri ennen opinnäytetyöni valmistumista, jotta se olisi edelleen ajankohtainen ja työtäni tukeva.

Materiaalien keruun eli toukokuun aikana aloin valmistella lisäksi opinnäytetyöni tutkimuksellista osuutta, joka oli siis tässä tapauksessa laadullinen tutkimus. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on vaikeasti määriteltävä menetelmä, jolla usein tarkoitetaan tilastollisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohtaa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena onkin saada ei-laskettavissa olevaa tietoa ja aineistoa haastatteluiden avulla, kuten esimerkiksi ihmisten mielipiteitä, asenteita sekä kokemuksia. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2009, 30.) Laadullisen tutkimuksen eräs menetelmä on haastattelut: strukturoitu-, puolistrukturoitu- ja syvähaastattelu. Strukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelija valitsee kysymykset sekä vastausvaihtoehdot, joista haastateltavan on valittava paras vaihtoehto. Puolistrukturoitu haastattelu, tunnetaan myös nimellä teemahaastattelu, on strukturoitua haastattelua vapaampi. Haastattelija valitsee kysymykset ja haastateltava vastaa niihin omin sanoin. Syvähaastattelulla sen sijaan tarkoitetaan yksinkertaisesti sellaista haastattelumuotoa, jossa haastattelija ikään kuin antaa haastattelulle aiheen, josta hän ja haastateltava keskustelevat vapaasti. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2009, 104-105.) Valitsin laadullisen tutkimuksen siksi, koska halusin saada haastatteluiden avulla pankki X:ssä toimivien toimihenkilöiden mielipiteitä, kokemuksia sekä kehitysehdotuksia pankin perehdytysprosessiin sekä tekeillä olevaan perehdytysoppaaseen liittyen. Haastatteluiden avulla sain uusia näkökulmia perehdytysprosessin ja perehdytysoppaan kehittämiseksi. Näin valmistuva perehdytysopas ja parannettu perehdytysprosessi vastaisivat paremmin toimihenkilöiden ja pankki X:n tarpeita. Mielestäni eritoten puolistrukturoitu haastattelumuoto oli tässä tapauksessa erinomainen vaihtoehto, sillä se on hyvin suosittu ja erittäin tehokas laadullinen tutkimusmenetelmä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2009, 105). Laadullinen tutkimusmenetelmä puolistrukturoituine haastatteluineen vastasi mielestäni parhaiten opinnäytetyöni tavoitteisiin ja tarpeisiin, kun otetaan huomioon haastatteluiden ja opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden tarkoitus ja tavoitteet.

Noin puolessa välissä opinnäytetyöprosessiani eli kesä-heinäkuussa toteutin pankki X:n 5 toimihenkilölle aikaisemmin mainitsemani laadullisen tutkimushaastattelun. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, minkälaisen perehdytyksen toimihenkilöt olivat saaneet työhön tullessaan, mitä mieltä he olivat sekä omasta että nykyisestä perehdytyksestä ja perehdytyspro-

sessista ja millaisia kehitysehdotuksia heillä olisi perehdytysprosessiin liittyen. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa mielipiteitä keskeneräisestä perehdytysoppaasta sekä saada kehitysehdotuksia sen sisältöön liittyen. Näin perehdytysoppaasta saataisiin mahdollisimman toimiva ja oikeaan tarpeeseen oleva perehdytyksen apuväline. Näistä haastatteluista kolme suoritettiin henkilökohtaisena haastatteluna ja kaksi sähköpostin välityksellä toimihenkilöiden kiireiden ja tavoittamattomuuden vuoksi. Haastattelu toteutettiin lomakehaastattelun muodossa, jolla tarkoitetaan siis sitä, että haastateltavilta henkilöiltä kysytään samat kysymykset, jotka ovat samassa järjestyksessä ja joihin voi vastata avoimesti (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63). Koska pankki X:ssä työskentelee yhdellä toimialueella noin 10-15 toimihenkilöä, on otos melko suuri ja siten myös kattava, vaikka haastattelinkin vain viittä toimihenkilöä. Jokainen haastattelu kesti melko vähän aikaa, noin 15-20 minuuttia. Tämä johtui osittain siitä, että toimihenkilöt olivat kiireisiä, ja haastattelut piti suorittaa siten, ettei se häiritse toimihenkilöiden omaa työtä työaikana ja ettei aika ole pois asiakkaiden palvelemisesta. Haastattelut olivat kuitenkin hyvin intensiivisiä ja sainkin paljon ideoita sekä perehdytysprosessin kehittämiseen että laatimaan perehdytysoppaaseen liittyen. Siinä mielessä haastattelut onnistuivat erittäin hyvin. Lomakehaastatteluiden avulla sain monipuolisemmin ja laajemmin erilaisia vastauksia kuin mitä olisin saanut täysin strukturoidulla haastattelulla.

Haastattelu (liite 1) sisälsi 12 kysymystä. Kysymysten laadinnassa otin huomioon Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2009, 109-111) opastuksen siitä, millainen haastattelun kysymysrunko tulisi olla. Kysymyksiä laadittaessa tulee ottaa huomioon kysymysten muoto, niiden määrä, tyyppi sekä järjestys. Kysymykset ovat usein muodoltaan avoimia, jotta haastateltavat saavat vastata omin sanoin kysymyksiin; suljetuilla kysymyksillä kysellään perustietoja, kuten ikää tai sukupuolta. Kysymyksiä ei saa olla määrällisesti liikaa, sillä mikäli kysymyksiä on paljon, jää haastateltavalle liian vähän aikaa kunkin kysymyksen vastaamiseen ja pohdintaan. Haastattelukysymysten tulisi olla tyypiltään selkeitä ja mahdollisimman suorina; mikäli kysymykset ovat asenteellisia, epäsuoria tai vertauskuvallisia saattaa haastateltava hämääntyä. Poikkeuksia tietenkin on - esimerkiksi arkoja aiheita käsittelevät kysymykset voivat olla epäsuoria, ettei haastateltava loukkaannu. Kysymysten järjestys tulisi olla looginen - alussa on ”lämmittelykysymykset”, sen jälkeen itse haastatteluun liittyvät asiakysymykset ja lopuksi muutama lopettelukysymys ikään kuin merkiksi, että haastattelu on loppuillaan. Kuten liitteestä 1 voidaan huomata, kysymysten muotoilu, laatu ja määrä sekä haastattelun runko mukailevat hyvin Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2009, 109-111) ohjeita.

Suoritettuani haastattelut aloin elokuun alussa litteroimaan eli puhtaaksikirjoittamaan sekä analysoimaan ja kokoamaan saatuja vastauksia. Tämä vaihe kesti yhteensä noin kaksi viikkoa. Kuten mainitsin, kolme haastattelua suoritin henkilöhaastatteluina ja nauhoitin nämä haastattelut. Tämän jälkeen litteroin ne eli kuuntelin ja kirjoitin haastattelun kirjalliseen muotoon. Kaksi haastattelua suoritettiin sähköpostin välityksellä, joten niitä haastatteluja ei tarvinnut

litteroida tai muutoin käsitellä ennen analysointia. Litteroituani ja käsiteltyäni haastattelut, luin jokaisen tarkkaan ja huolella läpi. Kävin vastaukset kysymys kysymykseltä läpi siten, että poimin yhden kysymyksen tai aihealueen kaikki vastaukset ja kokosin niistä kattavan tuloksen. Kokosin nämä vastaukset suoraan Tulokset-osioon, mistä siis löytyy tarkemmat tulokset haastatteluista. Hyödynsin saamiani kehitysideoita ja kokosin ne omien kokemusteni kera kohtaan Kehitysideat ja jatkotoimenpiteet.

Opinnäytetyön lopputulokset eli päivittäisasiointia varten tehty perehdytysopas sekä perehdytysprosessia varten kehitetyt kehittämisideat ja -toimenpiteet valmistuivat lokakuussa 2015. Esittelin sekä tekemäni perehdytysoppaan että ideoimani kehittämistoimenpiteet silloiselle esimiehelleni sekä pankin perehdytyksestä ja henkilöstöstä vastaavalle henkilölle 12.10.2015. Saamani palaute oli pääosin erittäin positiivista ja rakentavaa. Toimeksiantaja oli tyytyväinen työhöni ja oli sitä mieltä, että työ ja sen tulokset ovat hyödyllisiä ja kehitettäviä. Tarkemmat tiedot arvioinnista ja muusta pohdinnasta löytyvät kohdasta Arviointi ja pohdinta.

7 Tulokset

Opinnäytetyön lopputuloksena muodostuivat perehdytysprosessia toiminnallisesti kehittävät kehitysideat sekä käytännönläheinen perehdytysopas päivittäisasiointia varten. Tulosten esittelytilaisuus silloiselle esimiehelleni ja pankin perehdytyksestä ja henkilöstöstä vastaavalle henkilölle oli 12.10.2015. Tulosten esittelytilaisuudessa kävin läpi koko opinnäytetyöprosessin, en pelkästään lopputuloksia. Halusin esitellä henkilöille koko työni alkaen opinnäytetyöni rakenteesta ja toteutuksesta päättyen lopputuloksiin ja kehitysehdotuksiin. Näin heillä olisi selkeä ymmärrys koko opinnäytetyöprosessista ja kaikesta oppimastani sekä tuottamistani tuloksista ja kehitysideoista. Uskon, että heille oli siitä hyötyä - ymmärtämällä työn taustat ja toteutuksen on helpompi käsitellä ja oivaltaa lopputulokset ja siitä seuranneet kehitysehdotukset. Seuraavissa kappaleissa käsittelenkin tämän opinnäytetyön konkreettisia lopputuloksia eli suorittamieni tutkimushaastatteluiden vastauksia sekä tekemäni perehdytysoppaan sisältöä tarkemmin.

7.1 Haastattelututkimus

Opinnäytetyöhöni kuului toiminnallisen osuuden eli perehdytysoppaan luomisen lisäksi tutkimuksellinen osuus eli pankin perehdytysprosessin kehittäminen. Lähdin toteuttamaan tätä tutkimuksellista osuutta tutkimushaastatteluiden muodossa ja keräämään uusia ideoita toimintatapojen parantamiseksi. Tein viidelle pankki X:n toimihenkilölle haastattelun, jossa haastattelin heitä heidän omasta perehdytysprosessistaan, sen onnistumisesta ja mahdollisista toivotuista uudistuksista ja kehittämiskohteista. Hain samalla haastatteluiden avulla ideoita tekemääni perehdytysopasta varten. Haastatteluista kolme oli henkilökohtaisia haastatteluja

ja kaksi sähköpostin välityksellä tehtyä haastattelua. Haastateltavat henkilöt edustivat hyvin koko pankki X:n toimihenkilökirjoa: mukana oli niin uusia ja nuoria toimihenkilöitä kuin myös sellaisia, jotka olivat olleet talossa pidemmän aikaa ja jolla oli enemmän kokemusta pankkialalta ja kyseistä pankista ja sen perehdytyksestä. Myös toimihenkilöiden toimenkuvat ja erityisosaamiset vaihtelivat päivittäisasioinnista sijoitus- ja rahoitusneuvontaan.

Tutkimushaastatteluissa tuli ilmi kysyttäessä haastateltavien omasta perehdytyksestä, ettei kovin moni toimihenkilö muistanut enää paljoakaan siitä tai edes kovin tarkasti, koska siitä oli useimmilla jo yli vuosi aikaa. Yleisesti ottaen toimihenkilöiden perehdytys kuitenkin meni samalla kaavalla: ensin käytiin ensimmäisenä päivänä esimiehen tai perehdyttäjän kanssa läpi pankin toimintatavat ja muut pakolliset asiat esimerkiksi työsuhteeseen liittyen. Seuraavaksi aloitettiin niin sanottu vierihoito tai havainnointi, jolloin uusi toimihenkilö seurasi muutaman päivän ajan perehdyttäjän takana päivittäisasioinnissa eli pankin kassalla ja havainnoi. Kaikki toimihenkilöt aloittivat pankin päivittäisasioinnista, jotta pankki ja sen toimintatavat tulisivat tutuiksi. Vierihoidon ajan käytiin läpi myös muita tärkeimpiä ohjeita ja oppaita sekä itseopiskeltavaa materiaalia. Vierihoidon jälkeen uusi toimihenkilö aloitti työt kassassa itsenäisesti, mutta kuitenkin valvottuna. Tämä vaihteli haastateltujen toimihenkilöiden kesken siten, että osa oli vähemmän ja osa pidemmän aikaa niin sanotusti valvottuna, jonka jälkeen aloitti työt itsenäisesti saaden tarvittaessa apua muilta toimihenkilöiltä. Riippuen toimihenkilöstä ja hänen aikaisemmasta taustastaan ja työkokemuksestaan, osa oli pidemmän aikaa kassalla ja toimi päivittäisasioinnissa, kun taas osa siirtyi nopeasti muihin tehtäviin sijoitus- ja rahoitusneuvottelijaksi.

Kysyttäessä haastateltavilta heidän oman perehdytysprosessin suunnittelusta ja toteutuksesta, toimihenkilöt vastasivat, että mahdollinen aikaisempi pankkikokemus otettiin yleensä hyvin huomioon perehdytyksessä. Yksi henkilö sanoi, että sai itse osallistua perehdytyksen suunnitteluvaiheeseen, jolloin perehdytysuunnitelma vastasi paremmin toimihenkilön odotuksia ja osaamista. Itse perehdytyksen toteutus oli kuitenkin useimmilla usein melko lyhyt eikä ajoittain kovin järjestelmällinen. Jotkut kaipasivat enemmän suunnitelmallisuutta ja selkeyttä perehdytysprosessiin, ja että itse käytännön perehdytys vastaisi enemmän tehtyä kirjallista perehdytysuunnitelmaa – nyt osasta haastateltavista tuntui, ettei nykyinen perehdytysuunnitelma ja käytännön toteutus tukeneet toinen toisiaan.

Haastateltavat kokivat, että kuitenkin kaiken kaikkiaan perehdytys oli melko onnistunut. Eri-tyisesti perehdytyksen hyviä puolia olivat muun muassa se, että pääsi nopeasti työskentelemään itsenäisesti ja että apua sai aina tarvittaessa. Lisäksi yksi haastateltava koki, että saamistaan koulutuksesta hän sai paljon apua asiakasneuvotteluihin. Itsenäinen työskentely oli kuitenkin myös omalla tavallaan negatiivista, sillä jotkut haastateltavat kokivat, ettei heillä ollut ketään tukena ja turvana, joka olisi opettanut talon toimintatapoja. Joihinkin asioihin

toivottiin myös perusteellisempaa paneutumista. Lisäksi pankin tuotteiden tuotetietous jäi monelle haastateltavalle itseoppimisen varaan.

Perehdytyksen seuraamiseen ja mittaamiseen liittyen haastateltavat toivat ilmi, ettei mitään kunnollisia testejä tai muita seuranta- tai mittaamismenetelmiä juuri ollut, millä olisi testattu perehdytettävän osaamista ja perehdytyksen onnistumista. Useimpien haastateltavien kanssa onnistumisen seuraamiset ja mittaukset jäivät lähinnä kuukausittaisiin keskusteluihin ja harvoin esimiehen tekemiin havainnoiteihin. Muutama koki, että kunnollinen perehdytysuunnitelma olisi varmasti auttanut asiassa, kun jo perehdytysuunnitelmaan olisi merkitty seurantaan, mittaamiseen ja arviointiin liittyvät asiat ja ne olisi sovittu jo perehdytysvaiheen alussa.

Osa haastateltavista toimihenkilöistä koki, että olisi kaivannut vielä hieman lisää tukea ja turvaa perehdytyksensä aikana ja toivoi, että olisi vielä enemmän saanut kokea vierihoitoa myös päivittäisasiain eli kassatoiminnan lisäksi. Monet kokivat, että työtoverien havainnointi helpottaisi uusien asioiden opettelussa ja sisäistämässä, esimerkiksi juuri sijoittamiseen, säästämiseen ja rahoitukseen liittyen. Useat haastateltavat toivat esille, että juuri omien työtoverien havainnointi voisi kehittää haastateltavien omaa työskentelytapaa, tuoda uusia näkökulmia työhön ja erityisesti sitä kautta voisi jakaa tietotaitoa helpoiten työtovereiden keskuudessa.

Kysyttäessä toteutettavasta perehdytysoppaasta ja siitä, millainen olisi hyvä perehdytysopas, haastateltavat kertoivat, että yleisesti ottaen lyhyt, ytimekäs ja helppolukuinen perehdytysopas olisi paras. Erityisesti kaivattiin sellaista opasta, josta löytyy tarvittavat asiat helposti ja joka neuvoo, mistä löytyy lisää tietoa asiaan liittyen. Osaksi toivottiin myös melko laajasti koottua opasta, mistä ilmenisi yrityksen perustiedot, toimintatavat, ohjeet ja oppaat sekä esimerkiksi malliesimerkkejä tietyistä asiakas- tai toimintatilanteista. Erityisesti toivottiin perustietoa pankin palveluihin ja tuotteisiin liittyen, säästämis-, sijoittamis- ja rahoitusasioiden perustietoutta, ajanvarauksiin ja soittopyyntöihin liittyviä asioita sekä tärkeimmät lait ja pankin ohjeistukset listattuna päivittäisasiain kannalta. Muutama haastateltava toivoi myös, että oppaan tekisi sellainen henkilö, jolla on ajantasaista tietoutta ja kokemusta nimenomaan päivittäisasiainnista. Yksi haastateltava ehdotti, että esimerkiksi perehdytysoppaan takasivulle voisi tulla eräänlainen ”raksi ruutuun” -seurantalista, johon perehdytettävä itse voisi laittaa merkinnän, kun osaa mielestään asian ja mikäli hänellä on jotain kysyttävää aiheeseen liittyen. Tätä voitaisiin käydä läpi perehdytyskeskusteluissa ja -arvioinneissa koko perehdytysprosessin ajan ja myös perehdytyksen päätyttyä.

Lähestulkoon kaikille haastateltavilla oli jotain sanottavaa uusien toimihenkilöiden perehdytykseen liittyen. Ensinnäkin toivottiin, että jokainen toimihenkilö varaisi aikaa uudelle toimihenkilölle kertoakseen omasta osaamisesta ja jakaakseen niin kutsuttua ”hiljaista tietoa”. Myös perehdytettävän tausta ja taidot tulisi ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa, sillä osa ihmisistä noppii hitaammin ja osa nopeammin. Perehdytystä pitäisi seurata enemmän ja tarkemmin, ja lisäksi perehdytysuunnitelmassa mainituista tai perehdytyksen alussa sovituista asioista tulisi pitää paremmin kiinni. Nyt osa koki, että se mitä perehdytysuunnitelmassa luki tai oli aikaisemmin sovittu, ei välttämättä pitänyt paikkaansa käytännön toteutuksen osalta. Osa haastateltavista koki, että hyvin tehdyn perehdytysoppaan tuominen mukaan perehdytykseen sitä tukevana ominaisuutena olisi hyvä asia ja auttaisi uuden toimihenkilön perehdytyksessä niin perehdytettävää kuin perehdyttäjääkin.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat melko tyytyväisiä nykyiseen perehdytykseen. Yleisesti ottaen oltiin sitä mieltä, että pienillä muutoksilla saataisiin nykyisestä perehdytyksestä ja perehdytysprosessista erittäin hyvä ja samalla tehokkaampi, järjestelmällisempi ja suunnitelmallisempi. Lisäksi suhtautuminen uuteen päivittäisasiain perehdytysoppaaseen oli positiivinen, ja moni uskoi, että se voisi toimia uusien toimihenkilöiden perehdytystä tukevana elementtinä. Siitä koettiin olevan hyötyä myös muulle pankin henkilöstölle.

Sain paljon konkreettisia kehitysideoita ja -ehdotuksia haastattelevaltani toimihenkilöiltä niin perehdytysprosessin kehittämistä kuin laatimaani perehdytysopasta varten. Perehdytysoppaaseen liittyviä ehdotuksia olivat esimerkiksi mainitsemani tarkistuslista perehdytyksen seuraamista ja arviointia varten, pyydetty selkeät polut tarvittavien oppaiden ja ohjeistuksien löytämiseksi sekä toivotut ohjeistukset esimerkiksi ajanvarausta tai eri järjestelmien käyttöä varten. Haastattelujen avulla sain myös muotoiltua oppaan rakennetta paremmaksi ja sain sisällettyä siihen esimerkiksi lyhyen yritysesittelyn, jota haastatteluissa toivottiin.

7.2 Perehdytysopas

Opinnäytetyöni konkreettisena eli toiminnallisen työn lopputuloksena syntyi pankki X:n päivittäisasiain perehdytysopas, johon myös haastatteluissa viittasin ja johon liittyen kysyin kehittämisehdotuksia. Tähän perehdytysoppaaseen on koottu kaikki tarvittava pankin päivittäisasiointia varten, muun muassa perustiedot yrityksestä, asiakasryhmistä ja tärkeimmistä tuotteista, päivittäisasiain kannalta tärkeimmät toimintaohjeet ja -periaatteet, oppaat sekä lait ja säädökset, listaus päivittäisasiain toimintaprosesseista ja käytetyistä järjestelmistä sekä lyhyt kuvaus pankin säästämisen- ja sijoittamispalveluista ja rahoituspalveluista päivittäisasiain näkökulmasta. Perehdytysopas sisältää yritystoimintaan liittyviä prosessi- ja järjestelmäkuvauksia sekä muuta tietoa, jonka vuoksi sitä ei voida julkaista.

Pankki X:n päivittäisasiointin perehdytysoppaan sisällysluettelo löytyy liitteestä 2. Kuten sisällysluettelosta näkyy, perehdytysopas on hyvin tiivis ja rakenteeltaan samanlainen kuin tavalliset perehdytysoppaat. Halusin pitää rakenteen tavanomaisena, koska sitä kautta opasta oli helppo lähteä työstämään ja muokkaamaan pankin tarpeiden mukaiseksi. Opas sisältää vain kaikkein oleelliset asiat pankin toiminnasta päivittäisasiointin kannalta - asiat, joita ei vielä muualta pankin materiaaleista mahdollisesti löydy tai ainakaan selkeästi ja nopeasti. Tämän takia loin polut, mistä mikäkin opas, ohje tai laki löytyy, jotta perehdyttävän on helppo löytää ne itsenäisesti tarkempaa tarkastelua varten. Oppaasta on tarkoituksellisesti jätetty pois esimerkiksi tarkempi pankin esittely sekä työsuhteeseen liittyvät asiat, sille niille on jo omat materiaalinsa ja oppaansa, joita hyödynnetään perehdytysprosessissa sellaisenaan. Oppaassa ei myöskään kovin tarkasti käsitellä sijoitus- ja rahoitusneuvontaa, vaan vain siltä osin kuin se on tarpeellista päivittäisasiointin kannalta. Esimerkiksi pankissa myytävät säästämis- ja sijoittamistuotteet ovat hyvä päivittäisasiointissa työskentelevän tietää, jotta hän osaa kertoa asiakkaille, mitä palveluita pankilla on tarjota.

Perehdytysopas on rakenteeltaan ja sisällöltään hyvin tavanomainen. Se sisältää ensiksi lyhyen esittelyn pankki X:stä ja sen toiminta-ajatuksista, arvoista sekä asiakaskunnasta, tuotteista ja palveluista. Seuraavaksi ovat listattu kaikki ne tärkeät oppaat, ohjeistukset sekä toimintaperiaatteet, jotka säätelevät pankin ja eritoten päivittäisasiointin toimintaa ja jotka kaikkien päivittäisasiointissa työskentelevien on luettava ja sisäistettävä. Jokaisesta oppaasta tai ohjeesta löytyy polku, josta koko julkaisun löytää kokonaisuudessaan pankki X:n sisäisestä Intrasta. Tämän lisäksi jokaisesta julkaisusta on pieni kuvaus, mitä kyseinen ohje, opas tai lainsäädäntö pitää sisällään ja millä tavoin se on oleellista päivittäisasiointin näkökulmasta. Perehdytysoppaassa on myös lyhyt kuvaus pankki X:n perehdytysprosessista sekä siihen liittyvistä asioista, kuten verkkokurssien itsenäisistä suorittamisista. Tämä perehdytysosio tulee todennäköisesti muuttumaan lähiaikoina pankin omien suunnitelmien ja minun tuottamieni ideoiden pohjalta, jonka takia en kirjoittanut paljoa tämän hetkisestä perehdytysprosessista perehdytysoppaaseen. Tarkoitus on päivittää sitä, kun uusi ohjeistus tulee voimaan. Perehdytysprosessin esittelyn jälkeen keskitytään itse päivittäisasiointiin: käydään läpi päivittäisasiointin perusasiat ja päivittäiset rutiinit, käytetyt järjestelmät sekä toimintaprosessit, esimerkiksi tililtä otot ja tilille panot sekä laskujen maksut. Tämä osuus on perehdytysoppaan ydin ja kaikkein oleellisin asia ja perimmäinen syy miksi opas laadittiin alun perin. Pankin uudet työntekijät voivat tämän osion avulla tutustua tarkemmin päivittäisasiointiin havainnoinnin ohella ennen itsenäistä työskentelyä. Toki oppaasta on apua myös itsenäisessä työssä, jolloin se toimii tukena ja turvana auttavien työtovereiden lisäksi. Päivittäisasiointin prosessikuvasien ja käytettyjen järjestelmien jälkeen käydään läpi lyhyesti pankin neuvotteluprosessi ja asiakkaan kontaktointiin ja ajanvaraukseen liittyvät asiat sekä pankin tarjoamat säästämis- ja sijoituspalvelut ja rahoituspalvelut päivittäisasiointin kannalta. Lopuksi on vielä toivottu perehdytyksen seuranta ja arviointia helpottava ja tukeva tarkistuslista.

Perehdytysopasta aiotaan käyttää erityisesti uusien toimihenkilöiden perehdytyksessä ja sen apuna ja tukena. Perehdytysopas sisältää paljon sellaista tietoa, mitä ei välttämättä ehdi lyhyen perehdytyksen aikana käymään läpi kokonaan, joten siitä on myös hyötyä toimihenkilölle silloin, kun hän aloittaa itsenäisen työskentelyn. Tämän lisäksi vanhemmat ja kokeneemmat toimihenkilöt voivat käyttää perehdytysopasta apunaan tarvittaessa, esimerkiksi juuri joidenkin päivittäisasiain kannalta oleellisten asioiden tarkistamiseen.

8 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tekemäni haastattelut ja muu itse kokemani pankki X:ssä sai aikaan muutamia ideoita, miten kyseisen pankin perehdytysprosessia ja laatimaani perehdytysopasta voisi kehittää tulevaisuudessa. Alla on taulukoitu 4 tärkeintä kehityskohdetta ja jatkotoimenpidettä niin pankki X:n perehdytysprosessiin kuin tekemääni perehdytysoppaaseen liittyen, jonka jälkeen kerron vielä sanallisesti näistä ja muista kehityskohteista opinnäytetyöhöni liittyen.

Kehityskohde	Toimenpide
Perehdytyksen suunnittelu, toteutus sekä seuranta ja arviointi	Käytettäisiin vielä enemmän aikaa perehdytysprosessin suunnitteluun ja toteutukseen; seuranta ja arviointi tärkeämmäksi painopisteeksi prosessissa
Muiden toimihenkilöiden havainnointi ja hiljaisen tiedon jakaminen	Perehdyttävälle pitäisi järjestää aikaa jutella, haastatella ja havainnoida vanhempia toimihenkilöitä
Erilaisten kurssien tarjoaminen	1-4 kertaa vuodessa voitaisiin tarjota lyhyitä pankin sisäisiä kursseja uusille toimihenkilöille pankin tuotteisiin, palveluihin ja asiakaspalveluun liittyen
Oppaan kehittäminen	Aktiivinen päivittäminen ja kehittäminen; perehdyttävän ja perehdyttäjän mielipiteet ja kokemukset otettava huomioon

Taulukko 1: Kehitysideat ja jatkotoimenpiteet

Ensinnäkin ehdottaisin, että perehdytyksen suunnitteluun, käytännön toteutukseen sekä sen seurantaan ja arviointiin käytettäisiin hieman enemmän aikaa. Toivoisin, että perehdytysprosessi olisi toteutettu vielä suunnitelmallisemmin, erityisesti toteutuksen ja seurannan sekä arvioinnin kohdalla - toisin sanoen siis käytännön toteutus, seuranta ja arviointi pitäisi olla mielestäni tarkemmin määriteltynä perehdytysuunnitelmassa. Näin saataisiin varmistettua, että sekä perehdyttäjät että perehdyttävät ovat ”samalla aaltopituudella” ja että perehdytys toteutuisi suunnitellusti ja ennalta sovitusti. Eri vaiheessa pidettyjen arviointikeskustelujen ja

aktiivisen seurannan avulla perehdytystä voitaisiin kehittää entistä paremmaksi, kun huomataan kehityskohteet ajoissa. Tällöin perehdytysprosessissa voitaisiin keskittyä paremmin perehdytettävän toiveisiin ja tarpeisiin.

Toisekseen olisi toivottavaa, että uusi toimihenkilö saisi viettää enemmän aikaa perehdytysvaiheen keskivaiheilla vanhempien kollegoiden kanssa ja havainnoida heitä, kun hän on jo opinut päivittäisasiain perusasiat ja rutiinit ja on valmis omaksumaan lisää uutta tietoa. Kollegat voisivat jakaa tietotaitoaan ja niin kutsuttua ”hiljaista tietoa” uudelle toimihenkilölle erilaisten keskustelujen ja havainnointien muodossa. Uusi toimihenkilö oppisi myös pankin toimintatapoja käytännönläheisesti ja näkemään asiat uudesta näkökulmasta. Tällöin perehdytettävä oppisi myös asiakasneuvotteluprosessin kulun sekä uutta tietoa pankin tuotteista ja muista palveluista. Tämä voitaisiin toteuttaa myös osittain esimerkiksi tuote- ja palvelukurssien tai myyntikurssien muodossa, joita voitaisiin järjestää muutamia kertoja vuodessa uusille toimihenkilöille, ja miksei myös vanhoille toimihenkilöille kertauksena.

Opinnäytetyöhöni varattu aika oli rajallinen. Tämän takia en saanut mitään kunnollista palautetta tekemästani perehdytysoppaasta, koska sitä ei ollut vielä testattu käytännössä osana uutta ja parannettua perehdytysprosessia. Siksi minulla oli perehdytysoppaaseen liittyen vielä joitakin kehitysehdotuksia ja ideoita jatkotoimenpiteiksi. Toivoisin, että perehdytysopas käytäisiin läpi perehdytysvastaavien henkilöiden kanssa ja tehtäisiin oppaaseen tarvittavat muutokset, esimerkiksi perehdytysprosessin osalta, jotta tieto olisi ajankohtaista ja jotta oppaasta löytyisi kaikki mahdollinen tarvittava tieto ennen kuin opas otetaan käyttöön. Lisäksi olisi hyvä, että muutaman uuden toimihenkilön perehdytyksen jälkeen pyydettäisiin uusilta toimihenkilöiltä sekä heidän perehdyttäjiltään palautetta oppaasta, jonka pohjalta opasta muutettaisiin ja kehitettäisiin tarvittaessa. Toiveena olisi siis, että opasta päivitetäisiin aktiivisesti ja erityisesti perehdyttäjän ja perehdytettävän omien käytännön kokemusten pohjalta. Näin perehdytysopas olisi juuri sellainen kuin sen pitäisikin. Tällöin siitä olisi eniten hyötyä perehdytysprosessissa niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle käytännössä.

Yllä mainittuja kehityskohteita ei ole paljon ja ne ovat ainoastaan pankin toimintaa kehittäviä toimenpiteitä, koska pankki X:n perehdytysprosessi oli jo itsessään oikein hyvällä mallilla. Uskon kuitenkin, että keskittymällä parantamaan näitä muutamaa kohdetta, saadaan perehdytysprosessista ja -oppaasta vieläkin paremmat ja toimivammat niin perehdytettävän kuin perehdyttäjän mielestä ja tällöin siitä hyötyy myös yritys itse.

9 Arviointi ja pohdinta

Omasta mielestäni opinnäytetyöprosessini onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Prosessi toteutettiin aikataulussa eivätkä pienet ongelmat haitanneet aikataulua tai opinnäytetyön valmistumista. Toteutus oli onnistunut ja itse opinnäytetyöprosessi, opinnäytetyö ja siitä laadittu raportti sekä lopputulokset ja kehitysehdotukset olivat johdonmukaisia. Sekä minä että toimeksiantaja olimme tyytyväisiä työhön, toteutukseen ja sen lopputuloksiin. Prosessi hyödytti sekä minua että toimeksiantajaa monella tapaa.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus oli hyvin toteutettu ja se vastasi odotuksia, ja siitä oli paljon hyötyä opinnäytetyöprosessissa tukevana elementtinä. Mielestäni tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja se voitaisiin tarvittaessa toistaa uudestaan. Opinnäytetyön kirjallinen tuotos eli laadittu päivittäisasiain perehdytysopas oli mielestäni hyvin ja ammattimaisesti tehty. Oppaan lopputulos vastasi odotuksia ja oli toimeksiannon mukainen. Opas myös osoitti sen, että olen paneutunut työhöni ja työssä tarvittaviin ohjeisiin, oppaisiin ja toimintaperiaatteisiin ja että olen myös sisäistänyt oppimaani ja osannut työstää ja kehittää sitä oikeaan suuntaan oppaan laatimisen kannalta. Tämä kertoo myös sen, että osaan yhdistää teoriaa ja käytäntöä.

Itse opinnäytetyöraportti oli kirjoitettu selkeästi ja johdonmukaisesti, ja siinä oli otettu myös toimeksiantajan pyynnöt ja toiveet huomioon. Rakenteeltaan raportti vastasi opinnäytetyön tavoitteita ja ohjeita, ja se oli riittävän laaja. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys oli työtä tukeva ja ajankohtainen, ja se sisälsi paljon myös toimeksiantajalle tärkeää tietoa. Teoreettinen viitekehys olisi kuitenkin voinut olla paikoittain vielä hieman laajempi ja syvällisempi. Opinnäytetyön toteutus oli kuvattu mielestäni tarpeeksi laajalti ja yksityiskohtaisesti, ja se sisälsi toteutuksen pääkohdat. Tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset oli kirjoitettu lyhyesti ja tiiviisti, ja ne kertovat kaiken oleellisen työn laadun ja laajuuden huomioon ottaen. Tulokset ovat myös jossain määrin yleistettävissä, joten niistä on hyötyä myös muille kuin toimeksiantajapankille. Olen siis tyytyväinen tuottamaani raporttiin sekä sen sisältöön ja lopputuloksiin.

Teimme toimeksiantajan kanssa tiivistä yhteistyötä koko prosessin ajan ja opin paljon uutta sen aikana. Työ oli laadultaan innovatiivinen, työelämää selkeästi kehittävä ja myös omaa osaamistani osoittava ja tukeva. Koen, että tämän opinnäytetyön toteutuksesta oli hyötyä minulle myös yleissivistävässä mielessä ja se antoi minulle lisäksi paremman ja yksityiskohtaisemman kuvan pankkialasta, koska jouduin perehtymään siihen ja siihen liittyviin ohjeisiin ja toimintaperiaatteisiin osana opinnäytetyötäni. Opinnäytetyön tekeminen sai minut kiinnostumaan vielä enemmän pankkialasta ja ymmärtämään sitä paremmin. Prosessi sai minut lisäksi

kiinnostumaan vielä enemmän perehdyttämisestä ja ymmärtämään sen ulottuvuudet, joita aion hyödyntää tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön toimeksiantajan mielestä opinnäytetyö oli toteutettu hyvin ja se vastasi toimeksiantoa. Toimeksiantaja oli tyytyväinen toteutukseen ja opinnäytetyön lopputuloksiin eli perehdytysprosessin kehittämisideoihin ja perehdytysoppaaseen, ja koki, että niistä on paljon hyötyä pankille sen kehittäessä perehdytysprosessia tulevaisuudessa. Näitä lopputuloksia aiotaan hyödyntää pankin perehdytysprosessin kehittämisessä ja päivittäisasioinnin henkilöiden perehdytyksessä. Toimeksiantaja sai prosessin lopputuloksena konkreettisia kehitysehdotuksia, joita se aikoo viedä eteenpäin työstettäväksi. Toimeksiantaja myös koki, että oli hienoa, että perehdytykseen ja sen kehittämiseen saatiin uutta ja tuoretta näkökulmaa henkilöltä, jolla ei ole aikaisempaa pankki- tai perehdytystaustaa.

Koen, että tämä opinnäytetyö antoi minulle paljon ja tuki kaikkea koulussa oppimaani. Opinnäytetyöprosessi ikään kuin summasi kaiken yhdeksi onnistuneeksi kokonaisuudeksi oppimiseni puolesta. Sain tutustua sekä perehdytykseen että pankkialaan hyvin käytännönläheisesti, ja siksi uskon, että tästä on minulle paljon hyötyä tulevaisuuden työelämäni varten, erityisesti siksi, koska haluaisin työskennellä esimiesasemassa ja siksi perehdytys tulee varmasti olemaan osa työtäni - muodossa tai toisessa. Olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyöni toteutusprosessiin, kirjalliseen raportointiin ja lopputuloksiin.

Lähteet

- Armstrong, M. 2003. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Flink, K., Kerttula, T., Nordling, A. & Rautio, V. 2015. *Asiakaspalvelun ammattilaiseksi*. Helsinki: Edita.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. *Henkilöstöasioita esimiehille*. Helsinki: Otava.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. *Viisaat valinnat*. 1. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. *Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus*. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Sanoma.
- Kontkanen, E. 2011. *Pankkitoiminnan käsikirja*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Finva.
- Koskinen, I., Alasuutari P. & Peltonen, T. 2009. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lepistö, I. 2004. *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Moisalo, V. 2011. *Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista*. Helsinki: Infor.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen*. Helsinki: Sanoma.
- Viitala, R. 2006. *Johda osaamista*. Helsinki: Infor.
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. 4.painos. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Helsinki: Tammi.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. *Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.
- Wallace, K. 2007. *Creating an Effective New Employee Orientation Program*. *Library Leadership & Management* 23 no. 4 Fall 2009, 168-176.
- Österberg, M. 2014. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Internet-lähteet

- Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen 2015. Viitattu: 1.7.2015. http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Pages/asiakkaan_tunnistaminen.aspx
- Brannen, D. 2014. *7 Key Elements of an Effective New Employee Orientation Program*. <http://exclusive.multibriefs.com/content/7-key-elements-of-an-effective-new-employee-orientation-program>

Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytoinnin - vältä viisi sudenkuoppaa! 2015. Viitattu: 27.9.2015. <http://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytoinnin-valta-viisi-sudenkuoppaa>

Hyvä pankkitapa 2004. Viitattu: 16.6.2015. http://www.fkl.fi/materiaalipankki/ohjeet/Dokumentit/Hyva_pankkitapa.pdf

Osaamisen kehittäminen 2015. Viitattu: 4.8.2015. <http://www.tyohyvinvointi.info/osaamisen-haltuun/osaamisen-kehittaminen>

Pankit merkittäviä kansantaloudelle 2015. Viitattu: 13.7.2015. https://www.fkl.fi/tieto_meista/toimiala/pankit/Sivut/default.aspx

Pankkialaisuusohje 2009. Viitattu: 16.6.2015. <https://www.fkl.fi/materiaalipankki/ohjeet/Dokumentit/Pankkialaisuusohjeet.pdf>.

Rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estäminen 2015. Viitattu: 26.9.2015. http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Rahanpesun_estaminen/Pages/Default.aspx

Rekilä, J. 2014. Positiivisen ilmapiirin vaikutus yrityksen tulokseen. Viitattu: 27.9.2015. <http://coreblog.fi/2014/10/29/positiivisen-ilmapiirin-vaikutus-yrityksen-tulokseen/>

Oikeudelliset lähteet

Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014.

Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä ja selvittämisestä 18.7.2008/503.

Maksupalvelulaki 30.4.2010/290.

Kuviot

Kuvio 1	18
Kuvio 2	25

Taulukot

Taulukko 1	35
------------------	----

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset	44
Liite 2 Perehdytysoppaan sisällysluettelo	45

Liite 1 Haastattelukysymykset

YLEISTÄ

1. Kuinka kauan olet ollut töissä pankki X:ssä?
2. Missä työtehtävissä olet työskennellyt pankki X:ssä?

PANKIN PEREHDYTYS/PEREHDYTYSPROSESSI

3. Minkälainen perehdytyksesi suunnittelu oli? Otettiinkö siinä huomioon yksilöidysti sinun tarpeesi, aikaisemmat työkokemuksesi ja taitosi?
4. Miten perehdytyksesi toteutettiin? Mitä vaiheita siihen kuului? Kuinka kauan perehdytys kesti?
5. Mitä hyviä/huonoja puolia perehdytyksessäsi oli? Mikä onnistui/epäonnistui?
6. Miten perehdytystäsi seurattiin? Miten perehdytyksesi onnistumista mitattiin? Oliko se mielestäsi riittävää?
7. Jäitkö kaipaamaan perehdytyksessäsi jotain? Mitä olisit lisännyt perehdytykseen?

PEREHDYTYSOPAS

8. Minkälainen on mielestäsi hyvä perehdytysopas (sekä perehdytettävän että perehdyttäjän näkökulmasta)?
9. Mitä asioita päivittäisasiointin perehdytysoppaassa tulisi olla liittyen päivittäisasiointiin ja pankin toimintaan yleisesti (ottaen huomioon jo olemassa olevat oppaat, kuten toimihenkilön opas)?
10. Mitä asioita päivittäisasiointin perehdytysoppaassa tulisi olla liittyen muihin pankin palveluihin (sijoitus- ja säästämispalvelut, rahoituspalvelut, yrityspalvelut)?

MUUTA

11. Millaisia toiveita sinulla on perehdytysprosessiin ja perehdytysoppaaseen liittyen uusien toimihenkilöiden perehdytykseen? Mitä mielestäsi pitäisi erityisesti ottaa huomioon?
12. Onko muuta palautetta liittyen perehdytykseen tai perehdytysoppaaseen?

Liite 2 Perehdytysoppaan sisällysluettelo

1 Perehdytysoppaan esittely	3
2 Pankki X	3
2.1 Arvot ja toiminta-ajatus	3
2.2 Asiakaskohderyhmät, tuotteet ja palvelut	3
3 Ohjelistaus: ohjeet, oppaat ja toimintaperiaatteet	4
4 Perehdytys	7
4.1 Perehdytysprosessi	7
4.2 Perehdytysuunnitelma	8
4.3 Perehdytyksen seuranta	8
4.4 Verkkokurssit	8
5 Päivittäisasiointin prosessit ja tietojärjestelmät	9
5.1 Päivittäisasiointin esittely ja päivittäiset konttorin aamu- ja iltatoimet.....	9
5.2 Päivittäisasiointin järjestelmät	11
5.3 Päivittäisasiointin prosessikuvaukset	15
6 Neuvotteluprosessi lyhyesti päivittäisasiointin näkökulmasta	26
7 Säästämis- ja sijoituspalvelut lyhyesti päivittäisasiointin näkökulmasta	27
8 Rahoituspalvelut lyhyesti päivittäisasiointin näkökulmasta	28
9 Liitteet	29