

Amin El-Bash

Hei, me perehdytetään!

Palveluneuvojan perehdyttäminen työtehtäviin ilman aikaisempaa rahoitus-
alan työkokemusta

Opinnäytetyö

Kevät 2016

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Pk-yrittäjyys

Tekijä: Amin El-Bash

Työn nimi: Hei, me perehdytetään! Palveluneuvojan perehdyttäminen työtehtäviin ilman aikaisempaa rahoitusalan työkokemusta

Ohjaaja: Tero Turunen

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 53

Liitteiden lukumäärä: 3

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen aiheena oli uuden palveluneuvojan perehdyttäminen työtehtäviin ilman aikaisempaa rahoitusalan työkokemusta Nooa Säästöpankissa. Aihetta tutkitaan työnantajan sekä työntekijän näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää perehdyttämisen nykytila ja onko perehdytys koettu toimivaksi. Tulosten perusteella rakennetaan perehdytyksen tukena tulevaisuudessa toimiva käsikirja Nooa Säästöpankille. Tutkimuksen kohteina ovat olleet konttorinjohtajat ja liiketoimintajohtaja sekä päivittäisasiointitiimi. Tutkimuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Konttorinjohtajille ja liiketoimintajohtajalle pidettiin teemahaastattelut, jotka koostuivat kahdeksasta haastattelusta. Päivittäisasiointitiimin jäsenille, eli palveluneuvojille lähetettiin Webropol-kyselylomake, johon vastasi 11 päivittäisasiointitiimin 13 työntekijästä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Nooa Säästöpankin työntekijöiden perehdyttäminen palveluneuvojan tehtäviin koetaan toimivaksi, mutta kuitenkin palveluneuvojien ja päivittäisasiointitiimin uuden toimintamallin ollessa vielä hyvin uusi löytyy siitä myös kehittämisen kohteita. Yleisesti ottaen perehdytyksen seuranta ja selkeyttä tulee kehittää, jotta perehdytyksestä saadaan täysi hyöty irti. Tutkimuksen pohjalta luotiin Nooa Säästöpankille perehdytyksen tukena toimiva ”Hei, me perehdytetään” -käsikirja. Käsikirjaa tullaan jakamaan valtakunnallisesti Säästöpankkiryhmään kuuluvien pankkien perehdyttämisen apuvälineeksi.

Avainsanat: perehdyttäminen, rahoitusala, työhyvinvointi, oppiva organisaatio, kouluttaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business and Culture

Degree programme: SME Business Management

Specialisation:

Author: Amin El-Bash

Title of thesis: Hei, me perehdytetään! The orientation of a new service advisor without any previous banking work experience

Supervisor: Tero Turunen

Year: 2016

Number of pages: 53

Number of appendices: 3

In this thesis, the theme was the orientation of a new service advisor without any previous banking work experience. The study was commissioned by Nooa Säästöpankki Oy. The topic is investigated from the perspective of the employer and the employee. The objective was to find out the present state of new employee orientation at the bank and to make a medium-term plan for its potential improvement. Based on the results, a handbook for new employee orientation was written for future use at Nooa Säästöpankki Oy. The research subjects of the study were the branch managers of Nooa Säästöpankki as well as the chief business officer. The team of the service advisors of Nooa Säästöpankki was included in the target group, as well. The study was executed with qualitative and quantitative research methods. Semi-structured interviews were held with the branch managers and the chief business officer. An online questionnaire was sent to every member of the service advisor team.

The findings of the study show that the current state of training a new employee at Nooa Säästöpankki Oy is at a good level. However, there are some areas which require development, because the service advisor team is a reasonably new operations model for Nooa Säästöpankki Oy. Generally speaking, the clarity and follow-up of the orientation would need improvement in order for a new employee to receive the full benefit of it. A handbook called Hei, me perehdytetään! for new employee orientation was written for Nooa Säästöpankki Oy based on the study. The handbook will be distributed nationally to Säästöpankki's every office for use as a tool in new employee orientation.

Keywords: new employee orientation, financing, occupational well-being, learning organization, training

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo	6
1 JOHDANTO.....	7
2 YRITYSESITTELY JA RAHOITUSALA	9
2.1 Nooa Säästöpankki Oy	9
2.2 Rahoitusala	9
3 TEOREETTINEN TAUSTA.....	11
3.1 Perehdytyksen määritelmä	11
3.2 Perehdytyksen vastuut ja suunnittelu	11
3.3 Perehdytyksen painoarvo työntekijälle.....	12
3.4 Oppimisen jatkuva kehittäminen	12
3.5 Työntekijän motivointi	17
3.6 Sopeutuminen työympäristöön	17
3.7 Tutkimusmenetelmät.....	18
3.7.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	18
3.7.2 Haastattelu kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä	19
3.8 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	20
4 CASE: NOOA SÄÄSTÖPANKKI OY	21
4.1 Konttorinjohtajien ja liiketoimintajohtajan haastattelut & niiden tulokset... 21	
4.1.2 Perustiedot.....	22
4.1.3 Tämänhetkinen perehdyttäminen	24
4.1.4 Perehdytyksen kehityskohteet	28
4.1.5 Odotukset perehdytyksen jälkeen.....	35
4.2 Päivittäistiimin kysely ja sen tulokset	36
4.2.1 Päivittäistiimin tulokset.....	37
4.2.2 Taustatiedot	38
4.2.3 Omat kokemukset perehdytyksestä.....	39
4.2.4 Kehitysideat	45

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	49
LÄHTEET	52
LIITTEET.....	53

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Hiljaisen tiedon muutosprosessi tiedostetuksi tiedoksi (Ojala 2008, 74)...	14
Kuva 2. Organisaation oppiminen (Ojala 2008, 75).....	15
Kuvio 1. Työskentely Nooa Säästöpankissa.....	23
Kuvio 2. Työskentely nykyisissä tehtävissä	24
Kuvio 3. Kuinka toimivaksi tämän hetkinen perehdytys koetaan?	26
Kuvio 4. Uudelta työntekijältä odotetut luonteenpiirteet.....	28
Kuvio 5. Kuinka pitkään perehdytyksen tulisi kestää?	29
Kuvio 6. Mitä perehdytyksen tulisi sisältää?	31
Kuvio 7. Vastanneiden työ- ja opiskeluhistoria ennen Nooa Säästöpankkiin tuloa	39
Kuvio 8. Perehdytyksen kesto	40
Kuvio 9. Yhden vai useamman konttorin perehdytys?.....	43
Kuvio 10. Kanavien tärkeys osana perehdytystä	43
Kuvio 11. Itsenäinen työskentely	44
Kuvio 12. Mitä muuttaisit perehdytystavassa?.....	46
Kuvio 13. Kuinka pitkään perehdytyksen tulisi kestää?	48
Taulukko 1. Perehdytyksen aihealueiden onnistuminen.....	42

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tehtiin Nooa Säästöpankki Oy:n toimeksiantona. Nooa Säästöpankki Oy on pääkaupunkiseudulla toimiva liiketoimintapankki. Nooa Säästöpankilla on kahdeksan konttoria, jotka toimivat Helsingissä, Espoossa, Vantaalla, Keravalla ja Järvenpäässä. Nooa Säästöpankki on uudistanut toimintamalliaan vuoden 2015 alussa, jolloin yritys perusti uuden yksikön, päivittäisasiointitiimin. Päivittäisasiointitiimin jäsenten vastuualueisiin kuuluvat konttoreiden kassapisteet, pankin kasvoina esiintyminen ja positiivisen sekä vastaanottavan ensivaikutelman luominen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa päivittäisasiointitiimin perehdyttämisen tämän hetkinen tila ja luoda raamit tulevaisuuden perehdyttämisen mallille.

Opinnäytetyön tutkimusaiheena oli uuden palveluneuvojan perehdyttäminen työtehtäviin sellaisessa tilanteessa, että uudella palveluneuvojalla ei ole aikaisempaa rahoitusalan kokemusta. Aihetta tutkitaan työnantajan sekä työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Nooa Säästöpankin perehdyttämisen nykytila, sekä löytää kehitettävät kohteet ja luoda ratkaisut perehdyttämisen ongelma-kohtiin, mikäli kehitettäviä kohteita havaitaan. Haastateltavina olivat konttorinjohtajat ja liiketoimintajohtaja, sekä päivittäisasiointitiimi, jolle tehtiin survey-kysely. Päivittäisasiointitiimi koostuu suurimmaksi osaksi korkeakouluopiskelijoista, jotka opiskeluiden ohella työskentelevät Nooa Säästöpankissa palveluneuvojina.

Tutkimuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödynnettiin konttorijohtajien ja liiketoimintajohtajan yksilöhaastatteluissa ja niiden purussa. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin päivittäisasiointitiimin internet –kyselyssä ja tulosten analysoinnissa.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Nooa Säästöpankin työntekijöiden perehdyttäminen palveluneuvojan tehtäviin koetaan toimivaksi, mutta kuitenkin palveluneuvojien ja päivittäisasiointitiimin uuden toimintamallin ollessa vielä hyvin tuoreella tasolla, löytyy siitä myös kehityksen kohteita. Yleisesti ottaen perehdytyksen seu-

rantaa ja selkeyttä tulee kehittää, jotta perehdytyksestä saadaan täysi hyöty irti. Tuloksia käsitellään tarkemmin luvussa neljä.

Työ koostuu viidestä eri osiosta. Työn ensimmäisessä osiossa, johdannossa kuvataan työn tausta, rakenne, menetelmät, tavoitteet ja rajaukset. Toisessa osiossa käydään läpi yritysesittelyä ja rahoitusalaan yleisesti ottaen. Kolmannessa osiossa käydään läpi teoreettista taustaa ja tutkimusmenetelmiä. Neljännessä osiossa puretaan Nooa Säästöpankille tehdyn tutkimuksen tuloksia. Luvussa neljä käydään läpi konttorinjohtajien ja liiketoimintajohtajan yksilöhaastatteluja ja niiden tuloksia. Osiossa käydään läpi myös päivittäisasiointitiimille toteutettua survey-kyselyä ja sen tuloksia. Viides osio koostuu tutkimuksen yhteenvedosta ja tulosten perusteella tehdyistä johtopäätöksistä.

Tutkimuksen kohdehenkilöiksi rajattiin konttorinjohtajat ja liiketoimintajohtaja sekä päivittäisasiointitiimi. Konttorinjohtajilta haettiin johtoaseman kokemuspohjaista näkemystä perehdytyksestä. Liiketoimintajohtajalta haettiin hallinnollista näkökulmaa perehdytykseen ja sen toteuttamiseen. Päivittäisasiointitiimiltä haluttiin saada tuore näkökulma perehdytyksestä, sekä kerätä heidän omia kokemuksia sen toimivuudesta.

2 YRITYSESITTELY JA RAHOITUSALA

2.1 Nooa Säästöpankki Oy

Nooa Säästöpankki Oy on pääkaupunkiseudulla toimiva vähittäispankki. Nooa Säästöpankki on aloittanut toimintansa vuonna 2003 ja kuuluu koko suomen laajuiseen Säästöpankkiryhmään. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 83 työntekijää, joihin kuuluu johtoryhmä, konttorinjohtajat, asiantuntijat, päivittäisasiointitiimi sekä myynnintuki. Nooa Säästöpankilla on tällä hetkellä kahdeksan henkilöasiakaskonttoria ja yksi yrityskonttori. Konttorit toimivat Helsingissä, Espoossa, Vantaalla, sekä Keravalla ja Järvenpäässä. Nooa Säästöpankki tarjoaa pankkipalveluita pääkaupunkiseutulaisille rehdillä ja ketterällä asenteella. Nooa Säästöpankki haluaa olla luotettava ja asiantunteva pankki asiakkaiden silmissä, sekä helpottaa asiakkaiden arkea ketteryydellään, esimerkiksi tapaamalla asiakkaitaan heidän kotonaan. Yritys tarjoaa niin nykyisille kuin tulevillekin asiakkailleen nopeaa ja asiantuntevaa palvelua, jonka se osoittaa antamallaan asiakaslupauksella, että asiakas tulee palvelluksi 15 minuutissa kassapalveluissa sekä ajanvaraus onnistuu aina kahden pankkipäivän sisälle.

2.2 Rahoitusala

Käsitteenä rahoitusala saattaa usein tuntua kaukaiselta asialta kuluttajien keskuudessa. Todellisuudessa suomalaiset rahoitusmarkkinat kulkevat käsi kädessä kansainvälisten markkinoiden kehitysten mukana ja niiden kehitys vaikuttaa niin yritysten kuin yksityishenkilöidenkin yksityiselämään. Markkinoiden ja osakekursien muuttuessa, ne antavat suuntaa siitä, miten investointipäätöksissä ja rahoitusjärjestelyissä olisi kannattavaa toimia, niin kotitalouksille kuin yrityksille. Esimerkiksi kotitalouden täytyy pohtia, kuinka paljon pystyy säästämään ja investoimaan, kun taas yrityksen ei kannata tehdä investointeja mikäli tuotto-odotukset ovat pienemmät kuin tämänhetkiset osake- ja lainapääomasta syntyvät kulut. (Knüpfer & Puttonen 2014, 15-16, 51-52.)

Rahoitusmarkkinoiden rooli kansantaloudessa on merkittävä ja sitä voidaan pitää omana tieteen alanaan, joka rakentuu useiden eri alojen osista. Alaan voidaan yhdistää laskentatoimea, kansantaloutta, mikrotalousteoriaa, tilastotieteitä sekä matematiikkaa. Kansantaloudessa liikkuva varallisuus kulkee kotitalouksilta yrityksille rahoituksen välittäjien, eli pankkien, vakuutuslaitosten, kiinnityspankkien, erityisluottolaitosten sekä rahoitusyhtiöiden kautta. Yritykset hankkivat fyysistä pääomaa, joilla ne rahoittavat oman toimintansa tavaroiden ja palveluiden tuottamista. Kotitaloudet investoivat yritysten tuotteisiin ja palveluihin, jolloin varat ohjautuvat yritysten käyttöön joko rahoitusmarkkinoiden tai rahoituksen välittäjien kautta. (Knüpfer & Puttonen 2014, 52-72.)

Jokaisella rahoituksen välittäjällä on oma roolinsa kansantaloudessa. Pankkien osa-alueet koostuvat talletuksista, rahoituksen myöntämisestä, maksuliikenteen hoitamisesta, raha- ja valuuttamarkkinakaupasta, omaisuudenhoitopalveluista ja sijoitus- ja neuvontapalveluista. Suomessa pankkien toiminta on hyvin kattavaa, sekä viimeaikoina kilpailun kiristyessä, pankit ovat laajentaneet liiketoimintaansa muun muassa vakuutusalalle sekä omaisuudenhoito-alalle. Suomalaiset pankit ovat yhtiömuodoltaan osakeyhtiöitä, joka on luonut kotitalouksille mahdollisuuden ostaa osuuksia pankeista. Suuret pankit muodostavat tavaratalomaisesti laajan palvelukokonaisuuden asiakkailleen. (Knüpfer & Puttonen 2014, 66-67.)

3 TEOREETTINEN TAUSTA

3.1 Perehdytyksen määritelmä

Perehdyttäminen ja työhön opastus ovat tärkeitä asioita koko yrityksen kannalta, yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta. Systemaattinen ja selkeä perehdyttäminen vaatii koko organisaatiolta panostusta ja huomiota, työkuvaan katsomatta esimiehistä toimihenkilöihin saakka. (Työturva 2009.)

Perehdytyksen keskeisin tarkoitus on ohjata ja tukea uusi työntekijä kohti täysipainoista ja itsenäistä työtehtävien suorittamista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 137-138). Työtehtäviin perehdyttäminen on erityisen merkittävää, kun tehtävän vaihtuvuus on suurta tai organisaatio kasvattaa henkilöstömäärää. Perehdytyksen kaksi tärkeää kulmakiveä koostuu hyvien työntekijöiden palkkaamisesta ja heidän suunnitelmallisesta kouluttamisesta työtehtäviin (Kesti 2010, 222-223). Perehdytyksellä on yksi tärkeimmistä rooleista, kun puhutaan työmotivaatiosta, työn tuloksista, työturvallisuudesta ja työyhteisön hyvinvoinnista (Lepistö 2004, 56).

3.2 Perehdytyksen vastuut ja suunnittelu

Perehdyttämisen vastuu säilyy käytännössä aina lähimmällä esimiehellä. Hän vastaa perehdytyksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja seurannasta. Esimies voi kuitenkin delegoida myös muille työntekijöille vastuita perehdytyksen eri osa-alueilta, mutta päällimmäinen vastuu säilyy aina esimiehellä. Perehdytyksen toteuttamiseen ja läpivientiin osallistuvat perehdyttäjän ja uuden työntekijän lisäksi myös kollegat ja asiakkaat. Onnistuneeseen perehdytykseen vaaditaan suunnitelmallisuutta, seurantaan, ja huolellista valmistautumista. Suunnitteluun tulee lukea mukaan myös perehdyttäjien koulutukset tulevaan tehtävään, sekä tarvittaman aineiston kerääminen. Aineisto voi hyvin olla esimerkiksi yrityksen omia toimintaan liittyviä esitteitä, oppaita sekä muita aiheeseen liittyviä materiaaleja. Hyvä perehdyttäminen myös pitkälti nojaa esimiesten, toimihenkilöiden, työterveyden sekä työsuojelun välistä tiivistä yhteistyötä. (Työturva 2009.)

3.3 Perehdytyksen painoarvo työntekijälle

Uuden työntekijän täysipainoinen työpanos ei ala välittömästi ensimmäisestä työpäivästä, vaan hänen siirtymistä kohti täysipainoista ja itsenäistä työskentelyä tuetaan ja ohjataan perehdyttämällä (Helsilä & Salojärvi 2009, 137-138). Ensimmäisinä päivinä työntekijä useimmiten kokee epävarmuuden ja jännityksen tunteita uutta työtehtävää kohtaan, sen vuoksi on tärkeää tukea työntekijää, jotta sopeutuminen työyhteisöön ja organisaatioon tapahtuu mahdollisimman mutkattomasti. Kun työtehtävät ymmärretään ja opitaan tekemään oikeilla menetelmillä alusta saakka on itsenäisen työskentelyn aloittaminen helpompaa, jolloin työntekijä myös pääsee näyttämään taitonsa ja kykynsä työtehtävien parissa. Hyvä perehdytys lisää vastuuntuntoa työtehtävää kohtaan, sekä edesauttaa ammattitaidon nopeampaa kehittymistä. (Lepistö 2004, 56-57.) Perehdytyksen painoarvo yritykselle

Organisaation menestyksen avaimina ovat hyvät työntekijät. Lepistön (2004, 7) mukaan menestys edellyttää, että parhaat resurssit ovat käytössä, näin ollen koulutus tulee olla jatkuvaa ja se tulee aloittaa heti työsuhteen ensiaskelilla perehdytyksellä. Kun työntekijä saapuu yritykseen on perehdytyksellä merkittävä rooli työyhteisöön tutustumisen ja toimeen tulemisen kannalta. Avoin vastaanotto työpäikällä edesauttaa uuden ja vanhojen työntekijöiden tutustumista, jolloin yhteistyö sujuu paremmin ja yhteishenki kasvaa, näin ollen myös työongelmien ratkaiseminen helpottuu. Kattavalla perehdytyksellä tuotetaan laadukkaampaa työpanosta, jolloin työn tulos ja laatu paranevat ja samanaikaisesti vältetään virheitä, tapaturmilta sekä ylimääräisiltä turhilta kustannuksilta. Useimmiten hyvä perehdytys ja jatkuva koulutus näkyy työntekijöiden tyytyväisyydessä, jolloin hyvä työilmapiiri välittyy myös asiakkaiden keskuuteen luoden positiivista yrityskuvaa.

3.4 Oppimisen jatkuva kehittäminen

Oppiminen on uusiutumista, sopeutumista ja valmistautumista muuttuvaan toimintaympäristöön. Työympäristön ollessa vaihtelevaa ja monipuolista on tärkeää, että osaamisen kehittäminen on jatkuvaa niin työntekijöiden kuin organisaation kannalta. Yritysten tulee siis olla luovia ja innovatiivisia tarjoamiensa palveluiden ja tuot-

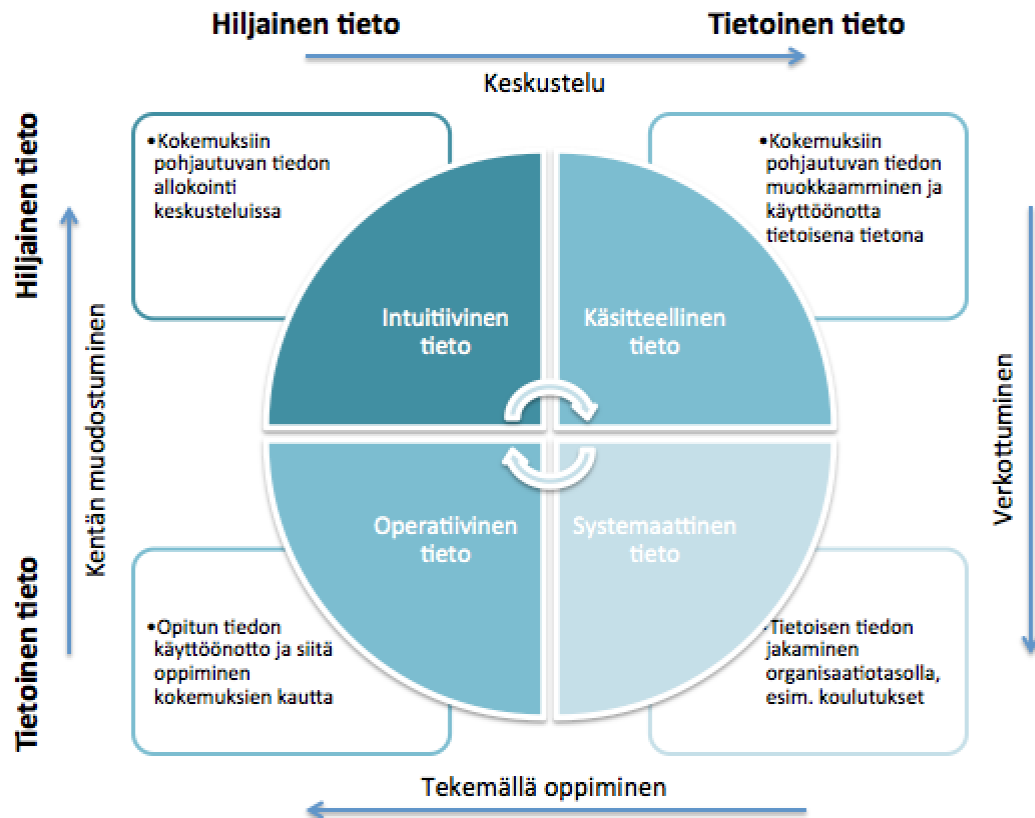
teiden, sekä uuden työntekijän perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen suhteen. (Ojala 2008, 72.)

Valtaosa työelämään liittyvistä opinnoista tapahtuu vasta työelämässä. Viitalan (2012, 183) mukaan jokainen työntekijä vastaa itse omasta oppimisen kehitymisestä, joka on osa suurempaa kokonaisuutta ja muodostaa työyhteisön yhteisen oppimisprosessin. Myös yrityksen on osaltaan tarjottava suotuisat kehitymis- ja oppimismahdollisuudet työntekijälle, näin ollen työntekijän ja yrityksen välille muodostuu kahden kauppaa, jossa molemmat osapuolet sitoutuvat yhteiseen hyvään ja jatkuvaan kehitykseen.

Kokonaisvaltainen ja ennakoiva osaamisen kehittäminen muodostuu, kun organisaatiolla on tarjolla oppimiseen tukea. Tuki rakentuu mahdollisuuksista yhteisölliseen työskentelyyn, kuten esimerkiksi projekti- ja ryhmätyöskentelyyn, jotka edesauttavat yhteisten työskentelytapojen ja -arvojen oppimista. Merkittävimpiä työssä oppimisen kehittämisen keinoja on tehtäväkierto, jolla pyritään luomaan kattava kuva oppimisen tavoitteista. Lisäksi parityöskentely sekä kokeneemman kollegan työskentelyn seuraaminen eli varjostaminen ovat osa merkittävimpiä oppimisen kanavia. Mahdollisuus toimia kouluttajan ja kehittäjän rooleissa sekä laajentaa ja suunnata omaa osaamista kiinnostusten mukaan ylläpitää motivaatiota ja jatkuvaa oppimista. On tärkeää, että yrityksessä viestitään avoimesti työkokemuksista, oppimisista, epäonnistumisista ja onnistumisista, jolloin koko työyhteisö voi yhdessä oppia ja kehittyä. Myös kehityskeskustelut voidaan lukea oppimisen kehittämiseen, kun niiden tarkoitus on asettaa tavoitteita ja edesauttaa osaamisen ja työsuorituksen arvioimista. (Helsilä & Salojärvi, 162.)

Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen syntyy mahdollisimman nopeasti luodusta yhteisestä näkemyksestä ja sen yhteisestä soveltamisesta ja hyödyntämisestä työtehtävissä. Mitä useamman henkilön näkemykset ja kokemukset yhdistetään, sitä helpommin ja nopeammin saavutetaan yhteinen toimintamalli sekä luodaan uutta osaamista ja toimintaa. Oppimisen prosessi käynnistyy tarpeesta, ongelmasta tai haasteesta, johon tarvitaan uutta tietotaitoa ja kokemuksia, joita työntekijät jakavat työyhteisöön. (Ojala 2008, 73.)



Kuva 1. Hiljaisen tiedon muutosprosessi tiedostetuksi tiedoksi (Ojala 2008, 74).

Uusi tieto saa alkunsa kokemuksen kautta intuitiivisesti. Esimerkiksi työntekijä havaitsee toimivan työskentelytavan, jolloin tieto on hiljaista. Työskentelytapa tulee puheeksi kollegan kanssa, jolloin asia tulee tietoiseksi käsitteeksi. Kun työtapaa todetaan toimivaksi työryhmän keskuudessa tieto muuttuu systemaattiseksi tiedoksi, jolloin uuden työtavan käyttöönotto yhdistetään koko organisaation toimintaan. Toimintatapa sisäistetään ja aloitetaan soveltamaan käytäntöön, jolloin tieto muuttuu operatiiviseksi. Uusi opittu toimintamalli aloittaa jälleen tuottamaan kokemuksia ja uutta hiljaista tietoa. (Ojala 2008, 73-74.)



Kuva 2. Organisaation oppiminen (Ojala 2008, 75)

Kuvassa 2 kuvatun oppimisen teorian ja perusedellytysten jälkeen voidaan tutustua tarkemmin organisaation oppimiseen, jonka prosessi on kuvattuna kuvassa 2.

Organisaation oppiminen sisältää useita eri vaiheita, joista ensimmäinen, osaamisen tarve määräytyy siitä, mitä parannettavaa ja kehitettävää organisaatiossa on, sekä mitä osaamista nämä edellyttävät. Jotta organisaatio olisi kykenevä kehittymään ja uudistumaan, se tarvitsee tietoa organisaation ulkopuolelta. Organisaatio ei lähde suoranaisesti tietoa hankkimaan, vaan se tulee ihmisen kautta. Perinteisin tiedonhankinnan menetelmä on ollut koulutukset. On olemassa muitakin tärkeitä kanavia ja keinoja tiedonhankintaan, kuten esimerkiksi kirjojen ja artikkeleiden lukeminen, internet –selaaminen, kurssit ja itseopiskelu. Kukin hankkii tietoa itselleen luontaisimmilla keinoilla. (Ojala 2008, 75.)

Uusi hankittu tieto tulee ensin sisäistää. Jotta sen voisi muuttaa taidoksi ja osaamiseksi, sitä täytyy soveltaa käytäntöön, tai keskustella asiasta toisten, mielellään kokeneempien, kanssa. Hyviä keinoja soveltaa ovat pelit ja leikit, joissa voidaan harjoittaa sosiaalisia ja ihmissuhdetaitoja, joita ei perinteisissä koulutuksissa opeteta. Tärkeää on myös antaa henkilölle tilaa ja aikaa, jotta se kykenee käsittelemään uutta tietoa ja pystyy muuttamaan sen ymmärrykseksi. (Ojala 2008, 75.)

Opittu tieto tulee jakaa työyhteisössä. Kun tieto jaetaan esimerkiksi tiimeissä, siitä kehittyy yhteistä tietoa, joka vuorostaan kehittää yhteistä näkemystä. Yhteinen näkemys muodostuu esimerkiksi siten, että useampi henkilö on hankkinut tietoa samasta asiasta, mutta eri kanavia ja keinoja hyödyntäen. Näiden henkilöiden hankkimat tiedot kyseisestä aiheesta tulee tuoda yhteen ja muodostaa niistä yhteinen näkemys. (Ojala 2008, 75.)

3.5 Työntekijän motivointi

Tärkein edellytys oppimiselle on hyvä motivaatio. Ilman motivaatiota työntekijällä ei ole tavoitetta jota hän haluaa saavuttaa, tästä syystä motivaatiota täytyy ruokkia ja pyrkiä luomaan olosuhteet, jolloin motivaatio syntyy henkilössä sisäisesti huomaamatta. Työntekijän oppimista on verrattu kertolaskuun, jossa motivaatio, taito kysyä ja tarjolla oleva tieto muodostavat kertojat. Mikäli yksikään näistä arvoista on nolla, on myös koko oppiminen nolla. Kun perehdytys toteutetaan hyvin, luo se työntekijälle vastuuta, motivaatiota ja mielenkiintoa työtä kohtaan. (Ojala 2008, 67.)

Yleisin tapa motivoida työntekijää on palkitseminen. Työntekijän työpanos ja osaaminen sekä oman tietotaidon jakaminen suhteutuu usein siihen millaista palkkiota työntekijä ansaitsee. Työstä ansaittu korvaus eli palkka lasketaan usein palkitsemiseksi. Usein työnantaja motivoi työntekijää asettamalla tavoitteita. Tavoitteet saavutettuaan työntekijä ansaitsee ylimääräisen palkkion antamastaan työpanoksesta. Palkkiot voivat olla sekä taloudellisia, materialistisia että henkisiä palkkioita. (Viitala 2012, 137-139.)

3.6 Sopeutuminen työympäristöön

Työntekijän saapuessa uuteen työympäristöön sopeutuminen ja yhteisön jäseneksi pääseminen voi olla haastavaa. Työorganisaation sisällä on voinut muodostua omia yhteisöjä, joille on kehittynyt omat toimintamallit ja normit, jotka uusi tulokas saapuessaan hajottaa. Työelämässä sosiaalistuminen tarkoittaa uuden työntekijän sopeutumista yhdeksi työyhteisön jäseneksi. Työyhteisöllä ja omalla ryhmällä on suuri rooli uuden työntekijän sosiaalistumisessa. Yhtenä sosiaalistumisen tärkeimpänä välineenä toimii perehdytysaika, jolloin uusi työntekijä luo ensimmäiset kontaktit uusiin työtovereihin. Vastaanottavalle työyhteisölle on myös annettava aikaa valmistautua uuden työntekijän saapumiseen. Kun työyhteisö saa valmistautua uuden työntekijän saapumiseen, onnistutaan luomaan uudelle työntekijälle avoin ja auttava työympäristö, jolloin myös uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi.

Usein perehdytysajalle valitaan henkilö, joka vastaa pääasiallisesti perehdyttämisestä ja toimii niin sanotusti uuden työntekijän kummina, jonka puoleen tulokas voi ensisijaisesti kääntyä. Kuitenkin työyhteisön jokainen jäsen osallistuu uuden työntekijän perehdyttämiseen niin tietoisesti kuin tiedostamattakin. Uusi työntekijä tarvitsee aluksi enemmän tukea työtovereiltaan, oppiakseen työympäristön normit, mitä saa ja mitä ei saa tehdä. Avoimessa työympäristössä rikkoutuneet normit ja toimintamallit saadaan muodostettua nopeasti uudelleen täydennetyllä työkokoonpanolla. (Lepistö 2004, 59-60.)

3.7 Tutkimusmenetelmät

Käsitys tieteellisestä tutkimuksesta on muovautunut pitkälti luonnontieteiden pohjalta. Tässä tutkimuksessa on käytetty kahta pääasiallista tutkimusmenetelmää tutkimustuloksen selvittämiseen – kvantitatiivista ja kvalitatiivista. Kun kyseessä on keskisuuri yritys ja yrityksen johto on hyvin tavoitettavissa, osa tutkimuksesta on päätetty toteuttaa kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Kuitenkin ajankäytön ja aikataulutuksen vuoksi, toteutettiin tutkimuksen toinen puolikas tilastollisena internet –kyselynä eli kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. (Alasuutari 1999, 31.)

3.7.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus vaatii tutkijalta absoluuttisuutta. Toisin kuin tilastollisessa tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa ei voida jättää tiettyjä tulosten eroavaisuuksia mysteereiksi, vaan ne tulee selvittää niin, että ne eivät ole ristiriidassa tutkijan esittämän tulkinnan kanssa. (Alasuutari 1999, 38.)

Kvalitatiivinen analyysi koostuu kahdesta eri vaiheesta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistäminen voidaan jakaa myös kahteen eri osa-alueeseen. Ensimmäiseksi tarkastellaan aineistoa vain tietyistä teoreettismetodologisesta näkökulmasta. Kiinnitetään huomio ainoastaan teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaisiin asioihin. Näin analyysin kohteena oleva aineisto pelkistetään hieman hallittavammaksi

määräksi havaintoja. Havaintojen pelkistämisen toinen osa-alue on havaintojen yhdistäminen. Erilliset havainnot yhdistetään yhdeksi, tai ainakin pienemmiksi määräksi havaintoja. Tähän päästäkseen on etsittävä yhdistävä piirre, nimittäjä tai luotava yhdistävä sääntö joka koskee vääjäämättä koko aineistoa. Havainnot yhdistämällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että tavoitteena olisi määritellä tyyppitapauksia, tai keskiarvoja. Laadullisessa analyysissä poikkeus kumoaa säännön. Havaintoja yhdistämällä saatu lopputulos täytyy päteä poikkeuksetta kaikkiin edellä mainittuihin havaintoihin. (Alasuutari 1999, 40-42.)

Kvalitatiivisen analyysin toisesta vaiheesta – arvoituksen ratkaiseminen – käytetään usein nimitystä tulosten tulkinta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa sitä, että laadittujen päätelmien ja käsillä olevien vihjeiden avulla toteutetaan merkitystulkinta tutkittavasta aiheesta. Arvoituksen ratkaisemisessa ei käytetä ainoastaan pelkistettyjä havaintoja, vaan myös tässä vaiheessa otetaan huomioon jo aiemmin esille tulleet havainnot ja haetaan niistä vihjeitä merkitystulkintaan ja koko arvoituksen ratkaisemiseen. (Alasuutari 1999, 44-46)

3.7.2 Haastattelu kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on tutkimusmenetelmä, jota voi hyvin toteutettuna kutsua jopa taiteeksi. Haastattelutyylit ovat erilaisia riippuen haastattelijasta, jokainen prosessi on yksilöllinen ja jokainen haastattelija on oma persoonansa. Kvalitatiivista haastattelua kutsutaan usein epästandardiksi tai epäjohdonmukaiseksi. Jotta haastattelu ei karkaisi käsistä liikaa ja se saataisiin pidettyä edes osittain johdonmukaisena alkuperäisessä aihepiirissä, vaatii tämä haastattelijalta näkemystä ja kuuntelutaitoa pystyäkseen tekemään päätöksiä haastattelun aikana. Haastattelijan on ymmärrettävä tutkittava aihe sekä toimia tietoisesti valitsemallaan metodilla. (Kvale 1996, 13.)

Kvale (1996, 3-5) kuvaa kahta eri haastattelumallia – kaivostyöläinen ja matkailija. Kaivostyöläinen vertauskuvassa tieto on kuin syvälle haudattu arvokas metalli, jonka haastattelija kaivostyöläisen tavoin kaivaa haastateltavasta pinnalle. Tieto tuodaan esille ohjailematta ja johdattelematta haastateltavan vastausta haluttuun suuntaan. Saadun tiedon haastattelija kirjoittaa puhtaaksi paperille tutkiakseen ja

ymmärtääkseen vastauksien kokonaisuutta. Matkaileva haastattelija käy tutkittavan aiheen läpi keskustellen ja antaen vastausten ja kysymysten johdatella keskustelua. Haastattelutilanteessa keskustelu etenee haastattelijan esittämien kysymysten ja välihuomioiden saattamana tutkittavien aihepiirien parissa. On hyvin mahdollista tai jopa tarkoituksen mukaista, että haastattelun aikana haastattelija löytää tutkittavasta aiheesta uusia näkökulmia.

3.8 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Ajankäytön ja aikatauluttamisen vuoksi, ei voitu koko tutkimusta toteuttaa teema-haastatteluina. Toiseksi tutkimusmenetelmäksi otettiin kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen suorittamisen ja onnistumisen ehtona toimii, että tutkija osaa valita juuri oikean kohderyhmän jota tutkia. (Heikkilä 2008, 13-14.)

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä hyödynnetään jo valmiita tilastoja ja tietokantoja, sekä näitä tilastoja kerää myös tutkija itse. Kun tutkija haluaa kerätä tietoa itse, on hänen rakennettava tiedonkeruumenetelmä tutkimusongelmaan sopivaksi. Kvantitatiiviselle tutkimukselle luontainen asia on, että vastauksia kerätään paljon, ja että kerätään valmiilla vastauslomakkeella, johon on annettu vastaajalle mahdolliset vastausvaihtoehdot. Näistä syistä kvantitatiivista tutkimusta pidetään helppona ja vastaajaystävällisenä tutkimuksena. (Heikkilä 2008, 16-19.)

Survey-tutkimus kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä

Monesti nopeana ja tehokkaana tiedonkeruumenetelmänä pidetty survey-, eli kyselytutkimus on oiva tapa kerätä vastauksia kohderyhmiltä. Kysely on helppo toteuttaa Internetin kautta ja jakaa laajalle kohderyhmälle. Lomake lähetetään vastaajille, jonka he tekevät ja palauttavat tutkijalle. Internet -kyselyt ovat yleistyneet helppouden ja edullisuuden vuoksi. (Heikkilä 2008, 18.) Kyseisen tutkimuksen tekeminen vaatii kuitenkin sen, että tutkija osaa kehittää kyselyn, joka on vastaajan kannalta helppokäyttöinen ja tutkijalle itselleen helppo ja yksinkertainen tulkita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007).

4 CASE: NOOA SÄÄSTÖPANKKI OY

4.1 Konttorinjohtajien ja liiketoimintajohtajan haastattelut & niiden tulokset

Yrityshaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina jotka toteutettiin Nooa Säästöpankin konttoreissa pääkaupunkiseudulla. Haastattelut pidettiin kaikille seitsemälle konttorinjohtajalle ja lisäksi liiketoiminnanjohtajalle. Haastatteluiden kesto vaihteli noin puolesta tunnista tuntiin. Häiriöiden ja keskeytysten minimoimiseksi haastattelut pidettiin konttoreiden neuvottelutiloissa suljettujen ovien takana. Ennen virallisen haastattelun aloittamista pyydettiin lupaa haastatteluiden taltioimiseen äänittämällä haastattelutilanne, heille kerrottiin, että haastattelu on osa opinnäytetyötä, sekä kerrottiin tutkimuksen tavoitteista. Alussa käsiteltiin haastattelun aihe ja käsiteltävät näkökulmat. Haastattelut toteutettiin kymmenen päivän aikana, joista ensimmäinen haastattelu oli 10. marraskuuta 2015 ja viimeinen 19. marraskuuta 2015. Anonymiteetin takaamiseksi haastateltavat on nimetty kirjainkoodin mukaisesti täysin sattumanvaraisessa järjestyksessä. Haastattelujen kirjainkoodit ovat: A, B, C, D, E, F, G sekä Liiketoiminnan Johtajan haastattelu erikseen mainittuna.

Haastatteluilla pyrittiin selvittämään konttorinjohtajien sekä liiketoiminnanjohtajan näkemystä perehdyttämisestä. Mikä on perehdytyksen nykytila Nooassa tällä hetkellä ja millä tavalla sitä tulisi muuttaa tai kehittää. Haastattelurunko (Liite 1) oli rakennettu neljään eri osioon seuraavasti:

1. Perustiedot
2. Tämänhetkinen perehdyttäminen
3. Perehdytyksen kehittäminen
4. Perehdytyksen jälkeen

Perustieto –osion tarkoituksena oli toimia niin sanotusti lämmittelijä –osiona. Kysymykset eivät ole suoranaisesti tekemisissä perehdyttämisen kanssa, vaan niiden tarkoitus oli olla helppoja kysymyksiä haastateltavan lämmittämiseksi muita kysymyksiä varten. Osiossa kysyttiin haastateltavan asemaa yrityksessä, kuinka

kauan on työskennellyt yrityksessä ja kuinka pitkään on toiminut nykyisissä tehtävissään.

Toisen osion aiheena oli tämänhetkinen perehdyttäminen yrityksessä. Kun lämmittely –osio oli takana, voitiin siirtyä perehdyttämistä koskeviin kysymyksiin. Kuitenkin ennen kuin kysyttiin yrityksen perehdyttämisestä, kysyttiin mitä perehdyttäminen on ja mitä se pitää sisällään. Tämä kysymys kysyttiin, jotta haastateltavalle tulee ensin käsitystä perehdyttämisestä, jonka jälkeen hän on luonut pohjaa jatkoa varten. Toisessa osiossa tunnusteltiin sellaisia aiheita, kuin perehdyttämisen vastuhenkilöt, tämänhetkinen toteutus, toimivuus sekä millaisia ominaisuuksia haastateltavat odottavat uudelta työntekijältä.

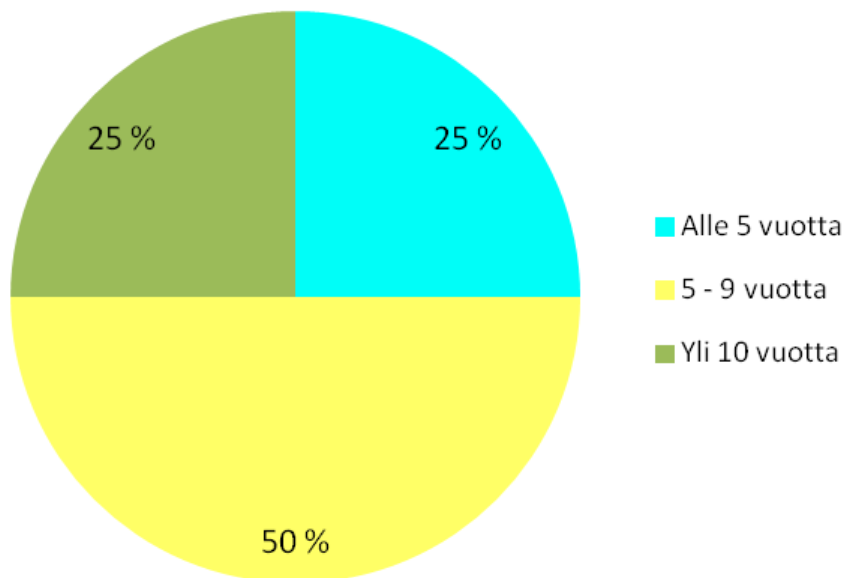
Kolmas osio haastattelupohjasta keskittyi perehdytyksen kehittämiseen. Pyörittiin siis sellaisten aiheiden parissa, kuin perehdytyksen kesto ja sisältö. Kuka on sopiva henkilö perehdyttämään uutta työntekijää, missä tehtävissä hän työskentelee. Osiossa käytiin läpi myös perehdyttämisen mahdollisia kanavia, tavoitteita ja niiden konkretisointia. Miten perehdytys liittyy työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen yritykseen. Lisäksi konttorinjohtajilta kysyttiin miten heidän konttorinsa voisi tukea perehdyttämistä. Liiketoiminnanjohtajalta kysyttiin kuinka hän voisi tukea perehdyttämistä.

Viimeinen osio koostui perehdytyksen jälkeisistä asioista. Osiossa tutkittiin haastateltavien odotuksia perehdytettävältä hänen perehdytysjakson päätyttyä. Seuraavaksi tiedusteltiin heidän mielipiteitä perehdytyksen mittaamisesta ja mittaamisen konkreettisuudesta. Lopuksi kysyttiin, mikäli haastateltavilla oli muita ajatuksia perehdyttämisestä.

4.1.2 Perustiedot

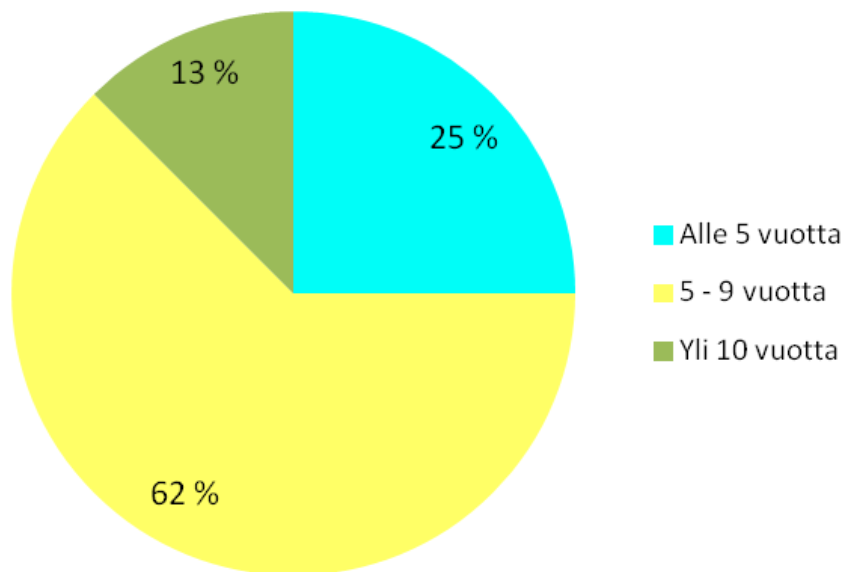
Kysely aloitettiin yksinkertaisilla helposti vastattavilla pohjustuskysymyksillä. Haastattelijoilta tiedusteltiin heidän asemaa Nooa Säästöpankissa, kuinka pitkään he ovat työskennelleet yrityksessä, sekä kuinka pitkään he ovat työskennelleet kyseisissä tehtävissä. Seitsemän kahdeksasta haastateltavasta työskentelee konttorinjohtajan tittelillä ja yksi haastateltava toimii liiketoimintajohtajan asemassa. Kaavio

1 kuvaa, kuinka pitkään haastateltavat ovat työskennelleet Nooa Säästöpankissa. Puolelle vastaajista on kertynyt 5-9 vuotta työkokemusta Nooa Säästöpankissa, jolloin 25% on työskennellyt alle viisi vuotta ja toiset 25% on työskennellyt 10 vuotta tai yli.



Kuvio 1. Työskentely Nooa Säästöpankissa

Kaavio 2 havainnollistaa, kuinka pitkään haastateltavat ovat työskennelleet nykyisissä tehtävissään Nooa Säästöpankissa. Yli puolet vastaajista (62%) on toiminut nykyisissä työtehtävissä 5-9 vuotta. Neljäsosa vastaajista on työskennellyt alle viisi vuotta ja 13%, joka tarkoittaa sitä, että yksi haastattelija on työskennellyt näissä tehtävissä kymmenen vuotta tai yli.



Kuvio 2. Työskentely nykyisissä tehtävissä

4.1.3 Tämänhetkinen perehdyttäminen

Haastateltavilta tiedusteltiin, mitä perehdyttäminen heidän mielestään on ja mitä se pitää sisällään. Valtaosa oli sitä mieltä, että perehdyttäminen on uuden henkilön perehdyttämistä organisaatioon ja sen toimintatapoihin, jolloin uusi työntekijä myös tutustuu paremmin uusiin työkavereihin ja sisäistää heidän tehtävät ja roolit yrityksessä. Haastatteluissa nousi esille, että työtehtävien oppiminen ja järjestelmien osaaminen koettiin tärkeimmiksi perehdytyksen osa-alueiksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että vastaajat kokivat perehdytyksen osa-alueiksi myös pankkiturvallisuus ja –salaisuus asioiden oppimisen, vastaajien mielestä nämä ovat ensimmäisiä asioita jotka käydään läpi. Yhdeksi osaksi perehdytystä katsottiin erilaisten asiakaskohtaamisten läpikäyminen ja niihin opastaminen. Myös kollegoihin sekä konttorien tapoihin tutustumista pidettiin yksinä perehdytyksen osa-alueina.

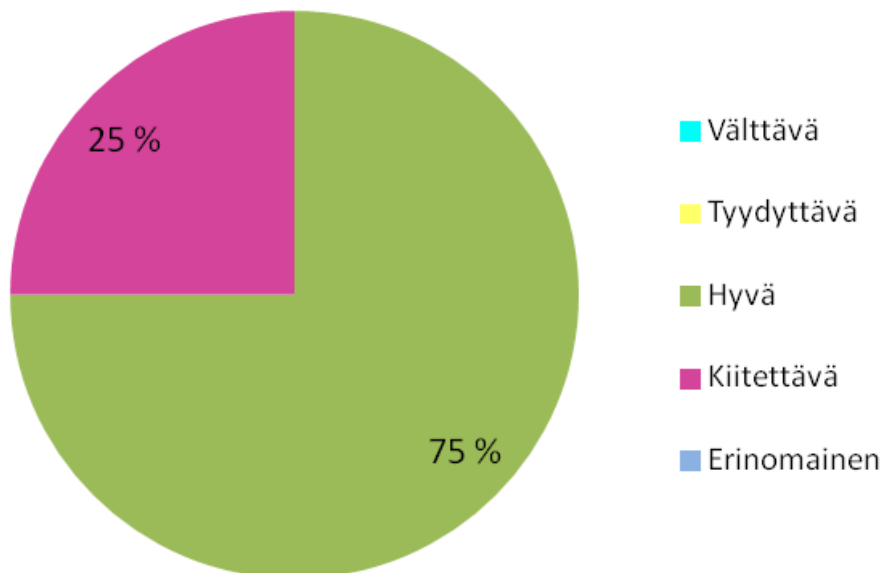
Haastattelijat kertoivat, että perehdytyksestä korkeimmassa vastuussa toimii Nooa Säästöpankin henkilöstöpäällikkö, joka on vastuussa päivittäisasiointitiimin rekrytoinnista sekä perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta. Henkilöstöpäällikkö toteuttaa perehdytyksen käytännön järjestelyt ja valitsee henkilöt, jotka saavat vastuun uuden työntekijän perehdyttämisestä. Konttorinjohtajat olivat sitä mieltä, että heillä on tärkeä rooli perehdytyksessä ja että perehdyttäminen on myös hei-

dän vastuullaan. Konttorinjohtajat perustelivat sitä, että uusi työntekijä on ensimmäisen päivän henkilöstöpäällikön teoreettisessa koulutuksessa, jonka jälkeen hän siirtyy konttoriin, jossa hänen tulisi oppia varsinaiset toiminnalliset tehtävät ja järjestelmät. Konttorinjohtajien mielestä, heidän tulisi toteuttaa perehdytyksen seuranta, kun uusi henkilö vaihtaa konttoria, olisi heidän helpompi pysyä ajan tasalla opituista ja opittavista asioista. Konttorinjohtajat kertoivat, että vain yksi henkilö ei kuitenkaan voi toimia ainoana perehdyttäjänä, vaan että uuden henkilön opettamista on jaettava ja tehtävä yhdessä, jolloin myös muu konttorien väki pääsee tukemaan uuden työntekijän osaamista ja oppimista. Liiketoimintajohtaja ja konttorinjohtajat totesivat, että myös perehdytettävä on itse vastuussa perehdytyksen onnistumisesta, jolloin perehdytettävän tulee olla halukas oppimaan uutta ja kehittämään osaamistaan. Liiketoimintajohtajan kommenttiin aiheesta viitaten ”minua ei voida opettaa, ellen sitä halua vastaanottaa”.

Haastatteluissa nousi esille, että tämän hetkinen perehdyttämisen malli toteutetaan niin, että ensimmäinen päivä aloitetaan lyhyellä ja intensiivisellä päivän mittaisella teoreettisella perehdytyksellä, jonka aikana uusi työntekijä tutustuu Nooa Säästöpankkiin organisaatiotasolla. Teoriapäivän aikana uusi työntekijä saa ensi silmäyksen yrityksen rakenteesta ja siitä ketkä työntekijät toimivat missäkin roolissa ja toimialueella. Intensiivisessä perehdytyspäivässä kerrotaan myös perehdytettävälle Nooa Säästöpankin arvoista, missiosta ja visiosta, lisäksi käydään läpi pankkisalaisuutta sekä työsuhdeasioita. Konttoriin siirtyessä konttorinjohtajat ottavat vastuun ja käyvät läpi uuden työntekijän kanssa konttorin tavat, työtehtävät sekä osoittavat käytännön perehdytyksestä vastaavan henkilön. Konttorinjohtajat kertoivat, että uutta työntekijää perehdytetään tällä hetkellä niin, että hänen kanssaan on toinen samoissa tehtävissä toimiva kollega tukemassa ja antamassa vierihoidtoa yhden tai kahden päivän ajan, jonka jälkeen uusi työntekijä on täysin konttorin voimien varassa. Vierihoidon päätyttyä ja työntekijän jäädessä itsenäisesti tehtäviensä pariin, koulutus ja perehdyttäminen kuitenkin jatkuu muun muassa sähköisten koulutusten välityksellä ”teemavarttien” parissa. Teemavarteissa kerrotaan ja käydään läpi teoreettisesti työtehtäviä, säännöksiä ja toimintatapoja, palveluita ja tuotteita sekä ajankohtaisia uudistuksia. Yhtenä tärkeänä osana perehdytyksen kokonaisuutta nousi esille yrityksen lakimiehen järjestämät rahanpesu- ja

pankkiturvallisuuskoulutukset, jotka järjestetään erillisinä luentoina tai verkkokoulutuksena jokaiselle uudelle työntekijälle.

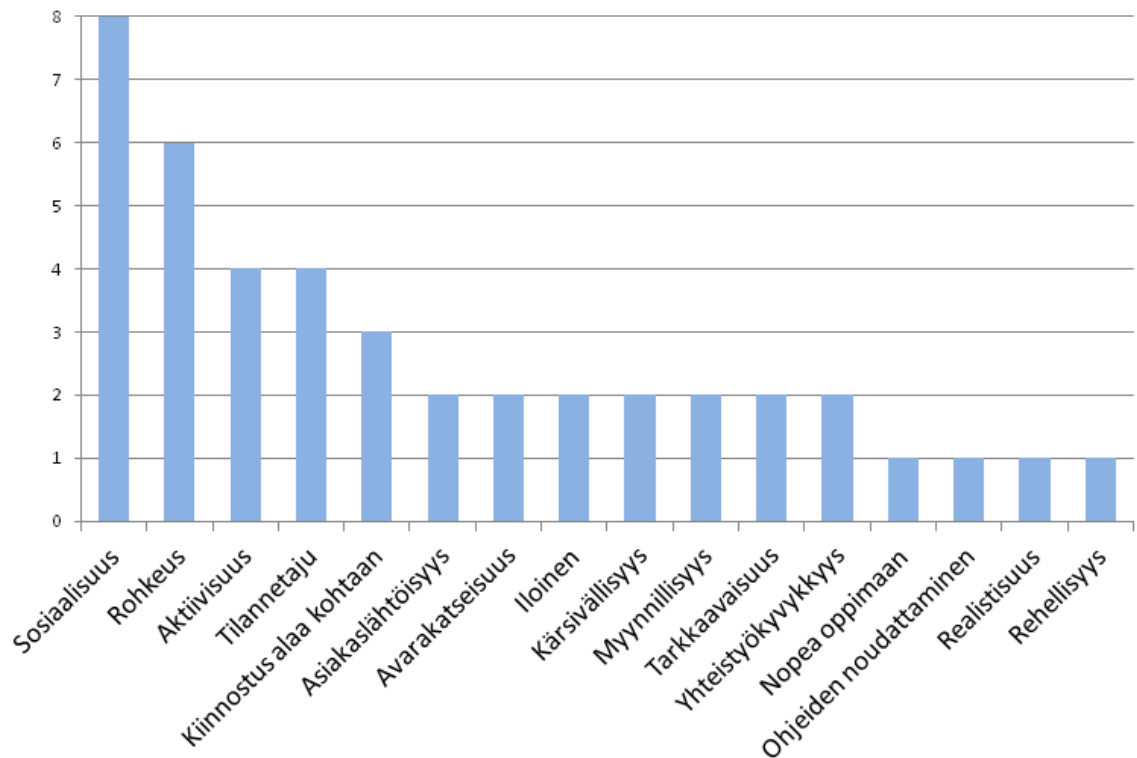
Haastateltavilta kysyttiin kuinka toimivaksi he kokivat tämän hetkisen perehdytyksen. Kuten kaaviossa 3 mainitaan, suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että perehdytys toimii kokonaisuudessaan hyvin. Haastateltavat kuitenkin sanoivat, että perehdytyksessä tulisi jatkossa panostaa enemmän aikaan, jolloin uudella työntekijällä olisi toinen henkilö pidempään antamassa ”vierihoitoa”, jolloin hänellä olisi paremmat valmiudet aloittaa itsenäisen työskentelyn vierihoidon päätyttyä. Konttorinjohtaja F kertoi, että perehdyttäminen on hyvällä tasolla, mutta päivittäistiimi on ollut vasta vuoden toiminnassa, jolloin opittavaa ja kehittymisen varaa on vielä paljon. Haastateltavista 25% oli sitä mieltä, että perehdytys on kiitettävällä tasolla. Heille oli jäänyt päivittäisasiointitiimin työntekijöistä positiiviset kokemukset. Vastaajat myös kokivat, että nykyinen perehdytysmalli on toimivampi kuin mitä aiemmin on ollut, mutta kaipaavat perehdytykseen kuitenkin järjestelmällisyyttä ja tarkempaa seurantaa. Konttorinjohtaja C kertoi, että on oltava selkeämpi jako henkilöstöpäällikön ja konttorinjohtajien tehtävien keskuudessa.



Kuvio 3. Kuinka toimivaksi tämän hetkinen perehdytys koetaan?

Odotukset uuden työntekijän luonteenpiirteistä ja ominaisuuksista toimi yhtenä haastatteluiden keskustelun aiheena. Kuten kaaviosta 4 havaitaan, konttorinjohta-

jat ja liiketoimintajohtaja olivat yksimielisiä siitä, että uuden työntekijän tulisi olla ennen kaikkea sosiaalinen, sillä päivittäisasiointitiimin työntekijän päivä koostuu hyvin pitkälti asiakaskohtaamisista ja –kontakteista, jolloin on pystyttävä luontevaan kanssakäymiseen tuntemattomankin henkilön kanssa. Usein päivittäisasiointitiimin työntekijä on ensimmäinen henkilö, jonka asiakas kohtaa konttoriin tullessaan, joten hänen on kyettävä luomaan avoin ja vastaanottava tunne asiakkaalle. Uudelta työntekijältä odotetaan myös rohkeutta, joka käytännössä voidaan liittää osaksi sosiaalisia taitoja. Työntekijältä vaaditaan rohkeutta luoda kontakti asiakkaaseen ja tarjota palveluita joita asiakas ei välttämättä itse osaa ajatella tarvitsevana. Työtehtävät saattavat toisinaan olla haastavia ja hankalia, jolloin työntekijän on kyettävä sopeutumaan hankaliinkin tilanteisiin ja luottamaan omaan osaamiseensa. Kolmanneksi tärkeimpinä ominaisuuksina nousivat esille aktiivisuus ja tilannetaju. Työntekijältä toivotaan oma-aloitteisuutta työtehtävissä sekä tahtoa oppia ja kehittää itseään. Työtehtävät vaativat myös tilannetajua, koska jokainen asiakas on erilainen, on jokaiselle kyettävä löytämään oikeat ratkaisut ja tuotteet sekä palvelut. Lisäksi uudelta työntekijältä odotettuja ominaisuuksia olivat kiinnostus alaa kohtaan, asiakaslähtöisyys, avarakatseisuus, iloisuus, kärsivällisyys, myynnillisuus, tarkkaavaisuus, yhteistyökyvykyys, nopeaa asioiden oppimista, ohjeiden noudattaminen, realistisuus sekä rehellisyys.

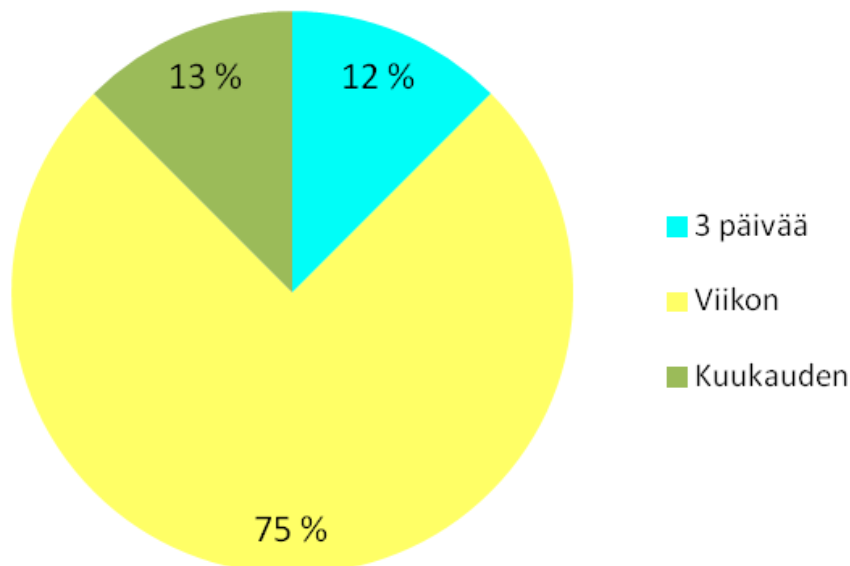


Kuvio 4. Uudelta työntekijältä odotetut luonteenpiirteet

4.1.4 Perehdytyksen kehityskohteet

Haastatteluiden aikana yhtenä keskustelun aiheena oli perehdytysjakson sopiva kesto. Valtaosan mielestä perehdytyksen tulisi olla viikon mittainen, kuten kaavios-
ta 5 voidaan havaita. Liiketoimintajohtaja kertoi, että viikossa kerkeää kohtaamaan monipuolisesti erilaisia asiakkaita ja tilanteita, jotka antavat riittävät toistomäärät pääasiallisiin tehtäviin ja opettavat sopeutumaan tilanteisiin, jolloin uusi työntekijä pystyy seisomaan omilla jaloillaan ja on kaikin puolin kyvykäs toimimaan itsenäisesti tehtävissään. Konttorinjohtaja B oli myös sitä mieltä, että viikko olisi sopiva kesto intensiiviselle perehdytysajalle ja että perehdytys tulisi toteuttaa useassa eri konttorissa, koska asiakaskunta on vaihtelevaa joka, täten luo erilaisia tilanteita. Kolme kahdeksasta konttorinjohtajasta mainitsivat myös, että perehdytysjakson tulisi olla tapauskohtainen ja ottaa huomioon työntekijöiden taustat ja kokemukset. Onko heillä kokemusta rahoitusosalta, ovatko he työskennelleet Säästöpankkiryh-
mässä, jolloin järjestelmät ovat tulleet tutuiksi. Lisäksi tulisi myös ottaa huomioon, että toiset ovat nopeampia tai hitaampia oppimaan kuin toiset.

Konttorinjohtaja F:n mielestä lähiperehdytyksessä ei tarvitse oppia muita asioita kuin työaseman käynnistämisen, järjestelmien ja perusasioiden oppimisen, sekä täytyy tietää alan termejä, jolloin perehdytykselle sopiva kesto olisi 3 päivää. Konttorinjohtaja G kertoi, että uudella työntekijällä tulisi olla kuukauden mittainen intensiivinen perehdytysjakso, jolloin hänellä olisi jatkuvasti tukihenkilö hyvin lähellä. Tarkoitus on, että aina kun perehdytettävällä tulee kysyttävää tai ongelmia, niin joku pystyisi avustamaan, ettei tulisi tilannetta, jolloin asiantuntijat ovat kaikki varattuina ja uusi työntekijä ei saisi nopeaa apua. Konttorinjohtaja G lisäsi myös, että perehdytysjakson tulisi olla pidempi kestoisempi, koska valta-osa päivittäisasiointitiimin työntekijöistä ovat opiskelijoita ja tekevät osa-aikaista työtä, jolloin heidän työskentelymahdollisuudet ovat rajalliset, joka puolestaan hidastaa oppimista ja tehtävien rutinoitumista.



Kuvio 5. Kuinka pitkään perehdytyksen tulisi kestää?

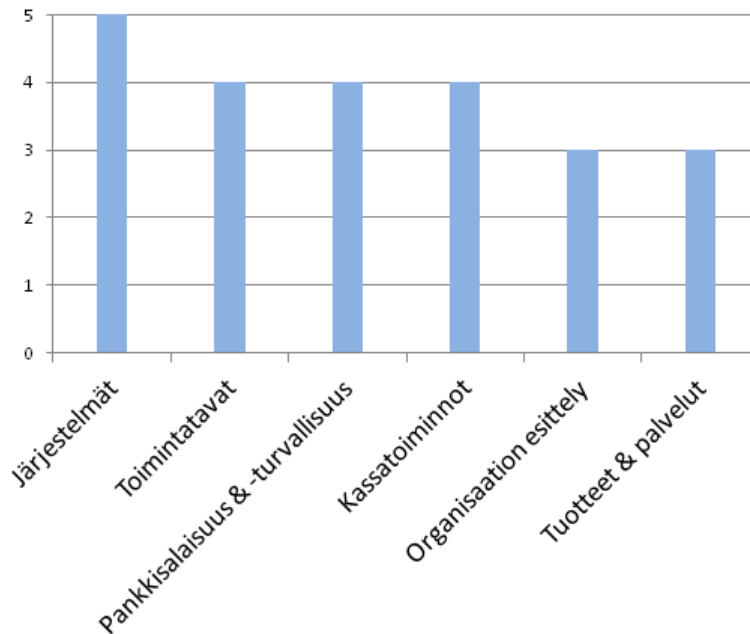
Haastatteluissa keskusteltiin siitä, kuka olisi sopiva henkilö vastaamaan perehdytyksestä. Valta-osa haastateltavista oli sitä mieltä, että uuden työntekijän opettaminen työtehtäviin tulisi olla yhteisvastuullista, jossa useat eri henkilöt toimivat eri vastuualueilla. Konttorinjohtajat E ja G kuvailivat vastuun jakautumisen niin, että päävastuu perehdytyksestä on henkilöstöpäälliköllä, joka hoitaa perehdytyksen järjestelyt ja resurssit, sekä jakaa vastuun konttorinjohtajille. Konttorinjohtajat puolestaan kehittävät perehdytyksen seuranta yhteistyössä ja pitävät huolen siitä, että konttoreissa ollaan ajan tasalla uuden työntekijän perehdytyksen etenemisestä. Konttorinjohtajien vastuulla on myös se, että heillä on konttoreissaan tarpeelli-

set valmiudet uuden työntekijän perehdyttämiseen. Lisäksi konttorinjohtajat E ja G lisäsivät aiheeseen myös sen, että kokeneempi kollega päivittäisasiointitiimistä on tärkeässä roolissa perehdyttämisen onnistumisen kannalta ja että, heidän vastuulla on uuden työntekijän päivittäisiin työtehtäviin perehdyttäminen.

Haastatteluissa keskusteltiin siitä, mitä asioita perehdytyksen tulisi sisältää. Konttorinjohtajilla oli melko tasaisesti samanlaisia mielipiteitä perehdytyksen sisällön suhteen, kuten kaaviosta 6 voidaan havaita. Tärkeimmäksi asiaksi perehdytyksen sisällöstä osoittautui järjestelmien käytön opettaminen, koska käytännössä työntekeä pohjautuu järjestelmien käyttöön ja niiden hallintaan. Konttorinjohtaja F oli sitä mieltä, että työtehtävät tulevat itsestään ajan mittaan, tärkeintä on koneen ja järjestelmien hallinta, jottei tarvitse jokaiseen asiakastilanteeseen toista henkilöä.

Toiseksi tärkeimpinä asioina nousivat esille toimintatavat, pankkiturvallisuus ja –salaisuus sekä kassatoiminnot. Uuden työntekijän tulisi saada hyvä käsitys pankin toimintatavoista, jotta hän saisi osviittaa siitä miten voidaan ja miten ei voida toimia. Haastatteluissa keskusteltiin myös pankkisalaisuudesta ja –turvallisuudesta, jotka ovat tärkeitä muun muassa siksi, että ne turvaavat pankin toiminnan perustaa ja suojelee asiakkaiden yksityisyyttä. Myös kassatoiminnot osoittautuivat tärkeäksi osaksi perehdytystä, koska uuden päivittäisasiointitiimin työntekijän päävastuualue tulee olemaan kassatoimintojen hallinta. Konttorinjohtaja G sanoi kassatoimintojen opettamisen tärkeäksi siksi, koska kassatoimihenkilö vastaa yksin konttorin rahoista ja mikäli päivän loppukassa heittää, on se yksin kassatoimihenkilön vastuulla, eikä kenenkään muun.

Haastateltavat kertoivat, että myös organisaation esittely on tärkeää, sillä uuden työntekijän tulisi tuntee yritys jossa työskentelee ja hänen tulisi ymmärtää syyt toimintaperiaatteisiin. Liiketoimintajohtaja kertoi, että on tärkeää opettaa uudelle työntekijälle yrityksen historiaa, ja avata hänelle yrityksen vision ja mission, jotta hänellä olisi käsitys siitä, mihin tarinaan on tulossa mukaan. Myös tuotteet ja palvelut saivat huomiota haastatteluissa. Konttorinjohtaja G oli sitä mieltä, että tuotteet ja palvelut ovat pankkialan pääelinkeino, jotka ovat ehdottomasti käytävä läpi perehdytettävän kanssa, jotta hänellä olisi perehdytyksen päätyttyä mahdollisimman hyvät eväät kohdatessaan myynnillisiä tilanteita.



Kuvio 6. Mitä perehdytyksen tulisi sisältää?

Yhtenä haastatteluiden aihealueena oli kuinka perehdyttämistä tulisi seurata. Konttorinjohtajat kertoivat, että tärkeintä on kysyä perehdytettävältä itseltään tihein ja tasaisin väliajoin, kuinka on mennyt ja mitkä asiat vaikuttavat helpoilta ja mitkä hankailta. Konttorinjohtaja D:n näkemys seurannasta oli, että uuden työntekijän kehitystä on kysyttävä myös muilta kuin perehdytettävältä itseltään, koska myös konttorissa toimivat henkilöt pääsevät seuraamaan uuden työntekijän oppimista erittäin läheltä.

Suurta kannatusta perehdytyksen seurantaan sai konkreettisen seurantalistan toteuttaminen, jossa tulevat ilmi perehdytettävän vahvuus- ja heikkousalueet, jotta tiedetään mitkä asiat vaativat enemmän huomiota ja mitkä asiat onnistuvat jo paremmin. Konttorinjohtaja F ilmaisi asian niin, että konttoreilla olisi hyvä olla lista jota käydään säännöllisesti läpi tehtävistä jotka sujuvat ja jotka eivät, sekä lisäksi sama lista tulisi olla päivittäisasiointitiimin jäsenillä, jota he seuraavat lähiperehdytyksen aikana ja ottavat vastuulleen sen aktiivisen päivittämisen. Useat konttorinjohtajat olivat vakuuttuneita siitä, että myös perehdytettävällä on itsellään vastuu kertoa omista taidoistaan ja asioista jotka tuntuvat haastavilta ja kokee tarvitsevänsä lisää harjoitusta kyseisellä osa-alueella. Konttorinjohtaja A sanoi, että perehdytettävän on pystyttävä kehumään itseään omalle esimiehelleen, jotta koko

työympäristö on tietoinen uuden työntekijän taidoista ja voi luottaa, että hän jo hallitsee kyseiset työtehtävät.

Haastateltavilta tiedusteltiin heidän mielestään tärkeintä perehdyttämisessä käytettävää kanavaa. Jokainen vastaajista oli sitä mieltä, että tärkeintä oli vierihoito, jolloin toinen päivittäisasiointitiimin jäsen on jatkuvasti läsnä opettamassa uutta työntekijää. Kuitenkin haastatteluissa tarkennettiin vielä kysymystä siten, että mikä olisi tärkein perehdyttämisen kanava vierihoidon lisäksi. Useita mainintoja sai yrityksessä sisäiseen kommunikointiin käytettävä Lync –työkalu, jonka konttorinjohtaja C kertoi olevan hyvä siksi, koska sillä saadaan järjestettyä koulutuksia koko päivittäisasiointitiimille, joita voidaan hyödyntää tuotteisiin ja palveluihin sekä niiden avulla on mutkattomampaa jakaa työntekijöille asioita uudistuksista, kuten esimerkiksi markkinainformaatiota.

Konttorinjohtaja G sekä liiketoimintajohtaja olivat sitä mieltä, että tärkein perehdyttämisen kanava on työntekijän kanssa keskustelu kasvotusten. He molemmat kertoivat, että kun perehdytettävä pääsee keskustelemaan kasvotusten yhden tai useamman henkilön kanssa samanaikaisesti, tulee niin sanotusti konstailematon asia esille, jolloin päästään reagoimaan tarpeisiin ja ongelma-alueisiin nopeammin. Konttorinjohtaja A lisäsi, että myyntikeskustelut ovat mainio kanava jota hyödyntää perehdytyksessä, jolloin jokainen opettaa toistaan oppimisestaan asioista. Myös puhelinkeskustelut saivat kannatusta perehdytyksessä käytetyistä kanavista, josta konttorinjohtaja B tarkensi, että puhelinkeskusteluissa kuulee äänensävyjä jotka vievät pois kirjoittamisen tasapaksuisuutta ja myös siten on helpompi selittää asiansa kuin kirjoittamalla. Konttorinjohtaja F oli vahvasti sitä mieltä, että vierihoidon jälkeen tärkein perehdyttämisen kanava on itse perehdytettävän sisälukutaito, jolloin perehdytettävä ymmärtää lukemaansa, koska jokaisella on velvollisuus lukea ohjeita ja ottaa asioista selvää, sekä sisäistää oikeat tavat toimia.

Seuraava keskustelunaihe haastatteluissa oli kuinka perehdyttämisen tavoitteet tulisi konkretisoida. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että jatkuvilla kehityskeskusteluilla saadaan tavoitteet konkretisoitua ja niillä olisi myös helppo pysyä kartalla uuden henkilön oppimisesta. Haastateltavat kertoivat, että myös seurantalistoilla pysytään hyvin kartalla siitä, mitä on opittu ja mitä tulisi oppia. Konttorinjohtaja F kertoi, että jatkuvilla yhden tai kahden viikon välein pidetyillä kehityskeskus-

teluilla pystytään kartoittamaan uuden yhdessä uuden työntekijän kanssa nykyhetkeä oppimisessa ja mihin tulisi kiinnittää huomiota tavoitteiden saavuttamiseksi, lisäksi näissä kehityskeskusteluissa täydennettäisiin seurantalistaa siitä, mitä asioita henkilö on oppinut ja missä täytyy vielä kehittää osaamistaan, lisäksi seurantalistaan tulisi myös mainita uuden henkilön asiakaspalvelukyvykkyys. Konttorinjohtajat C ja E kertoivat, että perehdytettävällä voisi olla mahdollista pitää noin kuukauden kuluttua perehdytyksestä pieni vapaamuotoinen tentti perehdytyksestä, jotta saataisiin hieman lisänäkemyksiä hänen osaamisen tasoon.

Seitsemän kahdeksasta haastateltavasta uskoi, että hyvä perehdytys motivoi uutta työntekijää onnistumaan työssään. He kertoivat, että kun uudelle työntekijälle tulee varmuus, että vähintäänkin ymmärtää miten pitää toimia, niin silloin uskaltaa tehdä enemmän ja täten kokee onnistumisiakin enemmän, joka puolestaan ruokkii motivaatiota. Motivaation ruokkijana voi toimia aivan hyvin sellainenkin asia, että uuden työntekijän ei tarvitse päivän aikana kysyä muilta neuvoja kertaakaan. Liiketoimintajohtaja kertoi, että hyvä perehdytys motivoi uutta työntekijää myös siltä kannalta, että kun organisaatio ja työtoverit tulevat nopeammin tutuiksi ja he luovat hänelle tervetulleen olon, on silloin myös organisaation kulttuuriin sopeutuminen helpompaa ja pehmeämpää. Konttorinjohtaja D oli sitä mieltä asiasta, että työntekijän on helpompi tehdä töitä, kun perehdytys on toteutettu hyvin, jolloin ei ole tiedottomana töissä, joka tuo työntekijälle varmuutta, karsii pelkoa ja luo hänelle turvallisuuden tunnetta.

Konttorinjohtaja F ei ollut varma siitä motivoiko hyvä perehdytys uutta työntekijää, mutta hänen mielestään se ei ainakaan lannista tai hädä työntekijää pois talosta. Hän uskoo, että ihmiset pärjäävät ilman täydellistä perehdytystä ja pystyvät silti oppimaan uutta. Konttorinjohtaja F lisäsi sen, että päivittäisasiointitiimin vaihtuvuus on suurta johtuen siitä, että suurin osa on opiskelijoita, jolloin haluttu ura ei välttämättä edes ole rahoitusosalalla, jolloin perehdytys ei välttämättä ole tärkein asia henkilön motivoinnissa. Hänen mielestään hyvä perehdytys kuitenkin toimii yritykselle mainiona käyntikorttina ja edesauttaa tuloksen tekemistä.

Haastateltavilta tiedusteltiin millä keinoilla uusi työntekijä saadaan sitoutumaan yritykseen perehdyttämisen näkökulmasta. Heidän mielestään työntekijää sitouttaa rohkaiseminen työntekoon ja kerrotaan etenemismahdollisuuksista hänelle silloin

kun työt tehdään hyvin. Monen mielestä uuden työntekijän sitouttamista edesauttaa se, kun uusi työntekijä kokee olevansa osa työporukkaa ja tiimiä. Liiketoimintajohtaja kertoi, että kun ihmisen perustarpeet saadaan tyydytetyksi, niin hän haluaa jäädä, johon hän lisäsi sanonnan, että ”mikä saa miehen pelaamaan golfia sateella”. Liiketoimintajohtaja kertoi kuitenkin, että hänen mielestään sitouttaminen on väärä sana tälle asialle, hän kertoi, että hänen mielestään sitouttaminen kuulostaa kahlitsemiselta, jota hän ei halua. Hänen mielestään kun henkilöllä on motivaatiota tehdä niin hän tekee, mutta henkilö ei jää alalle, jos hänellä on muita urasuunnitelmia mielessään. Konttorinjohtaja F kertoi, että vaikka kuinka hyvin henkilö perehdytetään, niin se ei välttämättä takaa sitä, että hän jää yritykseen työskentelemään. Henkilön omat opintosuunnitelmat vaikuttavat hyvin paljon siihen millä alalla haluaa uransa luoda, jos suunnitelmat ovat jollain muulla kuin pankkialalla, niin perehdyttämisellä ei voida vaikuttaa lainkaan henkilön sitoutumiseen.

Seuraavaksi konttorinjohtajilta ja liiketoimintajohtajalta kysyttiin, miten he ja heidän konttorit voisivat tukea perehdyttämistä. Kuusi seitsemästä konttorinjohtajasta kertoi, he pystyvät tukemaan perehdyttämistä tietyillä osa-alueilla. Heidän mielestään heidän vastuulla on löytää tietyt henkilöt konttorin sisältä, jotka voivat perehdyttää uutta henkilöä omien vahvuuksiensa mukaan. Lisäksi he pyrkivät siihen, että konttorin henkilöstö tutustuu uuteen työntekijään, on saatavilla ja asennoituvat positiivisesti häntä kohtaan, jotta hän uskaltaisi paremmin kysyä apua mikäli sitä tarvitsee. Konttorinjohtaja E kertoi, että hän pyrkii keskustelemaan uuden työntekijän kanssa viihtyvyydestä uudessa työpaikassa ja työoloista, esimerkiksi työpisteen toimivuudesta. Konttorinjohtajat myös pyrkivät siihen, että työntekijä saa heti alusta lähtien edes vähän tietoa sekä taitoja rahoitus- ja sijoituspuoliin asiantuntijoilta, jotta hän osaisi sitten paremmin suunnitella oman suuntautumisensa tulevaisuutta ajatellen. Liiketoimintajohtaja lupasi tukea perehdyttämistä, purkamalla filosofiaansa muille sekä viestimällä omia ajatuksiaan eteenpäin. Liiketoimintajohtaja tahtoo, että uusi henkilö oppii itsestään parhaimman mahdollisen itsensä. Konttorinjohtaja D:n mielestä konttorin on haastavaa lähteä tukemaan perehdyttämistä, koska tavoiteasetanta ei ohjaa henkilöstöä opettamaan muita ihmisiä, jolloin tavoitteissa pärjääminen ei mahdollista toisten opettamista. Hän lisäsi, että jotta konttori voisi tukea perehdyttämistä paremmin, olisi saatava lisää resursseja.

4.1.5 Odotukset perehdytyksen jälkeen

Tässä osiossa selvitettiin konttorinjohtajilta ja liiketoimintajohtajalta, mitä odotuksia heillä on perehdytyksen jälkeen ja miten onnistumista tulisi mitata, sekä heiltä kysyttiin, mikäli heillä olisi ollut muuta lisättävää perehdytyksen aihepiiriin. Konttorinjohtajia ja liiketoimintajohtajaa yhdisti se odotus uudelta työntekijältä perehdytyksen päätyttyä, että uudella työntekijällä olisi rohkeutta. Rohkeutta kysyä pyytää apua tilanteissa joissa ei tiedä tai ole varma kuinka toimia, rohkeutta antaa vääräämätöntä asiakaspalvelua ja rohkeutta pitää omia puoliaan. Vastajat odottavat juuri perehdytetyltä henkilöltä itsenäistä työskentelyä sillä tasolla, että jokaisessa asiassa ei tarvitsisi tukeutua muihin, sekä he toivovat työntekijältä omaa osallistumista konttorien toimintaan, jolloin hän haluaa olla osana tiimiä ja tuo omia näkemyksiä työskentelyyn. Konttorinjohtaja G toivoo uudelta työntekijältä tavoitteita tukevaa työskentelyä, jolloin täytyy olla myynnillisyyttä ja huomata milloin olisi hyvä koittaa varata asiakkaalle aika asiantuntijan kanssa. Konttorinjohtaja F sanoi, että järjestelmiä ei tarvitse täysin osata, eikä niitä voikaan osata täysin, vaan ne oppii ajallaan toistojen avulla. Tärkeämpää on tuoda oma panos ja halu työskentelyyn ja olla osana porukkaa. Konttorinjohtaja B toivoo, että uudella työntekijällä olisi jotain tietoutta pankin ja eri konttorien toimintatavoista ja toivoo myös, että olisi motivaatiota oppimiseen ja itsensä jatkuvaan kehittämiseen. Liiketoimintajohtaja toivoo juuri perehdytetyltä asennetta, että ei ole väliä mitä hänen eteen tuodaan, niin varmasti tietää pystyvänsä itse selvittämään ja etsimään tietoa asiasta.

Valta-osa vastaajista oli sitä mieltä, että paras perehdyttämisen onnistumisen mittari on kuinka perehdytettävä pystyy toimimaan tehtävissään perehdytyksen päätyttyä, jolloin perehdytyksen onnistuminen näkyy uuden työntekijän tekemisessä. He myös lisäsivät siihen, että mainio tapa pysyä kartalla henkilön osaamisesta ja taidoista on myös kehityskeskustelut, joita tulisi olla jatkuvasti perehdytyksen jälkeenkin. Konttorinjohtaja C:n mielestä perehdytyksen onnistumisen mittaaminen voidaan toteuttaa jo aiemmin tuloksissa mainitulla seurantalistalla, josta nähdään hallitut taidot ja epävarmat osa-alueet. Hän myös lisäsi, että listan tulisi olla myös kollegoiden nähtävillä, jotta myös he osaavat suhtautua vasta perehdytettyyn työntekijään oikein ja tietävät mitä asioita lähteä kehittämään yhdessä hänen kans-

saan. Konttorinjohtaja A kertoi, että mikäli uusi työntekijä pystyy suorittamaan omat työtehtävänsä itsenäisesti, niin perehdytyksessä on onnistuttu.

Viimeisenä haastateltavilta kysyttiin, mikäli heillä olisi ollut muita ajatuksia perehdyttämisestä. Konttorinjohtaja B toivoo yhtenäistä perehdyttämistä. Hänen mielestään konttoreiden eroavat toimintatavat eivät saisi vaikuttaa perehdyttämiseen, vaan kaikille täytyisi järjestää tasapuolinen perehdytys konttorista riippumatta. Liiketoimintajohtaja tahtoi, että perehdytettävä tuotaisiin organisaation kulttuuriin ja toimintaan mukaan. Konttorinjohtaja E:n mielestä perehdyttämiselle täytyisi asettaa kunnolliset resurssit ja että konttoreita täytyisi jatkossa informoida enemmän perehdytettävistä ja konttorilta toivotusta tukemisesta. Konttorinjohtaja G kertoi rekrytoinnin olevan kaikessa tärkeimpänä, jolloin saadaan oikea henkilö oikeaan tehtävään, jossa hänen mielestään on onnistuttu hyvin tähän mennessä.

4.2 Päivittäistiimin kysely ja sen tulokset

Päivittäistiimin kysely toteutettiin internet –kyselynä ajankäytön ja aikataulutuksen vuoksi. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa uusien päivittäisasiointitiimiin rekrytoitujen palveluneuvojen kokemuksia työskentelyn aloittamisesta ja heidän perehdyttämisestä Nooa Säästöpankissa. Kyselyn alkuteksteissä kerrottiin vastaajille, että kysely toteutetaan anonymisti. Anonymiteetillä pyrittiin siihen, että saataisiin vastaajista mahdollisimman kattavat ja rehelliset vastaukset tutkimuksen tekoa varten.

Kysely oli jaettu kolmeen osioon; taustatiedot, omat kokemukset perehdyttämisestä ja kehitysideat. Kyselyyn asetettiin mahdollisuus keskeyttää vastaaminen jokaisen kysymyksen jälkeen, jottei kysely häiritsisi asiakaskohtaamisia ja antaaksemme vastaajille vastausrauha. Keskeyttämisen jälkeen vastaajat pystyivät jatkamaan kyselyä keskeyttämisestään kohdasta. Vastaajille kerrottiin, että kyselyyn vastaaminen vie n. 10–20 minuuttia. Vastaajia myös kiitettiin vastaamisesta sekä kyselyn alussa, että lopussa.

Taustatiedot -osiossa kysyttiin vastaajien ikää, kuinka pitkään he ovat työskennelleet Nooa Säästöpankissa ja mitä tekivät ennen Nooa Säästöpankkiin tuloa. Kysymykset kysyttiin selvittääksemme, minkälaiselta pohjalta työntekijät ovat astuneet

tehtäviinsä. Näillä keinoilla haluttiin kartoittaa mikäli mahdolliset eroavaisuudet ovat liitoksissa vastaajien taustoihin ja perehdyttämisen kokemukseen.

Seuraavassa osiossa – Omat kokemukset perehdytyksestä – otettiin selvää vastaajien omia kokemuksia perehdyttämisestä ja siitä mitä tunteita ja mielipiteitä tiettyt asiat perehdytyksessä heissä herättivät. Osiossa tiedusteltiin vastaajilta perehdytyksen kestoa ja sitä kuinka hyvin tai huonosti he kokivat tiettyjen perehdytysaikaa kuuluvien osuuksien toteutuneen. Päivittäistiimin jäsenten ollessa valtaosa opiskelijoita, on konttoreiden vaihtuvuus myös luontainen osa työkuva. Tästä syystä heiltä tiedusteltiin, mikäli perehdytys tapahtui samassa konttorissa tai useammassa ja kuinka he kokivat sen vaikuttaneen oppimiseen. Lisäksi vastaajia pyydettiin asettamaan Nooa Säästöpankissa käytössä oleville viestinnän kanaville tärkeysarvo, saadaksemme kuvaa siitä mitä kanavia tulee myös jatkossa käyttää aktiivisesti perehdytyksen ja sen jälkeisenä aikana. Tiimin jäseniltä myös tiedusteltiin saamaansa tukea perehdytyksen jälkeisenä aikana.

Kyselyn viimeinen osio – kehitysideat - koostui lähes täysin vapaamuotoisista vastauksista. Kehittämisen ollessa kyselyn suurimpaan arvoon noussut osio, koettiin, että valmiita vastauksia ei voida asettaa, vaan vastaajien on itse annetta omin sanoin vastauksensa. Kehitysidea-osiossa kysyttiin perehdyttämisen jälkeisiä tunteita ja mitä he jäivät perehdytysajasta, perehdyttäjältä ja konttoreilta. Vastaajilta tiedusteltiin mahdollisia muutosehdotuksia perehdytystapaan. Lisäksi heitä pyydettiin kertomaan mitä olisivat halunneet käsiteltävän tarkemmin, ja kuinka pitkään perehdytyksen tulisi heidän mielestään kestää. Lopussa kerrottiin vastaajalle, että vastausten yhteenveto tulee näkymään tutkimuksessa ja sen tuloksissa. Heitä myös kiitettiin antamistaan vastauksista ja käyttämästään ajasta kyselyn kanssa.

4.2.1 Päivittäistiimin tulokset

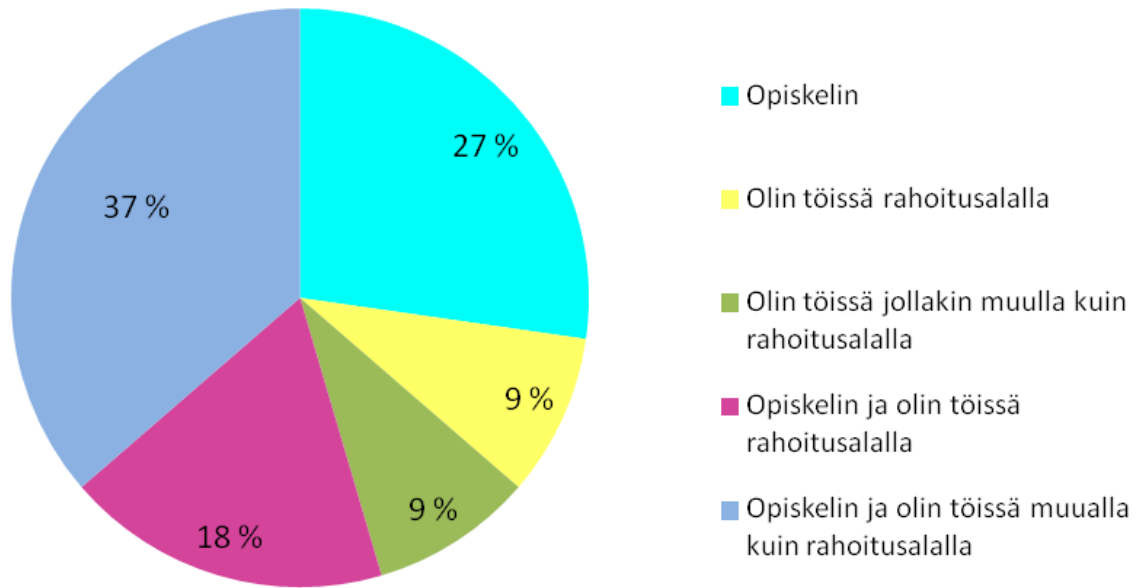
Päivittäistiimin kysely lähetettiin 13 työntekijälle. Vastauksia saatiin kerättyä 11 kappaletta. Vilpaksen (2008) mukaan internetkyselyiden vastausprosentti sijoittuu 20–80 prosentin välille. Mikäli vastausprosentti jäisi alle 20, tulos olisi heikko ja tuloksiin tulisi suhtautua kriittisesti. Mikäli vastausprosentti ylittää 60, on tulos silloin hyvä ja sitä voidaan pitää varteenotettavana. Lisäksi, jotta tutkimusta voitaisiin

pitää adekvaattina tulisi vastauksia kerätä määrällisesti vähintään 30 kappaletta. Kuitenkin kysely koostuu suurimmaksi osaksi vapaamuotoisista vastauskentistä, joten vastaukset ovat niin sanotusti enemmän kvalitatiiviseen tutkimukseen kuin kvantitatiiviseen. Kysely rakennettiin pääosin vapaamuotoisista kentistä kerätäksemme mahdollisimman laajoja ja kattavia vastauksia. Ajallisesti ei ollut mahdollista haastatella vastaajia erikseen, eikä kaikkien vastaajien saaminen samoihin tiloihin ryhmähaastatteluun ollut mahdollista.

4.2.2 Taustatiedot

Tutkimukseen vastasi 11 henkilöä, jotka jakautuivat iältään kahteen ryhmään. Vastanneista 82% oli 21-26-vuotiaita ja 18% oli 27-33 vuotiaita. Vastanneista 56%:lla, eli suurimmalla osalla oli kokemusta Nooa Säästöpankissa työskentelystä kuudesta kuukaudesta vuoteen. Vastaajista noin 27%:lla oli vähemmän kokemusta Nooa Säästöpankissa työskentelystä ja olivat työskennelleet Nooa Säästöpankissa alle kuusi kuukautta. Loput 27% vastanneista olivat kerryttäneet työkokemustaan Nooa Säästöpankissa jo pidempään ja olivat työskennelleet yrityksessä jo yli vuoden.

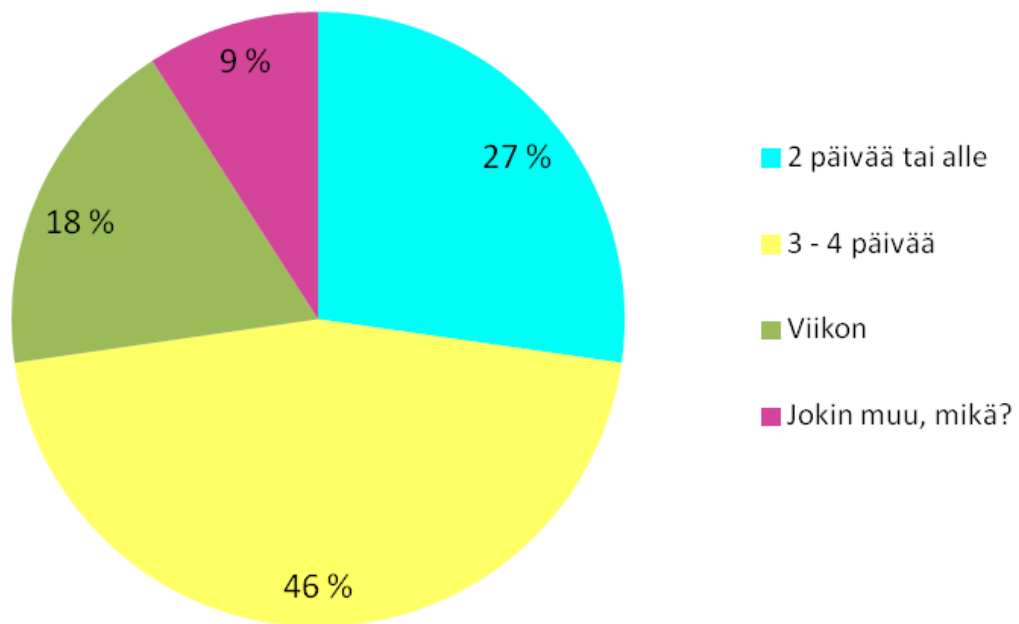
Ennen Nooa Säästöpankkiin tuloa, jokainen päivittäisasiointitiimin työntekijöistä oli joko töissä tai koulussa (Kuvio 7). Suurin osa työntekijöistä opiskeli ja oli samanaikaisesti töissä ennen Nooa Säästöpankissa työskentelyn aloittamista, heistä 37% työskenteli muualla kuin rahoituslalla ja 18% työskenteli opintojen yhteydessä rahoituslalla. 27% vastanneista opiskeli kokopäiväisesti ja 18% työskenteli kokopäiväisesti, joista yhdeksän prosenttia rahoituslalla ja toiset yhdeksän prosenttia jollakin muulla alalla. Vastanneista 27%:lla oli siis jo kokemusta rahoituslalla työskentelystä ennen Nooa Säästöpankkiin tuloa. Näin ollen voidaan olettaa, että jo aiemmin rahoituslalla työskennelleet henkilöt ovat kokeneet palveluneuvojan työtehtävien aloittamisen ja työtehtäviin perehdyttämisen eri tavalla, kuin he jotka Nooa Säästöpankkiin tullessaan saivat ensimmäisen kokemuksensa rahoituslalta.



Kuvio 7. Vastanneiden työ- ja opiskeluhistoria ennen Nooa Säästöpankkiin tuloa

4.2.3 Omat kokemukset perehdytyksestä

Kyselyssä kävi ilmi, että tyypillisin perehdytysaika päivittäisasiointitiimiin rekrytoituille työntekijöille on ollut kolme tai neljä päivää, kuten kuviosta kahdeksan voidaan havaita. Vastanneista 46% oli saanut kolmen tai neljän päivän pituisen perehdytyksen työtehtäviin. Vastanneista 27%:lla perehdytys oli kestänyt kaksi päivää tai alle ja 18%:lla viikon. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä yhdeksän prosenttia, joka tässä tapauksessa tarkoittaa yhtä työntekijää, oli työskennellyt alalla pidempään ennen päivittäisasiointitiimiin tuloa. Hän koki ettei varsinaista perehdytystä työtehtäviin hänen kohdallaan ollut määriteltä, koska hänellä oli jo neljän vuoden työkokemusta rahoitusalaasta ennestään.



Kuvio 8. Perehdytyksen kesto

Kyselyssä kävi ilmi, että koko työorganisaatio on ollut merkittävässä roolissa työntekijöiden alkutaipaleella. Kyselyn mukaan kokonaisuudessaan parhaiten on onnistuttu uuden työntekijän vastaanottamisessa. Kuten taulukosta yksi huomataan, vastaajat kokivat perehdytyksen onnistuneen etenkin siinä, että konttoreihin ja työyhteisöön sopeutuminen oli luontevaa ja helppoa. Lisäksi työntekijät kokivat saaneensa hyvin tukea työtehtävissään ja ongelmatilanteissa sekä konttoreilta kuin myös kollegoiltaan päivittäisasiointitiimin sisällä.

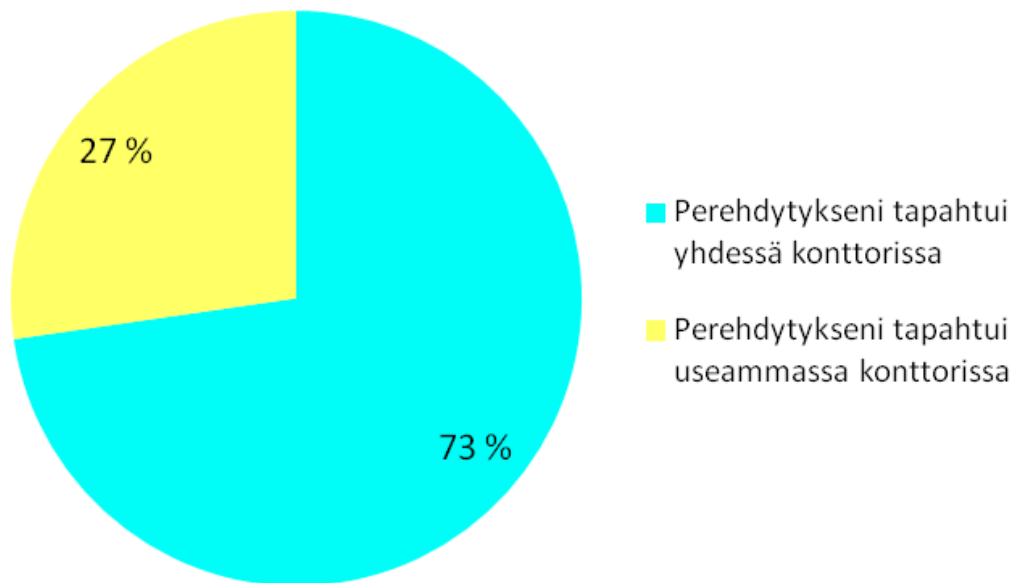
Hyvää perehdytyksessä on ollut kollegan työskentelyn seuraaminen, kun hän on tehnyt samoja tehtäviä joihin perehdytettävää koulutetaan. Alussa tapahtuva vierestä seuraaminen on ollut vastaajien mielestä riittävää. Hieman huonomman arvosanan saanut itse perehdytettävän työskentelyn seuraaminen jättää vielä tilaa kehitykselle. Vastaajien mielestä perehdytyksen aikana he saivat selkeän mielikuvan siitä, millaisista tehtävistä työpäivä koostuu. Kuitenkin perehdytyksen tavoitteet olisivat voineet olla konkreettisemmat, jotta työntekijällä olisi eväät määrätietoiseen oppimiseen, joka puolestaan motivoi häntä onnistumaan työtehtävissään. Järjestelmien tekniseen käyttöön ja ohjeistukseen, sekä pankin turvallisuusasioihin kaivattiin syvällisempää perehtymistä.

Kehityskohteiksi nousi esille Nooa Säästöpankin tuotteiden ja palveluiden esittely ja koulutus, jotta työntekijöillä olisi myynnillinen tietotaito tarjota tuotteita ja palveluita asiakkaille. Esille nousi myös kehityskohteena palautteen antaminen ja pyytäminen. Työntekijät kokivat, että he saivat vain kohtalaisesti palautetta työskentelelystänsä perehdytyksen aikana. Palautteen antaminen olisi kuitenkin tärkeä osa perehdytystä, etenkin uuden työtehtävän alkuvaiheilla, jotta virheelliset työskentelevat saadaan minimoitua mahdollisimman hyvissä ajoin. Vastaavasti, työnantajan pyytämä palaute työntekijän kokemuksista perehdytysajasta jäi tyydyttävälle tasolle. Organisaation kannalta työntekijältä palautteen pyytäminen on myös tärkeää, sillä sen avulla pystytään kehittämään myös tulevaisuuden perehdytysmenetelmiä ja luomaan uusille työntekijöille suotuisat lähtökohdat uuteen taloon tullessaan.

	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä	Erinomainen	K.A.
Seurasin kollegan työskentelyä riittävästi	0	1	6	3	1	3,36
Minun työskentelyä seurattiin riittävästi	0	1	6	4	0	3,27
Sain palautetta työskentelystäni	0	3	7	1	0	2,82
Konttoreissa minut otettiin uutena työntekijänä hyvin vastaan	0	0	1	4	6	4,45
Järjestelmien käyttö opetettiin perusteellisesti	0	3	5	3	0	3
Sain kattavan koulutuksen päivittäisasioinnin tuotteista ja palveluista	0	6	5	0	0	2,45
Sain konttoreilta tukea perehdytyksen aikana	0	0	3	5	3	4
Sain Pt -tiimiltä tukea perehdytyksen aikana	0	2	3	0	6	3,91
Pankin turvallisuusasiat käytiin kattavasti läpi	0	3	3	5	0	3,18
Sain selkeän kuvan päivittäisistä työtehtävistäni	0	3	2	6	0	3,27
Perehdytys motivoi minua onnistumaan työtehtävissä	0	0	8	3	0	3,27
Perehdytyksen tavoitteet olivat selkeät	0	2	7	2	0	3
Minulta pyydettiin palautetta perehdytyksestä	2	7	2	0	0	2

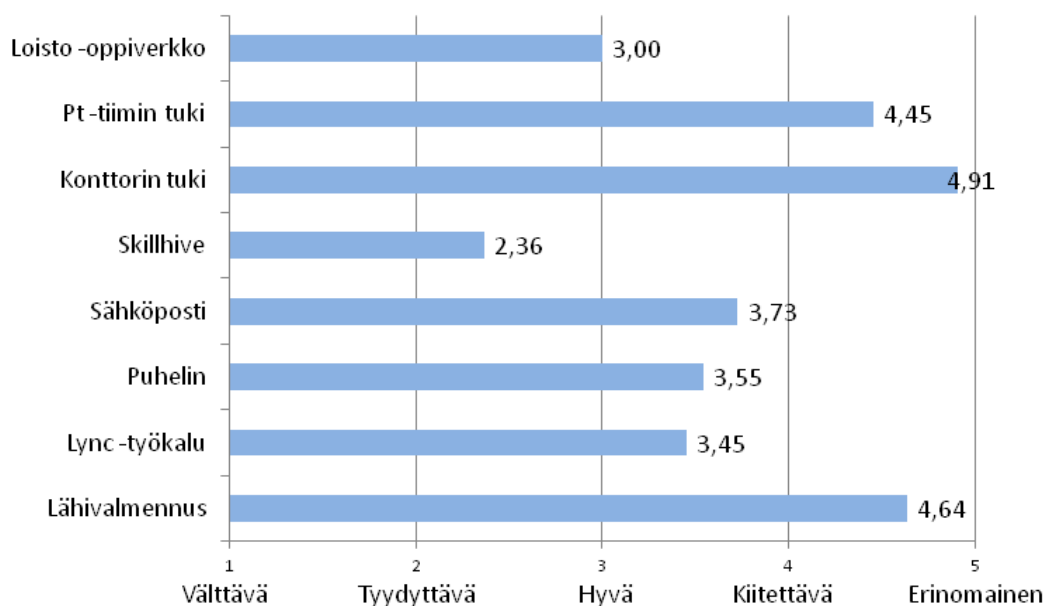
Taulukko 1. Perehdytyksen aihealueiden onnistuminen

Vastanneista 73 %:lla perehdytys tapahtui yhdessä konttorissa ja 27 %:lla perehdytys tapahtui useammassa konttorissa, kuten kuviossa yhdeksän on havainnollistettu. Vastauksista nousi esiin, että yhden konttorin perehdytystä pidettiin mieluisampana ja selkeämpänä perehdytyksen ja oppimisen kannalta, kuin useamman konttorin perehdytystä. Useamman konttorin haasteiksi havaittiin konttoreiden erilaiset rutiinit ja tavat toimia, jotka sekoittivat vastaajien oppimista omiin työtehtäviin sekä organisaation tapoihin. Useamman konttorin perehdytyksen saaneista 9%, eli yksi vastaaja koki useamman konttorin haasteet mieluisana asiana ja kertoi sen antaneen paremman kokonaiskuvan työtehtävistä, asiakaskunnan ja konttoreiden toimintatapojen eroavaisuuksista johtuen.



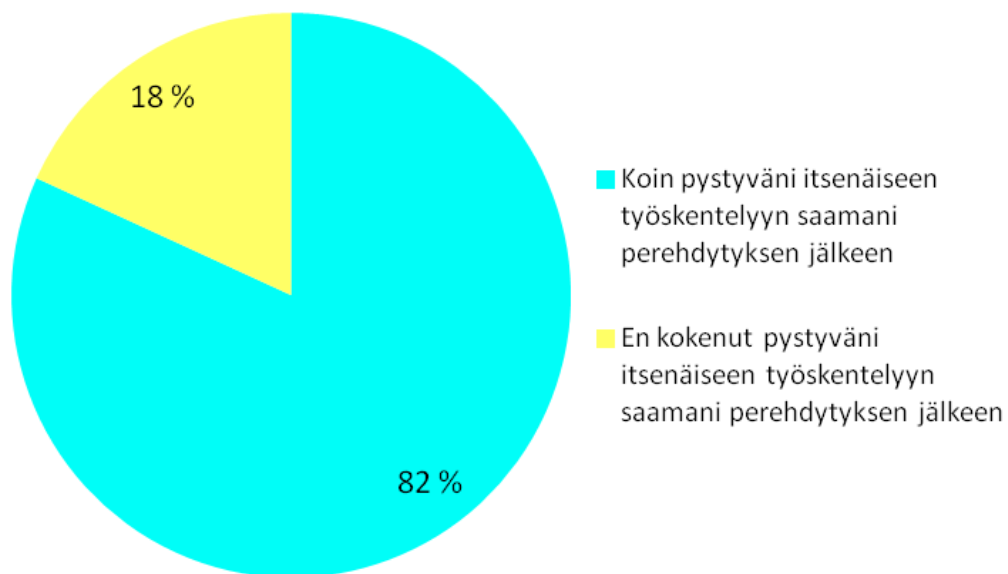
Kuvio 9. Yhden vai useamman konttorin perehdytys?

Kuviosta 10 nähdään, mitä perehdytyksen aikana käytettävistä kanavista arvostettiin eniten. Esille nousi, että tärkeimpinä perehdytyksen kanavina pidettiin asioita, joissa on toinen henkilö fyysisesti läsnä. Näistä tärkeimpinä koettiin konttorin tuki, lähivalmennus ja päivittäisasiointitiimin tuki. Hyvinä kanavina perehdytyksen kannalta nousi esille tekniset työkalut, jotka olivat sähköposti, puhelin ja Lync – työkalu. Vähemmän tärkeinä kanavina pidettiin itseopiskelu Loisto –oppiverkkoa ja ryhmätyökalu Skillhiveä.



Kuvio 10. Kanavien tärkeys osana perehdytystä

Vastaajista 82% kokivat pystyvänsä itsenäiseen työskentelyyn saamansa perehdytyksen jälkeen, kun taas 18% vastaajista olivat sitä mieltä, että itsenäisen työskentelyn aloittaminen perehdytyksen jälkeen oli haastavaa (Kuvio 11). Itsenäisestä työskentelystä haasteellisen teki se, että he kokivat mahdottomuudeksi käydä kaikki perehdytettävät asiat läpi parissa päivässä, niin että työtehtävät hallitsisi täysin itsenäisesti ja itsevarmasti. Haasteellista oli myös se, että uuden työn alkuvaiheilla uusia opittavia asioita tulee lähes joka päivä ja apua kaivataan aina välillä.



Kuvio 11. Itsenäinen työskentely

Vastaajien mielestä apua on aina saanut hyvin myös perehdytyksen päätyttyä. Perehdytyksen jälkeen vastaajille ei ole tullut sellaista oloa, että muut pitäisivät uuden työntekijän auttamista hankalana asiana. Paljon arvostusta avunannosta tiesi konttorien muu väki, jotka ovat vastaajien mielestä luoneet hyvän hengen konttoreihin ja antaneet sellaisen vaikutelman, että mielellään auttavat. Myös muut päivittäisasiointitiimin työkaverit ja myynnintuen työntekijät ovat olleet vastaajien mielestä suuri apu työtehtävissä, jotka vastaajat ovat yleensä tavoittaneet puhelimitse, tai Lync –työkalun avulla. Välillä on kuitenkin ollut sellaisia tilanteita, kun konttorilla on ollut kiirettä ja kaikki kollegat ovat olleet varattuina, jolloin avunsaanti on ollut vaikeampaa, mutta tilanteet ovat kuitenkin ratkenneet tavalla tai toisella. Päivittäisasiointitiimiltä kysyttiin, millä tavoin he kokivat johtavansa myyntiä. Noin puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että myyminen ei ole kuulu heidän päätehtäviin

samalla tavoin kuin rahoitus- ja sijoitusasiantuntijoiden tehtäviin. Vastaajien mielestä myynti heidän toiminnassaan näkyy antamalla hyvän ensivaikutelman ja sujuvaa asiakaspalvelua. He myös kokivat, että heillä on mahdollisuus havaita myynnillisiä mahdollisuuksia joita päivittäisasioinnin tehtävissä tarjoutuu paljon vastaan ja että niistä tulisi ottaa hyöty irti. Vastaajat kokivat, että palveluneuvojina heidän yksi myynnin tehtävistä on herättää asiakkaiden mielenkiinto tuotteita ja palveluita kohtaa, sekä huomata myynnilliset mahdollisuudet ja ohjata asiakas asiantuntijan luokse. Vastaajilla oli jakautuneet mielipiteet siitä, että ovatko he kuinka suurella roolilla myynnin ketjussa, mutta kuitenkin he kaikki olivat sitä mieltä, että myynnillisyyden näkyminen heidän toiminnassaan hyvänä asiakaspalveluna ja toimimalla Nooa Säästöpankille kasvoina.

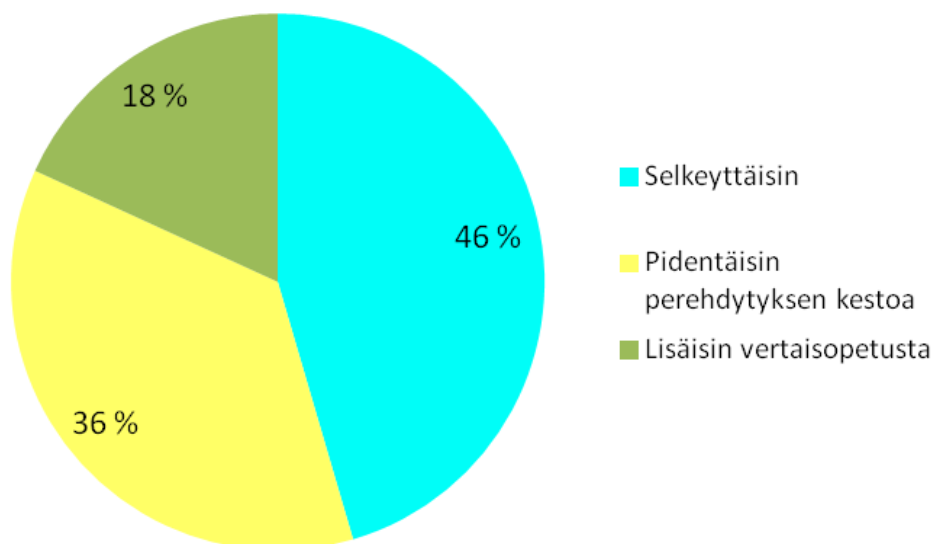
4.2.4 Kehitysideat

Kyselyn viimeisessä osiossa keskityttiin kartoittamaan perehdytysajan puutteita ja samalla haluttiin tuoda korjattavat ongelmakohdat esille. Ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin mitä työntekijät jäivät kaipaamaan perehdyttäjältään. Eniten perehdyttäjältä jäätin kaipaamaan yleisesti ottaen selkeyttä. Muun muassa olisi ollut hyvä saada konkreettista materiaalia perehdytyksen tavoitteista jotka tulee oppia ja osata perehdytysajan päätyttyä. Lisäksi perehdytettävät olisivat toivoneet, että yhteinen aika perehdyttäjän kanssa olisi ollut muutaman päivän pidempi. Tärkeäksi huomioksi nousi esille myös se, että olisi helpompaa jos perehdyttäjänä toimisi koko perehdytysjakson ajan sama henkilö. Tällöin oppiminen on järjestelmällisempää ja pysytään paremmin selvillä siitä mitä osataan ja mitkä työtehtävät kaipaavat vielä harjoitusta. Vastaajat olisivat toivoneet enemmän palautetta omasta työskentelystään, mikä olisi auttanut työntekijää tiedostamaan omat puutteet ja vahvuudet. Perehdyttäjältä olisi toivottu, että olisi käyty yhdessä selkeästi läpi käytännön asioita, kuten mistä mitäkin tavaroita konttorissa löytyy, mitä tehtäviä kukin hoitaa sekä turvallisuusasioita koskien hätätilanteita ja muita pankin turvallisuusmenetelmiä.

Yleisesti ottaen, kun kysyttiin mitä konttoreilta jäätin kaipaamaan, konttoreiden toimintaan perehdytysaikana oltiin tyytyväisiä. Esimerkiksi vastaajat olivat tyytyväisiä konttoreiden avunantoon. Kuitenkin kehittämisen kohteiksi nousi konttoreiden

osalta ensikohtaaminen, osalta konttoreista olisi toivottu lämpimämpi vastaanotto ensimmäisinä päivinä ja perehdytystä konttorin tapoihin. Esille nousi, että vastaajat olivat kohdanneet ongelmia avun saannissa päivittäisasiointin tehtävissä, koska osa asiantuntijoista ei välttämättä ole työskennellyt lainkaan tai pitkään aikaan kassatehtävien parissa. Tämän vuoksi olisi erityisen tärkeää, että perehdytysaika olisi tarpeeksi pitkä, jotta uusi palveluneuvoja todella pärjää omilla taidoillaan perehdytyksen jälkeen konttorissa. Kuten palautetta jäätin kaipaamaan perehdyttäjältä, sitä olisi toivottu saavan enemmän myös koko konttorilta.

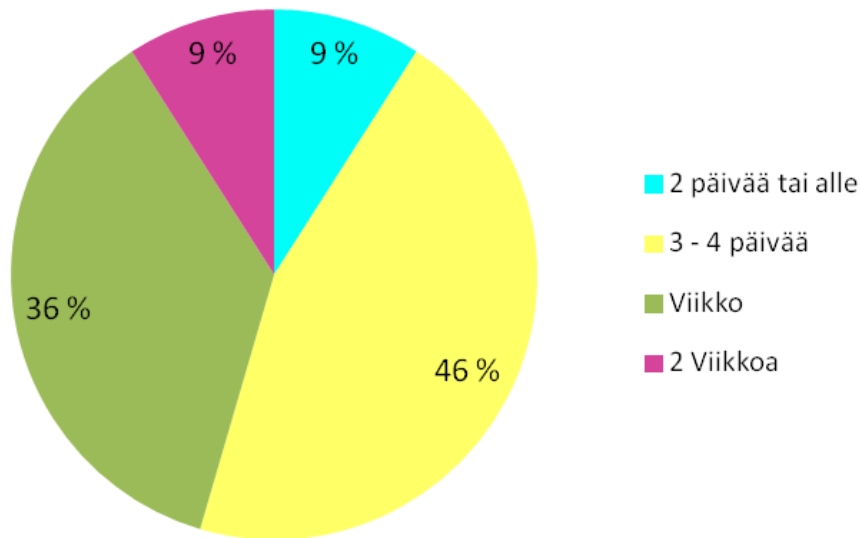
Vastaajista 46% oli sitä mieltä, että heidän kohdallaan perehdytys ei ollut tarpeeksi selkeä. Vastaajien mukaan perehdytys nojasi pitkälti sen varassa, mitä tapauksia konttoreilla sattui tulemaan vastaan. Heidän mielestään olisi suotavaa käydä alussa selkeästi kaikenlaiset perus tapaukset läpi teoriassa, jotta se valmistaisi perehdytettäviä siihen hetkeen kun jokin näistä tapauksista osuu kohdalle. Vastaajat kaipasivat listamaista ohjetta perehdytyksen aikana käytävistä asioista ja sen tavoitteista, sekä yleisesti ottaen opastusta siitä mistä tietoa tarvittaessa löytää. Kuvio 12 nähdään, että kyselyyn vastanneista päivittäisasiointitiimin jäsenistä 36% pidentäisi perehdytyksen kestoja ja 18 % lisäisi vertaisopetusta. Vastaajat kertoivat, että perehdytysaika olisi voinut ollut pidempi ja että he kaipasivat toisen päivittäisasiointitiimin jäsenen vertaistuekseen pidemmäksi aikaa.



Kuvio 12. Mitä muuttaisit perehdytystavassa?

Kun kysyttiin mitä asioita olisi haluttu käsiteltävän enemmän, kahtena tärkeimpänä asiana nousi pinnalle järjestelmien ja työtekniikan käyttö, sekä Nooa Säästöpankin palveluiden ja tuotteiden perusteellinen läpikäyminen. Esille nousi, että olisi ollut hyvä saada monipuolisempi valmennus Nooa Säästöpankin tuotteista ja palveluista, jotta palveluneuvojan olisi helpompi ymmärtää asiakaskohtaamisissa mistä asiakkaat puhuvat sekä löytää asiakkaille oikeat tuotteet. Kuten myös kysymyksen ”Mitä muuttaisit perehdytystavassa?” vastaukset osoittivat, että teoreettisesti mahdollisten asiakastilanteiden ja tehtävien läpikäynti olisi tärkeää, myös tässä kysymyksessä nousi tärkeänä aiheena esille teoreettisten ohjeiden saanti vastaan tulevista asiakaskohtaamisista, kuten esimerkiksi kuolinpesäasiat. Lisäksi tarkemmin olisi haluttu käsiteltävän turvallisuuteen liittyviä asioita, sekä konttorin toimintatapoja.

Kuten aiemmissakin kysymyksissä on tullut ilmi useampaan otteeseen, vastaajat ovat olleet sitä mieltä, että perehdytykseen tulisi varata enemmän aikaa. Vastanneista 46 % on sitä mieltä, että perehdytettävät asiat pystyttäisiin käymään läpi kolmessa tai neljässä päivässä. Kuitenkin 36% vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytykseen tulee varata enemmän aikaa, riittävä perehdytysaika heidän mielestään olisi viikko. Lisäksi 9% vastanneista vastasi vaihtoehtoon ”jokin muu, mikä?” ja antoi vastaukseksi, että sopiva aika perehdytykselle olisi jopa kaksi viikkoa. Toisin sanoen, puolet vastaajista oli sitä mieltä, että neljä päivää tai alle on riittävä kesto perehdytysajalle, kun taas toinen puoli vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytyksen tulee kestää ainakin viikon tai jopa pidempään. (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Kuinka pitkään perehdytyksen tulisi kestää?

Lopuksi päivittäisasiointitiimin jäseniltä kysyttiin missä asioissa perehdytyksessä onnistuttiin. Vastaajat arvostivat erityisesti konttorien ja muun henkilöstön antamaa tukea olemalla innostavia ja avuliaita, sekä luomalla hyvää ja kannustavaa yhteishenkeä. Vastaajille tuli Nooa Säästöpankki organisaationa hyvin tutuksi ja he kokivat, että heille muodostui omat roolit pankissa nopeasti. Lisäksi osa vastaajista oli sitä mieltä, että työtehtävien perusasiat käytiin hyvin läpi ja heille muodostui selkeä kokonaiskuva normaalista työpäivästä ja sen sisällöstä.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Nooa Säästöpankki Oy:n palveluneuvojan perehdyttämistä työtehtäviin, ilman aikaisempaa rahoitusalan kokemusta. Työssä haluttiin selvittää, miten perehdytys on tähän hetkeen asti toteutettu, mitä kehitettävää siinä on ja mitä asioita tulisi perehdytyksessä jatkossa ottaa huomioon enemmän. Tutkimus tehtiin sekä kyselytutkimuksena, että haastatteluina kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmiä käyttäen. Päivittäisasiointitiimin jäsenten rekrytointi ja vaihtuvuus on ollut suurta viimeisen vuoden ajan, koska suurin osa työntekijöistä opiskelee töiden ohella. Päivittäisasiointitiimin jäsenistä useat saattavat opiskella muita aloja kuin rahoitusala, jolloin he luonnollisesti pyrkivät löytämään oman alan töitä jo opintojensa loppuvaiheilla ja valmistauduttuaan, joka vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen.

Konttorinjohtajien ja liiketoimintajohtajan haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina, joita oli yhteensä kahdeksan kappaletta. Kyselytutkimus lähetettiin kaikille 13 päivittäisasiointitiimin jäsenille ja vastauksia saatiin kerättyä 11 kappaletta. Haastatteluun vastanneet esimiestehtävissä toimivat henkilöt olivat työskennelleet keskimäärin noin seitsemän vuotta Nooa Säästöpankissa, joten suurimmalla osalla heistä on jo pitkä kokemus yrityksessä työskentelystä. Kyselyyn vastanneet päivittäistiimin työntekijöistä valta-osa on työskennellyt Nooa Säästöpankissa kuudesta kuukaudesta vuoteen, jolloin heidän omasta perehdytysajastaan ei ole kovinkaan pitkä aika ja täten ovat hyvä kohderyhmä arvioimaan perehdytyksen toteutusta työntekijän näkökulmasta.

Päivittäisasiointitiimin työntekijöitä oli keskimäärin perehdytetty 3-4 päivää, johon ne olivat keskimäärin tyytyväisiä, kuitenkin myöhemmin kyselyssä kävi ilmi, että suuri osa vastaajista koki, että viikko olisi sopiva aika perehdytykselle. Kun samaa asiaa kysyttiin haastatteluissa, olivat konttorinjohtajat sitä mieltä, että alle viikossa on haastavaa oppia työtehtävät niin hyvin, että pärjäisi itsenäisesti tehtävissään. Konttorinjohtajat olivat myös sitä mieltä, että lähiperehdytykselle sopiva kesto olisi yksi viikko. Tuloksista voidaan päätellä, että päivittäisten työtehtävien oppimiseen tulee varata aikaa, jotta uusi työntekijä voi todella sisäistää työtehtävät riittävillä toistomäärillä sekä kehittyä hyväksi ja itsevarmaksi palveluneuvojaksi.

Tällä hetkellä perehdyttämisen läpiviennistä vastaa Nooa Säästöpankin henkilöstöpäällikkö. Perehdyttämisen koettiin sisältävän uuden työntekijän tutustuttamista organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Tärkeimpinä asioina pidettiin työtehtäviin ja järjestelmiin perehdyttämistä, mutta esille nousi myös pankkialan turvallisuus ja salassapitovelvollisuudet sekä finanssialan lakiin perustuvien säännösten läpikäyminen. Tärkeää on myös valmistaa työntekijää asiakaskohtaamisiin ja palvelumallin sisäistämiseen, sekä opettaa konttorien käytäntöihin ja toimintatapoihin. Molemmat vastaajaryhmät olivat keskimäärin tyytyväisiä perehdyttämisen malliin sekä saamaansa perehdytykseen. Tällä hetkellä perehdyttämisen malli koettiin toimivan hyvin, mutta kuitenkin parannettavaakin löytyi eri osa-alueilta, joita kehittämällä ja selkeyttämällä päästään entistäkin parempiin lopputuloksiin.

Työntekijöiden kyselyjen perusteella konttorit ovat ottaneet uudet työntekijät hyvin vastaan ja luoneet positiivisen ilmapiirin uuden työsuhteen aloittamiselle, jolloin sopeutuminen uuteen tehtävään on ollut helppoa ja kynnys avun ja ohjeistuksen pyytämiseksi epävarmoissa tilanteissa on ollut matala. Myös Lync –työkalu on ollut hyvä apu perehdyttämisessä, joka on mahdollistanut päivittäisasiointiimin jäseniltä tuen ja avustuksen pyytämisen, jota kyselyyn vastanneet myös arvostivat ja kertoivat sen olleen toiseksi tärkein perehdyttämisen kanava heti konttori tuen jälkeen. Jatkossakin Lync –työkalu on hyvä ottaa osaksi perehdytystä ja jatkaa sen aktiivista käyttöä myös perehdytyksen päätyttyä.

Kehitettävät kohdat perehdytyksessä olivat järjestelmien hallinta, tuotteisiin ja palveluihin tutustuminen sekä palautteen anto ja perehdyttämisen tavoitteiden konkretisointi. Perehdytyksen kehittämiseksi olisi hyvä laatia selkeä suunnitelma siitä, mitä uuden työntekijän tulee osata perehdytyksen jälkeen, jolloin myös uusi työntekijä on tietoinen siitä mitä häneltä odotetaan ja täten pystyy määrätietoisesti kehittämään itseään. Perehdyttäjille ja konttorinjohtajille tulisi luoda selkeä lista perehdytyksen aikana opittavista asioista, jota molemmat osapuolet pääsevät tarkastelemaan ja päivittämään perehdytyksen edetessä, jotta tiedetään mitä jo osataan ja missä tulisi vielä kehittyä. Perehdyttäjänä tulisi toimia sama henkilö koko lähipe-
rehdytyksen ajan ja toivottavaa olisi myös, että perehdytysympäristö pysyisi samana, jolloin perehdytys toteutettaisiin samassa konttorissa. Tällä tavalla eri konttorien hieman eroavat toimintamallit eivät aiheuttaisi ylimääräistä sekaannusta

udelle työntekijälle, jolloin hän pystyy keskittymään päivittäisiin päätehtäviin. Kun perehdytys toteutetaan saman henkilön valmennuksessa samassa konttorissa, pystytään varmistamaan työntekijän kehittymisen seuranta, sekä molemminpuolinen palautteen antaminen uuden työntekijän ja perehdyttäjän välillä yksinkertaistuu. Molemmat vastaajaryhmät kokivat turvallisuusasioiden kartoittamisen tärkeäksi. Kyselyyn vastanneiden päivittäisasiointitiimin jäsenet olisivat toivoneet, että turvallisuusasioita olisi käyty läpi tarkemmin. Myös konttorinjohtajat katsoivat hyvin tärkeäksi turvallisuusasioiden läpikäymisen ja sen, että yrityksen lakimies ja riskijohtaja pitäisi uusille työntekijöille turvallisuuskoulutukset. Turvallisuuden ollessa avainasemassa pankkialalla työskentelyssä, on siihen perehtymiseen annettava täydet resurssit, jolloin minimoidaan riskejä ja voidaan turvata niin työntekijän kuin koko yrityksen turvallisuus. Perehdytysajan loputtua olisi hyvä pitää kehityskeskustelu perehdytyksen kulusta ja kartoittaa uuden työntekijän osaamisen taso, sekä jakaa tuntemuksia uusista tehtävistään.

Tutkimuksen pohjalta luotiin Nooa Säästöpankille perehdytyksen tukena toimiva ”Hei, me perehdytetään” –käsikirja. Käsikirjaa tullaan jakamaan valtakunnallisesti Säästöpankkiryhmään kuuluvien pankkien perehdyttämisen apuvälineeksi. Käsikirja löytyy liitteestä 3.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Helsilä, M., Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kesti, M. 2010. Strategisen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Knüpfer, S., Puttonen, V. 2014. Moderni rahoitus. Viro: Talentum Media Oy ja kirjoittajat.
- Kvale, S. 1996. Interviews: an introduction to qualitative research interviewing. Lontoo: Sage.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. [Verkkopublication]. [Viitattu 12.2.2016] Saatavana: http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf.
- Viitala, R. 2012. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Webropol –Kyselylomake

Liite 3. Hei, me perehdytetään!

LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

Nooa Säästöpankki Oy

Tutkimushaastattelu palveluneuvojan perehdyttämisestä työtehtäviin.

Tässä haastattelussa tutkitaan Palveluneuvojan perehdyttämistä työtehtäviin Nooa Säästöpankissa. Haastattelukysymykset on suunnattu konttorien johtajille.

TAUSTA

1. Asemasi Nooa Säästöpankissa?
2. Kauanko olet työskennellyt Nooa Säästöpankissa?
3. Kuinka pitkään olet toiminut konttorinjohtajan työtehtävissä?

TÄMÄNHETKINEN PEREHDYTTÄMINEN

4. Mitä perehdyttäminen mielestäsi on ja mitä se pitää sisällään?
5. Kuka perehdytyksestä vastaa?
6. Miten perehdyttäminen toteutetaan tällä hetkellä?
 - a. Perehdytysaika?
 - b. Koulutukset? Onko joku tietty kouluttaja? Verkkokoulutukset?
 - c. Perehdyttämisen aiheet? mistä koostuu?
7. Asteikolla 1 – 5, kuinka toimivaksi koet tämänhetkisen perehdyttämisen mallin?
 - 1 Välttävä
 - 2 Tyydyttävä
 - 3 Hyvä
 - 4 Kiitettävä
 - 5 Erinomainen

Miksi?
8. Millaisia ominaisuuksia odotat uudelta työntekijältä? Luonteenpiirteet, yms.

PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN

9. Miten pitkään perehdytyksen tulisi kestää?
10. Kuka olisi sopiva henkilö vastaamaan perehdyttämisestä?
 - a. Missä tehtävässä työskentelevä henkilö?
11. Mitä asioita tulisi perehdytyksen sisältää?

12. Miten perehdyttämistä tulee seurata?
13. Mikä on tärkein perehdyttämisen kanava, lähivalmennuksen lisäksi?
14. Millä keinoilla perehdyttämisen tavoitteet tulisi konkretisoida?
 - a. Ajanvaraukset
 - b. Oppimistavoitteet
15. Uskotko, että hyvä perehdytys motivoi uutta työntekijää onnistumaan työtehtävissään?
16. Millä keinoilla uusi työntekijä saadaan sitoutumaan yritykseen perehdyttämisen näkökulmasta?
17. Miten oma konttorisi voisi tukea perehdyttämistä?

PEREHDYTYKSEN JÄLKEEN

18. Mitä odotat konttorinjohtajana/liiketoiminnanjohtajana uudelta työntekijältä perehdytysjakson päätyttyä?
 - a. Järjestelmät
 - b. Konttorin toimintamallit
 - c. Kontaktit
19. Miten perehdytyksen onnistumista tulee mitata?
 - a. Konkreettisesti
 - b. Ei konkreettisesti
20. Muita ajatuksia perehdyttämisestä?

Muista kiittää ajasta ja vaivasta!

LIITE 2. WEBROPOL-KYSELYLOMAKE**Tutkimuskysely palveluneuvojan perehdyttämisestä työtehtäviin**

TAUSTATIEDOT

[Keskeytä]

1. Ikäsi? *

[Keskeytä]

2. Kuinka pitkään olet työskennellyt Nooa Säästöpankissa? *

☐ Alle kuusi kuukautta☐ 6 kk - 1 vuosi☐ Yli vuoden

[Keskeytä]

3. Mitä teit ennen Nooa Säästöpankkiin tulemistasi? *

Valitse kaikki kohdallesi osuvat vaihtoehdot

☐ Opiskelin☐ Olin töissä rahoitusalailla☐ Olin töissä jollakin muulla kuin rahoitusalailla☐ Minulla ei ollut aikaisempaa työkokemusta ennen Nooa Säästöpankkiin tuloa

Jokin muu, mikä?

☐

[Keskeytä]

OMAT KOKEMUKSET PEREHDYTYKSESTÄ

[Keskeytä]

4. Kuinka pitkään perehdytyksesi kesti? *

☐ 2 päivää tai alle☐ 3 - 4 päivää☐ Viikon☐ Jokin muu, mikä?☐

[Keskeytä]

5. Arvioi asteikolla 1 – 5 kuinka hyvin seuraavat asiat toteutuivat perehdytyksen aikana. *

1=Välttävä, 2=Tyydyttävä, 3=Hyvä, 4=Kiitettävä, 5=Erinomainen

Välttävä Tyydyttävä Hyvä Kiitettävä Erinomainen

Seurasin kollegan työskentelyä riittävästi

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Minun työskentelyä seurattiin riittävästi

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Sain palautetta työskentelystäni

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Konttoreissa minut otettiin uutena työntekijänä hyvin vastaan

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Järjestelmien käyttö opetettiin perusteellisesti

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Sain kattavan koulutuksen

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

päivittäisasiointin tuotteista
ja palveluista

Sain konttoreilta tukea perehdytyksen aikana	☐	☐	☐	☐	☐
Sain Pt -tiimiltä tukea perehdytyksen aikana	☐	☐	☐	☐	☐
Pankin turvallisuusasiat käytiin kattavasti läpi	☐	☐	☐	☐	☐
Sain selkeän kuvan päivittäisistä työtehtävistäni	☐	☐	☐	☐	☐
Perehdytys motivoi minua onnistumaan työtehtävissä	☐	☐	☐	☐	☐
Perehdytyksen tavoitteet olivat selkeät	☐	☐	☐	☐	☐
Minulta pyydettiin palautetta perehdytyksestä	☐	☐	☐	☐	☐

[Keskeytä]

6. Tapahtuiko perehdytys yhdessä vai useammassa konttorissa? *

Jos useammassa, niin miten koit konttorien vaihtumisen vaikuttaneen oppimiseesi?

[Keskeytä]

7. Arvostele seuraavien kanavien tärkeys osana perehdytystä. *

1=Ei lainkaan tärkeä, 2=Ei kovin tärkeä, 3=Melko tärkeä, 4=Tärkeä, 5=Todella tärkeä

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Tärkeä	Todella tärkeä
Lähivalmennus	☐	☐	☐	☐	☐
Lync -työkalu	☐	☐	☐	☐	☐
Puhelin	☐	☐	☐	☐	☐
Sähköposti	☐	☐	☐	☐	☐
Skillhive	☐	☐	☐	☐	☐
Konttorin tuki	☐	☐	☐	☐	☐
Pt -tiimin tuki	☐	☐	☐	☐	☐
Loisto - oppiverkko	☐	☐	☐	☐	☐

[Keskeytä]

8. Koitko pystyäsi työskentelemään itsenäisesti saamasi perehdytyksen jälkeen? *

☐ Kyllä, koin pystyväni työskentelemään itsenäisesti saamani perehdytyksen jälkeen

En kokenut pystyväni työskentelemään itsenäisesti saamani perehdytyksen jälkeen. Perustele:

☐

[Keskeytä]

9. Kuinka koit saavasi apua ongelmatilanteissa perehdytyksen jälkeen? *

[Keskeytä]

10. Millä tavoin koet johtavasi myyntiä? *

[Keskeytä]

KEHITYSIDEAT

[Keskeytä]

11. Mitä jäit kaipaamaan perehdyttäjältäsi? *

[Keskeytä]

12. Mitä jäit kaipaamaan konttoreilta? *

[Keskeytä]

13. Mitä muuttaisit perehdytystavassa? *

[Keskeytä]

14. Mitä olisit halunnut käsiteltävän tarkemmin/laajemmin? *

[Keskeytä]

15. Kuinka pitkään perehdytysjakson tulisi kestää? *

- ☐ 2 päivää tai alle
- ☐ 3 - 4 päivää
- ☐ Viikko
- ☐ Jokin muu, mikä?
- ☐

[Keskeytä]

16. Missä asioissa perehdytyksessä onnistuttiin? *

[Keskeytä]

17. Muuta kommentoitavaa perehdytyksestä?

[Keskeytä]

Vastausten yhteenveto tulee näkymään tutkimuksessa ja sen tuloksissa. Kiitos vastauksistasi ja ajastasi!

LIITE 3. HEI, ME PEREHDYTETÄÄN!

Hei, me perehdytetään!

Perehdyttäminen vaatii resursseja ja siksi se monesti mielletään hankalana asiaina. Mutta totuus on, kun perehdyttäminen hoidetaan kerralla kunnolla, vaatii se todella paljon vähemmän toteuttajiltaan ja muilta työntekijöiltä. Kun uusi työntekijä astuu uuteen ympäristöön, kaikki on hänelle täyttä sekasortoa, uudet työkaverit, uudet säännöt sekä uudet vastuut. Kun perehdyttämiselle annetaan tarpeeksi huomiota ja resursseja, on uuden tulokkaan huomattavasti helpompi tottua uuteen ympäristöön. Hyvä perehdyttäminen luo perehdytettävälle, sekä perehdyttäjälle onnistumisen tunnetta, joka puolestaan nostaa motivaatiota, jolloin tehty työkin onnistuu paremmin. Perehdyttämiseen ei kuitenkaan kuulu pelkästään yksi nimetty henkilö ja uusi työntekijä, vaan siihen kuuluu koko työyhteisö. Kaikkien roolit eivät ole samanlaisia ja samansuuruisia, mutta jokainen työntekijä pääsee vaikuttamaan uuden työntekijän sopeutumiseen yritykseen. Kun perehdytys hoidetaan hyvin, niin se näkyy koko organisaation toiminnassa. Sama pätee myös toisin päin, jos perehdytys toteutetaan puolilla tehoilla, näkyy se myös silloinkin koko organisaation toiminnassa. Joten, hei me perehdytetään!

Valmistautuminen uuden työntekijän vastaanottoon

Kun uusi työntekijä valitaan, eli silloin kun rekrytointiprosessi on ohi, tulisi valmistautua uuden työntekijän vastaanottoon. Tässä vaiheessa perehdytyksestä päävastuullinen on jo valittu. Monissa tapauksissa päävastuullinen henkilö on sama henkilö joka on hoitanut rekrytoinnin, esimerkiksi henkilöstöpäällikkö. Päävastuullinen henkilö on vastuussa perehdytyksen läpiviennistä, jolloin hän järjestää perehdytettävälle tunnukset, käyttöoikeudet, koulutukset ja työpisteen. Lisäksi hänen tehtävänä on vastata aikataulutuksesta, huolehtia sopimusten laatimisesta sekä luoda perehdytykselle seurantalistan. Uudelle työntekijälle on myös valittava lähiperehdyttäjä, jonka olisi hyvä olla perehdytettävän rinnalla ensimmäisen viikon ajan. Lisäksi käytännön perehdytys olisi hyvä toteuttaa yhdessä konttorissa, jolloin työhön sopeutuminen ja perehdytyksen seuranta on helpompaa. Lähiperehdyttäjänä toimivalla henkilöllä tulisi olla hyvää kokemusta ja laajaa tuntemusta niistä työtehtävistä, jotka uusi henkilö tulee vastaamaan. Myös lähiperehdyttäjä tulee olla tiedossa jo hyvissä ajoin ennen kuin uusi henkilö aloittaa työskentelyn, jolloin myös lähiperehdyttäjä saa tarpeeksi aikaa perehdyttämisen valmisteluun.

On tärkeää ilmoittaa koko työyhteisölle uuden työntekijöiden saapumisesta ja antaa heille aikaa valmistautua siihen, että uusi henkilö voi horjuttaa heidän normaalia työn arkea. Työntekijät ovat siis ehtineet tutustua toisiinsa ja he tietävät toisistaan millaisia persoonia ja työntekijöitä he ovat. Uusi henkilö voi olla täysin uusi tuttavuus muille työntekijöille, jolloin on tärkeää tutustua puolin ja toisin, jotta yhteistyö ja yhteisten työtehtävien parissa työskentely olisi luontaista. Työntekijöiden on helpompi tutustua, kun heille annetaan tarpeeksi aikaa valmistautua uuden työntekijän vastaanottamiseen.

Muista nämä asiat:

- *Aikataulutus*
- *Työympäristön informointi*
- *Perehdyttäjän ja vastuuhenkilöiden valinta*
- *Perehdytyksen sisällön tuottaminen (läpikäytävät asiat ja koulutukset)*
- *Materiaalit*

Perehdytyksen aikana

Ensimmäinen päivä alkaa teorialla, jolloin käydään läpi mm. työsopimukset sekä käytännön asiat työajoista, toimintatavoista, organisaation rakenteesta, pankkiturvallisuudesta ja –salaisuudesta. Kun edellä mainitut asiat on saatu käytyä läpi, päivä jatkuu käsitellen uuden työntekijän työnkuvaa, perehdytysajan tavoitteita ja seuraavaan päivään valmistautumista, kun työntekijä pääsee konttoriin tulevien työtehtäviensä pariin. Ensimmäinen päivä on vielä perehdytyksestä päävastuussa olevan henkilön vastuulla.

Toisena päivänä uusi työntekijä aloittaa työskentelyn konttorissa, jolloin perehdytysajan vastuu käytännössä siirtyy konttorinjohtajalle ja lähiperehdyttäjälle. Konttorinjohtajan tulisi etukäteen informoida konttorin henkilöstöä uuden työntekijän saapumisesta, sekä jakaa heille vastuualueita asioista joita he voivat uudelle työntekijälle opettaa. Konttorinjohtaja on sopiva henkilö vastaamaan konttoriin perehdyttämisestä, jolloin hän käy läpi uuden työntekijän kanssa konttorin toimintatapoja, konttorin turvallisuusasioita sekä konttorin henkilöstön työtehtävät.

Uuden työntekijän rinnalla tulisi lähiperehdyttäjänä ainakin viikon ajan toimia samoja työtehtäviä tekevä henkilö, tai henkilö jolla kyseiset työtehtävät ovat tuoreessa muistissa. Perehdytyksen onnistumisen vastuu tässä vaiheessa siirtyy lähiperehdyttäjälle, joka huolehtii siitä, että suunnitellut asiat tulee käytyä läpi ja että uusi työntekijä on kykenevä toimimaan itsenäisesti perehdytyksen päätyttyä. Lähiperehdyttäjän tärkeimmät roolit ovat opettaa ja havainnoida. Lähiperehdyttäjän tehtävänä on huolehtia, että uusi työntekijä oppii eri järjestelmien käytön, sekä valmistaa uutta työntekijää erilaisiin asiakaskohtaamisiin. Jo ensimmäisestä konttoripäivästä lähtien on hyvä aloittaa pitämään kirjallista seuranta opituista tehtävistä ja lisäharjoitusta vaativista osa-alueista, jotta saataisiin konkreettisesti seurattua perehdytyksen etenemistä. On myös hyvin tärkeää seurata onnistumisia ja tietoisesti keskustella niistä uuden henkilön kanssa sekä jakaa onnistumiset muiden perehdytyksessä mukana olevien osapuolten kanssa. Kun työntekijälle syntyy tunne, että hän osaa ja oppii, luo se myös hänessä itsevarmuutta ja motivaatiota kehittyä lisää. Perehdytyksen edetessä uuden työntekijän, lähiperehdyttäjän, konttorinjoh-

tajan sekä päävastuullisen tulisi olla keskenään aktiivisessa vuorovaikutuksessa, jotta jokaisella on käsitys siitä, miten perehdytys etenee.

Muista nämä asiat:

- *Roolit (Lähiperehdyttävä, konttorinjohtaja, päävastuullinen)*
- *Seuranta*
- *Vuorovaikutus osallisten kesken (Kokemuksien jakaminen)*
- *Aikataulussa pysyminen*
- *Vastaanotto, esittely (positiivinen ja vastaanottava ilmapiiri)*
- *Tavoitteiden saavuttaminen*
- *Turvallisuus*

Perehdytyksen jälkeen

Perehdytyksen jälkeen pidetään palautekeskustelu, mikäli mahdollista kaikkien vastuullisten kesken, eli lähiperehdyttävä, konttorinjohtaja ja päävastuullinen henkilö. Uuden työntekijän kanssa puretaan seurantalistaa ja havainnoidaan mikä meni hyvin, missä onnistuttiin, missä on kehitettävää ja saavutettiin tavoitteet. Myös yksi palautekeskustelun tavoitteista on, että niin uusi työntekijä, kuin muut vastuulliset osapuolet saavat mahdollisuuden jakaa ajatuksia ja kokemuksia avoimesti perehdytysajasta. Palautekeskustelut ovat tärkeä elementti myös yrityksen kehittymisen kannalta, jotta he pystyisivät jatkossa muokkaamaan ja kehittämään perehdyttämisen mallia.

Intensiivisen perehdytysviikon päätyttyä oppiminen ja kehittyminen ei lakkaa siihen, vaan tässä vaiheessa opiskelu on vasta alkanut. Jatkossa opiskelu on itsenäistä ja pitkälti riippuvaista työntekijän asenteesta ja motivaatiosta. Kuitenkin oppimiselle on luotava hyvät olosuhteet ja tarjottava kehittymismahdollisuuksia myös tulevaisuudessa, jotta työntekijällä säilyisi mielenkiinto ja motivaatio työskentelyä kohtaan. Lähiperehdytyksen jälkeen suurin vastuu on konttoreilla ja päävastuullisella. Konttorit vastaavat siitä, että työntekijällä on asiantunteva apu ja tuki helposti tavoitettavissa, kun tulee tilanteita jolloin niitä tarvitaan. Päävastuullinen henkilö

pyrkii mahdollisuuksien mukaan tarjoamaan täydentäviä koulutuksia työntekijän tehtäviin sekä yleisesti rahoitusalaan liittyen. Koulutukset voivat olla mm. luentoja, etäluentoja tai esimerkiksi nopeita tietoiskuja niin sanotusti ”teemavartteja”, joissa käsitellään päivittäisiin työtehtäviin liittyviä aiheita.

Muista nämä asiat:

- *Seurantalistan purku (tavoitteiden toteutuminen)*
- *Palautekeskustelut*
- *Jatkon suunnittelu (koulutukset, vastuualueen laajentaminen)*

Hei, me perehdytetään!

Onnistunut perehdytys on osallistensa summa. Kun jokainen osapuoli antaa oman panoksensa uuden työntekijän vastaanottamiseen ja opettamiseen, lopputuloksena saadaan tehokas ja kattava aloitus uuden työntekijän uralle Säästöpankissa. Tämän lisäksi saadaan hyvinvoivaan työyhteisöön mukaan uusi motivoitunut ja hyvin sopeutunut rahoitusalan vasta-alkaja. Perehdytetään siis suunnitelmallisesti ja ollaan aktiivisesti mukana jokaisessa perehdytyksen vaiheessa tukemassa uuden työntekijän alkutaipaletta, tästä kiittävät niin työntekijät kuin koko organisaatio!

Hei me perehdytetään! Muistetaan siis nämä:

- *Puhalletaan yhteen hiileen*
- *Ollaan avoimia ja positiivisia*
- *Rehellisyys, rohkeus ja ketteryys*

Tämä käsikirja syntyi osana Seinäjoen Ammattikorkeakoulussa tehtyä opinnäytetyötutkimusta ”Hei, me perehdytetään! Palveluneuvojan perehdyttäminen työtehtäviin ilman aikaisempaa rahoitusalan kokemusta. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa perehdyttämisen tämän hetkinen tila ja löytää kehityskohteet tulevaisuuden kehittämistä varten. Tutkimus perustuu Nooa Säästöpankin konttorinjohtajien ja liiketoimintajohtajan haastatteluihin sekä palveluneuvojille tehtyyn Internet -kyselyyn.

Nooa Säästöpankki Oy / A. El-Bash / 2016