

Maria Ollila

**Työpaikkaopas Lappajärven Osuuspankille**

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Markkinointi ja tuotantotalous



## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

### Opinnäytetyön tiivistelmä

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö  
Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon  
koulutusohjelma  
Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi ja tuotantotalous

Tekijä: Maria Ollila

Työn nimi: Työpaikkaopas Lappajärven Osuuspankille

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 45

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa järjestämään uusille työntekijöilleen työhön perehdyttämisen. Uuden työntekijän kannalta perehdyttäminen on tärkeä vaihe työn ja yrityksen toimintaperiaatteiden oppimisessa sekä työyhteisöön sitoutumisessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehdytysoppaan suunnitteleminen, laatiminen ja toteuttaminen toimeksiantajalle, Lappajärven Osuuspankille. Toimeksiantaja halusi käyttää perehdytysoppaan sijasta nimitystä työpaikkaopas, jota siksi käytetään. Opinnäytetyössä annettiin perehdyttämisestä mahdollisimman laaja ja kattava kuva sekä selkeytettiin osaavan henkilöstön merkitystä ja tärkeyttä pankin toiminnassa. Seuraavien vuosien eläkepoistuman sekä pankkitoiminnan muuttumisen myötä alalle vapautuu työpaikkoja, jolloin perehdyttäminen ja sitä tukevan työpaikkaoppaan tarve on ilmeinen.

Opinnäytetyön tuloksena luotiin työpaikkaopas Lappajärven Osuuspankille. Oppaan ensisijaisena tehtävänä on palvella pankkiin tulevia uusia työntekijöitä, mutta toimia myös nopeasti saatavilla olevan tiedon lähteenä vanhoille toimihenkilöille. Työpaikkaoppaan lähtökohtana oli ajatus siitä, mitä kaikkea uuden työntekijän tulisi tietää uudesta työpaikastaan. Tavoitteena on auttaa uusia työntekijöitä tutustumaan Lappajärven Osuuspankin toimintaan ja sitoutumaan ja viihtymään uudessa työyhteisössään. Lisäksi työpaikkaoppaan tarkoituksena on toimia perehdyttämisen apuvälineenä ja näin ollen parantaa perehdytyksen laatua.

Avainsanat: Perehdyttäminen, työnopetus.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: Finnish School of SME Business Administration  
Degree programme: SME Business Management  
Specialisation: Marketing and Production Economics

Author/s: Maria Ollila

Title of thesis: Familiarization Guide for the Osuuspankki of Lappajärvi

Supervisor(s): Beata Taijala

Year: 2011

Number of pages: 45

Number of appendices: 2

---

The labor safety regulations obligate the employer to familiarize new employees with the job. The familiarization of the new employee is an important phase when thinking about the learning of the job, learning the functions of the organization and committing oneself with the job community.

The objective of this thesis was to design, outline and create a familiarization introduction guide for the client, Lappajärven Osuuspankki. The client wanted to call the guide workplace guide instead of the familiarization guide, and therefore this name is used. The thesis gives a view on familiarization which is as extensive as possible and it clarifies the significance of capable staff to employer. During the next years the pension spree opens a lot of vacancies for the bank sector, which makes the need for a familiarization guide imminent.

The result of this thesis was the familiarization guide for the Lappajärven Osuuspankki. The primary objective of the guide is to serve the new employees, but it also serves as a quick source of information for the existing employees. The new employee need for knowledge about one's new workplace was the idea behind the familiarization guide. The goal is to familiarize new employees for the working environment of the Lappajärven Osuuspankki, commit oneself to the work community and prosper as a part of the community. Furthermore, the guide works as a tool for the familiarization process and therefore improves the quality of the familiarization.

Keywords: Familiarization, job training.

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**

Thesis abstract..... **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**

SISÄLTÖ .....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
1 JOHDANTO .....	6
2 PEREHDYTTÄMINEN .....	8
2.1 Perehdytyksen suunnittelu .....	10
2.2 Perehdyttämisen hyödyt ja tavoitteet .....	11
2.3 Perehdytysprosessi.....	13
2.4 Perehdyttämisen käytäntö.....	18
2.5 Perehdyttämisen vastuuhenkilöt .....	20
2.6 Perehdyttämisen materiaali.....	23
2.7 Osaava henkilöstö.....	24
2.8 Henkilöstön vaihtuvuus .....	27
3 PANKKIALA.....	29
3.1 Pankkitoiminta.....	29
3.2 Pankkitoiminnan kehittyminen.....	30
3.3 Lappajärven Osuuspankki.....	32
4 TYÖPAIKKAOPPAAN SYNTYPROSESSI .....	33
4.1 Työpaikkaoppaan suunnittelu ja toteutus .....	33
4.2 Työpaikkaoppaan sisältö.....	36
4.3 Työpaikkaoppaan käyttö .....	38
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	40
LÄHTEET .....	43
LIITTEET .....	45

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIO 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus. (Kauhanen 2009, 152.) ..... 12

KUVIO 2. Yksilön pätevyys. (Kauhanen 2009, 147.)..... 26

## 1 JOHDANTO

Pankkitoiminta muuttuu yhä enemmän itsepalveluksi, mikä aiheuttaa henkilöstömäärän vähenemistä. Toisaalta erikoisosaaminen, kuten atk- ja lakituntemus sekä vakuutus- ja rahoitustoiminta, avaa uusia työpaikkoja talouden kehittyessä parempaan suuntaan. (Työllistääkö pankkiala? 2008.) Myös eläkepoistuma rahoitus- ja vakuutustoiminnan toimialalla lisää henkilöstön vaihtuvuutta. Toimialan nykyisistä työssäkäyvistä vuosina 2007 - 2015 on poistunut jo 24,1 prosenttia ja vuoteen 2025 mennessä yhteensä 51,8 prosenttia. Lappajärven Osuuspankilla ei ole ennuudestaan työpaikkaopasta, joka palvelisi ensisijaisesti uusia työntekijöitä. Työhön perehdyttäminen on tärkeä osa uuden työntekijän alkuun auttamisessa ja vaatii perehdytysoppaan lisäksi työnopastuksen. (Työvoiman poistuma vuosina 2007-2025. 2009.)

Tämä toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli työpaikkaoppaan suunnittelemisen, laatimisen ja toteuttaminen Lappajärven Osuuspankille. Toiminnallisella opinnäytetyöllä tarkoitetaan työelämän kehittämistyötä, joka tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, järjestämistä, kehittämistä tai järjeistämistä. Näin ollen toiminnallisella opinnäytetyöllä on yleensä toimeksiantaja. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Työpaikkaoppaan on ensisijaisesti tarkoitus palvella pankkiin tulevia uusia työntekijöitä, mutta toimia myös nopeasti saatavilla olevana tiedon lähteenä vanhoille toimihenkilöille. Työpaikkaopas on hyvä apuväline perehdytyksessä, sillä sen avulla uudet työntekijät voidaan paremmin sitouttaa pankin toimintaan. Kunnollinen opas kertoo työntekijöiden arvostuksesta ja tuo pankille lisäarvoa työnantajana.

Lappajärven Osuuspankki on Paikallisosuuspankkiryhmän jäsenenä toimiva itsenäinen osuuspankki, joka on perustettu vuonna 1924. Pankin konttoreista kolme

sijaitsee Lappajärvellä ja yksi Helsingissä nimellä POP-Helsinki. (Lappajärven Osuuspankin toimintakertomus 2009.)

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

Laissa on säädetty monia määräyksiä ja asetuksia koskien perehdyttämistä. Eri-tyisesti perehdyttämistä käsitteleviä lakeja ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään työntekijöilleen työhön perehdyttämisen. Lain mukaan työntekijää tulee opastaa ja hänelle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, jotta työntekijällä on mahdollisuus välttää ja estää mahdollisia vaaratilanteita. Lisäksi lain mukaan työnantajan tulee huolehtia työntekijän saavan riittävän perehdyttämisen työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden käyttöön, turvallisiin työtapoihin ja valmiuteen mahdollisia huolto- ja korjaustöitä sekä häiriötilanteita varten. (Työturvallisuuslaki 738/2002; Kupias & Peltola 2009, 20.)

Perehdytyksen keskeinen kysymys kuuluu: Kuinka saamme työntekijälle osaamisen, jolla hän pääsee tuottavaan työhön (Tapeinopoulos 2009, 4)? Perehdyttäminen tarkoittaa tapahtumaa, jonka aikana yritykseen tuleva uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia sekä uuden työtehtävänsä että yrityksen toimintaperiaatteet. Perehdyttäminen on myös uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän omaa riittävät taidot ja varmuuden osaamisestaan siirtyessään uusiin tehtäviinsä. (Hätönen 2000, 69; Viitala 2003, 259; Helsilä 2009, 48; Kupias & Peltola 2009, 18 -19.)

Kirjallisuudessa perehdyttäminen ja työnopastus erotetaan usein toisistaan. Ensimmäisestään perehdyttäminen liitetään työsuhteen alkuun. Perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta, jonka keskeisenä tavoitteena on saada ihminen tuntemaan, että hän on ja kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. Työnopastuksella vastaavasti tarkoitetaan sellaista järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan sekä mahdollistaa



itsenäisen työskentelyn. (Juuti & Vuorela 2002, Kupiaksen & Peltolan 2009, 17 – 18 mukaan.)

Aiemmin perehdyttämisessä oli kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta, jota pidettiin riittävänä perehdyttämisenä. Nykyään pelkkä työhön opastaminen ei yksinään riitä. Organisaatioiden sekä työtehtävien monimutkaistumisen myötä laajemmasta perehdyttämisestä on tullut yhä tärkeämpi, jolloin työntekijän on yhä paremmin ymmärrettävä organisaation toiminta ja sen olemassaolo. Perehdyttämisestä on tullut monimuotoisempaa ja laajempaa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttäminen nähdään nykyään myös yleisterminä, joka pitää sisällään myös työnopastamisen. Kyseessä on oppimistapahtuma. Perehdyttämisen avulla pyritään luomaan perehdytettävälle myönteinen yrityskuva, sekä autetaan häntä sisäistämään tarkoituksenmukaiset työtavat. Perehdyttämistä tarvitaan sekä uuden työntekijän kohdalla että myös työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtavan työntekijän kohdalla. Myös perhevapaan, pitkän sairasloman tai muun pidemmän poissaolon jälkeen työntekijä tarvitsee työhön perehdyttämistä. Perehdytysohjelma olisi hyvä laatia kirjalliseen muotoon, jotta jokainen yrityksen työntekijöistä voisi osallistua perehdyttämiseen ja toimia yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. (Hätönen 2000, 69; Lecklin 2006, 224; Helsilä 2009, 48; Kupias & Peltola 2009, 18 -19.)

*”Perehdyttämisen perimmäisenä tarkoituksena on lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Se myös varmistaa, että tämä työpanos vie yritystä taas lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita. Tässä vaiheessa yrityksellä on tilaisuus rakentaa vankka pohja työntekijän pitkäaikaiselle sitoutumiselle.”* (Valvisto 2005, 47.)

Perehdytyksen tärkeimpiä tehtäviä ovat muun muassa yrityksen identiteetin ymmärryksen lujittaminen, mikä pääosin rakentuu yrityksen tuotteista ja strategiasta. Parhaassa tapauksessa uusi työntekijä on juuri yrityksen identiteetin takia hakeutunut yritykseen. Viimeistään perehdytysvaiheessa tulee varmistaa perehdytettävän ymmärtäneen, minkä vuoksi hän arjessa ponnistelee. Hyvällä perehdyttämi-

sellä voidaan tukea uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon ja työhönsä. (Viitala 2003, 261; Valvisto 2005, 47.)

## 2.1 Perehdytyksen suunnittelu

Helsilä (2009, 49) muistuttaa opastuksen huolellisen suunnittelun olevan olennainen osa perehdyttämistä. Uusi tulokas tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa saadakseen kokemuksia ja oppiakseen kokemuksiansa kautta. Tärkeää on myös arvioida toimintaa sekä yksin että esimiehen kanssa, jotta saataisiin tietoa siitä, mitä jo osataan, mikä meni hyvin ja mitä tulisi kehittää. Tämän kautta henkilö oppii ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimukset. Henkilön soveltaessa jälleen uutta oppimaansa ja oivaltamaansa, hänen tietonsa ja käsityksensä tehtävistä laajenevat. Näin ollen henkilö on valmis uuteen toimintaan ja oppimiseen. Österberg (2005, 90) toteaa hyvin ja huolella hoidetun perehdyttämisen vievän aikaa, mikä lopulta palkitaan monin verroin takaisin. Mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään ilman jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyy koko työyhteisö.

Perehdyttäminen on tärkeää monelta eri kannalta. On selvää, että perusteellisen perehdyttämisen avulla perehdytettävä oppii uuden työnsä ja tehtävänsä nopeammin ja oikein, mikä ei olisi mahdollista ilman perehdyttämistä. Perehdyttämisen myötä virheitä sattuu vähemmän ja säästetään aika, joka kuluisi virheiden korjaamiseen. Usein tämä vie useamman kuin yhden työntekijän työaikaa. Koko työyhteisö hyötyy siitä, ettei uusiin tehtäviin tullut henkilö keskeytä toistuvasti muiden työskentelyä. (Österberg 2005, 90.)

Tieto siitä, että perehdytettävä saa perusteellisen opastuksen uusiin työtehtäviinsä, saa hänet tuntemaan olonsa turvalliseksi. Kerrottaessa työpaikan vaarallisista kohteista vähennetään turvallisuusriskejä. Aloittavalta työntekijältäähän ymmärrettävästi puuttuvat turvallisen työskentelyn perustiedot ja -taidot. Perusteellisesti ja hyvin hoidetulla perehdyttämisellä on positiivinen vaikutus perehdytettävän mieli-

alaan. Perehdyttäminen auttaa nopeammin sitouttamaan hänestä yrityksen ja työyhteisön tulosta tekevän jäsenen. (Österberg 2005, 90.)

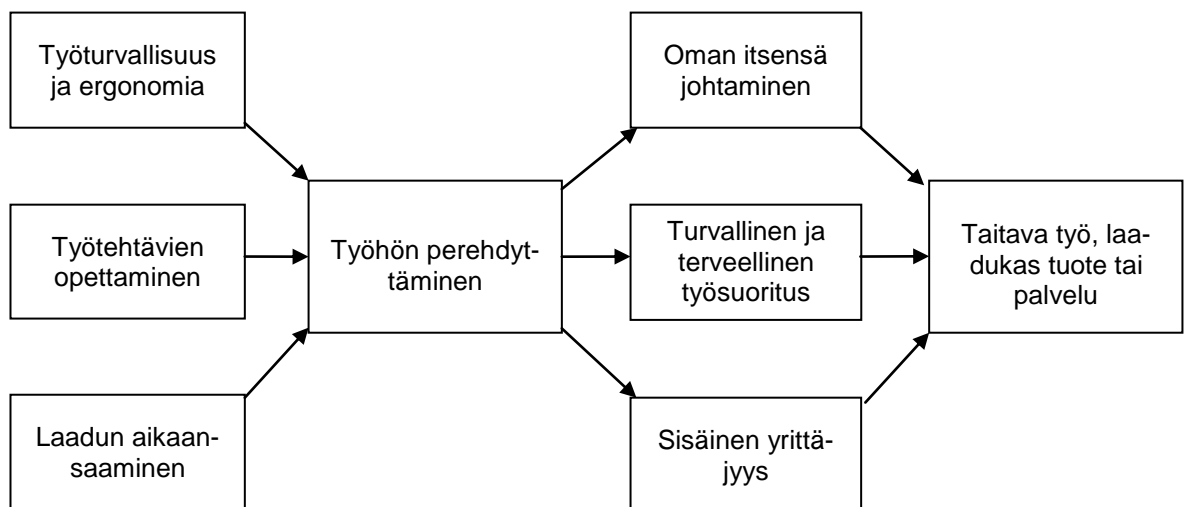
## 2.2 Perehdyttämisen hyödyt ja tavoitteet

Hyvä perehdyttäminen käsittää erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat uuden työntekijän työn aloittamista ja osaamisen kehittämistä, mutta myös varsinaista opastusta työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Työsuhteen alussa uusi työntekijä joutuu käsittelemään ja omaksumaan paljon uutta tietoa, joista pala palalta muodostuu kokonaiskuva. Hyvä perehdytys on rakennettu tukemaan tästä tietotulvasta selviämistä ja erottamaan oleelliset tiedot epäoleellisista. Perehdytettävä joutuu kertaamaan yhä uudelleen yrityksen identiteetin kannalta oleellisia asioita, joita ovat muun muassa yrityksen visio, arvot ja strategia. Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon tulokkaan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin aikana. Tästä hyötyvät tulokkaan itsensä lisäksi työnantaja ja koko työyhteisö. Hyvä perehdyttäminen auttaa kaikkia näitä tahoja onnistumaan. (Valvisto 2005, 49; Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämisessä on tärkeää huolehtia, että perehdyttäminen on nopeaa ja perusteellista. Näin välttyään virheiltä, taloudellisilta vahingoilta ja työtapaturmilta, joita muuten helposti aiheutuu. Monissa yrityksissä on perehdyttämistä varten laadittu muistilistoja, joiden avulla pyritään varmistamaan, että kaikki keskeiset asiat tulee perehdyttämisjakson aikana käsiteltyä. Perehdyttämiseen ja työhön opastamiseen käytetty aika vaihtelee useista päivistä jopa viikkoihin. Luonnollisesti perehdyttämisen aikaan ja keston vaikuttavat henkilön työtehtävän luonne, peruskoulutus ja aikaisempi työkokemus. (Kauhanen 2009, 92.)

Viitala (2003, 263) painottaa, että perehdyttämisessä tavoitteena tulee pitää sekä tulokkaan kokonais kuvan hahmottumista että työtehtävien osienkin hallintaa. Keskeistä on, että tulokas hahmottaa työnsä merkityksen organisaation tuotannon ja palvelutoiminnan lopputuloksen kannalta.

Kauhasen (2009, 152) määritelmän mukaan työhön perehdyttämisen tavoitteena tulee olla työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu. Parhaiten tavoite saavutetaan pitämällä perehdytys monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, joka ei rajoitu vain työtehtävien opettamiseen, vaan jossa otetaan huomioon myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1) kuvataan työhön perehdyttämisen kokonaisuutta.



KUVIO 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus. (Kauhanen 2009, 152.)

Perehdytyksessä myös tärkeä tavoite on auttaa tulokasta selviytymään hänelle uusien työkalujen ja menetelmien kanssa. Perehdytysohjelmassa tulisi ottaa huomioon, että perehdytyksen yhteydessä on mahdollisuus siirtää heti alkuun yrityksen kannalta oleellista, piilossakin olevaa tietoa uuden työntekijän käyttöön. (Valvisto 2005, 49.)

Hyvästä työmotivaatiosta, työssä viihtymisestä ja asioiden nopeasta omaksumisesta syntyy yritykselle säästöjä, joita voidaan ja pitääkin pyrkiä arvioimaan. Työhön perehdyttämisen kokonaisyhdytysten tarkka laskeminen on varsin vaativaa. Perehdyttäminen on siis keskeinen osa uuden henkilön kehittämistä. (Kauhanen 2009, 153.)

Pankkityössä perehdyttämisen tavoitteena on varmistaa kaikkien työntekijöiden ymmärtäneen ja sisäistäneen oman roolinsa pankin vision ja strategioiden toteutumisessa. Tulokas kannattaa perehdyttää laajemminkin työpaikan arvoihin, jotka olisi hyvä ottaa avoimen keskustelun kohteeksi säännöllisin väliajoin. Arvoista käsin tulokkaan on mahdollista tehdä itsenäisiä päätöksiä, jotka sopivat työpaikan toimintatapaan ja edistävät yhteisiä päämääriä. Oleellista on myös, että kaikki työntekijät ymmärtävät samalla tavalla asiakastyön merkityksen ja paikallisosuuspankkien tavan kohdata asiakas. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä varmistetaan asiakkaiden palvelun olevan laadukasta, sekä sitoutetaan uudet työntekijät pankin ja paikallisosuuspankkiryhmän toimintamalleihin. Yksittäisen työtehtävän suorittaminen näkemättä kokonaisuutta ja omaa rooliaan siinä muuttuu nopeasti puuduttavaksi rutiiniksi. Jokainen haluaa, että hänen työllään on tarkoitus, ja että se on osa hyödyllistä kokonaisuutta. (Tapeinopoulos 2009, 4.)

Perehdytyksellä on suuri merkitys siihen, kuinka tulokas suhtautuu pankkiin työnantajana ja miten pitkään hän arvelee työssä viihtyvänsä. Systemaattisella perehdytyksellä nopeutetaan myös uusien työntekijöiden pääsyä tulokselliseen asiakastyöhön. (Tapeinopoulos 2009, 4.)

### **2.3 Perehdytysprosessi**

Kupiaksen & Peltolan (2009, 102) kuvaama perehdytysprosessi jaetaan seuraaviin vaiheisiin:

- ennen rekrytointia
- rekrytointivaihe
- ennen töihin tuloa
- vastaanotto
- ensimmäinen päivä
- ensimmäinen viikko
- ensimmäinen kuukausi
- koeajan päätyttyä

- (työsuhteen aikana)
- työsuhteen päättyminen.

**Ennen rekrytointia.** Perehdyttäminen ja sen valmistelu alkaa jo ennen rekrytointia. Tässä vaiheessa määritellään, millaista henkilöä haetaan jo olemassa olevaan tehtävään. Joskus taas haetaan vain henkilöä täydentämään organisaation osamista. Tässä vaiheessa ei luonnollisesti voida etukäteen tehdä kovin selkeää määritelmää haettavasta henkilöstä. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

**Rekrytointivaihe.** Kupias & Peltola (2009, 102) kuvaavat erittäin tärkeäksi perehdyttämisvaiheeksi rekrytointiprosessia, jossa kerrotaan hakijoille tehtävän, työyhteisön ja organisaation vaatimuksista ja erityispiirteistä. Viitalan (2003, 260) mukaan valintamenettelyvaihe voidaan nähdä myös yrityskuvamarkkinointina, jossa hakija saa jo haastattelutilanteessa tietoa työpaikasta ja hakemastaan työstä.

Tapeinopoulos (2009, 4) korostaa pankkialalla perehdytyksen alkavan jo rekrytointivaiheessa, jossa käydään läpi perusasiat pankista, työstä ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Tärkeää rekrytointivaiheessa on antaa realistinen kuva tulevista työtehtävistä, mikä helpottaa sekä perehdytystä että henkilön orientoitumista tuleviin työtehtäviin. Hyvä johtaminen ja esimiestyö alkavat perehdytyksestä. Esimiehellä on siis aina oma tärkeä roolinsa perehdytyksessä oppimisen tukijana ja perehdytyksen etenemisen seuraajana. Taitava perehdytys on aina yksilöllistä ja se riippuu tulijalla jo olevasta osaamisesta. Uuden työntekijän tulo organisaatioon ei saisi merkitä vain työlään perehdytysprosessin käynnistymistä.

**Ennen töihin tuloa.** Tulevaa perehdyttämistä on helpompi alkaa suunnata, kun valittu henkilö on tiedossa. Perehdytys voi olla joko sopeuttavaa tai dialogista perehdyttämistä. Sopeuttavassa perehdyttämisessä henkilö perehdytetään tiettyyn selkeärajaiseen tehtävään, kun taas dialogisessa perehdyttämisessä painopiste on varmistaa organisaation saavan tulokkaasta irti kaiken tarvitsemansa osaamisen. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Työnhakijalle ilmoitetaan työhön valinnasta yleensä puhelimitse, jolloin on tärkeää keskustella lisää työsuhteesta ja sen aloittamisesta. Viitala (2003, 260) pitää tärkeänä sitä, että valittu työntekijä pyydetään käymään yrityksessä ja tulevan esimiehensä luona mahdollisimman pian valintailmoituksen jälkeen. Näin hänen kanssaan on mahdollista keskustella henkilökohtaisesti työsuhteen alkamiseen liittyvistä asioista sekä antaa ennakkoon tutustuttavaksi yritykseen liittyvää materiaalia ja aineistoa. Näin uusi työntekijä voi paremmin valmistautua työhönsä jo ennen perehdyttämisvaihetta. (Valvisto 2005, 37; Kupias & Peltola 2009, 103.)

Uudelle työntekijälle voidaan varata jo ennen työsuhteen alkua työtilat, laitteet ja koneet, tunnuskortit ja kulkuluvat avaimineen. Uuden työntekijän tulosta tulee informoida työyhteisön muita jäseniä hyvissä ajoin. Ajoissa hoidettu ja selkeä viestintä takaa sen, että työyhteisö virittäytyy ottamaan uuden työntekijän vastaan. Työyhteisölle tulee kertoa, kuka on tulossa, mitä tekemään ja kuinka perehdyttäminen hoidetaan. (Mitä työhön perehdytys on? 2008; Kupias & Peltola 2009, 76.)

Eri vaiheiden sisällä olevia asioita voidaan myös hoitaa ajallisesti eri järjestyksessä ja varsinaisen perehdytyksen ensimmäisen vaiheen tehtävistä osa voidaan hoitaa ennen sovittua työn aloittamisen ajankohtaa. Esimerkiksi työsopimus usein allekirjoitetaan etukäteen ja samalla käydään työsuhteeseen liittyviä asioita läpi. Vaiheilla ei siis kuvata perehdytysvastuun siirtymistä henkilöltä toiselle, eikä kaikilta osin kronologista eli todellista aikajärjestystä, vaan pyritään selkiyttämään hyvin hoidetun perehdytyksen sisältämiä kokonaisuuksia. (Tapeinopoulos 2009, 4.)

**Vastaanotto.** Viitala (2003, 261) ja Valvisto (2005, 48) muistuttavat uuden työntekijän tulopäivän olevan hänelle erityisen tärkeä hetki, mikä yleensä säilyy hänen mielessään pitkään. Tulokkaan hyvä vastaanotto on ensisijaisen tärkeää, sillä huonoa vastaanottoa, ja sitä myötä huonoa ensivaikutelmaa on vaikea paikata myöhemmin. Tulokkaan ensimmäisistä työpäivistä tekee kriittisiä se, että perehdytettävä saapuu taloon täynnä intoa ja odotuksia. Mikäli hän joutuu näinä ensimmäisinä päivinä pettymään pahasti, sävyttää tämä pettymys tulevaa ja se saat-

taa vähentää perehdytettävän mahdollisuuksia työskennellä täysipainoisesti. (Viitala 2003, 261; Valvisto 2005, 48; Kupias & Peltola 2009, 103.)

Uuden henkilön saapuessa ensimmäisenä työpäivänään töihin, esimiehen olisi hyvä olla häntä vastassa. Mikäli esimies on estynyt olemaan paikalla, tulee hänen olla puhelimitse yhteydessä uuteen henkilöön. Perehdytysopas ja työpiste saavat perehdytettävän tuntemaan itsensä tärkeäksi yritykselle. (Valvisto 2005, 48.)

**Ensimmäinen päivä.** Ensimmäisenä päivänä tulokkaan kanssa käydään läpi tärkeät käytännön asiat, kuten avainten luovuttaminen, kulkuluvat, työpisteen esittely, lähimpien työtovereiden esittely sekä työtilat. Tulokkaalla tulee olla riittävästi tekemistä, mutta tietoa ei saa tulla niin paljon, ettei sitä kaikkea pysty omaksumaan. (Österberg 2005, 91; Kupias & Peltola 2009, 105.)

**Ensimmäinen viikko.** Ensimmäisen viikon aikana on tärkeää, että tulokas pääsee kiinni työhönsä. Tätä auttaa kokonaiskuvan saaminen työstä sekä työyhteisöön ja organisaatioon tutustuminen. Perehdyttäminen tulisi järjestää siten, että se olisi mahdollisimman tarkoituksenmukaista. Ensimmäisen viikon perehdytysohjelma voi olla melko tiivis, mutta täytyy muistaa huomioida, minkä verran uutta tietoa tulokas pystyy omaksumaan lyhyessä ajassa. Esimerkiksi pankkityössä tämä voisi tarkoittaa uuden asiakaspalvelijan kohdalla sitä, että ensimmäisen viikon aikana perehdytykseen kuuluisi alkuvaiheen asiakaspalvelutaitojen sekä turvallisuusasioiden opettelua. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Pankkityössä tähän perehdytysvaiheeseen kuuluu toimihenkilön käytössä olevien järjestelmien esittely. Tähän liittyy myös toimikortti ja sen käytön ohjeistaminen. Lisäksi kokonaisuuteen kuuluu käteiskassaan liittyvät peruseriaatteen, sekä pankkikohtaisen ohjeistuksen antaminen. Myös puhelimen, kopiokoneen ja faksin käyttöohjeistus sekä postitukseen liittyvät asiat ovat myös osa perehdytystä. (Tapeinopoulos 24.7.2009, 4.)



**Ensimmäinen kuukausi.** Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaan. Tällöin tulokkaalla tulisi olla mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään toimintatavoista ja kehitysideoita. Tulokkaan olisi hyvä ensimmäisen tai toisen työssäolokuukauden aikana käydä perehdyttäjän kanssa palautekeskustelu, jossa arvioitaisiin sekä perehtymistä että perehdyttämistä. Palautetta annettaisiin puolin ja toisin. (Kupias & Peltola 2009, 106 -107.)

Helsilän (2009, 49) ja Kupiaksen & Peltolan (2009, 63) mukaan perehdytys on perehdyttäjän ja perehdytettävän välistä vuorovaikutusta. Opastuksen tulee olla vaihteista ja perehdytettävän on voitava saada keskustella saaduista opeista ja kokemuksistaan perehdyttäjänsä tai esimiehensä kanssa. Erityisen tärkeää on palautteen antamisen taito, jonka avainsana on molemminpuolinen luottamus, jota aletaan rakentaa jo perehdyttämisen alkumetreillä. Tärkeää on yhteisen kanavan löytäminen, kuunteleminen ja läsnä olemisen tunne.

**Koeajan kuluessa.** Lain mukaan koeaika on yleensä neljä kuukautta. Koeajan kuluessa tavoitteena on, että perehdytettävä pääsee hyvin alkuun uudessa työssä, hänet on otettu työyhteisön jäseneksi ja hän itse kokee kuuluvansa yhteisöön, selviytyy työtehtävistään mahdollisimman itsenäisesti ja osaa hankkia työtään uutta tietoa. Perehdyttäminen jatkuu edelleen suunnitelman tai tarpeen mukaan ja saattaa työtehtävistä riippuen jatkua pidempäänkin kuin neljä kuukautta. (Valvisto 2005, 50; Kupias & Peltola 2009, 109.)

**Työsuhteen päättyessä.** Joskus saattaa käydä siten, että perehdyttäminen päättyy työntekijän jättäessä yrityksen. Työsuhde saattaa päättyä nopeastikin irtisanomisperusteesta tai koeaikapurusta johtuen, mutta myös etukäteen tiedossa olevasta tapahtumasta, mikä voi olla esimerkiksi määräaikainen työsuhde, kesätyöntekijän virka tai jokin muu luonnollinen päätepiste pitkälle työsuhteelle. Myös lähtökeskustelussa on hyvä kysyä perehdyttämisen onnistumisesta sekä pyytää palautetta. (Valvisto 2005, 51; Kupias & Peltola 2009, 109 -110.)

## 2.4 Perehdyttämisen käytäntö

Perehdyttäminen tulisi aina aloittaa henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla. Tulokkaan vastaanotto ei saa olla välinpitämätön tai nuiva, sillä ensimmäisenä päivänä tulija on vastaanottavaisella mielellä ja erityisen herkkä aistimaan tunnelmia. Suuri vaihtuvuus työpaikalla voi saada aikaan väsymisen jatkuvaan perehdyttämiseen. Tämä tunne ei saa kohdistua tulokkaaseen. (Viitala 2003, 261; Österberg 2005, 91; Kupias & Peltola 2009, 69.)

Keskustelun tavoitteena on perehdyttäjän ja perehdytettävän keskinäinen tutustuminen sekä perehdyttämishojelman esittely. Perehdytettävälle esitellään hänen toimenkuvansa, perehdyttämisen aikataulu sekä hänen roolinsa yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. Perehdyttämisen voidaan esimerkiksi kertoa etenevän ensin siten, että perehdytettävä seuraa taustalta asiakaspalvelutilannetta, jonka jälkeen hän itse osallistuu tapahtumaan, perehdyttäjän edelleen hoitaessa käytännön työn. Seuraavaksi vaihdetaan paikkoja, jolloin perehdytettävä siirtyy asiakaspalvelutehtäviin perehdyttäjän seurattessa sivusta. Tämän vaiheen jälkeen perehdytettävä on valmis itsenäisesti hoitamaan asiakaspalvelutilanteet. Tällaisella menettelytavalla luodaan turvallisuuden tuntua perehdytettävälle, jolloin hän voi rauhassa keskittyä oppimaan, kuuntelemaan ja esittämään kysymyksiä. (Österberg 2005, 91.)

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat tulokkaan tulevat työtehtävät sekä työsuhteen pituus. Lyhyisiin työsuhteisiin tulevien, kuten sijaisten, kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden, perehdyttämiseen käytetään vain vähän aikaa, jolloin perehdyttäminen sisältää työn kannalta kaikkein oleellisimman tiedon. Perehdytys tulee järjestää myös pitkiltä perhevapailta, pitkän opiskelujakson sekä ulkomailta työskentelyjakson jälkeen palaaville työntekijöille. Syynä tähän on se, että jopa vuoden aikana työtehtävissä, käytettävässä tekniikassa tai työympäristössä on voinut tapahtua muutoksia, joista poissaolija ei luonnollisesti ole tietoinen. Näin ollen perehdyttämisen laajuus tulee arvioida tapauskohtaisesti. Jopa perusteelliselle perehdyttämislle saattaa hyvinkin olla tarvetta. (Österberg 2005, 91.)

Lisäksi Österbergin (2005, 91) ja Helsilän (2009, 48) mukaan perehdyttämisen syvyyteen sekä laajuuteen vaikuttavia tekijöitä olevan muun muassa työntekijän tuleva rooli, ikä sekä työkokemus ja ammatillinen osaaminen. Kokemusta omaava työntekijä on tottunut työskentelemään eri työyhteisöissä ja -tehtävissä. Näin ollen hän on usein oma-aloitteisempi ja aktiivisempi kuin vähemmän työkokemusta ja ammattiosaamista omaava nuori. Nuoren työntekijän perehdyttämisjakso on usein pidempikestoisempi kuin kokeneemman työntekijän, koska nuori tarvitsee enemmän tietoa perusasioista.

Perehdyttämiseen vaikuttaa myös perehdytettävän ammattitausta. Mikäli uusi työntekijä tulee samalta alalta tai samansisältöisistä tehtävistä, hänellä on jo jonkinlainen yleiskäsitys tulevista työtehtävistään verrattaessa kokonaan toiselta alalta tulijaan. Uusi organisaatio on uusi myös ihmisineen, työskentelytapoineen sekä tavoitteineen. (Österberg 2005, 92.)

Österberg (2005, 92) sekä Kupias ja Peltola (2009, 77) muistuttavat, että koke-  
musta omaavan uuden työntekijän alkuaikojen havainnointia kannattaa hyödyntää. Syy tähän on se, että hänellä on aikaisempia vertailukohtia ja hän on siksi erittäin kyvykäs tekemään havaintoja toimintatavoista. Usein vakituinen henkilöstö on jo sokeutunut toimintatapoihinsa. On suositeltavaa antaa uudelle työntekijälle mahdollisuus kyseenalaistaa totuttuja työtapoja, sekä kertoa vaihtoehtoisista tavoista ja niiden toimivuudesta.

Uuden esimiehen perehdyttäminen vaatii muita organisaatiotasoja laajemman perehdyttämisohjelman. Esimieheksi tulevan tulee perehtyä ja tutustua sekä rooliinsa esimiehenä että eri sidosryhmiin, joiden kanssa yritys ja esimies tulevat toimimaan. Hänelle tulee myös selvittää esimiestyön toimintaympäristö sekä hänen vastuunsa ja valtansa suhteessa alaisiinsa ja muuhun organisaatioon. (Österberg 2005, 92.)

Yrityskuvalla tarkoitetaan muodostunutta mielikuvaa yrityksen henkilöstöstä, tuotteista ja palveluista. Muodostunutta mielikuvaa on vaikea muuttaa myöhemmin.

Varsinkin negatiivinen mielikuva säilyy mielessä pitkään. Tästä syystä harjoittelijoiden, kesäapulaisten ja muiden lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen on tärkeää hoitaa hyvin, sillä se on yksi positiivisen yrityskuvan luoja. (Österberg 2005, 92 - 93; Kupias & Peltola 2009, 65.)

Kerran perusteellisesti mietityn perehdytysohjelman käyttöönotto on helpompaa ja aikaa myöten siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Yleensä yrityksen perehdytysohjelman laatii henkilöstöasiantuntija. Perehdytysohjelman on tarkoituksena toimia työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. Kerran laadittu ja tehty perehdytysohjelma ei kuitenkaan ole aina käyttökelpoinen samanlaisena. Hyvin suunniteltuna ja käyttöönotettuna ohjelma on tarvittaessa helppo päivittää ja ajan tasaistaa. (Österberg 2005, 93.)

Henkilöstöasiantuntijan tehtäviin kuuluu usein hoitaa yrityksen yleisesittely sekä kokonaisuuden hahmottaminen. Yksikön esimies taas on paras perehdyttää työyhteisöön sekä työtehtävien vaatimuksiin ja odotuksiin. Muiden osa-alueiden ja työtehtävien osalta perehdyttämisen hoitavat tilanteeseen parhaiten sopivat henkilöt. Näiden henkilöiden kanssa esimies tai henkilöstöasiantuntija on sopinut asiasta ja valmentanut heidät perehdyttäjän rooliin. Perehdyttämishjelma toimii perehdyttäjän muistilistana ja vastuuttaa hoitamaan tarvittavat perehdytyskohdat. (Österberg 2005, 93.)

## **2.5 Perehdyttämisen vastuuhenkilöt**

Esimiehellä tai henkilöstöasiantuntijalla on aina vastuu perehdyttämisen vastuuttamisesta sekä toteuttamisesta. Varsinaisten perehdyttäjien valinta täytyy tehdä huolellisesti. Ennen perehdyttämistä tulee etukäteen miettiä perehdyttäjänä toimivien taidot, tiedot, valmiudet sekä asenteet tehtävän hoitamiseen. (Österberg 2005, 93; Kauhanen 2009, 92; Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämisen onnistumisen sekä uuden työntekijän tervetulleeksi tuntemisen kannalta on perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla ja halulla tehtävää kohtaan suuri merkitys. Perehdyttäjän roolina on toimia perehdytettävän tukihenkilönä sekä auttaa häntä tutustumaan työtehtäviin ja työyhteisöön. Sellainen henkilö, joka ei ole itsekkään vielä kovin kauaa ollut työssään, ja jolla on oma perehtyminen vielä tuoreessa muistissa, sopii varsin hyvin perehdyttäjäksi. Yllätyksiin, kuten perehdyttäjän sairastumiseen, tulee varautua etukäteen. (Viitala 2003, 259 - 260; Österberg 2005, 93; Kauhanen 2009, 92.)

Yleensä perehdytystyö tehdään oman työn ohella, mutta perehdyttämisen osuus työtehtävistä saattaa olla hyvinkin suuri. Työyksiköstä nimetyt perehdyttäjät toimivat yhteistyössä esimiehen kanssa, jolla on viime kädessä vastuu perehdyttämisen onnistumisesta. (Kauhanen 2009, 151 - 152; Kupias 2009, 82.) Luonnollisesti pienessä työyksikössä ainakin suurin osa perehdyttämisestä on esimiehen vastuulla. Vastaavasti suuremmissa organisaatioissa, varsinkin niissä joissa vaihtuvuus on suurta, esimies on delegoinut perehdyttämisvastuustaan jollekin muulle taholle. Onkin tavallista, että uuden henkilön perehdyttämiseen osallistuu suuri joukko perehdyttäjiä. (Kupias & Peltola 2009, 94 - 95.)

Kupiaksen & Peltolan (2009, 95) mukaan monenlaisissa perehdyttäjärooleissa toimivat mieltävät itsensä perehdyttäjiksi. Jotkut perehdyttäjät toimivat vain yhdessä roolissa, mutta useammat löytävät monia itselleen sopivia rooleja. Suomalaisista organisaatioista löytyy ainakin seuraavanlaisia perehdyttäjärooleja:

- työhönottaja
- tulokkaan vastaanottaja
- hallinnollinen perehdyttäjä
- työyhteisöön tutustuttaja
- työsuhteeseen perehdyttäjä
- organisaatioon perehdyttäjä
- jonkin alueen syvälinen osaja
- tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija
- kummi tai mentori.

**Työhönottaja.** Työhönottaja aloittaa perehdyttämisen, jolloin tulokas saa häneltä jatkoperehdyttämisen kannalta tärkeää tietoa. Työhönottaja muokkaa uuden työntekijän kuvaa ja ensivaikutelmaa organisaatiosta, työyhteisöstä sekä tulevasta työstä ja sen vaatimuksista. Muiden perehdyttäjien tulee olla tietoisia, mitä rekrytointivaiheessa on keskusteltu ja luvattu. (Kupias & Peltola 2009, 95.)

**Tulokkaan vastaanottaja.** Tulokkaan vastaanottaja ottaa tulokkaan vastaan hänen ensimmäisenä työpäivänään. Tämä on ensisijaisen tärkeää, koska tulokas luo ensimmäisistä yhteishetkistä päätelmiä siitä, kuinka odotettu hän on ja millainen ensivaikutelma hänelle työpaikasta muodostuu. Tulokkaan ensimmäiset tunnit uudessa työpaikassa jäävät lähtemättömästi hänen mieleensä. (Valvisto 2005, 48, Kupias & Peltola 2009, 96.)

**Hallinnollinen perehdyttäjä.** Hallinnollinen perehdyttäjä hoitaa kaiken tärkeän hallinnollisen työn sekä ennen tulokkaan saapumista että hänen saapumisensa jälkeenkin. Näitä toimia ovat muun muassa atk-lupien hakeminen, tulokkaan tiedot palkanmaksua varten, opastaminen matkalaskujen laatimiseen sekä atk-ohjelmien käyttöön. (Kupias & Peltola 2009, 96.)

**Työyhteisöön tutustuttaja.** Työyhteisöön tutustuttaja esittelee tulokkaan tämän lähimmille työtovereille ja yhteistyökumppaneille. Esittely tapahtuu yleensä joko kiertämällä tulokkaan kanssa muiden työpisteissä tai yhteisessä tilaisuudessa, kuten palaverissa. (Kupias & Peltola 2009, 96.)

**Työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttäjä.** Kupiaksen & Peltolan (2009, 97) mukaan työsuhteeseen perehdyttäjän tehtävänä on opastaa tulokasta työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Näitä ovat muun muassa työajat, tauot, palkanmaksu, henkilöstöetuudet ja työterveyshuolto. Organisaatioon perehdyttäjä, yleensä tulokkaan esimies perehdyttää tulokkaan organisaation arvoihin, strategioihin ja tulevaisuudennäkyymiin. Perehdyttämisen tarkoituksena on tulokkaan tekemän työn linkittäminen organisaatioon liittyviin asioihin ja osaksi laajempaa kokonaisuutta.

**Jonkun alueen syvälinen erityisosaaja.** Jonkin alueen erityisosaajan puoleen käännetään silloin, kun tulokkaalle tarvitaan opastajaa tietyille osa-alueelle. Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi työyhteisön atk-tukihenkilöt, oman alansa asiantuntijat tai hallinnosta vastaavat. (Kupias & Peltola 2009, 97.)

**Tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija.** Tulokkaan perehdyttämisestä tulee aina olla vastuu jollakin. Jos vastuu on jaettu kaikille eli usealle perehdyttäjälle, vastuuta ei yleensä ole kenelläkään, tai se jää tulokkaalle itselleen. Vastuussa on yleensä tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija, joka valmistelee tulokkaan perehdyttämisohjelman ja viimeistelee sen yhdessä tulokkaan kanssa sekä seuraa perehdyttämisen etenemistä. (Kupias & Peltola 2009, 97 - 98.)

**Kummi tai mentori.** Monissa organisaatioissa on tapana nimetä tulokkaalle myös kummi tai mentori. Hänen tehtävänä on huolehtia tulokkaasta hänen perehdyttämisvaiheensa aikana. Mentori toimii eräänlaisena kuuntelijana ja ystävänä, joka kysymyksillään auttaa tulokasta laajentamaan näkemyksiään omasta tilanteestaan. Yleensä myös tieto, kokemus ja ehkä myös taito siirtyvät mentorien ja kummien kautta uudelle tulokkaalle. Kummien ja mentorien vuorovaikutussuhde on vaativa, mistä johtuen heitä usein koulutetaan ja opastetaan toimintaansa. Kummiksi valittu oppii yleensä itsekin lisää yrityksestä, kun hän joutuu perustelevaan uudelle tulokkaalle talon tapoja. (Hätönen 2000, 68; Valvisto 2005, 49; Helsilä 2009, 82; Kupias & Peltola 2009, 98.)

## 2.6 Perehdyttämisen materiaali

Viitalan (2003, 262) ja Kauhasen (2009, 152) mielestä perehdyttäjällä olisi hyvä olla perehdyttäjän käsikirja tai vastaava ohjekirja perehdyttämisen apuvälineenä. Käsikirjaan yritys voisi kirjata listaksi niitä asioita, joita perehdytettävän kanssa tulee käydä lävitse heti perehdytyksen alussa.

Perehdyttävälle itselleen on hyvä koota yrityksen tietopaketti eli itseopiskelupaketti, joka sisältää yritystä koskevia tietoja muun muassa toiminta- ja vuosikertomuksen, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, esitteitä, työhöjeet ja toimenkuvat sekä henkilöstön yhteystiedot. Lisäksi perehdyttämispöytäkirja on hyvä antaa perehdyttävälle heti ensimmäisenä päivänä, jolloin hän kokee itsensä odotetuksi ja hänellä on aikaa sisäistää työnsä. Perehdyttämishjelmasta tulee etukäteen miettiä, kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta sen toteutumisesta. Jotta varmistutaan perehdyttävän sisäistäneen perehdytetyt tiedot ja asiat, on hyvä palata asioihin useamman kerran ja antaa uudelle työntekijälle aikaa kysymysten esittämiselle ja niihin vastaamiselle. (Viitala 2003, 261; Valvisto 2005, 37; Österberg 2005, 97.)

Yritystietoja kerätään yrityksen omille Internet-sivuille, intranettiin ja tietojärjestelmiin. Internetissä oleva tieto on kaikkien käytössä, kun taas intranettiin on kerätty yrityksen oman henkilökunnan sisäiseen käyttöön tarkoitettua tietoa. Näin ollen perehdyttävälle on taattava pääsy niihin sähköisiin tietoihin, joita hän tarvitsee. Perehdyttävä tarvitsee opastusta siihen, mistä tarvittava tieto on saatavilla sekä aikaa tiedon etsimiseen ja tutustumiseen. (Österberg 2005, 97; Kauhanen 2009, 152.)

## **2.7 Osaava henkilöstö**

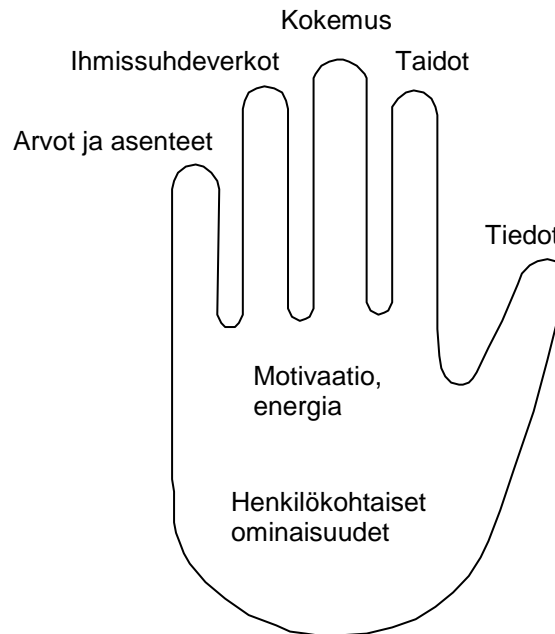
Nykyään henkilöstön osaaminen on keskeinen osa organisaation menestystä, jota pyritään hyödyntämään. Yksilön sekä tiimin pätevyyttä verrataan tehtävän vaatimaan osaamiseen, minkä pohjalta löydetään kehittämistarpeet ja keinot näiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Osaamisen kehittäminen kuuluu yhä useamman organisaation strategiaan ja sen toteuttamiseen. Yrityksen kilpailukyky riippuu eniten siitä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Kilpailukykyyn säilyttäminen vaatii organisaatioilta jatkuvaa uusiutumista. Organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan joko rekrytoimalla tai kehittämällä jo palveluksessa olevien henkilöiden osaamista. Ensisijaisesti jokainen on vastuussa itsensä kehittämisestä ja oppimisesta. Organisaatio voi vain



luoda oppimisedellytyksiä, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia. Tehokkuusvaatimusten vaikutuksesta johtuen yritykset keskittyvät ydintoimintaansa. Nykyään myös toimitaan aiemman hierarkisen, johtajavaltaisen työtavan sijaan yhä useammin matalassa ja kevyessä organisaatiossa. Työ tehdään ryhmissä eli tiimeissä. (Lecklin 2006, 222 – 223; Viitala 2007, 170; Kauhanen 2009, 144 – 145; 153.)

Suunnitelmallisella henkilöstön kehittämisellä taataan yrityksellä olevan oikeita henkilöitä oikeissa paikoissa oikeaan aikaan, ja että heillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä yrityksen kannalta tarkoituksenmukaista työtä. Yrityksen henkilöstön kehittämisen päämäärät ovat sidoksissa yrityksen olemassaolon tarkoitukseen ja yrityksen arvoihin. Yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamiseen osaltaan vaikuttaa myös henkilöstön osaaminen. Henkilöstön kehittämisellä turvataan yritykselle osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen suunnittelu ja kehittäminen merkitsevät yrityksen tulevaisuuden osaamisen ennakkointia. Koulutuksella on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä. Koulutuksen tulee olla tavoitteellista ja sen tehokkuutta on voitava mitata. Kurssipäivien ja koulutuskustannusten sijasta tulee mitata saavutuksia, kuten muun muassa kehitysohjelmien toteutumista, suorituskyvyn parantumista, laatua toteutettuja aloitteita ja kehitysideoita. (Hätönen 2000, 7; Lecklin 2006, 225.)

Henkilöiden pätevyyteen eli kompetenssiin vaikuttavat muun muassa älykkyys, tiedolliset valmiudet, fyysiset taidot, arvot, persoonallisuuden piirteet sekä motiivit. Ihmiset voivat jatkuvasti oppia ja menestyä työtehtävissään sekä elämässä yleensäkin. Pätevyyteen voidaan vaikuttaa ja sitä voidaan kehittää. Työelämän muutokset kokonaisuudessaan ja sen myötä yksittäisten työtehtävien muutokset muuttavat myös henkilön pätevyyden vaatimuksia. (Hätönen 2000, 7-8.) Kauhanen (2009, 146 – 147) kuvaa pätevyyttä kädellä, koska käsi ja käden taidot olivat aikoinaan työntekijän tärkein työväline ja osaamisen osoittaja.



KUVIO 2. Yksilön pätevyys. (Kauhanen 2009, 147.)

Sormet kuvaavat kompetenssin eri osia ja kämmen ihmisen oman henkisen ja fyysisen energian, sekä niin sanotut henkilökohtaiset taidot. Tiedot ja taidot ovat vain osan yksilön osaamista. Ne käsittävät ammattitaidot sekä yleiset ja sosiaaliset taidot. Nykyään yleisen ammattitaidon lisäksi kielitaidolla, tietotekniikan ja tietojärjestelmien hyväksikäytöllä on suuri merkitys, samoin kuin sosiaalisella joustavuudella ja yhteistyötaidoilla. (Kauhanen 2009, 147.)

Työelämän muutokset luovat osaamiselle haastetta. Kaikissa yrityksissä asiakaslähtöisyys, korkea laatu sekä kevyt ja joustava toimintatapa asettavat osaamisvaatimuksia kaikissa tehtävissä toimiville työntekijöille. Yritysten omistajien mittarit eivät enää pelkästään riitä toiminnan tuloksen arvioimiseen, vaan näiden mittarien rinnalle tulee nostaa mittarit, joilla arvioidaan ja kuvataan asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyyttä. (Hätönen 2000, 9.)

Työmarkkinoilla on kysyntää henkilöille, jotka kykenevät nopeasti oppimaan uusia tehtäviä ja jotka omaavat riittävät perusvalmiudet työskennellä uusissa tilanteissa ja olosuhteissa. Tämä edellyttää jatkuvaa kouluttautumista. Osaamista tulee pitää ajan tasalla ja samalla myös hankkia uusia työkaluja oppimiseen. Näin ollen puhutaan elinikäisestä oppimisesta, josta on tullut keskeinen työelämän kehitykseen vaikuttava ajatus. (Hätönen 2000, 9.)

## **2.8 Henkilöstön vaihtuvuus**

Henkilöstön runsas vaihtuvuus luonnollisesti lisää perehdyttämisen tarvetta. Hyvän perehdyttämisen avulla voidaan muun muassa vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Vaihtuvuudelle tarkoitetaan sitä osuutta henkilöstöstä, joka tietyn ajanjakson aikana aloittaa ja lopettaa työsuhteen. Mitattaessa henkilöstön vaihtuvuutta, käytetään mittalukuna henkilöiden, eikä virkojen, toimien tai vuosityöntekijöiden määrää. Henkilöstön vaihtuvuusluku saadaan, kun suhteutetaan aloitetut ja lopetetut työsuhteet keskimääräiseen laskentajakson henkilöstömäärään. Sisäinen liikkuvuus ja henkilöstösiirrot kertovat työnvaihdoksista ja mahdollisuuksista pätevyyden sisäiseen kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Henkilöstön vaihtuvuutta tilastoitaessa tulisi eritellä henkilöt, joilla on määräaikainen työsuhde ja henkilöt, joiden työsuhde on voimassa toistaiseksi. Kummallekin ryhmälle olisi hyvä laskea vaihtuvuusluvut. (Kauhanen 2009, 93.)

Erilaisen koulutuksen saaneiden ja eri-ikäisten työpaikan vaihtamisperusteet ja -halukkuus ovat hyvin erilaisia. Mitä korkeammin koulutettu henkilö on, sitä herkemmin hän vaihtaa työpaikkaa. Samoin nuoret vaihtavat työpaikkaa helpommin kuin iäkkäät. (Kauhanen 2009, 94.)

Luonnollinen poistuma eli eläkkeelle siirtyminen on yksi syy vaihtuvuuteen ja tällä hetkellä ajankohtainen asia monessa yrityksessä. Yritysten tulee hyvissä ajoin varautua eläkkeelle siirtymisen aiheuttamaan osaamisen siirtymiseen. Yritysten tulee kartoittaa osaamisen siirtosuunnitelma, jossa suunnitellaan, miten ja kenelle

osaaminen siirtyy ja tapa, jolla asia hoidetaan. Siirtosuunnitelman lisäksi yritysten tulee pyrkiä varmistamaan, että yritykselle tärkeät ja osaavat henkilöt eivät lähde pois yrityksestä. Tätä varten tulee laatia sitouttamissuunnitelma, jolla hahmotellaan keinot, joilla hyvät osaajat aiotaan pitää yrityksessä. (Viitala 2007, 77 - 78.)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun mukaan poistuma rahoitus- ja vakuutus toiminnan toimialan tavoiteskenaariossa vuosina 2007 - 2015 on 10 600 henkilöä ja vuosina 2016 - 2025 12 200 henkilöä. Julkaisussa todetaan toimialan ikärakenteen olevan yksi vanhimmista. Keski-ikä todetaan olevan 43,5 vuotta eli yli 2 vuotta suurempi kuin työllisten keski-ikä. Toimialalta poistuu 24,1 prosenttia työllisistä vuosina 2007 – 2015. Vuoteen 2025 mennessä toimialan työllisistä on poistunut yhteensä jo 51,8 prosenttia. (Työvoiman poistuma vuosina 2007 – 2025, 2009.)

### **3 PANKKIALA**

Seuraavassa luvussa käydään tarkemmin läpi pankkialaa, muun muassa pankkien toimintaa ja tehtäviä sekä pankkitoiminnan kehittymistä. Luvun lopussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, Lappajärven Osuuspankki.

#### **3.1 Pankkitoiminta**

Pääasiassa pankkien keskeisiä tehtäviä ovat luottojen myöntäminen ja talletusten vastaanottaminen. Näiden lisäksi pankkien palveluihin ja tehtäviin kuuluvat maksuliikennepalvelut sekä sijoitus- ja varallisuudenhoitopalvelut. Pankeilla on aktiivista toimintaa myös raha- ja pääomamarkkinoilla. (Pankkitoiminta [Viitattu 24.11.2010].)

Pankkien toiminta jaetaan sekä vähittäispankkitoimintaan että tukkupankkitoimintaan. Vähittäispankkitoiminta tarkoittaa suhteellisen pienten yritysten ja kotitalouksien maksupalvelu-, talletus- ja luotto- sekä säilytystarpeiden hoitamista. Kaupankäyntiä ulkomaisilla tai kotimaisilla raha- ja arvopaperimarkkinoilla kutsutaan tukkupankkitoiminnaksi. Lisäksi tukkupankkitoimintaan liittyy investointipankkitoiminnan nimellä tapahtuva pankkien arvopapereiden liikkeeseenlaskuun, arvopaperikauppaan ja yrityskauppojen rahoitukseen liittyvä toiminta. (Pankkitoiminta [Viitattu 24.11.2010].)

Suomessa pankeilla on merkittävä rooli erityisesti kotitalouksien asuntorahoituksen luotottajana. Pääasiassa asuntojen rahoitus onkin hoidettu pankkien kautta. Pankit ja muut luottolaitokset myöntävät luotot suoraan kotitalouksille tai asunto-osakeyhtiöille. Erilliset asuntopankit rahoittavat asuntojen ostoa useimmissa muissa maissa ja varainhankinta hoidetaan joukkovelkakirjamarkkinoilla. Asuntolaino-

jen lisäksi pankit myöntävät kotitalouksille kulutusluottoja sekä opintolainoja. (Pankkitoiminta [Viitattu 24.11.2010].)

Pankkien tehtäviä ovat myös sijoitus- ja varallisuudenhoidopalvelut. Pankkien sijoitus- ja varallisuudenhoidopalvelut ovat lisääntyneet sijoituskohteiden monipuolistumisen sekä varallisuuden kasvamisen myötä. Nykyään pankit tarjoavat asiakkailleen talletusten lisäksi myös muita sijoituspalveluja kuten rahasto- ja vakuutus-säästämistä. Näitä sijoituspalveluita tarjotaan joko suoraan pankin konserniin kuuluvan yhtiön kautta tai välittämällä muiden sijoitustoimintaa harjoittavien yhtiöiden tuotteita. (Pankkitoiminta [Viitattu 24.11.2010].)

### **3.2 Pankkitoiminnan kehittyminen**

Ammattitaidon kehittämällä ja ajan tasalla pysymisellä on suuri merkitys sekä työntekijän, organisaation että alan kilpailukyvyn varmistamiseksi nopeasti kehittyvällä rahoitus- ja vakuutusosalalla. Oman ammatillisen osaamisen arviointi sekä oman ammattitaidon ja työskentelytapojen kehittäminen ovat varmissa tapoja varmistaa kehityksessä mukana pysymisen. Olisi myös tarpeen osata myönteisesti tuoda omaa osaamistaan esille. (Ammattitaidon kehittäminen rahoitus- ja vakuutusosalalla [Viitattu 22.1.2011].)

Rahoitusosalalla työskennellessä oman erityisalueen asiantuntemuksen lisäksi on myös erittäin tärkeää koko alan kokonaiskuvan hahmottaminen. Yrityksen toiminnan kannalta ja sen toimintaa kehittäessä on olennaista, että jokainen oman alueensa asiantuntija osaa toimia asiakaslähtöisesti ja yhteistyössä muiden kanssa. (Ammattitaidon kehittäminen rahoitus- ja vakuutusosalalla [Viitattu 22.1.2011].)

Erilaiset fuusiot ja yhteenliittymät ovat muokanneet suomalaista pankkisektoria viime vuosien aikana. Viime vuosina pankit ja vakuutusyhtiöt ovat hakeneet uusia yhteistyömuotoja, joiden seurauksena pankki- ja vakuutuskonsernit ovat yhä useammin muodostaneet finanssikonserneja tai yhteenliittymiä. Lisäksi pankkikonser-

nien toiminta on laajentunut myös monille rahoitus- ja sijoitustoiminnan osa-alueille. (Pankkitoiminnan kehittyminen [Viitattu 22.1.2011].)

Saranpään artikkelissa Sampo Pankin konttorinjohtaja Matti Rinkineva toteaa pankkimaailman muuttuneen kokoajan ja tulee muuttumaan jatkossakin. Tietotekninen kehitys on muuttanut ja pankkitoimintaa, mikä on havaittavissa erityisesti verkkopankkipalvelujen nopeana kehityksenä ja käytön kasvuna. Internetin välityksellä verkkopankissa hoidetaan yhä suurempi osa erialaista pankkiasioista kuten muun muassa laskujenmaksu, lainan hakeminen ja arvoperikauppa. Rinkineva arvioi, että laskuista maksetaan tänä päivänä tiskillä enää vain muutama prosentti kaikista laskuista. (Saranpää 2011, 23.) Nykyään myös suurin osa ostoksista ja palveluista maksetaan käteisen rahan sijasta korteilla. (Pankkitoiminnan kehittyminen [Viitattu 22.1.2011].)

Yhtenäiseen eurooppalaiseen maksuliikkeenalueeseen siirtymisen (SEPA) seurauksena pankkien maksujärjestelmät yhtenäistyivät vaiheittain vuoden 2010 aikana. Yhtenäisen euromaksualueen aikaansaamiseksi pankit kehittivät yhteisiä palveluja, joita ovat SEPA - tilisiirto, SEPA -suoraveloitus sekä SEPA -korttimaksut. (Pankkitoiminnan kehittyminen [Viitattu 22.1.2011].)

Pankkialalla kilpailun kiristyminen sekä asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen muuttuminen ovat osaltaan muuttaneet pankkitoimintaa. Rinkinevan mukaan asiakaspalvelu on jatkossakin hyvin tärkeä asia ja sen merkitys korostuu. Asiakkaita tulee kuunnella tarkalla korvalla ja heidän tarpeitaan tulee osata kuunnella. (Saranpää 2011, 23.) Myös neuvonnallinen rooli korostuu entistä enemmän pankkien asiakaspalvelussa. Väestön ikääntyminen muuttaa pankkien palvelutarpeita ja muun muassa lisää säästö- ja sijoituspalvelujen kysyntää. Lisäksi pankkitoimintaan ovat vaikuttaneet myös pankkeja koskevat vakavaraisuusvaatimukset ja riskien hallintaan liittyvät toimet. (Pankkitoiminnan kehittyminen [Viitattu 22.1.2011].)

### 3.3 Lappajärven Osuuspankki

Lappajärven Osuuspankki on Paikallisosuuspankkiryhmän jäsenenä toimiva itsenäinen osuuspankki. Lappajärven Osuuspankki on perustettu vuonna 1924. Pankin konttoreista kolme sijaitsee Lappajärvellä ja yksi Helsingissä nimellä POP-Helsinki. Lappajärven Osuuspankki tarjoaa paikallisosuuspankkien toiminta-ajatuksen mukaisesti ihmisläheistä, nykyaikaista ja turvallista pankkipalvelua kilpailukykyisesti jäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön parhaaksi. Pankin asiakaskunnasta pääosa on yksityisasiakkaita ja pienyrityksistä, jotka asuvat ja toimivat Lappajärvellä ja lähikunnissa sekä Helsingissä pääkaupunkiseudulla. Aidosti itsenäisenä paikallispankkina Lappajärven Osuuspankki pystyy parhaiten toimimaan osuustoiminnan periaatteiden mukaisesti jäsentensä ja asiakkaidensa parhaaksi. (Lappajärven Osuuspankin toimintakertomus 2009.)

Pankin palvelut koostuvat POP- palveluista, joita ovat: pankkikortit, talletukset, lainat, säästäminen ja sijoittaminen, netti ja verkkopalvelut, pankin jäsenyys, vakuutukset, kauppakirjat ja kaupanvahvistukset, lakipalvelut ja kiinteistöpalvelut. (Pusa-Mustonen 2011.)

Lappajärven Osuuspankki emoyhtiönä ja sen tytäryhtiö Kiinteistö Oy Lappop muodostavat konsernin. Emoyhtiö omistaa 80,42 % tytäryhtiönä osakkeista. Tytäryhtiön toiminnalla ei ole merkittävää vaikutusta muodostettaessa kokonaiskäsitystä konsernin toiminnasta ja sen vaikutus konsernin tulokseen ja omaan pääomaan on vähäinen. (Lappajärven Osuuspankin toimintakertomus 2009.)



## 4 TYÖPAIKKAOPPAAN SYNTYPROSESSI

Työpaikkaoppaan lähtökohtana oli ajatus siitä, mitä kaikkea uuden toimihenkilön tulisi tietää uudesta työpaikastaan. Työpaikkaoppaan sisällön laatimisen apuna käytettiin sekä teoriaa että erilaisia perehdytysopas-malleja. Oppaan laatimista helpotti myös kirjoittajan henkilökohtaiset kokemukset pankissa työskentelemisestä ja perehdyttämisestä.

Työpaikkaopas on tarkoitettu kaikille Lappajärven Osuuspankin palveluksessa oleville toimihenkilöille. Erityisesti opas on tarkoitettu pankin palveluksessa juuri aloittaville henkilöille, mutta myös nopeasti saatavilla olevana tiedon lähteenä vanhoille toimihenkilöille. Työpaikkaoppaan tarkoituksena on helpottaa työuran aloittamista ja antaa tietoa Lappajärven Osuuspankista työnantajana. Tähän mennessä perehdytyskäytäntönä on pääasiassa ollut sekä esimiehen että jonkun muun perehdyttäjäksi valitun toimihenkilön suullinen opastaminen työhön.

Ajatus työpaikkaoppaan (jäljempänä ”opas”) laatimisesta syntyi erään työpäivän aikana mietittäessä, mitä oleellisia puutteita on ilmennyt Lappajärven Osuuspankin työssä ja toiminnassa. Lappajärven Osuuspankki tarjoaa opiskelijoille harjoittelu-paikkoja sekä kesätyöpaikkoja, mutta varsinainen perehdytys- ja työpaikkaopas puuttuu. Lisäksi suurin osa nykyisestä henkilöstöstä eläköityy lähivuosina, joten tarve perehdytykselle ja työpaikkaoppaalle on ilmeinen.

### 4.1 Työpaikkaoppaan suunnittelu ja toteutus

Työpaikkaoppaan kirjoitusprosessin keskeisiä työvaiheita olivat suunnittelu, kirjoittaminen, muokkaaminen ja viimeistely. Oppaan suunnitteleminen, hahmottaminen ja rajaus aloitettiin tutkimalla Internetistä löytyviä perehdytysoppaita. Löytyneet oppaat olivat eri aloilta, mutta pääpiirteittäin niistä oli havaittavissa samat asiat.

Heti työpaikkaoppaan suunnittelun alkuvaiheessa päähuomio kiinnitettiin aiheen rajaamiseen, jonka pohjalta laadittiin oppaalle alustava sisällysluettelo. Opas rajattiin ensisijaisesti palvelemaan uusia työntekijöitä. Lappajärven Osuuspankin toimitusjohtaja Soile Pusa-Mustosen hyväksyi alustavan sisällysluettelon ja hänen kanssa keskusteltiin oppaan sisällöstä sekä asioista, joita oppaasta tuli löytyä. Toimitusjohtajan lisäksi tiedusteltiin muilta pankin toimihenkilöiltä mielipiteitä työpaikkaoppaan sisällöstä. Tämän jälkeen pankin tiedostoista ja ohjeistuksista poimittiin oppaaseen liittyvää materiaalia, jonka pohjalta aloitettiin työn kokoaminen.

Työpaikkaoppaan laatimisen ja työstämisen ohella tutkittiin myös erilaisia perehdytysoppaita, joista saatiin ideoita oppaan tekemiseen. Alustavasta sisällysluettelosta oli apua oppaan tekemisessä, sillä se toi työskentelyyn loogisuutta. Alustava sisällysluettelo pysyi lähes alkuperäisessä muodossaan loppuun asti. Alustavia pääotsikoita ei poistettu, ainoastaan lisättiin oppaan loppuun uusi pääotsikko ”Lappajärven Osuuspankin sisäisiä ohjeita” sekä muutamia väliotsikoita.

Työpaikkaoppaan suunnittelu ja kokoaminen edellytti kattavaa perehtymistä toimeksiantajan henkilöstöasioihin liittyviin materiaaleihin ja ohjeistuksiin. Perehdyttäminen tuli hahmottaa kokonaisuutena, jotta ohjeistuksista ja materiaaleista pystyi löytämään oleellisen materiaalin. Opasta kirjoitettiin vähän kerrallaan, jotta kokonaiskuva sisällöstä sekä lopullisesta muodosta pysyi selkeänä. Oppaan ollessa lähestulkoon lopullisessa muodossaan, opasta näytettiin pankin toimitusjohtajalle. Oppaan sisältö katsottiin läpi, merkattiin tarvittavia korjauksia ja lopuksi saatiin tarkentavia ohjeistuksia oppaan viimeistelyä varten. Viimeistelyn jälkeen opas lähetettiin pankille hyväksyttäväksi.

Tavoitteena oli laatia oppaan sisällöstä riittävän kattava ja tiivis paketti. Työpaikkaopas on kirjoitettu lukijaa puhuttelevaan muotoon, mikä tekee oppaasta helppolukuisen. Puhutteleva muoto ilmenee esimerkiksi seuraavassa lauseessa: ”Halamme kertoa Sinulle Lappajärven Osuuspankista, sen yhteisistä toimintatavoista sekä työsuhteeseesi liittyvistä asioista kuten työsuhteasioista ja työterveydenhuol-

lostaa.” Erityisesti puhutteleva muoto on havaittavissa liitteenä (Liite 1) olevasta oppaan Tervetuloa töihin – sivulta.

Visuaalisesti opas pyrittiin tekemään selkeäksi, raikkaaksi ja innostavaksi. Lisäksi visuaalisesti opas myötäilee paikallisosuuspankeille tuttua koivunlehti-teemaa (Liite 1 ja 2). Visuaalinen ilme on tärkeä osa sisältöä, sillä parhaimmillaan se tuo uskottavuutta ja mielikuvia. Lisäksi fontin lihavoineilla, alleviivauksilla ja väreillä pyrittiin korostamaan tekstistä tärkeitä pääkohtia. Pääkohtien korostusväriksi valittiin vihreä, joka on sävyltään mahdollisimman yhtenäinen paikallisosuuspankkien käyttämän värisävyyn kanssa.

Oppaan visuaalinen ilme herätti sekä keskustelua että ristiriitaisia näkemyksiä pankin henkilöstön keskuudessa. Osa henkilöstöstä, varsinkin vanhemmat henkilöt eivät olleet värien ja kuvien kannalla. Heidän mielestään oppaan tuli olla tyyllisesti asiallinen ja virallinen, jossa ei esiinny kuvia tai värejä. Nuoremmat henkilöt taas puolustivat oppaan nykyistä visuaalisuutta. He perustelivat näkemystään sillä, että värit ja kuvat tekevät oppaasta houkuttelevan ja mielenkiintoisen. Todennäköisesti pankkiin tulevat uudet työntekijät ovat nuoria, josta johtuen päätettiin pysyä oppaan alkuperäisessä ilmeessä. (Liite 1 ja 2).

Työpaikkaopasta ei vielä ole ehditty käyttämään ja testaamaan Lappajärven Osuuspankissa. Työpaikkaopasta ei vielä ole viimeistelty ja toteutettu lopulliseen kansiomuotoonsa, mutta tässä vaiheessa on selvää, että pankki saa oppaan sekä kirjallisessa että sähköisessä muodossa. Kirjallinen muoto tulee olemaan kansiomuodossa oleva työpaikkaopas. Valmis kansio tulee olemaan pankkisalissa kaikkien toimihenkilöiden käytössä. Opas tallennetaan pankin koneille myös tiedostomuodossa, jolloin sitä voidaan tarvittaessa päivittää. Päivittämisen näkökulmasta ajatellen opas pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertaiseksi muokata. Uudet työntekijät tulevat saamaan oppaasta myös oman henkilökohtaisen version värillisenä monisteena.

## 4.2 Työpaikkaoppaan sisältö

Työpaikkaoppaan sisältö on osittain salainen, mistä johtuen päädyttiin julkaisemaan oppaasta vain alku sisällysluetteloineen (Liite 2). Opas sisältää osittain luotamuksellista tietoa, mikä on tarkoitettu ainoastaan pankin omaan käyttöön. Lappajärven Osuuspankin työpaikkaopas sisältää seuraavat pääluvut:

1. Yleistä Lappajärven Osuuspankista
2. Työsuhde
3. Työterveyshuolto
4. Työsuojelu
5. Epäasiallinen kohtelu
6. Henkilöstön perehdytys ja koulutus
7. Lappajärven Osuuspankin sisäisiä ohjeita

Työpaikkaoppaan alussa toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi taloon, kerrotaan oppaan tarkoitus sekä mitä opas pitää sisällään. Tämän jälkeen on sisällysluettelo, joka sivunumeroineen helpottaa lukijaa löytämään hakemansa tiedon.

Työpaikkaoppaan ensimmäisessä luvussa esitellään Lappajärven Osuuspankin ja Paikallisosuuspankkien toimintaa ja palveluita. Luvussa käsitellään Lappajärven Osuuspankin organisaatiota ja hallintoa, sekä pankin arvot, toiminta-ajatus, visio ja missio. Paikallisosuuspankeista esitellään niiden toiminta-ajatus, arvot sekä yhteistyökumppanit. Luvussa käsiteltyjen asioiden on tarkoitus auttaa tulokasta ymmärtämään ja sisäistämään pankin identiteetti. Tämä on yksi perehdytyksen tärkeimmistä tehtävistä, jotta tulokas ymmärtää hänen työskentelynsä tarkoituksen.

Oppaan toisessa luvussa käsitellään työsuhteeseen liittyviä asioita, jotka muodostavat työsuhteen ehtoja koskevien lainsäädännösten ja sopimusmääräysten sekä näihin perustuvien työkäytäntöjen ja toimenpiteiden kokonaisuuden. Keskeisimmät työsuhdesäännökset sisältyvät työsopimus-, työaika- ja vuosilomalakiin. Luvussa kerrotaan vaitiolovelvollisuudesta, työsopimuksesta, koeajasta, työsuhteen päät-

tymisestä, työajasta, vapaapäivistä, palkka-asioista, vuosilomista, poissaoloista, perhevapaista, vuorotteluvapaista sekä osa-aika eläkkeestä ja työmatkoista.

Vaitiolovelvollisuudella tarkoitetaan velvollisuutta, jonka mukaan toimihenkilö ei saa kertoa ja luovuttaa eteenpäin tietoonsa saamistaan asioista ja asiakirjoista. Huomioitavaa on, että salassapitovelvollisuus säilyy myös työsuhteen päättymisen jälkeen.

Kaikki pankin työpäivät eivät ole samanmittaisia. Pankilla ei ole varsinaista työajan seurantaa vaan töihin tullaan määrätyn työajan alkaessa ja lähdetään sen päättyessä.

Kolmannen luvun aiheena on pankin työterveyshuolto, mikä sisältää tietoa sairaanhoidosta ja muusta terveydenhuollosta, lääkärintarkastuksista sekä työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitävästä ja edistävästä toiminnasta. Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaan työnantajan on järjestettävä työntekijöilleen työterveyshuolto eli ehkäisevää terveydenhoitoa. Tämä järjestämisvelvollisuus koskee kaikkia työnantajia työpaikan koosta riippumatta.

Neljäs luku käsittelee työsuojeluun liittyviä asioita. Työturvallisuuslain (2002/738) mukaan työnantajan tulee huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 23) mukaan työolosuhteiden on oltava työntekijöille turvallisia. Tämä näkökohta on tärkeä ja sitä moni yritysikin painottaa perehdyttämisessä.

Viidennessä luvussa aiheena on epäasiallinen kohtelu. Häirintä tai muu epäasiallinen kohtelu työpaikalla on yleisen hyvän tavan, työvelvollisuuksien ja lain vastaista käyttäytymistä toista kohtaan. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa laatimaan menettelytapaohjeet epäasiallisen kohtelun ennalta ehkäisemiseen ja kohtaamiseen. (Epäasiallinen kohtelu, [Viitattu 25.1.2011].)

Kuudes luku kertoo henkilöstön perehdytyksestä ja koulutuksesta. Luvussa kerrotaan muun muassa, mikä on perehdytyksen tavoite, ja ketkä ovat perehdytyksen vastuuhenkilöt. Luvusta löytyy tietoa myös henkilökunnan säännöllisestä koulutuksesta. Säännöllisellä koulutuksella varmistetaan henkilöstön osaaminen, kehittyminen ja motivaatio työhön.

Seitsemäs ja samalla viimeinen luku on yhtä kuin Lappajärven Osuuspankin sisäiset ohjeet. Sisäiset ohjeet pitävät sisällään ohjeistuksia yleisistä rajoitteista työssä, pukeutumisesta, sähköpostin käytöstä, oman matkapuhelimen käytöstä sekä sosiaalisen median pelisäännöistä. Oppaan viimeiseltä sivulta löytyvät pankin kontto- reiden yhteystiedot. Oppaan liitteeksi lisätään rahoitusalan työehtosopimus (TES), josta löytyvät tarvittaessa tarkemmat työehtoja koskevat sopimukset. Lisäksi oppaan liitteisiin voi lisätä muita tärkeitä ohjeita, jolloin kaikki tärkeät ohjeistukset löytyvät samasta paikasta.

### **4.3 Työpaikkaoppaan käyttö**

Työpaikkaopas on tarkoitettu kaikille opastusta tarvitseville toimihenkilöille, pääasiassa uusille työntekijöille, mutta myös pidempään poissaolleille toimihenkilöille. Opas olisi hyvä antaa tulokkaalle viimeistään hänen ensimmäisenä työpäivänään, mutta mielellään jo ennen ensimmäistä työpäivää, jotta tulokkaalla olisi mahdollisuus tutustua itsenäisesti oppaassa esitettyihin asioihin. Tämä helpottaisi hänen pääsemistään pankin tavoille jo heti ensimmäisestä päivästä lähtien.

Uuden toimihenkilön ensikosketus pankkiin on perehdyttäminen, joten sen onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää. Tulokkaan aloittaessa uudessa työssään, hän tarvitsee usein työn alkuvaiheessa henkilökohtaista huomiota ja opastusta. Tästä syystä sekä perehdyttäjän että esimiehen roolit ovat tärkeässä asemassa uuden henkilön perehdyttämisessä. Työpaikkaopas on tarkoitettu suullisen perehdyttämisen tueksi. Oppaan tarkoituksena on toimia nykyisen perehdytysmenetelmän apu-

välineenä, ei korvata sitä. Oppaasta perehdytettävä löytää tarvitsemansa tiedot perehdyttämisen jälkeenkin.

Ensisijaisesti toivotaan, että uuden oppaan avulla saavutettaisiin perehdyttämisessä positiivisia tuloksia ja kokemuksia. Tavoitteena on, että uudet työntekijä syventyisivät oppaaseen ja lukisivat sen huolellisesti ajatuksella läpi. Suotavaa olisi myös että opasta hyödynnettäisiin mahdollisimman tehokkaasti.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön aihevalinnan lähtökohtana olivat omat kokemukset perehdyttämisestä. Perehdyttämisessä ei ole kyse enää pelkästään työnopastamisesta, vaan täytyy oppia ymmärtämään koko organisaation toiminta, sen olemassaolo ja oman työn merkitys osana organisaation toimintaa. Perehdyttämisen onnistumisella on suora vaikutus organisaation liiketoiminnan menestymiseen. Uusi työntekijä kokee hyvin hoidetun perehdyttämisen aitona kiinnostuksena häntä ja hänen osaamistaan kohtaan.

Hyvin ja huolellisesti suunnitellun sekä toteutetun perehdyttämisen lisäksi toinen organisaation menestymisen keskeinen tekijä on osaava henkilöstö. Osaamisen kehittäminen on yhä useamman organisaation strategiaa ja sen toteuttamista. Koulutuksella on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä. Pelkästään hyvällä perehdyttämisellä ja jatkuvalla koulutuksella ei turvata osaavaa henkilöstöä, sillä loppujen lopuksi henkilö itse on vastuussa osaamisestaan ja kehittymisestään. Mikäli henkilöllä ei ole motivaatiota ja halua kehittää itseään työssään, ei kehitystä myöskään tapahdu.

Paikallisosuuspankit on valittu jo yhdeksän kertaa vuoden parhaaksi asiakaspalveluyritykseksi Taloustutkimus Oy:n Kansallinen Asiakas-palvelupalaute - tutkimuksessa (Suomen paras - jo yhdeksän kertaa [Viitattu 27.1.2011]). Tämä kuvaa hyvin myös Lappajärven Osuuspankin toimintaa, jossa panostetaan asiakaspalveluun ja asiakkaille pyritään tarjoamaan vain parasta pankkipalvelua. Onnistunut asiakaspalvelu pohjautuu hyvään ja osaavaan henkilökuntaan, mikä puolestaan saavutetaan perehdyttämällä uusi tulokas perusteellisesti uuteen työhönsä ja pankin toimintaan.



Työpaikkaoppaan suunnitteluvaiheessa ja sisältöä hahmoteltaessa tulee huomioida miksi ja kenelle opasta ollaan laatimassa sekä kuinka sisältö rajataan. Työpaikkaopas suunniteltiin, laadittiin ja toteutettiin palvelemaan ensisijaisesti pankkiin tulevia uusia työntekijöitä, mutta samalla palvelevan myös vanhempia toimihenkilöitä. Pankilla ei ole ollut tähän asti käytössään vastaavanlaista opasta, sillä pääasiassa perehdytyskäytäntönä on ollut suullinen opastaminen työhön. Oppaan tarkoituksena on toimia suullisen perehdytyksen apuvälineenä ja näin ollen helpottaa työuran aloittamista ja antaa tietoa Lappajärven Osuuspankista työnantajana. Oppaan sisältö rajattiin sen mukaan mitkä asiat tulee käydä ilmi oppaasta ja mitkä voidaan hoitaa henkilökohtaisella perehdyttämisellä.

Ennen työpaikkaoppaan kirjoittamisprosessin aloittamista perehdyttäminen tulee hahmottaa kokonaisuutena, mistä on apua oppaan sisällön suunnittelussa. Opinnäytetyöprosessin aluksi laadittiin kummallekin työlle, työpaikkaoppaalle ja opinnäytetyölle alustavat sisällysluettelot, joiden alle lähdettiin etsimään ja kokoamaan aineistoa. Kirjoitusprosessi alkoi työpaikkaoppaan kirjoittamisella.

Työpaikkaoppaan ollessa noin puolivälissä, aloitettiin opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittaminen. Aluksi oli luontevampaa ja selkeämpää kirjoittaa vain yhtä työtä kerrallaan sen sijaan, että olisi kirjoittanut kumpaakin työtä samaan aikaan. Jälkikäteen ajatellen teoriaan olisi voinut tutustua jo hieman aiemmin oppaan kirjoitusprosessin aikana, sillä teoriaosuuden työstämisen aikana huomattiin teorian ja oppaan kulkevan käsi kädessä. Teoriaan tutustuminen siis olisi helpottanut oppaan kirjoittamisessa.

Oppaan visuaalisuutta mietittäessä täytyy muistaa ja hyväksyä se tosiasia, ettei kaikkia voi miellyttää. Se on selvää, että oppaan ulkomuotoa suunniteltaessa tavoitteena on saada oppaasta visuaalisesti houkutteleva ja mielenkiintoinen. Toiset tykkäävät yksinkertaisemmasta ja niin sanotusti virallisemmasta ulkomuodosta kuin toiset, jotka vastaavasti kaipaavat värejä ja kuvia tuomaan oppaaseen houkuttelevuutta ja elävyyttä. Näin kävi myös Lappajärven Osuuspankin työpaikkaoppaan kohdalla, että visuaalisuus jakoi mielipiteitä. Nuoremmat henkilöt kannattivat

värejä ja kuvia, kun vanhemmat henkilöt taas olivat virallisemmän ulkomuodon kannalla. Kompromissitilanteessa ratkaisee lopulta se, kenelle opas on tarkoitettu ja heidän näkemyksensä visuaalisuudesta. Koska nuoremmat henkilöt kannattivat nykyistä visuaalisuutta (Liite 1 ja 2) ja todennäköisemmin pankkiin tulevat uudet työntekijät ovat nuoria henkilöitä, oli heidän mielipiteillään ja toiveillaan suurempi merkitys kompromissitilanteessa.

Opasta suunniteltaessa ja laadittaessa tulee miettiä oppaan tuleva julkaisumuoto, mikä yleensä on kirjallinen. Kirjallisen muodon lisäksi on hyvä olla myös sähköinen versio, jotta opasta voidaan tarvittaessa päivittää ja muokata. Pankin työpaikkaoppaan kirjalliseksi julkaisumuodoksi valittiin kansiomuoto, jonka lisäksi opas tallennetaan pankin koneille myös tiedostomuodossa muokkaamista ja päivittämistä varten.

Työpaikkaopasta ei vielä ole ehditty käyttämään ja testaamaan Lappajärven Osuuspankissa. Mikäli tulokkaalla on mahdollisuus ennakkoon käydä tutustumassa uuteen työpaikkaansa, olisi suositeltavaa antaa opas hänelle luettavaksi jo ennen hänen ensimmäistä työpäiväänsä. Näin ollen hän voisi etukäteen tutustua oppaan sisältöön.

Lopuksi voidaan todeta, ettei työpaikkaopas ole koskaan täysin valmis, sillä toimintaohjeet muuttuvat jatkuvasti ja niitä päivitetään. Oppaan päivittämisvastuu tästä edes on pankilla itsellään. Päivittämisvastuuseen olisi hyvä nimetä tietty henkilö, jotta opas pysyy jatkossa ajan tasalla.

## LÄHTEET

- Ammattitaidon kehittäminen rahoitus- ja vakuutuslalla. Ei päiväystä. Finanssi- ja vakuutuskoulutus FINVA ja Finanssialan Keskusliitto FK. Rahoitus ja vakuutuslalla toimiminen. [www-dokumentti]. [Viitattu 22.1.2011]. Saatavana: <http://www.fkl.fi/ravato/ammattitaito.htm>
- Epäasiallinen kohtelu. Ei päiväystä. Työturvallisuuskeskus TTK. [www-dokumentti]. [Viitattu 25.1.2011]. Saatavana: <http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=135>
- Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö -nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki: PS-kustannus.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Lappajärven Osuuspankin toimintakertomus 2009. 2009. Lappajärven Osuuspankki.
- L 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menetystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mitä työhön perehdytys on? 2008. Kookas. [www-dokumentti]. [Viitattu 22.1.2011]. Saatavana: <http://www.kookas.fi/articles/read/4150>
- Pankkiala. Ei päiväystä. Finanssi- ja vakuutuskoulutus FINVA ja Finanssialan Keskusliitto FK. Rahoitus ja vakuutuslalla toimiminen. [www-dokumentti]. [Viitattu 24.11.2010]. Saatavana: <http://www.fkl.fi/ravato/pankki.htm>

- Pankkitoiminnan kehittyminen. Ei päiväystä. Finanssi- ja vakuutus-  
koulutus FINVA ja Finanssialan Keskusliitto FK. Rahoitus ja vakuutus-  
alalla toimiminen. [www-dokumentti]. [Viitattu 22.1.2011]. Saatava-  
na: <http://www.fkl.fi/ravato/pankki/historia.htm>
- Pusa-Mustonen, S. Toimitusjohtaja. Lappajärven Osuuspankki. Kes-  
kustelu. 7.1.2011.
- Saranpää, M. 2011. Pankkialankin kilpailu on kovaa. Sanomalehti Ilk-  
ka 30.1.2011, 23.
- Suomen paras-jo yhdeksän kertaa. Ei päiväystä. Lappajärven Osuus-  
pankki. Oy Samlink Ab. [verkkosivu]. [Viitattu 27.1.2011]. Saatava-  
na:  
<https://www.paikallisosuuspankit.fi/VerkkopalvelutWeb/index.jsp?B=4746>
- Tapeinopoulos, S. 24.7.2009. Perehdyttäjän opas. Paikallisosuus-  
pankkiliitto. Julkaisematon.
- Työllistääkö pankkiaala? 2008. Kookas. [www-dokumentti]. [Viitattu  
25.1.2011]. Saatavana: <http://www.kookas.fi/articles/read/4312>
- Työsuhdeasiat. Ei päiväystä. Työsuojeluhallinto. [www-dokumentti].  
[Viitattu 25.1.2011]. Saatavana:  
<http://www.tyosuoja.fi/fi/tyosuhdeasiat>
- Työvoiman poistuma vuosina 2007-2025. 2009. Työ- ja elinkeinomi-  
nisteriö. Alue- ja toimialatarkastelu. [www-dokumentti]. [Viitattu  
24.1.2011]. Saatavana:  
[http://www.tem.fi/files/25306/TEMjul\\_62\\_2009\\_Alueiden\\_kehittami-  
nen.pdf](http://www.tem.fi/files/25306/TEMjul_62_2009_Alueiden_kehittaminen.pdf)
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gumme-  
rus Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Hel-  
sinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsin-  
ki: Tammi.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita  
Prima Oy.

## **LIITTEET**

**Liite 1. Työpaikkaoppaan alku**

**Liite 2. Työpaikkaoppaan sisällysluettelo**

Liite 1. Työpaikkaoppaan alku

# Työpaikkaopas

Lappajärven Osuuspankki



PAIKALLIS-  
OSUUSPANKIT

## TERVETULOA TÖIHIN!

Tämä työpaikkaopas on tarkoitettu kaikille Lappajärven Osuuspankin palveluksessa oleville. Erityisesti toivomme siitä olevan hyötyä Sinulle pankin palveluksessa juuri aloittaneelle. Oppaan tarkoituksena on helpottaa työurasi aloitusta ja antaa tietoa pankistamme työnantajanasasi.

Haluamme kertoa Sinulle Lappajärven Osuuspankista, sen yhteisistä toimintavoista sekä työsuhteeseesi liittyvistä asioista kuten työsuhdeasioista ja työterveydenhuollosta. Opas toimii johdattajana tiedon lähteille. Lisätietoa saat esimerkiksi esimieheltäsi, työkavereiltasi, pankin intranetistä sekä henkilöstölehdistä.

Paikallisosuuspankit on valittu jo **yhdeksän kertaa VUODEN PARHAAKSI ASIAKASPALVELUYRITYKSEKSI** Taloustutkimus Oy:n Kansallinen Asiakaspalvelupalaute -tutkimuksessa. Olemme **YLPEITÄ** saavutuksestamme ja se myös ohjaa toimintaamme asiakkaiden parissa niin työpäivän aikana kuin sen ulkopuolella.

**Tervetuloa Suomen parhaimpien asiakaspalvelijoiden joukkoon!**








## Liite 2. Työpaikkaoppaan sisällysluettelo

### SISÄLTÖ

1	YLEISTÄ LAPPAJÄRVEN OSUUSPANKISTA	5
1.1	Organisaatio ja hallinto	5
1.2	Arvot, missio, visio ja toiminta-ajatus	7
1.3	Paikallisosuuspankit	8
1.3.1	Toiminta-ajatus ja arvot	8
1.3.2	Yhteistyökumppanit	9
2	TYÖSUHDE	10
2.1	Vaitiolovelvollisuus	10
2.2	Työsopimus	11
2.3	Koeaika	11
2.4	Työsuhteen päätyminen	12
2.5	Työaika	13
2.5.1	Tauot	13
2.5.2	Ylityö	13
2.6	Vapaapäivät	14
2.7	Palkka-asiat	15
2.8	Vuosilomat	16
2.8.1	Lomien pitäminen	17
2.8.2	Lomarahat	18
2.9	Poissaolot	19
2.9.1	Sairastuminen	19
2.9.2	Lyhyt tilapäispoissaolo	20
2.10	Perhevapaat	20
2.10.1	Äitiys- ja isyysvapaat	20
2.10.2	Hoitovapaa	21
2.10.3	Perhevapaista ilmoittaminen	22
2.11	Vuorotteluvapaa	23
2.12	Osa-aika eläke	24
2.13	Työmatkat	25



3	TYÖTERVEYSHUOLTO 	.....27
3.1	Sairaanhoito ja muu terveydenhuolto.....	27
3.2	Lääkärintarkastukset.....	28
3.3	Työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitävä ja edistävä toiminta .....	29
4	TYÖSUOJELU 	.....30
5	EPÄASIAILLINEN KOHTELU 	.....32
6	HENKILÖSTÖN PEREHDYTYS JA KOULUTUS 	.....35
7	LAPPAJÄRVEN OSUUSPANKIN SISÄISIÄ OHJEITA 	.....36