



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# PEREHDYTTÄMISMATERIAA- LIEN LAATIMINEN VESANNON OSUUSPANKKIIN

TEKIJÄ/T: Elisa Saastamoinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Elisa Saastamoinen			
Työn nimi Perehdyttämismateriaalien laatiminen Vesannon Osuuspankkiin			
Päiväys	25.9.2014	Sivumäärä/Liitteet	65/5
Ohjaaja(t) Pentti Markkanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Vesannon Osuuspankki			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Yritysten tulisi panostaa enemmän perehdyttämiseen. Hyvin hoidetun perehdyttämisen jälkeen työntekijä tekee laadukasta työtä yrityksessä sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Perehdyttämällä lisätään henkilöstön osaamista ja parannetaan työn laatua. Hyvin hoidettu perehdyttäminen lisää työmotivaatiota sekä auttaa viihtymään työssä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee perehdyttämismateriaalien laatimista Vesannon Osuuspankkiin. Pankkiin haluttiin luoda selkeät linjat ja suunnitelmat perehdyttämistilanteita varten. Perehdyttämismateriaalin avulla perehdyttämiseen saadaan suunnitelmallisuutta, joten tavoitteena oli tehdä pankille perehdyttämistä tukevaa materiaalia.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä kerrotaan perehdyttämisen hyödyistä, perehdyttämistä ohjaavasta lainsäädännöstä, erilaisista perehdyttämistavoista, eri toimijoiden vastuista perehdyttämisen sekä käydään läpi perehdyttämisen prosessi. Opinnäytetyössä toteutettiin laadullinen haastattelututkimus. Haastattelujen avulla Vesannon Osuuspankin työntekijöiltä haluttiin kysyä heidän mielipiteitään pankissa tapahtuvasta perehdyttämisestä sekä siitä, millaisia kehitystarpeita he havaitsivat. Tutkimuksessa hyödynnettiin benchmarkingia eli käytiin haastattelemassa kolmea muuta OP- Pohjola -ryhmään kuuluvaa pankkia. Vastausten perusteella kerättiin ideoita Vesannon Osuuspankissa tapahtuvaan perehdyttämiseen.</p> <p>Teoriatiedon ja haastatteluvastausten perusteella koottiin kolme erilaista perehdyttämismateriaalia. Pankille luotiin perehdyttäjän miniopas, koska nähtiin, että oli tarvetta tehdä selkeät ohjeet perehdyttämistilanteita varten. Pankille tehtiin myös sähköinen Tervetuloa töihin -opas. Näiden lisäksi pankille tehtiin perehdyttämissuunnitelman pohja, painottaen alkuvaiheen perehdyttämiseen eli yritykseen ja talon tavoille perehdyttämiseen. Suunnitelmaan voidaan tilanteen mukaan täydentää uuden työntekijän työtehtäviä riippuen työnkuvasta.</p> <p>Perehdyttämismateriaalien myötä Vesannon Osuuspankin perehdyttämiseen saatiin suunnitelmallisuutta ja selkeyttä. Kaikki materiaalit ovat sähköisessä muodossa, joten niitä on helppo päivittää tarpeen mukaan.</p>			
Avainsanat perehdyttäminen, perehdyttämisen lainsäädäntö, perehdyttämisen prosessi, perehdyttämismateriaali, työnopastus, palaute, pankkiala			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Elisa Saastamoinen			
Title of Thesis The orientation materials for Osuuspankki Vesanto			
Date	25.9.2014	Pages/Appendices	65/5
Supervisor(s) Pentti Markkanen			
Client Organisation /Partners Vesannon Osuuspankki			
<p>Abstract</p> <p>Companies should invest more in the orientation of new employees. The well managed orientation helps a new employee to do a high- quality job in a company to achieve its goals. The orientation brings skills to the personnel and makes the quality of the work better. The well managed orientation motivates and gives job satisfaction.</p> <p>This thesis report deals with composing the orientation materials for Osuuspankki Vesanto. The bank wanted to create a clear process and plans for orientation. The meaning of materials for orientation is to give structure for the orientation process. The goal in this report was to create orientation materials that support the orientation.</p> <p>The theoretical part explains the benefits of orientation, the laws of orientation, different orientation styles, the employee and boss responsibilities of the orientation. It presents the whole orientation process. This thesis report was qualitative research. In this research project Osuuspankki Vesanto employees opinions and development needs they found were asked. This thesis used benchmarking and interviews in three other member of OP- Pohjola group were carried out. These interview answers gave ideas for the orientation in Osuuspankki Vesanto.</p> <p>Three different types of orientation materials were composed, based on theories and interviews. There was created a miniguide for the company, how to do the orientation. The second material was an electronic guide called Welcome to the work guide. Also the plan for of orientation was created, where the company can write task for new employees.</p> <p>In the orientation process orientation materials give structure and clarity to the work of Osuuspankki Vesanto. Later the company can supplement and update the materials as needed.</p>			
<p>Keywords orientation, laws of orientation, the orientation process, orientation materials, guidance, feedback, banking</p>			



## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
2	PEREHDYTTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT .....	9
2.1	Perehdyttämisen määritelmä .....	9
2.2	Perehdyttämisen hyödyt.....	10
2.3	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö .....	11
2.4	Perehdyttämisen toimintakonseptit.....	15
2.5	Muutoksiin perehdyttäminen.....	16
3	ERI TOIMIJAT PEREHDYTTÄMISESSÄ .....	18
3.1	Esimiehen rooli perehdyttämisessä .....	18
3.2	Nimetyn perehdyttäjän rooli perehdyttämisessä .....	19
3.3	Koko työyhteisö perehdyttäjänä .....	21
3.4	Perehtyjän rooli perehdyttämisessä .....	22
3.5	Perehtyjä oppijana .....	22
4	PEREHDYTTÄMISPROSESSI.....	25
4.1	Ennen taloon tuloa vaihe.....	25
4.2	Työt aloitettaessa vaihe .....	26
4.3	Perehdyttämistä tukeva materiaali.....	28
4.4	Työnopastuksen vaiheet.....	30
4.5	Palaute ja palautekeskustelut .....	32
4.6	Muutama kuukausi työn aloittamisen jälkeen vaihe .....	33
5	PEREHDYTTÄMISMATERIAALIEN LAATIMINEN VESANNON OSUUSPANKKIIN .....	35
5.1	Toimeksiantajan esittely.....	35
5.1.1	Pankkialan esittely .....	35
5.1.2	OP- Pohjola -ryhmän esittely .....	36
5.1.3	Vesannon Osuuspankin esittely.....	37
5.2	Haastattelututkimuksen toteutus.....	38
5.3	Haastatteluiden yhteenveto .....	40
5.3.1	Vesannon Osuuspankin työntekijöiden haastatteluiden yhteenveto .....	40
5.3.2	Muiden pankkien haastatteluiden yhteenveto .....	47
5.4	Perehdyttämismateriaalien laatimisen vaiheet.....	55
5.4.1	Perehdyttämissuunnitelman laatiminen.....	55

5.4.2	Tervetuloa töihin -oppaan laatiminen .....	57
5.4.3	Perehdyttäjän minioppaan laatiminen.....	58
6	OPINNÄYTETYÖN ONNISTUMISEN POHDINTA JA OMAN AMMATILLISEN KASVUN KEHITTYMINEN .....	61
	LÄHTEET .....	63
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO VESANNON OSUUSPANKIN TYÖNTEKIJÖILLE.....	66
	LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO MUIDEN PANKKIEN PEREHDYTTÄJILLE .....	67
	LIITE 3: PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA (salainen)	
	LIITE 4: TERVETULOA TÖIHIN –OPAS (salainen)	
	LIITE 5: PEREHDYTTÄJÄN MINIOPAS (salainen)	

## 1 JOHDANTO

Perehdyttäminen saattaa jäädä yrityksissä joskus muiden asioiden varjoon. Siihen ei ehditä aina kunnolla panostamaan tai sen hyötyjä ei todella ymmärretä. Mikäli yrityksellä on valmiiksi mietittynä perehdyttämisen toimintamalli, perehdyttäminen tulee olemaan laadukkaampaa ja kaikki tärkeät asiat tulee perehdytettyä. Lisäksi näiden toimintamallien tulisi olla kaikkien työntekijöiden tiedossa ja kaikkien tulisi myös sitoutua niihin. Perehdyttämismateriaalit tuovat perehdyttämiseen suunnitelmallisuutta ja ne auttavat perehtyjää pääsemään paremmin sisälle työyhteisöön. Perehdyttämisen huolellinen toteuttaminen lisää työtyytyväisyyttä ja viihtyvyyttä työyhteisössä.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään perehdyttämismateriaalien luomista Vesannon Osuuspankkiin. Työssä käsitellään perehdyttämistä sekä uusien työntekijöiden aloittaessa työt, että nykyisten työntekijöiden saadessa lisätehtäviä tai siirtyessä kokonaan toisiin tehtäviin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda pankille perehdyttämistä tukevaa perehdyttämismateriaalia. Pankilla toivottiin perehdyttämissuunnitelman luomista sekä oppaan kokoamista uudelle työntekijälle. Näiden lisäksi mietittiin myös jonkunlaiset ohjeistuksen tekemistä perehdyttämistilanteisiin. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli se, että pankilla ei ollut perehdyttämistä tukevaa materiaalia, joten opinnäytetyön avulla ongelma pyrittiin poistamaan, tekemällä perehdyttämisen avuksi asianmukaista materiaalia. Opinnäytetyöntekijä työskenteli pankissa kesätyöntekijänä 2013 ja aloitti opinnäytetyön tekemisen pankkiin 2014 vuoden alussa.

Työssä käydään ensin läpi teoreettinen viitekehys. Teoriaa käsitellään kappaleissa kahdesta neljään. Teoriaosuus aloitetaan perehdyttämisen määrittelemisellä. Samassa osioissa halutaan myös korostaa hyötyjä, joita hyvällä perehdyttämisellä saadaan aikaan. Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö pitäisi myös huomioida työpaikoilla entistä paremmin, joten työssä on haluttu tuoda esille sitä, millä tavalla lait määräävät perehdyttämisen järjestämisestä. Työssä kerrotaan millainen rooli perehdyttämisessä esimiehellä, nimetyllä perehdyttäjällä sekä itse perehtyjällä on. Ison osuuden työstä vie itse perehdyttämisen prosessin läpi käyminen. Perehdyttäminen on tässä työssä määritelty alkavan rekrytoinnista. Perehdyttäminen voi joissakin tilanteissa päättyä irtisanomisiin, mutta useimmiten kuitenkin se päättyy, kun perehdytettävä alkaa pärjätä itsenäisesti työssään.

Kappaleessa viisi esitellään yleensä pankkialaa sekä toimeksiantaja pankki. Vesannon Osuuspankki on OP- Pohjolan jäsenpankki, joten työ kertoo myös perustiedot OP- Pohjolasta. Sen jälkeen kerrotaan opinnäytetyössä toteutetusta haastattelututkimuksesta, jonka avulla pyrittiin selvittämään mitä mieltä Vesannon Osuuspankin työntekijät ovat pankissa tapahtuvasta perehdyttämisestä. Osioissa kerrotaan tarkemmin tutkimusmenetelmän valinnastaan liittyvistä seikoista sekä tutkimuksen suorittamisesta käytännössä. Tutkimuksessa käytettiin hyödyksi myös benchmarkingia eli haastateltiin muiden pankkien perehdyttäjiä. Kaikki haastattelut tehtiin OP- Pohjola -ryhmän pankkeihin. Haastatteluita tehtiin kattavat yhteenvedot, jotka ovat luettavissa myös kappaleessa viisi.

Haastattelujen vastauksia käytettiin apuna perehdyttämismateriaalien luomisessa pankille. Lisäksi materiaalien kokoamisessa opinnäytetyöntekijä hyödynsi omia kokemuksiaan pankissa työskentelystä ja siellä tapahtuneesta perehdyttämisestä. Materiaalit koottiin yhteistyössä pankin kanssa, jotta niistä saatiin sopivat ja käyttökelpoiset heidän tarpeitaan varten. Tästä syystä perehdyttämismateriaalit ovat salaisia osioita ja vain Vesannon Osuuspankin käytössä. Materiaalien kokoamista käsitellään kappaleen viisi lopussa.



## 2 PEREHDYTTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

Työllä on aina ollut suuri merkitys ihmiselle. Asia ei ole muuttunut vuosienkaan saatossa. Aina uutta työtä aloittaessa, on yleensä tarvittu jonkunlaista opastusta ja apua kokeneemmilta työntekijöiltä. Aikaisemmin on ajateltu, että perehdyttäminen on lähinnä työnopastusta uuden työn alkuvaiheessa. Tälle väitteelle on luonnollinen vastaus, koska työympäristö ei aikaisemmin ole ollut niin monimutkainen, että olisi tarvittu laajempaa perehdyttämistä työyhteisöön. Nykypäivän maailma on toisenlainen. Myös perehdyttämisen luonne on muuttunut. Se nähdään nyt laajempana kokonaisuutena. Työntekijän on oltava perillä koko yrityksen toiminnasta ja sen merkityksestä. Siksi perehdyttäminen on nykyään työnohjauksen lisäksi kokonaisvaltaista tutustumista yritykseen. (Kupias ja Peltola 2009, 13.)

### 2.1 Perehdyttämisen määritelmä

Perehdyttäminen muodostuu kahdesta eri osa-alueesta. Niitä ovat taloon tutustuminen sekä työhön tutustuminen. Voidaan ajatella, että yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen eli ”talo tutuksi” käsittää seuraavia asioita:

- Perehdyttäminen määritellään niin, että se tarkoittaa kaikkia sellaisia toimenpiteitä, jotka auttavat perehdytettävää tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean sekä työpaikan toimintatavat ja toimintaperiaatteet.
- Perehdyttäminen on myös sitä, että perehtyjä oppii tuntemaan työpaikkansa keskeisimmät ihmiset eli työtoverit, esimiehet ja asiakkaat.

Työhön perehdyttäminen eli työnopastus tarkoittaa sitä, että ”työ tulee tutuksi”. Se voidaan määritellä seuraavalla tavalla:

- Oleellinen osa perehdyttämistä on se, että perehtyjä tietää oman työtehtävänsä sekä siihen liittyvät turvallisuusohjeet. Hän ymmärtää mitä häneltä odotetaan ja millainen vastuu hänellä on koko työyhteisön toiminnassa. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 2.)

Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan kaikilla työpaikoilla niin pienissä, kuin isoissakin organisaatioissa. Perehdyttämistä ei käytetä ainoastaan uuden työntekijän aloittaessa työ, vaan sitä tarvitaan myös työntekijän siirtyessä osin tai kokonaan uusiin työtehtäviin organisaation sisällä. Perehdyttäminen voi olla tarpeellista silloinkin, kun työssä tarvittavat laitteet vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat tai tiettyä työtä tehdään harvoin. Myös pitkään työstä poissa olleet työntekijät pitää tarpeen mukaan perehdyttää takaisin työhön. Esimerkiksi pitkä sairausloma, vuorotteluvapaa tai perhevapaa voi irrottaa työntekijän työstään niin, että hän tarvitsee palattuaan perehdyttämistä. Siihen on myös silloin varattava tarpeeksi paljon aikaa. (Kupias ja Peltola 2009, 18; Nummelin 2008, 102-103.)

## 2.2 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisellä on monia hyötyjä. Mikäli yritys haluaa hoitaa perehdyttämisen hyvin, se vie aikaa ja vaivaa, mutta maksaa itsensä takaisin. Se on investointi, johon kannattaa panostaa. Perehdyttämisellä on myös kansantaloudellisia hyötyjä. Perehdyttäminen auttaa työntekijöitä pysymään sekä henkisesti, että fyysisesti kunnossa ja olemaan laadukkaita työntekijöitä. Onnistuneesta perehdyttämisestä saatuja hyötyjä ei voida kuitenkaan laskea, ainoastaan arvioida (Kauhanen 2003, 147). Onnistunut perehdyttäminen on hyväksi koko työyhteisölle. Perehdyttämisen myötä henkilöstön osaaminen kasvaa ja uusien taitojen myötä työ on entistä laadukkaampaa. Ennen kaikkea halutaan, että työntekijät jaksavat ja voivat hyvin työssään. Tämä antaa hyvän pohjan työn tekemiselle ja luo myönteistä kuvaa työtehtäviä kohtaan. Se vaikuttaa positiivisesti työpaikan yhteishenkeen ja auttaa uutta henkilöä sopeutumaan paremmin työyhteisöön. Perehdyttämisessä perehtyjä oppii tarvittavat tiedot ja taidot. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 4; Nummelin 2008, 103; Kupias ja Peltola 2009, 20.)

Tavoitteena on, että perehtyjä omaksuu mahdollisimman nopeasti tarvittavat asiat, jotta hän pystyy suoriutumaan tehtävistään itsenäisesti. Kun asiat opetetaan henkilökohtaisesti kädestä pitäen, ne opitaan yksin opiskelua nopeammin. Perehdyttämisen hyvä puoli on myös se, että asiat opitaan kerralla tekemään oikein. Silloin virheitä tapahtuu entistä vähemmän. Tämä säästää myös aikaa, koska virheiden korjaaminen jälkeenpäin yleensä vie enemmän aikaa, kuin kunnollinen opastaminen alussa. Ilman kunnollista perehdyttämistä työn aloittaminen voi olla stressaavaa ja uuvuttavaa (Nummelin 2008, 103). Työtaakka ei saisi olla liian kuormittava (Nummelin 2008, 104). (Kangas ja Hämäläinen 2007, 4.)

Työpaikoilla uutta työtehtävää aloitteleva henkilö on useimmiten se, jolle tapahtuu eniten työtapaaturmia ja onnettomuuksia, koska häneltä puuttuu kokemus kyseisistä tehtävistä. Hän ei osaa varautua tarvittavasti riskeihin, joita työ sisältää ja hänen saamansa ohjeet voivat päästä alkuvaiheessa myös unohtumaan. Perehdyttämisessä pitää käydä kaikki mahdolliset työturvallisuuteen liittyvät asiat läpi. Tällä tavoin työtapaaturmat vähenevät. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 4.)

Hyvällä perehdyttämisellä edistetään työ hyvinvointia. On tärkeää antaa uudelle työntekijälle mahdollisimman positiivinen aloitus uudessa työssä. Tämä lisää hänen motivaatiotaan sekä nostaa mielialaa. Ensimmäiset päivät uudella työpaikalla ovat ratkaisevassa asemassa. Myönteisen ensivaikutelman saanut työntekijä on todennäköisemmin halukkaampi jatkamaan työssä pidempään, kuin negatiivisen kuvan saanut työntekijä. Uusi henkilö tarvitsee ystävällistä vastaanottoa, tarpeeksi opastusta sekä apua. Ellei näin ei tapahdu, voi työntekijä tuntea itsensä taakaksi muille. Tämä johtaa helposti siihen, että poissaolot kasvavat ja henkilöt vaihtavat helpommin työpaikkaa. Tähän voidaan vaikuttaa tehokkaalla perehdyttämisellä. Tulee kuitenkin muistaa, että työpaikan vaihtamiseen vaikuttavat monet muutkin asiat. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 4- 5.)

Hyvällä perehdyttämisellä voidaan säästää kustannuksissa. Huonosta perehdyttämisestä johtuvien virheiden korjaaminen voi maksaa isoja summia. Esimerkiksi työtapaaturmien hoitaminen vie rahaa. Samoin on erilaisten virheiden ja sekaannusten korjaamisen laita. Poissaolot ovat myös selvää ra-

hanhukkaa yritykselle. Unohtamatta sitä, miten paljon kustannuksia kuluu työntekijän vaihdettua työpaikkaa, koska uuden työntekijän hankkiminen ei ole ilmaista. Yritykselle haitallista on sekin, jos uusi työntekijä osaamattomuuttaan menettää yrityksen asiakkaita. Voidaan näin ollen todeta, että hyvä perehdyttäminen tulee halvemmaksi, kuin huono. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 4- 5.)

Yritys viestii perehdyttämislänsellään, joka positiivista tai negatiivista kuvaa. Perehdyttämislänsellä voi olla kauaskantoiset seuraukset. Työntekijät kertovat työpaikan miellyttävyydestä eteenpäin. Erityisesti lyhyen aikaa yrityksessä työskentelevät, kuten kesätyöntekijät tai työharjoittelijat, ovat omiaan viemään yrityskuvaa tuttavilleen ja perheenjäsenilleen. Tähän kuvaan vaikuttavat sekä omat, että muiden kertomat kokemukset. Opiskelijat ovat tulevaisuuden työntekijöitä ja opiskeluaikana he etsivät mieleisiä työpaikkoja. Muiden kertomat hyvät tai huonot kokemukset eri organisaatioista vaikuttavat siihen, miten innokkaasti yrityksiin jatkossa haetaan töihin. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 5.)

### 2.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Perehdyttämistä ohjataan erilaisilla laeilla. Niistä löytyy selviä kohtia, joissa viitataan perehdyttämiseen. Erityisesti lait kehottavat työnantajia järjestämään perehdytystä työntekijöille. Työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta ja työturvallisuuslaki pitävät erityisesti sisällään perehdyttämistä koskevia säädöksiä. Perehdyttäminen ja koulutusasiat ovat nykypäivänä niin tärkeässä roolissa työpaikoilla, että niitä halutaan säädellä laeilla. Ne velvoittavat työnantajia toimimaan sen mukaan. Säädökset liittyvät lähinnä työntekijää suojaavaan toimintaan. Työlainsäädäntöä voidaan verrata liikennesäädäntöihin. Ne pitää opetella ja sitten noudattaa niitä. Kaikkien yritysten tulee noudattaa työlainsäädäntöä ja sen lisäksi eri aloilla on omia työehtosopimuksia. Työnantajaa, joka noudattaa laeilla määrättyjä asioita, pidetään luotettavana. Työntekijöiden on helppo olla ja tehdä työnsä, kun työnantajakin tekee oman osuutensa. Näin toimittaessa jokainen hoitaa omaan vastuuseensa kuuluvat velvollisuudet. (Kupias ja Peltola 2009, 20- 21.)

#### **Työsopimuslaki**

Työsopimuslaissa veloitetaan työnantajaa huolehtimaan suhteistaan työntekijöihin sekä edistämään muiden työntekijöiden välisiä suhteita. Mikäli työpaikan toiminta, työtehtävät tai työmenetelmät muuttuvat, on työnantajan vastattava siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään. Työnantajan vastuuseen kuuluu myös edistää työntekijöiden urakehitystä, tarjoamalla mahdollisuuksia kehittää omia kykyjään. (Työsopimuslaki 2001, 1 §.)

Yrityksen toiminta, työtehtävät ja työmenetelmät muuttuvat ja niitä kehitetään aika- ajoin. Työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa järjestämään asiat niin, että työntekijä pärjää työssään kaikkien muutosten keskellä ja niiden jälkeen. Erityisesti työn turvallisesta suorittamisesta on vastattava. Laki koskee yhtäläillä niin uusien työntekijöiden toimintaa, kuin nykyistenkin. Työnantajia jopa veloitetaan siihen, että he järjestävät työntekijöille tilaisuuksia vaihtaa työtehtäviä työpaikalla ja näin ollen kehittää omaa uraansa. Kuulostaa helpolta toteuttaa, mutta tapahtuuko näin käytännössä. Työpai-

kalla monet paineet ajavat siihen tilanteeseen, että työkierto voi jäädä haaveeksi. (Kupias ja Peltola 2009, 21.)

Työnantajan on pystyttävä tarjoamaan ensisijaisesti työsopimuksessa mainitun kaltaista työtä. Mikäli työnantaja ei pysty tarjoamaan työntekijälle tällaista työtä, tulee hänen tarjota työntekijän koulutusta, ammattitaitoa tai kokemusta vastaava työtä. Työnantajalla on koulutus velvollisuus. Hänen on järjestettävä työntekijöille uusissa työtehtävissä tarvittavaa koulutusta. Koulutuksen tulee olla molempien osapuolten hyväksymä. Mikäli työnantaja ei pysty tarjoamaan 1 momentissa vaadittua työtä, tulee hänen selvittää, voiko hän tarjota kyseistä työtä jossakin muussa yrityksessä tai yhteisössä, jossa hänellä on määräysvaltaa henkilöstö valinnoissa. (Työsopimuslaki 2001, 4 §.)

Joskus vastaan voi tulla tilanne, että työntekijä haluaa jatkaa työntekoa samaan vanhaan malliin, vaikka organisaatiossa tapahtuisi työtehtäviin vaikuttavia muutoksia. Työnantajalla voi olla erilainen kuva siitä, millaista ohjausta työntekijä tarvitsee. Uusiin työtehtäviin tarvitaan aina jonkunlaista ohjausta tai koulutusta. Tilanne voi olla vaikea, jos työntekijä kuvittelee osaavansa jo kaiken tarpeellisen. Kehityskeskustelut nousevat tärkeään asemaan. Keskusteluissa puhutaan muun muassa osamiseen liittyvistä asioista. Niiden tarkoituksena on, että työnantaja ja työntekijä ovat yhtä mieltä siitä, millaista perehdyttämistä työntekijä tarvitsee. (Kupias ja Peltola 2009, 21- 22.)

Työsopimuslaki määrää myös työsopimuksen irtisanomiseen ja sen purkamiseen liittyviä velvoitteita. Työntekijää ei voi mitättömien perusteiden irtisanoa työstään. Jos työntekijällä on puutteita ammattitaidossa, voidaan hänet irtisanoa, mutta valittaessa uutta työntekijää, työnantajan tulisi rekrytointi vaiheessa ottaa selvää kaikista mahdollisista ammatillisista puutteista. Työntekijää valittaessa kannattaa miettiä voisiko uutta työntekijää kouluttaa ja perehdyttää niin, että hän oppii kaikki tarvittavat taidot. Työnantaja voi olla hankalassa tilanteessa, jos ei ole tarjonnut tarpeeksi työntekijälle mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Työnantajan tulisi järjestää ohjausta työntekijöille sen mukaan, mitä he tarvitsevat. Työnantaja vastaa alustensa koulutusmahdollisuuksista. Hänen tehtävänsä on antaa mahdollisuus koulutukseen, mutta työntekijä itse vastaa siitä, kuinka innokkaasti hän uusia taitoja haluaa opetella. Irtisanomistilanteissa otetaan huomioon myös nämä seikat. (Kupias ja Peltola 2009, 22.)

Uuden työntekijän koeaika kestää yleensä neljä kuukautta. Koeaikana uutta työntekijää pitää perehdyttää asianmukaisesti. Hänelle kuuluu antaa kaikki tarvittavat opit. Koeajan aikana molemmat osapuolet ovat oikeutettuja irtisanomaan työsopimuksen. Jos työnantaja haluaa irtisanoa työntekijän koeajalla, silloin tarkastellaan sitä, miten perehdyttäminen on hoidettu. Työsopimusta ei voida purkaa, jos perehdyttäminen on ollut riittämätöntä. (Kupias ja Peltola 2009, 22- 23.)

## Työturvallisuuslaki

Työnantajan on huolehdittava siitä, että hän antaa riittävästi tietoa työympäristön haitta- ja vaaratekijöistä, otettava huomioon työntekijän työkokemuksen ja ammatillisen osaamisen, niin, että:

- 1) työntekijän tulee saada riittävä perehdytys työhön, olosuhteisiin työympäristössä, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä tarvittaviin välineisiin sekä niiden oikeisiin käyttötapoihin ja turvallisiin työskentelytapoihin. Tämä koskee erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista, työtehtävien muuttumista ja uusien työvälineiden sekä työ- tai tuotantomenetelmien käytön aloittamista;
- 2) työntekijää on opetettava ja ohjattava estämään ja välttämään työn haittoja ja vaaroja;
- 3) työntekijälle on annettava opetusta sekä ohjausta työpaikan häiriö- ja poikkeustilanteista. Työntekijää on myös opetettava ja ohjattava erilaisten laitteiden ja koneiden säätö-, puhdistus, huolto- ja korjaustöiden varalta;
- 4) opetus ja ohjaus tilanteita voidaan tarpeen mukaan täydentää.  
(Työturvallisuuslaki 2002, 14 §.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa järjestämään alaisilleen turvallisen paikan työskennellä niin, ettei siitä ole haittaa terveydelle. Työpaikoilla on panostettava turvallisuuteen, jolloin otetaan huomioon työntekijä, työ, työolosuhteet sekä muu ympäristö. Jokaisen työntekijän on saatava työskennellä turvallisessa ympäristössä. Perehdyttämisen yhteydessä työntekijöille on annettava vaadittava määrä tietoa mahdollisista riski- tai vaaratekijöistä. Riskitekijöitä työpaikoilla ovat esimerkiksi erilaiset koneet ja laitteet. Lisäksi asiakkaat saattavat aiheuttaa vaaratekijöitä henkilökunnalle. (Kupias ja Peltola 2009, 23.)

Olisi hyvä, jos työturvallisuuteen liittyvät riskit voitaisiin käydä vuosittain läpi. Samalla tavalla käytännön toimet pitäisi tarkastaa niin, että kaikki tiedot ovat ajan tasalla, uutta ihmistä perehdytettäessä. Työturvallisuusasioissa pitää muistaa asioiden tärkeysjärjestys kussakin työympäristössä. Perehdyttämisen alkuvaiheessa on järkevintä kertoa tärkeimmät turvallisuusohjeet, kuten esimerkiksi työvälineiden oikeanlainen käyttäminen sekä työpaikan toimipisteen varauloskäynnit. (Kupias ja Peltola 2009, 25.)

Työnantajan on huolehdittava hyvästä työskentelyergonomiasta. Työntekijälle on pystyttävä tarjoamaan hänen tarpeitaan vastaava työskentely järjestely, joka voi tarkoittaa esimerkiksi työvälineiden käyttöä tai työpöytä sekä työtuolia. Perehdyttämisen aikana työnantajan on keskusteltava ergonomiasta työntekijän kanssa. Kokenut työntekijä osaa itsekkin varautua niihin, koska hänellä on mahdollisesti jo kokemusta hyväksi todetuista työskentely tavoista. Nuorempi työntekijä voi tarvita enemmän ohjeistusta ergonomia asioissa. Hän ei välttämättä osaa tunnistaa mahdollisia haitta- tai vaaratekijöitä työympäristössä. (Kupias ja Peltola 2009, 23.)

Työturvallisuus on tärkeä osa perehdyttämistä. Usein saatetaan ajatella, että työturvallisuuteen liittyvät asiat koskevat vain fyysistä terveyttä, mutta henkinen turvallisuus on yhtä tärkeää. Työpaikoilla esiintyvä työpaikkakiusaaminen voi olla sekä henkistä että fyysistä väkivaltaa. Esimiehen on puuttava välittömästi tällaiseen toimintaan, kun hän saa sellaista tietoonsa. Perehdyttämisvaiheessa on jo tultava tavaksi järjestää palautekeskusteluja säännöllisin väliajoin. Näin opitaan siihen, että jokainen saa sanoa sanottavansa, eivätkä asiat jää niin helposti hautumaan mieleen ja mahdollisesti aiheuttamaan myöhemmin ongelmia. Jos henkistä väkivaltaa esiintyy työpaikoilla, silloin on syytä kehittää koko työyhteisöä. (Kupias ja Peltola 2009, 24.)

### **Laki yhteistoiminnasta yrityksissä**

Lain tarkoituksena on edistää yrityksen yhteistoimintamenettelyjä ja henkilöstön vuorovaikutusta. Henkilöstölle tulee antaa riittävä määrä tietoa tarpeeksi ajoissa, koskien yrityksen tilaa ja suunnitelmia. Lain tavoitteena on lisätä yhteisymmärrystä sekä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia asioihin, jotka koskevat työntekijöiden työtä, työoloja tai asemaa yrityksessä. Tavoitteena on myös lisätä yhteistyötä työntekijän, työntekijöiden sekä työvoimaviranomaisten kesken, työskennellen työntekijöiden aseman parantamiseksi. Samoin halutaan tukea työntekijöiden työllistymistä yrityksen muutoksen keskellä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 1 §.)

Yhteistoimintalaki (YT- laki) velvoittaa työnantajan ja työntekijöitä neuvottelemaan, jos työpaikalla tapahtuu muutoksia liittyen henkilöstön asemaan, hankintoihin ja muihin järjestelyihin. Yhteistoimintalaki velvoittaa neuvottelemaan monissa muissakin tilanteissa. Yhteistoiminnan tarkoituksena on työpaikan tiedonkulun lisääntyminen ja viestiminen yhteisistä asioista. Halutaan lisätä myös työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin työpaikalla. Laissa on määritelty perehdyttämiseen liittyvistä järjestelyistä. Perehdyttämisen järjestelyt pitää olla jokaisen työntekijän tiedossa. Niistä asioista työnantajan on tiedotettava. On kerrottava millaista koulutusta ja opastusta mahdollisesti järjestetään uusille tai vanhoille työntekijöille. Tiedottamisen tulee olla kaikin puolin avointa toimintaa, koska keskustelu asioista poistaa epätietoisuutta. Kaikki työyhteisön jäsenet ovat samalla viivalla, kun kaikki tietävät missä mennään. Tämä luo työpaikalle yhteishenkeä ja avaa ovet tasapuoliseen kohteluun. (Kupias ja Peltola 2009, 25- 26.)

Lakien noudattamisesta luonnostaan seuraa hyvää. Sillä on yhteys yrityksen menestymiseen ja sen kilpailukykyyn. Sellaisilla työpaikoilla työntekijät myös viihtyvät. Puutteellinen lakien noudattaminen johtaa moniin ongelmiin ja menetyksiin työpaikalla. Esimerkiksi sattuneet vahingot ja erilaisista tulkinnoista johtuneet erimielisyydet ovat omiaan syömään työpaikan ilmapiiriä. Kun työntekijä vaihtaa työpaikkaa ongelmien takia, on suurin menetys saamatta jäänyt työpanos. Jos perehdyttämiseen ei panostettu, koko yritys kärsii siitä. Myös yksilötasolla ajateltuna, työntekijä ei silloin saa parasta mahdollista apua ja ohjausta, mitä hän tarvitsisi edetäkseen urallaan. (Kupias ja Peltola 2009, 27.)

## 2.4 Perehdyttämisen toimintakonseptit

Yrityksen tulee valita itselleen sopiva perehdyttämisen toimintakonsepti. Perehdyttämisen pitää tukea yrityksen valitsemaa strategiaa. Yrityksessä pitää pohtia myös sitä, millaista perehdyttämistä se pystyy tällä hetkellä järjestämään. Perehdyttämisen toimintakonsepteja ovat Kupiaksen ja Peltolan (2009, 36, 43) mukaan vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen.

**Vierihoitoperehdyttäminen** tarkoittaa sitä, että uusi tulokas seuraa vanhemman työntekijän työskentelyä ja oppii samalla tarvittavat työtehtävät. Tässä mallissa hyvää on se, että perehdyttämisen roolit ovat selkeitä. Tämä perehdyttämisen tapa on erittäin hyvä kaikenlaisilla aloilla. Käsiyö-mäisessä työskentelytavassa se on kuitenkin kaikista yleisin ja tehokkain tapa oppia. Vierihoitoperehdyttämisessä joko yrityksen esimies tai muu nimetty henkilö, alkaa opettaa uutta työntekijää ja kulkee hänen kanssaan koko perehdyttämisjakson ajan. Asioita kerrotaan ja opetetaan siinä tahdis- sa, kuin niitä tulee vastaan. Perehdyttäjän rooli tässä mallissa on sellainen, että hänen on joka kerta uuden työntekijän saavuttua, opetettava samat asiat alusta loppuun saakka. (Kupias ja Peltola 2009, 36- 37.)

Vierihoitoperehdyttämisellä voidaan saada aikaan erittäin hyviä tuloksia. Perehdyttäminen on jatku- vaa kanssakäymistä perehtyjän ja perehdyttäjän välillä. Jos perehtyjä osaa hoitaa perehdyttämisen mallikkaasti, perehdyttäminen onnistuu erittäin hyvin. Toinen vaihtoehto voi olla se, että perehdyttä- jä ei ota vastuuta perehdyttämisestä. Huono puoli tässä perehdyttämisen tyyli-ssä voi olla se, että uusi henkilö on liikaa yhden ihmisen avun varassa. Ellei häneltä saa apua, joutuu tekemään yksin. Perehdyttäjä tarvitsee taitoa löytää tasapaino perehtyjän ohjaamisen sekä muiden yrityksen toimin- tojen välillä. Perehdyttäjän täytyy osata asiansa, jotta hän on tarpeeksi hyvä perehdyttäjä. Yhden perehdyttäjän mallissa perehdyttäjän henkilökohtaiset ominaisuudet ohjaavat paljon sitä, millaisen perehdyttämisen tulokas saa. (Kupias ja Peltola 2009, 36 -37.)

Kun perehdyttämiseen tehdään selkeät suuntaviivat yrityksen sisällä, voidaan silloin puhua **mallipe- rehdyttämisestä**. Kaikille perehdyttäjille annetaan samat mallit, kuinka tulee perehdyttää. Määri- tellään selkeät vastuunjaot ja valmistetaan tarvittavat materiaalit sekä muut tarvittavat apuvälineet. Tällaisia materiaaleja ovat muun muassa perehdyttämiskansiot ja perehdyttämishjelmat. Silloin yri- tyksen perehdyttäminen on yhdenmukaista ja jokainen perehtyjä saa tasapuolisen perehdytyksen. Isommissa yrityksissä saattaa työskennellä henkilöitä, jotka tekevät työkseen perehdyttämiseen liit- tyviä asioita. Heidän tehtävänä on perehdyttää työntekijöitä kaikissa yleisissä asioissa, kuten yri- tyksen toimintaan liittyvissä osa- alueissa. Omaan työtehtävään liittyvät asiat, kuten työnohjaus hoi- detaan omassa yksikössä. Tässä tapauksessa on mahdollista, että yleisperehdyttäminen ja varsina- nen ohjaus työtehtäviin tuntuvat erillisiltä toiminnoilta. Yrityksellä on hyvä olla yhtenäinen perehdyt- täminen, mutta siitä ei saa kuitenkaan tehdä liian jäykkää. Kaikkia ei voi perehdyttää samanlaisten mallien mukaan. Malliperehdyttäminen ei toimi ilman vierihoitoperehdyttämistä, koska henkilökoh- taista ohjausta tarvitaan aina. (Kupias ja Peltola 2009, 37- 39.)

Malliperehdyttämisessä perehdyttämisen suuntaviivat ja mallit tulevat yrityksessä ylempältä taholta. Silloin perehdyttäminen voi tuntua jäykältä sääntöjen noudattamiselta, josta puuttuu yksilöllinen ohjaus. **Laatuperehdyttämisessä** perehdyttämisen vastuu siirretään työyksiköille tai tiimeille. Tarkoituksena on se, että perehdyttämisen suuntaviivat tehdään siellä missä perehdyttäminen käytännössä tapahtuu. Tällä tavoin perehdyttämistä on mahdollista kehittää ja parantaa kokoajan laadukkaammaksi. Perehdyttämisvastuun antaminen tiimille voi muodostua ongelmaksi, jos kukaan ei ota todellisuudessa vastuuta itselleen. Näin ollen olisi hyvä määrätä selvästi yksi vastuunkantaja, jotta perehdyttäminen hoituu vaaditulla tavalla. Tiimin hyvä puoli on se, että siinä on useampia henkilöitä ja laadukas työ voi onnistua paremmin, jos kehittäjiä on useampia. Tiimissä jokainen voi jakaa omaa osaamistaan. Laatuperehdyttäminen tarvitsee tuekseen edelleen vierihoidon perehdyttämistä, jossa otetaan huomioon henkilökohtainen ohjaus. Malliperehdyttämistäkään ei voi unohtaa, koska yrityksellä on hyvä olla selkeät mallit ja materiaalit apunaan. (Kupias ja Peltola 2009, 39- 40.)

**Räätälöidyssä perehdyttämisessä** prosessi pilkotaan pienempiin kokonaisuuksiin ja niitä yhdistelemällä kootaan sopiva kokonaisuus. Räätälöidyssä perehdyttämisessä perehtyjälle tehdään hänen tarpeitaan vastaava perehdyttäminen. Tämä tapa vaatii sitä, että perehdyttämisellä on joku selkeä koordinoija, joka pitää langat käsissään ja, joka on perillä siitä mitä tapahtuu ja missä mennään. Tehtävässä voi toimia esimies tai joku muu, jolla on tarvittava osaaminen. Perehdyttämisprosessi lähtee liikkeelle siitä, että tulokkaan kanssa tehdään yhteistyössä keskustellen yksilöllinen, juuri hänen tarpeitaan vastaava perehdyttämisohjelma. Näin ollen jokainen perehdyttäminen on räätälöity kokonaisuus. Edellytyksenä räätälöidyn perehdyttämisen onnistumiselle on se, että itse perehtyjä ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Suunnitelma muovautuu sen mukaan, millainen tausta ja millaiset oppimisen edellytykset tulokkaalla on. Hyvä puoli räätälöidyssä perehdyttämisessä on se, että jokainen saa tarpeitaan vastaavaa perehdyttämistä. Työyhteisöltä se vaatii sitä, että muut työntekijät ovat perillä siitä, miten perehdyttäminen tapahtuu. Myös jokaisen työntekijän on otettava vastuu sen onnistumisesta. (Kupias ja Peltola 2009, 40- 41.)

Yleensä työntekijää valittaessa, tiedetään mihin työtehtävään hän tulee sijoittumaan. **Dialoginen perehdyttäminen** sopii tilanteeseen, jossa ei ole varsinaisesti tarkkaan määriteltyjä työtehtäviä. Uusi työntekijä ja esimies alkavat yhdessä luoda tulokkaalle sopivaa roolia. Tulokkaan on toki sopeuduttava määrättyihin normeihin työpaikalla, mutta hän voi myös tuoda uutta tietoa ja osaamista yritykseen. Perehdyttäminen on tällöin varsin elävää toimintaa, jossa sekä uusi työntekijä ja yritys oppivat asioita. Toki perehdyttämistä koskien tehdään tietynlaiset suuntaviivat, mutta dialoginen perehdyttäminen on vuorovaikutteisempaa toimintaa, kuin muut perehdyttämisen mallit. Alkuvaiheessa on tärkeää kuunnella uutta työntekijää, jotta saadaan selville millaista osaamista hänellä on ja mitä hän voi yritykselle antaa. Dialoginen perehdyttäminen on vuoropuhelua tulokkaan ja yrityksen välillä, jossa molemmilla on sanottavansa. (Kupias ja Peltola 2009, 41- 42.)

## 2.5 Muutoksiin perehdyttäminen

Työpaikoilla tapahtuu nykypäivänä yhä enemmän muutoksia. Muutokset tapahtuvat yhä nopeammassa tahdissa ja ne ulottuvat vaikutuksiltaan moniin eri asioihin. Muutokset vaikuttavat suuresti



työntekijöihin. Niitä tapahtuu esimerkiksi työntekijän lähtiessä yrityksestä tai tullessa sinne. Vaikutus on joko pieni tai iso, mutta sillä on vaikutusta, kun jotain uutta tapahtuu. Jos työpaikalle hankitaan uusia laitteita, niiden käyttöönotto vaatii aina jonkunlaista perehdyttämistä. Muutoksia saattavat aiheuttaa myös asiakkaat, mikäli niiden vaihtuvuus on suurta. Suuria muutoksia tänä päivänä tuo teknologian muuttuminen ja kehittyminen. Tietoa on saatavana valtavia määriä, jolloin voidaan puhua "tietotulvasta". Eikä kehitys ei ole pysähtynyt, vaan se tulee aiheuttamaan yhä enemmän muutoksia työelämässä ja yleensäkin yhteiskunnassa. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 20.)

Usein työpaikalla tapahtuvat muutokset aiheuttavat tarpeen perehdyttää jotakuta. Kyse voi olla uuden laitteen käyttöönottamisesta tai uuden työmenetelmän opettelemisesta. Uuden laitteen kokeilua helposti pelätään, koska ajatellaan, että sitä ei osata käyttää. Pelätään sitä, että epäonnistutaan ja tehdään virheitä. Vanhojen hyvien menetelmien käyttäminen on tuttua ja asiat hoituvat nopeasti. Uuden laitteen käyttäminen on taas puolestaan hidasta, joten se tuntuu epämiellyttävältä. Myös työpaikalla työkierto voi olla pelottava tilanne, koska työtehtävät voivat vaihtua paljonkin ja sen vuoksi pitää opetella paljon uusia asioita. Näissä tilanteissa on tärkeää tehdä työnopastusta kunnolla. Opastajan pitää suhtautua kärsivällisesti oppijaan ja uusia asioita täytyy saada opetella niin pitkään, kuin siltä tuntuu. Opastajalla on erittäin suuri rooli siinä, että oppija saa positiivisen alun uuteen työtehtävään, laitteeseen tai muuhun muutokseen. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 20.)

Esimiehen on oltava perillä muutoksista, joita työyhteisössä tapahtuu. Hänen on vastattava siitä, että uusia asioita muille opastavat perehdyttäjät osaavat asiansa. Muuttuvissa tilanteissa koetaan usein muutosvastarintaa. Se on kuitenkin luonnollinen ilmiö. Esimiehen sekä perehdyttäjien tulee varautua siihen, että perehdytettävät suhtautuvat negatiivisesti uusiin tilanteisiin. Näissä tilanteissa auttaa se, että asiat perustellaan hyvin ja opastus on perinpohjaista. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 20- 21.)

### 3 ERI TOIMIJA PEREHDYTTÄMISESSÄ

Esimiehen tehtävänä on vastata siitä, että yrityksellä on valmiiksi suunnitellut perehdyttämiskäytännöt ja resurssit sitä varten (Hyppänen 2009, 195). Perehdyttäjän rooli on olla uuden tulokkaan tukena ja auttaa häntä pääsemään työyhteisöön sisälle sekä tutustuttaa perehdytettävä hänen työtehtäviinsä (Österberg 2009, 105). Koko työympäristö vaikuttaa oppimiseen, joten kaikki työyhteisön jäsenet pitäisi saada perehdyttämisen prosessiin mukaan (Kupias ja Peltola 2009, 76). Perehdyttävä itse on perehdyttämisen päähenkilö (Kupias ja Peltola 2009, 46).

#### 3.1 Esimiehen rooli perehdyttämisessä

Esimies on aina vastuussa perehdyttämisestä työpaikalla (Viitala 2008, 252). Siihen kuuluvat vastuu perehdyttämisen sekä opastuksen suunnittelusta, näiden toteutuksesta ja seurannasta (Nummelin 2008, 103). Esimiehen tulee vastata siitä, että kaikki tarvittavat työtilat ja välineet on ajoissa hoidettu kuntoon. Hänen kuuluu koordinoida perehdyttäminen työpaikalla niin, että kaikki muut työntekijät ovat perillä vastuualueistaan. Hän vastaa perehdyttämisohjelman laatimisesta uudelle työntekijälle. (Hyppänen 2009, 195.)

Esimiehen kuuluu kehittää koko työyhteisön osaamista. Samoin hänen on varmistettava, että uusi työntekijä saa kunnollisen perehdyttämisen työyhteisöön ja työtehtäviin. Esimiehen tehtäviin kuuluu olla uuden työntekijän kanssa ensimmäisenä työpäivänä. Jos se ei ole mahdollista, niin hän järjestää ajan mahdollisimman pian. Hän on se henkilö, joka varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt oman vastuualueensa työyhteisössä. Esimiehen kanssa sovitaan tavoitteista, joita asetetaan työtä kohtaan. Hänen kuuluu seurata alaisten työtä, järjestää keskusteluja heidän kanssaan ja antaa heille palautetta toiminnastaan. Työntekijän ja alaisen välinen suhde alkaa perehdyttämisestä ja kestää koko sen ajan, kun molemmat ovat samoissa rooleissa. (Kupias ja Peltola 2009, 53, 62.)

Pelin henki on se, että yritysten täytyy tehdä tulosta. Esimiehen on varmistettava, että työpaikalla toimitaan yrityksen suunnitelmien mukaan. Esimiehen tehtäviin kuuluu paljon muutakin, kuin perehdyttämisestä vastaaminen. Itse asiassa perehdyttäminen saatetaan joskus laiminlyödä. Mikäli perehdyttämisen haluaa hoitaa kunnolla, siitä täytyy tehdä tietoinen valinta, koska perehdyttäminen ottaa aikaa, mutta toisaalta suurempia riskejä sisältyy huonosti hoidettuun perehdyttämiseen. (Kupias ja Peltola 2009, 53- 54, 62.)

Esimiestyössä on kaksi eri osa- aluetta, asioiden (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) (Hyppänen 2009, 10). Esimiehen tulee perehdyttämisessäkin johtaa sekä asioita, että ihmisiä. Hänen on vastattava siitä, että koko prosessi toimii suunnitellulla tavalla ja, että perehdyttävä pääsee sisälle työyhteisöön. Esimiehen on tsemppattava koko työyhteisöä perehdyttämisen prosessissa ja hän saakin apua tiedon jakamisessa ja muussa perehdyttämisessä muilta työntekijöiltä. Varsinkin uusi perehdyttävä tarvitsee esimieheltä paljon ohjausta ja apua tässä tehtävässä. Esimiehen on annettava tukensa hänelle ja oltava jatkuvassa vuoropuhelussa hänen kanssaan. (Kupias ja Peltola 2009, 55, 57.)

Perehdyttämistä ohjaavat lait säätelevät jonkun verran esimiehen vastuuta perehdyttämisessä. Työsuhteen alussa tärkeää on ohjata uutta henkilöä erityisesti työturvallisuusasioissa, koska näin vältetään suuremmilta työtapaturmilta. Kaikenlaista muuta tietoa voidaan välittää myöhemmin. Esimiehen vastuualueet vaihtelevat organisaation perehdyttämissuunnitelman mukaan. Kuitenkin yleensä esimies ei ole se, joka hoitaisi kaikki käytännön toimet ja perehdyttäisi alaiset työhönsä juurta jaksan. Hänen tehtävänsä on enemmän varmistaa, että niin tapahtuu. (Kupias ja Peltola 2009, 54- 56, 62- 63.)

Työsuhteen alussa tulokkaalle tulee selvittää millainen yritys on (Hyppänen 2009, 196). Uusi työntekijä pitää perehdyttää sisään organisaatioon ja sen toimintatapoihin sekä siihen miltä sen tulevaisuus näyttää. Liikeidean pitää ohjata työntekijää koko hänen työssäolonsa aikana. Hänen tulee sisäistää se ja toimia sen mukaan. (Viitala 2008, 357.)

### 3.2 Nimetyt perehdyttäjän rooli perehdyttämisessä

Useissa yrityksissä on erikseen nimetty perehdyttäjä, joka hoitaa perehdyttämisen yleensä oman työnsä ohella (Kupias ja Peltola 2009, 82). Hänen tehtävänä on perehdyttää uutta työntekijää työsuhteen alkuvaiheessa. Nimetty perehdyttäjä toimii uudelle työntekijälle tukena ja turvana (Österberg 2009, 105). Tutoriksi tai kummiksi valitaan henkilö, jolla on sekä ammattitaitoa, että halua tehdä perehdyttämistä. Esimiehelle on suuri apu henkilöstä, joka auttaa häntä käytännön perehdyttämisessä. (Hyppänen 2009, 197.)

Nimetyt perehdyttäjät tulee valita huolellisesti. He ovat usein luomassa ensivaikutelmaa uudelle työntekijälle, joten heidän toiminnallaan on paljon merkitystä. Heidän kauttaan tulokas muodostaa kuvaa työyhteisöstä ja koko yrityksestä. Huonosti hoidettu perehdyttäminen voi pilata työsuhteen. Perehdyttäjäksi sopii hyvin vähemmän aikaa työyhteisössä ollut henkilö, koska oman työsuhteen alkunsa muistavat, osaavat samaistua perehdytettävän asemaan paremmin (Österberg 2009, 105). (Viitala 2008, 352- 253.)

Työhön opastajan tehtävää voidaan sanoa luottamustehtäväksi. Perehdyttäjän tehtävä vaatii työssä tarvittavaa ammattitaitoa. Tämä on edellytys sille, että voi perehdyttää toista henkilöä. Erittäin tärkeä asia on myös se, että perehtyjä on motivoitunut tehtäväänsä. Hänellä tulee olla positiivinen asenne opastamista sekä uutta tulokasta kohtaan. Koska tavoitteena on saada uusi työntekijä oppimaan asioita, on tärkeää myös omata taito opettaa toista. Hänen tulisi kouluttaa itseään opastajan tehtävään, jotta tehtävä onnistuisi mahdollisimman hyvin. Opastajan pitää pystyä luomaan opastettavaan hyvä vuorovaikutussuhde. Hänen tulee pystyä asettumaan uuden työntekijän asemaan niin, että hän osaa ajatella millaista apua tämä voisi tarvita. Hänen tulee suunnitella opetustuokioidin johdonmukainen järjestys ja pystyä opettamaan asiat selkeällä tavalla. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 6- 14.)

Esimiehen ja nimetyt perehdyttäjän on syytä sopia vastuunjaot, aikataulut ja muut käytännön asiat aina erittäin tarkkaan. He toimivat yhteistyössä uuden työntekijän perehdyttämiseksi. Heidän on yh-

dessä sovittava selkeät linjat perehdyttämiseen. Esimies ja perehdyttäjä käyvät myös läpi yrityksen mahdollista perehdyttämissuunnitelmaa. (Kupias ja Peltola 2009, 57, 82.)

Perehdyttämistä tehdään monenlaisissa rooleissa ja niillä on erilaisia nimikkeitä. Yrityksen koosta ja toiminnasta riippuen jollakin perehdyttäjällä saattaa olla monenlaisia rooleja. Jollakin perehdyttäjällä voi taas olla vain yksi tietty rooli, jossa hän toimii. Seuraavana on lueteltu Suomessa käytössä olevia perehdyttämisen rooleja. (Kupias ja Peltola 2009, 95.)

**Työhönottaja** on se, joka aloittaa perehdyttämisen uuden työntekijän kanssa. Työhönottaja jatkaa siitä mihin rekrytointivaiheessa on jääty. Kerrataan asioita, mistä on silloin keskusteltu ja lähdetään keräämään uutta tietoa. Näin ollen työhönottajalla tulisi olla tiedossaan mistä rekrytointivaiheessa on keskusteltu. Hän ohjaa sitten tulokkaan seuraavaan vaiheeseen perehdyttämisprosessissa. (Kupias ja Peltola 2009, 95- 96.)

**Tulokkaan vastaanottaja** ottaa uuden työntekijän vastaan hänen ensimmäisenä työpäivänään. Ensimmäinen työpäivä on erittäin tärkeä hetki, koska se jää helposti mieleen, olipa vastaanotto hyvä tai huono. Olisi ehdottoman tärkeää hoitaa vastaanottaminen sekä kaikki käytännön järjestelyt mallikkaasti, jotta uusi työntekijä tuntisi olonsa tervetulleeksi työpaikkaan. (Kupias ja Peltola 2009, 96.)

**Hallinnollinen perehdyttäjä** hoitaa uuden työntekijän hallinnolliset asiat. Hänen tulee hoitaa kaikki voitava, jo ennen henkilön saapumista. Hänen tehtävänsä kuuluu muun muassa mahdolliset atk- luvat ja palkanmaksuun liittyvien asioiden hoitaminen. Usein häneltä voi kysellä kaikista asioista mikä hallinnollisissa asioissa mietityttä. (Kupias ja Peltola 2009, 96.)

**Työyhteisöön tutustuttaja** esittelee uudelle työntekijälle hänen lähimmät työtoverinsa sekä mahdolliset yhteistyökumppanit. Esittely voi tapahtua niin, että uusi henkilö kierrätetään muiden työntekijöiden työpisteissä. Vaihtoehtoisesti hänet voidaan esitellä yhteisessä palaverissa. Vaikka kaikkia työntekijöitä ei muistaisikaan heti nimeltä, on esittelyvaihe tärkeä, koska siinä saa ensimmäisen kontaktin muihin työntekijöihin. (Kupias ja Peltola 2009, 96.)

**Työsuhteeseen perehdyttäjän** kanssa keskustellaan kaikista työsuhteeseen liittyvistä asioista. Joistakin on saatettu puhua myös työhönoton yhteydessä, mutta niistä on hyvä keskustella ajan kanssa. Näitä asioita ovat esimerkiksi työaikaan liittyvät asiat, tauot, millä tavalla palkanmaksu hoidetaan, työterveyshuoltoon liittyvät asiat ja työsuhde- edut. (Kupias ja Peltola 2009, 97.)

**Organisaation perehdyttäjä** on usein esimies. On tärkeää saada tulokas sisälle yrityksen toimintatapaan, sen arvoihin ja strategiaan. Hänet pitää saada mukaan toteuttamaan yrityksen suunnitelmia ja tavoitteita. Tavoitteena on myös saada hänet ymmärtämään oman työnsä liittyminen koko organisaation toimintaan. (Kupias ja Peltola 2009, 97.)

**Jonkin alueen erityisosaaja** voi opastaa uutta työntekijää jonkun tietyn osa- alueen hoitamisessa. Työpaikoilla on henkilöitä, joilla on laaja- alaista tietoa, jota ei välttämättä ole muilla työyhteisön

jäsenillä. Ensimmäisinä työviikkoina tulokas saattaa tarvita työnopastusta monilta eri asiantuntijoilta. Uuden tulokkaan pitää myös muistaa saada harjoitella ja omaksua uusia asioita. Perehdyttämisohjelmassa kannattaa sopia vastuunjaot ja aikataulut eri perehdyttäjien välillä. (Kupias ja Peltola 2009, 97.)

Tulokkaan **kokonaisperehdyttämisen koordinoija** vastaa työntekijän perehdyttämisestä. Hänen kanssaan tulokas tekee perehdyttämissuunnitelman. On tärkeää, että koordinoija on selvästi nimetty, jos perehdyttäjiä on työyhteisössä useita, muutoin voi olla, että kukaan ei silloin ota täyttä vastuuta. Siinä tapauksessa perehdyttäminen voi jäädä liikaa perehtyjän itsensä vastuulle. Koordinoija yleensä antaa tarvittavaa materiaalia tai opastaa mistä sitä on löydettävissä. Hän myös sopii ja aikatauluttaa perehdyttämistä muiden siihen osallistuvien kanssa. (Kupias ja Peltola 2009, 97- 98.)

**Kummin ja mentorin** rooli perehdyttämisessä on suuri. Työpaikalta voidaan nimetä henkilö, joka vastaa suurelta osin uuden tulokkaan perehdyttämisestä. Kummilla ja mentorilla on iso vastuu ja hänellä täytyy olla tarvittavat edellytykset toimia tässä työssä. Hänen on varattava paljon aikaa, jotta perehdyttäminen toimii. (Kupias ja Peltola 2009, 98.)

### 3.3 Koko työyhteisö perehdyttäjänä

Koko työyhteisöllä on suuri merkitys perehtyjän oppimiseen. On tärkeää ottaa perehdyttämisprosessiin mukaan ainakin jollakin tavalla kaikki työntekijät, riippumatta siitä, millainen on yrityksen perehdyttämistapa. Uuden työntekijän on hyvä päästä tutustumaan jo alkuvaiheessa yrityksen eri osialueiden ammattilaisiin (Viitala 2008, 252). Positiivinen aloitus uuden työntekijän perehdyttämiselle on se, että hänen tulostaan on kerrottu koko työyhteisölle ajoissa sekä avoimesti. Kaikkien kuuluu tietää kuka on tulossa, mistä syystä juuri hänet on valittu, mitä tehtävää hän tulee tekemään ja milloin hän aloittaa. Jos vanhat työntekijät ovat epätietoisia siitä mitä tulee tapahtumaan, se saa aikaan negatiivista ilmapiiriä. (Kupias ja Peltola 2009, 76.)

Tulokas kaipaa muiden työntekijöiden hyväksyntää ja haluaa päästä sisälle työyhteisöön. Mitä positiivisemmin perehdyttäminen yrityksessä hoidetaan, sitä nopeammin tulokas pääsee mukaan. Perehdyttäminen toimii hyvin silloin, kun työyhteisö on avoin myös uuden työntekijän tuomille ideoille ja kehitysjatetuksille. Tulokkaan ulkopuolisuutta voidaan hyödyntää työyhteisössä, koska ennen, kuin hän pääsee sisälle organisaatioon, hän on ikään kuin ulkopuolinen. Koko työyhteisön pitää muistaa, että yritys ei voi menestyä eikä kehittyä tekemällä asiat samalla tavalla, kuin aina ennenkin (Helsilä 2009, 49). Kanssakäymisen tulee olla avointa ja on muistettava se, että tulokaskin voi kehittää työyhteisöä. Juuri valmistuneella henkilöllä saattaa olla tuoretta tietoa alan suhteen tai toisesta työpaikasta tulokas voi tuoda mukanaan toimivia ideoita. (Hokkanen, Mäkelä ja Taatila 2008, 62-63.)

Työyhteisöllä on perehdyttämisvastuu. Perehdyttäminen on tiedostettu silloin hyvin, jos kaikki työyhteisön jäsenet tuntevat, että he ovat vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Kun jokainen on mukana jollakin tavalla perehdyttämisessä, samalla he tutustuvat uuteen työtoveriin. Hyvä tapa

valmistautua uuden työntekijän saapumiseen on, suunnitella työntekijöiden kesken millä eri tavoilla kukin voisi olla apuna ja tukena työn aloituksessa. (Kupias ja Peltola 2009, 77, 81- 82.)

### 3.4 Perehtyjän rooli perehdyttämisessä

Uusi työntekijä saa jo rekrytointivaiheessa tietoa muun muassa yrityksen arvomaailmasta. Siitä vaiheesta alkaa hänen perehtymisensä yritykseen. Perehtyjä luo omia mielikuviaan työyhteisöstä heti alusta lähtien. Erilaiset positiiviset ja negatiiviset asiat muovaavat ajatuksia. Uusi henkilö saattaa kiinnittää huomiota mitä erilaisimpiin asioihin uudessa paikassa. Myös työtehtäviä vaihtava työntekijä on uudessa tilanteessa. Siirryttäessä esimerkiksi saman työpaikan eri osastolle tilanne on se, että ollaan uudessa paikassa ja uudessa tilanteessa. Kun työntekijä hakee tiettyyn yritykseen, hän peilaa omia arvojaan yrityksen arvoihin. Luonnollista on, että sellaiseen yritykseen halutaan töihin, jolla on samansuuntaiset arvot ja toimintatavat, kuin itsellä. Tämä on positiivista innostusta herättävä asia, kun työntekijä saapuu uuteen työpaikkaan. (Kupias ja Peltola 2009, 64- 65.)

Perehtyjän rooli perehdyttämisprosessissa on nykyään enemmän aktiivinen, hän ei ole enää vain kaiken toiminnan kohteena. Perehtyjät voivat olla mukana tekemässä ja muokkaamassa perehdyttämissuunnitelmaa. Uusi työntekijä on itse vastuussa omasta oppimisestaan. Vaikka asia onkin yksinkertainen, se on hyvä käydä perehtyjän kanssa läpi. (Kupias ja Peltola 2009, 47, 59.)

Perehdyttämisen tavoitteena on se, että perehtyjä oppii tarvittavat taidot ja hän pärjää itsenäisesti työssään. Alkuvaiheessa apua ja ohjausta tarvitaan enemmän. Vähän kerrassaan avun tarve vähenee ja tulokas alkaa pärjätä itsenäisesti. Perehdyttämisjakson aikana perehtyjä oppii yhä enemmän ja perehdyttäjän ohjaaminen käy yhä tarpeettomammaksi. Suhteet työpaikalla vakioituvat ja muuttuvat tavalliseksi kollegasuhteeksi ja esimies- alaisuudeksi. (Kupias ja Peltola 2009, 139.)

### 3.5 Perehtyjä oppijana

Perehdyttämistilanteessa perehtyjä oppii uutta tietoa sekä hyödyntää jo valmiiksi osaamaansa tietoa. Kun lähdetään opettelemaan uutta taitoa, opettelussa pitää ottaa huomioon se, mitä asiasta jo valmiiksi tietää ja osaa. Uusia asioita yhdistetään vanhoihin asioihin. Olisi hyvä olla itse tietoinen siitä kaikesta, mitä jo tietää. Perehdyttäjän on hyvä keskustella siitä perehtyjän kanssa. Aikaisempien kokemusten päälle on hyvä rakentaa uutta. Silloin oppiminen on myös nopeampaa ja asioiden opettelu on merkityksellisempää, kun uudet asiat voi jollakin tavalla linkittää omaan kokemuksiin. Perehdyttäjän voi auttaa tulokasta kokoamaan kaikki ajatuksensa tietyistä asiasta ja muodostamaan niistä kokonaisuus. Kokonaisuudesta voi koota jonkunlaisen kaavion tai työprosessikuvauksen, joka auttaa hahmottamaan tilannetta ja liittämään siihen aina vähän kerrallaan uutta tietoa. (Kupias ja Peltola 2009, 88, 119, 127.)

Joskus myös aikaisemmin opittu tieto voi olla esteenä uuden oppimiselle. Näin voi tapahtua, jos perehtyjällä on erilaisia käsityksiä asiasta, kuin mitä uusi tieto on. Joskus voi olla niin, että kaikkea mahdollista tietoa ei tarvitsekaan ottaa vastaan, jos se on jollakin tavalla turhaa tai haitallista. On-

gelmia aiheuttaa se, jos ei haluta oppia tietoa, josta olisi hyötyä oppijalle. Kun kokenut työntekijä vaihtaa työpaikkaa, hänellä voi olla aivan erilainen kokemus asioiden tekemisestä edellisessä työpai- kassa. Silloin voi olla hankalaa mukautua uusiin tapoihin. Perehdyttäminen siis voi olla sekä uuden oppimista, että vanhan pois oppimista. On hyvä vertailla sekä vanhaa, että uutta toimintatapaa kes- kenään. (Kupias ja Peltola 2009, 119, 127.)

Perehtyjät ovat erilaisia, joten heille on myös luontaista oppia asioita eri tyyliellä (Viitala 2008, 149). Työyhteisön sisällä voi olla hyvinkin erilaisilla tavoilla oppivia työntekijöitä. On tärkeää ymmärtää eri- laisuutta ja erilaisia oppimistapoja. Usein ongelmia työyhteisössä aiheuttaa ihmisten erilaisuus. Jo- kainen tarttuu työhönsä sekä ilmaiseen ajatuksiaan eri tavoin. (Viitala 2008, 152.)

Perehdyttäjän olisi hyvä ottaa selvää millä tavalla perehtyjä parhaiten oppii. Myös perehdyttäjillä on omat luontaiset tapansa oppia ja opettaa ja heidän pitäisi olla myös itse selvillä omista tavoistaan, koska se vaikuttaa perehdyttämiseen. Hyvä perehdyttäjä pystyy perehdyttämään tulokasta juuri sillä tavalla, kuin tämä parhaiten oppii. (Kupias ja Peltola 2009, 120.)

Puhuttaessa erilaisista oppimistyyleistä, kannattaa niihin suhtautua pienellä varauksella. Usein ne auttavat kuitenkin erilaisten asioiden hahmottamisessa. Kun on löytänyt luontaisimman oppimistyy- linsä, voidaan oppimisympäristöä muokata mahdollisimman paljon sellaiseksi, että se tukee oppimis- ta. Oppimistavat voivat vaihtua vuosien saatossa ja eri olosuhteissa voi tarvita erilaista oppimista. Mikäli perehtyjän ja perehdyttäjän oppimistyyli- lit ovat kovin erilaiset, voi perehdyttämistilanteissa tul- la yhteentörmäyksiä. (Kupias ja Peltola 2009, 121.)

NLP- malli eli neuro lingvistinen prosessointi (Suomen NLP- yhdistys) luokittelee ihmiset kolmeen ryhmään oppimistavan perusteella. Nämä ovat visuaalinen (näköaisti), auditiivinen (kuuloaisti) ja ki- nesteettinen (liike- ja lihasaisti). Visuaalinen oppija oppii parhaiten kuvien ja kaavioiden avulla. Hä- nen pitää hahmottaa ensin kokonaisuus. Auditiivinen oppija ymmärtää parhaiten puhetta ja loogista etenemistä. Kinesteettiselle oppijalle ominaista on, että hän oppii asioita käytännön tekemisellä ja liikkumalla. (Kupias ja Peltola 2009, 121.)

Muisti on kyky tallentaa aivoihin uutta tietoa, säilyttää niitä mielessä ja tarpeen tullen palauttaa tar- vittavat tiedot mieleen. Jotta muisti toimii oikein, pitää olla tarkkaavaisena ja vireystason pitää olla hyvä. Edellytys muistamiselle on, että asiaa kohtaan on jonkunlaista mielenkiintoa. Jos tuntee unoh- taneensa jonkun asian, voi syynä olla se, että tilanteessa keskittyminen on ollut heikkoa ja näin ollen asia ei ole koskaan edes tallentunut muistiin. Asioiden säännöllinen kertaaminen on hyväksi muistil- le. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 30.)

Oppimista voidaan kuvata monimutkaiseksi toimintojen sarjaksi. Se tapahtuu oppijan aivoissa ja se on myös yksilön ja yhteisön välistä vuorovaikutusta. Edistyminen ja oppiminen voivat ilmetä eri ta- voin. Esimerkiksi oppija huomaa oppineensa jonkun uuden tiedon tai taidon, tehtävän suoritus no- peutuu, virheet vähenevät, on mahdollista käyttää monipuolisia toimintavaihtoehtoja sekä ymmärrys laajenee erilaisiin asioihin ja tilanteisiin. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 29.)

Tieto karttuu iän myötä. Aikuisilla on paljon tietoa ja kokemuksia, joita voi hyödyntää uuden oppimisessa. Uutta asiaa opeteltaessa uusi tieto rakentuu vanhan, aikaisemmin opitun tiedon päälle. Tosin aikuisten pitää yleensä varata enemmän aikaa uuden oppimiseen, kuin nuorempien. Opitut asiat kyllä palautuvat muistiin, mutta ne eivät aina palaudu heti. Nuoremmat aloittelijat taas eivät pysty kerralla oppimaan suurta määrää uutta tietoa. Silloin kaikista tärkeimpien asioiden läpikäyminen sekä asioiden kertaaminen auttavat niiden oppimista. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 29- 30.)

Jokainen tarvitsee palautetta, jotta voi oppia jotain uutta. Uusi työntekijä voi tarvita perehdyttäjältä ja muilta työyhteisön jäseniltä paljon palautetta, työnsä alkuvaiheessa. Mitä vieraampia opeteltavat asiat ovat, sitä enemmän palautetta kaivataan. Uusia asioita opeteltaessa tulokas ei välttämättä pysty aina hahmottamaan mikä on sujunut hyvin ja missä tarvitaan vielä oppimista. Ulkopuolisten palaute on silloin ensiarvoisen tärkeää. Heiltä tulokas saa tietoja, miten oppiminen edistyy. Näin voidaan keskittää oppiminen niihin asioihin, jotka kaipaavat vielä harjoittelua. (Kupias ja Peltola 2009, 136- 137.)



## 4 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Perehdyttämisen toteuttamisessa on paljon eroja yritysten välillä (Hyppänen 2009, 199). Tässä työssä perehdyttäminen on jaettu kolmeen osaan. Hyvä perehdyttäminen muodostuu seuraavista osaluista: ennen taloon tuloa vaihe, työt aloitettaessa vaihe sekä muutama kuukausi työn aloittamisen jälkeen vaihe (Juholin 2009, 236). Perehdyttämistä voidaan tehostaa käyttämällä oikein perehdyttämiseen suunniteltua materiaalia. Tässä kappaleessa on keskitytty perehdyttämissuunnitelman sekä tervetuloa taloon -oppaan tekemiseen. Olennainen osa perehdyttämistä on työnopastus, kappaleessa käydään läpi työnopastuksen vaiheet. Palautteella on myös tärkeä merkitys uuden oppimiseen, joten kappaleessa käydään tarkemmin läpi myös palautetta ja palautekeskusteluja.

### 4.1 Ennen taloon tuloa vaihe

Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointi vaiheessa (Juholin 2008, 233). Rekrytointi on syytä suunnitella huolellisesti, jotta päästään tavoitteeseen eli löydetään sopiva työntekijä, joka työskentelee yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Perehdyttämisen luonne määritellään siinä vaiheessa, kun mietitään millaista työntekijää yritykseen haetaan. Yleensä yrityksessä ilmenee tarve hankkia uusi työntekijä, kun edellinen syystä tai toisesta lopettaa yrityksessä. Silloin työntekijää haetaan johonkin tarkasti rajattuun työtehtävään. Vastaavasti tilanne voi olla niin, että yrityksessä ei ole auki varsinaista työtehtävää. Joskus kaivataan lisätyövoimaa ja silloin etsitään työyhteisöön ”hyvää tyyppiä”, tuomaan omaa osaamistaan yritykseen. Tilanteiden muuttuessa yritys voi tarvita uudenlaista osaamista, jota ei löydy yrityksen sisältä. Rekrytointi tarvetta aiheuttaa myös yrityksen sisällä tapahtuvat työsiirrot. (Kupias ja Peltola 2009, 102; Hyppänen 2009, 176- 177.)

Rekrytointivaihe on tärkeä osa perehdyttämistä. Haastattelussa yritys saa tietoa hakijasta. On tärkeää selvittää hakijan motiivit työtä kohtaan ja saada tietoa hänen osaamisalueistaan, ajatellen haettavaa tehtävää. Tällä tavoin yritys pyrkii muodostamaan haastateltavasta mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan. Uusia työntekijäehdokkaita haastateltaessa yritys kertoo myös itsestään sekä tärkeimmät tiedot haettavasta työtehtävästä ja sen vaatimuksista. Myös haastateltava saa tärkeistä asioista tarpeelliset tiedot. Jo haastatteluvaiheessa yrityksen välittämä tieto itsestään auttaa perehdyttäjää työssään. On helpompaa, kun uudella työntekijällä on jo jonkunlainen käsitys yrityksestä, jossa hän aloittaa työt. Silloin perehdyttäjän ei tarvitse enää palata kaikkiin yrityksen perustietoihin. (Kupias ja Peltola 2009, 72, 102- 103.)

Kun yritys on valinnut uuden työntekijän, voidaan varsinainen perehdyttäminen kunnolla aloittaa (Juholin 2008, 233). Olipa sitten rooli työyhteisössä millainen hyvänsä, kaikki uudet työntekijät pitää perehdyttää yritykseen sisään. Aina uuden työsuhteen alussa on asioita, joista pitää kertoa kaikille uusille työntekijöille. Heidät on perehdytettävä toteuttamaan yrityksen arvoja ja strategiaan. Jokaisessa yrityksessä on omat pelisääntönsä, joista on kerrottava, jotta perehtyjät pääsevät perille työyhteisön tavoista. Yksi tärkeä osa-alue on työpaikan ihmiset eli uudet työtoverit. Heihin tutustuttaminen on myös ensiarvoisen tärkeää. (Kupias ja Peltola 2009, 103.)

Uudelle henkilölle yleensä ilmoitetaan valituksi tulemisesta yleensä puhelimitse. Samalla tulokkaan kanssa voidaan käydä läpi työsuhteen aloittamiseen liittyviä suunnitelmia ja muita tärkeitä asioita. Hyvä tapa olisi pyytää henkilöä käymään työpaikalla ennen varsinaisen työsuhteen alkamista. Näin tulokas ja hänen esimiehensä pääsevät tutustumaan ja keskustelemaan työn aloitukseen liittyvistä asioista. Työntekijä voi myös käydä allekirjoittamassa työsopimuksen jo ennen työn alkua (Hyppänen 2009, 195- 196). Samalla uusi työntekijä saa tarvittavat tiedot ensimmäisestä työpäivästä, kuten mihin aikaan on hyvä saapua paikalle, mihin paikkaan, kuka häntä on vastassa ja tarvitseeko mukaan varata jotain erityistä (Kupias ja Peltola 2009, 103). Varsinainen perehdyttäminen on tehokkaampaa, jos uusi työntekijä on ennen työn alkua voinut tutustua yritykseen. Työpaikan vaihtuminen on aina iso asia, joten työntekijälle itselleenkin on mielekästä saada ennakoon esimerkiksi jotain luettavaa uudesta työpaikasta. Hänelle voidaan antaa tapaamisen yhteydessä mukaan hyödyllistä materiaalia. (Viitala 2008, 356- 357.)

Kun uusi työntekijä on allekirjoittanut työsopimuksen, voi esimies tiedottaa hänen tulostaan muulle henkilöstölle (Hyppänen 2009, 196). Kaikkien työyhteisössä tulee saada tietoonsa kuka heille on tulossa, milloin hän aloittaa työt ja mihin tehtävään hän tulee. Kaikkien tulee olla selvillä myös perehdyttämistä varten. Lähiperehdyttäjä valmistelee tulevaa perehdyttämistään ja työnopastusta. Esimies alkaa laatia tulokkaan perehdyttämissuunnitelmaa (Hyppänen 2009, 195). Ensimmäisen päivän ohjelma pitää suunnitella sekä kuka tulokasta on vastassa. On myös hyvä tehdä varasuunnitelma ainakin vastaanottoa ja ensimmäisen päivän järjestelyjä koskien, mikäli kyseinen henkilö syystä tai toisesta ei pysty hoitamaan vastuitaan. Jos uuden työntekijän saapumista varten tarvittavat valmistelut on hoidettu ennen tämän saapumista taloon, säästää se aikaa varsinaisessa perehdyttämisessä (Kangas ja Hämäläinen 2007, 13). (Kangas ja Hämäläinen 2007, 9.)

Esimies vastaa pääasiassa perehdyttämisestä ennen, kuin työ varsinaisesti alkaa. Hänen tehtävänä on yleensä hoitaa kuntoon ennen työntekijän saapumista, mahdollinen työpiste sekä työvälineet, kuten esimerkiksi tietokone, tietokoneyhteydet, salasanat sekä puhelin (Hyppänen 2009, 195). Käytännön järjestelyt kannattaa hoitaa hyvin ja ajallaan. Jos työpaikalla ei viitsitä valmistella uuden henkilön saapumista, se antaa huonon kuvan. Työn aloituksen onnistumisella on paljon merkitystä yrityksessä viihtymiseen. Uudessa työpaikassa on miellyttävää aloittaa työt, mikäli siellä näkyy se, että työntekijän tulon on todella valmistauduttu. (Hokkanen ym. 2008, 64.)

#### 4.2 Työt aloitettaessa vaihe

Uuden työn aloittaminen on iso asia. Ensimmäinen työpäivä on usein mieleenpainuva, joten yrityksen tulisi panostaa ensivaikutelmaan. Päivä jää erityisen hyvin mieleen varsinkin, jos vastaanotto on ollut uuden työntekijän silmin huonosti hoidettu. Uusi tulokas on ensimmäisenä päivänä valmis vastaanottamaan erilaisia asioita. Hän tekee herkemmin havaintoja kaikesta uudesta. Vastaanotolla on paljon merkitystä yrityskuvan muodostumiseen. (Viitala 2008, 357.)

Uusi työntekijä ansaitsee ystävällisen vastaanoton. Tulokkaalle pitää tulla tunne, että hän on odotettu ja tervetullut työyhteisöön. Esimiehen on hyvä olla ottamassa vastaan uusi työntekijä, jos se on

mahdollista. Heti ensimmäiseksi ei kannata lähteä käymään läpi työtehtäviä, vaan aikaa pitää varata jutusteluun ja tutustumiseen esimiehen kanssa. Tämä voi hoitua, vaikka kahvikupin ääressä. (Kupias ja Peltola 2009, 174.)

Usein yrityksissä juhlitaan pois lähtevää työntekijää, mutta voisiko uutta työntekijääkin juhlistaa jollakin tavalla, riippuen siitä mikä soveltuu parhaiten mihinkin työyhteisöön. Uuden työntekijän vastaanotosta voisi tehdä miellyttävän kokemuksen. Vain mielikuvitus on rajana mietittäessä erilaisia tapoja saada tulokas tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Esimerkiksi voidaan järjestää:

- Kakku/ pullakahvit
- Tulokkaalle t- paita, missä on uusien työtovereiden allekirjoitukset
- Kortti, jossa on uusien työtovereiden allekirjoitukset ja kuvat
- Ilmoitustaululla tervetulo viesti
- Yrityksen intranetissä uutinen uuden työntekijän tulosta ja hänen kuvansa
- Yrityksen johtajan tervetulo kirje
- Joku yrityksen mainoslahja
- Tervetulolaulu/ -puhe tai -lounas

(Kupias ja Peltola 2009, 104, 174.)

Perehdyttämisen alussa on syytä ensin tutustua, sitten käydään läpi yleisiä asioita ja niistä siirrytään yksityiskohtaisempaan tietoon (Hyppänen 2009, 196). Ensimmäisenä päivänä tulokkaan kanssa käydään läpi sellaisia asioita, jotka pitää opetella heti. Asioita kerrataan sekä uutta tietoa jaetaan ensimmäisten päivien aikana. Uudelle työntekijälle uutta tietoa tulee silti paljon. Hän pystyy paremmin omaksumaan asioita, mikäli hän on saanut ennen työn aloittamista tutustua yritykseen kirjallisen tai sähköisen materiaalin avulla esimerkiksi tervetuloa taloon -oppaan avulla. Hyvin tarkkaan tulee miettiä kuinka paljon tietoa tulokkaalle annetaan ensimmäisenä päivänä. Liian suurta tietomäärää ei kuitenkaan pysty sisäistämään, varsinkin jos työpaikka ja työtehtävä molemmat ovat uusia. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 10.)

Uutta työntekijää lähdetään perehdyttämään kahteen eri osa- alueeseen. Ensimmäinen osa on työsuhteeseen liittyviä asioita. Niitä ovat muun muassa työsuhteen asiat, koko organisaation toiminnan ymmärtäminen, työajat, palkka, poissaolosäännökset, vastuut, tietoturva- asiat, ruokailu, tauot, tilojen esittelyt, työterveydenhuolto ja työsuhte- edut. Varsinaiseen työhön liittyviä asioita ovat muun muassa työympäristö, työtoverit, työtehtävät, työvälineet, oikeat menetelmät työn tekemiseen, työssä käytettävät laitteet sekä koneet, työturvallisuus, häiriötilanteissa toimiminen ja tiedon etsimisen työkalut. (Viitala 2008, 359- 360.)

Hyvä sääntö ensimmäiselle päivälle on se, että jos uusi työntekijä on alalla kokematon, häntä ei jätetä yksin. Hänelle tulee järjestää pehmeä lasku uuteen työhön ja pikkuhiljaa alkaa totutella työntekoon. Samoissa työtehtävissä aikaisemmin työskennellyt perehtyjä taas voi mahdollisesti työskennellä yksin jo ensimmäisen työpäivän aikana. Hänelle tulee kertoa mistä hän saa apua tai lisätietoja työssään. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 10.)

Ensimmäisellä viikolla tulokkaan tavoitteena on päästä kiinni omiin työtehtäviinsä. Lisäksi tärkeää on päästä verkostoitumaan heti alkuvaiheessa. Työntekijä alkaa paneutua tärkeimpiin työtehtäviin lähiperehdyttäjän kanssa. Hän saa harjoitella työn tekemistä ja saa apua ja neuvoja häntä perehdyttävältä henkilöltä. Lähiperehdyttäjä tutustuttaa ja ohjaa tulokasta, mutta pikkuhiljaa vastuu perehdyttämisestä alkaa siirtyä perehtyjälle itselleen. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Esimiehen pitää varata aikaa keskusteluun uuden työntekijän kanssa. Työtehtävät pitää käydä yhdessä läpi ja varmistaa se, että tulokas ymmärtää vastuunsa. Perehtyjälle tulee luoda perehdyttämissuunnitelma ja sitä tulee käydä hänen kanssaan läpi. Samalla voidaan asettaa myös tavoitteita uutta työtä kohtaan. Esimiehen kanssa keskustelut työtehtävistä konkretisoituvat, kun työntekijä käytännössä aloittaa työn tekemisen. (Kupias ja Peltola 2009, 106.)

Perehdyttämisohjelman aikataulusta ei kannata tehdä liian tiukkaa. Toki keskustelussa esimiehen ja perehdyttäjien kanssa voi keskustella siitäkin, millainen tahti työntekijälle itselleen olisi kaikkein sopivin. Alkuperehdyttämisessä tulee auttaa perehtyjää luomaan laajempi kuva koko kokonaisuudesta ja pikkuhiljaa menemään yksityiskohtaisempaan tietoon. (Kupias ja Peltola 2009, 106.)

Ensimmäisen työviikon päätteeksi olisi hyvä pitää palautekeskustelu, jossa alainen ja esimies/ perehdyttäjä voisivat käydä läpi, miten perehdyttäminen on lähtenyt käyntiin. Palautteen avulla saadaan selville mitä asioita perehdyttämisessä kannattaa ottaa enemmän huomioon ja mitkä asiat eivät vaadi yhtä paljon huomioita. (Kupias ja Peltola 2009, 106.)

#### 4.3 Perehdyttämistä tukeva materiaali

Perehdyttämistä helpottaa erilaisten kirjallisten ja sähköisten materiaalien käyttö (Juholin 2009, 239). Suullisen perehdyttämisen lisäksi tulokkaalle on hyvä antaa materiaalia oppimisen tueksi. Nykypäivänä monet tiedot löytyvät myös sähköisinä versioina yrityksestä. Kaikki ei jää heti mieleen, joten kirjallisesta tai sähköisestä materiaalista on helppo tarkistaa tarpeellisia asioita. Olisi myös suositeltavaa, jos materiaalia olisi pystytty välittämään työntekijälle jo ennen ensimmäistä työpäivää, silloin hänellä olisi jo hieman enemmän tietoa tullessaan työhön. Näin oppiminen helpottuu, kun aivan kaikki ei ole uutta tietoa ensimmäisenä päivänä. Tällä tavoin materiaalien käyttö tehostaa perehdyttämistä (Viitala 2008, 356). (Kangas ja Hämäläinen 2007, 10.)

Yritys voi kerätä perehdyttämistä varten erilaista materiaalia. Yrityksestä riippuen uuden työntekijän hyödynnettäväksi voidaan antaa esimerkiksi toiminta- ja vuosikertomus, esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, tervetuloa taloon -opas, perehdyttämissuunnitelma, erilaiset manuaalit (käsikirjat, joissa erilaisia toimintaohjeita), koneiden käyttöohjeet, työohjeet, työturvallisuusohjeet, hygieniaohjeet ja alan ammattikirjallisuus sekä ammattilehdet. Tietoa löytyy myös usein yrityksen www-sivuilta sekä intranetistä. Uusille työntekijöille pitää antaa opastusta tiedon etsimiseen. Heille kannattaa antaa alkuvaiheessa aikaa eri tietolähteisiin tutustumiseen, jotta he harjaantuvat löytämään jatkossa tarvitsemansa tiedot. (Österberg 2009, 109; Kangas ja Hämäläinen 2007, 10.)

Perehdyttämismateriaalin tekemiseen yrityksessä on syytä varata aikaa, mutta se kannattaa, sillä erilaisista kirjallisista ja sähköisistä materiaaleista on todella hyötyä perehdyttämisessä. Käytännön perehdyttämisessä säästyy aikaa, koska uusi työntekijä voi lukea tietoa omatoimisesti. Materiaaleissa oleva tieto saattaa muuttua hyvinkin usein. Aineisto tulee suunnitella sellaiseksi, että sitä on helppo päivittää. Samoin on hyvä sopia työyhteisön sisällä siitä kuka henkilö hoitaa materiaalien päivittämisen ja kuinka usein se tehdään. On tärkeää laittaa päivitysmerkintä jokaiseen materiaaliin, koska muutoin vaarana on, että ei tiedetä mikä versio on uusin. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 7.)

Monet yritykset antavat uusille työntekijöille tervetuloa taloon -oppaan. Oppaalla on merkitystä, sillä tulokas muodostaa mielikuvaa yrityksestä kaikkien kokemusten perusteella. Opas voi olla ensimmäisiä kokemuksia kyseisessä yrityksessä, joten sen sanomalla on paljon painoarvoa. Oppaan tulisi olla positiivinen tervetuloitovotus, joka auttaa uutta työntekijää pääsemään paremmin sisälle työyhteisöön. Perehdyttämismateriaali kertoo yrityksen toiminnasta ja sen hengestä. Opasta tehdessä kannattaa pohtia, millainen kuva työyhteisöstä halutaan antaa. Tärkeää oppaan laadinnassa on myös se, että sinne laitettava tieto on olennaista ja tärkeää. Siihen ei kannata lähteä laittamaan tietoa, joka löytyy helposti jo jostakin muusta paikasta. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 211- 212.)

Tervetuloa taloon -oppaaseen voidaan laittaa esimerkiksi perustiedot organisaatiosta, mitä asioita pitää huomioida työsuhteen alkaessa, millainen on työaika, työajan seurantaan liittyvät käytännöt, henkilöstöedut ja työterveyshuollon käytännöt. Oppaassa on tärkeää kertoa miten asiat toimivat työsuhteen aikana. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 11.)

Perehdyttämissuunnitelma on lista asioista, joita uudelle työntekijälle tullaan perehdyttämään (Hypänen 2009, 195). Yrityksessä on hyvä olla valmis perehdyttämissuunnitelma pohja, jota sitten muokataan niin, että se soveltuu kyseiselle työntekijälle, jos kaikki on hänelle uutta, perehdyttäminenkin aloitetaan alkeista, kokeneemman työntekijän ei tarvitse käydä jo hänelle tuttuja käytäntöjä läpi (Kupias ja Peltola 2009, 106). Yrityksen kannattaa panostaa laadukkaan perehdyttämissuunnitelman tekemiseen. Kun pohja on tehty kerran, siihen kunnolla paneutuen, on se pitkään käyttökelpoinen. Tosin perehdyttämissuunnitelmaa pitää myös aika- ajoin tarkentaa. Mutta, kun perusrunko on tehty hyvin, suunnitelmaa voi tarpeen mukaan helposti päivittää. Suunnitelmaan kirjataan asiat osa- alueittain. Siihen tulee laittaa merkintä siitä, kuka henkilö vastaa kunkin osa- alueen perehdyttämisestä. (Österberg 2009, 104, 109.)

Uuden työntekijän saavuttua, suunnitelmaan on hyvä kirjata alkuun työtä koskevat tavoitteet. Sen jälkeen voidaan räätälöidä suunnitelman sisältö tarkemmin. Suunnitelmassa otetaan huomioon tulokkaan aikaisempi tausta (Viitala 2008, 357). Perehdyttämissuunnitelma toimii hyvänä muistilistana kaikille perehdyttämiseen osallistuvilla. Perehdyttämistä tulee seurata ja varmistaa, että opetetut asiat ovat jääneet mieleen. Suunnitelmaan on hyvä laittaa kohta tarkastusmerkintää varten. Esimies tai perehdyttäjä tekee siihen merkinnän aina, kun joku asia on käyty läpi, sillä perehdyttäminen on suoritettu vasta, kun asioiden oppiminen on tarkastettu yhdessä (Kangas ja Hämäläinen 2007, 17). Perehdyttämissuunnitelma auttaa tulokasta hahmottamaan mitä kaikkea perehdyttämisessä käydään läpi (Kupias ja Peltola 2009, 106). (Kangas ja Hämäläinen 2007, 6- 7.)

#### 4.4 Työnopastuksen vaiheet

Uusi työntekijä saa tietoa ja oppii uusia taitoja työnopastuksen avulla. Työnopastuksen idea on keskittyä varsinaisiin taitoihin ja niiden oppimiseen, joita työtehtävissä tarvitaan. Tulokasta opetetaan ja tuetaan, jotta hän selviytyy työtehtävistään. Työnopastus on osa perehdyttämistä ja yleinen käytäntö työpaikoilla. Työnopastus on syytä suunnitella hyvin, jotta siinä päästäisiin mahdollisimman hyvin tavoitteisiin. Asiaa ei tarvitse opetella yksin, vaan perehdyttäjä opettaa sen kädestä pitäen. Silloin asian oppii tekemään kerralla oikein, näin säästyy myös kallista työaikaa ja vältetään useammin virheiden korjaamiselta. Kun tulokas on kerralla oppinut asian oikein, hänen taitonsa kasvavat toistojen myötä. Oikein tehtynä työ on laadukasta ja työaika tulee tehokkaaseen käyttöön. Pikku hiljaa tulokas pääsee harjaantumaan alansa ammattilaiseksi. Koko työyhteisölle on myös edullisempaa mitä aikaisemmin uusi työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti. Tällöin muutkin työntekijät saavat tehdä työtään ilman jatkuvaa keskeytystä. Työaikaa säästyy tarpeellisempaan tekemiseen, kun muiden ei tarvitse jälkepäin korjata tulokkaan virheitä. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 13.)

Työn opastukseen on kehitetty erilaisia toimintamalleja. Tunnetuimpia menetelmiä on niin sanottu viiden askeleen menetelmä. Menetelmää voidaan soveltaa kohunkin tilanteeseen sopivaksi. Ennen työnopastuksen aloitusta on syytä tehdä tarvittavia alkuvalmisteluja. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 14.)

Opastukseen tulee valmistautua. Kun opastaja hoitaa kaiken tarvittavan ennakkoon, tilanne on häiriötön ja aikaa ei mene mihinkään turhaan. Työhön kannattaa varata sopiva paikka ja sopia tarkka aika opastettavan kanssa. Opastajan on syytä varata kaikki tarvittavat välineet, laitteet ja muut materiaalit ennakkoon. Lisäksi hänellä voi olla muistilista asioista, joita pitää käydä läpi, näin kaikki tarpeellinen tulee hoidetuksi. Myös henkinen valmistautuminen on tärkeää. Pieni rauhoittuminen ennen opastushetkeä auttaa paneutumaan tilanteeseen paremmin. Opastettavalle voi antaa myös tarvittavaa ennakkomateriaalia, jotta hänkin voi valmistautua opastukseen. Esimerkiksi opeteltavan laitteen käyttöohjeet. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 15.)

##### 1) Ensimmäinen askel: opastustilanteen aloittaminen

Opastajan tulee luoda opetustilanteeseen hyvä ja positiivinen ilmapiiri. Hänen tulee motivoida työntekijää. Sellaisessa ilmapiirissä oppii paremmin ja uskaltaa kysyä mieltä askarruttavia asioita. Luottamuksellinen suhde opastajan ja oppijan välillä on erittäin tärkeää. Ensimmäisellä askeleella selvitetään oppijan lähtötaso. Mikäli hänellä on opeteltavasta asiasta jo aikaisempaa kokemusta ja osaamista, ei hänelle tarvitse opettaa kaikkia perusteita. Lähtötaso voidaan selvittää ensiksi kyselemällä sekä pyytämällä ohjattavaa näyttämään käytännössä miten hän osaa asian tehdä. Silloin ohjaaja voi samalla seurata millä tasolla työntekijä todellisuudessa on. Jos perusteet ovat kunnossa, ei saman asian opettelua tarvitse enää jatkaa, vaan voidaan siirtyä suoraan seuraavaan vaiheeseen. Mikäli ohjaaja näkee työssä korjaamisen varaa tai asia on oppijalle täysin uusi, aloitetaan opetus perusteista lähtien. Näin varmistetaan se, että asiat opitaan tekemään oikein. Lisäksi tehtävän alussa käydään

läpi opetettava aihe eli mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat sen oppimistavoitteet. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 15.)

## 2) Toinen askel: opetus

Toisella askeleella oppijalle selvitetään työtehtävän kokonaisuus niin, että hän saa siitä kokonais kuvan. Sen lisäksi tulee käydä läpi ydinkohdat ja tärkeimmät neuvot, joita tehtävän tekeminen edellyttää. Opetusvaiheessa oppimista helpottaa se, että tilannetta lähdetään käymään läpi pieninä kokonaisuuksina. Opastajan on pitänyt jakaa opeteltavat asiat järkeviin osiin ja opettaa yksi vaihe kerrallaan. Kun tämä vaihe on opeteltu tarpeeksi hyvin, voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 15.)

Perustelujen kertominen opastettavalle on esiarvoisen tärkeää. Oppiminen helpottuu, kun tietää enemmän asioiden taustoja. Oppijalle tulee kertoa miksi toimitaan näin ja mitä hyötyjä siitä saadaan. Opastaja voi auttaa oppijaa myös itse löytämään syitä tekemilleen asioille ja saada hänet näin ajattelemaan asiaa. Muutenkin opastettava tulee ottaa heti alusta lähtien mukaan toimintaan. Opetustilanteessa on hyvä olla paljon vuoropuhelua, ei vain opastajan yksinpuhelua. Jos oppija joutuu vain katsomaan ja kuuntelemaan asioita, ei oppi mene välttämättä niin hyvin perille. Opastajalla on suuri vastuu saada uusi työntekijä oppimaan, joten hänen tulee muistaa huomioida oppijaa, eikä vain opettaa. Usein kysymyksillä herättely auttaa oppimaan, koska silloin asiaa tulee ajateltua omilla aivoilla. Oppijan on hyvä saada kertoa omia näkemyksiään asiasta, joten kuuntelutaito on ehdoton opastajan ominaisuus. Kun uusi tulokas saa itse käytännössä kokeilla ja tehdä asioita, pystyy opastaja vierestä seuraamaan edistymistä ja huomaa missä asioissa vielä on opeteltavaa ja mitä ei tarvitse enää harjoitella. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 15.)

## 3) Kolmas askel: mielikuvaharjoittelu

Kolmannella askeleella asiaa opetellaan sisäisiä malleja apuna käyttäen. Työsuoritusta käydään läpi mielikuvaharjoittelun avulla. Sitä kautta rakennetaan omaan ajattelumaailmaan sisäisiä malleja. Sisäisiä malleja ovat ihmisen toimintaa ohjaavat tekijät. Niitä on hyvä rakentaa työn alkuvaiheessa. Työkokemuksen karttuessa asiat muuttuvat pikku hiljaa rutiineiksi, eikä jokaista vaihetta tarvitse enää käydä mielessään läpi. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 16.)

Mielikuvaharjoittelua voi soveltaa jokaiseen tilanteeseen sopivaksi niin, että siitä on mahdollisimman paljon hyötyä. Yksi hyvä tapa käyttää mielikuvaharjoittelua on saada opastettava omin sanoin kertoamaan juuri opetellun asian vaiheet. Tässä tilanteessa oppija käy mielessään läpi kaikki tärkeät vaiheet työn kannalta. Samalla hän harjoittelee asiaa, mutta vain ajatusten kautta. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 16.)

#### 4) Neljäs askel: taidon kokeilu ja harjoittelemine

Neljännellä askeleella harjoitellaan opeteltavaa asiaa käytännössä. Asian oppii tekemään kunnolla käytännön harjoittelun avulla. Tällä askeleella tulokas saa tehdä koko opetellun työsuorituksen itsenäisesti ja opastaja seuraa toimintaa. Tämän jälkeen on arvioinnin aika. Tulokkaan on hyvä ensin itse arvioida omaa suoritustaan ja onnistumistaan. Tätä kautta oppii tekemään rakentavaa itsearviointia. Lopuksi opastaja arvioi työsuoritusta. Tässäkin tilanteessa perustelut ovat paikallaan, jotta oppija ymmärtää palautetta paremmin. Palautteen perusteella oppija voi jatkaa asian harjoittelua, mikäli tarve vaatii. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 16.)

#### 5) Viides askel: opitun varmistaminen

Viimeisenä vaiheena on varmistaa, että opeteltu asia on varmasti opittu. Selvitetään myös onko haluttuihin tavoitteisiin päästy. Mikäli oppijan tavoitteena on ollut oppia toimimaan itsenäisesti kyseisessä työtehtävässä, hänen voi nyt antaa hoitaa opeteltua työtä itsenäisesti ja ohjaaja käy silloin tällöin seuraamassa työn edistymistä. Tulokkaalle voi antaa tehtäväksi hoitaa myös muita samantyyppisiä tehtäviä. Oppimisen perille menemisen voi varmistaa myös sillä tavalla, että antaa oppijan opettaa juuri oppimansa asia jollekin toiselle henkilölle, jolloin ohjaaja seuraa ja arvioi tilannetta vierestä. Opittu asia on pitänyt sisäistää hyvin, jotta sen pystyy opettamaan jollekin toiselle. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 16.)

### 4.5 Palaute ja palautekeskustelut

Oppimisen kannalta palautteen saaminen on ensiarvoisen tärkeää (Viitala 2008, 148). Jos ei saa palautetta, on vaikea tietää ovatko asiat menossa hyvään vai huonoon suuntaan (Kuusela 2013, 87). Palautteen runsas viljely nostaa työmotivaatiota ja vastaavasti sen puute on omiaan latistamaan työskentelyilmapiiriä. Palautteen avulla työskentelyä voidaan kehittää. Sitä siis kannattaa viljellä jatkuvasti. (Meretniemi 2012, 105.)

Palautetta kuuluu saada sekä onnistumisista että kehityskohteista (Kupias ja Peltola 2009, 137). Kannustavaa palautetta tulee antaa, koska se vahvistaa saajansa itsetuntoa. Ihmiset, joilla on hyvä itsetunto pärjäävät tehtävissään paremmin, kuin ne jotka eivät luota itseensä. Positiivinen palaute saattaa olla saajalleen, kuin uutinen. Yleensä ihminen ei huomaa omia hyviä puoliaan ja onnistumisiaan, joten on erittäin hyödyllistä kuulla välillä positiivista palaute omista hyvistä puolista. Myös korjaava palaute pitää antaa kannustavassa hengessä. Lohdullinen asia tässä tapauksessa oppijan kannalta on se, että virheistä voi oppia. Korjaavan palautteen vastaanottaminen voi olla usein vaikeaa, mutta sitä helpottaa virheen myöntäminen. Työntekijät oppivat paremmin ja enemmän asioita silloin, kun työstä saadaan palautetta (Lindholm, Pajunen ja Salminen 2012, 132). Positiivinen palaute on erittäin hyödyllistä, joten sitä kannattaa antaa enemmän kuin korjaavaa palautetta. (Meretniemi 2012, 106; Juholin 2008, 250.)



Palautteessa ei arvioida perehtyjää henkilönä tai hänen ominaisuuksiaan, vaan hänen tekemistään (Kuusela 2013, 86). Hyvä palaute on totuudenmukainen ja rehellinen mielipide todellisesta tilanteesta ja se pitää myös pystyä perustelemaan hyvin (Lindholm ym. 2012, 131). Sen parempi mitä tarkemmin palaute kohdistuu johonkin yksittäiseen asiaan, koska liian yleisesti annettu palaute ei ole tarpeeksi hyvä (Aarnikoivu 2010, 126). Onnistunut palaute on annettu ystävälliseen sävyyn ja se kannustaa sekä motivoi työntekijää yrittämään yhä paremmin. (Meretniemi 2012, 106).

Perehdyttämiskäytännön aikana käydään usein palaute- tai kehityskeskusteluja. Ne kannattaa ottaa monipuolisesti käyttöön ja antaa uudelle työntekijälle laajasti palautetta hänen toiminnastaan. (Kupias ja Peltola 2009, 137.) Palautteenanto tilanteen jälkeen palautteen saajalle tulisi jäädä hyvä mieli siitä, että on onnistunut useimmissa tekemisissä asioissa ja halutaan, että toiminta jatkuu samaan tyyliin. Korjaavasta palautteesta pitäisi jäädä tunne, että keskustelun jälkeen on hyviä vinkkejä, miten voisi menestyä tehtävässä entistä paremmin. (Kupias ja Peltola 2009, 138.)

Hyvä palautteen antotapa on niin sanottu hampurilaispalaute- malli. Ideana on se, että ensin kerrotaan kaikki positiiviset asiat eli annetaan positiivinen palaute. Sen jälkeen kerrotaan asiat, joita pitää parantaa ja, joissa tulee kehittyä. Viimeinen vaihe on loppuyhteenvedon aika ja se tulee tehdä positiivisin mielin. Ongelmien sijasta on hyvä keskittyä siihen, miten ne saisi ratkaistua. Palautteen antajan pitäisi pystyä välittämään perehtyjälle tunne, että hän on itse oivaltanut asioita, joita voi kehittää työssään. (Kupias ja Peltola 2009, 138.)

#### 4.6 Muutama kuukausi työn aloittamisen jälkeen vaihe

Ensimmäisen kuukauden aikana uuden työntekijän tulisi päästä sisälle työyhteisöön sekä omiin työtehtäviinsä. Perehdyttämistä jatketaan tehdyn suunnitelman mukaan, mutta vastuu perehdyttämisestä siirtyy kokoajan enemmän perehtyjälle. Monilla työpaikoilla järjestetään tervetuloa taloon - tilaisuuksia, johon uusi työntekijä osallistuu ensimmäisen kuukauden aikana. Tulokkaan on hyvä käydä perehdyttäjensä kanssa useampia palautekeskusteluja. Niissä käydään läpi sitä, miten tulokas on perehtynyt sekä miten perehdyttäminen itsessään on sujunut. Onko perehdyttäminen ollut tulokkaan mielestä tarpeeksi laadukasta ja onko hän saanut tarpeeksi tukea työhönsä työpaikalta. Perehdyttäjän on hyvä antaa tulokkaalle palautetta hänen oppimisestaan ja toiminnastaan. Mikäli asioissa on parantamisen varaa, hänellä on mahdollisuus tehdä tarvittavia muutoksia toimintaansa, ennen koeajan päättymistä. (Kupias ja Peltola 2009, 106- 107.)

Useissa työpaikoissa koeaika on lain mukaan neljä kuukautta. Perehdyttämisen pituus suunnitellaan aina yksilöllisesti. Joskus se voi olla joko pidempi tai lyhempi, kuin koeaika. Kausityöntekijöillä, kuten kesätyöntekijät sekä koeaika, että perehdyttäminen ovat lyhempiä. Perehdyttämisen tarkoituksena on antaa työntekijälle valmiudet päästä kiinni työtehtäviin ja perehdyttämisen pituus riippuu työn luonteesta. Tarkoituksena on, että perehtyjä selviytyy itsenäisesti työtehtävistä ja saa tarvittaessa apua ja neuvoja. (Kupias ja Peltola 2009, 109.)

Perehdyttämisen loppupuolella olisi hyvä järjestää tapaaminen, jossa esimiehen kanssa keskustellaan siitä, miten perehdyttäminen on kaiken kaikkiaan sujunut, puolin ja toisin. Onko mahdollisesti lisäopetuksen tarvetta joillakin osa-alueilla. Mikäli työntekijällä on kysymyksiä, voidaan niistä keskustella. Ehkä hän on keksinyt uusia ideoita yrityksen toiminnan kehittämiseen. Kun esimies kuuntelee hänen tuomiaan ajatuksia, tämä antaa tunteen siitä, että työntekijä on nyt osa organisaatiota, koska hän voi vaikuttaa sen toimintaan. Työsuhteen jatkumisesta on myös hyvä keskustella, koska joskus työsuhde voi päättyä jo koeajalla (Kupias ja Peltola 2009, 109). (Hokkanen ym. 2008, 69.)

Työsuhteet päättyvät eri tavoin. Mikäli työsuhde päättyy koeajalla, saattaa lähteminen tapahtua nopeaan tahtiin. Tässä tilanteessa perehdyttämisjakso päättyy työsuhteen irtisanomiseen. Vastaavasti joissakin tapauksissa työsuhteen loppuminen on jo tiedossa oleva tapahtuma. Esimerkiksi määräaikaisten, kuten kesätyöntekijöiden työsuhteen loppumisajankohta on tiedossa. Työnantajan kannattaa hoitaa työsuhteen loppumiseen liittyvät tehtävät asianmukaisesti, vaikka useinkaan työsuhteen päättäminen ei ole miellyttävä hetki. Aina kannattaa pitää lähtökeskustelu lähtevän työntekijän kanssa ja pyytää palautetta, myös perehdyttämisestä. Varsinkin pitkään samassa työpaikassa olleilla on paljon kokemusta ja tietoa, jota voi hyödyntää työpaikalla. Lähtevä työntekijä voi myös perehdyttää ennen lähtemistään, uuden työntekijän, ammattitaidollaan. (Kupias ja Peltola 2009, 109-110, 176.)

Perehdyttämisen tavoitteena on, että tulokas pärjää työssään itsenäisesti ja perehdyttäjä tekee itsensä tarpeettomaksi (Kupias ja Peltola 2009, 139). Useissa tapauksissa perehdyttäminen loppuu kun vastaan tulee ”riitti”. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus osallistua kaikkeen toimintaan. Esimerkiksi, kun uusi tulokas on itse saanut tarpeeksi kokemusta, voidaan hänet ottaa uusien työntekijöiden perehdyttäjien joukkoon. (Hokkanen ym. 2008, 69.)

## 5 PEREHDYTTÄMISMATERIAALIEN LAATIMINEN VESANNON OSUUSPANKKIIN

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, joka on Vesannon Osuuspankki. Koska kyseessä on pankki, kappaleessa kerrotaan perustiedot pankki- alasta sekä OP- Pohjolasta, jonka jäsenpankki se on. Kappale esittelee myös haastattelututkimuksen, jonka avulla haluttiin selvittää pankin työntekijöiden mielipiteitä perehdyttämisestä. Tämän lisäksi haastatteluista tehtiin kolmeen muuhun pankkiin, joissa haluttiin kysyä perehdyttäjien mielipiteitä perehdyttämisestä pankissa. Kappaleessa kerrotaan yhteenvedot pankeissa tehdyistä haastatteluista ja loppuosassa kerrotaan siitä, kuinka Vesannon Osuuspankille koottiin perehdyttämismateriaalia.

### 5.1 Toimeksiantajan esittely

#### 5.1.1 Pankkialan esittely

Pankkien pääasiallinen tehtävä on talletusten vastaanottaminen sekä luottojen myöntäminen, niin henkilö- kuin yritysasiakkaillekin. Muita pankeille kuuluvia tehtäviä ovat maksuliikennepalveluiden hoitaminen sekä sijoitus- ja varallisuuden hoitopalvelut. Pankit myös myyvät, ostavat ja välittävät erilaisia rahoitusinstrumentteja. (Finanssialan keskusliitto [2014?].)

Pankit saavat suurimman osan tuloistaan korkokatteesta. Korkokate syntyy, kun korkotuotoista vähennetään korkokulut. Myös leasingtoiminnan tulot on laskettu tähän mukaan. Muita tuloja, joita pankit saavat, ovat toimitusmaksut, palkkiot, maksuliikenteen hoitaminen, valuutanvaihto, arvopaperikauppa sekä takaustoiminta. Pankkien palvelut ovat monipuolistuneet. Tämä tarkoittaa myös sitä, että pankkitoiminnan pyörittämiseen tarvitaan yhä enemmän rahaa. Pankit käyttävät tulojaan rahoittaakseen pankin toimintaa. Varoja kuluu muun muassa markkinointiin, rahanhuoltoon ja tietotekniikkaan. Sillä myös tuotetaan voittoa pankin omistajille. Osa tuloista käytetään arvonalennuksiin varautumisiin ja mahdollisiin luottotappioihin sekä niiden maksamiseen. Pankeissa henkilökunnan palkat sekä sosiaalikulut vievät noin puolet pankin kuluista. (Finanssialan keskusliitto [2014?].)

Pankit tarjoavat nykyään usein myös vakuutuspalveluja, joten ne ovat osa tämän päivän pankkitoimintaa. Suomalaisessa yhteiskunnassa on varsin kattavasti lakisääteisiä vakuutuksia. Vakuutusyhtiöt myös tarjoavat vapaaehtoisia vakuutuksia, joiden kysyntä kasvaa kokoajan. Vakuutusyhtiö rahoittaa toimintansa sillä, että vakuutuksen ottajien maksamilla rahoilla korvataan sattuneet vahingot. Vakuuttamisen periaatteisiin kuuluu riskin ottaminen. (Pohjola 2014. Vakuutustoiminnan riskien hallinta; Finanssialan keskusliitto [2014?].)

Pankkitoimintaa säädellään monilla laeilla. Sitä säätelevät myös monet viranomais määräykset. Monet säännöksistä ovat kansainvälisesti säädettyjä Euroopan unionin alueella ja jotkut jopa sen ulkopuolelta tulevia. Luottolaitoslaki on pankkitoiminnan yleislaki ja se on laki luottolaitostoiminnasta. Luottolaitostoiminta tarkoittaa liiketoimintaa, jossa asiakkailta kerätään takaisinmaksettavia rahoja sekä tarjotaan omaan lukuun rahoituspalveluita, kuten esimerkiksi luottoja. (Finanssialan keskusliitto [2014?].)

Jokaisen pankin työntekijän on noudatettava pankkialaisuutta. Pankkialaisuus tarkoittaa sitä, että työntekijä ei saa kertoa mitään tietoja pankin asiakkaista, ulkopuolisille. Asiakastietoja käsitellään luottamuksellisesti luottolaitostoiminnasta annetun lain mukaan. Pankkialaisuudella suojellaan henkilöasiakkaiden sekä yritysten yksityisyyttä. (Finanssialan keskusliitto [2014?].)

Hyvä pankkitapa on asiakkaan ja pankin välisen kanssakäymisen ohjelista siitä, miten on hyvä toimia. Hyvän pankkitavan peruselementit ovat Finanssialan keskusliiton mukaan seuraavat: *”Pankki tuntee asiakkaansa ja hänen taloudellisen tilansa asiakassuhteen edellyttämässä laajuudessa. Henkilökunta on tehtäviinsä soveltuvaa ja riittävästi koulutettua. Toiminta on asianmukaisesti valvottu, ohjeistettu ja johdettu. Asiakassuhde perustuu molemminpuoliseen rehellisyyteen ja luottamukseen, jota pitkäaikainen asiakassuhde vahvistaa. Pankit ottavat liiketoiminnassaan huomioon asiakkaan edun. Asiakkaalla on valinnan vapaus”*. (Finanssialan keskusliitto [2014?].)

Pankkiala on ollut kovan muutoksen alla viime vuosina. Erityisesti tietotekniikka on kehittynyt huijaa vauhtia. Kehitys on johtanut siihen, että useat pankkipalvelut ovat nykyään sähköisessä muodossa. Monet kuluttajat ovat omaksuneet sähköisten palveluiden käytön ja siitä on tullut arkipäivää myös pankkipalveluita käytettäessä. Tänä päivänä enenemässä määrin lainaa haetaan sekä laskut maksetaan sähköisesti, joko tietokoneella tai erilaisilla mobiililaitteilla. Pankkiala on tälläkin hetkellä murroksessa. Sen muuttuessa myös asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Näin ollen pankkien on pysyttävä siinä mukana. Alalla kilpailu pankkien kesken on kovaa. (Finanssialan keskusliitto [2014?].)

Pankkialan henkilöstöltä vaaditaan tulevaisuudessa entistä enemmän. He tarvitsevat monipuolista osaamista palvelujen tarjoajana sekä myynnin osaajana. Pankissa työntely vaatii työntekijöiltä sitä, että he osaavat toimia joustavasti ja soveltaa osaamistaan myynti- ja palvelutilanteissa. (Kontkanen 2011, 70.)

### 5.1.2 OP- Pohjola -ryhmän esittely

Suomen suurin finanssialan ryhmä on OP- Pohjola. Se tarjoaa Suomen monipuolisimman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelu konseptin. Sen toiminta muodostuu kolmesta eri palvelukokonaisuudesta: pankkitoiminta, vakuutuspalvelut sekä varallisuudenhoito. Pankkitoiminta on suurin yrityksen kokonaisuuksista. Se tarjoaa sekä henkilöasiakkaille, että yrityksille monipuolisia palveluita. OP- Pohjolalla on ratkaisuja talouden hoitoon, asunnon hankintaan sekä sijoittamiseen liittyvissä asioissa. Yrityksille on tarjolla palvelut maksuliikkeen hoitoon, kassanhallintaan sekä rahoitukseen. (Pohjola 2014. OP- Pohjola -ryhmä lyhyesti.)



KUVIO 1. OP- Pohjola -ryhmän rakenne (Pohjola 2014. OP- Pohjola -ryhmä lyhyesti.)

Kuviossa yksi kuvataan OP- Pohjola -ryhmän rakenne. Osuuspankkien yhteenliittymän keskusyhteisö on nimeltään OP- Pohjola osk. Talletuspankit eli jäsenpankit ovat sen jäseniä. OP- Pohjola osk: n tehtävänä on taata koko yhtiön menestys sekä pitää huolta sen yhdenmukaisesta ilmeestä. OP- Pohjola -ryhmään kuuluvat myös OP- Pohjola osk: n tytä- ja lähiyhteisöt. (OP- Pohjola -ryhmä 2014. OP- Pohjola osk.)

Osuuspankit ovat talletuspankkeja ja yhtiömuodoltaan osuuskuntia. Ne ovat itsenäisiä pankkeja ja pankkien omistajajäseneksi voi liittyä, maksalla jäsenmaksun omaan jäsenpankkiin. (OP- Pohjola -ryhmä. Tietoa osuuspankkien ja Helsingin OP Pankin toiminnasta.)

OP- Pohjolan perustehtävä on huolehtia kokonaisvaltaisesti asiakkaidensa elämästä. Yhtiössä halutaan, että asiakkaat menestyvät taloudellisesti. Tämä luo turvaa ja hyvinvointia. OP- Pohjola haluaa olla suosituin finanssitalo. Sen päämääränä on olla halutuin finanssipalvelukumppani. Keskeisiä tavoitteita yhtiöllä ovat arvon kasvattaminen ja edelleen markkina- aseman kasvattaminen niin, että yhtiö voi kasvattaa menestystään. OP- Pohjolalla on kolme perusarvoa, ne ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä tekeminen. (Pohjola 2014. Strategia ja arvot.)

### 5.1.3 Vesannon Osuuspankin esittely

Vesannon Osuuspankki sijaitsee Vesannon kunnassa Pohjois- Savossa noin 80 km Kuopiosta länteen päin. Vesannon Osuuspankilla on yksi konttori. Se on jäsentensä omistama pankki (OP- Pohjola -ryhmä 2014. Osuuspankit. Pankin esittely). Pankilla oli vuoden 2013 lopussa 4225 asiakasta, joista omistajajäseniä oli 1992 (Vesannon Osuuspankki-esite 2014). Vesannon Osuuspankki on vahvasti paikallinen ja se haluaa olla mukana aktiivisesti oman kunnan tapahtumissa sekä toiminnassa.

Vesannolla Osuuspankista saa ryhmän tarjoamat keskeisimmät pankkipalvelut, kuten talletus-, maksuliike sekä rahoituspalvelut. Lisäksi vakuutukset, sijoitus- ja lainopilliset palvelut sisältäen muun muassa perukirjoitukset, kauppakirjojen laadinnan ja kaupanvahvistamisen sekä kiinnitysasiat ja lainhuudatus. (OP- Pohjola -ryhmä 2014. Osuuspankit. Pankin esittely.)

Tällä hetkellä pankissa työskentelee 7 rahoitusalan ammattilaista. Tämän lisäksi vakuutusasiamies käy hoitamassa OP- Pohjolan vakuutusasioita. Vesannon Osuuspankki on vakavarainen pankin ja sen toiminta on nousujohteista. Se haluaa palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti säilyttämällä muun muassa kassapalvelut koko aukiolojensa ajan. (Vesannon Osuuspankki esite 2014.)

## 5.2 Haastattelututkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä tehtiin haastattelututkimus, joka oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. haastattelu soveltuu moneen eri tilanteeseen ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 11). Laadullinen tutkimus valittiin siksi, että tutkittavien joukko tuli olemaan pieni ja tutkittavia asioita haluttiin selvittää mahdollisimman tarkkaan. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä löytämään käyttäytymiselle syitä (Heikkilä 2010, 16). Haastateltavien joukko on tarkkaan rajattu sekä suppea, mutta tutkittavilta halutaan saada mahdollisimman monipuolisia vastauksia (Heikkilä 2010, 16). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kirjoitetaan yleensä tekstimuotoon (Heikkilä 2010, 17).

Haastattelumuodoksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelussa on tarkoitus keskustella tietyistä teemoista. Teemahaastattelua voidaan sanoa puolistrukturoiduksi haastatteluksi, koska sen teema- alueet ovat jokaiselle haastateltavalle samat, mutta kaikille haastateltaville ei esitetä kaikkia samoja kysymyksiä. Puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavien tarkoituksena on vastata kysymyksiin omin sanoin (Aaltola ym. 2010, 28). (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 47- 48).

Puolistrukturoitu teemahaastattelu tuntui sopivalta vaihtoehdolta, koska sen avulla saadaan paljon tietoa. Sen lisäksi haastateltavilta voidaan kysyä vastauksiin lisäperusteluita ja tarkennuksia. Haastatteluissa etukäteen määrättyjen teema- aiheiden lisäksi haastateltaville esitettiin haastattelun edetessä joko jatkokysymyksiä, lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä, tilanteen vaatimalla tavalla. Haastattelut haluttiin tehdä kasvotusten, koska esimerkiksi puhelinhaastattelu ei sovellu pitkään haastatteluun. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, koska jokaiselle haluttiin taata oma rauha mielipiteiden kertomiseen.

Toimeksiantaja pankin Vesannon Osuuspankin lisäksi haastatteluita haluttiin tehdä kolmeen muuhun OP- Pohjola -ryhmään kuuluvaan pankkiin, jotta tutkimukseen saataisiin monipuolisuutta. Kolmen erikokoisen pankin haastatteleminen tuntui riittävältä. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöä. Tässä tutkimuksessa käytettiin hyväksi benchmarkingia.

Bechmarking on hyvistä käytännöistä oppimista. Se tarkoittaa sitä, että yrityksen toimintatapoja ja käytäntöjä vertaillaan toiseen organisaatioon. Tämän avulla voidaan löytää omaan toimintaa hyviä ja toimivia käytäntöjä. Useinkaan toisen yrityksen toimintaa ei voida suoraan hyödyntää, vaan enemmänkin bechmarkingin avulla löydetään ideoita omiin kehityskohteisiin (Viitala 2008, 372). (Hokkanen ym. 2008, 88.)

Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää Vesannon Osuuspankin työntekijöiden mielipiteitä pankissa tapahtuvasta perehdyttämisestä. Mikäli se ei ollut sellaista mitä toivottiin, haluttiin selvittää kehitystarpeita. Muiden pankkien perehdyttäjiltä haluttiin kysellä kokemuksia ja vinkkejä hyvään perehdyttämiseen. Haastatteluvastausten avulla Vesannon Osuuspankkiin haluttiin koota perehdyttämismateriaalia.

Tutkimuksen tekeminen käytännössä aloitettiin haastatteluteemojen tekemisellä. (liite 1 ja 2) Vesannon Osuuspankin työntekijöille tehtiin oma kysymysrunko ja kolmen muun pankin perehdyttäjille tehtiin muutamaa kysymystä vaihtaen melko samanlainen runko. Molemmissa ryhmissä teemakysymyksiä oli 10.

Tämän jälkeen Vesannon Osuuspankin työntekijöihin otettiin yhteyttä sähköpostilla, koska henkilöt olivat suurimmaksi osaksi tuttuja. Kolmeen muuhun pankkiin yhteyttä otettiin puhelimitse. Opinnäytetyöntekijä kertoi tekevänsä opinnäytetyötä ja kysyi mahdollisuutta tulla tekemään haastattelua. Kaikille haastateltaville lähetettiin teemahaastattelurunko etukäteen sähköpostilla, jotta itse haastattelutilanne olisi tehokkaampi.

Tutkimukseen valittiin mukaan eri kokoluokan pankkeja, jotta saataisiin monipuolisia vastauksia. Tarkoituksena oli se, että yksi pankeista on suuri pankki, toinen keskikokoinen ja yksi pienempi pankki. Tässä opinnäytetyössä ei mainita kolmen muun pankin nimiä. Pankit on nimetty pankki A, pankki B ja pankki C. Haastatteluun osallistuvista pankeista pankki A on kokoluokaltaan suuri pankki ja siihen kuuluu 11 konttoria. Henkilökuntaa on yhteensä noin 260. Pankki B on myös suurehko pankki, mutta haastattelu kohdistuivat vain yhteen konttoriin, joten mukaan saatiin keskisuuren konttorin haastattelu. Pankilla B on 11 konttoria ja työntekijöitä on yhteensä yli 200. Haastateltavassa konttorissa työntekijöitä on 17. Pankki C on kokoluokaltaan pieni pankki ja sillä on vain yksi konttori. Pankissa työskentelee 8 työntekijää.

Toimeksiantaja pankissa haastateltiin työntekijöitä, jotka olivat olleet pankissa töissä viisi vuotta tai vähemmän. Haastateltavia oli neljä. Haastattelut suoritettiin pankilla 11.6.2014. Kolmesta muusta pankista haluttiin haastatella henkilöitä, jotka vastaavat pankissaan tehtävästä perehdyttämisestä jollakin tasolla. Pankista A haastateltiin rahoituspäällikköä. Haastattelu tehtiin pankin pääkonttorissa 12.6.2014. Pankin B haastattelu suoritettiin vain yhteen konttoriin, jossa haastateltiin myyntijohtajaa. Haastattelu tapahtui 18.8.2014. Viimeinen haastattelu tehtiin pankkiin C, jossa haastateltavana oli pankin palvelupäällikkö. Haastattelu tehtiin 26.8.2014. Haastattelut kestivät 42- 60 minuuttia. Opinnäytetyöhön ei tule näkyviin haastateltavien nimiä.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimen nauhurilla, koska haluttiin saada kaikki vastauksista saatu tieto talteen. Ennen haastattelua kysyttiin lupa nauhoituksen tekemiseen ja haastateltaville selvitettiin kuinka nauhoitteita käytetään. Haastattelijan rooli oli puolueeton. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan, eli äänitteet kirjoitettiin puhtaaksi. Vastauksista poistettiin murre sanat ja teksti muutettiin kirjakiellelle. Puhtaaksi kirjoitettua tekstiä syntyi yhteensä 47 sivua. Haastatteluiden yh-

teenvedot on koottu sillä tavalla, että välillä haastattelija kertoo vastauksia omin sanoin ja välissä on suoria lainauksia. Suorat lainaukset on merkitty heittomerkkeihin ja teksti on kursivoitu.

Tutkimuksen laatua voidaan parantaa hyvällä valmistautumisella. On tärkeää panostaa haastattelurungon tekemiseen. Koska teemahaastattelussa esitetään muitakin kysymyksiä, kuin vain etukäteen suunnitellut teemat, on hyvä miettiä valmiiksi mihin teemoihin voisi tarvita tarkentavia jatkokysymyksiä. Haastattelun laatua parannetaan myös haastattelijan hyvällä valmistautumisella tulevaan tilanteeseen. Haastatteluita nauhoitettaessa pitää muistaa tarkistaa nauhurin toimivuus ja kuuluus. Aineistoa käsitellessä voidaan vaikuttaa laadukkuuteen sillä tavalla, että litteroidaan haastattelu mahdollisimman nopeasti. Voidaan sanoa, että jos tutkimusaineisto on laadukas, se on myös luotettava. Luotettavuutta lisää se, että tallenteiden kuuluvuus on ollut hyvä. Lisäksi kaikki haastattelut on litteroitu samalla tavalla. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 184- 185.)

Tässä opinnäytetyössä laatuun on panostettu. Teemahaastattelurungon pohtimiseen käytettiin paljon aikaa. Haastatteluiden edetessä tuli mieleen parannusehdotuksia haastattelurunkoon, mutta niitä ei kuitenkaan tehty, koska haastattelut tuli suorittaa saman rungon mukaan. Etukäteen mietittiin, miten eri teemoja voisi syventää eli mietittiin tarkentavia kysymyksiä. Haastateltava eli opinnäytetyöntekijä valmistautui haastatteluihin lukemalla teoriatietoa haastattelun tekemisestä. Puhelimen nauhurin toimintaa ja kuuluvuutta testattiin. Haastatteluiden litteroinnit tehtiin mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Tallenteiden kuuluvuus oli suurimmaksi osaksi todella hyvää ja puheesta sai hyvin selvää. Kaikissa haastatteluissa noudatettiin samoja litterointisääntöjä.

### 5.3 Haastatteluiden yhteenveto

#### 5.3.1 Vesannon Osuuspankin työntekijöiden haastatteluiden yhteenveto

##### **Mitä mieltä olet nykyisistä perehdyttämisyjärjestelyistä/ toimenpiteistä?**

Yksi vastaajista oli tyytyväinen saamaansa perehdyttämiseen. Hän kommentoi tuloaan taloon tällä tavalla: *”No sillä tavalla tavallaan heitettiin tänne mukaan vaan, että eihän sitä niin kun tavallaan enemmän ei ole oikeastaan ollut mitään erikseen sellaista perehdytystä sinällään”*. Kysyttäessä olisi-ko hän kaivannut jotain muunlaista perehdyttämistä, vastaus oli: *”Että en minä nyt sillä lailla mitään sen erikoisempaa”*.

Yksi vastaajista koki, että perehdyttämistä ei ole ollenkaan. Kommentti perehdyttämisen nykytilasta oli, että: *”No täällä sitä ole ollenkaan ja se on ihan surkealla tasolla ja siinä ei ole minkäänlaista suunnitelmallisuutta ja siinä ei ole vastuuta minkäänlaista kenellekään siitä säilytetty. Huonosti hoidettu”*.

Kolmas kommentoi omaa perehdyttämisaikaansa seuraavasti: *”Niin se ei ollut hyvä se perehdytys sen takia, että siinä ei ollut kenelläkään aikaa paneutua”*. Hänen mielestään perehdyttämisen ongelmat liittyvät suurimmaksi osaksi ajanpuutteeseen: *”Että kyllä kai se niin kun muuten ihan, että*



*jokainen täällä osaa sen oman hommansa ja varmaan osaa neuvoa sen toiselle ainakin jokseenkin, mutta sitten aika on se kompastuskivi, että kun on kiire, niin ei kerkeä neuvoa riittävän hyvin”.*

Neljännän mielestä perehdyttäminen on huonoa. Hän kertoo oman kokemuksensa, kun aloitti työt pankissa: *”Se oli sitä, että istutettiin siihen koneelle ja niitä verkkokursseja käytiin monta päivää tuolla itsekseen. Että minun mielestä se nyt ei ole ainakaan hyvä juttu”.* Ylipäätään pankissa tapahtuvasta perehdyttämisestä hän ajattelee seuraavasti: *”Jotenkin tuntuu, että on niin kun helpompikin tapa ja yksinkertaisempi tapa, ihan niin kun joka osapuolelle siinä”.*

Kahden vastaajan mielestä ongelmallista tämänhetkisessä perehdyttämisessä on se, että uudelle työntekijälle ei ole tarkkaan määritelty yhtä tiettyä perehdyttäjää. Tässä kommentti siitä: *”Jokainen vähän sotkee siellä sopassa”.* Toinen kommentoi asiaa vastaavasti näin: *”Että, jos saisi rauhassa yhden kanssa käydä läpi niitä asioita ja se sitten sillä omalla tapaa neuvoisi niin se voisi olla sen perehdytettävän kannalta parempi, mikäli se on ainakin sillä lailla tullut nolla pohjalta, että sillä ei hirveästi ole ennakkotietoja alan suhteen”.*

Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen ei ole suunnitelmallista. Tässä yhden vastaajan kommentti aiheesta, suunnitellaanko perehdyttämistä: *”Ei sitä kyllä minun mielestä, mutta en minä voi tietää niin kun pomojen puolesta mitä niin kun suunnittelee tai onko niillä jotain suunnitelmia. En minä niin kun omasta näkökulmasta näe, että minä olisin sitä suunnitellut tai eikä työtoverit olisi keskenään sitä suunnitellut”.*

### **Mitä liittyy perehdyttämisen suunnitteluun?**

Jokainen haastateltava piti perehdyttämisen suunnittelua tärkeänä asiana. Kaksi haastateltavaa mainitsi aikataulutuksen tärkeydestä. Tässä toisen kommentti: *”Täytyy selkeästi vastuuttaa ja aikatauluin varmistaa, että se ei ole sitten uuden työntekijän tehtävä niistä huolehtia”.* Hän mainitsi myös siitä, että etukäteen pitää ottaa ajoissa selvää milloin on ryhmän omia perehdyttämiskoulutuksia, jotta niihin pääsee osallistumaan.

Haastateltavilta kysyttiin mitä heidän mielestään pitäisi hoitaa ennen työntekijän saapumista. Tärkeänä pidettiin sitä, että käyttöoikeudet ovat kunnossa sekä työvälineet valmiina, jotta heti taloon tultua on mahdollisuus päästä aloittamaan työnteko. Yksi vastaajista painotti seuraavaa: *”No esimerkiksi niin kun se, että olemassa oleva vanha henkilökunta niin kuin käytännössä perehdytetään jo siihen, että on tulossa uusi henkilö. Kerrotaan vähän taustoista ja vastuutetaan sitä, että mitä kenenkin rooliin kuuluu kertoa ja niin kuin myös varmistetaan se, että ymmärtää myös nämä vanhat työntekijät sen, että heilläkin on niin kuin sitten vastuu sitten siitä neuvomisesta”.* Toisen haastateltavan kommentti suunnittelusta: *”Niin kun juuri se, että sitä kalenteriahan voisi siinä vaiheessa katsoa, että jos pystyisi varustautumaan tai valmistautumaan siihen, että jos me nähdään, että se olisi vaikka sellainen henkilö, että se jollekin tietylle ihmiselle tulee perehdytettäväksi. Sillä sitten ei olisi ajanvarauksia, että pystyttäisiin lyömään kalenteria siltä kiinni ja jättämään sinne ihan sellaisia ope-tussessioita”.*

Haastateltavien mielipidettä kysyttiin siitä miten perehdyttäjä voisi valmistautua omaan perehdyttämistehtäväänsä. Kaksikin mainitsi henkisen valmistautumisen. Yhden kommentti: *”On auttavainen asenne siinä vaiheessa, jos joku uusi tulee. Jaksaa vaan toistuvia kysymyksiä kuunnella”*. Seuraavaksi lisää kommentteja siitä, miten perehdyttäjä voisi valmistautua: *”Siis myös vastuu siitä, että itse vähän perehtyy ja valmistautuu ja myös niin, kun jos ajatellaan ennakkoon, että mitä mahdollisesti tällainen uusi ihminen, mitä olisi niin kun tärkeää tietää”*. Toinenkin vastaaja oli samoilla linjoilla edellisen kanssa: *”No voisihan sitä tietysti oikeasti miettiä ennakkoon, että mitä se tulee se uusi työntekijä tekemään ja, että miten ajattelisi, että sen olisi helpoin tietyt asiat oppia ja ymmärtää ja olisi sellainen johdonmukainen järjestys”*.

Perehdyttämisen suunnitteluun kuuluu se, että jokaisen työntekijän omat vastuualueet uuden henkilön perehdyttämisessä määritellään etukäteen ja niistä tiedotetaan niin, että ne ovat myös kaikkien tiedossa. Tätä asiaa kaikki pitivät tärkeänä.

Perehdyttämisaajan pituutta kysyttäessä, saatiin eriäviä vastauksia. *”Että jos siinä olisi sellainen tiukka aika, että perehdyttäminen kestää näin ja näin kauan, niin se olisi pelottavaa. Jotenkin sellainen, että nyt on pakko sitten siihen mennessä oppia kaikki. Totta kai siitä voi sopia, että olisi hyvä, että tietyssä vaiheessa se uusi työntekijä pystyy tiettyjä asioita tekemään, mutta ei sellaista niin, kun loppullista, että se loppuu siihen. Koska sitten uskaltaako se uusi työntekijä kysyä sen jälkeen niin reippaasti, että jos se ajattelee itsekin, että hänen pitäisi olla nyt valmis”*. Toisen haastateltavan vastaus kuuluu näin: *”Niin no sekin on varmaan niin ihmisestä riippuvainen. Mitenkä sitten oppii ne asiat. Kyllähän se sitten tietysti varmaan lähiesimies osaa siihen ne raamit laittaa, että minkä verran sitä tarvitsee sitä opastusta alkuun”*. Kolmas haastateltava kommentoi perehdyttämisaajan pituutta näin: *”Kyllä minun mielestä joku vähintään kuukausi, sitten kun sinä tulet uutena taloon ja olet jäämässä, niin se täytyy olla intensiivi perehdytys aika”*. Neljännen vastaus samaan kysymykseen: *”Minä en oikein pidä siitä, että pitää kelloa vastaan alkaa oppimaan asioita, että pitäähän siinä tietysti joku perehdyttämisaika, mutta niin kun kyllä sitä osaa arvella, että minkä pituinen se olisi ja muuta”*.

### **Mitä kaikkea pankissa pitää perehdyttää? Listaa asioita.**

Yksi vastaajista oli seuraavaa mieltä: *”Se pitäisi alkaa tuolta, ihan siitä, että esitellään hallinnolle”*. Lisäksi seuraavat asiat olivat saman vastaajan mielestä tärkeitä: *”Ja sitten ylipäätänsä niin, kun sen Osuuspankkitoiminnan ajatus ja sen ymmärtäminen ja sen varmistaminen, että sen ymmärtää. Että lähdetään ihan sieltä rakenteista, mitä se tarkoittaa ja ylipäättään tämän toimintaympäristön, sen missä tämä pankki toimii, niin siis sellainen, liittyen niin kuin siihen samaan, mitä se tällä paikkakunnalla tarkoittaa”*.

Kaksi vastaajaa kommentoi pankkialaisuus asiaa. Monet vastauksista liittyivät talon tapoihin ja toimintamalleihin. Kuten mikä asia on kenenkin työntekijän vastuulla, päivän kulku, miten Pohjola vakuutus yhteistyö toimii, tilojen esittely ja mistä mitäkin löytyy, pukeutumissäännöt, terveydenhuolto, työsuojeluvaltuutetun esittely, henkilökuntaedut, ruokailu, muut tauot, puhelin käyttäytyminen,

kaikki tärkeät asiat avoimesti puheeksi, ei kirjoittamattomia sääntöjä, arkistointi ja postitus. Lähes kaikki vastaajat viittasivat pankille luotuihin pelisääntöihin, jossa on myös mainintoja jo edellä mainituista asioista.

Toinen selkeä kokonaisuus on varsinaiseen työhön liittyvät asiat. Niihin liittyvistä asioista mainittiin sovellusten sekä tuotteiden opettelu. Yksi vastaajista nosti esille myös asiakaspalvelun. Pankissa työskentely on asiakaspalvelua ja voi olla, että uusi työntekijä ei ole harjaantunut asiakaspalvelija, joten hän voi tarvita apua siinä.

### **Millainen ensimmäisen työpäivän tulisi olla?**

Kahden vastaajan mielestä hyvä aloitus päivälle on yhteinen juttelu hetki koko henkilöstön voimin. Kaksi muuta haastateltavaa olivat eri linjoilla siinä ja heidän mielestään esittäytyminen olisi yhteisen tapaamisen sijasta mieluisampaa päivän mittaan, kiertelemällä muiden työtovereiden työpisteillä. Yhden vastaajan kommentti ensimmäisestä päivästä: *”No minun mielestä olisi tärkeää, että juuri pääsisi porautumaan siihen työyhteisöön sisälle, että ei jäisi niin kun ulkopuolelle siitä, että se olisi niin kun sen päivän tärkein missio, että tutustua siihen porukkaan ja saada itseä sinne ringin sisälle”.*

Ensimmäisenä päivänä uuden työntekijän kanssa tulisi käydä läpi seuraavia asioita: talon esittely, avainten luovutus, perus pankkilait, tuotetietoutta, tärkeät puhelinnumerot, ruokailu, lähtö ja tulo ajat, vaitiolovelvollisuus papereiden täyttäminen, muut paperihommat, palkka, verokortti, terveydenhuolto ja sairastumistapauksiin liittyvät käytännöt, oman työnkuvan esittelyä ja työvälineisiin tutustuminen. Yhden kommentin mukaan uuteen työntekijään pitäisi suhtautua näin: *”Että niin kun sellainen avoin positiivinen mieli, että tulee sellainen tervetullut olo”.*

Haastateltavien mielestä ensimmäisen päivän tulisi olla suhteellisen rento ja aikaa tulisi varata työtovereihin tutustumiseen. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että uuden työntekijän olisi hyvä ensimmäisenä päivänä tutkia intranettiä, sovelluksia sekä muita ohjelmia, joita koneelta löytyy. Toinen heistä oli myös seuraavaa mieltä: *”Että sitten totta kai riippuu siitä uudesta työntekijästä, että jos se näyttäisi, että sillä on intoa ja halua alkaa tehdä ensimmäisenä päivänä töitä ja niin sitten vähän niin kun sen ehdoilla se ensimmäinen päivä”.* Yksi haastateltavista oli taas sitä mieltä, että ensimmäisenä päivänä ei tulisi heti istuttaa tietokoneelle.

### **Millaista perehdyttämistä tarvitaan työtehtävien muuttuessa?**

Kysymys saattoi olla siitä, että henkilö joko vaihtaa täysin toisenlaiseen rooliin työpaikalla tai hänelle tulee oman työnkuvansa lisäksi lisätehtäviä. Tähän aiheeseen haastateltavat toivoivat, että perehdyttämistä näissäkin tilanteissa suunniteltaisiin ja aikataulutettaisiin enemmän. Tässä yksi kommentti: *”Mutta että näin olisi se yhteinen niin kun suunnitelma siitä, että mitä tehdään ja vaikka, että milloinka katsotaan yhdessä ja näin päin pois”.*

Työtehtävien muuttuminen tai vaihtuminen ei ole sujunut ongelmitta. Kokemukset työtehtävien vaihtamisesta tai lisätehtävien saamisesta kertoivat, että odotettiin, että henkilö oppii asiat ilman mitään sen kummempaa opastamista. Tässä lisää henkilöstön kertomia ongelmia, joita he olivat kohdanneet: *”Kyllä niin kun näissä tilanteissa pitäisi enemmän kuunnella työntekijää, että ennen kun mennään niin kun päättämään, että joku alkaa jotakin osa- aluetta niin kun opettelemaan. Kuunnella vähä mitä työntekijä on mieltä ja sitten keskustella, mitenkä sitä nyt alettaisiin viedä sitä asiaa eteenpäin”*. Toinen kommentti kuuluu näin: *”Että sen ei pitäisi olla sitä yksi puolista, että minä haluaisin oppia, mutta ei ole sitten sitä opettajaa”*.

Toivottiin sitä, että sekä esimiehet, että muut työtoverit ymmärtävät sen, että jokainen uusia työtehtäviä opiskeleva henkilö tarvitsee tasapuolisesti opastusta ja neuvoa, teoriatietoa on opiskeltava ja hän tarvitsee omaa rauhaa ja aikaa asioiden oppimiseen. Myös tavoitteiden asettaminen muuttuvissa työtilanteissa tuotiin esille. Sitä kommentoitiin tähän tapaan: *”Kyllä minun mielestä pitäisi enemmän suunnitella ja juuri niitä tavoitteita asettaa sinne, että mitkä ovat sen perehdyttämisen tavoitteet, että sitten myös päästäisiin niihin tavoitteisiin”*.

Kaksi haastateltavaa toi esille työpari/ tuutori käytännön. Heidän mielestään toimiva ratkaisu olisi oppia uusia asioita yhden opastajan kanssa. Toinen heistä kommentoi asiaa näin: *”Että saisi oppia taas siltä toiselta ihmiseltä, että ei yksin tarvitsisi heti alkaa tekemään, sitä jotakin uutta juttua. Tai alkaa opiskella, että olisi niin kuin se tuutori tavallaan”*. Toinen puolestaan toi tällaisen asian esille: *”Esimerkiksi otetaan asiakkaat yhdessä vastaan. Yhdessä oppimista nimenomaan”*.

Palautteen saaminen tässäkin tilanteessa tuotiin esille. Tässä yksi kommentti siitä: *”Hyvähän se olisi tietysti, että saisi sitä palautetta siitä omasta tekemisestä ja joku sillä tavalla tavallaan valvoisi sitä, että mitä tekee oikein tai väärin tai millä tavalla se on lähtenyt homma luistamaan. Ainahan se palaute on hyväksi, että pystyy omaa toimintaa kehittämään totta kai”*.

Suurin osa haastateltavista piti aiheellisena jonkunlaiset mallin/ toimintatavan luomista pankille muuttuvien työtehtävien osalta. Tässä yksi kommentti aiheesta: *”Kyllä minun mielestä siinä voisi olla sellainen niin kun yleinen ohjenuora, että miten missäkin tilanteessa toimittaisiin. Tokihan siellä sitten tarkemmin voidaan katsoa se riippuen tilanteesta, mutta että olisi vähän niin kun sitä runkoa, että minkä varaan lähteä sitten vaikka rakentamaan sitä suunnitelmaa yksityiskohtaisemmin”*.

### **Millä tavalla perehdyttämistä pitäisi seurata?**

Perehdyttämisen seuraamista kommentoitiin näin: *”Hienoja suunnitelmia voi niin kun tehdä ja ihmisille niin kun antaa niistä tehtäviä, mutta jos niitä ei millään lailla seurata, niin ja ne ei välttämättä toteudu, niin ei mitään järkeä eikä virkaa ole sillä koko perehdyttämissuunnitelmalla”*.

Yksi haastateltava otti esille asian, että perehdytettävistä asioista pitäisi keskustella perehtyjän kanssa. Hän kommentoi asiaa näin: *”Että varsinkin, jos ihminen tulee täysin niin kun muulta alalta tai ei ole ollut pankissa töissä, niin se on aika vaarallistakin tuollainen suunnittelemattomuus ja ei varmis-*

*teta sitä, että ihminen on niin kun edes opiskellut jotkut asiat. Ja hänen kanssaan on käyty niin kuin ne läpi”.*

Kysyin haastateltavien mielipiteitä palautekeskustelu käytännöistä. Keskusteluaikoja olisi heidän mielestään hyvä sopia jo etukäteen. Asiaa kommentoitiin yhden haastateltavan osalta näin: *”Siis se, että ongelmahan on se, että jos niitä ei niin kun sovi, niin sitten ne saattaa olla, että niitä ei sitten taas ole”.*

Palautekeskustelun tärkeydestä kertovat seuraavat mielipiteet: *”Kyllähän sitä tietysti voisi kysyä jossain vaiheessa, kun se uusi työntekijä on jonkun aikaa ollut, että miten sillä, miltä siitä tuntuu, että onko se oppinut vai eikö se ole oppinut. Mikä on vaikeata, mikä on ollut helppoa. Ja sitten voisi jatkossa porautua niihin asioihin, mitkä sitten sille tuottaa ongelmia, että ei sitten ainakaan jankattaisi niitä itsestäänselvyyksiä”.* *”No ainakin siinä aika alussa heti pitäisi olla siis sellainen, että nähdään se suunta, että onko se menossa, ollaanko menossa oikeaan suuntaan ja mille se tuntuu siitä perehdyttävältä. Onko hän turhautunut vai onko se liian hankalaa vai mitä siinä niin kuin tapahtuu, ovatko henkilökiemiat solmussa”.*

Yksi haastateltavista nosti esille sen, että onko palautekeskusteluilla vastaavaa hyötyä, jos työyhteisössä ei kuitenkaan sanota mitä oikeasti ajatellaan. Suurimmaksi osaksi asiaa kommentoitiin niin, että keskusteluja tulisi järjestää useampia perehdyttämisen aikana.

Haastateltavilla oli erilaisia mielipiteitä, kun kysyttiin keiden kaikkien pitäisi olla mukana palautekeskusteluissa. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että perehtyjä, perehdyttäjä ja esimies pitäisivät kolmestaan keskustelut. Eräs muu vastaaja oli tällaista mieltä: *”No sitä mietin, että totta kai se lähiesimies ja perehdyttävä, mutta kyllä se vähän kuuluu koko porukalle sitten. Että on siinäkin sitten kahden erityyppisiä, sitten niitä keskusteluja. Että siinä voitaisiin porukallakin miettiä, että mitenkä tämä aika on mennyt ja miltä se on tuntunut, siis koko työyhteisöltä nimenomaan”.* Viimeinen ajatteli asiasta sillä tavalla, että perehdyttäjän ei tarvitse olla ainakaan alkuvaiheessa mukana palaverissa. Hän kommentoi seuraavasti: *”Mutta siinä olisi juuri se ajatus, että kun ne olisi keskenään esimies ja se uusi työntekijä. Niin silloin se uusi työntekijä ehkä uskaltaa paremmin kertoa jos on jotain negatiivista, että mitä pitäisi korjata ehkä. Niin sen voisi katsoa tilanteen mukaan onko tarpeellista, että kolmestaan pidetään palaveriä”.*

### **Millainen uuden työntekijän tervetuloa taloon -oppaan tulisi olla?**

Yksi vastaajista ei ollut täysin opas linjalla. Hän kertoi asiasta seuraavasti: *”Tuon sen näkökulman, että onko pienessä työyhteisössä tarvetta sellaiselle oppaalle”.* Tosin hän totesi myös seuraavaa: *”Mutta toisaalta siinä voisi olla juuri niitä perusjuttuja, että milloinkaan on tauot. Niin tällaisia perusasioita, niin sitten ne olisi konkreettisesti tietysti siinä”.* Kolme muuta haastateltavaa suhtautuivat oppaaseen positiivisemmin. Opasta kommentoitiin näin: *”Joo se olisi tosi tärkeä, siis se, että sen saisi kotiin mukaan, koska sitten saa rauhassa katella ja miettiä”.*

Seuraavaksi selvitin mitä oppaaseen haluttaisiin laittaa. Vastaukseksi muodostui lista asioita: yleistä tietoa pankkimaailmasta, tietoa Vesannon Osuuspankista ja osuuspankki toiminnasta, tuotetietoutta, pankin lukuja, jäsen asiat, tärkeitä puhelinnumeroita muun muassa työterveys ja pankin numeroita sekä fax numero, lyhyt henkilökunnan esittely ja vastualueet sekä valokuvat, luottamusmies maininta, palkanlaskenta, työttömyyskassa, työsuhteeseen liittyviä asioita, työ hyvinvointi, työterveys, henkilöstöasiat, salassapitovelvollisuus, henkilöstöedut, työajat, tauot, ruokailu (etu), poissaolo käytännöt ja pukeutuminen.

Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että opas ei saisi olla kovin pitkä, vaan tiedon pitäisi olla lyhyesti ja ytimekkäästi kerrottuna. Ulkomuoto ei saisi olla tylsän näköinen, vaan iloinen ja värikäs, mahdollisesti Osuuspankin tyyllillä tehty. Ulkoasuun tuli ehdotus, että opas voisi olla myös painettu ja taitettu tuote.

### **Millainen perehdyttämissuunnitelman tulisi olla?**

Perehdyttämissuunnitelmaa pidettiin tärkeänä asiana kaikkien kannalta. Se tuo perehdyttämiseen selkeyttä. Haastattelujen perusteella suunnitelmaan halutaan kirjata tavoitteet, omat henkilökohtaiset tavoitteet, että koko työyhteisön yhteiset tavoitteet. Siitä tulee myös selvitä vastuut eli minkä osa- alueen perehdyttämisestä kukakin vastaa. Tässä kommentti siitä: *”Että kyllä minun mielestä meillä pitäisi sellainen olla ja, että jokainen niin kun tietäisi sitten paikkansa. Mitenkä toimitaan, kun uusi ihminen tulee”*. Lisäksi perehdyttämissuunnitelma auttaa uutta työntekijää hahmottamaan tulevaa työtä. Tämä selviää seuraavasta vastauksesta: *”Että vähän niin kun, että se olisi selvillä sillekin perehtyjälle, että miten laaja on oikeasti se kokonaisuus, että mitä pitää osata”*.

Suunnitelmaan oli hyvä laittaa myös merkintä siitä, että perehdyttämistä seurataan. Suunnitelmaan tulisi kirjata tärkeimmät perehdytettävät asiat oman työn kannalta. Verkkokurssien näkyminen suunnitelmassa tuotiin myös esille. Suunnitelmaan halutaan kirjata sovellusten opettelu sekä perehtyminen tuotteisiin. Samoin siihen olisi hyvä kirjata perehtyminen Vesannon pankkiin sekä pankkimaailmassa toimimiseen. Siihen voisi laittaa myös yleisen osion, jossa perehdytetään talon tavoille. Siihen voisi kuulua esimerkiksi: terveydenhuolto, ruokailu, palkan maksu, henkilökuntaedut ja talon esittely.

Perehdyttämissuunnitelmaa kommentoitiin seuraavin sanoin: *”Olisiko se jotenkin niin, että päivittäispuolelle olisi omansa ja sitten näille ihmisille olisi omansa, jotka tekee laina juttuja ja tuollaisia. Mutta tietysti, kun se nykyään varmaan vähän menee sillä lailla limittäin kaikki nämä jutut”*. *”Sen täytyisi olla niin kattava, että sieltä vaan sitten niin kun asiantuntemuksella se, joka perehdytyksestä vastaa, sitten ne osa- alueet osaa poimia, sen työtehtävän vähän laajuuden tai sen työsuhteen pituuden tai muun mukaan”*. *”No, niin kyllä minä näkisin, että se yksi niin kun riittäisi se sellainen opas, että sitten olisi niitä suunnitelmia, että miten niin kun erikoistutaan vaikka rahoituspuolella taikka sijoituspuolelle, että mitä niihin sitten vaaditaan”*. Neljännen vastaajan mielestä suunnitelma kuulosti tältä: *”Se tuntuu, että jos se on niin kun suunnitelma, että sitten pitäisi lyödä kaikkia aikoja lukkoon, että millä aikavälillä mitään tehdään ja se ei välttämättä se työn luonne anna myöten. Sittenhän voi olla,*

*että jotakin asioita joudutaan vähän eri tahdissa käymään sitä mukaa, kun niitä asioita tulee vastaan. Voisihan se suunnitelma olla sillä tavalla, että juuri siinä alussa jätettäisiin aikaa sille perehdyttämisen teoreettiselle puolelle. Kävisi läpi, niitä kokonaisuuksia, vähän niin kun teoriassa ja katsottaisiin jotain koneelta ja niin kun niitä paikkoja pankissa ja mitä missäkin tehdään. Mutta, että sitten jatkossa niin minun mielestä se mennee enemmän sen työn omalla painolla, että mikä tehtävä tulee missä vaiheessa eteen”.*

### **Onko sinulla kokemuksia hyvistä perehdyttämiskäytännöistä muilla työpaikoilla?**

Perehdyttämideoita muista työpaikoista, joita Vesannon Osuuspankissa voisi hyödyntää mainittiin seuraava: (jota käsiteltiin jo kohdassa ”Perehdyttäminen työtehtävien vaihtuessa”) *”Se yhdessä oppiminen on varmaan se, sellainen työpari ajattelu. Niin se on niin kun minun mielestä aika tehokasta ja se on aika molemminpuolista sitten se”.*

#### 5.3.2 Muiden pankkien haastatteluiden yhteenveto

### **Mitä kaikkea tulee ottaa huomioon perehdyttämisessä pankkialalla?**

Pankin A: n haastattelussa tuotiin esille, että asiakkuus ja asiakkuudenhoito on se asia mistä lähdetään liikkeelle. Sen lisäksi mainittiin se, että erilaiset oppijat tulee huomioida, jonka vuoksi heillä panostetaan yksilölliseen valmentamiseen. Pankissa työskentelee ja sinne tulee eri-ikäisiä henkilöitä töihin, joten pitää ottaa huomioon se, minkä ikäistä henkilöä ollaan perehdyttämässä. Perehdytyksen yhtenä tavoitteena on sitouttaa henkilö pankkiin. Tästä syystä perehdytysuunnitelmat tehdään pankissa A huolellisesti ja toteutumista seurataan.

Pankki B: ssä asiaa ajateltiin niin, että perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon se, mihin henkilö on perehtymässä, onko kyseessä kesäharjoittelija vai osaaja johonkin toiseen erityisosaamisalueeseen. Tämän lisäksi pitäisi ottaa huomioon se, että aikaa perehdyttämiseen tulee varata tarpeeksi sekä että työntekijöiden tulee saada itse harjoitella asioita käytännössä.

Pankin C haastattelussa tuli ilmi, että huomioitavaa perehdyttämisessä on se, että perehdyttäminen tähtää siihen, että henkilö pystyy hoitamaan työtehtävänsä. Silloin työntekijän pitää tuntea hallitsevansa työt sekä henkisesti, että fyysisesti. Näin ollen perehdyttämisessä on varmistettava se, että työ hyvinvointi on korkealla tasolla.

Perehdyttämisessä pankkialalla erityispiirteistä mainittiin kaikissa pankeissa turvallisuusasioihin liittyvä perehdyttäminen esimerkiksi pankkialaisuus ja työturvallisuus. Niiden ehdottomuutta korostettiin.

## Mitä liittyy perehdyttämisen suunnitteluun?

Kaikissa kolmessa pankissa perehdyttämisen suunnittelu on sama tyyppistä. Pankeissa A ja B suunnittelu on hieman erilaista verrattuna pankkiin C, johtuen siitä, että kahdella ensiksi mainitulla pankilla on olemassa valmiit perehdyttämissuunnitelmat eri rooleihin. Aina, kun uusi työntekijä on tulossa pankkiin, päivitetään suunnitelmia ja räätälöidään niitä vastaamaan tulokkaan tarpeita. Pankissa C perehdyttämisen suunnittelussa käytetään apuna perehdyttämisen tsekkauslistaa, johon on kirjattu enemmän kaikille perehdytettävälle yhteisiä asioita.

Pankissa A perehdytysuunnitelman laatimiseen osallistuu osaamisen kehittämisestä vastaava sekä perehdytettävän lähiesimies. Tarvittaessa mukana on myös eri liiketoiminnoista vastaavia henkilöitä. Pankissa B lähiesimies ja perehdyttäjä käyvät suunnitelmaa läpi. Pankissa C oltiin sitä mieltä, että olisi hyvä, jos itse perehdytettävä voisi osallistua myös mahdollisimman paljon itse suunnitteluun.

Kaikissa pankeissa suunniteltavia asioita ennen perehdyttämistä ovat perehdyttämisen aikatauluttaminen sekä lähiperehdyttäjän valinta. Kaikissa kolmessa pankissa käytetään lähiperehdyttäjiä apuna perehdyttämisessä. Koska pankki C on pieni työyhteisö, perehdyttäjän valinta ei ole kovin monimutkainen prosessi. Kahdessa muussa pankissa lähiperehdyttäjä vaihtoehtoja on enemmän, johtuen pankkien koosta. Pankissa A pidettiin tärkeänä sitä, että lähiperehdyttäjän pitää olla henkilö, joka haluaa tehdä sitä työtä, koska on äärettömän tärkeää, että uusi henkilö kokee itsensä tervetulleeksi. Pankissa B oltiin sitä mieltä, että perehdyttäjällä pitää olla riittävä osaaminen, valmius ja kyky perehdytys työhön. Pankeissa A sekä B oli järjestetty jonkunlaista koulutusta perehdyttäjille. Muita asioita, joilla lähiperehdyttäjä voi valmistautua tehtäväänsä ovat A ja B pankeissa se, että perehdyttäjä näkee tulokkaan perehdyttämissuunnitelman ja omat vastualueensa siinä. Myös pankissa C asiaa pohdittiin niin, että voisi olla hyvä, että perehdyttäjät näkisivät vastualueensa, jonka tulevat tulokkaalle perehdyttämään. Samoin pankin C haastattelussa tuotiin esille perehdyttäjän valmistautumiseen liittyen se, että mikäli tietää hyvissä ajoin, että on tulossa perehdyttämään uutta henkilöä, voisi käytännön töitä tehdessään miettiä niissä tilanteissa, että miten ne olisi hyvä tulla opettamaan.

Pankki C: n haastattelussa käytiin läpi ennen työntekijän saapumista tehtäviä käytännön valmisteluja. Niitä ovat muun muassa käyttöoikeuksien tilaaminen, kulkuluvista ja avaimista huolehtiminen sekä työpisteen valmistelu.

Pankissa C kommentoitiin, että perehdyttämisen suunnittelussa hyvä puoli on se, että siinä tulee kaikki asiat varmasti käytyä läpi. Tärkeää oli huomioida myös se, että valmista ei tule viikossa eikä kahdessa. Tämä asia pitää hyväksyä myös suunnittelussa.

Pankissa A korotettiin sitä, että valmentajalla (konttorin lähiesimies) on iso vastuu, että saa koko työyhteisön mukaan perehdyttämiseen, sillä jokaisella työyhteisön jäsenellä on perehdyttämistä vastuu. Työntekijöille on muistutettava sitä, että uudesta työntekijästä tulee laadukas osaaja, kun perehdyttämisaika mennään yhdessä. Tuotiin myös esille se, että tiimissä, jossa uusi työntekijä työskentelee,



jokaisella tiimin jäsenellä on perehdyttämismvastuu. Muistutettiin siitä, että yksi Osuuspankki -ryhmän arvoista on vastuullisuus, koska sopii myös tähän tilanteeseen.

Pankissa B pidettiin tärkeänä sitä, että tiedotetaan koko henkilökunnalle ajoissa siitä, että uusi henkilö on tulossa työyhteisöön. On tärkeää selvittää kaikille mitä tulee tapahtumaan.

### **Mitä kaikkea pitää perehdyttää pankissa? Listaa asioita.**

Kaikissa pankeissa perehdytyksessä lähdetään liikkeelle kaikille yhteisistä asioista muun muassa talon tavoille perehdyttäminen. Pankeissa A ja C korostettiin turvallisuuteen liittyvien asioiden perehdyttämistä esimerkiksi pankkisalaisuus asia. Yhteisiä asioita tuotiin esille muun muassa pankin C haastattelussa, joita olivat sovellusten ja tietojärjestelmien opettelu, henkilöstöhallinnointiin liittyvät asiat esimerkkinä kuinka kirjataan ylityöt, ruokatunnit, tauot, työajat ja työterveys. Pankeissa A sekä C korostettiin OP- Pohjola -ryhmään ja osuustoimintaan perehdyttämisen tärkeyttä.

Pankissa A alkuperehdyttäminen tapahtuu keskitetysti. Ensimmäinen työpäivä ollaan omissa konttorissa ja sen jälkeen alkaa keskitetty perehdyttäminen pankin pääkonttorissa. Pankin HR osasto hoitaa monet työsuhteen aloittamiseen liittyvät asiat, kuten työsopimuksen allekirjoittaminen ja kulkukortit. Kesätyöntekijöille järjestetään viikon kestävä alkuperehdyttäminen pankin pääkonttorissa, jonka jälkeen he siirtyvät omiin konttoreihinsa. Alkuperehdyttäminen hoidetaan pankissa B niin, että pankin HR ihminen käy pitämässä kyseisessä konttorissa perehdytystä uudelle henkilölle muutamina päivinä (alle viikko). Mikäli tähän konttoriin on tulossa kesätyöntekijä, menee hän pankin pääkonttoriin kesätyöntekijöiden perehdytyspäiville toukokuussa, jossa alku perehdyttäminen hoidetaan. Pankissa C kaikki perehdyttämiseen liittyvät järjestelyt hoidetaan oman väen voimin.

Kaikissa pankeissa siirrytään oman työtehtävän opetteluun sitten, kun on käyty läpi yleiset asiat. Sitteen lähdetään katsomaan lähiperehdyttäjän kanssa, että millä tavalla perehdyttämistä lähdetään viemään eteenpäin. Pankissa A oman työnkuvan opettelu lähtee siitä, että muodostetaan ensin iso kuva ja sitten lähdetään katsomaan tarkemmin jokaista osa- aluetta. Myös pankin C haastateltava kertoi tekevänsä samansuuntaisesti perehdyttämisessä.

Kaikkien pankkien haastatteluissa tuotiin esille myyntivalmentaminen. Erityisesti pankeissa B ja C korostettiin sen merkitystä. Pankin B haastattelussa tuotiin esille se, että tarvittaessa myyntivalmentamista voidaan käydä tulokkaan kanssa läpi arjessa jutustellen ja yhdessä miettien, esimerkiksi hyviä kommentteja myyntitapahtumiin. Pankissa C myyntivalmennusten järjestäminen on toteutettu niin, että yksilövalmennuksen sijaista koko konttorin väelle on järjestetty yhteisiä valmennustuokioita.

Tärkeitä asioita perehdyttämisessä oli pankin C haastattelussa myös tiedonhankinnan opettaminen eli opetetaan mistä löytää mitään tietoa, esimerkiksi mistä löytää tietyt tiedot Opinelistä. Samoin pankissa A viitattiin tiedon omatoimiseen hankintaan. Toinen asia, jonka tärkeyttä korostettiin pankissa C oli se, että uusien työntekijöiden kanssa pitäisi käydä kunnolla läpi mitä tehtäviä kukakin työntekijä pankissa hoitaa, jotta tietäisi kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa. Pankki A: ssa tär-

keä asia ihan alkuvaiheessa on pankin tahtotilan esille tuominen ja sen juurruttaminen uuteen työntekijään. Pankki B: ssä pidettiin tärkeänä sitä, että tulokkaan pitää itse päästä kunnolla harjoittelemaan asioita käytännössä, ettei ole vain pelkkää teoriaopetusta.

### **Millainen ensimmäisen työpäivän tulisi olla?**

Vaikka pankeilla on eri käytäntöjä alkuperehdyttämisen järjestämisessä, kaikissa pankeissa ensimmäinen päivä vietetään aina omassa konttorissa, jossa lähiesimies ottaa tulokkaan vastaan. Päivän aikana kierretään tilat, tutustutaan työtovereihin sekä käydään läpi yleisiä asioita ja kaikki käytännön asioihin liittyvät kiviöt. Pankissa C korostettiin sitä, että olisi hyvä, että yksi ihminen olisi varannut koko päivän uuden henkilön kanssa olemiseen. Pankissa B tulokas pääsee ensimmäisenä päivänä seuraamaan tulevan lähiperehdyttäjän työntekoa ja viimeistään toisena päivänä hän pääsee itse koneen ääreen opastajan tuella. Pankeissa B ja C oltiin samoilla linjoilla siitä mikä voisi olla tärkeää ensimmäisenä päivänä tulokkaalle. Heidän mielestään positiivinen mieli uuden työn aloittamisesta oli tärkein asia. Lisäksi pankki B: ssä kommentoitiin asiaa myös niin, että tulokkaan kannalta tärkeää on, että hän osaa seuraavana päivänä tulla itsenäisesti töihin. Pankissa C korostettiin yleisen ilmapiirin tärkeyttä työyhteisössä, jotta tulokas saisi positiivisen aloituksen. Pankissa A yleensä tulokkaat haluavat päästä jo ensimmäisenä päivänä kokeilemaan konetta ja tekemään jotain työtehtäviin liittyvää.

### **Millaista perehdyttämistä tarvitaan työtehtävien muuttuessa?**

Pankkien A ja B haastatteluissa selvisi, että myös työtehtävien muuttuessa käytetään samoja perehdytysuunnitelmia, kuin uusienkin työntekijöiden kanssa. Suunnitelmat joka kerta päivitetään ja räätälöidään tarpeita vastaavaksi. Joka kerta myös käytetään nimettyä lähiperehdyttäjää. Pankissa B korostettiin kollegan avun tarpeellisuutta näissäkin perehdyttämistilanteissa. Samoin painotettiin sitä, että teorianieto voi antaa perehtyjälle näissä perehdytys tilanteissa enemmän, koska hän on jo vanha pankkilainen, joten teorian tiedon omaksuminen on helpompaa. Näiden lisäksi pankissa B tuotiin esille eräs haaste, joka liittyy työtehtävien muuttumiseen tai uusien lisätehtävien mukaan tulemiseen, mikäli työntekijä tulee samasta konttorista. Omat työt ovat siinä rasitteena, joten on haaste pystyä pitämään ne rinnalla sekä opettelemaan uutta asiaa samanaikaisesti. Pankissa A myös työtehtävien vaihtuessa käytetään keskitettyä perehdyttämistä. Rahoituksessa, varallisuuden hoidossa ja päivittäispalveluissa on viikon verran kestävä teoriasetti. Kyseisessä pankissa pidettiin tärkeänä osaamisen kehittämistä, kun henkilön osaaminen ja asiantuntijuus kasvavat, osaa hän paremmin toimia asiakastilanteissa ja tuoden esille asiakkaan tarvitsemia palveluita.

Pankissa C puolestaan ei käytetä perehdyttämissuunnitelmaa tai välttämättä yhtä tiettyä lähiperehdyttäjää, koska sille ei ole ollut pankissa tarvetta. Pienessä pankissa henkilöt tuntevat toistensa osaamisalueet ja apua voi kysyä useammaltakin henkilöltä. Näissä tilanteissa perehdyttämistä sanottiin vierihoidoksi. Uuteen työtehtävään valmistautuessa kuitenkin tilannetta kartoitetaan niin, että haastateltavan mielestä on hyvä ensin ottaa haltuun kokonaisuus ja sitten lähteä tarkemmin katsomaan eri osa-alueita. Haastateltavan mielestä ihanne olisi työtehtäviä vaihdettaessa, että vanha ja

uusi työntekijä pystyisivät työskentelemään yhdessä jonkun aikaa. C pankissa kerrottiin myös, että pankista voidaan lähettää työntekijöitä OP -ryhmän pitämiin koulutuksiin. Koulutukset on tarkoitettu henkilöille, jotka erikoistuvat sijoitukseen, rahoitukseen tai vakuutuksiin. Kurssilla annetaan teorian lisäksi omaan konttoriin jää käytännön toteutuksen harjoittelu. Sen lisäksi osallistujien tulee tehdä kotitehtäviä. Kurssit kestävät noin kuusi viikkoa yhteensä.

### **Millä tavalla perehdyttämistä pitäisi seurata?**

A pankissa käydään kerran kuussa jokaisen työntekijän kanssa valmennuskeskustelu. Perehdyttämisyksikön aikana keskusteluja käydään tilanteesta riippuen. Ohjeena keskusteluille mainittiin se, että tulokkaan kannattaa antaa tehdä asiakas kohtaamisia arjessa tarpeeksi, jotta hän osaa sanoa miten perehdyttäminen on toiminut. Perehdyttämisen seuranta pidettiin erittäin tärkeänä asiana, niin kuin kaiken muunkin tekemisen seuranta. Perehdytettyjen asioiden oppiminen pitää myös varmistaa. Vaikka perehdytys olisi viety laadukkaasti läpi, voi perehdytettävä silti tarvita lisää perehdytystä, josakin osa-alueessa. Siksi on tärkeää keskustellen käydä läpi perehdytetyt osa-alueet. Palautea pidettiin myös tärkeänä asiana kehittymisen kannalta. Perehdyttämisyksikön keskusteluissa on hyvä varmistaa ollaanko perehdyttämisessä oikealla tiellä. Perehdyttämisyksikön aikana palautekeskusteluja käydään sekä täysin uusien työntekijöiden kanssa, että työtehtäviä vaihtavien kanssa. Valmennuskeskusteluissa pankissa keskusteluun osallistuvat perehdytettävä ja valmentaja (lähiesimies). Jos tämän keskustelun yhteydessä käydään läpi perehdyttämisyksikön palauteasioita, on lähiperehdyttäjän hyvä olla mukana. Sen lisäksi keskustelusta lähtee yhteenveto myös osaamisenkehittäjälle. Tärkeänä asiana pankissa pidettiin työntekijöiden reflektointi taitojen kehittämistä eli työntekijöiden olisi hyvä analysoida omaa tekemistään ja näin kehittää itseään.

Pankissa B myyntikeskusteluja käydään jokaisen työntekijöiden kanssa kerran kuukaudessa. Perehdytystilanteissa perehdytysuunnitelmasta otetaan aina kullekin viikolle asiat, joita sen viikon aikana harjoitellaan. Kun viikko on ohi, tehdään tarkastus, että miten siinä onnistuttiin. Katsotaan myös jälkikäteen jotain tekemättä ja sillä tavoin määräytyy taas seuraavan perehdytysviikon ohjelma. Tapana on myös, että sovitaan samalla seuraava tapaamiskerta. Perehdyttämisen seurannassa haastateltavan mielestä tärkeää oli se, että ollaan mukana siellä tekemisessä. Käydään päivälläkin katsomassa, että miten perehtyjällä on mennyt ja mitä tänään on tehty. Seuraamalla saa jo aika paljon tietoa siitä millä tavalla perehdyttäminen etenee. Palautekeskusteluista mainittiin se, että sen ei tarvitse olla aina välttämättä kahden kesken pöydän ääressä keskustelu, vaan keskeistä on se, että on juonessa mukana, joten keskustelu voi tapahtua perehdytettävän sekä perehdyttäjän kanssa arjessa jutustellen. Palautekeskusteluista pidetään kolmenlaisia. Lähiesimies keskustelee perehdytettävän kanssa, hän keskustelee perehdyttäjän kanssa sekä kaikki kolme pitävät yhdessä keskusteluja. Esille nousi myös havainnoimalla tapahtuva seuranta. Konttorissa ei kuulemma vielä ole kovin paljon harrastettu kyseistä toimintaa, mutta kokoajan enenemässä määrin. Normaalisti havainnointia tehdään pari kertaa vuodessa per työntekijä. Havainnointi tarkoittaa sitä, että mennään mukaan (lähiesimies menee) perehtyjän asiakastapaamiseen ja seurataan miten tulokkaalla menee. Näiden tilanteiden pohjalta pystytään valmentamaan työntekijää entistä paremmin, kun nähdään oikeasti miten asiakastilanteet sujuvat.

Pankissa C on käytössä OP- Pohjolan tsekkauslista, joita voi tulostaa ryhmän sisäisiltä sivuilta. Siihen tehdään merkintöjä, kun joku aihe on käyty perehdyttävän kanssa läpi. Tämän lisäksi seuraamista tehdään keskustelemalla ja kyselemällä perehdyttävältä, että miten hän kokee oman tilanteensa, kaipaako hän kenties jossakin jotakin lisää kertausta ja sitten taas mitkä asiat sujuvat hyvin. Pankissa käytetään myös havainnointia. Lisäksi saadut palautteet ovat tärkeässä asemassa ja vahvistavat seuraamista. Yleensä keskusteluja työntekijöiden kanssa ei käydä suunnitelmallisesti, mutta toki jos uusi ihminen on tullut taloon, niitä käydään siinä vaiheessa enemmän. Haastateltava pohti sitä, että voisi olla hyväkin, jos keskusteluja sopisi enemmän etukäteen, niin silloin kaikki osapuolet osaisivat paremmin valmistautua niihin. Keskusteluihin osallistuvat tulokas ja lähiesimies, joka saattaa olla myös samalla lähiperehdyttäjä.

### **Miten pitkä virallisen perehdyttämisaajan tulisi pankissa olla?**

Pankin A perehdyttämissuunnitelmassa on olemassa päivämäärät milloin mikäkin asia tulee olla hoidettuna. Juvan konttorissa oli sellainen kokemus, että kyllä tavoiteaikoja voi luoda, mutta kokemuksen mukaan niitä joutuu luovimaan. Sekä pankissa B, että C korostettiin sitä, että perehdytysajan pituus riippuu paljon ihmisestä. Pankissa C kommentoitiin myös niin, että perehdytysaika riippuu työntekijän aikaisemmasta työkokemuksesta ja ylipäätään henkilön luonteesta, koska toiset omaksuvat asiat huomattavasti nopeammin, kuin toiset. Pankissa B puolestaan oltiin sitä mieltä, että perehdytysaikaan vaikuttaa se, kuinka paljon perehdyttäjä ja tulokas pääsevät yhdessä tekemään asioita, koska joskus voi tulla yllätyksiä, jotka estävät koko perehdytyksen. Pankista B kerrottiin vielä yleisesti ohjeistuksesta perehdytysaikaan liittyen, että yleisesti voidaan puhua siitä, että puolen vuoden kuluttua voisi kuvitella osaavansa jotain, oikeasti.

Pankeissa A ja C korostettiin sitä, että koskaan ei tulla täysin valmiiksi, koska aina on opittavaa. Tulokkaallekaan ei saa antaa sellaista mielikuvaa, että ”nyt se alkaa ja nyt olet valmis”.

### **Millainen uuden työntekijän tervetuloa taloon -oppaan tulisi olla?**

Pankissa A ei ole varsinaista opasta olemassa, vaan oppaana toimii keskitetyssä perehdytyksessä käytettävä Power Point esitys, jossa käydään läpi tärkeitä perusasioita. Esityksen voi halutessaan tulostaa itselleen. Pankissa B oppaana käytetään henkilöstökäsikirjaa. Sieltä löytyvät ne asiat, jotka on hyvä tietää, kun tulee kyseiseen pankkiin töihin. Käsikirjasta löytyy myös paljon muutakin asiaa ja sitä käytetään poimien uusien työntekijöiden kanssa. Pankissa C ei ole käytössä materiaalia, jota voisi verrata tervetuloa taloon -oppaaseen. Kyseiset asiat pankissa käydään läpi keskustellen ja verkkokurssien kautta. Pankin C haastattelussa tuotiin esille, että pankin koolla on merkitystä siihen, miten paljon tarvetta on tämän tyyppiselle oppaalle. Samoin, kuin muutenkin perehdyttämiseen vaikuttaa paljon se minkä kokoinen pankki on. Isommassa pankissa tiettyjen käytäntöjen takia on usein tärkeämpää, että asiat löytyvät myös oppaan muodossa.

Vinkeinä oppaan tekemistä varten kaikki pankit olivat yhtä mieltä siitä, että opas olisi hyvä tehdä sähköiseen muotoon, koska sitä on helppo päivittää. Tulokas voi halutessaan tulostaa oppaan itsel-

leen. Pieneen pankkiin sopiva opas olisi sellainen, että asiat ovat siinä lyhyesti ja ytimekkäästi esillä. Oppaan sisältöön annettuja ehdotuksia olivat: työajat, poissaolot, ruokatunti periaatteet, kahvitunti periaatteet, kuvagalleria henkilökunnasta sekä osaamisalue, turvallisuus ja toimiminen erityistilanteissa, palaverikäytännöt, henkilökuntaedut, onko yhteistä vapaa-ajan toimintaa, esimiehen yhteystiedot, henkilökuntaedut, työterveys, työ hyvinvointi, palkanlaskenta, salassapitovelvollisuus, talon tavoitteet, konttorin arvot ja pelisäännöt, OP- Pohjola -ryhmärakenne, osuustoimintamalli, vähän tietoa historiasta, tiivistelmä strategiasta, mitä tulevaisuudessa, mihinkä tähdätään, miten toimitaan, arvot ja asiakaslupaukset.

Pankissa B tuotiin heillä toimiva käytäntöä esille. Kuvagallerian antaminen uudelle ihmiselle on ollut hyvä ratkaisu, koska silloin saa nimet ja kasvot paremmin sattumaan yhteen. Sen lisäksi mukana on hyvä olla osaamisaluekin, kun kohtaa asiakkaita, niin osaa paremmin ohjata heidät muille virkailijoille.

Pankista A annettiin sellainen ohje, että päällekkäistä tietoa ei kannata lähteä laittamaan oppaaseen eli jos sama tieto löytyy helposti jo jostakin muualta. Lisäksi visuaaliseen ilmeeseen ehdotettiin Osuuspankin ilmettä ja nostatusta Osuuspankki brändille. Pankissa C ehdotettiin visuaaliseen puoleen sellaista, että parhaimman lopputuloksen voisi saada aikaan tekemällä oppaan Wordilla ja muuttamalla sen lopuksi PDF muotoon.

### **Millainen perehdyttämissuunnitelman tulisi olla?**

Pankki C: ssä ei ole käytössä varsinaista perehdyttämissuunnitelmaa, he käyttävät jo aikaisemmin mainittua tsekkauslistaa. Pankeissa A ja B on olemassa valmiit suunnitelmat, mutta joka kerta uuden työntekijän tullessa painopistealueet katsotaan uudestaan.

Tärkeitä asioita perehdyttämissuunnitelman tekemiseen tuotiin esille pankin A: n haastattelussa seuraavia. Suunnitelman pitää olla ymmärrettävä ja sen tulee olla laadittuna juuri kyseiseen tehtävään. Siihen listataan perehdytettäviä asioita aiheittain. Pankin täytyy määritellä mitä ovat kuhunkin tehtävään kuuluvat pakollisuudet. Sen tulee myös olla seurattavissa ja kaikkien perehdytykseen osallistuvien tulee tietää mitä tapahtuu ja mistä kukakin vastaa. Korostettiin, että sisältöön tulee satsata erittäin paljon ja suunnitelman täytyy vastata pankin strategista tahtotilaa. Perehdyttämissuunnitelmaa asiaa kommentoitiin myös niin, että vaikka valmiita suunnitelmia on olemassa, niin niitäkin tulee aika-ajoin kehittää. Lisäksi mainittiin se, että hyvillä suunnitelmilla ei ole virkaa, jos esimerkiksi lähiperehdyttäjä ei ehdikään omien töiden takia kunnolla perehdyttämään. Tärkeää on etukäteen käydä asiat läpi ja varmistaa, että aikaa löytyy. Suunnitelma kannattaa tehdä sen pohjalta onko kyseessä keskitetty perehdyttäminen vai ei, koska keskitetyssä perehdytyksessä monia teoria- asioita perehdytetään useammalle henkilölle yhtä aikaa.

Pankissa B kommentoitiin perehdyttämissuunnitelman tekemistä ja käyttämistä niin, että suunnitelmaan on merkitty myös käytävät OP- Pohjolan verkkokurssit, ne antavat teoria pohjan ja viitekehäyksen käytännön tekemiselle ja rytmittävät myös sitä, että missä järjestyksessä asioita käydään läpi.

Perehdyttämissuunnitelmassa pitää olla myös joustoa käytännön toteutuksen kanssa, koska sitä ei voi orgallisesti viedä eteenpäin, että kohta 1, kohta 2 ja kohta 3. Tärkeänä pidettiin sitä, että perehdytyksessä on oikeassa suhteessa sekä teoriaa, että käytännön tekemistä.

Pankista C tuli ehdotuksia perehdyttämissuunnitelman rakentamiseen. Ehdotuksena tuli sellainen, että tsekkauslistaa voisi jatkaa niin, että sinne jätetään tyhjiä välejä, jotta perehdytettävä voisi tehdä sinne omia muistiinpanojaan matkan varrella. Perehdyttämissuunnitelman rakenne kulkisi niin, että ensin on isompia pääotsikoita ja niiden alla sitten tarkemmin asioita. Suunnitelmaan ei kuitenkaan kannattaisi laittaa liian pikkutarkkaa tietoa. Haastateltava ehdotti suunnitelmaan kirjattavaksi myös tulokkaan työnkuvan, koska perehdyttäminen tähtää siihen, että henkilö pystyy toimimaan työnkuvansa mukaisesti.

Pankin A: n haastateltavan näkemyksen mukaan perehdytysuunnitelman laatiminen on erittäin tärkeää. Mikäli suunnitelmaa ei syystä tai toisesta pystytä toteuttamaan sovituksessa ajassa, aikataulun muutos on täysin mahdollista. Valmiiksi laadittu suunnitelma auttaa perehdyttäjää onnistumaan tehtävässään ja kaikki sovitut asiat tulee varmasti käytyä läpi. Pankissa C suunnitelman puolesta puhuu kommentti siitä, että suunnitelma palvelee molempia osapuolia, perehdyttäjä saa tarkistettua, että kaikki asiat on perehdytetty ja perehtyjä itse näkee suunnitelmasta mitä asioita hänen täytyy sisäistää.

### **Muuta sanottavaa perehdyttämisestä?**

Vinkkinä perehdyttämisen kehittämiseen ja perehdyttämissuunnitelman käyttöön annettiin pankista A ohjeita. Kun tehdään suunnitelma perehdyttämiseen, niin se pitää olla kaikkien työntekijöiden tiedossa, jotta jokainen pystyy myös antamaan tukensa ja sitoutumaan siihen sillä tavalla, että ymmärtää, että perehdyttämiseen kuluu aikaa, eikä sitä saa kokea taakaksi.

Pankissa C muistutettiin siitä, että perehtyjä ei ole koskaan valmis eli jossain vaiheessa on vain päästettävä irti tulokkaasta, koska koko ajan ei voi olla vieressä neuvomassa. Perehdyttämisestä ei myöskään kannata tehdä itsetarkoitusta, vaan se on nimenomaan työtehtävien hoito. Pankissa työskentely on myös sellaista, että aika pitkälle se opettaa itseään. Pankissa työskennellessä pitäisi aina muistaa se osapuoli kenen takia työtä tehdään eli asiakas. Periaatteessa, jos henkilö tulee toimeen ihmisten kanssa, niin kyllä se työstään myös suoriutuu, että loput työstä on sitten vain tekniikkaa. Hän toi esille myös asia, että esimerkiksi perehdytystilanteessa voi olla hyvä joskus kyseenalaistaa asioita, mikäli pankissa on tehty kaikki aina saman kaavan mukaan. Voisi miettiä, että onko tarpeen jatkaa samalla toimintatavalla vai voiko jopa koko työyhteisö oppia jotakin uutta. Esille tuotiin myös pieneen työyhteisöön soveltuva käytäntö. Koska on paljon eri osa- alueita mitkä uuden henkilön kanssa on käytävä läpi, liittyen esimerkiksi turvallisuuteen, jotka olisi hyvä aika- ajoin käydä koko työyhteisön kanssa läpi. Asian voisi miettiä sillä tavalla, että ei kävisikään niitä pelkästään sen perehdytyksen kautta, vaan ne olisikin yhteisiä esimerkiksi palaveri asioita, jolloin se palvelisi koko työyhteisöä.

## 5.4 Perehdyttämismateriaalien laatimisen vaiheet

Pankille luotiin kolme erilaista perehdyttämismateriaalia. Perehdyttämissuunnitelma (liite 3) on sekä perehtyjää, että yritystä varten. Tervetuloa töihin -opas (liite 4) on perehdytettävää varten. Perehdyttäjän miniopas (liite 5) on tarkoitettu pankin esimiehille sekä perehdyttäjille. Kaikki materiaalit on koottu yhdessä pankin kanssa, jotta niistä tulisi mahdollisimman paljon heidän tarpeitaan vastaavat kokonaisuudet. Ideat ja perustelut materiaalien sisältöön on saatu opinnäytetyön teoriasta, tehtyjen haastatteluiden vastauksista, OP- Pohjolan perehdyttämismateriaaleista, pankin B perehdyttämissuunnitelmasta, muista perehdyttämismateriaaleista internetissä ja kirjoissa ja sekä omista kokemuksista pankilla. Kaikki kolme materiaalia on tehty Osuuspankin ilmeen, tyylin ja värien mukaan. Vesannon Osuuspankin ja pankin A haastatteluissa kannatettiin OP -ryhmän ilmeen käyttämistä. Perehdyttämismateriaaleihin laitettiin päiväysmerkintä. Materiaaleja päivitettäessä ja muokattaessa Kankaan ja Hämäläisen (2007, 7) mukaan on tärkeää laittaa päiväys, jotta ollaan selvillä mikä versio on uusin. Seuraavissa alakappaleissa kerrotaan otteita materiaalien sisällöstä sekä niiden laatimisesta. Materiaalit ovat salaisia ja ainoastaan Vesannon Osuuspankin käytössä.

### 5.4.1 Perehdyttämissuunnitelman laatiminen

Perehdyttämissuunnitelman alussa on kohdat merkinnöille, johon kirjataan perehdytettävän nimi, lähiesimiehen nimi sekä perehdyttäjän/ perehdyttäjien nimet. Tämä siitä syystä, että selkeästi nähdään kenen suunnitelmasta on kyse. Seuraavaksi suunnitelmaan kirjataan lyhyesti henkilön toimenkuva eli mitkä ovat hänen tulevat tehtävänsä ja vastuualueensa. Perusteluna tälle on, että koko perehdyttäminen tähtää siihen, että henkilö pystyy toimimaan omatoimisesti kyseisessä työtehtävässä. Idea työnkuvan kirjaamiseen tuli pankki C: n haastattelussa. Suunnitelman alkuun laitetaan sekä henkilökohtaiset tavoitteet, että pankin yhteiset tavoitteet. Vesannon Osuuspankin haastatteluissa toivottiin tavoitteiden kirjaamista suunnitelmaan. Pankin yhteisten tavoitteiden kirjaamista perusteltiin sillä, että ne olisi hyvä olla selvillä jo alussa, jotta henkilö pystyisi alusta lähtien auttamaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Myös teoretieto on tavoitteiden merkitsemisen kannalla. Sen puolesta puhuu Viitala (2008, 357).

Itse suunnitelma on koottu sillä tavalla, että se painottuu alkuvaiheen perehdyttämiseen. Tämä tehtiin siksi, että pankilla oli ajatus sen tyyppisestä perehdyttämissuunnitelmasta. Siihen kirjatut asiat ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden avulla tulokas pääsee sisälle taloon, organisaatioon ja oppii käyttämään tarvittavia laitteita ja ohjelmia. Perehdytettävät asiat on jaettu isompiin osiin. Isompia kokonaisuuksia ovat: työsuhteen perusasiat, konttorin esittely/ toimiminen työyhteisössä, pankissa työskentely, OP- Pohjolan esittely, Vesannon Osuuspankin esittely, sähköinen toimintaympäristö ja oma työnkuva. Suunnitelmaan on laitettu näkyville myös muutama OP- Pohjolan verkkokurssi, jotka työntekijän tulee käydä heti työsuhteen alussa. Tehdyissä haastatteluissa kävi ilmi, että käytävien verkkokurssien tulisi näkyä myös suunnitelmassa. Sitä mieltä oltiin Vesannon pankissa sekä pankissa B. Perusteluna siihen on se, että kun verkkokurssit on selkeästi merkitty suunnitelmaan, ei niitä tarvitse valikoida perehdyttämisvaiheessa. Näiden lisäksi suunnitelmaan on valmiiksi laitettu työntekijöiden eri roolit. Tässä vaiheessa ei haluttu lähteä kirjamaan eri osa- alueita kunkin työtehtäviin liit-

tyen. Pankilla ajateltiin, että tilanteen mukaan suunnitelmaan voidaan sitten lähteä kirjaamaan tarkemmin eri kokonaisuuksia.

Työsuhteen perusasiat otsikon alla on nimensä mukaisia asioita. Sinne on kirjattu muun muassa työsuhteen läpikäyminen, työajat, poissaolot, ylityöt, lomat, palkka sekä työterveyteen kuuluvat käytännöt. Näiden asioiden kirjaaminen perehdyttämissuunnitelmaan on aiheellista, koska ne tulee käydä jokaisen työntekijän kanssa läpi. Vesannon Osuuspankin haastatteluissa kyseisiä asioita myös ehdotettiin suunnitelmaan.

Konttorin esittely/ toimiminen työyhteisössä osioon on laitettu Vesannon Osuuspankin ihmisten ja tilojen esittely, koska se kuuluu olennaisena osana perehdyttämiseen. Osioissa käydään läpi turvallisuuteen liittyviä asioita kyseisessä työympäristössä. Tämä osio on haluttu laittaa suunnitelmaan, koska se voi unohtua helposti perehdytystilanteessa, vaikka aihe on äärimmäisen tärkeä. Sen jälkeen käydään läpi yleisiä ohjeita työyhteisössä käyttäytymiseen, kuten tauot, ruokailu, pukeutuminen, palaverit ja yleensäkin kaikki pelisäännöt, joiden mukaan Vesannon Osuuspankissa tehdään töitä. Tähän osioon on laitettu myös puhelinkäyttäytyminen ja postituksen hoitaminen pankissa, koska ne on tärkeää käydä läpi, jotta tulokas osaa toimia oikein. Henkilökuntaedut on laitettu mukaan listaan, koska ne kiinnostavat uusia työntekijöitä ja niistä pitää muistaa kertoa, vaikka niitä ei olisikaan kovin monia. Samoin läpi käytäviä asioita ovat perehdyttämiskäytännöt ja se miten tulokkaan kanssa perehdytyksessä toimitaan, jotta hän on selvillä niistä. Tähän kuuluu muun muassa palautekeskustelukäytännöistä sopiminen. Perehdyttämiskäytännöistä kertominen tulokkaalle mainitaan tärkeänä asiana useissa haastatteluissa sekä teoriaosuudessa.

Pankissa työskentely osioissa uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi pankissa työskentelyn periaatteet ja säännöt, joiden mukaan tulee toimia. Näiden asioiden opettaminen alkuvaiheessa on ensiarvoisen tärkeää, koska pankissa työskentelyä säädellään tietyillä laeilla. Kaikkien haastateltavien kanssa tuli ilmi, että tärkeimmät pankissa työskentelyn perusteet tulee käydä läpi heti alussa. Pankissa työskentelyyn liittyen, tähän osioon on laitettu myös myyntivalmentaminen. Pankkien B ja C kanssa tästä asiasta tuli puhetta. OP- Pohjolan perehdyttämismateriaali vahvistaa myynnillisyyden korostamista nykypankkimaailmassa, koska pankissa työskentelee tänä päivänä myyjä, eikä niinkään asiakaspalvelijoita.

Organisaation esittely on laitettu omaksi aihe- alueeksi, koska siihen tulisi panostaa. Tulokkaalle on tultava selväksi mihin hän on tullut töihin, jotta hän omassa toiminnassaan osaa auttaa yritystä pääsemään päämääriinsä. Osuus toiminta ei ole välttämättä kaikille tuttua, joten myös tämän tyyppisten asioiden opettaminen kuuluu perehdyttämiseen Vesannon Osuuspankissa. Monissa haastatteluissa tuli ilmi se, että tähän osioon tulisi käyttää aikaa. OP- Pohjolan perehdyttämismateriaalit kertovat myös samaa kieltä.

Myös Vesannon Osuuspankin toimintaa on hyvä esitellä. On mielenkiintoista tietää pankin historiasta jotain. Ennen kaikkea pankin nykyinen toiminta pitää olla kaikkien työntekijöiden tiedossa.



Sähköinen toimintaympäristö on haluttu laittaa omaksi aiheeksi, koska nykyään pankkimaailmassa käytetään erittäin paljon erilaisia tietokonesovelluksia. Niiden opettelu vie jo itsessään melkoisen paljon aikaa. Listaan laitettiin jokaisen tarvitsemia sovelluksia, jotka pitää hallita. Tärkeä osio, josta pankeissa A ja C mainittiin, oli tiedonhankinnan opettaminen. Työntekijöitä tulisi opettaa miten tietoa etsitään ja mistä mitään löytyy. Tietoa on erittäin paljon saatavilla ja tarvittava tieto ei välttämättä löydy kädenkäänteessä. Tämä osio on todella tärkeä nykypankkimaailmassa.

Oma työnkuva osioissa on tarkoitus käydä läpi oma työpiste, tarvittavat työvälineet, laitteet ja tarvikkeet ynnä muut tarpeelliset asiat. Lisäksi käydään läpi työtehtävään kuuluvat vastuut ja valtuudet sekä miten työtä seurataan. Nämä ovat oleellisia perehdyttämissuunnitelmassa ja käytävä läpi tulokkaan kanssa.

Suunnitelman otsikoissa ja kappalejaoissa olen ottanut mallia pankin B perehdyttämissuunnitelmasta, OP- Pohjolan perehdyttämismateriaaleista ja muista internetissä ja kirjoissa olevista suunnitelmista. Lisäksi listaukseen on vaikuttanut myös toimeksiantaja pankki. Suunnitelmaan on laitettu paikat suorituspäivämäärälle sekä tarkastusmerkinnälle. Samoin listaan merkitään myös vastaavan perehdyttäjän nimi. Haastatteluissa korostettiin perehdyttämisen seurannan merkitystä ja sitä, että asiat pitää käydä keskustellen läpi tulokkaan kanssa vielä sen jälkeen, kun ne on opetettu. Peruste-luja asiasta löytyy myös opinnäytetyön teoriasta (Kangas ja Hämäläinen 2007, 17). Suunnitelman visuaalinen ilme on luotu käyttäen Osuuspankin tyyliä ja värejä. Perehdyttämissuunnitelma on tehty Excel taulukkoon, koska suunnitelma on taulukkomuotoinen.

Itse perehdyttämissuunnitelman valinta näiden perehdyttämismateriaalien joukkoon perustuu siihen, että sitä pidettiin pankissa tarpeellisena ja pankin työntekijöiden haastatteluissa suurimmaksi osaksi pidettiin sitä hyvänä ideana. Suunnitelma tuo muun muassa perehdyttämiseen suunnitelmallisuutta ja selkeyttä. Monet teoria lähteet, kuten esimerkiksi Kupias ja Peltola (2009, 106) pitävät suunnitelman tekemistä työyhteisöön hyvänä ratkaisuna, koska se auttaa tulokasta hahmottamaan perehdytettävät asiat. Suunnitelman käytöstä on myös hyötyä perehdyttäjille kuten Kangas ja Hämäläinen (2007, 17) toteavat, että suunnitelma toimii hyvänä muistilistana kaikille perehdyttämiseen osallistuville. OP- Pohjolan perehdyttämismateriaaleissa todetaan, että jokaiselle uudelle työntekijälle laaditaan perehdyttämissuunnitelma, tämän perusteella OP- Pohjolan -ryhmän Osuuspankeilla tulisi olla perehdyttämissuunnitelma.

#### 5.4.2 Tervetuloa töihin -oppaan laatiminen

Tervetuloa taloon -oppaalle päätettiin antaa nimeksi Tervetuloa töihin -opas. Se kertoo uudelle työntekijälle tärkeitä asioita yrityksestä ja työyhteisössä toimimisesta. Haastattelu tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin mielipiteitä siitä mitä oppaaseen tulisi laittaa. Yleisesti ottaen samat asiat tulivat vastauksissa ilmi. OP- Pohjolasta ja Vesannon Osuuspankista tuli laittaa lyhyt informaatio. Oppaasta löytyy pankin omia pelisääntöjä ja ohjeita. Niitä toivottiin niin haastatteluissa, kuin esimiehenkin taholta. Oppaaseen laitettavia asioita olivat muun muassa työaika, ruokatunnit, tauot, ylityöt, työajan

porrastus, työterveys, pukeutuminen, sisäinen viestintä, palaverit, kurssiterveiset ja pankin puhelinnumeroita.

Oppaan visuaalinen ilme on tehty OP- Pohjolan värejä ja ilmettä käyttäen, jotta se sopii Osuuspankissa käytettäväksi ja koska sitä toivottiin myös haastatteluissa. Kokonaisilme tehtiin selkeäksi niin, että opasta on helppo lukea. Pääotsikot ovat isoin kirjaimin, joten ne on helppo hahmottaa. Pohja on valkoinen ja teksti musta, joten se on helppolukuinen. Opas päätettiin tehdä sähköiseen muotoon, koska sillä tavoin sitä on helppo päivittää ja se on myös nykyaikainen. Muista pankeista ehdotettiin sähköisen oppaan tekemistä. Oppaassa on 13 sivua. Oppaalla halutaan myös viestittää OP -ryhmän sloganin tapaan yhdessä tekemisen meininkiä eli ”Yhdessä hyvä tulee.”. Opas on tehty Word ohjelmalla ja se muutettiin PDF muotoon. Näillä ohjelmilla oppaasta saatiin sopivin lopputulos. Halutessaan uusi työntekijä voi tulostaa oppaan, mikäli halutaan tutustua siihen paperisessa muodossa.

Tervetuloa töihin -opas valittiin siksi, että sitä pidettiin pankissa suurimman osan mielestä tarpeellisena. Vaikka työyhteisö ei ole iso ja monia asioita voidaan nopeasti käydä keskustellen läpi, oppimista kuitenkin nopeuttaa se, että asioihin voi tutustua myös itse lukemalla. Oppaan ideaa auttaa se, jos uusi työntekijä voisi saada oppaan käyttöönsä jo ennen työn alkua, koska Viitalan (2008, 356) mukaan oppiminen helpottuu, kun ensimmäisenä päivänä kaikki ei ole aivan uutta. Lisäksi oppaan puolesta puhuvat myös Kangas ja Hämäläinen (2007, 10), joiden mukaan kaikkea tietoa ei voi muistaa heti, joten materiaaleista on hyvä kerrata ja tarkistaa asioita.

#### 5.4.3 Perehdyttäjän minioppaan laatiminen

Vesannon Osuuspankin haastatteluja tehdessäni koettiin tarpeelliseksi koota esimiehiä ja muita perehdyttäjiä varten ohjeistuksen perehdyttämistilanteisiin, jonka nimeksi muodostui perehdyttäjän miniopas. Pankille haluttiin selkeyttä ja suunnitelmallisuutta perehdyttämiseen. Näin ollen alettiin poimia toiveita sekä ideoita ja kasata niitä yhteen. Opas koottiin sillä tavalla, että se soveltuu kyseiseen työyhteisöön. Vesannon Osuuspankissa tapahtuva perehdyttäminen on pitkälle räätälöityä perehdyttämistä, josta kerrotaan teoriaosuudessa sivulla 14. Jokaiselle tulokkaalle tehdään hänen tarpeitaan vastaava perehdyttäminen. Tässä opinnäytetyössä laadittujen perehdyttämismateriaalien myötä perehdyttämisestä tulee osaksi myös malliperehdyttämistä, koska perehdyttämiseen luodaan selkeitä ohjeita ja suuntaviivoja. Malliperehdyttämisestä kerrotaan teoriaosuudessa myös sivulla 14. Sen lisäksi malliperehdyttämisessä vastuunjaot ovat selkeämmät ja apuna käytetään suunniteltuja perehdyttämismateriaaleja.

Suurin osa asioita painottuu uuden työntekijän saapumiseen työyhteisöön. Toinen osio on perehdyttäminen työtehtävien muuttuessa tai lisätehtävien tullessa rinnalle. Kolmas osio käsittelee perehdyttämisen seuranta.

Uuden työntekijän saapumiseen työyhteisöön liittyy valmisteluja, joita pitää hoitaa ennen työntekijän saapumista. Lähiesimiehen tulee valmistella perehdyttämissuunnitelmaa. Useat lähteet teoriaosuudessa pitävät tätä tarpeellisena, samoin OP- Pohjolan perehdyttämismateriaalit. Lähiperehdyttäjän

valinta on luonnollinen tapahtuma myös tässä vaiheessa. Lähiesimiehen ja lähiperehdyttäjän tulee käydä läpi tulevaa perehdyttämistapahtumaa. Siitä kertovat myös Kupias ja Peltola (2009, 57, 82). Uuden tulokkaan saapumisesta on tiedotettava muille työyhteisön jäsenille ajoissa ja siihen liittyvät käytännöt tulee käydä läpi. Kupias ja Peltola (2009, 76) ovat tästä samaa mieltä teoriaosuudessa. Haastatteluissa useat olivat sitä mieltä, että lähiperehdyttäjä voisi miettiä etukäteen hieman tarkemmin omaa tulevaa tehtäväänsä. Perehdyttäjän minioppaaseen laitettiin tämä asia, koska hyvin suunniteltu on aina puoliksi tehty. Kaikkien tarvittavien käytännön asioiden hoitaminen ennen työntekijän saapumista on tärkeää. Pankin C:n haastateltava korosti sitä, että esimerkiksi työpiste pitäisi olla kunnossa ennen kuin työntekijä saapuu, koska se luo tunnetta, että on tervetullut.

Ensimmäisenä työpäivänä lähiesimiehen tulisi olla vastassa tulokasta. Tulokkaalle on hyvä järjestää pieni yhteinen tervetulo kahvihetki. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 104, 174) mukaan vastaanotto on todella mieleenpainuva tapahtuma, joten siitä kannattaa tehdä mahdollisimman miellyttävä. Päivän aikana tulokas voi paremmin käydä tutustumassa muihin työntekijöihin ja heidän työpisteisiinsä sekä yleensäkin taloon. Ensimmäinen päivä on lähinnä esimiehen kanssa tärkeiden ja kiireellisten asioiden läpi käymistä. Tämä käytäntö on monissa työyhteisöissä. Perehdyttämissuunnitelmaa käydään myös läpi, koska siihen on kirjattu monia asioita, joita käydään jo ensimmäisenä päivänä tulokkaan kanssa. Tulokkaasta riippuen ensimmäisenä päivänä hän voi tutustua jo omalla työpisteellä erilaisiin sovelluksiin ja ohjelmiin, joihin hänen tulee perehtyä. Haastattelujen perusteella uudelle työntekijälle olisi tärkeintä ensimmäisenä päivänä, että hän pääsee sisälle työyhteisöön, se voisi olla päivän tärkein missio.

Ensimmäisellä viikolla lähiperehdyttäjä lähtee käymään tulokkaan kanssa työnopastusta läpi. Alkuun hänen olisi hyvä hieman pohjustaa opetustuokioitaan. Useissa haastatteluissa tuli esille, että ennen varsinaisen käytännön työn aloittamista olisi hyvä saada jonkunlaista kokonaissuunnitelmaa ja teoriaa. OP- Pohjola puhuu perehdyttämismateriaaleissaan myös perehdyttäjän panostamisesta työhönsä, siksi Osuuspankissakin tulisi tehdä niin. Ensimmäisinä viikkoina uudelle työntekijälle tulee opettaa monia tärkeitä asioita. Pankin C haastattelussa tuli esille käyttökelpoinen tapa pieneen työyhteisöön. Henkilökohtaisen opetuksen sijasta joitakin tärkeitä asioita voisi käydä aika-ajoin koko työyhteisön voimin läpi esimerkiksi aamupalaverissa. Tällaisia asioita voisivat olla muun muassa turvallisuusasiat ja myyntivalmentaminen.

Toinen iso kokonaisuus perehdyttäjän minioppaassa oli perehdyttäminen työtehtävien muuttuessa tai lisätehtävien mukaan tullessa. Näihin tilanteisiin haastatteluiden mukaan kaivattiin pankilla enemmän panostusta. Toivottiin, että lähiesimies käy kunnolla asian läpi työntekijän kanssa eli mitä lähdetään tekemään, millä aikataululla ja kenen kanssa työntekijä perehtyy asioihin. Toivottiin rauhaa ja aikaa uusiin asioihin perehtymiseen. Haastatteluissa ehdotettiin työpari käytäntöä eli otetaan työparin kanssa muun muassa asiakkaita yhdessä vastaan. Nämä kirjattiin perehdyttäjän minioppaaseen, koska vanhat työntekijätkin tarvitsevat perehdyttämistä siirtyessään uusiin tehtäviin. Kolmannessa osiossa käsiteltiin perehdyttämisen seuranta. Kaikissa neljän pankin haastatteluissa tätä asiaa korostettiin. Myös OP- Pohjolan perehdyttämismateriaaleissa kehoitetaan seuraamaan perehdyttämistä. Palautekeskusteluja kaivattiin haastateltavien mielestä enemmän. Ilman palautetta ei

voi kehittyä. Muun muassa teoriaosuudessa Meretniemi (2012, 105) puhuu siitä. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että haastatteluja tulisi käydä useampia perehdyttämisen aikana. Keskustelu voi olla pankki B: n haastateltavan mielestä myös arjessa tapahtuvaa jutustelua, eikä aina tarvita varata virallista keskusteluaikaa. Hänen mukaansa myös havainnointia voisi käyttää perehdyttämisen seuraamisessa eli esimies menee mukaan perehtyjän asiakastapaamiseen ja tämän pohjalta antaa hänelle palautetta. Nämä käytännöt lisättiin myös oppaaseen.

Perehdyttäjän minioppaan Visuaalinen ilme noudattaa OP- Pohjolan värejä ja ilmettä. Opas on tehty Word ohjelmalla ja se on kolme sivua pitkä. Käytäntöjen muuttuessa opasta on helppo päivittää.

## 6 OPINNÄYTETYÖN ONNISTUMISEN POHDINTA JA OMAN AMMATILLISEN KASVUN KEHITTYMINEN

Tämän työn tarkoituksena oli tehdä perehdyttämistä tukevaa materiaalia Vesannon Osuuspankkiin. Työn tuloksena laadittiin kolme erilaista perehdyttämismateriaalia. Näin ollen työlle asetettu tavoite saavutettiin. Materiaalien kokoamisen tueksi koottiin kattava teoreettinen osuus. Teoriatietoa varten apuna käytettiin Savonia ammattikorkeakoulun kirjastoa, Varkauden kaupungin kirjastoa, Jyväskylän kaupungin kirjastoa sekä Kouvolan maakuntakirjastoa. Näiden lisäksi teoriaa löytyi myös sähköisinä versioina.

Opinnäytetyössä toteutettu laadullinen tutkimus oli hyödyllinen, koska sen avulla saatiin Vesannon Osuuspankin työntekijöiltä paljon käyttökelpoisia kehitysideoita, ajatellen pankissa tapahtuvaa perehdyttämistä. Mielestäni haastattelut kertoivat siitä, että perehdyttämistä tulee enemmän suunnitella ja sen toteuttamiseen tulee varata enemmän aikaa. Toteutettu benchmarking toimi myös mielestäni, ainakin jokseenkin hyvin. Kolmen muun pankin haastattelujen tuloksena pystyttiin löytämään joitakin ideoita hyödynnettäväksi Vesannon pankissa. Mielestäni perehdyttämiseen vaikuttaa organisaation koko. Isompien pankkien haastatteluissa huomasi sen, että perehdyttämistä ei voi toteuttaa täysin samalla tavalla pienessä pankissa.

Perehdyttämissuunnitelman rakentamiseen saatiin haastatteluissa paljon ideoita. Isommista pankeissa saatuja ideoita piti soveltaa, jotta niitä pystyi suunnitelmassa hyödyntämään. Pieneen työyhteisöön ei kannata lähteä tekemään turhan suuritoista perehdyttämissuunnitelmaa, koska perehdyttäminen hoidetaan käytännössä hieman eri tavalla, kuin isommassa työyhteisössä. Liiallinen suunnitelmallisuus tekee pienen työyhteisön perehdyttämisestä liian jäykkää. Perehdyttämissuunnitelmasta tuli selkeä listaus asioista, joita uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi.

Tervetuloa töihin -oppaasta ei lähdetty tekemään liian pitkää, koska silloin se ei palvelisi tarkoitustaan. Riittävää on laittaa tärkeimmät tiedot työyhteisöstä ja siellä toimimisesta. Osuuspankin työntekijät voivat opiskella pankkialaan ja OP- Pohjolaan liittyviä asioita OP: n verkkokursseina, joten päällekkäistä tietoa ei oppaaseen kovinkaan paljon haluttu laittaa. Oppaaseen saatiin aikaiseksi raikas ja OP: n ilmeen mukainen tyyli, josta uusi työntekijä saa tarvitsemansa tiedot.

Perehdyttäjän minioppaan tekeminen antaa pankille ohjeita perehdyttämistilanteisiin. Perehdyttämisen onnistuminen riippuu paljolti, hyvistä ohjeista huolimatta, siitä miten paljon työyhteisö todella käytännössä panostaa ja käyttää aikaa perehdyttämiseen. Itse pidän tärkeänä tiettyjen käytäntöjen luomista, mutta pieneen työyhteisöön eivät sovi liian tiukat ohjeet ja aikataulut. Listaani laitettiin tärkeimpiä käytäntöjä, joiden avulla perehdyttämisestä saadaan selkeämpää.

Kokonaisuudessaan materiaalien tekeminen onnistui kohtuullisen hyvin. Uskon, että pankki voi käyttää materiaaleja seuraavan kerran perehdytystilanteessa. Tämän jälkeen nähdään todellisuudessa niiden käyttökelpoisuus ja toimivuus. Sen pohjalta materiaaleja pystytään muokkaamaan haluttuun suuntaan, mikäli ne kaipaavat päivitystä.

Omasta mielestäni opinnäytetyön aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja olen tyytyväinen aihevalintaani. Työtä tehdessä sain paljon hyödyllistä tietoa perehdyttämisestä. Tuntuu siltä, että sain luotua hyvän tietopaketin siitä, miten perehdyttäminen pitäisi hoitaa. Seuraavan kerran uuteen työpaikkaan mennessä, asioita katsoo aivan uusin silmin. Olen oivaltanut, että uuden työntekijän kannattaa itse ottaa mahdollisimman aktiivinen rooli, jotta edesauttaa omaa oppimistaan. Myös oman oppimistavan ymmärtäminen on tärkeää uuden oppimisessa. Toivottavasti itse osaan jatkossa toimia myös aktiivisesti niin, että muut tulokkaat pääsevät nopeammin kiinni itse työhön sekä työyhteisöön. Itselle on alkanut nousta erilaisia toiveita työnantajaa kohtaan. Kun on tutustunut hyviin perehdyttämiskäytäntöihin, niin osaa ehkä antaa palautetta ja vaatia tai ainakin kyseenalaistaa tiettyjä asioita. Uskon, että tästä tietopaketista on hyötyä koko loppu työelämän ajaksi.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut hyvä ja kasvattava projekti. Työ syntyi melko helposti ja pidin työskentelystä. Pidän itsenäisestä työskentelystä ja siitä, että voin tehdä oman aikataulun tekemilleni asioille. Projektin edetessä olen oppinut monia asioita, muun muassa ajankäyttöä ja päätöksentekokykyä. Lisäksi teemahaastatteluiden tekeminen oli uusi ja opettava kokemus. Siinäkin huomasi kehittyvänsä, kun vertasi jälkepäin ensimmäistä ja viimeistä haastattelua. Oman haastattelutavan kuunteleminen nauhurilta on myös opettavaa. Itseään voi kehittää, kun tietää ja ymmärtää ensin omia heikkouksiaan. Haastatteluita tehdessä hankalaa oli se, että pöydän toisella puolella saattoi olla pankkialan ammattilainen. Kaikkien haastatteluvastauksen ymmärtäminen oli haastavaa, koska itse on vasta aloittelijana. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen tekemääni opinnäytetyöhön ja se on mielestäni onnistunut.

## LÄHTEET

AALTOLA, Juhani, AARNOS, Eila, ESKOLA, Jari, GRÖNFORS, Martti, HAKALA, Juha T., HEIKKINEN, Hannu L. T., NIIKKO, Anneli, ROPO, Eero, SAARELA- KINNUNEN, Maria, SALOVIITA, Timo, SIEKKINEN, Kirsi, SYRJÄLÄ, Leena, VALLI, Raine, VASTAMÄKI, Jaana ja ÅHLBERG, Mauri 2010. [Toim.] Ik-kunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: PS- kustannus.

AARNIKOIVU, Henrietta 2010. Työelämätaidot. Juva: WSOYpro.

FINANSSIALAN KESKUSLIITTO [2014?]. Finanssialan perusteet. [verkkokurssi]. [Viitattu 2014-02-09.] Saatavissa: <http://www.fkl.fi/finanssialanperusteet/>

HEIKKILÄ, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. 7.- 8. painos. Helsinki: Edita.

HELSILÄ, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.

HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Tallinna: Gaudeamus.

HOKKANEN, Simo, MÄKELÄ, Tapio ja TAATILA, Vesa 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

HYPPÄNEN, Riitta 2009. Esimiesosaaminen. 1.- 2. painos. Helsinki: Edita.

JUHOLIN, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WSOYpro.

KANGAS, Pirkko ja HÄMÄLÄINEN, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

KAUHANEN, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Vantaa: WSOY.

KJELIN, Eija ja KUUSISTO, Pia- Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum.

KONTKANEN, Erkki 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Finva.

KUPIAS, Päivi ja PELTOLA, Riitta 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia.

KUUSELA, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro.

LAKI YHTEISTOIMINNASTA YRITYKSISSÄ. L 2007/334. Finlex. Lainsäädäntö. [verkkoaineisto.] [Viitattu 2014-09-09.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

LINDHOLM, Tommi, PAJUNEN, Riikka ja SALMINEN, Jari 2012. Keskustele ja kehity. Helsinki: J- Impact.

MERETNIEMI, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

NUMMELIN, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WSOYPro.

OP- POHJOLA -RYHMÄ 2014. OP- Pohjola osk. [Viitattu 2014-06-18.] Saatavissa: <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-osk?id=80107&srcpl=8>

OP- POHJOLA -RYHMÄ 2014. OP- Pohjola -ryhmä lyhyesti. [Viitattu 2014-06-18.] Saatavissa: <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma?id=80100&srcpl=1>

OP- POHJOLA -RYHMÄ 2014. Osuuspankit. Pankin esittely. [Viitattu 2014-08-05.] Saatavissa: <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/osuuspankit/pankin-esittely?cid=151146059&srcpl=3>

OP- POHJOLA -RYHMÄ 2014-02-10. Perehdyttämismateriaali. Sijainti: OP- Pohjola [intranet]. (salainen)

OP- POHJOLA -RYHMÄ 2014. Tietoa osuuspankkien ja Helsingin OP Pankin toiminnasta. [Viitattu 2014-06-18.] Saatavissa: <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/osuuspankit?id=81200&srcpl=8>

PANKKI B 2014-06-30. Perehdytysuunnitelma. (salainen)

POHJOLA 2014. Strategia ja arvot. [Viitattu 2014-06-18.] Saatavissa: <https://www.pohjola.fi/pohjola/konserni/strategia-ja-arvot?id=352000&srcpl=8>

POHJOLA 2014. Vakuutustoiminnan riskien hallinta. [Viitattu 2014-06-18.] Saatavissa: <https://www.pohjola.fi/pohjola/sijoittajasuhteet/riskit-ja-vakavaraisuus/riskienhallinnan-periaatteet/vakuutustoiminnan-riskienhallinta?id=333106>

SUOMEN NLP- YHDISTYS 2014. NLP lyhyesti. [verkkoaineisto] [Viitattu 2014-09-10.] Saatavissa: <http://www.nlpyhdistys.fi/nlp-tietoa/nlp-lyhyesti>

TERVETULOJA TAMPEREEN TEKIJÄKSI. [verkkoaineisto] [Viitattu 2014-07-10.] Saatavissa: [http://www.tampere.fi/material/attachments/u/6AcMSmUY8/Uuden\\_henkiloston\\_opas.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/u/6AcMSmUY8/Uuden_henkiloston_opas.pdf)

TYÖSOPIMUSLAKI. L 2001/55. Finlex. Lainsäädäntö. [verkkoaineisto.] [Viitattu 2014-09-09.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>



TYÖTURVALLISUUSLAKI. L 2002/738. Finlex. Lainsäädäntö. [verkkoaineisto.] [Vitetty 2014-09-09.]  
Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

VESANNON OSUUSPANKKI- esite 2014.

VIITALA, Riitta 2008. Johda osaamista! 3. painos. Keuruu: Infor.

ÖSTERBERG, Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinginseudun kauppaka-  
mari.

## LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO VESANNON OSUUSPANKIN TYÖNTEKIJÖILLE

1. Mitä mieltä olet nykyisistä perehdyttämisjärjestelyistä/ toimenpiteistä?
2. Mitä liittyy perehdyttämisen suunnitteluun?
3. Mitä kaikkea pankissa pitää perehdyttää? Listaa asioita.
4. Millainen ensimmäisen työpäivän tulisi olla?
5. Millaista perehdyttämistä tarvitaan työtehtävien muuttuessa?
6. Millä tavalla perehdyttämistä pitäisi seurata?
7. Millainen uuden työntekijän tervetuloa taloon -oppaan tulisi olla?
8. Millainen perehdyttämissuunnitelman tulisi olla?
9. Onko sinulla kokemuksia hyvistä perehdyttämiskäytännöistä muilla työpaikoilla?
10. Muuta sanottavaa perehdyttämisestä?

## LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO MUIDEN PANKKIEN PEREHDYTTÄJILLE

1. Mitä kaikkea tulee ottaa huomioon perehdyttämisessä pankkialalla?
2. Mitä liittyy perehdyttämisen suunnitteluun?
3. Mitä kaikkea pitää perehdyttää pankissa? Listaa asioita.
4. Millainen ensimmäisen työpäivän tulisi olla?
5. Millaista perehdyttämistä tarvitaan työtehtävien muuttuessa?
6. Millä tavalla perehdyttämistä pitäisi seurata?
7. Miten pitkä virallisen perehdyttämisaajan tulisi pankissa olla?
8. Millainen uuden työntekijän tervetuloa taloon oppaan tulisi olla?
9. Millainen perehdyttämissuunnitelman tulisi olla?
10. Muuta sanottavaa perehdyttämisestä?