

PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case: Päijät-Hämeen Osuuspankki

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2007
Katri Ranta

Opinnäytetyö, 89 sivua, 14 liitesivua

Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

Tämä kehittämishanke käsittelee perehdyttämisprosessin kehittämistä pankissa. Prosessia lähdettiin kehittämään, koska halutaan pysyä kilpailukykyisenä erittäin kilpaillulla toimialalla. Pankissa on aiemmin ollut käytössä perehdyttämisohje.

Teoreettisessa osassa käsitellään strategista ajattelua, strategiaa sekä strategista henkilöstöjohtamista. Prosessin kehittämisessä lähdetään liikkeelle pankkitoimialasta, pankkiryhmän ja Päijät-Hämeen Osuuspankin strategiasta, visiosta ja arvoista. Tutkimusstrategiana on toimintatutkimus.

Opinnäytetyössä kehitettiin pankille perehdyttämisprosessi. Prosessin avulla saadaan uusi tulokas ja pitkään työstä pois ollut tai uusiin tehtäviin siirtyvä työntekijä nopeasti ja tehokkaasti toteuttamaan omaa tavoitteellista työtänsä pankin strategian mukaisesti. Samalla luotiin perehdyttämisprosessin kehittäminen jatkuvaksi ja itsestään selväksi osaksi yrityksen toimintaa. Prosessin kehittämisessä pyrittiin parantamaan sekä organisaation tehokkuutta että työntekijöiden hyvinvointia.

Perehdyttämisprosessin kehittämisen olen perustellut tutkimustuloksilla sekä teoreettisin perusteluin. Työn empiirinen osuus koostuu pankin kehittämishenkilöiden haastatteluista, perehdytetyille tehdystä lomakekyselystä sekä perehdyttäjien ryhmähaastattelusta. Tutkimuksilla on selvitetty pankin tavoitteet, perehdyttäjien ajatukset sekä tulokkaiden toiveet ja odotukset. On pyritty huomioimaan ja ymmärtämään yksilöiden persoonallisuudet, vuorovaikutus sekä osallistuminen prosessin jatkokehittämiseen.

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Niissä toimivat ihmiset muuttavat ja kehittävät toimintamallejaan jatkuvasti vastaamaan paremmin toimintaympäristön muutoksia. Organisaation oppiminen edellyttää jatkuvaa parantamista. Tulevaisuuden ja nykyhetken käsitys on, että ihminen on oppimiskykyinen ja kehittyvä olento ja työ on dynaamista ja vaatimuksiltaan muuttuvaa. Nämä asiat vaikuttavat perehdyttämisen haasteisiin ja otettiin huomioon perehdyttämisprosessissa.

Prosessi saatiin kehitettyä tavoitteiden mukaiseksi. Alkuperäinen tutkimusongelma saatiin selvitettyä ja prosessista saatiin sellainen toimintamalli, jota kaivattiinkin. Pankin kehittämishenkilöstö on prosessiin erittäin tyytyväinen.

Avainsanat: Strateginen henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen

Thesis, 89 pages, 14 appendices

Spring 2007

ABSTRACT

This thesis deals with the development of induction process in the bank. The aim of the process development is to remain competitive in the highly competitive business. There has been induction instructions in use earlier in the bank.

The theoretical part consists of strategic thinking, strategy and strategic human resource management. The development process starts with bank industry and the strategy, vision and values of bank group and Päijät-Hämeen Osuuspankki. Research strategy is action research.

With the help of the defined process the newcomer will fast and effectively execute his / her own target oriented work according to bank's strategy. At the same time the development of the induction process was created as a continuous and obvious part of the company's operations. The aim of the development of the induction process is to improve organizational effectiveness and the well-being of the personnel.

I have stated the development of the induction process both with research results and theoretical explanations. The empiric part of the survey consists of interviews of bank's development personnel, form enquiries conducted for newcomers and group interviews for advisors. Bank's targets, thoughts of advisors and the hopes and expectations of newcomers have been found out by research. It has been attempted to take into account and to understand the personality of the individuals, interaction and participation in the further development of the process.

Organizations face constant changes. In the middle people change and develop their operational models to adopt better in the changes of the environment. The learning of the organization requires continuous improvements. The future and present opinion is that human is capable of learning and that work environment is dynamic and requirements are constantly changing. These issues affect the challenges of the induction and they were taken into account in the induction process.

The process was improved according to the targets. The original research problem was solved and the operational model of the process fulfilled the needs. Bank's development personnel are very pleased with the process.

Key words: Strategic human resource management, induction

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 2 |
| 1.1 | Tavoitteet | 2 |
| 1.2 | Taustatiedot | 2 |
| 1.3 | Tutkimuskysymys ja -asetelma | 3 |
| 2 | STRATEGINEN AJATTELU PEREHDYTTÄMISEN LÄHTÖKOHTA..... | 4 |
| 2.1 | Strateginen ajattelu, strategia ja strateginen henkilöstöjohtaminen..... | 5 |
| 2.2 | Rekrytointi perehdyttämisen perusta | 8 |
| 2.3 | Perehdyttäminen strategisen johtamisen osa-alue | 12 |
| 2.4 | Perehdyttämisprosessin sisältö | 14 |
| 3 | PANKKIALA JA PANKIN TOIMINTAYMPÄRISTÖ..... | 21 |
| 3.1 | Pankkialan työtehtävät ja työn tekemiseen tarvittavat ominaisuudet..... | 23 |
| 3.2 | OP-ryhmä..... | 25 |
| 3.2.1 | OP-ryhmän perustehtävä | 26 |
| 3.2.2 | OP-ryhmän arvot | 26 |
| 3.2.3 | OP-ryhmän päämäärä | 27 |
| 3.3 | Päijät-Hämeen Osuuspankki..... | 28 |
| 3.3.1 | Kuvaus pankin strategiasta | 29 |
| 3.3.2 | Kuvaus pankin henkilöstöstrategiasta ja henkilöstöjohtamisesta..... | 29 |
| 4 | PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMISEN TOTEUTUS..... | 30 |
| 4.1 | Perehdyttämisprosessin hyödynsaajat | 34 |
| 4.2 | Perehdyttämisen kohderyhmät | 35 |

| | |
|---|----|
| 4.3 Resurssit ja aikataulu | 36 |
| 4.4 Riskianalyysi | 37 |
| 5 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI | 39 |
| 5.1 Avoin haastattelu | 39 |
| 5.2. Kyselyhaastattelu..... | 41 |
| 5.3 Ryhmähaastattelu..... | 50 |
| 5.3.1 Tämänhetkinen perehdytysohje..... | 51 |
| 5.3.2 Perehdyttäjien näkemyksiä kehittämistarpeista..... | 52 |
| 5.3.3 Perehdyttäjän työn hyödyt..... | 53 |
| 5.3.4 Ryhmähaastattelun keskustelluimmat aiheet..... | 54 |
| 6 POP:N PEREHDYTTÄMISPROSESSI..... | 56 |
| 6.1 Suunnittelun muistilista | 56 |
| 6.2 Tulokkaan ensimmäisen päivän ohjelma..... | 58 |
| 6.3 Tervetuloa Päijät-Hämeen Osuuspankkiin -esite | 61 |
| 6.4 Perehdyttämisojelma | 61 |
| 6.5 Kesätyöntekijöiden perehdyttämispäivät..... | 66 |
| 6.6 Palautelomake..... | 69 |
| 7 PEREHDYTTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI JA JALKAUTTAMINEN.. | 72 |
| 7.1 Perehdyttämisprosessiin tehdyt muutokset..... | 72 |
| 7.1.1 Perehdyttämisprosessin ensimmäisen testauksen arviointi | 73 |
| 7.1.2 Perehdyttämisprosessin toisen testauksen arviointi..... | 75 |
| 7.2 Prosessin jalkauttaminen | 77 |

| | | |
|-----|-----------------------------------|----|
| 7.3 | Prosessin hyödyt pankille | 79 |
| 7.4 | Minä kehittäjänä | 79 |
| 8 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO..... | 81 |
| | LÄHTEET | 86 |
| | LIITTEET | 90 |

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on yksi tärkeä osa-alue yrityksen strategian toteuttamisessa. Sitä pidetään jopa yrityksen kilpailuetuna ja tärkeänä tekijänä pysyä mukana kilpailutilanteessa. Perehdyttämisellä on huomattava merkitys uuden työntekijän yrityskuvan luomisessa sekä tutustuttamisessa työyhteisöön, sen toimintatapoihin ja työtovereihin. Kehittämishankkeen johdannossa käsittelem hankkeen tavoitteita, taustatietoja, tutkimuskysymystä ja -asetelmaa.

1.1 Tavoitteet

Kehittämishankkeeni tavoitteena on luoda Päijät-Hämeen Osuuspankille selkeä perehdyttämisprosessi, jolla saadaan uudet työntekijät nopeasti tutuiksi yrityksen työympäristön kanssa sekä hoitamaan tehokkaasti omaa tulevaa työtänsä. Prosessia voidaan soveltaa myös työtehtävistä toiseen siirtyville sekä pitkään työstä poissaolleeille työntekijöille. Perehdyttämisprosessin tavoitteena on myös järjestyttää perehdyttäminen siten, että muiden työntekijöiden työnteko ei kärsi perehdyttämisestä. Prosessi auttaa tekemään perehdytettävän kanssa selkeän perehdyttämishojelman, jonka avulla perehdyttämistä hoidetaan. Tehdään myös selkeä työnjako perehdyttäjien välille.

Perehdyttämisprosessin avulla luodaan Päijät-Hämeen Osuuspankille mahdollisuus pysyä mukana kilpailussa, vaikka uusia työntekijöitä tuleekin mukaan työntekoon. Tulokkaan tulee heti alusta lähtien ymmärtää myynnin tärkeys pankkimaailmassa, ja hänet tulee saada innostumaan myyntityöstä ja tavoitteiden saavuttamisesta alusta alkaen. Perehdyttämisprosessin avulla luodaan myönteinen asenne työhön, pankkiin ja työtovereihin. Tulokkaan tulee kokea olonsa turvallisiksi sekä arvostetuksi ja siten sitoutua ja motivoitua pankin strategiaan. Prosessin tarkoituksena on myös saada myöhemmin tietoa uudesta työntekijästä, hänen perehdyttämisestään ja atk-ohjelmien käyttöoikeuksista. Perehdyttämistä seurataan jatkossa prosessin mukaisesti ja sitä pystytään päivittämään tarpeen vaatiessa.

1.2 Taustatiedot

Päijät-Hämeen Osuuspankkiin (POP:iin) on viime vuosina perehdytetty useita henkilöitä. Vuosien 2003-2006 alkuvuoden aikana perehdytetyistä 31 on edelleenkin töissä POP:ssa. Tämä kertoo perehdyttämisen tarpeesta. Näin isossa pankissa tapahtuu paljon muutoksia: on ollut useita äitiyslomia, eläkkeelle jääntiä ja mm. työkiertoja toisiin osuuspankkeihin. Uusia työntekijöitä on palkattu vakituisiksi työntekijöiksi ja perehdyttämistä on tarvittu myös esimerkiksi kesätyöntekijöiden kohdalla. Tänä päivänä onkin hyvin yleistä, että palkataan määräaikaista työntekijöitä. Osuuspankilta niitä löytyy myös. Palkataan tarpeen vaatiessa apuvoimia tiettyihin työtehtäviin, sijaisuuksiin sekä kesätyöntekijöiksi. Tällaisten tilapäisten apuvoimien työsuhde on yleensä määräaikainen.

Tällä hetkellä Päijät-Hämeen Osuuspankissa on olemassa perehdyttämisohje (LIITE 1). Paperinen ohje on päivitetty virallisesti viimeksi vuonna 2002 mutta käytännössä ohjeistusta on jonkun verran kehitetty. Ohje sisältää perehdyttämisen läpikäytävät osaamisalueet, karkean aikataulun sekä vastuuhenkilön. Perehdyttäminen toteutetaan Päijät-Hämeen Osuuspankissa keskitetysti pääkonttorissa.

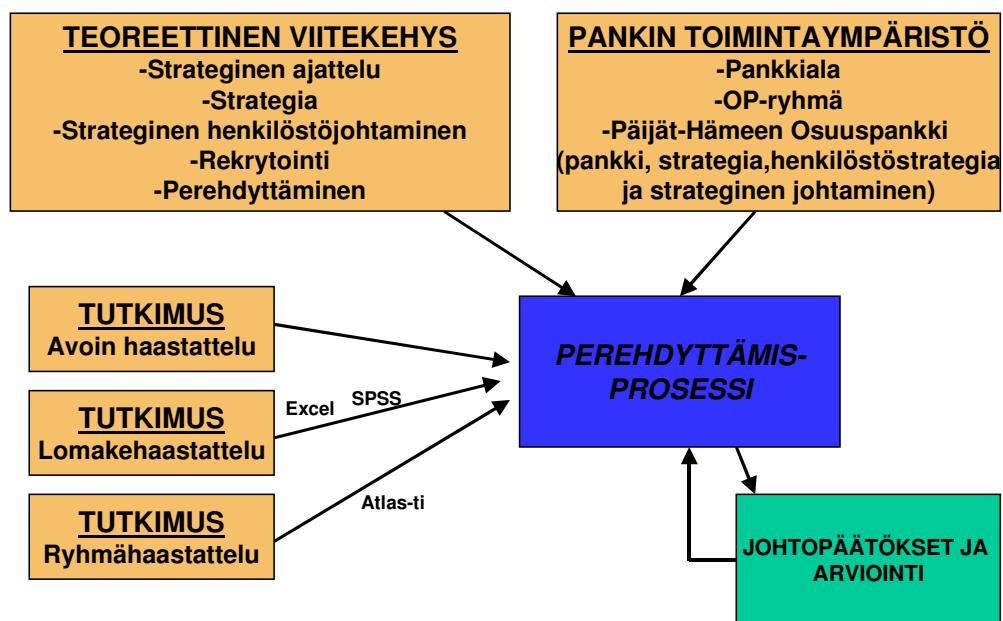
Perehdyttämisohjeessa uusi työntekijä on saanut opastusta opetettavasta aiheesta, mutta monesti perehdyttäjä on opastanut häntä oman työnsä ohessa. Tällöin perehdyttäminen ei välttämättä ole ollut niin tehokasta kuin on mahdollista olla. Uudet työntekijät ovat myös kovasti lueskelleet uusia asioita koneelta ja käyttäneet itseopiskeluohjelmia. Ohjeessa ei ole huomioitu tällä hetkellä pankkialan työntekijältä tarvittavaa myynnillisyyttä.

POP:lla ei tällä hetkellä ole selkeää tapaa kerätä tietoa siitä, millaisia käyttöoikeuksia kullakin työntekijällä on atk-ohjelmissa. Tieto on hajallaan eri paikoissa. Tarkoitukseni oli prosessin kehittämisen yhteydessä suunnitella pankille lomake, joka täytetään uuden työntekijän tullessa pankkiin. Lomakkeesta löytyvät myöhemminkin tiedot käyttöoikeuksista, jos näitä tietoja pitää päivittää tai käyttöoikeudet syystä tai toisesta purkaa koneelta. Lomake on kuitenkin tullut pankille niin tarpeelliseksi, että ovat jo alkaneet itse kehittää sitä.

1.3 Tutkimuskysymys ja -asetelma

Kehittämishankkeessani etsitään vastaus seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Millainen perehdyttämisprosessi kehitetään Päijät-Hämeen Osuuspankkiin?



KUVIO 1. Kehittämishankkeen tutkimusasetelma

Kehittämishankkeessani kehitin pankille perehdyttämisprosessin ottaen huomioon aiheeseen liittyvän teorian, pankin toimintaympäristön sekä kehittämishankkeen tutkimusten tulokset. Prosessia testattiin, jonka jälkeen pohdittiin ja arvioitiin prosessia.

Opinnäytetyöni etenee teoreettisen viitekehyksen kautta pankin toimintaympäristön ja pankkitoimialan käsittelyyn. Seuraavaksi keskityn kehittämishankkeen toteutukseen: perehdyttämisprosessin hyödynsaajiin, perehdyttämisen kohderyhmiin, resursseihin ja aikatauluun sekä riskianalyysiin. Hankkeen sisältämien tutkimusten tulokset analysoidaan ennen kehitettyä perehdyttämisprosessia ja lopuksi arvioin hankkeen onnistuneisuutta ja mietin jatkokehittämiskohteita ennen yhteenvedoa.

2 STRATEGINEN AJATTELU PEREHDYTTÄMISEN LÄHTÖKOHTA

Perehdyttäminen on Suomessa saanut alkunsa jo toisen maailman sodan jälkeen työnohastajakoulutuksella. Silloin kasvavalla teollisuudella oli tarve saada työntekijät opastettua nopeasti massatuotantoon. Perehdyttämisen tarkoituksena oli silloin siis opettaa työntekijä hoitamaan taitavasti työnsä (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Taylorilainen ja behavioristinen käsitys ovat olleet vaikuttajia perehdyttämisessä. Taylorilaisen käsityksen mukaan on uskottu, että on vain yksi malli toteuttaa työ, jossa työn suunnittelu ja toteuttaminen on erotettu toisistaan. Behavioristisen käsityksen mukaan taas kouluttajalla on ollut keskeinen rooli ja työntekijä on tiedon vastaanottaja (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Perehdyttämismalli on laajentunut koskemaan myös työympäristöä. Nykyisinkään ei kuitenkaan korosteta kehittämistä vaan keskitytään työn hallintaan eikä osata ajatella perehdyttämistä osaksi tavoitteellista henkilöstöjohtamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

1980 ja -90 luvuilla yritykset alkoivat ymmärtämään henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden tärkeyden. Yritykset huomasivat, miten tärkeitä työntekijät ovat kilpailuetua tavoiteltaessa. Nykyisin henkilöstöjohtaminen koetaan yhdeksi nykyaikaisen yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Erityisesti strateginen henkilöstöjohtaminen on viime vuosina noussut merkittäväksi selittäväksi tekijäksi yritysten menestymiselle. Strategisessa johtamisessa yrityksen työntekijät nähdään voimavarana, ei pelkkänä kustannuksena (Kotila 2005, 5.)



KUVIO 2. Teorettinen viitekehys

Kehittämishankkeeni viitekehys lähtee liikkeelle strategisesta ajattelusta ja siirtyy strategian kautta strategiseen johtamiseen. Työ keskittyy strategisen johtamisen osa-alueeseen rekrytointiin ja sitä kautta kehittämishankkeen pääteemaan eli perehdyttämiseen.

2.1 Strateginen ajattelu, strategia ja strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen ajattelu levisi toisen maailman sodan jälkeen liike-elämään valtiollis-sotilaalliselta alueelta. Strategisessa ajattelussa tarkasteltavat elementit tiivistetysti ovat asiakkaiden tarpeiden ja kilpailutilanteen selvittäminen, asiakkaiden tarpeita tyydyttävien tuotteiden ja palvelujen ja niihin liittyvien prosessien tarkasteleminen, toimintojen organisointi ja henkilöstön osaaminen (Matinvesi 2002, 21.)

Matinveden (2002, 26)mukaan strateginen ajatteluketju sisältää seuraavat yhdeksän tasoa:

- Tarkoitus
- Liikeidea
- Arvot
- Visio

- Päämäärä
- Menestyskonsepti
- Toimintakenttä
- Keskittymisalue eli fokus
- Tulokset.

Kun strateginen ajatteluketju on konkreettinen, siinä oikeastaan paljastuu vain se, mitä yhteisö oli, on ja miksi se voi tulla. Tästä näkökulmasta strategista ajattelua voisi kutsua myös yhteisön tai yrityksen itsetuntemukseksi (Matinvesi 2002, 26.)

Strategisessa ajattelussa paneudutaan strategiamaailman selvittämiseen ja kehittämiseen. Strategia-ajattelu on se kokonaisuus, joka sisältää itse strategian ja strategisen johtamisen (Näsi & Aunola 2005, 15-16.)

Strategian voi nähdä usealla eri tavalla. Visio on näkymä, jota kohden halutaan kulkea. Strategiaa voidaan sanoa reitiksi kohti visiota. Strategia on joukko valintoja, joiden avulla visioon päästään. Strategiassa määritellään yrityksen liiketoiminnan sisältö ja laajuus. Määrityksiin kuuluvat muun muassa yrityksen toimialat, millaisilla liiketoimintakonsepteilla ja millaisilla voimavaroilla yritys aikoo toimia (Viitala 2004, 52.)

Strategia on käsitteenä hyvin epäselvä. Se voi olla toimintamalli, tapa toimia, asema markkinoilla asiakkaiden ja kilpailijoiden suhteen, päämäärä tai tavoite, suunnitelma, asioiden panemista tärkeysjärjestykseen jne. Ehkä tärkeimmät piirteet ovat suuntautuminen tulevaisuuteen, yrityksen jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen sekä suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin (Hakanen 2003.)

Itse määrittelen strategian keinoiksi, joilla saavuttaa yrityksen visio. Strategiatyöksi koen kaiken sen toiminnan, mitä yrityksessä tehdään näiden keinojen löytämiseksi, kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Yrityksen jokapäiväisen toiminnan tulisi olla strategian toteuttamista käytännössä. Edellä mainitsemani Hakasen näkemykset strategian tärkeimmistä piirteistä ovat omasta mielestäni strategian kulmakiviä.

Yrityksen toiminta-ajatuksen varmistajana strategialla on olennainen osa, yrityksen toiminta-alueen määrittäminen sisältyy strategiaan ja strategia on toiminnallinen vastaus SWOT-analyysiin. Analyysi on pohja kilpailuedun saavuttamiseksi. Strategia on myös eri tasojen (yritysstrategia, liiketoiminnallinen ja toimintokohtainen strategia) johtamista varten. Se on myös päätöksenteko- sekä vuorovaikutusmalli eri sidosryhmien kesken (Näsi & Aunola 2005, 12-13.)

Yrityksen keskeinen tekijä on osaava henkilöstö. *Strateginen henkilöstöjohtaminen* sisältää ajatuksen, että organisaatiossa on oltava määrältään riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö, joka voi toteuttaa organisaation strategiaa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on keskeinen osa muuta organisaation ja liiketoiminnan johtamista (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus, Sandberg 2007, 15.)

Strateginen johtaminen on lähtöisin 1960-luvun alkupuolelta, jolloin yritysten välinen kilpailu kiristyi kansainvälisesti. Strategisessa johtamisessa strategian ohjaamana organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat pyritään kokoamaan ja kohdistamaan mahdollisuuksien mukaan niin, että syntyy ainutlaatuinen, kestävä kilpailuasema (Kauhanen 2000, 17.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen kattaa laajasti yrityksen toiminnan eri osa-alueet. Sen tavoitteena on luoda suuntaviivoja ja valintoja, joiden avulla yrityksen elinvoimaisuus voidaan tulevaisuudessa parhaiten turvata. Yrityksen strategisen johtamisen yksi keskeinen osa-alue on henkilöstöstrategian luominen. Henkilöstöstrategiassa keskitytään tarkastelemaan liiketoimintastrategian edellyttämää osaamista ja työvoimaa, verrataan sitä nykyiseen tilanteeseen ja laaditaan suunnitelma voimavarojen turvaamiseksi (Viitala 2004, 52-53.)

Henkilöstöjohtaminen siis pitää sisällään henkilöstön osaamisen, tehtävät ja rakenteet, ilmapiirin ja kulttuurin, järjestelmät sekä ihmisten johtamisen (Viitala 2004, 53). Esimiehet halutaankin tänä päivänä nähdä ilmapiiri johtajina, työyhteisön voimavarojen kekseliäinä käyttäjinä, alaiensa luovuuden innostajina ja samaa aikaan tuloksentekijöinä (Jabe 2006, 15).

Kehittymistä johtajana voidaan kuvata Mahatma Gandhin ajatuksella:

”Päämäärä on pyrkiä tekemään huomenna kaikki hieman paremmin kuin tänään. Jatkuva kehittyminen on tie johtamisen vaativalle tasolle.” (Nair 1995, 38.)

Strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan johdon työkalua, jonka tavoitteena on henkilöstöresurssien mahdollisimman tehokas hyödyntäminen. Yritys pyrkii saamaan kilpailuedun ammattitaitoisen ja sitoutuneen henkilöstön kautta (Kotila 2005, 8.)

Strateginen johtaminen viittaa prosessimalliin, joka suunnittelun, organisoinnin, viestinnän, motivoinnin ja valvonnan kautta ”käsittelee” strategiaa. Sille on ominaista ohjeistus, aikataulutus, kurinalaisuus ja dokumentointi (Näsi & Aunola 2005, 16.)

2.2 Rekrytointi perehdyttämisen perusta

Henkilöstö on organisaation keskeisin laatutekijä. Rekrytointi eli organisaation henkilöstöhankinta sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla tarvittava työvoima saadaan hankituksi yritykseen. Rekrytointi ja perehdyttäminen ovat strategisen johtamisen osa-alueita. Perehdyttäminen on rekrytoinnin jälkeinen tapahtuma. Uuden pitkäaikaisen työntekijän palkkaaminen on verrattavissa pitkävaikutteiseen investointiin. Lyhyiden, määräaikaistenkin rekrytointipäätösten taloudellinen merkitys on suuri, kun huomioidaan perehdyttämisen ja mahdollisten laatuongelmien aiheuttamat kustannukset (Viitala 2004, 243.)

Hyvä rekrytointiprosessi on nopea, täsmällinen, luottamuksellinen, läpinäkyvä ja eettinen. Prosessin perusvaiheet ovat melko tuttuja: työntekijää haetaan ilmoituksella, suorahauulla, tietokannasta tai työnhakija ottaa itse yhteyttä –yhä useammin tämä kaikki voi käydä internetin kautta. Hakemusten jälkeen haastatellaan, usein testataan ja sitten valitaan (Ekonomilehti 2007.)

Prosessi voi kestää minuuteista kuukausiin. Rekrytointiprosessi ei oikeastaan ole muuttunut vaikka yhteyskanavat ovat lisääntyneet. Perustaltaan on kyse tiedonhankkimisesta, sen käsittelystä ja päätöksenteosta (Ekonomilehti 2007.)

Rekrytointiprosessissa yrityksellä tulee olla selkeä käsitys siitä, mitä se hakee ja mihin tehtävään. Tuloksellisessa rekrytoinnissa tehtävän määrittelyn pitää perustua yrityksen strategiaan. Rekrytointiprosessin aikana hakukriteerit voivat elää. Jälkihoito korostuu yhtenä rekrytointiprosessin tärkeänä osa-alueena. Prosessin seuranta ja palaute sen onnistumisesta ja mahdollisista ongelmista on tärkeää, jotta sekä työnantaja, työnhakija että mahdollinen rekrytointiyritys onnistuisivat tehtävässään ensi kerralla vielä paremmin (Ekonomilehti 2007.)

Osaajat ja avainhenkilöt ovat organisaatioiden menestykselle ensiarvoisen tärkeitä. Merkityksellistä on hyvän työnantajamielikuvan luominen, jotta työnhakijat eri vaihtoehtoja miettiessään kiinnostuvat organisaatiosta ja tehtävästä. Ne organisaatiot, jotka panostavat laadukkaaseen henkilövalintaan, voivat saada etulyöntiasemaa kilpailluilla työntekijämarkkinoilla. Henkilövalinnan toteutuksen perusteella myös viestitetään hakijoille, kuinka organisaatiossa kohdellaan työntekijöitä (Honkaniemi ym. 2007, 15.)

Rekrytointi on aina merkittävä investointi ja se voidaan pilata huonolla perehdyttämällä. Rekrytointi on myös henkilöstölle ja asiakkaille merkki siitä, mitä yrityksessä arvostetaan. Sisäiset rekrytoinnit ovat yhtä tärkeitä kuin ulkoiset rekrytoinnit. Panostamalla rekrytointiin yritys säästää sekä vaihtuvuus- että perehdyttämiskustannuksissa. Oikeaan osunut rekrytointi antaa pohjan sekä työssä onnistumiselle että kestäväälle työsuhteelle ja se luo myös pohjan perehdyttämälle (Kjelin & Kuusisto 2003, 73-74.)

Uuteen tehtävään osallistuvalla odotetaan nykyisin paljon: hänen odotetaan suoriutuvan hyvin työstä, kykenevän kehittämään sitä ja itseään, sopeutuvan nopeasti organisaatioon ja edistävän osaltaan sen kulttuuria ja ilmapiiriä. Ennen kaikkea uuden työntekijän odotetaan tuovan organisaatioon jotain sellaista, joka heijastuu myönteisesti asiakkaisiin saakka. Uudella työntekijällä on aina vaikutusta toiminnan laatuun ja luonteeseen (Viitala 2004, 243.)

Organisaation visio ja strategia määrittävät myös rekrytointipolitiikkaa. Tavoitteista ja toimintatavoista riippuu, minkä verran ja millaista väkeä ja osaamista tarvitaan. Strategia määrittää myös sitä, millaisia persoonia organisaation tavoitteiden saavuttaminen edellyttää (Viitala 204, 243.)

Yrityksillä on työnantajaimago markkinoilla yhtä lailla kuin niillä on yritys- tai palveluimago asiakkaiden silmissä. Työnantajaimagoa luo ensinnäkin yritys-kuva, joka puolestaan luodaan pitkälti markkinointiviestinnän avulla sekä asiakkaiden kokemusten ja uutisten kautta. Lisäksi imagoon vaikuttaa ulospäin näkyvä rekrytointipolitiikka, esimerkiksi rekrytointi-ilmoitusten luonne ja asiasisältö sekä rekrytoinnin määrä ja tiheys. Samoin siihen vaikuttaa tapa, jolla yritys ottaa vastaan ja kohtelee työntekijöitään. Palkkataso, perehdyttäminen sekä henkilöstön kehittäminen ja johtaminen ovat asioita, jotka leviävät viidakkorummun välityksellä tehokkaasti työmarkkinoilla. Ystäviltä saatu tieto on työnantajaimagon luomisessa vahvempi kuin markkinointiviestinnän avulla luotu vaikutelma. Työnantajakuvaa on syytä aktiivisesti kehittää. Tehokkain keino kehittää työnantajakuvaa on kehittää organisaation henkilöstöjohtamista (Viitala 2004, 245.)

Työnhakijat tekevät valintoja oman tulevaisuutensa suhteen. Työnhakuprosessissa he ovat hankkimassa tietoa työnantajaorganisaatiosta ja tehtävästä. He peilaavat omia toiveitaan ja tavoitteitaan siihen, mitä työnantajalla on tarjottavana. Koska työnhakijoilla on enemmän valinnanmahdollisuuksia, kasvavat myös odotukset työnantajia kohtaan. Työnantajat ovat yhä enemmän valinnan kohteita kuin valitsijoita. Tämä asettaa haasteita organisaatioiden itsestään antamalle kuvalle ja niiden valmiuksille vastata yhä vaativamman työnhakijajoukon toiveisiin (Honkaniemi ym. 2007, 172.)

Kun eteen tulee rekrytointitilanne, on tarve ennakoitava ja kartoitettava ajoissa. Kriteerit haettavasta henkilöstä tulee olla kirkkaina ja on muistettava realismi hakijoiden osaamisen suhteen. Rekrytoinnin alkaessa kunnioitus ja arvostus on tärkeää. Jokaista hakijaa on kunnioitettava riippumatta siitä, minkälaiset meriitit ja oppiarvot hänellä on (Vaahtio 2007, 13.)

Rekrytointi kannattaa aloittaa omasta henkilöstöstä. Sieltä voit jo löytää sen mitä tarvitaan. Tätä sanotaan sisäiseksi rekrytoinniksi. Sisäisen rekrytoinnin mahdollisuus on järkevää käydä läpi, ja myös lainlaatija edellyttää tätä. Työnantajalle on työsopimuslaissa säädetty velvollisuus ilmoittaa vapautuvasta työpaikasta henkilöstölleen. Se tapa, millä yritys ilmoittaa henkilöstölle avoimesta työpaikasta, on yrityksen itse valittavissa (TSL 55/2, 6§.)

Omaa henkilöstöä voi hyödyntää ulkoisessakin haussa. Työntekijöiltä voi saada vinkkejä: aina joku tuntee jonkun, joka tuntee jonkun, joka ehkä sopisi tehtävään. Jos rekrytoi erityistä asiantuntijaa, monesti tarvitsee hakukanavan, josta tavoittaa suuremman hakijajoukon. Henkilöstöhakukanavien kolme kärjessä tällä hetkellä ovat suorat kontaktit, lehti-ilmoittelu ja työvoimatoimisto, mutta uudemmat hakukanavat, kuten internet ovat tulossa (Vaahtio 2007, 30.) Omasta mielestäni Vaahtion (2007) näkemys, että Internet on vasta tulossa yleisemmäksi hakukanavaksi, on mielenkiintoinen. Itse koen sen jo olevan yleinen ja käytetty kanava.

Päijät-Hämeen Osuuspankissa panostetaan monimuotoiseen rekrytointiin. Avoimista toimista ilmoitetaan ensin oman pankin ja OP-ryhmän sisällä ja tarvittaessa käytetään ulkopuolista hakua. Yleensä avoimista työpaikoista on ilmoitettu kotisivuilla ja lehti-ilmoittelulla. Työnhakija hakee työtä POP:sta hakemuksella, johon on liitetty CV. Suosituimpana menettelytapana pankissamme on, että kehittämispäällikkö ja esimies haastattelevat työnhakijaa. Tämän jälkeen muutama hakija kutsutaan psykologisiin testeihin. Useimmiten pankkimme kysyy vielä myös suosituksia työntekijästä. Yrityksemme haluaa löytää hakijoista juuri meille sopivat hyvät uudet työntekijät.

Rekrytointiprosessi tulee hoitaa huolella loppuun asti. Valitulle henkilölle tulee ilmoittaa valinnasta heti puhelimitse ja onnitella häntä ja toivottaa tervetulleeksi. Joistakin käytännön asioista tulee myös sopia: milloin hän ilmoittautuu ja kenelle, työsopimuksen kirjoittamisen ajasta ja paikasta jne. Varmistetaan siis jo tässä vaiheessa, että työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi (Vaahtio 2007, 130.)

Valitsematta jääneet odottavat myös vastausta valinnasta. Tuloksesta ilmoittaminen pitää hoitaa mahdollisimman pian, jotta hakija saa tiedon työnantajalta eikä

ulkopuoliselta taholta. Nämä ovat niitä pieniä asioita, joilla yritys hankkii joko hyvää tai huonoa imagoa. Jos työpaikkailmoitus on kirjallinen, yleensä valinnastakin lähetetään tieto kirjallisesti. On suositeltavaa, että kirjeessä kiitetään kiinnostuksesta työtä kohtaan sekä annetaan tietoa valitusta henkilöstä. On hyvä kertoa kuka tehtävään on valittu, mikä hänen ammatinsa tai oppiarvonsa on. Näin hakijalla on mahdollisuus tehdä vertailua itseensä. Suositeltavaa on kertoa myös hakijoiden lukumäärä sekä se, millaisten menettelyjen kautta valintaan päädyttiin. Hakijalle ei jää käsitystä, että valinta tehtiin heppoisin perustein tai paikka meni suhteilla (Vaahtio 2007, 130.)

Rekrytointi tulee siis hoitaa huolella alusta loppuun asti, jotta siinä onnistuu yritys, tulokkaalle tulee tervetullut olo ja muut hakijat saavat hyvän työnantajakuvan yrityksestä, vaikka heitä ei tällä kerralla valittukaan työhön. Rekrytoinnin onnistumisen varmistaa strategisen henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin jälkeinen osa-alue, perehdyttäminen.

2.3 Perehdyttäminen strategisen johtamisen osa-alue

Perehdyttäminen tarkoittaa työntekijän saamista työyhteisön toimivaksi jäseneksi. Se on prosessi, joka jatkuu rekrytoinnin jälkeen ja jolla työntekijä saatetaan yritykseen sisään. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja tapahtumia, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa ja työsuhteessa olevan työntekijän siirtämistä uuteen työtehtävään (Kjelin & Kuusisto 2003, 14).

Perehdyttäminen on siis ennen kaikkea väylä tiedon ja toimintatapojen siirtämiseen, mutta se on parhaimmillaan myös henkilöä innostavaa ja motivoivaa sekä työyhteisöä yhdistävää toimintaa. Uuden työntekijän työssä onnistuminen ja viihtyminen ovat toki kiinni hänen yksilöllisistä valmiuksistaan, tiedoista ja taidoistaan, mutta pitkälti myös vastaanottavan organisaation, etenkin esimiehen taidoista ottaa tulokas vastaan (Honkaniemi ym. 2007, 154.)

Mitä enemmän esimies tietää uudesta työntekijästä, sitä helpompaa on perehdyttäminen ja työntekijän sisäänajo. Lisäksi tieto auttaa esimiestä ja työyhteisöä sitouttamisessa työyhteisön toimintatapoihin. Kun kaikki henkilövalintaprosessin vaiheet on käyty läpi, on tulokkaasta ehtinyt kertyä runsaasti tietoa hakemuksen, ansioluettelon, todistuksien, haastattelujen ja soveltuvuusarvioinnin kautta (Honkaniemi ym. 2007, 154.)

Perehdyttäminen antaa tavoitteen, vision ja pohjan, jonka avulla uusi työntekijä suuntaa yrityksessä. Perehdyttämisen tehtävä onkin johtaa perehdytettävä mielikuvista toimintaan. Ennen kuin tulokas on täysipainoisesti yrityksen jäsen ja työntekijä, hän kokee monenlaisia tilanteita ja sitä kautta tunteita, jotka saattavat vaikuttaa tähän henkilöön hyvin pitkään (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Siksi onkin tärkeää luoda tulokkaalle hyvä mielikuva ja tunne yrityksestä alusta lähtien. Tämä pystytään toteuttamaan hyvällä perehdyttämisellä. Perehdyttäminen on yksi johtamisen väline.

Uuteen työpaikkaan sitoutuminen ja työskentelyvalmiuden nopea saavuttaminen vaikuttavat tehokkuuteen, turvallisuuteen ja laatuun. Systemaattinen perehdyttäminen ohjaa henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden suuntaisesti, auttaa hyödyntämään yhteistä tietämystä, kieltä ja toimintatapoja. Se luo myös perustan hyvälle työsuhteille ja työtyytyväisyydelle (Piili 2006, 125.)

Kotila (2005, 16-17) tutki kirjassaan Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus parhaita käytäntöjä, joilla ihmisiä pitäisi pystyä johtamaan tehokkaasti. Tutkimuksen mukaan tällaisia strategisia käytäntöjä ovat: yrityksen sisäiset uramahdollisuudet, koulutusjärjestelmät, tulospalkkiot, mahdollisuus saada äänensä kuuluviin, työpaikan varmuus, työnkuvan määrittelyt ja henkilökohtaiset arvioinnit.

2.4 Perehdyttämisprosessin sisältö

Organisaatioon on käytännöllistä ja työn laatua varmistavaa luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitetään ja pidetään jatkuvasti valmiustilassa. Siinä on määriteltävä, kuka perehdyttää uuden työntekijän, miten ja missä. Yleensä järjestelmä sisältää seuraavat osa-alueet: tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen ja työnopastus (Viitala 2004, 260.)

Yritys voi muokata perehdyttämisen sisällön omia tarpeita vastaaviksi sekä sellaisiksi, jollaisen kuvan haluaa yrityksestään antaa. Perehdyttämiseen kuuluvat tietyt asiat yrityksestä huolimatta. Lopulliseen sisältöön vaikuttavat kuitenkin yrityksen arvot, strategia, tavoitteet sekä tulokkaan tehtävä ja aikaisempi osaaminen (Kjelin & Kuusisto 2005, 198).

Perehdyttämisen perusteellisuuden ja aikajakson määrittelee työtehtävä. Kaikki uudet työntekijät on kuitenkin perehdytettävä seuraavilla tasoilla: yritys ja sidosryhmät, osasto/työyhteisö ja työhön opastaminen. Yrityksen ja sidosryhmien perehdyttämisessä on käytävä läpi ainakin toimiala ja lainsäädäntö, yritysorganisaatio, henkilöstöpolitiikka ja toimintatavat. Työyhteisöön liittyen tulee perehdytettävä tutustuttaa työtovereihin ja työympäristöön. Työhön opastamisessa pitää käydä läpi vastuut ja valtuudet, työnopastus ja siihen liittyvät laitteet ym. ja yhteydet asiakkaisiin (Työterveyslaitos, Tehtävään perehdyttäminen 2006.)

Uudelle työntekijälle on hyvä nimetä henkilökohtainen perehdyttäjä. Perehdyttäjän ei aina tarvitse olla esimies, vaikka viime kädessä esimies on vastuussa työntekijän perehdyttämisestä ja laatii perehdyttämissuunnitelman. Perehdyttäminen on hyvä aloittaa heti, kun uusi työntekijä tulee taloon. Perehdytettävät asiat voidaan tiivistää neljään eri osa-alueeseen riippumatta organisaatiosta ja työtehtävistä. Niitä ovat oma työrooli ja tehtäväkuva, lähin työyhteisö, työsuhde ja organisaatio, sen toimintaympäristö ja toimintatavat (Honkaniemi ym. 2007, 158.) Perehdyttämiselle on mielestäni hyvä myös määritellä selkeä loppu, jonka jälkeen työntekijä siirtyy yrityksen normaalin koulutusohjelman piiriin.

Perehdyttämiseen saatetaan käyttää muutama päivä tai useampi kuukausi. Perehdyttämiseen sisältyy varsinainen työnopastus, jonka kesto voi vaihdella taustojen ja kokemusten mukaan. Yleensä noin vuoden kuluttua taloon tulemisesta voidaan sanoa, että yksilö pystyy antamaan täyden työpanoksen omassa tehtävässään (Kauhanen 2000, 141.)

Yrityksessä on hyvä laatia avuksi lomake tai muistilista, jolla varmistetaan perehdyttämisen menettelyn systemaattisuus ja kattavuus (Piili 2006, 125). Perehdyttäminen on aloitettava henkilön hyvällä vastaanotolla ja yhteisellä keskustelulla, jotta työntekijä pääsee tutustumaan yritykseen ja perehdyttämisohjelmaan. Keskustelussa on tärkeää käydä läpi perehdyttämisen aikataulu ja vaihe, jossa tulokkaalta odotetaan itsenäisiä tuloksia. Keskustelussa tulokkaalle esitellään hänen toimenkuvansa ja kerrotaan, mikä hänen roolinsa on yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. Perehdyttämisohjelma onkin hyvä antaa työntekijälle heti, jotta hän kokee itsensä tervetulleeksi yritykseen ja näkee, että hänelle annetaan aikaa päästä sisälle työhönsä. (Österberg 2005, 91, 97.)

Perehdyttämissuunnitelma sisältää aikataulun, perehdyttämisen vaiheet, vastuut, sisältö, menetelmät, seuranta ja siihen vaikuttavat tulokkaan rooli, työkokemus, ammatillinen tausta ja tulokkaan odotukset (Kjelin & Kuusisto 2003, 198). Tulokas ei pysty vastaanottamaan ja eteenkään muistamaan liian suurta tietomäärää heti alkupäivinä. Välttämättömimmät asiat käydään läpi ensin, ja tietopiiriä laajennetaan sitten pala palalta. Kokonaisuuden hahmottamista auttaa systemaattisuus ja tukimateriaali, kirjalliset dokumentit, kuvat ja kuviot (Piili 2006, 125.)

Useissa organisaatioissa laaditaan Tervetuloa taloon –vihkonen uusille työntekijöille. Tulokas saa vihkosen heti työsuhteensa alussa. Vihkosen sisältö on erittäin tärkeä, koska se luo tulijalle myös mielikuvan yrityksestä. Vihkosen pitäisi välittää sitä ilmapiiriä, joka työyhteisössä on eikä se saisi luoda negatiivista kuvaa, minkä kontrollit ja säännöt monesti luovat. Positiivisuutta vihkoseen saa liittämällä eri teemoja mukaan kuten arvot, asiakkaat ja yhteistyö. Vihkosen tulee olla selkeä ja keskittyä olennaisiin asioihin. Myös ulkoasu on keskeinen asia kuten myös se, milloin vihkonen annetaan ja kenelle ja kuka on vastuussa tiedon ajantasalla pitämisestä ja vihkosen saatavuudesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 210.)

Kun useita ihmisiä palkataan samaan aikaan, on mahdollista pitää perehdyttämiskurssi, jossa käsitellään esimerkiksi organisaation yhteiset asiat, tavoitteet, asiakkaat, menettelytavat, hallinto ja työsuhdeasiat. Tulokkaille se on oiva tilaisuus myös verkottua keskenään toistensa tueksi (Piili 2006, 125.)

Varsinaisten työtehtävien sisällön omaksumiseen ja hallintaan pureudutaan perehdyttämiseen liittyvän työnopastuksen avulla ja tehtävän laadun määräämässä tahdissa. Perehdyttäjä voi olla ammattitaitoinen erikseen nimetty henkilö, joka ottaa huolehtiakseen tulokkaan ammatillisten taitojen ja tietojen kehittymisestä sellaisiksi, kuin organisaatiossa on tavoitteena. Harjoittelu sekä käytännössä että mielikuvatasolla auttaa tehtävän sisäistämässä. Itsenäisen työnteon alkamisen jälkeenkin kannattaa varmistaa palautteen ja tuen saanti sekä rakentava suhtautuminen epäonnistumiseen (Piili 2006, 126.)

Työnopastusta on mallinnettu (Pirnes 1984) neljän askeleen opastusohjelmalla. Se sisältää selkeän menettelytapaohjeen, miten uuden työntekijän sisäistä mallia uudesta työstä voidaan vahvistaa. Työnopastusmallin askeleet ovat:

- Valmista: suuntaa tehtävään
- Opetä: näytä ja selitä
- Kokeile taitoa: anna tehdä itse ja perustella
- Tarkasta: seuraa ja päättää opastus.

Malli painottaa oppijan oman prosessoinnin merkitystä uuden asian oppimisessa. Menetelmässä tunnustetaan puhumisen ja ajattelun ratkaiseva merkitys uuden asian oppimisessa. Samoin siinä tähdätään itseluottamuksen vahvistamiseen painottamalla rohkaisevan palautteen antamista (Viitala 2004, 264.)

Viisas esimies varmistaa muutaman kuukauden kuluttua kahdenkeskisellä keskustelulla, miten uuden työntekijän odotukset ja tavoitteet suhteutuvat todellisuuteen. Esimiehen kannattaa kuulostella tarkoin, onko joitain asioita, joihin uusi

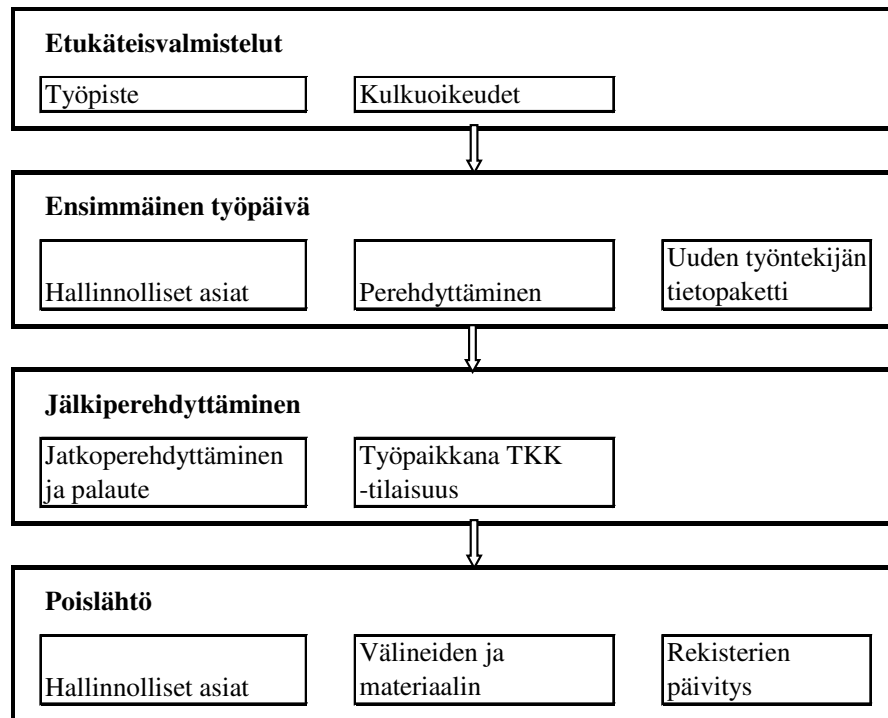
tulokas ei ole aivan tyytyväinen, jotta niihin voidaan vaikuttaa ja siten tukea henkilön motivaatiota ja sitouttamista. Esimiehen kannattaa myös tuoda esille omat odotukset siitä, millaista tiedonkulkua esimies tulokkaalta odottaa (Honkaniemi ym. 2007, 162.)

Perehdyttämisvaiheessa olevaa henkilöä kannattaa kuunnella avoimesti ja tarkasti. Hän voi kyseenalaistaa asioita, koska hänen näkemyksensä eivät ole vielä värityneet organisaation vallanneiden asenteiden ja tapojen mukaisiksi. Uusi ihminen tuo mukanaan ajatuksia, näkökulmia ja kokemuksia, joista voi olla hyötyä kehitettäessä yrityksen toimintaa. Vastausten dokumentoinnilla voi tuoda myös hiljaista tietoa näkyväksi ja muidenkin käyttöön (Piili 2006, 126.)

Myös henkilöstöyksikkö voi tehdä seuranta-/arviointikyselyjä uusille työntekijöille. Kyselyissä tiedustellaan uuden tulokkaan tyytyväisyyttä. Näin voidaan seurata valintojen ja perehdyttämisen onnistuneisuutta sekä saada palautetta toimintatavoista ja kehittämisehdotuksia. Mikäli tulee ilmi epäonnistuneisuutta, voidaan asioihin tarttua heti varhaisessa vaiheessa ja selvittää vastaajan kanssa syitä tyytymättömyyteen ja miettiä, mitä asialle voidaan tehdä (Honkaniemi ym. 2007, 163.)

Esimerkkejä muiden yritysten perehdyttämisprosesseista:

Internetistä löytyi lyhyt kuvaus vakuutusyhtiö Tapiolan, POP:n kilpailijan, perehdyttämisjärjestelmästä. Tapiolan perehdyttämismallilla perehdytetään tehtäviinsä kaikki uudet ja pääsääntöisesti myös tehtäviä vaihtavat tapiolalaiset. Koko työyhteisö osallistuu tarvittaessa perehdyttämishojelman toteuttamiseen. Tulokkaalle ohjelman laatii esimies. Perehdyttämisen onnistuminen varmistetaan nimeämällä tulokkaalle kummiksi kokenut kollega. Ohjelma kestää tehtävästä riippuen puolesta vuodesta vuoteen. Prosessi päättyy keskusteluun, jossa sovitaan jatkokehittämistoimista. Vuonna 2005 Tapiolassa otettiin käyttöön verkkopohjainen perehdytysohjelma, jonka avulla kaikki tulokkaat pääsevät tutustumaan Tapiolaryhmään ja sen toimintaan välittömästi tultuaan taloon (Tapiola, Tapiola yrityksenä 2006.)



KUVIO 3. Teknillisen korkeakoulun perehdyttämisprosessi

Oheisessa kuviossa näkyy Teknillisen korkeakoulun (TKK) perehdyttämisprosessi. Tutustuin prosessiin kehittämishankkeen aikana. Internetissä on korkeakoulun ohje työntekijän vastaanottoon ja perehdyttämiseen TKK:ssa. Ohje sisältää prosessikaavion sekä määritelmät, miten työntekijän vastaanotto ja perehdyttäminen tulee järjestää ja organisoida yksiköissä.

Tulokkaalle tulee olla nimetty vastaanottaja ja työnteon kannalta oleelliset valmistelut tehty ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää. Yksikön esimies nimeää vastuuhenkilön, joka vastaa työntekijän vastaanoton käytännön järjestelyistä sekä perehdyttämisestä. Näiden asioiden hoitamista varten on laadittu perehdyttämislomake, joka on muistilista, johon kuitataan tehdyt toimenpiteet (Teknillinen korkeakoulu, Työntekijän vastaanotto ja perehdyttäminen TKK:ssa 2005.)

Etukäteisvalmistelujen aikana valmistellaan uuden työntekijän työpiste sekä järjestetään uuden työntekijän kulkuluvat. Ensimmäisenä työpäivänä työntekijän ottaa vastaan nimetty henkilö. Ensimmäisen päivän ohjelmaan kuuluvat hallinnolliset asiat ja perehdyttäminen. Hallinnollisiin asioihin kuuluvat työsopimuksen

laadinta ja allekirjoitus, henkilötietolomakkeen täyttö, mekaanisten avainten hankinta ja atk-lupien ja tunnusten hankinta (Teknillinen korkeakoulu, Työntekijän vastaanotto ja perehdyttäminen TKK:ssa 2005.)

Perehdyttämisessä on tavoitteena luoda uudelle työntekijälle yleiskuva TKK:sta ja erityisesti yksiköstä, johon hän menee. Aluksi työntekijä perehdytetään turvallisuuden ja toiminnan kannalta välttämättömiin asioihin. Muiden asioiden osalta henkilökohtaista perehdyttämistä voidaan siirtää joitakin päiviä eteenpäin, jotta työntekijä ehtii ensin itsenäisesti tutustua asioihin hänelle jaetun materiaalin (Uuden työntekijän tietopaketti) mukaisesti ja jottei työntekijää ylikuormiteta omaksumaan liian monta asiaa yhdellä kertaa perehdyttämisessä tukeudutaan TKK:lla käytössä oleviin dokumentteihin, kuten Henkilöstöoppaaseen ja Tervetuloa TKK:lle vihkoseen. Samaten työntekijän syvällisempi tietämys koko korkeakoulusta aikaansaadaan ohjaamalla hänet TKK:n uusille työntekijöille järjestämiin tilaisuuksiin (Teknillinen korkeakoulu, Työntekijän vastaanotto ja perehdyttäminen TKK:ssa 2005.)

Jälkiperehdyttäminen tapahtuu noin 1-2 viikon kuluttua ensimmäisestä perehdyttämisestä. Sen ensisijaisena tavoitteena on antaa vastauksia niihin kysymyksiin, jotka uudessa työntekijässä ovat heränneet ensimmäisen perehdyttämisen jälkeen. Jälkiperehdyttämisessä käydään läpi ensimmäisen perehdyttämiskerran herättämiä kysymyksiä sekä asiat, jotka tarkoituksellisesti on jätetty käsiteltäväksi jälkiperehdyttämisessä. Tilaisuudessa kerätään palautetta myös koko perehdyttämisprosessista, jotta sitä voidaan parantaa. Jälkiperehdyttämisessä sovitaan ajankohta, milloin uusi työntekijä osallistuu Työpaikkana TKK –tilaisuuteen, missä hän saa yksityiskohtaista tietoa TKK:n toiminnasta (Teknillinen korkeakoulu, Työntekijän vastaanotto ja perehdyttäminen TKK:ssa 2005.)

Työntekijän poistuessa yksikön palveluksesta tulee erityisesti huolehtia, että yksikön turvallisuuteen liittyvät asiat kuten kulkuoikeudet ja tietoliikenneoikeudet tulevat suljettua. Työntekijän poislähdön vaatimat toimenpiteet voidaan jakaa kolmeen luokkaan: hallinnolliset asiat, välineiden ja materiaalin luovutus ja rekisterien päivitys ja palaute. Työntekijän poislähdön muistilista on tarkoitettu muokattavaksi ja käytettäväksi perehdyttämislistan tavoin. Hallinnollisiin asioihin

kuuluu: ilmoitus vuosilomaetuksien käytöstä, kulkukortin ja mekaanisten avainten palautus, atk-lupien ja tunnusten palautus, puhelinkeskukseen ilmoittaminen ja työtodistus. Työntekijän taas tulee palauttaa hänelle työkäyttöön annetut laitteet, materiaalit ja dokumentit ennen siirtymistään pois yksikön palveluksesta. Työntekijän tulee pitää huoli, että hänen työnsä on riittävästi dokumentoitu. Työntekijältä kerätään palautetta työstä ja työyhteisöstä. Erityisesti tulee tiedustella parannusehdotuksia huonosti toimiviin asioihin (Teknillinen korkeakoulu, Työntekijän vastaanotto ja perehdyttäminen TKK:ssa 2005.)

3 PANKKIALA JA PANKIN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Kehittämishankkeessani käsittelen pankin toimintaympäristöä. Lähdän liikkeelle koko pankkitoimialasta. Toimialan kuvauksen jälkeen kerron OP-ryhmästä, josta siirryn pankkitasolle eli omaan pankkiini Päijät-Hämeen Osuuspankkiin. Pankista käsittelen perustietoja, strategiaa, henkilöstöstrategiaa sekä strategista johtamista.



KUVIO 4. Pankin toimintaympäristö

Pankkiala on palveluala, jonka päätarkoituksena on rahoituksen välitys eli otto- ja antolainaus. Ottolainauksessa pankit hankkivat varoja. Näitä varoja pankit voivat lainata edelleen eli kysymys on tällöin antolainauksesta. Pankkiala on koko yhteiskunnan tukitoimintaa. Pankkien kautta hoidetaan yksityishenkilöiden säästö-, laina- ja palkka-asiat sekä laskujen maksut ja teollisuuden ja kaupan vienti- ja tuontitoiminnan rahoitusliikenne, palkanmaksut, laskutukset sekä erilaiset lainarahoitustoiminnot (Työministeriö, Työvoiman kehittäminen ja ohjaus –tiimi, Pankkiala 2003.)

Valuuttaliikenne ja sijoitustoiminta kuuluvat myös pankkitoimintaan. Pankit hoitavat asiakkaidensa sijoitus toimeksiantoja sekä notariaatti toimeksiantoja. Osakesijoitus- ja pörssiasiat kuuluvat sijoitus toimeksiantoihin sekä arvopapereiden laa-

timinen, valvonta ja tallettaminen notariaatti toimeksiantoihin. Pankit antavat asiakkailleen sijoitusneuvontaa sekä lainopillista neuvontaa (Työministeriö, Työvoiman kehittäminen ja ohjaus –tiimi, Pankkiala 2003.)

Vakuutusalan toiminnot ovat osittain päällekkäisiä pankkialan toimintojen kanssa. Vakuutusyhtiöt myyvät myös sijoituspalveluja ja pankit vakuutuspalveluja. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden fuusiot liittävät osake-, pörssi-, luotto- ja sijoitustoiminnot yhä monipuolisemmin yhteen. Myös kaupanala on lähestynyt mm. luottokorttijärjestelmillä lähelle pankkialaa (Työministeriö, Työvoiman kehittäminen ja ohjaus –tiimi, Pankkiala 2003.)

Kotimaisilla pankeilla menee tällä hetkellä hyvin: pankkitoiminnan tuotot kasvavat ja samaan aikaan kulujen kasvu on pysynyt maltillisena. Tämän seurauksena pankkien kannattavuus on korkealla tasolla. Pankkien tuotot ovat olleet kasvussa yhtäjaksoisesti jo kahden vuoden ajan. Kannattavuutta kuvaavan liikevoitto/tuotot-tunnusluvun arvot oli vuoden 2006 kolmannella neljänneksellä lähes 30 prosenttia. Yhtä hyvään tai parempaan arvoon on 2000-luvulla ylletty vain kolmasti aiemmin (Palvelualojen toimialakatsaus 2007.)

Pankkitoiminnan tuotoista ylivoimaisesti suurin osa muodostuu korkotuotoista. Korkotuottojen kasvun syy on luottokannan kasvu. Merkitystä on myös korkojen nousulla, joka on jatkunut tasaisena syksystä 2005 alkaen. Toisaalta korkojen nousua on hidastanut asuntolainamarginaaleihin keskittynyt kilpailu, jonka seurauksena marginaalit ovat alentuneet vuosien aikana. Lainojen kysyntä on pysynyt kuitenkin vilkkaana korkojen noususta huolimatta (Palvelualojen toimialakatsaus 2007.)

Toiseksi merkittävin tuottoerä pankeilla ovat palkkiotuotot. Myös palkkiotuottojen kasvu on ollut ripeää. Palkkiotuottoja pankit saavat muun muassa maksuliikenteen hoidosta, luotonannosta ja omaisuuden hoidosta. Kiinnostus sijoittamiseen on lisääntynyt suomalaisten vaurastuessa ja osakemarkkinoiden suotuisan tilanteen jatkuessa. Tämä puolestaan näkyy pankeilla esimerkiksi sijoitusrahastoista saatujen palkkiotuottojen kasvuna (Palvelualojen toimialakatsaus 2007.)

Pidemmän aikavälin tarkastelussa henkilökunnan määrä pankeissa on pysynyt vakaana. Vuoden 2005 lopussa pankeissa oli töissä 23 400 henkilöä. Määrä on ollut lähes sama vuodesta 2003 alkaen (Palvelualojen toimialakatsaus 2007.)

Fuusiot ja yhteenliittymät ovat muokanneet suomalaista pankkisektoria. Pankit ja vakuutusyhtiöt ovat hakeneet uusia yhteistyömuotoja ja pankkien toiminta on laajentunut monille rahoitus- ja sijoitustoiminnan osa-alueille. Rahoitus- ja pankkimarkkinat ovat kansainväliset ja rajan vetäminen kansallisen ja kansainvälisen pankkitoiminnan välille on lähes mahdotonta (Suomen pankkiyhdistys 2007.)

Pankkitoimintaa ovat muuttaneet myös tekninen kehitys, asiakkaiden tarpeiden muuttuminen, kilpailun kiristyminen ja toimialaliukumet. Lisäksi pankkitoimintaan ovat vaikuttaneet vakavaraisuuteen ja riskien hallintaan liittyvät toimenpiteet sekä kannattavuuden parantamiseen tähtäävät toimenpiteet. Tekninen kehitys näkyy etenkin verkkopalveluiden nopeana kehityksenä ja niiden käytön yleistymisenä (Suomen pankkiyhdistys 2007.)

3.1 Pankkialan työtehtävät ja työn tekemiseen tarvittavat ominaisuudet

Suomen Pankkiyhdistys on määritellyt Hyvän pankkitavan käytännön kokemusten perusteella. Hyvän pankkitavan säännöt sisältävät asiakkaan ja pankin välistä suhdetta sekä pankkien toimintatapoja koskevia periaatteita. Asiakkaan ja pankin välistä suhdetta ohjaavat lisäksi useat lait ja valvontaviranomaisten antamat määräykset ja ohjeet. Näillä säännöillä pankit haluavat korostaa hyvän pankkitavan merkitystä, sekä kertoa asiakkailleen, henkilöstölleen ja muille sidosryhmilleen hyvän pankkitavan mukaisista toimintatavoista (Hyvä pankkitapa 2004.)

Pankkien tehtäviin kuuluvat talletusten vastaanottaminen, luottojen myöntäminen, maksuliikenteen hoitaminen sekä raha- ja valuuttamarkkinakaupan hoito, riskien allokointi, omaisuudenhoitopalvelut sekä erilaiset sijoitus-, rahoitus- ja

neuvontapalvelut. Pankkikonsernien ydin on vähittäispankkitoimintaa harjoittava talletuspankkitoiminto, jota täydentävät kiinteistö-, vakuutus-, osakesijoitus- ja rahoitustoimintaa harjoittavat tytär- ja osakkuusyhtiöt (Suomen pankkiyhdistys 2007.)

Yhtiömuotojen perusteella talletuspankit ovat jaettavissa kolmeen ryhmään eli liikepankkeihin, osuuspankkeihin ja säästöpankkeihin. Kuvattaessa pankkien toimintamuotoja ja -tapoja ei tämä jakoperuste ole enää selkeä. Sääntelyn poistuminen, pankkikriisi, toiminnan tehostaminen ja kansainvälinen kilpailukyky ovat tekijöitä, jotka ovat voimakkaasti muovanneet suomalaista pankkisektoria (Suomen pankkiyhdistys 2007.)

Toimihenkilöiden tehtävänä pankissa pääasiassa on hoitaa asiakkaiden raha-asiat kokonaisvaltaisesti. Asiakkaat hoitavat itse yhä enenemässä määrin arkielämässä tarvittavia pankkipalveluja eli tililtä ostot ja laskujen maksamiset. Nämä asiakkaat hoitavat pääasiassa itsepalveluna joko automaateilla tai verkkopäätteiden avulla. Toimihenkilöt antavat tiskillä asiakkaille enemmän erilaisia neuvontapalveluja. Yksilölliset palvelut lisääntyvät asiakkaan tarpeiden kartoituksesta kullekin parhaiten sopivaan kokonaisratkaisuun. Pankkitoimihenkilöiden erityisosaaminen korostuu sijoitus- ja rahoitusasioissa. Työ on suurelta osin myyntityötä (Työministeriö, Työvoiman kehittäminen ja ohjaus –tiimi, Pankkiala 2003.)

Pankin toimihenkilöiden työ on asiakkaan henkilökohtaista palvelua, neuvontaa ja opastamista. Se on itsenäistä ja monipuolista neuvontatyötä, asiakkaiden pankkipalveluiden kartoittamista, palveluvaihtoehtojen esittelemistä ja pankkipalvelujen myyntiä. Siksi toimihenkilöiltä vaaditaan ulospäin suuntautuneisuutta, avoimuutta, rauhallisuutta, luottamuksellisuutta, huolellisuutta sekä myyntihenkisyyttä. Asiakaspalvelijalla on vastuu asiakastyytyväisyydestä, mikä taas luo mielikuvan pankista (Työministeriö, Työvoiman kehittäminen ja ohjaus –tiimi, Palveluneuvoja 2002.)

Pankkitoiminnan kokonaisuus tulee tuntea. Toimihenkilön tulee olla pitkäjänteinen, perusteellinen, kriittinen, analysointikykyinen sekä huolellinen erilaisten tietojen käytössä ja soveltamisessa. Asiakaslähtöinen palvelutyö asettaa edellytyksiä

myös hyvälle ihmistuntemukselle, kommunikointi- ja neuvottelutaidoille sekä kielitaidolle (Työministeriö, Työvoiman kehittäminen ja ohjaus –tiimi, Palveluneuvoja 2002.)

Työ edellyttää laajaa pankkitoiminnan hallintaa käytännön tasolla. Neuvottelijan työ on itsenäistä ja tulosvastuullista. Työn tuloksellisuutta mitataan pankin kuukausi- ja vuositavoitteiden mukaisella myyntimäärällä (Työministeriö, Työvoiman kehittäminen ja ohjaus –tiimi, Palveluneuvoja 2002.)

3.2 OP-ryhmä

OP-ryhmä muodostuu 236 Osuuspankista, Osuuspankkikeskuksesta, OKO:sta ja Pohjolasta. OKO on ryhmän pörssinoteerattu liikepankki. OP-ryhmällä on noin neljä miljoonaa asiakasta ja yli 1,1 miljoonaa omistajajäsentä. (OP-ryhmä, Tietoa OP-ryhmästä ja OKO:sta 2006.)

OP-ryhmä on valtakunnallinen pankkiryhmä. Syyskuussa 2005 OP-ryhmä laajensi toimintaansa vakuutussektorille, kun OKO hankki enemmistön vakuutusyhtiö Pohjolan osakkeista. Kaupan seurauksena vahinkovakuutuksesta tulee OP-ryhmälle keskeinen liiketoiminta-alue, ja Pohjolasta tulee OKOn tytäryhtiö (Suomen pankkiyhdistys 2007.)

Suomessa oli vuoden 2005 lopussa yhteensä 345 pankkia. Nordea Pankki Suomen, Sammon ja OP-ryhmän yhteenlaskettu markkinaosuus on pankkimarkkinoista yli 80%. OP-ryhmän tase vuoden 2005 lopussa oli 52 845 miljoonaa euroa. Toimipisteitä tuolloin oli Op-ryhmällä 693 ja Pohjolalla yli 100. Henkilöstöstä 11 973 työskenteli koko konsernissa, joista 2 788 oli Pohjolasta. Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallisesti toimivia, vähittäispankkitoimintaan keskittyviä ja jäsentensä omistamia pankkeja. Juridisesti ryhmän rakenne ja toiminta perustuu erilliseen lainsäädäntöön (Suomen pankkiyhdistys 2007.)

Osuuspankkikeskuksen (OPK:n) tehtävänä on toimia ryhmän osaamis- ja palvelukeskuksena. OP-ryhmän toimintatapa perustuu itsenäisyyteen ja paikalliseen päätöksentekoon ryhmän kaikissa pankeissa. Yhteistoiminta tehostaa ryhmän voimavarojen hyödyntämistä sekä paikallisessa että valtakunnallisessa pankkitoiminnassa. Jokaisella jäsenpankilla on koko OP-ryhmän antama yhteisturva, sillä jäsenluottolaitokset antavat toisilleen suojaa vastaamalla viime kädessä toistensa veloista ja sitoumuksista laissa osuuspankeissa ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista ja osuuspankin säännöissä määritellyllä tavalla (Päijät-Hämeen Osuuspankin toimintakertomus 2005.)

3.2.1 OP-ryhmän perustehtävä

OP-ryhmän perustehtävä on:

”Edistämme omistajajäsentemme, asiakkaidemme ja toimintaympäristömme kestäväää taloudellista menestystä ja hyvinvointia – olemme asiakkaillemme enemmän kuin pankki.” (OP-ryhmä, OP-ryhmän arvot 2006.)

OP-ryhmä haluaa kunnioittaa yhteiskuntavastuun periaatteita. Ryhmällä on ollut myös alkuaajoista lähtien selkeä tehtävä suomalaisessa yhteiskunnassa. Osuuskunta yritysmuotona sekä osuustoiminta aatepohjana luovat yhteisöllisyyttä ja jatkuvuutta ja antavat eri sidosryhmien tasavertaisuutta korostavan leiman (OP-ryhmä, OP-ryhmän arvot 2006.)

3.2.2 OP-ryhmän arvot

OP-ryhmällä on vahva arvopohja, joka täydentää ryhmän perustehtävää ja toimii erottumistekijänä kilpailuedun luomisessa. Ryhmän tapa toimia perustuu seuraaviin arvoihin:

- Ihmisläheisyys
- Vastuullisuus
- Yhdessä menestyminen.

Ihmisläheisyydellä tarkoitetaan aitoa ihmisestä välittämistä. OP-ryhmä onkin ihmistä varten ja ihmisen arvostus näkyy kaikessa ryhmän toiminnassa. Lähestyminen on helppoa ja miellyttävää ja ihminen kohdataan arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä (OP-ryhmä, Tietoa OP-ryhmästä ja OKOsta 2006.)

Vastuullisuus pitää sisällään eettisesti vastuullisen, esimerkillisen, alueellisesti ja paikallisesti toimivan yrityksen. Keskinäinen luottamus ja pitkäjänteisyys ovat perustoja ryhmän asiakassuhteille. Toiminta on laadukasta, asiantuntevaa ja luotettavaa vahvan ammattitaidon vuoksi (OP-ryhmä, Tietoa OP-ryhmästä ja OKOsta 2006.)

Toiminnan ja palvelujen kehittäminen saa suunnan ja vauhdin menestymisestä yhdessä asiakkaiden kanssa. Ryhmän olemassaolo antaa turvaa asiakkaalle ja parantaa ryhmän palvelukykyä. Hallinnon ja henkilöstön yhteinen voittamisen tahto luo jatkuvan menestyksen kautta pohjan OP-ryhmän hyvälle maineelle (OP-ryhmä, Tietoa OP-ryhmästä ja OKOsta 2006.)

3.2.3 OP-ryhmän päämäärä

OP-ryhmän päämäärä on seuraava:

” Olemme johtava pankki Suomessa.” (OP-ryhmä, Tietoa OP-ryhmästä ja OKOsta 2006.)

OP-ryhmän yhteinen päämäärä antaa selkeän suunnan myös kullekin yksittäiselle pankille ja se kuvaa ryhmän yhteisen strategisen tahtotilan. Päämäärän toteuttamista mitataan sekä yrityskuvan kautta että keskeisten ydinliiketoimintojen markkinaosuuksien kehittymisen kautta. Johtava pankki tarkoittaa siten suuruutta ydinliiketoimintojen volyymeilla mitattuna suhteessa markkinoihin ja mainetta suhteessa keskeisimpiin kilpailijoihin (OP-ryhmä, Tietoa OP-ryhmästä ja OKOsta 2006.)

3.3 Päijät-Hämeen Osuuspankki

Päijät-Hämeen Osuuspankki on yksi Suomen suurimmista Osuuspankeista. POP:lla (Päijät-Hämeen Osuuspankilla) on yhteensä kahdeksan konttoria. Lahden alueella on pääkonttori kauppakeskus Triossa ja Mariankadun konttori. Muut konttorit sijaitsevat Lahden lähikunnissa: Hollolassa, Heinolassa, Nastolassa, Iitissä (2kpl) ja Hämeenkoskella. Iitin OP sulautui Päijät-Hämeen Osuuspankkiin lokakuussa 2004 (Päijät-Hämeen Osuuspankin toimintakertomus 2004) ja Hämeenkosken OP 1.4.2006.

Vuonna 2005 POP täytti 70 vuotta. Henkilöstöä pankin palveluksessa oli ko. vuonna keskimäärin 157 henkilöä. Toimintavuoden päättyessä pankin palveluksessa oli 139 vakinaista toimihenkilöä (Päijät-Hämeen Osuuspankin toimintakertomus 2005.)

Pankin liikevoitto vuonna 2005 oli 4,7 miljoonaa euroa (2,0), jolloin pankki maksoi loppuun Osuuspankkien Vakuusrahaston vastuuosuusmaksun suuruudeltaan 2,6 miljoonaa euroa. Kasvu johtui myös tuottojen lisääntymisestä. Eniten kasvoivat korkokate ja palkkiotuotot, edellinen 2% eli 0,2 miljoonaa euroa ja jälkimmäinen 8,9% eli 0,5 miljoonaa euroa (Päijät-Hämeen Osuuspankin toimintakertomus 2005.)

Kilpailutilanne Lahden alueella on erittäin kova. Täältä löytyvät kaikki mahdolliset kilpailijat toisista pankeista vakuutusyhtiöihin asti. Erityisen kovaa kilpailu on ollut asunto-laina-asiakkaista. POP on menestynyt kovassa kilpailussa vähintäänkin tyydyttävästi. Hyviä esimerkkejä asiasta ovat asuntoluottokannan, rahastokannan ja OP-Henkivakuutuskannan hyvät kasvuluvut.

3.3.1 Kuvaus pankin strategiasta

Asetettu salaiseksi.

3.3.2 Kuvaus pankin henkilöstöstrategiasta ja henkilöstöjohtamisesta

Asetettu salaiseksi.

4 PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMISEN TOTEUTUS

Perehdyttämisprosessin kehittämisessä haluan ottaa esiin kolme eri näkökulmaa: pankin, perehdytettyjen toimihenkilöiden sekä perehdyttäjien. Tutkimusmenetelminä olenkin käyttänyt avointa, kysely- sekä ryhmähaastattelua. Alkuvaiheessa haastattelin pankin kehittämisassistenttia ja -päällikköä siitä, mitä perehdyttämisprosessilta odotetaan ja mitä lopullisia tavoitteita sille asetetaan.

Haastattelun toteutin *avoimena haastatteluna*. Mietin valmiiksi avoimet kysymykset (LIITE 2), joissa ei ole vastausvaihtoehtoja valmiiksi annettuna. Halusin luoda itselleni eli haastattelijalle mahdollisuuden kysyä uusia kysymyksiä vastausten perusteella. Avoimilla kysymyksillä varmistin, että sain vastaajilta paljon sellaista tietoa, mitä en suoraan olisi osannut kysyä. Valitsin avoimen haastattelun, koska minulla oli vain kaksi haastateltavaa eli oli kyse suhteellisen pienestä aineiston keruusta.

Toisena aineiston keruu menetelmänä on *lomakekysely*, jonka tein vuosien 2003-2006 huhtikuun loppuun mennessä perehdytetyille uusille työntekijöille. Niitä, jotka edelleen työskentelevät Päijät-Hämeen Osuuspankissa on 31. Selvitin heiltä, miten tyytyväisiä he ovat olleet olemassa olevaan perehdyttämisohjeeseen, mitä tahtoisivat muuttaa siinä ja mitä muita ajatuksia perehdyttämisestä nousi esiin. Pyrin saamaan tietoa myös siitä, miten he kokivat perehdyttämisen, mistä asioista saivat hyvin tietoa ja mihin olisivat kaivanneet lisää opastusta.

Valitsin kolmen edellisen vuoden toimihenkilöt kyselyyn mukaan, koska halusin otoksesta hieman laajemman. Jos olisin ottanut vain edellisen vuoden perehdytetyt henkilöt, olisi lukumäärä jäänyt muutamaan ja aineisto olisi ollut melko suppea. Kolme vuoden aikana tulleista sai enemmän aineistoa. Uskon, että he vielä muistavat ajatuksiaan perehdyttämisestä.

Kysely oli tarkoitettu toteuttaa internetissä Webropol –ohjelmassa. Kyselylomake piti lähettää perehdytetyille toimihenkilöille sähköpostin linkkinä. Vastaajien tuli pystyä vastaamaan kysymyksiin rehellisesti ja anonyymeinä. Kenenkään henkilöllisyys ei tule selville.

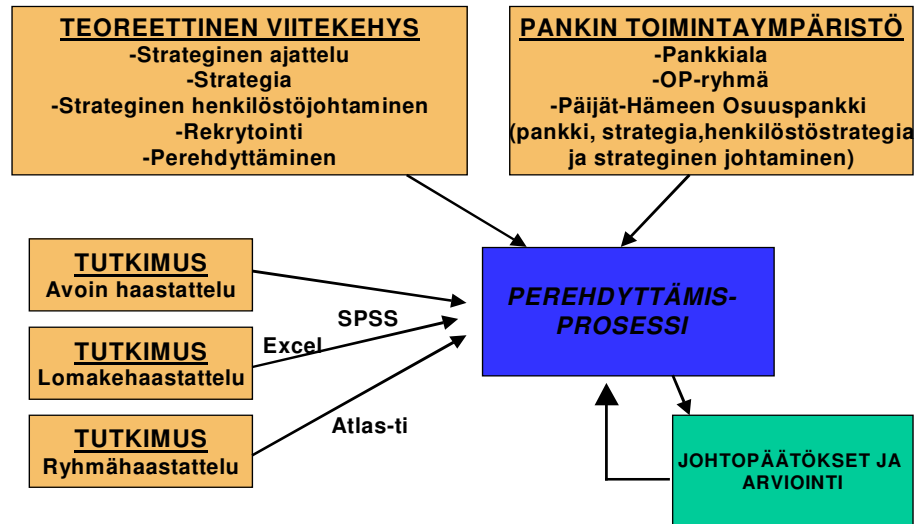
Pankin turvallisuusohjeisiin perustuen Webropol –kyselyä ei voitu toteuttaa, koska sähköpostilla ei saatu lähettää internet –linkkejä eikä pankin tietokoneilla saa käyttää ulkopuolisia atk-sovelluksia. Muutin tutkimussuunnitelmaa siten, että kysely tehtiinkin paperisena (LIITE 3). Se lähetettiin pankin sisäisessä postissa vastaajille. Aineiston analysointi suoritettiin Microsoft Excel ja SPSS-ohjelmilla.

Kolmantena tiedon keruun menetelmänä toteutin *ryhmähaastattelun* perehdyttäjäille. Ryhmähaastattelu on suosittu haastattelumuoto. Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan ryhmäkeskustelua halutusta aiheesta tai teemoista ja on joustava, nopea ja paljon informaatiota antava tiedonkeruumenetelmä. Haastateltavat voivat haastattelutilanteessa vaikuttaa toisiinsa, antaa tukea toisilleen ja toisaalta taas kontrolloida toisiaan. Siinä voidaan saada normaalia enemmän tietoa, koska toisen ajatukset saattavat herättää toisissa haastateltavissa uusia ajatuksia ja näkemyksiä (Stakes. Tiedosta hyvinvointia. 2005.)

Tällä hetkellä pankissamme on viisi perehdyttäjää: yksi hoitaa perehdyttämisen atk-sovelluksista ja päivittäisistä pankkipalveluista, yksi rahoitusasioista, yksi sijoitusasioista, yksi turvallisuudesta ja yksi henkilö atk-sovellusten asiakastapahtumista yms. Otimme mukaan haastatteluun myös esimiehen, joka on ollut laatimassa aikaisempaa perehdyttämishjettä. Toteutin haastattelun viidelle perehdyttäjälle (rahoituspuolen perehdyttäjä ei päässyt mukaan), koska uskoin saavani ryhmähaastattelulla esiin jokaisen osallistujan näkökulman. Kaksi ryhmähaastatteluun osallistuvista toimivat myös esimiehinä, joten tätä kautta saimme samalla myös esiin esimies –näkökulmaa.

Perehdyttäjiltä selvitin, miten he ovat aikaisemmin toteuttaneet perehdyttämistä, mitä haluavat perehdyttämisen sisältävän, miten perehdyttäjät ovat tehneet yhteistyötä keskenään ja miten ovat saaneet oman aikansa järjestymään oman työnsä

ja perehdyttämisen suhteen. Selvitin myös, mitä he odottavat perehdyttämisprosessilta ja uudelta työntekijältä. Ryhmähaastattelun avulla sain itse prosessin osalliset osallistumaan prosessin kehittämiseen.



KUVIO 5. Kehittämishankkeen osa-alueet

Näitä haastattelujen ja kyselyiden vastauksia analysoimalla, kirjallisuutta luki ja omia kokemuksia hyödyntämällä, kehitin pankille perehdyttämisprosessin. Prosessin perimmäisenä tavoitteena oli perehdyttämisen kautta kehittää samalla yrityksen toimintaa strategisen johtamisen osa-alueena. Prosessin kehittämisen jälkeen prosessia arvioidaan ja tehdään johtopäätöksiä jatkokehittämisen vuoksi.

Saatuani perehdyttämisprosessin kehitettyä, kehittämisspällikkö Lavikka-Korpelainen katsoi prosessin läpi ja yhdessä teimme prosessin tarvittavia muutoksia. Koska johto on prosessin takana, opastettiin perehdyttäjät ja esimiehet toteuttamaan prosessia. Heidän kanssaan pidettiin palaveri aiheesta. Tässä vaiheessa otettiin vielä perehdyttäjien ja esimiesten näkemyksiä ja ajatuksia huomioon. Sitteen perehdyttämisprosessi otettiin pankissa käyttöön virallisesti.

Prosessin mukaan perehdytettiin kolmea uutta työntekijää. Tämän jälkeen haasteltiin perehdytettyä/perehdytettyjä toimihenkilöitä prosessin kehittämiseksi ja muokkaamiseksi. Mahdollisuuksien mukaan prosessia kehitettiin siis muutamaa uutta työntekijää haastatteleamalla.

Loin prosessiin myös palautelomakkeen, jolla pankin on mahdollista myöhemminkin kehittää perehdyttämisprosessiaan. Näin pankki pystyy samalla myös seuraamaan perehdytettyjen tyytyväisyyttä ja perehdyttämisen tehokkuutta.

4.1 Perehdyttämisen prosessin hyödynsajat

Seuraavassa taulukossa on pohdittu perehdyttämisen prosessin kehittämiseen liittyviä eri osapuolia. Taulukosta löytyvät myös perehdyttämisen tavoitteet, menetelmät, sisällöt sekä se, miten voidaan varmistua onnistumisessa.

TAULUKKO 1. Hankkeen osalliset, tavoitteet, sisältö ja seuranta

| Osa puolet | Tavoitteet | Menetelmät | Sisällöt | Onnistumisen varmistaminen |
|-----------------------------|---|---|--|---|
| Johto | * Strategiaan sitoutunut henkilöstö * Tuloksetekijöitä yritykseen * Kilpailutilanteessa mukana pysyminen * Onnistunut rekrytointi | * yrityksen ja strategian esittely ja konkretisoiminen * tavoitekeskustelut perehdytyksen lopussa | * Yrityksen perustiedot * Strategia 2007 | * Tavoitekeskustelun ajankohdan määrittäminen |
| Esimiehet | * Motivoidut työntekijät * Tuloksetkaat | * Johtaminen | * Myyntityö | * Tavoitteiden saavuttaminen |
| Henkilöstöpäällikkö | * Tehokas toimintatapa * Tietoa uusista työntekijöistä | * toimintatapojen esittely * materiaalit * harjoitukset * tutor * tiedon kerääminen * tiedottaminen muulle henkilöstölle | * tutorin valinta * työpiste, puhelin... * avainten anto ym. asioiden läpikäynti | * Palautelomake |
| Perehdyttäjät | * Selkeä ohjeistus * Oman aikataulun ja perehdytyksen yhteensovittaminen * Taustatiedot uudesta työntekijästä | * perehdytys suunnitelma * työnopastus suunnitelma ja aikataulu | * Opetuksen osa-alueet | * Palautelomake |
| Nykyiset työntekijät | * Työtoverit nopeasti työhön mukaan * Työaikaa ei mene perehdyttämiseen | * tutorjärjestelmä * etukäteen valmisteleminen ennen työsuhteen alkua | * tuki uudelle työntekijälle | * Hyvä ilmapiiri * Hlöstöytyväisyys |
| Uudet työntekijät | * Työyhteisöön tutustuminen * Työtovereihin tutustuminen * Tietojen ja taitojen lisääminen * Motivoituminen yrityksen tavoitteisiin * Sitoutuminen yrityksen strategiaan * Myönteinen asenne työhön * Tuntee itsensä arvostetuksi | * Tervetuloa taloon esite * Muu jaettava materiaali * Työnopastus * Perehdytyksen aloituskeskustelu ja lopussa palautekeskustelu/-lomake | * Tiedot yrityksestä * Toimintatavat * Myyntityön tarkoitus ja tyyli | * Motivaatio |
| Asiakkaat | * Hyvä palvelu | Asiakaspalvelu | Laadukas tarvekartoitus | Asiakastyytyväisyys |

Hyödynsaajia perehdyttämisprosessista on useita: Osuuspankki, uudet työntekijät, nykyiset työntekijät ja asiakkaat. Päijät-Hämeen Osuuspankki hyötyy perehdyttämisprosessista. Työntekijä saadaan sen avulla nopeasti mukaan pankin toimintaan eikä aikaa mene kovasti hukkaan turhassa perehdyttämisessä vaan keskitytään oikeisiin asioihin. Työntekijästä tulee nopeasti tehokas ja aktiivinen tavoitteiden eteen työskentelevä toimihenkilö.

Itse perehdytettävä varmastikin hyötyy hyvästä perehdyttämisprosessista. Hän saa nopeasti tiedon uudesta työpaikastaan, työympäristöstä sekä työtehtävästä. Työntekijä saa lisää motivaatiota ja tavoitteellisuutta uuteen työhönsä.

Uskon, että myös muut työntekijät hyötyvät kunnollisesta uuden työntekijän perehdyttämisestä. Tämänhetkisten työntekijöiden ei tarvitse käyttää omaa aikaansa niin paljon uuden työntekijän neuvomiseen. He saavat samalla myös nopeasti mukaansa yhden tuloksetekijän.

Asiakkaat ovat myös yksi hyödynsaajaryhmä. Heidän asiakasneuvojansa on alusta lähtien hyvin tietoinen pankin palveluista. Toimihenkilö pystyy nopeasti hoitamaan asiakkaiden asiat ja tarpeet hyvän asiakaspalvelun vaatimalla tavalla.

4.2 Perehdyttämisen kohderyhmät

Perehdyttämisprosessin kohderyhmänä ovat kaikki Päijät-Hämeen Osuuspankkiin tulevat uudet työntekijät. Mukaan luetaan kesätyöntekijät, muut määrä-aikaiset työntekijät, sijaiset sekä vakituiset työntekijät. Pyrin ottamaan perehdyttämisprosessissa huomioon myös sellaiset työntekijät, jotka ovat olleet poissa jonkin aikaa työelämästä esimerkiksi äitiysloman tai vuorotteluvapaan vuoksi. Kaikki uudet työntekijät otetaan huomioon riippumatta siitä, mihin konttoriin ovat tulossa töihin. Prosessia voidaan soveltaa myös uusiin työtehtäviin siirrettäviin henkilöihin.

Tutkimus suoritettiin toimihenkilön äitiyslomalla opiskelijatyönä tradenomin ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa varten. Kustannuksia ei aiheutunut pankille merkittävästi.

4.4 Riskianalyysi

Aikataulun pettäminen oli yksi tämän projektin loppuun saattamista vaikeuttavista tekijöistä. Aikataulu oli riippuvainen omasta työstäni. Omaan aikatauluuni vaikutti pienen vauvan hoito, joka aiheutti aikataulun venymistä. Hanke valmistui kuitenkin pankille riittävällä aikataululla.

Toisena riskinä näin sen, että kyselylomakkeiden avulla ei olisi saatu syvällisiä vastauksia tai löydetty kaikkia mahdollisia tarpeita uutta perehdyttämisprosessia ajatellen. Vastauksista olisi saattanut käydä ilmi vaan pintapuolisesti nykytilanne. Saatetaan joutua toteuttamaan mahdollisesti uusi kysely tai ryhmähaastattelutilanne tarvittavien tietojen selvittämiseksi. Vastauksia saatiin kuitenkin hieno määrä, vastausprosentti 82% ja vastauksilla saatiin tarpeellista tietoa.

Työntekijöiden kiire ja muiden töiden määrä vaikuttavat työn etenemiseen. Riskinä oli, että perehdyttäjillä ei ole mahdollisuutta tutustua annetulla aikataululla uuteen prosessiin ja sen käyttöönottoon. Prosessi saatiin kuitenkin jalkautettua perehdyttäjille pankille riittävällä aikataululla.

Yhtenä oleellisena riskinä on perehdyttäjien sekä esimiesten sitoutuminen prosessiin. Hyväkin prosessi on turha, jos siihen ei saada työntekijöitä sitoutumaan. Tiedottaminen ja viestintä ovat tämän riskin poistamisessa olennaisia asioita. On helpompi sitouttaa henkilöstö prosessiin, jos he ovat tietoisia prosessin tarpeista sekä hyödyistä.

Miten sitten varmistetaan että sekä perehdyttäjät että esimiehet saavat tiedon uudesta perehdyttämisprosessista, ottavat sen vastaan ja sitoutuvat siihen? Perehdyttämisprosessi sisältää erilaisia lomakkeita, joita prosessin aikana täytetään.

Alkukeskusteluissa mietitään perehdytettäviä osaamisalueita, käydään yhdessä läpi perehdyttämisohjelmaa ja mm. palautelomakkeella kerätään ylös saatua palautetta. Perehdyttäjien aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta pystyy seuraamaan tarkkailemalla lomakkeiden täyttämistä. Varmistetaan, että lomakkeita on täytetty ja että niihin on keskitytty tarpeen vaatimalla tavalla.

5 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Aikaisemmin olen kertonut käyttämästäni tiedonkeruun menetelmistä. Seuraavaksi pohdin, millaisia vastauksia ja aineistoja olen saanut käyttööni eri tiedon keruista. Analysoin haastattelut siinä järjestyksessä, kun olen ne tehnyt. Avoimet haastattelut olen kirjoittanut auki itse ja poiminut haastatteluista kaikki tärkeät kohdat kehittämishankkeeseen. Lomakehaastattelun olen analysoinut Excel ja SPSS – ohjelmia käyttäen. Ryhmähaastattelun kirjoitin auki ja analysoin Atlas-ti – ohjelmaa käyttäen.

5.1 Avoin haastattelu

Haastattelin POP:n kehittämispäällikköä Päivi Lavikka-Korpelaista ja kehittämisassistenttia Hannamari Henell:ä pankin kehittämistarpeista, tavoitteista ja odotuksista perehdyttämisprosessia kohtaan. Haastattelukysymykset löytyvät LIITTEESTÄ 2.

Haastateltavien mielestä tämänhetkinen perehdyttämisohjeemme on hyvin tekninen eikä sisällä pehmeitä arvoja. Siinä mennään suoraan asiaan ilman, että totutetaan uutta työntekijää yritykseen. Pankin kehittämisihmiset ovat sitä mieltä, että uusi työntekijä tulisi ensin tutustuttaa pankin toimintatapoihin ja –ajatuksen ennen kuin käydään eri osaamisalueiden työnopastukseen. On tärkeää kertoa uudelle työntekijälle yleisistä asioista kuten työterveyshuolto, pukeutuminen ja myös pankin toimintaympäristöstä: toiminta-alueesta ja OP- ryhmästä, vastuuhenkilöistä ja siitä pankista, mihin on tullut töihin (Lavikka-Korpelainen ja Henell 17.4.2006.)

Molempien keskusteluissa tuli ilmi se, että pitäisi myös miettiä, missä järjestyksessä eri osaamisalueita käydään läpi. Onko tarvetta aloittaa turvallisuusasioista kuten tähän asti on tehty vai olisiko pankin ja uuden työntekijän kannalta hyödyll-

lisempää aloittaa esimerkiksi myyntityöstä? Tähän asiaan pitäisi paneutua ja järjestystä miettiä, jotta perehdytysprosessi saadaan mahdollisimman hyväksi (Lavikka-Korpelainen ja Henell 17.4.2006.)

Haastatellut kokevat aikataulutuksen tärkeäksi asiaksi perehdyttämisprosessissa. Pitää olla selkeä aikataulu, jonka puitteissa perehdyttäminen pääasiassa käydään ja aikatauluista tulee pitää tiukasti kiinni. Henell kertoi esimerkin yhdestä perehdyttämisestä, jossa kenelläkään perehdyttäjällä ei ollut aikaa ottaa perehdytettävää vastaan, niin yhden päivän aikana perehdytettävä joutui kahdesti istumaan ja odottamaan josko häntä joku ehtisi opastaa. (Henell 17.4.2006) Voimme vain itseksemme miettiä, millaisen kuvan tämä perehdytettävä sai pankistamme.

Kehittämisisassistentti Henell toivoo, että saamme myös seurantaan mukaan perehdyttämiseen. Pankki, perehdyttävä, esimies ja perehdytettävä itse pysyisivät ajan tasalla, missä vaiheessa perehdyttämisessä ollaan menossa. Tulisi myös löytää keino, millä voitaisiin seurata perehdytettävän osaamista eli että opit ovat menneet perille. Samalla voitaisiin selvittää, onko perehdytettävällä kysyttävää tai haluaako hän jostakin aihealueesta lisätietoja tai kertausta. (Henell 17.4.2006)

Kehittämispäällikkö taas kokee hyvin tärkeäksi sen, että on selkeä ohje siitä, miten perehdyttämistä jatketaan sen jälkeen, kun tämä alkuvaiheen perehdyttäminen on ohi ja työntekijä siirretään omaan yksikkönsä, on se sitten muu konttori tai pääkonttorin eri yksikkö. (Lavikka-Korpelainen 17.4.2006)

Kehittämispäällikkö Lavikka-Korpelaisen mukaan myös pankin strategia ja arvot tulisi käydä läpi, koska perehdyttäminen on tärkeä tekijä strategian jalkauttamisessa. Perehdyttämisprosessin rooli on merkittävä hänen mielestään, koska osaava ja asiantunteva henkilöstö on yksi tärkeimmistä strategisista tekijöistä, joka vaikuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Lavikka-Korpelainen 17.4.2006.)

Kehittämisisassistentti kokee myös perehdyttämisprosessin tärkeäksi yrityksen toiminnassa. Sillähän luodaan kuva yrityksestä uudelle työntekijälle ja pyritään saamaan hänet tuntemaan itsensä tärkeäksi. (Henell 17.4.2006)

Perehdyttämisen tärkeimpinä tavoitteina Lavikka-Korpelaisen mielestä on uuden työntekijän kannalta se, että hahmottaa selkeästi millaiseen paikkaan on tullut töihin ja mitä pankissa kuuluu tehdä. Heti alusta lähtien työntekijä pystyy tavallaan lähteä rakentamaan sitä omaa osaamistaan itsekin sille pohjalle. Pankin puolesta taas on tavoitteena saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti itsenäiseksi ja tuottavaksi työntekijäksi (Lavikka-Korpelainen 17.4.2006.)

Kehittämispäällikkö toivoi perehdyttämisen mukaan Tervetuloa Osuuspankkiin –pakettia, joka annettaisiin uudelle työntekijälle hänen tullessaan pankkiimme. Paketti sisältäisi yleistä tietoa toimintatavoista, yhteystietoja, työterveyshuollon tiedot, henkilökuntaedut, vapaa-ajan toiminnasta ja muista asioista, joista on hyvä tietää töihin tullessaan. Kehittämissistentti koki tämän tyyppisen paketin myös hyväksi (Lavikka-Korpelainen ja Henell 17.4.2006).

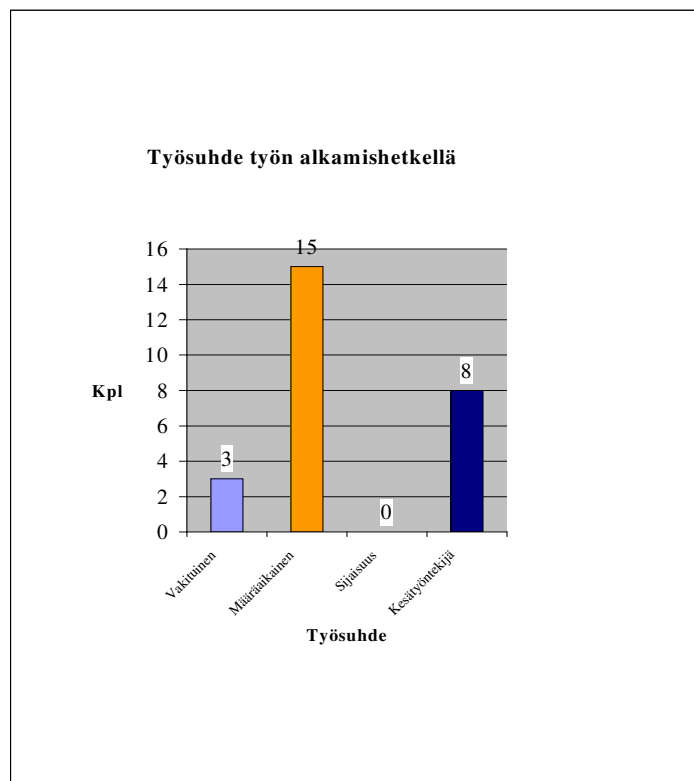
5.2. Kyselyhaastattelu

Kyselylomake (LIITE 3) lähetettiin pankin sisäisessä postissa vuoden 2003-2006 toukokuun loppuun mennessä perehdytetyille uusille toimihenkilöille. Näitä pankissamme on 31 henkilöä mutta yhteensä lähetettiin 30 lomaketta, koska olen itse luonut kyselylomakkeen niin en osallistunut vastaamiseen.

Kehittämispäällikkö kirjoitti lomakkeelle saateen, jotta toimihenkilöt saataisiin vastaamaan paperiseen lomakkeeseen. Vastausaikaa perehdytetyille annettiin noin viikko. Täytettyjä lomakkeita palautui 25, joten vastausprosentiksi saatiin hienosti 83 %.

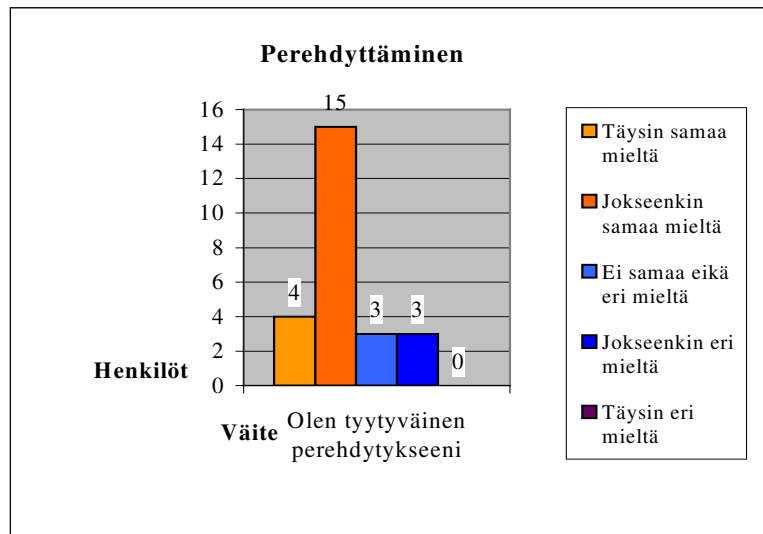
Kyselylomakkeen vastaukset syötin ensin Microsoft Excel –ohjelmaan, jolla analysoin taustatiedot ja sen jälkeen siirsin tiedot SPSS -tilasto-ohjelmaan ristiintaulukointeja varten. Ristiintaulukoinneilla voidaan tarkastella kahden eri muuttujan välistä yhteisvaihtelua.

Eri muuttujien riippuvuutta toisistaan olen testannut khiin neliötestillä. Khiin neliötesti on siis riippumattomuustesti ja sen P-arvon tulee alittaa 0.05, jotta riippuvuus on tilastollisesti merkittävä. Muut ehdot tulisi myös täytyä. Muina ehtoina ovat oletukset, että ristiintaulukossa on enimmillään 20% sellaisia soluja, joissa odotettu frekvenssi on alle viisi. *Nämä sivuehdot eivät täyty missään ristiintaulukoinnissa siitä syystä, että aineistoni on kokonaisuudessaan niin pieni (25vastauslomaketta).* Khiin neliötestin mukaan, vaikka testin ehdot eivät täysin toteudu, tulkinnassa voidaan todeta testin olevan tästäkin huolimatta suuntaa antava (Karjalainen 2000, 55.) ***Olen poiminut työhöni ristiintaulukoinneista vain ne prosessin kehittämiseen liittyvät tulokset, jotka ovat tilastollisesti merkitseviä. Khiin neliö on alle 0,05.***



KUVIO 6. Työsuhde työn alkamishetkellä

Oheinen kuvio kertoo, millaisia työsuhteita perehdytetyillä oli heidän työsuhteen-
sa alkaessa. Kesätyöntekijät ja muut määräaikaiset työntekijät ovat 88%(23kpl)
kaikista kolmen viimeisen vuoden aikana perehdytetyistä uusista työntekijöistä.
Vain 12 prosenttia (3kpl) on vakituisia työsuhteita. Tämä kertoo siitä, millaisiin
työsuhteisiin tällä hetkellä palkataan työntekijöitä. Hankkeen alussa tehty toteamu-
s/oletus työsuhteista voidaan todeta pitävän paikkaansa.



KUVIO 7. Mielenpitoja perehdyttämisestä

Kyselylomakkeessa selvitin perehdytettyjen tyytyväisyyttä perehdyttämistä kohtaan. Oheisesta kuviosta näkyy siis, miten tyytyväisiä perehdytettävät ovat olleet nykyiseen perehdyttämiseemme. Yleinen tyytyväisyys on hyvä. Neljä on täysin tyytyväisiä ja 15 eli 60% ovat melko tyytyväisiä. Kukaan kyselyyn vastanneista ei ole täysin eri mieltä väitteestä eli täysin tyytymätön.

Otin SPSS –ohjelmalla ristiintaulukointeja liittyen kouluarvosanaan. Kolme tilastollisesti merkittävintä riippuvuutta, mitkä löytyivät ristiintaulukoinneilla ovat työtilojen ja tarvikkeiden, perehdyttäjän valmistautumisen ja työturvallisuusasioiden läpikäynnin riippuvuus annettuun kouluarvosanaan.

TAULUKKO 3. Arvosanan riippuvuus työtiloista ja tarvikkeista.

| Mielenpide | Arvosana | | | |
|-----------------|----------|---------|---------|--------------------------------|
| | 4-5 | 6-7 | 8-10 | |
| Samaa mieltä | 50,0 % | 100,0 % | 100,0 % | <i>Khiin nelio ,002</i> |
| Eri mieltä | 50,0 % | 0,0 % | 0,0 % | |
| Yhteensä | 100 % | 100 % | 100 % | |

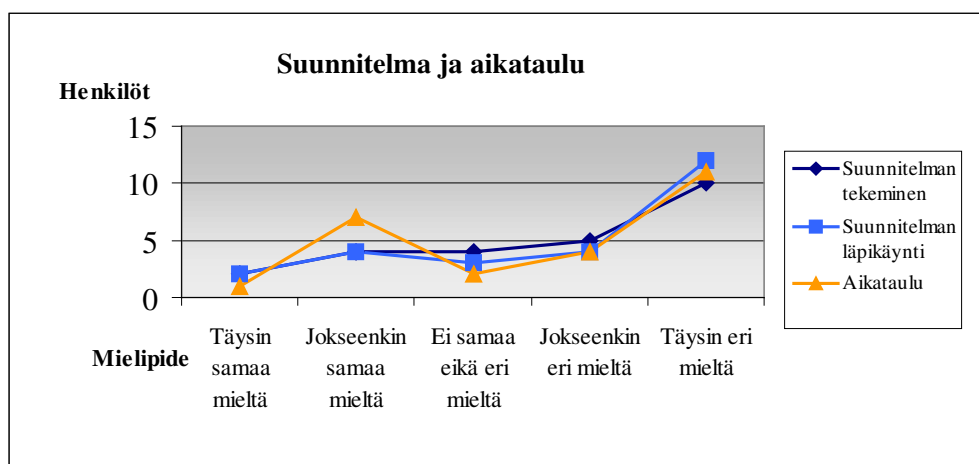
Oheisesta taulukosta nähdään muuttujien kouluarvosanan ja työtilojen ja tarvikkeiden riippuvuus toisistaan. Oletuksena on ollut, että muuttujat ovat riippumat-

tomia. Koska Khiin neliön testin P-arvo on alle 0,05 voidaan todeta, että muuttajat ovat riippuvaisia toisistaan. Voimme havaita, että tulos on tilastollisesti merkittävä.

Kysymyslomakkeeni väite oli: ”Sain helposti itselleni työtilan ja tarvittavat työvälineet”. Taulukosta huomaamme, että ne, jotka ovat olleet samaa mieltä väitteen kanssa eli ovat saaneet helposti tarvitsemansa tarvikkeet, ovat myös antaneet kouluarvosanaksi paremman kuin kuusi. Työtilojen ja tarvikkeiden saannilla on siis ollut riippuvuutta annettuun kouluarvosanaan.

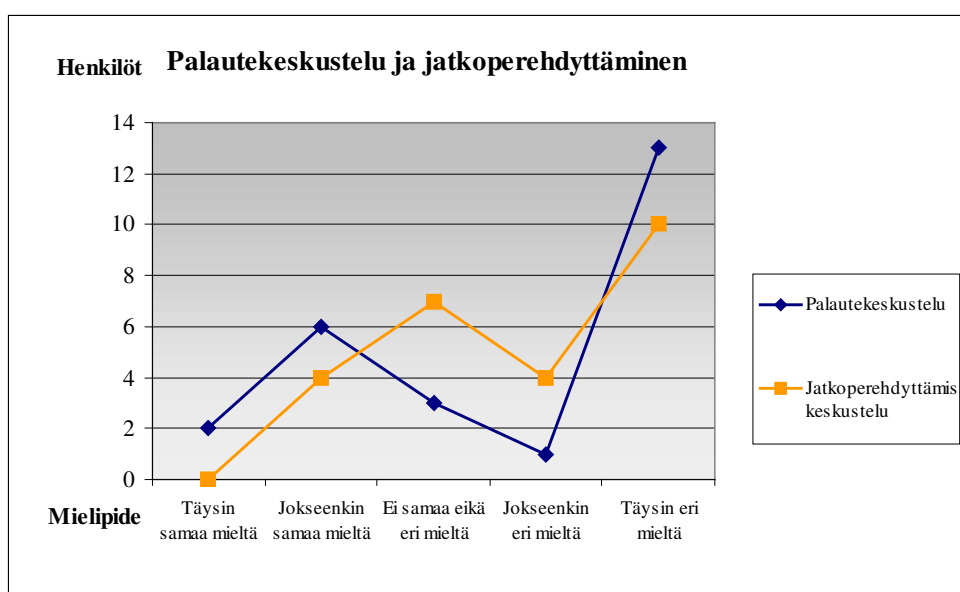
Muita tilastollisesti merkittäviä olivat: POP tuli minulle tutuksi, minut perehdytettiin hyvin päivittäisiin pankkipalveluihin, perehdyttäjällä oli riittävästi aikaa perehdyttää, tyytyväisyys perehdyttämiseen, minulle neuvottiin hyvin käytännön toimintatavat, esimies oli kiinnostunut perehdytyksestäni, olin itse aktiivinen perehdyttämisaikanani, perehdyttäjä oli valmistautunut tulooni ja turvallisuusasioiden läpikäynti (LIITE 5).

Koska oheiset tulokset ovat tilastollisesti merkittäviä ja tärkeitä, ne tulee ottaa huomioon prosessin kehittämisessä. Näimme siis, mitkä asiat vaikuttavat siihen, millaisen arvosanan uusi työntekijä perehdyttämisestä antoi. Näihin vaikuttaviin asioihin tulee kiinnittää huomiota, kun prosessia luodaan. Osa näistä kuten esimiehen kiinnostuneisuus, on myös kiinni prosessiin liittyvistä henkilöistä eikä vain itse prosessista. Pyrimme vaikuttamaan heidän asenteisiinsa ja innostukseensa, kun esittelemme perehdyttämisprosessin heille sen valmistuttua.



KUVIO 8. Perehdyttämissuunnitelma ja aikataulu

Oheisesta kuvioista näemme, että perehdytetyt ovat suurimmaksi osaksi (60%) eri mieltä siitä, että perehdyttämissuunnitelma on tehty ja että se on käyty läpi. Myös aikataulu ei heidän mielestään ole ollut kovin selkeä.

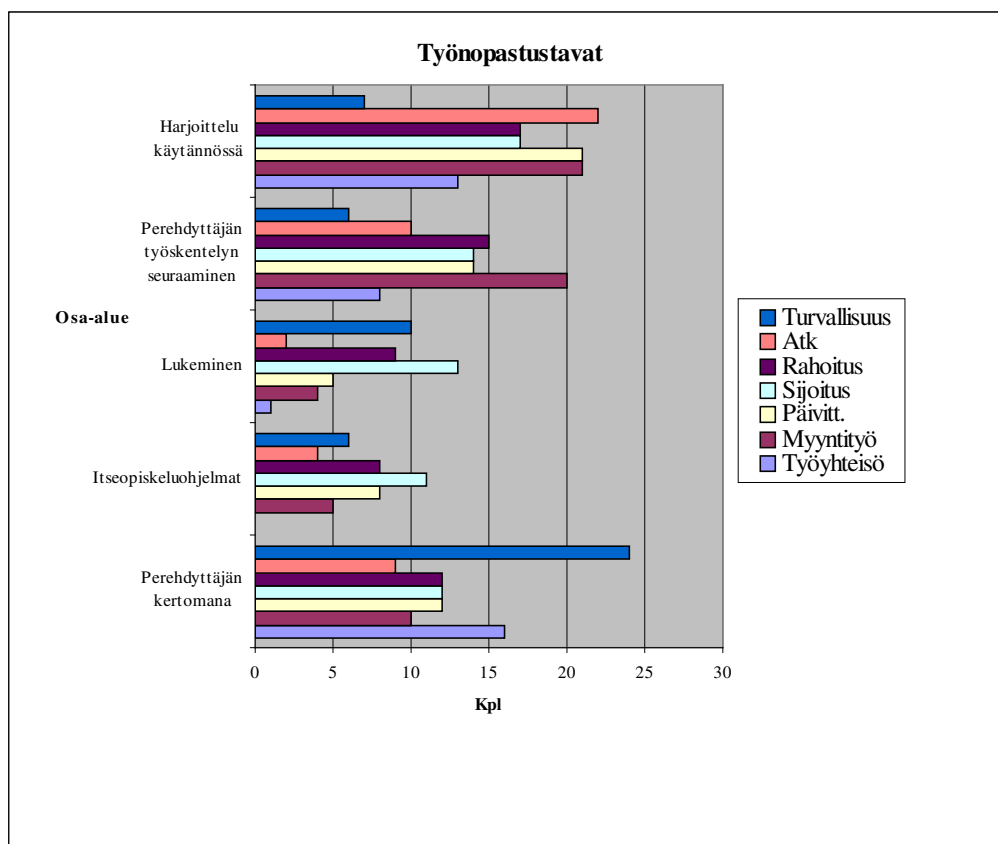


KUVIO 9. Ajatuksia palautekeskuskuelun ja jatkoperehdyttämisen olemassaolosta

Kysyin lomakkeessa myös palautekeskuskueluista ja jatkoperehdyttämisestä, koska ne ovat omasta mielestäni olennainen osa perehdyttämisprosessia. Jatkoperehdyttämisellä tarkoitan varsinaisen perehdyttämisjakson jälkeen tapahtuvaa kouluttamista. Perehdytettyjen mukaan perehdyttämisen jälkeen ei suurimman osan kanssa ole pidetty palautekeskuskueltua. Myös jatkoperehdyttämiskeskuskueltu on jäänyt

väliin heidän kanssaan. Tulokset antavat pohjan myös pankin kehittämishenkilöiden ajatuksiin siitä, että nykyisessä perehdyttämisharjoituksessamme perehdyttäminen jää tavallaan kesken. Sitä ei todennäköisesti huomioida enää perehdyttämisjakson jälkeen perehdytetyn omassa yksikössä.

Mielestäni jatkoperehdyttämisen läpikäynti on tärkeää, jotta uuden toimihenkilön osaaminen tulisi mahdollisimman hyväksi ja hän pystyisi kehittämään itseään lisää. Tulosten mukaan niiden kanssa, joilla ei ole ollut aikaisempaa kokemusta ei ole käyty läpi jatkoperehdyttämistä. Tulevaisuudessa siihen tulee panostaa.

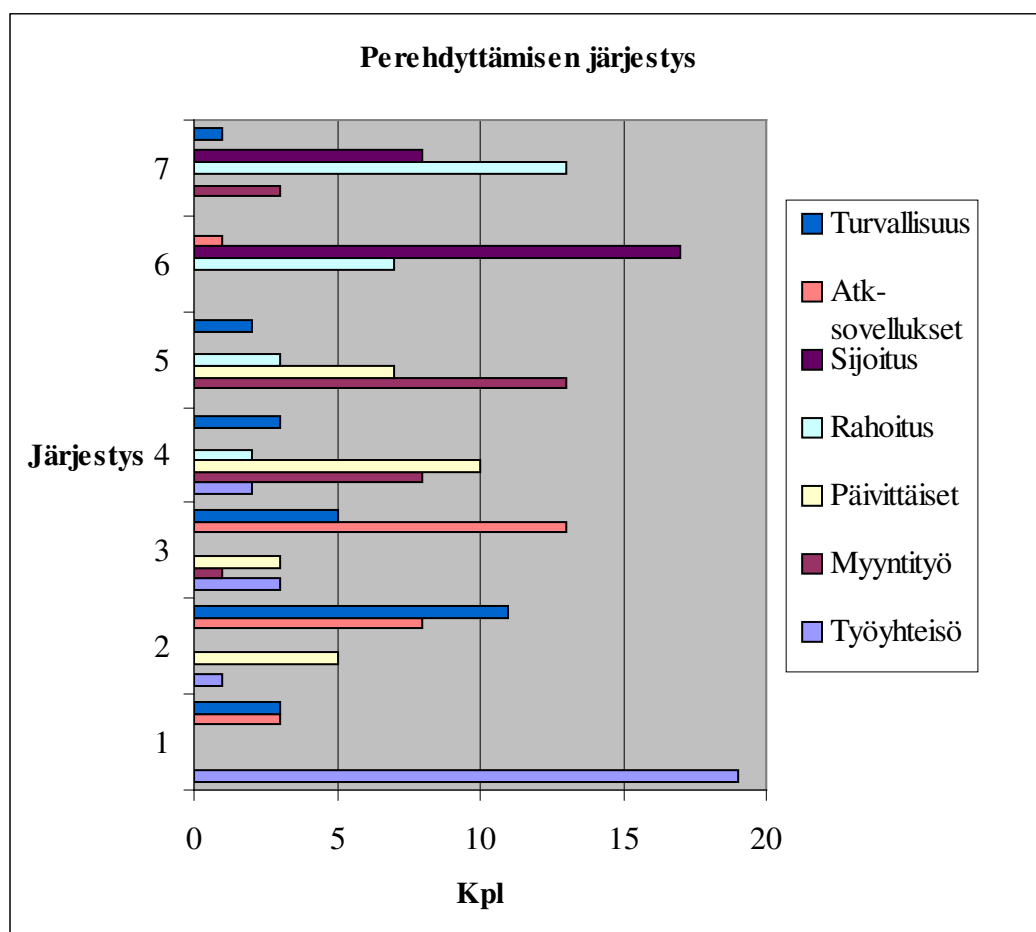


KUVIO 10. Työnopastustavat eri osaamisalueissa

Selvitin vastaajilta, mitkä eri työnopastustavat he kokevat hyväksi perehdytyksessä ja missä eri osa-alueissa haluaisivat minäkin tyypistä perehdyttämistä. Yleisesti ottaen parhaaksi tavaksi oppia koettiin harjoittelu käytännössä. Eri osa-alueisiin sopivat erilaiset työnopastustavat. Turvallisuusasioita oppii perehdytettyjen mukaan parhaiten, kun perehdyttäjä kertoo nämä asiat. Myös lukemalla näitä asioita opitaan hyvin.

Atk-sovellusten käyttöä harjoitellaan mieluiten käytännössä mutta myös perehdyttäjän työskentelyn seuraaminen on opettavaista. Muiden osaamisalueiden oppiminen tapahtuu parhaiten myös näitä samoja työnopastustapoja käyttämällä. Eli myös rahoitus-, sijoitus- ja päivittäiset pankkipalvelut opitaan perehdytettyjen mukaan parhaiten käytännössä harjoittelemalla sekä perehdyttäjän työskentelyä seuraamalla. Myös myyntityön opettelussa oltiin vahvasti näiden opastustapojen kannalla.

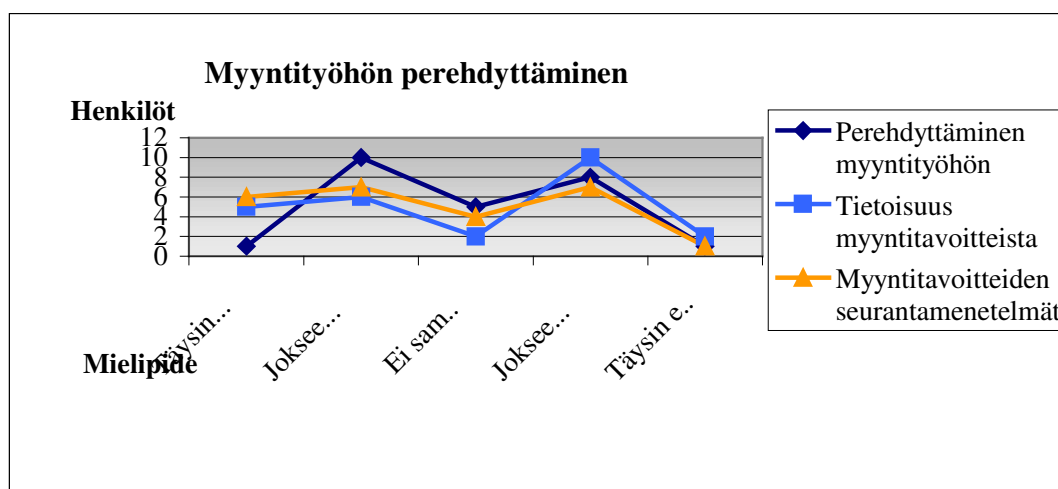
Työyhteisön asioita perehdytettäessä perehdytettävät toivoivat, että perehdyttäjät kertoisivat näitä asioita. Harjoittelu käytännössä tulee kuitenkin hyvänä kakkosena eli kokevat sen myöskin tässä osa-alueessa hyväksi tavaksi oppia. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heikoimpina työnopastustapoina kaikissa muissa osa-alueissa paitsi turvallisuusasioissa ovat itseopiskeluohjelmat ja lukeminen.



KUVIO 11. Perehdyttämisen järjestys

Pankin kehittämishenkilöiden mukaan pitää miettiä, missä järjestyksessä eri osaamisalueita perehdytetään. Kyselyssä tiedustelinkin perehdytetyiltä toimihenkilöiltä, minkälaisen järjestyksen he kokisivat parhaaksi mahdolliseksi. Oheinen kuvio kertoo heidän ajatuksiaan.

Ehdottomana ykkösenä perehdytettyjen mielestä tulee työyhteisö. He haluaisivat, että ensimmäiseksi perehdytettäisiin työyhteisöön liittyviä asioita. Työyhteisö tulisi tuntea ennen kuin aloitetaan muiden osa-alueiden perehdyttäminen. Toisena perehdytettäisiin turvallisuusasiat ja sen jälkeen kolmantena atk-sovellukset. Atk-sovellusten jälkeen tulisi päivittäisten pankkipalvelujen perehdyttäminen. Tosin myyntityön perehdyttäminen on kavunnut aika lähelle päivittäisten palvelujen perehdyttämistä. Päivittäisten pankkipalvelujen perehdyttämisen jälkeen joka tapauksessa vastaajat kaipaavat myyntityöhön perehdyttämistä. Viimeisiksi osa-alueiksi jäävät erikoistumiseen suunnatut osa-alueet eli sijoitus- ja rahoituspalvelut.



KUVIO 12. Ajatuksia myyntityöstä ja -tavoitteista

Alussa kerroin pankkityön olevan tänä päivänä tuloksellista myyntityötä. Siksi selvitin vielä tarkemmin vastaajilta, miten tyytyväisiä he ovat olleet myyntityön ja -tavoitteiden perehdyttämiseen. Mielenpiteet jakaantuvat suunnilleen kahtia. Vain muutama enemmän on sitä mieltä, että myyntityöhön on perehdytetty hyvin.

Mutta vastaajista löytyy myös muutama henkilö, jota ei ole perehdytetty myyntityöhön ollenkaan. Tietoisuus myyntitavoitteista jakaantuu myös suunnilleen tasaisesti puoliksi. Myyntitavoitteiden seurantamenetelmistä ei kuitenkaan ole saatu hyvin tietoa perehdyttämisyksivaiheessa.

Avointen kysymysten vastauksissa tuli ilmi paljon samoja asioita kuin, mitä oli perehdyttämisestä jo arvioitu kysymyslomakkeen väittämien kohdalla. Vastauksissa korostettiin esimerkiksi tiettyjä työnopastustapoja ja sitä, että pankkiin on tultu muihinkin työtehtäviin kuin varsinaiseen asiakaspalveluun eli tavanomaista kaavaa ei perehdyttämisessä ole siitä syystä pystytty noudattamaan.

Esiin nousivat myös perehdyttämisen lyhytaikainen kesto ja muutamien henkilöiden kohdalla perehdyttämisen vajavaisuus. Tällaisia olivat perehdyttämisen puutteellisuus, koska oli siirtynyt toisen Osuuspankin palveluksesta, myyntityöhön ei perehdytetty, koko perehdyttämisen puuttuminen ja tuotteisiin perehdyttäminen. Nämä henkilöt, jotka kokivat, että perehdyttäminen oli puutteellista, korostivat samalla omaa aktiivisuutta. He olivat opiskelleet näitä asioita sitten itse.

Tyytyväisiä vastaajat olivat perehdyttäjiin ja muihin työtovereihin. Perehdytetyt kokivat, että perehdyttäjät olivat erittäin ammattitaitoisia ja kärsivällisiä. Muut työntekijät ymmärsivät myös heidän tilanteensa ja olivat auttamishaluisia. Molemmilta oli helppo kysyä, kun tilanne sitä vaati. Kysymistä myös suositeltiin. Vastaajat pitivät perehdyttämisen käytännönläheisyydestä ja kokivat itsensä tervetulleiksi pankkiin.

Kahdeksan jätti vastaamatta kysymykseen: Millaisen yrityskuvan perehdyttäminen muodosti pankista? Viisi oli sitä mieltä, etteivät perehdytyksen perusteella saaneet minkäänlaista yrityskuvaa. Loput 12 olivat saaneet yrityksestä hyvän kuvan. Osuuspankkia kuvattiin sanoilla osaava, luotettava, välittävä, turvallinen, positiivinen, turvallisuutta tärkeänä pitävä, ”virallinen” ja sääntöjä noudattava. Se on tarkka yritys, jolla selkeät arvot ja päämäärä, työntekijät ”reiluja”, vakavarainen yhtenäisesti eri osa-alueiden kanssa toimiva pankki, ympäristö ja ihmiset ovat mukavia ja pankki on eteenpäin suuntautuva ja energinen. Yhden vastaajan mukaan POP:illa on myös selkeä tahtotila millaisen imagon haluaa ulospäin antaa.

Sitä viestittiin vastaajan mukaan hyvin ja hänen mielestään myös tavoitehakuinen yhdessä tekeminen korostui. POP on työntekijöistään ja asiakkaistaan huolehtiva pankki. Se ajattelee myös asiakkaan etua eikä vain pankin.

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä selvitin perehdytetyjen ajatuksia kehittämisen kohteista eli mitä tahtoisivat muuttaa perehdyttämisprosessista. Vastaukset olivat pääasiassa yksittäisiä. Näistä ei siis voi tehdä minkäänlaisia yleistyksiä vaan ovat ainoastaan yhden henkilön ajatuksia, mitkä voi huomioida.

Kehittämisajatuksiin sain 21 vastausta. Kaksi tahtoivat suunnitelmallisempaa ja tavoitteellisempaa perehdyttämistä. Heidän mielestään perehdyttämisessä pitäisi olla selkeä suunnitelma. Kaksi toivoivat enemmän koulutusta atk-sovelluksiin ja kaksi enemmän koulutuksia/kursseja. Toinen heistä tahtoi nuorille vanhempia toimihenkilöistä enemmän koulutuksia, koska ovat vastaajan mukaan aktiivisempia ja innokkaampia opiskelijoita.

Yksittäisiin vastauksiin nousivat esimerkiksi muihin työntekijöihin tutustuminen, monipuolinen perehdyttäminen, tietoa kuka toimihenkilö tuntee ja osaa mitäkin osa-alueet, tuotetuntemuksen lisääminen, kassatyöskentelyn korostaminen perehdyttämisessä, yksi neuvoja, asiakkaalle aiheutuvat kulut ja tilojen siisteys. Yksittäisistä vastauksista ei pysty päättämään järjestelmällisesti kehittämiskohteita, koska toisten perehdyttämisessä nämä asiat ovat saattaneet olla toisin. Ne voi kuitenkin huomioida perehdyttämisprosessia kehitettäessä.

5.3 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelussa eli focus group:ssa oli mukana kuusi henkilöä. Itse johdin haastattelua ja kehittämispäällikkö Päivi Lavikka-Korpelainen oli taustalla seuraamassa haastattelun kulkua. Molemmat teimme koko haastattelun ajan muistiinpanoja.

Kuusi haastateltavaa työskentelevät tavalla tai toisella perehdyttämisen parissa. Raija Laine-Paajanen toimii pankinjohtajana ja on perehdyttänyt toimihenkilöitä esimiehen roolissa sekä tällä hetkellä on vastannut yleisten asioiden esimerkiksi OP-ryhmän sekä Päijät-Hämeen Osuuspankin strategian perehdyttämisestä. Hän toi haastatteluun näkemyksiä esimiehen roolista.

Anne Karlsson on järjestelmäasiantuntija. Perehdyttäjänä hän on toiminut 15 vuotta. Karlsson kouluttaa pääasiassa atk-sovelluksia. Hannamari Henell, kehittämisassistentti, perehdyttää atk-sovelluksia asiakastapahtumien osalta. Hän on toiminut viisi vuotta kyseisessä tehtävässä.

Turvallisuuspäällikkö Veikko Simula on 4-5 vuotta perehdyttänyt uusia toimihenkilöitä turvallisuusasioihin sekä sisäisiin toimintatapoihin. Tiina Kärhä, pankinjohtaja ja perehdyttäjä säästämisen- ja sijoituspalveluissa, on perehdyttänyt Päijät-Hämeen Osuuspankin palveluksessa kolme vuotta mutta on saanut perehdyttäjän työkokemusta paljon myös aikaisemmista työpaikoista.

5.3.1 Tämänhetkinen perehdytysohje

Perehdyttäjät kertoivat ryhmähaastattelussa olevansa tämänhetkisessä perehdytysohjeessa tyytyväisiä siihen, että on edes jonkinlainen lukujärjestys ollut olemassa. Jokainen on myös itse perehdytysohjeen mukaan luonut jonkunlaisen ohjelman itselle siitä omasta perehdyttämisestä. Heidän mielestään perehdyttäminen on ollut henkilökohtaista.

Hyviksi asioiksi tämänhetkisessä perehdyttämisessä koettiin myös olemassa olevat tilat esimerkiksi atk-sovelluksia on ollut helppo kouluttaa atk-tukihenkilön huoneessa, jossa on tarvittavat laitteet ja muun muassa videotykki, millä on helppo näyttää perehdytettävälle sovellusten käyttöä.

Perehdytettävät ovat tyytyväisiä siihen, että perehdytyksessä on käytetty useampia osaajia. Perehdyttäjät ovat kokeneet myös hyväksi kummitoiminnan. Kummilla

tarkoitetaan perehdytettävän tukihenkilöä, jolta voi kysyä neuvoja ja ohjeita siinä vaiheessa, kun perehdytettävä on siirtynyt jo omaan yksikköönsä ja työtehtäviinsä.

Tämänhetkinen perehdyttämisohje on perehdyttäjien mukaan yksisuuntainen. Perehdytettävälle annetaan paljon mutta hänellä ei itsellä juurikaan ole mitään vastuuta oppimisesta tai kenties uusien ajatusten ja ideoiden tuomisesta aikaisempien työkokemusten perusteella.

5.3.2 Perehdyttäjien näkemyksiä kehittämistarpeista

Yksi tärkeimmistä kehittämisen kohteista perehdyttäjien mielestä on myynnillisyyden mukaan saaminen perehdyttämisprosessiin. Tällä hetkellä perehdyttämisohjelma on kovin tekninen eikä siinä ole otettu huomioon pankissa tarvittavaa myynnillisyyttä.

Asiakaskohtaamiseen pitää panostaa perehdyttämisvaiheessa heidän mielestään. Tulee kertoa perehdytettävälle asiakaskohtaamisen tärkeistä asioista kuten katsekontaktin luomisesta, tervehtimisestä, ryhdikkäästi istumisesta, vanhempien ihmisten puhuttelemisesta ja kaikista asioista, joita yleensä pidetään itsestäänselvyytenä. Asiakaskohtaamisen ja myynnin perehdyttämisessä pitää panostaa myös kaupan loppuun vientiin.

Perehdyttäjien mukaan uudelle työntekijälle tulee kiva tunne siitä, että häntä on ajateltu etukäteen ennen kuin hän on tullut pankkiimme töihin. Hänelle on luotu puitteet tehdä töitä; paikka, käyttäjätunnukset sovelluksiin, puhelin toimii, koneet toimivat ja esimerkiksi käyntikortit on tilattu valmiiksi. Näin hän huomaa, että häntä todella toivottiin ja odotettiin pankkiimme.

Perehdyttäjät kertoivat, että toisinaan perehdyttämisen ongelmana on se, että ei tiedetä, mitä toinen perehdyttäjä on jo kertonut perehdytettävälle. Ei ole varmaa kerrotaanko asioita kahteen kertaan.

Tällä hetkellä perehdyttäjille esimiehen rooli ei ole täysin selvä. He miettivät, miten paljon esimiehet ehtivät tähän varsinaiseen perehdyttämiseen paneutua. He tulivat siihen tulokseen, että esimiesten paneutuminen aiheeseen on liian vähäistä. Jatkon varmistaminen puuttuu tässäkin suhteessa.

Yksi perehdyttäjistä otti esiin myös sanattoman työsopimuksen. Työsopimus sisältää työajan, paikan ja työtehtävän mutta sanattomalla työsopimuksella tarkoitetaan sellaisia asioita, joita työnantaja odottaa työntekijältä tai työntekijä työnantajalta ja mitä ei lue työsopimuksessa. Hän otti pohdittavaksi sen että mitä sanattoman työsopimuksen asioita tulisi perehdyttämisessä käydä läpi. Monesti ne ovat sellaisia, mitä pidetään itsestäänselvyyksinä mutta eivät kuitenkaan niitä ole.

5.3.3 Perehdyttäjän työn hyödyt

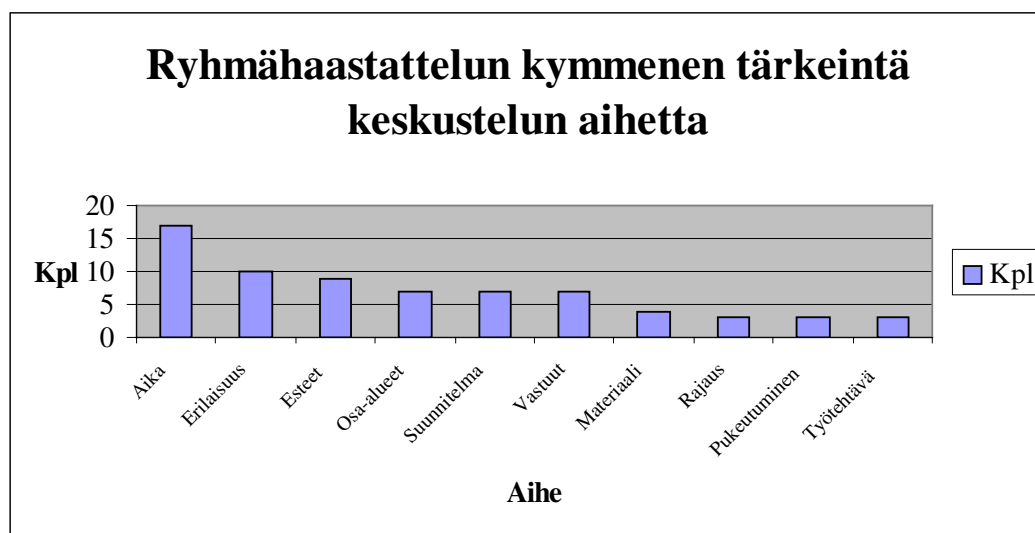
Kaikki perehdyttäjät olivat yksimielisiä siitä, että perehdyttäjän työ on tärkeää ja hyödyllistä. Hyvällä perehdyttämisellä saadaan osaava, motivoitunut, iloinen ja tyytyväinen henkilöstö. Sitä kautta saadaan pankille tulosta aikaiseksi.

Kun perehdyttäjän työ hoidetaan hyvin, helpottaa se myös oman työn osuutta jatkossa. Saadaan itsenäisiä työntekijöitä. Tällöin ei tarvitse itse panostaa jatkossa enää kyseisen henkilön perehdyttämiseen vaan voi keskittyä muihin tehtäviin.

Kukaan perehdyttäjistä ei myöskään kokenut perehdyttäjän työtä raskitteeksi. Perehdyttäessä oppii itsekin uusia ja kiteyttämään eli etsimään oleellisia asioita. Pystyy ajattelemaan asioita helposti myös asiakkaan kannalta. Asiakkaat kuitenkin miettivät monesti samoja asioita kuin uudet työntekijät. Tuotteet ovat molemmille kuitenkin uusia. Samalla tulee kerrattua itsellekin pieniä yksityiskohtia. Yksi perehdyttäjistä mainitsi myös tyytyväisyyden, joka tulee, kun saa jonkun toisen oppimaan ja ymmärtämään uusia asioita.

5.3.4 Ryhmähaastattelun keskustelluimmat aiheet

Oheisessa kuviossa on ryhmähaastattelussa useimmiten esiin nousseet keskustelunaiheet. Yksittäisiä keskustelunaiheita oli monia mutta kuvioon olen ottanut mukaan ne kymmenen keskustelluinta aihetta, josta tuli useamman kerran puhetta.



KUVIO 13. Ryhmähaastattelun keskustelluimmat aiheet

Perehdyttämisen aikataulutuksesta keskusteltiin useimmiten haastattelun aikana. Perehdyttäjiä mietitytti kiire hoitaa perehdyttämistä. Selkeä aikataulu perehdyttämiseksi puuttuu. Perehdyttävien erilaisuudesta keskusteltiin kymmenen erillistä kertaa. Puhuttiin, että työntekijöiden erilaisuus ja taustat tulee ottaa huomioon perehdyttämissuunnitelmaa ja perehdyttämistä tehtäessä.

Useasti mietittiin, perehdyttäjän työn esteitä sekä sitä täytyykö työntekijöiden osata pankkityön jokaisesta osa-alueesta jotakin ja jos täytyy niin, miten paljon tulee tietää. Mitkä osa-alueet ovat sellaisia, mitkä tulee osata oman pääasiallisen työkenttensä lisäksi? Perehdyttämissuunnitelman puuttuminen herätti keskustelua useaan otteeseen. Vastuukysymys mietitytti myös perehdyttäjiä. Kuka vastaa perehdyttämisestä; siitä että se tulee tehdyksi ja että työntekijä on oppinut asiat?

Materiaali oli myös kovin keskusteltu aihe. Mietittiin, minkälaista materiaalia olisi hyvä olla perehdyttämisessä mukana: perehdyttäjän paketit, tervetuloa taloon

–esite jne. Perehdyttämisprosessiin kaivataan myös selkeyttä. Tahdotaan rajata selkeästi se, mihin työntekijän alkuajan perehdyttäminen loppuu ja milloin työntekijä siirtyy normaalin koulutuksen piiriin.

Työntekijöiden pukeutuminen ja pankin pukeutumissäännöt olivat monesti miehen alla. Todettiin, että selkeitä pukeutumissääntöjä ei ole. Mietittiin, tuleeko pukeutumisen säännöt kertoa perehdyttämisen yhteydessä ja voitaisiinko luoda esimerkiksi Opinetiin säännöt kaikille luettaviksi.

Perehdyttäjät tietävät omasta mielestään harvoin uuden työntekijän taustan ja tulevan työtehtävän, kun alkavat perehdyttämään työntekijää. Siitä syystä tämä aihe nousi kymmenen keskustelluimman aiheen joukkoon. He kokivat tiedon puuttumisen erittäin oleelliseksi asiaksi perehdyttämisessä.

6 POP:N PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Perehdyttämisprosessi on laadittu auttamaan pankin perehdyttämiseen osallistuvia henkilöitä perehdyttämään työntekijä parhaalla mahdollisella tavalla nopeasti tuottavaksi työntekijäksi. Perehdyttämisen tarkoituksena on antaa kuva OP-ryhmästä, sen tavoitteista ja toimintaympäristöstä sekä työntekijöiden osuudesta tässä kokonaisuudessa. Perehdyttämisessä tavoitteena on tutustuminen työympäristöön, työoloihin sekä oman työyhteisön tavoitteisiin, toimintaan ja tapoihin.

Jokainen uusi työntekijä on oikeutettu saamaan perehdyttämissuunnitelman. Esimies on yhdessä kehittämispäällikön kanssa vastuussa suunnitelman muuttamisesta uudelle työntekijälle sopivaksi hyvissä ajoin ennen kuin uusi työntekijä saapuu pankkiimme. Kehittämispäällikön tai esimiehen tulee myös keskustella työntekijän kanssa suunnitelmasta ja viimeistellä se sopivaksi. Tämä prosessi on alustava malli, jota tulee täydentää tarvittavilla aiheilla ja lisäkoulutuksilla. Ohessa perehdyttämisprosessin osat yksitellen läpikäytyinä valintaperusteinen.

6.1 Suunnittelun muistilista

Teorian mukaan on hyvä tehdä etukäteissuunnitelma perehdyttämisestä (Kjelin & Kuusisto 2003, 162.) Laadin prosessille *perehdyttämisen suunnittelun muistilistan* helpottamaan kehittämispäällikön työtä uuden työntekijän vastaanottamisessa. Muistilista sisältää asioita, mitkä ovat erittäin tärkeitä yrityskuvan luomisessa, kun uusi työntekijä tulee töihin. Jos nämä pienet asiat unohtuvat, voi tulokas saada huonon kuvan yrityksestä. Siksi ne on tärkeää muistaa, joten laadin perehdyttämisen suunnittelun muistilistan. Tulee varmasti kaikki asiat hoidetuksi.

| AIHE | SISÄLTÖ | VASTUU- HENKILÖ | DEADLINE | OK |
|--|--|--------------------|----------|----|
| <i>Perehdyttäjän valinta</i> | - Perehdyttäjä - tutor | | | |
| <i>Perehdytysohjelman alustava suunnittelu</i> | - Tulokkaan ansioluetteloon perehtyminen - Keskustelu tulokkaan esimiehen kanssa perehdyttämisen tarpeista - Koulutukset | | | |
| <i>Tulokkaasta tiedottaminen</i> | - Perehdyttäjät - Tiimi/osasto/yksikkö - Sisäinen tiedote - Opinet - Asiakkaat (lehti tms.) | | | |
| <i>Henkilötietojen toimittaminen</i> | - Puhelinvaihe - Postitus - Palkkarekisteri | | | |
| <i>Työskentelytilan järjestäminen</i> | - Huonekalut - Nimikyltti - Pöytäkalenteri - Huoneen järjestely - Ammatillinen materiaali | | | |
| <i>Työvälineet</i> | - Pöytäkone ohjelmiseen - Käyntikortit tm. nimikoidut tarvikkeet - Kiinteä pöytäpuhelin - Käyttäjätunnukset - Atk-sovellusten käyttöoikeudet | | | |
| <i>Tärkeimpien tapaamisten sopiminen tulokkaan kalenteriin</i> | - Perehdyttämisohjelma - Perehdyttämisohjelman mukaiset avainhenkilötapaamiset - Palaverit ja tärkeät kokoukset - Koulutuksiin ilmoittautuminen - Ajanvaraukset esimiehen kalenteriin - Asiakkaat | | | |
| <i>Yhteydet tulokkaaseen</i> | - Mahdollinen ennakkomateriaali - Soitto tulokkaalle | | | |

KUVIO 14. Perehdyttämisen suunnittelun muistilista

Muistilista sisältää tulokkaasta tiedottamisen eri osapuolille: tulokkaan omaan yksikköön, koko työyhteisölle ja asiakkaille. Tulokkaan henkilötiedot pitää toimittaa puhelinvaihteeseen, palkanlaskentaan sekä postituksia varten. Tulokkaalle pitää myös valmistella työskentelytila ja tarvittavat työvälineet. Nämäkin asiat vaikuttavat tulokkaan saamaan yrityskuvaan. Kyselylomakkeen tuloksistakin nähtiin, että tarvikkeet ja tilat oli yksi tilastollisesti merkittävimmistä asioista, mikä vaikutti tulokkaan perehdyttämisestä antamaan arvosanaan.

Ennen tulokkaan saapumista on hyvä olla perehdyttäjät ja tutorkin valittuna. Perehdyttämisohjelma tulee olla laadittuna, jotta tulokas näkee, että hänen tuloonsa on valmistauduttu ja häntä on oikeasti odotettu. On sitten helppo ensimmäisenä päivänä käydä alustava ohjelma perehdytettävän kanssa läpi ja tehdä tarvittavat muutokset.

Otin muistilistaan mukaan lopuksi soiton tulokkaalle. Tulokkaalla on paljon odotuksia ja uteliaisuutta ja mahdollisesti myös pelkoa ja jännitystä, kun on saapumassa töihin. Miettiä voidaan, mikä vaikutus onkaan sillä, että esimies vielä kaksi kolme päivää ennen työnalkamista soittaa työntekijälle ja toivottaa hänet tervetulleeksi töihin (Kjelin & Kuusisto 2003, 162). Itse uskon vaikutuksen olevan melkoinen. Muutama päivä ennen työnalkua työyhteisö ja tuleva työ on taatusti jo ajatuksissa. Yhdellä puhelinsoitolla työntekijä varmastikin kokee itsensä erittäin odotetuksi.

6.2 Tulokkaan ensimmäisen päivän ohjelma

Laadin perehdyttämisprosessiin *ensimmäisen päivän ohjelman* koskien työntekijän vastaanottamista ja perusasioiden läpikäymistä. Perehdyttäjät kertoivat haastattelussaan, että työntekijän on alusta lähtien koettava olonsa tervetulleeksi ja saatava hyvä yrityskuva pankistamme, että hyvät työntekijät saadaan pidettyä. Siksi uuden työntekijän ensimmäiseen päivään on panostettava.

| AIHE | SISÄLTÖ | VASTUU- HLÖ | OK |
|---|---|------------------------|-----------|
| <i>Työyhteisö</i> | - Tutustuminen lähimpiin työtovereihin - Tutustuminen perehdyttäjään - Johdon esittely | | |
| <i>Toimitilat</i> | - Henkilöstön yhteiset tilat (kahvi-, tauko-, lounastilat, wc) - Neuvotteluhuoneet - Toimistotarvikkeet - Kopiokoneet ja faksit - Kulkureitit ja kiinteistö - Avainten käytön opastus | | |
| <i>Tulokkaaseen tutustuminen</i> | - Arvostukset työssä - Odotukset: * Työ, työympäristö ja -olosuhteet * Itsensä kehittäminen * Esimies * Perehdyttäminen - Tavoitteet: * Henkilökohtaiset * Ura ja työ - Työkokemus ja osaaminen: * Asiantuntemus * Keskeiset roolit ja projektit * Asiantuntijakokemus * Johtamis- ja esimieskokemus * Henkilökohtaiset toimintatavat ja -valmiudet | | |
| <i>Perehdytysohjelma</i> | - Alustavan perehdytysohjelman esittely - Tervetuloa Taloon -esitteen antaminen | | |
| <i>Lounas</i> | - Tulokas vieään lounaalle | | |
| <i>Käytännön asiat</i> | - Verokortti ja pankkiyhteystiedot palkanmaksuun - Avaimet - Henkilökortti - Lounaslipukkeet - Puhelimien käyttö - Terveystarkastuksesta sopiminen - Työaikojen läpikäynti | | |
| <i>Iltapäiväkahvit</i> | - Tulokas vieään kahville | | |
| <i>Oma osasto</i> | - Osaston perustehtävä ja keskeiset tuotteet ja - Vastuualueet osastolla - Tärkeimmät tunnusluvut - Tärkeimmät yhteistyökumppanit - Palaverikäytännöt - Yhteistyön pelisäännöt | | |
| <i>Tiedottaminen</i> | - Tulokkaan saapumisesta tiedottaminen henkilöstölle | | |

KUVIO 15. Tulokkaan ensimmäisen päivän ohjelma

Ensimmäiset kontaktit ja ensimmäiset työpäivät vaikuttavat siihen, minkälaiseksi työsuhteen alun oppiminen ja yhteistyö muodostuvat. Ensimmäisten viikkojen kokemukset puolestaan luovat sen pohjan, jonka varaan koko työrooli ja laajemmin työsuhte rakentuvat. Tulokkaan odotukset on usein melko helppo täyttää. Hän ei useinkaan odota perehdyttämiseltä mitään erityistä. Hän haluaa tietää roolinsa, organisaation tuotteet, työvälineet ja oppia tuntemaan organisaation ihmiset. Keskeisintä on tulokkaan huomioiminen ja uuden työntekijän asemaan asettuminen. Helpoimmillaan tulokkaan huomioiminen on sitä, että hänen tuloonsa on valmistauduttu (Kjelin & Kuusisto 2003, 162.)

Ensimmäisen päivän ohjelmaan olenkin ottanut mukaan tutustumisen työtovereihin, johtoon ja toimitiloihin. Tulokkaaseen tarkempi tutustuminen on tärkeää, jotta saadaan hänestä tietoon hänen ajatuksensa, osaamisensa ja odotuksensa. Kehittämispäällikkö keskustelee ensimmäisenä työpäivänä tulokkaan kanssa näistä asioista. Näin molemmat osapuolet osaavat alusta asti mennä samaan suuntaan sekä perehdytettävän puolelta että yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta.

Samassa yhteydessä käydään perehdytettävän kanssa läpi myös alustavasti esimiehen kanssa laadittu perehdyttämisohjelma. Tulokkaan kanssa käydään läpi käytännön asioita, jotta hän osaa toimia oikein heti seuraavina päivinä perusasioissa eli osaa kulkea yrityksessä, käydä lounaalla jne. Myös palkanmaksuun liittyvät verokortit ja tilinumerot tulee hoitaa saman tien. Ne ovat kuitenkin asioita, jotka ovat uuden työntekijän mielessä.

On myös tärkeää, että muut työyhteisön väki tietää, että uusi tulokas on saapunut työpaikalle. Tiedottaminen pitää siis myös hoitaa ensimmäisen päivän aikana. Ensimmäisen päivän ohjelma ei saa olla liian tiukka vaan on annettava tulokkaalle aikaa sisäistää uusia asioita ja orientoitua uuteen ympäristöön. Annetaan hänen rentoutua alkujännityksen jälkeen ja totutetaan työyhteisön toimintatapoihin.

6.3 Tervetuloa Päijät-Hämeen Osuuspankkiin -esite

Pankin kehittämishenkilöiden toivomuksesta toteutin prosessiin *Tervetuloa taloon –vihkosen*. Sillä halutaan luoda hyvä kuva pankistamme sekä saattaa tulokkaan tietoon yleiset asiat työyhteisöstämme. Myös perehdyttäjät toivoivat tämäntyyppistä esitettä, jossa olisi joitakin sääntöjä esimerkiksi pukeutumisen osalta. Vihkonen laaditaan sen mukaan, että työntekijä voi sitä kerrata myös kotona ollessaan eli siihen ei laiteta pankkisalaisuuden alaista tietoa.

Tervetuloa Taloon –vihkonen annetaan tulokkaalle ensimmäisen työpäivän päätteeksi. Se laitetaan myös Opinetiin POP:n omien henkilöstöasioiden kohdalle, jotta jokainen voi sieltä käydä lukemassa ja päivittämässä tietojaan. Nämä yleiset asiat, joita esitteessä on, ovat tärkeitä myös muulle henkilöstölle.

Esitteen sisällön olen laatinut itse, ulkoasu muokataan yrityskuvaa vastaavaksi pankissamme. Sisältöön olen ottanut asioita, joita käydään läpi perehdyttämisen yhteydessä mutta niitä voi sitten tarkistella ja muistella esitteestä. Vihkosesta löytyy siis tärkeää informaatiota OP-ryhmästä, POP:sta, työsuhteesta, käytännön asioista, työvälaineistä sekä vapaa-ajan viettomahdollisuuksista.

Vihkosen sisällöstä vastaa kehittämispäällikkö, joten hän päivittää esitettä tai vastuuttaa työn eteenpäin. LIITE 6:ssa on esitetty muutama dia esimerkiksi Tervetuloa taloon –esitteen sisällöstä. Koko diasarjaa ei haluta opinnäytetyössä esitellä.

6.4 Perehdyttämisohjelma

Yleensä perehdyttäminen on tilanne, jossa motivointi ei ole ongelma. Työntekijällä luonnollinen energia ja motivaatio onkin korkeimmillaan, kun hän aloittaa uudessa työpaikassa. Jos motivaation on heikko, on erittäin todennäköisesti epäonnistuttu rekrytoinnissa (Kjelin & Kuusisto 2003, 172.)

Perehdyttävällä itsellään on myös vastuu oppimisesta. Ryhmähaastattelussa perehdyttäjät keskustelivat perehdyttävän vastuusta. Heidän mielestään myös työntekijällä on vastuu oppimisestaan. Heidän mukaansa yrityksen tulisi hyödyntää uuden työntekijän kokemukset ja osaaminen alusta lähtien. Uudella työntekijällä on varmasti monesti kokemusta ja tietoa, josta yritykselle on hyötyä. Ongelmana vaan on se, miten tieto saadaan ulos työntekijästä.

Tulokkaan aikaisempi osaaminen ja uusi työ voidaan perehdyttämisessä yhdistää hyödyntämällä tulokkaan pyrkimystä aktiivisuuteen. Tulokkaan on annettava olla omassa perehdyttämisessään mukana osallistumalla perehdyttämisen tavoitteiden ja sisältöjen määrittelemiseen. Aktiivisuudella tarkoitetaan myös sitä, että hän aktiivisesti itse rakentaa ja tuottaa omaa perehdyttämistään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 173.)

Tulokkaan aktiivisuus hyödynnetään heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Ensimmäisenä työpäivänä kehittämispäällikkö käy työntekijän kanssa läpi alustavan perehdyttämisohjelman. Tulokkaalla on heti mahdollisuus osallistua ohjelman muuttamiseen tarpeen vaatiessa omaa osaamistaan vastaavaksi.

Jokaiselle työntekijälle tehdään räätälöity *perehdyttämisohjelma*. Ohjelmaan valitaan perehdyttävät aiheet ja mietitään tarkempi aikataulu. Perehdyttämisprosessin lomakkeet on laadittu sillä ajatuksella, että perehdyttävällä ei ole aikaisempaa pankkikokemusta. Lomakkeita ja suunnitelmia räätälöidään perehdyttävän toimihenkilön mukaan jokaiselle sopivaksi. Kehittämispäällikkö sekä perehdyttävän toimihenkilön esimies ovat yhdessä vastuussa alustavan suunnitelman laatimisesta.

Perehdyttämisohjelma kulkee perehdyttävän mukana koko perehdyttämisen ajan, jolloin perehdyttäjä voi kuitata perehdyttämisen osa-alueet suoritetuiksi kyseiseen lomakkeeseen. Näin sekä perehdyttävä itse, että perehdyttäjät pysyvät ajan tasalla perehdyttämisprosessissa. Viikko perehdyttämisjakson päätyttyä perehdytetyn tulee lähettää täytetty lomake kehittämisassistentille.

| | |
|-----------------------------|-------------|
| PEREHDYTTÄMISOHJELMA | Työntekijä: |
| | Työtehtävä: |
| Esimies: | Aloituspvm: |

| Aihe | Perehdyttäjä | Pvm | Paikka | Ok |
|------|--------------|-----|--------|----|
|------|--------------|-----|--------|----|

| | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|
| Toivottu tervetulleeksi | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Op-ryhmä ja Päijät-Hämeen Osuuspankki esittely | | | | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Työsuhteeseen liittyvät asiat työajat, poissaolot, ruokailu, lomat, palkka, TES, matkalasku, omat pankkipalvelut, henkilökuntaedut | | | | |
| Työterveyshuolto työhöntulotarkastus, lääkekaappi | | | | |
| Luottamusmies ja työsuojelu pääluottamusmies, työsuojeluvaltuutettu | | | | |
| Virkistystoiminta pankin lomakiinteistöt, VAT, OPH | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Työasema ja tietojärjestelmät Outlook, Opinet, Osuva ym. sovellukset | | | | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Myyntityö, tuotteet sisäiset ja ulkoiset asiakkaat, asiakkuuksien hoito, tavoitteet, asiakaskohtaaminen, asta, HeLi | | | | |
|---|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Turvallisuusasiat pankkisalaisuus, palveluturvallisuus, turvallisuusorganisaatio | | | | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Päivittävät pankkipalvelut tilit, kortit, maksut, verkkopalvelut, jäsenyys, palvelumaksut, juridiikkaa, Oppiareena | | | | |
| Sijoituspalvelut säästämisen ABC, rahastot, vakuutusäästäminen, omaisuudenhoito, osakkeet, verotus, Oppiareena | | | | |
| Rahoituspalvelut luottomuodot, luotonanto, luottoasiakirjat, vakuudet, korot, korkokattoluotto, maksusuunnitelmat, takaisinmaksututva, VS, Oppiareena | | | | |
| Lakipalvelut perunkirjoitus, testamentti, perinnönjako, lahjoitus, kiinteistön/asunto-osakkeen kauppa, avioehto, lainhuuto | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Oma yksikkö yksikön tehtävät, tavoitteet, suunnitelmat, seuranta, palaverit, työtoverit | | | | |
| Oma tehtävä toimenkuva, tehtävät, vastuut, valtuudet, omat tavoitteet, seuranta, palkitseminen | | | | |
| Omaan yksikköön siirtyminen arjen käytännöt, konttorin tilat, postitus, puhelin, käytös, pukeutuminen, palautekeskustelu | | | | |

Lähetä kopio lomakkeesta Hannamarille, kun olet työskennellyt noin viikon.

KUVIO 16. Perehdyttämishjelma

Perehdyttämisohjelmaan on laadittu perehdyttämisen kokonaisuus. Perehdyttämisohjelma on luotu varta vasten perehdyttämistä varten ja se toteutetaan yrityksen sisällä. Perehdyttämisohjelma käydään tulokkaan kanssa läpi ensimmäisenä työpäivänä.

Myös pankin perehdyttäjät kaipasivat kovasti ”matkustajakarttaa” uudelle työntekijälle. Perehdyttämisohjelma sisältää perehdytettävän aiheen, pankin puolelta vastuuhenkilön, aikataulun ja paikan perehdyttämiselle sekä perehdyttäjän hyväksynnän että perehdytys on hoidettu.

Ensimmäisen päivän ohjelman (Toivotus tervetulleeksi) ja tarkoituksen olen selvittänyt edellisessä luvussa. Toisen päivän alkuun olen laittanut työyhteisön ja ympäristön esittelyn. Sitä toivoivat sekä kehittämispäällikkö että perehdytettävät itse. On mukava tietää, mihin on tullut töihin. Suosittelisin, että pankinjohtaja pitääkin heti ensimmäisen perehdyttämisspäivän aamusta puheenvuoron OP-ryhmästä ja Päijät-Hämeen Osuuspankista. Valitsin hänet esiintyjäksi, koska hän kuuluu pankin johtoryhmään. Mielestäni on tärkeää, että johdon edustaja toivottaa työntekijät tervetulleiksi pankkiin ja kertoo työyhteisöstämme. Tilanne herättää luottamusta ja tulokkaat kokevat itsensä odotetuiksi tervetulleiksi taloon.

Aikaisemmista poiketen halusin ottaa myyntityön, asiakassuuntautuneen toiminnan ja palvelukokonaisuuden heti toisena, koska se on tänä päivänä pankissa se ”ykkösjuttu”. On tärkeää, että sen osa-alueen hallitsee hyvin ennen kuin menee asiakaspalveluun. Pankin kehittämishenkilöstö tahtoi kuitenkin siirtää myyntityön perehdyttämisen vasta neljänneksi osa-alueeksi.

Aikaisemmin ei myöskään ole ollut varsinaista omaan yksikköön ja omaan tehtävään tarkempaa tutustumista. Rekrytointivaiheessa käydään kyllä läpi omaa tehtävää mutta monesti se jää melko pintapuoliseksi. Mielestäni on hyvä, että alusta lähtien tuntee omat lähimmät työtoverit ja oman tutorin. On helpompi nähdä itsensä ko työyhteisössä, kun tietää oman paikkansa ja vastuunsa. Käytännössä todettiin, että ko osa-alue on helpointa perehdyttää kuitenkin vasta omaan yksikköön siirryttäessä.

Turvallisuusasiat ja työsuhteeseen liittyviä yleisiä asioita ja POP:n käytäntöjä käydään läpi myyntityöhön perehdyttämisen jälkeen. Työasemat ja tietojärjestelmät tulevat ennen eri osaamisalueiden perehdyttämistä. Ne on tärkeää tuntea siinä vaiheessa, kun aletaan erikoistumaan osaamisalueisiin.

Järjestelmien jälkeen näkyvät eri osaamisalueet. Näihin en ole puuttunut sen enempää, koska jokainen perehdyttäjä vastaa omasta osa-alueestaan. Myös jokaisen perehdytettävän tausta vaikuttaa siten, että ohjelma muokkautuu jokaiselle täysin erilaiseksi. Vaikkakin jokainen perehdyttäjä muokkaa oman osaamisalueensa ”perehdyttämispaketin” itse, toivoisin, että he ottaisivat työnopastukseen mukaan *oppimistehtäviä*. Tulokasta aktivoidaan tehokkaimmin antamalla hänelle tarkkaan harkittuja ja suunniteltuja oppimistehtäviä, jotka liittyvät strategiaan ja asiakastoimintaan. Näin tulokkaalla on mahdollisuus olla aktiivinen sekä liittyä osaksi yrityksessä tapahtuvaa ongelman tunnistamista ja ratkaisua. Arjesta esiin nousevien tehtävien ratkaiseminen tarjoaa aidon oppimistilanteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 223).

Kysymys ei siis ole keksityistä tehtävistä vaan aidoista tilanteista. Tällöin ei sidota tehtäviin ylimääräisiä resursseja. Tärkeintä oppimistehtävässä on, että tutustutaan johonkin asiaan ja sitten tulokkaan havaintoja tarkastellaan yhdessä. Hyvä ja aito oppimistehtävä auttaa muodostamaan hyvän kokonaiskuvan aiheesta, on motivoiva ja palkitsevampi kuin keinotekoinen tehtävä ja se tarkoittaa asian tarkastelua usean toimijan näkökulmasta tai usean erilaisen ratkaisuvaihtoehdon pohdintaa sen sijaan, että tarjoaisi vain yhden, oikean ratkaisumallin (Kjelin & Kuusisto 2003, 224). Perehdytettävien vastauksista kävi myös ilmi, että he tahtovat harjoitella asioita käytännössä. Tämä on heidän mielestään ja myös perehdyttäjien ja kehittämishenkilöstön mielestä paras tapa oppia.

Osaamisalueiden perehdyttämisen jälkeen perehdytettävän tulee tehdä OP-Akatemiassa olevan Oppiarenan *osaamiskartoitus* aihealueesta. Oppiarenan avulla voi arvioida osaamista eri osaamisalueilla ja -tasoilla vastaamalla monivaihtokysymyksiin. Kysymyksiä läpikäydessään oppii uusia asioita ja tunnistaa

kehittämistarpeita omassa osaamisessa. Opinetistä ja muista lähteistä voi hankkia lisätietoa asioista, joita ei vielä hallitse. Tuloksia voi käyttää myös arvioidessa osaamistasoja esimiehen kanssa käytävää palaute- ja jatkoperehdyttämiskeskustelua varten.

Pääasiallisen perehdyttämisyksikön loputtua perehdytettävä siirtyy omaan yksikkönsä. Siellä hän ja hänen esimiehensä pitävät perehdyttämisen palautekeskustelun. Keskustelun tarkoituksena on perehdyttämisen onnistuneisuuden seuranta. Samalla käydään läpi jatkoperehdyttämistarpeita. Sitten perehdytettävä siirtyy normaalin koulutusohjelman piiriin. Palautekeskustelulla myös esimies näyttää tulokkaille kiinnostuksensa perehdyttämistä ja tulevaa osaamisen jatkokehittämistä kohtaan.

6.5 Kesätyöntekijöiden perehdyttämispäivät

Pankkiin perehdytetyistä toimihenkilöistä suurin osa on kesätyöntekijöitä. Olen luonut heille erilliset *kesätyöntekijöiden perehdyttämispäivät*. Päivillä kaikki tulevat kesätyöntekijät perehdytetään samanaikaisesti pankkityön kokonaisuuteen sekä eri osa-alueisiin. Perehdyttämispäivien lisäksi jokaiselle kesätyöntekijälle tehdään perehdyttämisohjelma tulevan työtehtävän luomien tarpeiden sekä aikaisempien työkokemusten mukaan. Perehdyttämisprosessia hyödynnetään siis myös kesätyöntekijöiden perehdyttämisessä.

Perehdyttämispäivät järjestetään määrämuotoisena eli kaikki kesätyöntekijät osallistuvat saman aikaisesti perehdyttämispäiville. Tämä perehdyttäminen on yritykselle kustannustehokkaampaa ja samalla se tarjoaa tulokkaille myös vertaisryhmän, johon on helppo samaistua ja tukeutua (Kjelin & Kuusisto 2003, 217).

HARJOITTELIJA JA KESÄAPULAISKOULUTUS 2007

Maanantai ja tiistai 7.-8.5.2007, paikka koulutustila, pääkonttorin neljäs kerros

Perehdyttämispäivien ohjelma ja aikataulu

Maanantai 7.5.2007

Klo

09.00-10.00 OP-ryhmä ja Päijät-Hämeen Osuuspankki, pankinjohtaja

10.00-12.00 Asiakkuudet prosessi, asiakkuuksien hoito ja hoitomallit POP:ssa, pankinjohtaja

12.00-12.30 Lounas

12.30-14.00 Pankkiturvallisuus, sisäinen tarkastaja

14.00-14.15 Kahvitauko

14.15-16.30 Asiakastietosovellus, OSUVA ja ASTA, kehittämisassistentti Työasemajärjestelmä ja tietoturvallisuus, järjestelmääsiantuntija

Tiistai 8.5.2007

Klo

09.00-10.00 Päivittäiset pankkiasiat –prosessi, maksuliikepäällikkö

10.00-11.00 Asuntopalveluprosessi, myyntipäällikkö

11.00-12.00 Varainhoitoprosessi, säästämis- ja sijoitusasioiden pankinjohtaja

12.00-12.30 Lounas

12.30-13.00 Yritysassiakuuden hoito POP:ssa, yrityspankin maksuliikepäällikkö

13.30-14.00 Työsuhdeasioita, kehittämisapäällikkö

14.00-14.15 Kahvitauko

14.15-15.00 Mitä pankkityö on? Toimihenkilö kertoo omia ajatuksiaan.

15.00=> Tervetuloa Päijät-Hämeen Osuuspankkiin esitteen jakaminen ja kesätyöntekijöiden kierrättäminen pääkonttorissa

KUVIO 17. Kesätyöntekijöiden perehdyttämispäivät

Aihealueiden perehdyttämisjärjestyksessä olen ottanut perehdyttämisprosessin eri osapuolten ajatukset huomioon. Pankin kehittämishenkilöstö toivoi kuten myös perehdytettävätkin, että ensimmäisenä perehdyttämisalueena on työyhteisö ja ympäristö. Pankinjohtaja pitääkin heti ensimmäisen perehdyttämispäivän aamusta

puheenvuoron OP-ryhmästä ja Päijät-Hämeen Osuuspankista. Valitsin hänet esiintyjäksi, koska hän kuuluu pankin johtoryhmään. Edellä kerroinkin perustelut valinnalle.

Kehittämishenkilöstö on toivonut myyntityön ja asiakaskohtaamisten nostamista esiin perehdyttämisessä, koska pankin strategia työn luonne on tänä päivänä, kuten aluksi kerroinkin, myynnillistä ja tuloksellista. Siksi asiakkuudet prosessi ja asiakkuuksien hoito käydään seuraavaksi läpi. On tärkeää alusta lähtien korostaa asiakaslähtöisyyden ja myyntityön merkitystä pankkityössä.

Kolmanneksi luennoi pankin sisäinen tarkastaja turvallisuusasioista. Toimihenkilön oman turvallisuuden ja pankkitoiminnan säätelyn vuoksi on erittäin tärkeää, että toimihenkilöiden kanssa on käyty heti alussa turvallisuusasiat läpi. Perehdytetyt ovat toivoneet turvallisuusasioiden jälkeen atk-sovellusten perehdyttämistä.

Perehdyttämisspäivien toisena päivänä käydään läpi eri osaamisalueita. Jokaiselle osaamisalueelle: päivittäiset pankkipalvelut, rahoitus- ja sijoitusasioiden sekä yrityspuolen esittelylle on varattu aikaa. Kesätyöntekijöiden tulee mielestäni saada kokonaiskuva pankkitoiminnasta ja sen eri osa-alueista vaikka eivät päätyönään näitä tehtäviä tekisikään. Luennoitsijoina eri osaamisalueissa ovat alojensa asiantuntijat.

Atk-sovellukset ovat tärkeä osa pankkimaailmaa. OP-ryhmällä on paljon hyviä ja tärkeitä sovelluksia, joita käyttämällä pysymme mukana kilpailukentällä ja pystymme toteuttamaan työtämme ja strategisia tavoitteita. Järjestelmäasiantuntija ja kehittämisassistentti käyvät läpi sovelluksiamme ensimmäisen perehdyttämisspäivän lopussa.

Viimeisenä perehdyttämisspäivänä kehittämispäällikkö kertoo yleisiä työsuhdeasioita. Yksi toimihenkilö myös pyydetään mukaan esiintymään ja kertomaan omia kokemuksiaan pankkityöstä. Näin kesätyöntekijät saavat käsityksen siitä, millaisia pankkitoimihenkilön työpäivät yleensäkin ovat. Tilaisuudessa jaetaan vielä lopuksi Tervetuloa Päijät-Hämeen Osuuspankkiin –esite, josta kesäapulainen voi vielä kerrata ja lukea pankin yleisiä toimintatapoja.

6.6 Palautelomake

Palautelomake on tarkoitettu perehdyttämisen seurantaan sekä kehittämistä varten. Lomakkeella mitataan perehdyttämisen onnistumista (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.) Lomakkeen täyttäminen on kehittämisassistentin vastuulla. Koska hän vastaa perehdyttämisen päivittämisestä, on hyvä, että hän kerää palautteen perehdytetyiltä työntekijöiltä.

Lomake täytetään kuukausi varsinaisen perehdyttämisen päättymisen jälkeen eli siinä vaiheessa, kun työntekijä on jo siirtynyt normaalin koulutusohjelman piiriin ja tehnyt kuukauden omia töitään. Lomakkeen tarkoituksena on siis seurata tyytyväisyyttä perehdyttämiseen ja luoda mahdollisuus kehittää perehdyttämisen prosessia perehdytettävien toivomalla tavalla.

PEREHDYTTÄMISEN ARVIOINTILOMAKE

Palautteen antaminen ja saaminen on osa yhteistä oppimisprosessia. Siksi on tärkeää, että paneudut hetkeksi pohtimaan oppimisesi onnistuneisuutta, perehdyttämisen toteutusta ja kolmanneksi vielä kehittämissi ehdotuksiasi perehdyttämisprosessiimme. Pyydämme palautteen nimelläsi, sillä meistä on tärkeää, että voimme halutessamme jatkaa keskustelua tai palata asioihin jos se on oppimisesi tukemisen kannalta hyväksi.

Nimesit _____

1. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä?

| Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------|
|---------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------|

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Olen tyytyväinen perehdytykseeni. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minut otettiin hyvin vastaan työyhteisöön. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tulooni oli valmistauduttu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sain heti tarvittavat työvälineet käyttööni. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perehdyttäminen oli suunnitelmallista. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tunnen hyvin yrityksemme strategian. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Olemme keskustelleet esimieheni kanssa jatkokouluttautumisesta. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Mitkä olivat odotuksesi ja tavoitteesi perehdyttämisen osalta? Vastasiko perehdyttäminen omia ajatuksiasi?

3. Arvioi ja anna palautetta työnopastuksestasi. Miten opastusmenetelmät, -tapa ja käytännön toteutus tukivat oppimistasi? Olivatko ympäristö, perehdyttäjän asiantuntemus, menetelmät jne. oppimisesi kannalta parhaat mahdolliset?

4. Arvioi perehdyttämismateriaalia. Tukiko materiaali oppimistasi ja onko jotain, miten kehittäisit materiaalia edelleen?

5. Ideoita ja ehdotuksia perehdyttämisen järjestämiseen yrityksessämme.

6. Arvioi vielä lopuksi perehdyttämisprosessia kouluarvosanoin (4-10). _____

Kiitos palautteestasi!

KUVIO 18. Perehdyttämisprosessin palautelomake

Palautelomakkeessa selvitän tulokkaan tyytyväisyyttä kokonaisuuteen: onko otettu hyvin vastaan, valmisteltu ja suunniteltu hänen tuloaan. Lomakkeella on mahdollisuus kertoa, ovat perehdyttävän odotukset ja tavoitteet täyttyneet perehdyttämisen osalta. Hän voi samalla myös kertoa ajatuksiaan työnopastuksesta, perehdyttämismateriaaleista sekä antaa tulevaisuutta varten kehittämissuhteita prosessille.

Lomake täytetään nimellä, koska pankki haluaa samalla selvittää, onko perehdytetyllä vielä tarvetta työnopastukseen tai kertaukseen. On muutenkin selvää, että tilanteessa, jolloin taloon tulee vähän perehdytettäviä, tiedetään joka tapauksessa kuka palautteen on antanut.

Lomakkeeseen ei ole tarkoituksella laitettu tietoa kenelle lomake palautetaan. Tieto tulee saatteeseen, joka perehdytetylle lähetetään arviointilomakkeen mukana. Näin toimitaan pankin kehittämishenkilöstön toivomuksesta. Saatteen uskotaan vaikuttavan perehdytettyjen vastausmotivaatioon.

7 PEREHDYTTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI JA JALKAUTTAMINEN

Perehdyttämisen käyttöönotto lähti siitä, että näytin kehittämiäni prosessin hankkeeni mentorille eli pankin kehittämisspäälikölle. Hän kommentoi prosessia ja tehtiin tarvittavat muutokset. Kehittämisspäälikkö arvioi kehittämiäni prosessin ”unelmien prosessiksi”. Hänen mielestään prosessi oli erinomainen ja se kuvasi hyvin sitä, mihin tilaan perehdyttäminen tulee viedä.

Kehittämisspäälikön pyynnöstä ja yhteisten keskustelujemme jälkeen todettiin, että tässä vaiheessa prosessia on kuitenkin muokattava. Prosessin muutokset tulee ottaa käyttöön vähitellen. Suoraan emme voi hypätä tuohon tavoitetilään. Tästä syystä päädyttiin ottamaan suunnittelemani eri osa-alueita pois prosessista tässä vaiheessa. Prosessi tiivistettiin siten, että se on mahdollista tällä hetkellä toteuttaa.

7.1 Perehdyttämisen prosessiin tehdyt muutokset

Poistettuja osa-alueita ovat perehdytettävän taustatiedot –lomake ja oppimispäiväkirja. Muita osa-alueita myös muokattiin pankin tarpeita vastaavimmiksi. Otin prosessiin mukaan taustatiedot –lomakkeen, koska uudesta tulokkaasta on hyvä saada taustatiedot: haettava tehtävä, perustiedot, koulutus, työkokemus, atk-osaaminen, kielitaito, perhesuhteet, terveydentila ja suositelijat. Taustatiedot lomakkeesta jokainen perehdyttämisen osallinen näkee toimihenkilön tiedot ilman, että tarvitsee joka kerta sitä kysyä.

Perehdyttäjien ryhmähaastattelussa perehdyttäjät kertoivat tietojen saannin olevan toisinaan puutteellista. Olen kuitenkin ottanut asian huomioon suunnittelun muistilistassa, vaikka tämä varsinainen lomake poistettiin prosessista. Lomake poistettiin prosessista, koska se koettiin turhaksi. Asiat tulee muutenkin läpikäytyä. Muistilista kuitenkin muistuttaa siitä, että tulokkaan taustatiedot käydään huolella läpi perehdyttämiseen liittyvien osallisten kanssa. Näin säästetään aikaa

perehdyttämisympäristössä, kun perehdyttäjän ei tarvitse haastatella tulokasta hänen taustoistaan. Oppimispäiväkirja taas poistettiin, koska on todettu, että siitä ei aiemmin kokeiluissa ole ollut hyötyä. Joko sitä ei ole ehditty täyttämään tai sen täyttäminen on jäänyt vajavaiseksi. Näin siitä ei ole saatu tarpeeksi hyötyä, että siihen kannattaa kovasti aikaa tuhlata.

7.1.1 Perehdyttämisen ensimmäisen testauksen arviointi

Joulukuussa 2006 rekrytoitiin yhteen maakuntakonttoriin määräaikainen kassatoimihenkilö. Perehdyttämisen ensimmäisen version valmistuttua päätettiin prosessia testata uuteen tulokkaaseen. Koska perehdyttäminen tapahtui erittäin nopealla aikataululla konttorin työtilanteen vuoksi ja tulokas tuli kassatehtäviin, häneen sovellettiin ensimmäisessä kokeilussa ainoastaan kehitettyä perehdyttämishjelmaa sekä arviointilomaketta.

Arviointikeskustelussa mukana olivat kehittämisspäällikkö, minä ja kehittämissistentti, joka pääasiassa oli testannut perehdyttämishjelman toimivuutta. Molemmat kehittämisspäällikköt ovat tyytyväisiä tähänhetkiseen prosessiin. Prosessi on heidän mielestään laaja ja se sisältää monenlaisia, suuriakin, muutoksia vanhoihin toimintatapoihin verrattuna mutta kokivat muutokset erittäin hyväksi. Haasteena lähinnä on se, miten muutokset saadaan vietyä käytäntöön niin, että kaikki perehdyttämisen osalliset niitä hyödyntävät ja käyttävät niitä myös jatkossa.

Perehdyttämishjelman sisältö ja järjestys ovat heidän mielestään oikein hyviä. On hyvä, että otsikkojen alla on tarkennukset perehdytettävistä asioista. Perehdytettävät osa-alueet pysyvät mielessä ja perehdyttäjän sijaisena on helpompi siitä seurata, mitä tulisi perehdyttää.

Perehdyttäjän/vastuuhenkilön nimi tässä vaiheessa jätetään kuitenkin pois. Se lisätään silloin, kun ohjelmaa käydään läpi ennen tulokkaan saapumista. Näin saadaan suoraan päätettyä ja kirjoitettua se henkilö, joka oikeasti sillä hetkellä perehdyttämisen hoitaa.

Perehdyttämisen keston todettiin ymmärrettävän kahdella eri tavalla. Olin suunnittelut sen niin, että siihen laitetaan valmiiksi se aika, miten pitkään perehdyttävää ko aiheesta voidaan perehdyttää. Huomattiin kuitenkin, että siihen voidaan kirjata myös se todellinen aika, jonka perehdytys vei.

Uusi tulokas täytti perehdyttämisen jälkeen arviointilomakkeen. Hän oli täysin samaa mieltä siitä, että hänet otettiin hyvin vastaan työyhteisöön. Melko tyytyväinen hän oli koko perehdytykseen ja siihen, miten hänen tuloonsa oli valmistauttu, työvälineiden käyttöön saamiseen, perehdyttämisen suunnitelmallisuuteen ja strategian läpikäymiseen. Hänen mukaansa esimiehen kanssa ei käyty keskustelua jatkokouluttautumisesta.

Perehdytetyn omat tavoitteet eivät täysin toteutuneet perehdyttämisessä. Tuotetuntemus ja atk-sovellusten käyttö jäi hieman vajavaiseksi. Tietoa tuli niin paljon, että hän kokisi perehdyttämisen jaksotuksen tarpeelliseksi. Hän oli tyytyväinen perehdyttäjän asiantuntemukseen. Perehdyttämisessä jaettu materiaali tuki oppimista. Perehdytetty antoi perehdyttämisprosessin kouluarvosanaksi 7,5.

Perehdytetyn palautteen perusteella totean, että vielä on syytä panostaa tulokkaan tuloon eli valmistautua ja suunnitella paremmin hänen tulonsa. Esimiehen tulee käydä jatkoperehdyttämiskeskustelu tulokkaan kanssa. Uskon, että prosessiin kehitelyjen muistilistojen avulla parannamme seuraavien tulokkaiden mielikuvia näistä asioista. Perehdyttämishjelman aikatauluun tulee jatkossa myös kiinnittää vielä enemmän huomiota. Miettiä, miten jaksottaa osa-alueiden perehdyttäminen, että tulokas ei hämmenny liiasta tietomäärästä.

Keskustelimme kehittämispäällikön ja –assistentin kanssa yhdessä myös suunnittelemani kesätyöntekijöiden perehdyttämispäivistä. Vanhoista tavoista poiketen muutin perehdyttämisjärjestystä siten, että heti alkupäässä käytäisiin läpi myynnillisyyteen, asiakkuuksiin ja niiden hoitomalleihin liittyviä asioita. Järjestys herätti keskustelua, koska on niin poikkeava vanhoista malleista ja periaatteista. Tässä vaiheessa ehdotus kuitenkin hyväksyttiin ja jätettiin kokeiltavaksi seuraaville perehdyttämispäiville. Tämä koettiin perehdyttämisprosessin suurimmaksi muutokseksi.

Kehittämisisassistentti sanoi koko prosessin olevan laadittu siten, että tulee tunne, että tulokasta on todella odotettu ja häneen halutaan panostaa ja toivottaa tervetulleeksi. Kehittämispäällikön kanssa todettiin, että yritän vielä tiivistää osioita siten, että ne saataisiin hiukan suppeammiksi ja selkeämmiksi käyttää.

Tervetuloa taloon –esitteen rungon kehittämisisassistentti ja –päällikkö muokkaavat pankinnäköiseksi PowerPoint –esitykseksi. Tällöin sitä voidaan hyödyntää perehdyttämistilanteissa ym., sitä on helppo päivittää sekä se on esitysmuodossa, jotta se voidaan laittaa esiin myös Intranetiin. Esite muokataan pankissa, koska siellä on viimeisin tieto, toisin kuin minulla äitiyslomalaisena täällä kotona, sekä tarvittavia apuvälineitä mm. valmiit esityspohjat ja kuvat.

7.1.2 Perehdyttämisen prosessin toisen testauksen arviointi

Helmikuun alussa 2007 pankkiimme tuli kaksi uutta työharjoittelijaa. He tulivat asiakkuustiimiin hoitamaan puheluita asiakkaille. Perehdyttämisen prosessia kokeiltiin soveltuvien osien heidän perehdyttämiseensä. Perehdyttämisen ohjelma ja arviointilomake olivat jälleen kokeilussa. Molemmat työharjoittelijat perehdytettiin kustannustehokkaasti eli samanaikaisesti. Tämä oli mahdollista, koska heidän taustansa ovat samankaltaiset. He molemmat ovat tradenomiopiskelijoita.

Työharjoittelijat olivat tyytyväisiä perehdyttämiseensä. Toisen perehdytettävän mukaan yleiskuvan saaminen POP:sta ja työtehtävistä vastasi omia odotuksia ja tavoitteita. Toisen mielestä perehdyttäminen oli vielä parempaa, kun oli ajatellut. Molemmat olivat erittäin tyytyväisiä perehdyttäjiin. He saivat vastaukset esittämisiinsä kysymyksiin ja perehdyttäjät olivat asiantuntevia. Teorian läpikäynti auttoi käytännönharjoittelua.

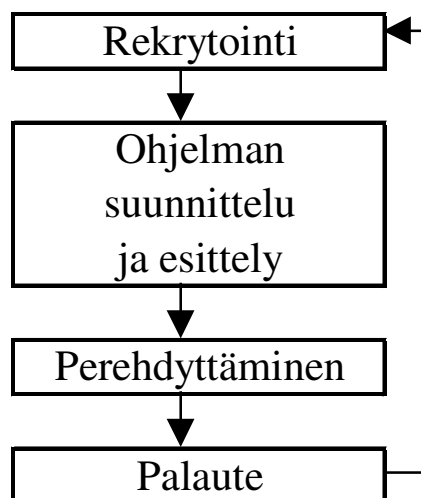
Harjoittelijat kaipasivat jotakin ennakkomateriaalia perehdyttämiseen sekä perustietoa pankista sekä koko pankkiryhmästä ja OP-Kiinteistökeskuksesta. Tähän on tulossa parannus, kun Tervetuloa POP:iin esite saadaan valmiiksi. Sitä ei vielä päästy kokeilemaan keskeneräisyyden vuoksi, joten harjoittelijoiden kommentit

ovat ihan aiheellisia ja tulevat todennäköisesti muuttumaan seuraavien perehdyttävien osalta. Kehittämisehdotuksena olikin ennakkomateriaali sekä yleisvideo pankkityöstä.

Harjoittelijat arvioivat perehdyttämisprosessia kouluarvosanoin kahdeksan ja yhdeksän. Ne ovat molemmat erittäin hyviä arvosanoja ja parempia kuin ensimmäisen kokeilun yhteydessä saatu arvosana seitsemän ja puoli. Suunta on siis oikea, koko ajan pystytään parantamaan prosessia. Mitään suurempia muutoksia en tässä vaiheessa koe tarpeelliseksi perehdytettyjen palautteiden perusteella, koska harjoittelijoiden toivomukset erittäin todennäköisesti täyttyvät, kun saadaan koko kehitetty prosessi kokonaisvaltaisesti käyttöön.

Niin ensimmäisessä kuin toisessakin testauksessa käytettiin prosessista vain muutamaa osaa. Perehdyttämisen muistilistaa ja ensimmäisen päivän ohjelmaa ei hyödynnetty. Selvitinkin kehittämispäälliköltä niiden tarpeellisuutta. Hän oli sitä mieltä, että ne ovat erittäin tarpeelliset ainakin siinä tilanteessa, kun joku sijainen hoitaa perehdyttämistä. Muuten hänen mielestään muistilistoissa olevat asiat pitää täsmällisesti hoitaa ilman muistutustakin. Asiat listassa ovat niin tärkeitä.

Perehdyttämisprosessin kulku on kokeilujen perusteella muodostunut kaikessa yksinkertaisuudessaan seuraavanlaiseksi:



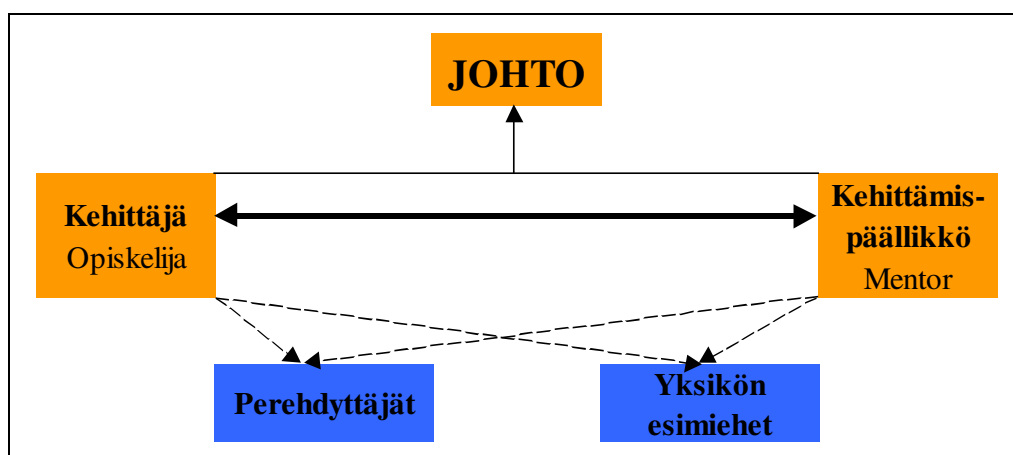
KUVIO 19. Perehdyttämisprosessin kulku

Rekrytoinnin jälkeen kehittäispäällikkö välittää tiedon rekrytoidusta henkilöstä; hänen tiedoistaan ja taustoistaan, kehittämisassistentille. Assistentti suunnittelee perehdyttämisohjelman perehdytettävää varten ja hänen taustansa huomioon ottaen. Tarpeen vaatiessa kehittämisassistentti voi käyttää suunnittelussa apunaan perehdytettävän esimiestä.

Suunniteltuaan ohjelman kehittämisassistentti esittelee sen perehdyttäjille. Sen jälkeen ohjelma toteutetaan suunnitellussa muodossa tai tarpeen vaatiessa sitä muokaten. Kun perehdytetty on siirtynyt yksikköön ja toteuttanut viikon omaa työtänsä, hän palauttaa täytetyn perehdytysohjelman kehittämisassistentille. Tällöin assistentti tietää lähettää palautelomakkeen perehdytetylle palautteita ja jatkokehittämistä varten. Tämä ketju on toiminut hyvin käytännössä. Kokeilut ovat sen todistaneet.

7.2 Prosessin jalkauttaminen

Prosessin kehittämisessä pankille sopivaksi on siis lähdetty siitä, että minä yhdessä kehittäispäällikön kanssa olemme muokanneet prosessin malliin, joka esitetään eteenpäin. Kehittämisassistentti arvioi myös prosessin, jonka jälkeen on tehty esiin tulleet muutokset.



KUVIO 20. Prosessin jalkauttaminen

Prosessia testattiin yhdellä määräaikaisella kassatoimihenkilöllä ja kahdella harjoittelijalla. Testausten jälkeen tehtiin tarvittavat muutokset. Kehittämispäällikkö esittelee prosessin johdolle. Johto on koko ajan ollutkin tietoinen kehittämishankkeesta ja sitoutunut siihen. Kehittämispäälliköllä on täydet valtuudet kehittää prosessia ja jalkauttaa se pankilla.

Perehdyttämisprosessi esiteltiin huhtikuun alussa yksiköiden esimiehille sekä perehdyttäjille. Heille esiteltiin myös tärkeimpiä hankkeen tutkimusten tuloksia. Tilaisuudessa kävin itse läpi kehitellyn prosessin ja oman kehittämishankkeen sisällön. Tämän jälkeen kehittämispäällikkö puhui kuulijoille prosessin tarpeellisuudesta ja tärkeydestä pankille. Puheenvuorojen jälkeen annettiin vuoro keskustelulle.

Perehdyttäjien pitää tuntee prosessi, jotta voivat toimia sen mukaisesti ja pystyvät kehittämään sitä. On myös tärkeää, että esimiehet ovat tietoisia prosessista ja sen kulusta, jotta prosessi voidaan hoitaa hienosti loppuun asti yksikkötasolla. Esittelyllä pyrittiin myös motivoimaan henkilöstö prosessin käyttöönottoon ja toteuttamiseen.

Prosessi sai hienon vastaanoton esittelytilaisuudessa. Sitä kehitettiin ja uskottiin sen olevan toimiva kokonaisuus. Keskustelua heräsi myös siitä, miksi tällaista työtä ei ole tehty aikaisemmin, koska sille on ollut todellinen tarve. Kuulijoiden kysymykset olivat tarkentavia kysymyksiä meille. Ainoastaan yksi kehittämisajatus perehdyttämisohjelmasta heräsi tilaisuudessa. Perehdyttäjät toivovat tulevaisuudessa perehdyttämisohjelmaan mukaan eri osaamisalueiden runkoa, jotta heti perehdyttämisen alkuvaiheessa voitaisiin määritellä taso, millä perehdytettäviä eri osaamisalueisiin perehdytetään. Tässä vaiheessa haluttiin pysyä kokonaisuuden tasolla, joten kehittäminen jää vielä tuonemmaksi. Ehdotus kirjattiin kuitenkin muistiin, jotta sitä voidaan tulevaisuudessa pohtia.

7.3 Prosessin hyödyt pankille

Pankin kehittämishenkilöstön mukaan perehdyttämisprosessista on saatu kehitettyä tehokas, selkeä ja toimiva perehdyttämismalli pankille. Kehittämishenkilöt uskovat, että prosessin avulla saadaan työntekijä nopeasti ja tehokkaasti perehdytettyä omaan työhönsä. Tehokkuutta ja kustannussäästöjä ei pystytä todentamaan mittareilla vaan pystytään ainoastaan arvioimaan, että prosessi on tehokkaampi kuin aiemmin ja pitkällä aikavälillä tuo myös kustannussäästöjä.

Kehittämishenkilöstön mielestä prosessi on suunniteltu juuri siihen alkuperäiseen ongelmaan, joka aikaisemmin tuotiin esiin. Saatiin kehitettyä perehdytysohjeesta hieno tavoitetilan perehdyttämisprosessi. Pankki ottaa prosessin käyttöönotossa ison askeleen eteenpäin perehdyttämisessä. Organisaatio on sekä kehittämishenkilöstön, esimiesten että perehdyttäjien osalta erittäin tyytyväinen prosessin lopputulokseen.

7.4 Minä kehittäjänä

Itse olen kehittämishankkeen aikana oppinut paljon uutta kehittämistyöstä, omasta roolista ja luonteesta kehittäjänä sekä saanut uutta tietoa eri asioista. Kehittämistyö on paljon pitkäjänteisempää ja syvällisempää kuin olen aikaisemmin kuvitellut. On vaikea ottaa kehittäjän rooli itselleen ja pysyä siinä tiukasti eikä antaa omien ajatusten ja mielipiteiden tulla liikaa kehittämisen tielle.

Olin kuvitellut, että tällaisessakin kehittämishankkeessa luodaan prosessi, johon keksitään keinot millä siihen pääsee. Unohdin kuitenkin aluksi ottaa huomioon sen, että sitä unelmatilaa ei heti voida saavuttaa eikä edes lähteä yrittämään saavuttaa sitä. Kehittämistyössä on edettävä askel askeleelta sitä mukaa, mihin kehittämistyöhön liittyvät henkilöt ovat valmiita.

Hanke on opettanut minua soveltamaan ja viemään teoriaa käytäntöön. Uusia tietoja on tullut eri osa-alueista mm. strategioista, strategisesta johtamisesta ja perehdyttämisestä. Olen oppinut myös ottamaan huomioon hankkeeseen liittyviä eri osapuolia ja yhdistämään heidän ajatuksiaan.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Päijät-Hämeen Osuuspankille kehitettiin Perehdyttämisprosessi, joka vastaa pankin omia tarpeita sekä tutustuttaa tulokkaan uuteen työympäristöön ja –tovereihin, luo työntekijälle hyvän kuvan yrityksestä, auttaa tulokkaan nopeasti ja tehokkaasti oman työnsä pariin ja tuo tunteen, että häntä on odotettu.

Prosessi laadittiin käyttäen hyväksi teoreettista viitekehystä ja tehtyjen tutkimusten tuloksia. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin strategista ajattelua, strategiaa sekä strategista henkilöstöjohtamista. Teoreettinen viitekehys loi omaan ajattelutapaani strategisen näkemyksen. Pohdin perehdyttämisprosessin kehittämisesäkin jatkuvasti sitä, miten saadaan strategiset tavoitteet saavutettua.

Tarkastelin myös pankkitoimialaa, sen työtehtäviä, pankkiryhmän sekä pankin strategiaa, visiota sekä arvoja. Tutkimusmenetelminä olivat avoimet haastattelut pankin kehittämishenkilöille, lomakekysely perehdytetyille sekä ryhmähaastattelu perehdyttäjille. Halusin saada näkemyksen kolmelta eri kantilta eli kaikilta prosessin osapuolilta.

Prosessin osiksi kehitettiin Perehdyttämisen suunnittelun muistilista, Ensimmäisen työpäivän ohjelma ja aikataulu, Perehdyttämisohjelma, Kesätyöntekijöiden perehdyttämispäivät, Tervetuloa Päijät-Hämeen Osuuspankkiin –esite ja prosessin Arviointilomake. Muistilista ja ensimmäisen päivän ohjelma ja aikataulu luotiin pankin henkilöstöasioiden hoitajan muistin tueksi. Näiden avulla kiireenkin keskellä hoidetaan tulokasta varten tarvittavat asiat ennakkoon ennen hänen saapumistaan ja luodaan hänelle kuva, että on erittäin tervetullut taloon.

Perehdyttämisohjelma taas pitää huolen siitä, että kaikki tärkeät asiat käydään perehdytettävän kanssa läpi ja oikeassa järjestyksessä. Ohjelman avulla mietitään tarkasti, kuka hoitaa perehdytyksen ja millaisella aikataululla. Perehdyttämistä on järjeistetty siten, että on selvä työnjako perehdyttäjien välillä ja aikataulua voidaan suunnitella tulokkaan taustat huomioon ottaen. Voidaan jaksottaa perehdyttäminen siten, että tulokas ei huku liialliseen tietoon heti alussa.

Kesätyöntekijöiden perehdyttämispäiviksi suunnittelin kaksi päivää, jossa voidaan perehdyttää kaikki kesätyöntekijät samanaikaisesti pankkitoiminnan osa-alueisiin, asiakkaisiin ja asiakkuuden hoitomalleihin, atk-sovelluksiin sekä työsuhteasioihin. Perehdyttämispäivät päästään testaamaan vasta toukokuussa, jolloin kesätyöntekijät saapuvat. Sitä ennen on voitu kehittämishenkilöiden kanssa ainoastaan arvioida niiden tehoa ja toimivuutta. Heidän mukaansa päivät on laadittu hyvin paljon aikaisemmasta poikkeavalla tavalla asioiden käsittelyjärjestyksen suhteen mutta ottivat haasteen vastaan ja kokeilevat päivien onnistumista tulevien kesätyöntekijöiden kanssa.

Tervetuloa taloon –esitettä on kaivattu sekä kehittämishenkilöiden, perehdyttäjien että perehdytettävien puolelta. Esitteessä kerrotaan kaikki tarpeellinen yleistieto, sillä tavoin, että tulokas voi kerrata sieltä kuulemiaan asioita. Esite sisältää yleistä toimintaan ja sääntöihin liittyvää tietoa, yhteystietoja ym. ei-pankkisalaisuuden alaista tietoa työyhteisöstä ja sen toimintatavoista.

Prosessiin kehitetyn arviointilomakkeen avulla saimme ja pankki saa tulevaisuudessaakin tietoa perehdyttämisen ja koko perehdyttämisprosessin onnistuneisuudesta sekä perehdytettyjen toimihenkilöiden jatkoperehdyttämistarpeesta. Lomakkeen avulla voidaan myös tehdä prosessin kehittämistyötä. Prosessihan taatusti vielä muokkautuu sekä tulokkaiden, työtehtävästä toiseen siirtyvien sekä pankin tarpeiden mukaiseksi.

Prosessin pitkäntähtäimen hyötyjen ja tavoitteiden toteutumista ei valitettavasti tämän kehittämishankkeen puitteissa ehditä näkemään. Työtyytyväisyystutkimus, jossa saatetaan nähdä tämänkin prosessin vaikutuksia, tehdään kerran kahdessa vuodessa. Perehdytettäviä on kuitenkin sen verran vähän, että vie useampia vuosia ennen kuin prosessin toimivuus näkyy tässä mittarissa.

Perehdytettyjen omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen nähdään vasta tulevaisuudessa. Kuten teoriassa todettiin, perehdytetyltä menee noin vuosi siihen, että hän täysipainoisesti ja täysin itsenäisesti pystyy uutta työtään toteuttamaan. Menee siis aikaa ennen kuin esimies pääsee tätä kautta tarkastelemaan perehdyttämisen onnistuneisuutta. Se on kuitenkin yksi mittari perehdyttämisen onnistuneisuuden tarkasteluun.

Prosessia arvioitiinkin tässä vaiheessa lähinnä sen käytännön toimivuudesta ja oikeellisuudesta. Pitkän tähtäimen tavoitteet siis jäävät nähtäviksi myöhemmin. Prosessin arviointi jäi tässä vaiheessa kahteen testaus kertaan siitä syystä, että prosessin valmistuttua hankkeen aikana ei palkattu töihin useampia henkilöitä. Näissäkin testauksissa pystyttiin vain soveltuvin osin kokeilemaan prosessia tulokkaiden työtehtävistä johtuen. Onneksi prosessi on kuitenkin sellainen, että sitä voidaan ja tuleekin tulevaisuudessa kehittää tarpeen vaatiessa. Kuten Ropekin kirjassaan 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa(2000, 187) sanoo:

”Kehittäminen on aktiivitoimintaa, joka ei tapahdu passiivisella tapahtumisella. Kehittyminen edellyttää siis aktiivista kehittämistä.”

Teoreettisen viitekehyksen tutkiminen ja lukeminen avarsi omaa ajattelua. Lukeminen auttoi pohtimaan asioita strategisesti. Opinkin, että kaikilla henkilöstövoimavarojen eri osa-alueilla, etenkin henkilöstösuunnittelulla, on tärkeää aloittaa asioiden suunnittelu organisaation strategiasta.

Perehdyttämisen tavoitteisiin päästään parhaiten, kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, joka ei rajoitu vain työtehtävien opettamiseen vaan jossa otetaan huomioon myös omatoimisuuteen kannustaminen. Kunnollinen suunnittelu pitää aikataulut ryhdissä ja prosessin tavoitteet kirkkaina.

Kehittämistä perehdyttämisen osalta vielä jäi, koska emme voineet hypätä suoraan tavoitetilaa vaan piti edetä askel kerrallaan. Perehdyttämisen suunnittelu ajoissa on ongelma jatkossakin, koska rekrytointi on tällä hetkellä pääasiassa korvausrekrytointia eli rekrytoidaan henkilö jonkun toisen paikalle. Perehdyttäjien töiden päällekkäisyyttä pitää vielä seurata ja tarkistaa. Tosin kehitetty perehdytysohjelma antaa siihen jonkunlaista selkeyttä. Jatkoseurantaa ja kehittämistä jää vielä perehdytetyn yksikköön siirtymisen osalle. Tulevaisuudessa on varmistettava, että perehdyttämiseen ja jatkoperehdyttämiseen panostetaan vielä siellä perehdytetyn omassa yksikössään. Tätä ei ehditty hankkeen aikana tarkastamaan.

Työ on sekä omasta mielestäni että pankin kehittämishenkilöstön, esimiesten ja perehdyttäjien mielestä onnistunut. Prosessi on sellainen, kun alun perin lähdettiin hakemaan. Siitä tuli järkeistetty ja tehokas malli, jota voidaan käytännöllisesti toteuttaa ja kehittää tarpeen vaatiessa jatkossakin.

Työhön perehdyttämisen kokonaishyödyn arviointi on lähes mahdoton tehtävä. Hyvästä työmotivaatiosta ja työssä viihtymisestä syntyviä säästöjä on käytännössä mahdoton laskea tarkasti, ne voidaan vain karkeasti arvioida. Kehittämishankkeen aikana niitä ei ole lähdetty arvioimaan, koska perehdyttämisen prosessia on päästy tekemään ainoastaan kokeilumielessä ja hyvin pienissä osissa. Perehdyttäminen kuuluu siis keskeisesti uuden henkilön osaamisen kehittämiseen.

Perehdyttämisen prosessi on siis laadittu Päijät-Hämeen Osuuspankin tarpeisiin. Prosessi on kuitenkin mielestäni sellainen, että sitä voivat hyödyntää muutkin yritykset, ainakin osittain. Muille Osuuspankeille siitä olisi varmasti hyötyä omien perehdyttämisen prosessiensa kehittämisessä.

Mielestäni hiljaisen tiedon siirto liittyy perehdyttämiseen. Pankkialalta niin kuin monilta muiltakin aloilta lähivuosina siirtyy suuri määrä työntekijöitä eläkkeelle. Se luo työyhteisöön kovia haasteita. Miten saadaan siirrettyä kaikki se hiljainen tieto pitkään työssään olleilta uusille työntekijöille? Haastetta lisää tällä saralla mielestäni myös alussa mainitsemani ja tutkimustuloksistakin ilmenneet tämänhetkisten työsuhteiden luonteet. Miten saadaan kaikki tämä tieto, jota vanhemmilla työntekijöillä on, säilymään pankissamme ja siirrettyä uusille työntekijöille, kun työsuhteetkin monesti ovat määräaikaaisia?

Pankissamme on useasti puhuttu hiljaisen tiedon siirrosta mutta varsinaisiin käytännön toimiin ei ole asian tiimoilta ryhdytty. Perehdyttämisprosessin kehittämisen ohessa mielestäni seuraava kehittämisen paikka on siis juuri tässä hiljaisen tiedon siirtämisessä.

LÄHTEET

Elektroniset lähteet

Ekonomilehti. Paikkoja avoinna. Maaliskuu 2007. Saatavissa:

<http://www.ekonomilehti.com>

Finlex. Työsopimuslaki. 26.1.2001. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Hakanen, M. Strategia ja pk-yritys. Joulukuu 2003. Saatavissa:

<http://www.modulcon.fi/resources/modulcon/uploads/documents/12-03-Strategia%20ja%20pk-yritys.rtf>

OP-ryhmä. Tietoa OP-ryhmästä ja OKOsta 2006. Saatavissa: <https://www.op.fi/>

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes. Tiedosta hyvinvointia. 3.8.2005 Saatavissa:

<http://www2.stakes.fi/sva/tiedonhankintamenetelmat.htm#kyselyjahaastattelu>

Suomen pankkiyhdistys. Pankkitoiminta. 2007. Saatavissa:

<http://www.pankkiyhdistys.fi/>

Tapiola. Tapiola yrityksenä. Yhteiskuntavastuu. 4.4.2006 Saatavissa:

<http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/DBEEF278-CA4B-4C19-9950-DACB13EBD54B/0/yhteiskuntavastuuraportti.pdf>

Teknillinen korkeakoulu. Työntekijän vastaanotto ja perehdyttäminen TKK:ssa. 1.2.2005 Saatavissa:

http://www.tkk.fi/Yksikot/Kehittamisyksikko/laatu/TKK-MO-3_Tyontekijan_vastaanotto_ja_perehdyttaminen_TKKssa.pdf

Tilastokeskus. Palvelualojen toimialakatsaus III/2007. 12.1.2007. Saatavissa:

http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-01-12_004.html?s=5

Työministeriö. Työvoiman kehittäminen ja ohjaus –tiimi. Palveluneuvoja.

29.1.2002 Saatavissa:

<http://www.mol.fi/webammatti.cgi?ammattinumero=23910&kieli=00>

Työministeriö. Työvoiman kehittäminen ja ohjaus –tiimi. Pankkiala. 15.4.2003

Saatavissa:

<http://www.mol.fi/webammatti.cgi?ammattialanumero=26&kieli=00>

Työterveyslaitos. Tehtävään perehdyttäminen. 7.9.2006 Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Osaaminen/perehdyttaminen.htm>

Haastattelut

Henell, H. Kehittämisisassistentti. Päijät-Hämeen Osuuspankki, Aleksanterinkatu 20, 15140 Lahti. Haastattelu 17.4.2006.

Lavikka-Korpelainen, P. Kehittämispäällikkö. Päijät-Hämeen Osuuspankki, Aleksanterinkatu 20, 15140 Lahti. Haastattelu 17.4.2006.

Kirjallisuus

Aaltonen, T., Pajunen, H., Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä, valmentavan johtamisen taito. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Freedman, M., Tregoe, B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Mynäprint Oy, Helsinki.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A., Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön, Eväitä esimiestyöhön. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki.
- Karjalainen, L. 2000. SPSS-perusteet 10.0. Pii-Kirjat Ky, Mikkeli.
- Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.
- Kjelin, E., Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulu – HeSE print.
- Matinvesi, S. 2002. Strategia saa siivet. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Nair, K. 1995. Johtamisen suuri haaste, Mahatma Gandhin ajankohtaisia ajatuksia. WSOY, Juva.
- Näsi, J., Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. TammerPaino Oy, Tampere.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet, Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Pirnes, U. 1984. Järjestelmällinen työnopastus. Otava, Keuruu.
- Päijät-Hämeen Osuuspankin toimintakertomus 2004
- Päijät-Hämeen Osuuspankin toimintakertomus 2005
- Rope, T. 2004. 100 keinoa tehostaa myyntiä. WSOY, Juva.
- Rope, T. 2000. 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa. WSOY, Juva.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras: rekrytoinnin opas esimiehille. Edita Prima Oy, Helsinki.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita, Helsinki.

LIITTEET

PÄIJÄT-HÄMEEN OSUUSPANKKI
 Työryhmä Liisa Matikainen, Anne Karlsson,
 Else Tapio ja Raija Laine-Paajanen

Syyskuu 2002

POP:N UUDEN TOIMIHENKILÖN PEREHDYTTÄMISOHJE

Tavoite:

Tämän ohjeistuksen avulla on tavoitteena antaa POP: iin tulevalle, uudelle toimihenkilölle kaikki se tarpeellinen perustieto, jonka avulla hän nopeasti pääsee sisään pankin toimintatapaan, oppii ne tiedot ja taidot, jotka perustyössään päivittäin tarvitsee ja jonka tiedon pohjalta hän pystyy edelleen kehittymään pankkialan ammattilaisena.

Perehdyttämissuunnitelman sisältö ja aikataulutus laaditaan toimihenkilön ja esimiehen yhteistyönä työsuhteen alussa ja vastuu sen läpiviennistä kuuluu molemmille osapuolille.

Ohjeistusta käytetään soveltuvin osin myös kesäapulaisten perehdyttämiseen. Mikäli perehdytettävällä henkilöllä on ennestään pankkikokemusta, poimitaan ohjelmasta soveltuvat osat, kuitenkin niin, että ohjelmaan aina sisältyy perehdyttäminen POP: iin ja turvaohjeet.

Perehdyttämisohjelman runko:

1. POP tutuksi + turvallisuusohjeet

- Kesto n. puoli päivää, ensimmäisen työviikon aikana
- Vastuuhenkilönä esimies ja sisäinen tarkastaja
- Sisältö: pankin esittely, arvot, visio, strategia, toiminta-ajatuksia, tavoitteet, seurantamenetelmät, ”käyttäytymissäännöt”, pankkisalaisuus ja –turvallisuusohjeet ja opetusvideot

Itseopiskeluna opinetista OP-ryhmän toiminta (OP-Akatemia – Op-Kompassi – OP-ryhmän toiminta). Kesto n. 2 tuntia.

2. Atk – peruskoulutus (Osuva- ympäristö, sähköposti, opinet) ja kassatoiminnot

- Anne Karlsson vastuuhenkilö
- Kesto 1-2 viikkoa

LIITE 1 2(2)

2. vaiheen jälkeen perehdytettävän henkilön ja hänen esimiehensä kanssa käydään keskustelu, jossa sovitaan toimihenkilön jatkoperehdyttämistarve ja aikataulute-taan se. Samoin sovitaan, kuka tiimiläisistä toimii perehdyttämiskauden ajan uu-den toimihenkilön kummina eli auttaa eteenpäin kaikissa käytännön asioissa.

3. Päivittäisten raha-asioiden kokonaisuuden opiskelu

- Itseopiskeluna OP- Akatemian Op- Kompassissa n. 1kk:n työskentelyn jäl-keen. Varataan aika ja rauhallinen paikka opiskelua varten (esim. 3x2 tuntia). Kummi auttaa tarvittaessa.
- Opiskelija täyttää oppimispäiväkirjan ja käy sen esimiehensä kanssa läpi.

4. Säästäminen ja sijoittaminen

- Itseopiskeluna Op- Akatemian Op- Kompassissa n. 1,5kk:n kuluttua työsuh-teen alkamisesta. Varataan työjärjestelyin rauhallinen opiskelupaikka ja aikaa yht. n. 3 tuntia (esim. 2x1,5t). Kummi auttaa tarvittaessa.
- Opiskelija täyttää oppimispäiväkirjan ja käy sen esimiehensä kanssa lävitse.

5. Rahoituspalvelut

- Itseopiskeluna Op- Akatemian Op- Kompassissa n. 3 kk:n kuluttua työsuh-teen alusta. Opiskeluaikaa järjestetään n. 3 tuntia (esim. 2x1,5t).
- Opiskelija täyttää oppimispäiväkirjan ja käy sen esimiehensä kanssa lävitse.

6. Asiakkaan pankki – ast- koulutus

- Noin 5-6kk:n kuluttua opiskelija osallistuu Op- ryhmän 2-päiväiseen asiak-kaan pankki- koulutustilaisuuteen, jossa käydään läpi asiakkaan kohtaamista ja op- ryhmän asiakassuuntautunutta toimintatapaa. Vastuuhenkilönä esimies.

Tämän perehdyttämiskoulutuksen jälkeen tehdään henkilön kanssa POP:n ohjei-den mukainen osaamiskartoitus ja laaditaan hänelle henkilökohtainen kehittäyty-missuunnitelma ja sitä kautta henkilö siirtyy POP:n normaalin koulutusohjelman piiriin.

AVOIN HAASTATTELU/KESKUSTELU

1. Minkälaisia ajatuksia sinulle herää nykyisestä perehdyttämisohjeestamme.
2. Mitä kehittämisen tarpeita perehdyttämisohjeessamme on?
3. Millaiseksi koet perehdyttämisprosessin roolin pankin toiminnassa? Miksi?
4. Määrittele perehdyttämisprosessin tavoitteet.
5. Mitkä asiat perehdyttämisprosessin sisällössä auttavat työntekijää menestymään tehtävässään?
6. Mitä materiaalia haluaisit mukaan perehdyttämisprosessiin?
7. Mitä muuta haluat sanoa perehdyttämisprosessista ja sen kehittämisestä?



Hei!

Kehitän tradenomin ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvänä kehittämishankkeena pankillemme perehdyttämisen prosessin. Hankkeeseen liittyy kysely perehdyttämisestä, joka on suunnattu vuosina 2003-2006 pankkiimme perehdytyille uusille työntekijöille eli juuri sinulle! Voit vastata kyselyyn täysin anonyymisti ja palauttaa lomakkeen sisäisessä postissa Hannamari Henellille 21.6.2006 mennessä. Kyselyn vastaaminen vie sinulta kymmenisen minuuttia aikaa.

Mielipiteesi ja ajatuksesi ovat erittäin tärkeitä perehdyttämisen prosessin kehittämisessä, joten toivon, että mietit hetken näitä asioita ja vastaat kysymyksiin rehellisesti. Kiitos!

Terveisin Katri Virtanen, POP

KYSELY PEREHDYTTÄMISPROSESSISTA

TAUSTATIEDOT

Rastita oikea vaihtoehto

7. Minä vuonna tulit Päijät-Hämeen Osuuspankkiin töihin?
 - 2003
 - 2004
 - 2005
 - 2006

8. Minkälainen oli työsuhteesi työn alkamishetkellä?
 - Vakituinen
 - Määräaikainen
 - Sijainen
 - Kesätyöntekijä

9. Mihin konttoriin menit töihin perehdyttämisen jälkeen?
 - Trio
 - Muu konttori

10. Mikä oli pääasiallinen työtehtäväsi perehdyttämisen jälkeen? (valitse yksi)
 - Päivittäiset pankkipalvelut
 - Rahoitus
 - Sijoitus
 - Lakiasiat
 - Joku muu, mikä

LIITE 3 2(5)

11. Aikaisempi työkokemuksesi pankkialalta? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- Päivittäiset pankkipalvelut
 Rahoitus
 Sijoitus
 Lakiasiat
 Ei ollut aikaisempaa työkokemusta

SEURAAVAKSI HALUAISIN SINUN ARVIOIVAN
 PEREHDYTTÄMISPROSESSIA

Rastita oikea vaihtoehto.

PEREHDYTTÄMINEN

12. Mitä mieltä olet perehdyttämiseen liittyvistä väittämistä?

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Olen tyytyväinen perehdytykseeni. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minut otettiin hyvin vastaan työyhteisöön. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sain helposti itselleni työtilan ja tarvittavat työvälineet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aikaisempi osaamiseni käytiin läpi ennen perehdyttämistä. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minulle tehtiin perehdyttämissuunnitelma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perehdyttämissuunnitelma käytiin läpi kanssani. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perehdytykselle oli tehty selkeä aikataulu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esimieheni oli selvästi valmistautunut tulooni. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perehdyttäjänä oli selvästi valmistautunut tulooni. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perehdyttäjälle oli varattu riittävästi aikaa perehdyttämiseeni. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pystyin tekemään työtehtävääni liittyviä töitä heti perehdyttämisen jälkeen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perehdyttämisen jälkeen pidettiin palautekeskustelu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perehdytyksen jälkeen olen saanut tukea työni tekemiseen aina sitä tarvitessani. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perehdyttäminen eteni liian nopeasti. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perehdyttämisen jälkeen käytiin läpi jatkoperehdyttämistarve. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esimieheni oli aidosti kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Olin itse hyvin aktiivinen perehdyttämisaikana. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tiesin perehdytyksen jälkeen kenen puoleen voin itse kääntyä ongelmatilanteissa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

LIITE 3 3(5)

13. Minkälaiset työnopastustavat koet erityisen hyväksi eri osa-alueiden perehdytyksessä? (voit valita useamman vaihtoehdon)

| | Perehdyttäjän kertomana | Itseopiskeluohjelmat | Lukeminen | Perehdyttäjän työskentelyä seuraaminen | Harjoittelu käytännössä | Joku muu, mikä? |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|-----------------|
| Työyhteisö | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Myyntityö | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Päivittäiset pankkipalvelut | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Sijoituspalvelut | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Rahoituspalvelut | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Atk-sovellukset | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Turvallisuusasiat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

14. Mitä muuta haluat sanoa perehdyttämisestä? (voit jatkaa vastaustasi paperin kääntöpuolelle)

TYÖYHTEISÖ

15. Mitä mieltä olet työyhteisöön liittyvistä väittämistä?

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Minut perehdytettiin hyvin työyhteisöön. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Päijät-Hämeen Osuuspankki tuli minulle tutuksi. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Osuuspankkiryhmä tuli minulle tutuksi. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minulle neuvottiin hyvin käytännön toimintatavat. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työturvallisuusasiat käytiin läpi kanssani. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minut tutustutettiin työtovereihini. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minut perehdytettiin pankin strategiaan. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tunsin pankin arvot heti perehdyttämisen jälkeen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yrityksemme tulevaisuudenkuva on tiedossani. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tiesin perehdyttämisen jälkeen, kuinka oman työni kautta pystyn edistämään yrityksen strategiaa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minulle on perehdytyksessä muodostunut selkeä kuva yrityksemme tuotteista ja palveluista. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minulle on perehdytyksessä muodostunut selkeä kuva asiakkaistamme ja heidän odotuksistaan. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16. Mitä muuta haluat sanoa työyhteisöön liittyvästä perehdyttämisestä? (voit jatkaa vastaustasi paperin kääntöpuolelle)

LIITE 3 4(5)

MYYNTITYÖ

17. Mitä mieltä olet myyntityöhön liittyvistä väittämistä?

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Minut perehdyttiin hyvin myyntityöhön. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Olin tietoinen myyntitavoitteista perehdyttämisen jälkeen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Olin perehdyttämisen jälkeen sitoutunut myyntitavoitteiden saavuttamiseen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Olin perehdyttämisen jälkeen motivoitunut myyntitavoitteiden saavuttamiseen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Myyntitavoitteiden seurantamenetelmät tulivat minulle tutuiksi. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

18. Mitä muuta haluat sanoa myyntityöhön liittyvästä perehdyttämisestä? (voit jatkaa vastaustasi paperin kääntöpuolelle)

ERI OSAAMISALUEET

19. Mitä mieltä olet osaamisalueisiin liittyvistä väittämistä?

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Minut perehdyttiin hyvin päivittäisiin pankki-palveluihin. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minut perehdyttiin hyvin sijoituspalveluihin. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minut perehdyttiin hyvin rahoituspalveluihin. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

20. Mitä muuta haluat sanoa eri osaamisalueisiin liittyvästä perehdyttämisestä?

ATK-SOVELLUKSET

21. Mitä mieltä olet atk-sovelluksiin liittyvistä väittämistä?

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sain atk-tunnukset käyttöön heti töihin tultuani. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minulla ei ollut ongelmia käyttäjätunnusten kanssa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sähköpostini toimi hyvin alusta lähtien. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tunsin käyttöoikeuteni eri atk-sovelluksiin perehdyttämisen jälkeen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Opin käyttämään hyvin Osuva-ympäristöä. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Opin käyttämään hyvin sähköpostia. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Opin käyttämään hyvin Opineta. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tiedän, miten asiakastapahtumia tulee käyttää. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Osaan hoitaa kassatoiminnot rahatapahtumista. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

22. Mitä muuta haluat sanoa atk-sovelluksiin liittyvästä perehdyttämisestä?

ARVIOI VIELÄ LOPUKSI

Laita rasti ruutuun.

23. Missä järjestyksessä sinun mielestäsi perehdytys olisi hyvä tehdä? (1=ensin, 7=viimeisenä)

| Perehdyttämisen osa-alue | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Työyhteisö | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Myyntityö | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Päivittäiset pankkipalvelut | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rahoitus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sijoitus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Atk-sovellukset | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Turvallisuusasiat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

24. Millaisen yrityskuvan perehdyttäminen muodosti sinulle pankista?

25. Mihin olet erityisen tyytyväinen perehdyttämisprosessissa?

26. Miten muuttaisit perehdyttämisprosessia?

27. Minkä kouluarvosanan (4-10) antaisit perehdyttämiselle? _____

Kiitos vastauksistasi!

FOCUS GROUP -KYSYMYKSET



**Perehdyttämisprosessin
kehittäminen
Päijät-Hämeen Osuuspankissa**
Ryhmähaastattelu pankin
perehdyttäjille

2.8.2006 Kati Viikari, Tiedonintaja joulukuuta 2005 1

**Esittely**

Kertokaa lyhyesti

- Nimenne
- Työnimikkeenne
- Miten pitkään olette toimineet perehdyttäjänä?

2.8.2006 Kati Viikari, Tiedonintaja joulukuuta 2005 2



Sanokaa kolme hyvää asiaa
nykyisestä
perehdyttämisestämme.

2.8.2006 Kati Viikari, Tiedonintaja joulukuuta 2005 3



Kertokaa kolme tärkeintä asiaa,
miten kehittäisitte nykyistä
perehdytystämme.

2.8.2006 Kati Viikari, Tiedonintaja joulukuuta 2005 4



Mitkä tekijät ovat erityisen tärkeitä,
jotta onnistuisitte
perehdyttämisessä parhaalla
mahdollisella tavalla?

2.8.2006 Kati Viikari, Tiedonintaja joulukuuta 2005 5



Mitä esteitä perehdyttämisen
parhaalle mahdolliselle
onnistumiselle on tällä hetkellä?

2.8.2006 Kati Viikari, Tiedonintaja joulukuuta 2005 6



Oletteko itse vielä kiinnostuneita
perehdyttämään ja miksi?

2.8.2006 Kati Viikari, Tiedonintaja joulukuuta 2005 7

SPSS:N PEREHDYTTÄMISEN ARVOSANAAN LIITTYVÄT
RISTIINTAULUKOINNIT

TYTTYVÄISYYS PEREHDYTTÄMISEEN

| Mieli | Arvosana | | | |
|--------------------------|----------|--------|--------|-------------------------|
| | 4-5 | 6-7 | 8-10 | |
| Samaa mieltä | 50,0 % | 50,0 % | 88,2 % | <i>Khiin neliö ,037</i> |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 0,0 % | 16,7 % | 11,8 % | |
| Eri mieltä | 50,0 % | 33,3 % | 0,0 % | |
| Yhteensä | 100 % | 100 % | 100 % | |

TYÖTILAT JA TARVIKKEET

| Mieli | Arvosana | | | |
|-----------------|----------|---------|---------|-------------------------|
| | 4-5 | 6-7 | 8-10 | |
| Samaa mieltä | 50,0 % | 100,0 % | 100,0 % | <i>Khiin neliö ,002</i> |
| Eri mieltä | 50,0 % | 0,0 % | 0,0 % | |
| Yhteensä | 100 % | 100 % | 100 % | |

PEREHDYTTÄJÄN VALMISTAUTUMINEN

| Mieli | Arvosana | | | |
|--------------------------|----------|--------|--------|-------------------------|
| | 4-5 | 6-7 | 8-10 | |
| Samaa mieltä | 0,0 % | 66,7 % | 88,2 % | <i>Khiin neliö ,002</i> |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 0,0 % | 16,7 % | 11,8 % | |
| Eri mieltä | 100,0 % | 16,6 % | 0,0 % | |
| Yhteensä | 100 % | 100 % | 100 % | |

PEREHDYTTÄJÄLLÄ RIITTÄVÄSTI AIKAA PEREHDYTTÄÄ

| Mieli | Arvosana | | | |
|--------------------------|----------|--------|--------|-------------------------|
| | 4-5 | 6-7 | 8-10 | |
| Samaa mieltä | 0,0 % | 50,0 % | 76,5 % | <i>Khiin neliö ,014</i> |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 0,0 % | 33,3 % | 11,8 % | |
| Eri mieltä | 100,0 % | 16,7 % | 11,7 % | |
| Yhteensä | 100 % | 100 % | 100 % | |

ESIMIES OLI KIINNOSTUNUT PEREHDYTYKSESTÄNI

| Mieli | Arvosana | | | |
|--------------------------|----------|--------|--------|-------------------------|
| | 4-5 | 6-7 | 8-10 | |
| Samaa mieltä | 0,0 % | 16,7 % | 64,7 % | <i>Khiin neliö ,041</i> |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 50,0 % | 33,3 % | 35,3 % | |
| Eri mieltä | 50,0 % | 50,0 % | 0,0 % | |
| Yhteensä | 100 % | 100 % | 100 % | |

OLIN ITSE AKTIIVINEN PEREHDYTTÄMISAIKANANI

| Mielipide | Arvosana | | | |
|--------------------------|----------|--------|--------|-------------------------|
| | 4-5 | 6-7 | 8-10 | |
| Samaa mieltä | 50,0 % | 83,3 % | 94,1 % | <i>Khiin neliö ,047</i> |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 50,0 % | 16,7 % | 5,9 % | |
| Eri mieltä | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | |
| Yhteensä | 100 % | 100 % | 100 % | |

POP TULI MINULLE TUTUKSI

| Mielipide | Arvosana | | | |
|--------------------------|----------|--------|---------|-------------------------|
| | 4-5 | 6-7 | 8-10 | |
| Samaa mieltä | 100,0 % | 50,0 % | 100,0 % | <i>Khiin neliö ,004</i> |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 0,0 % | 33,3 % | 0,0 % | |
| Eri mieltä | 0,0 % | 16,7 % | 0,0 % | |
| Yhteensä | 100 % | 100 % | 100 % | |

MINULLE NEUVOTTIIN HYVIN KÄYTÄNNÖN TOIMINTATAVAT

| Mielipide | Arvosana | | | |
|--------------------------|----------|--------|--------|-------------------------|
| | 4-5 | 6-7 | 8-10 | |
| Samaa mieltä | 0,0 % | 83,3 % | 76,5 % | <i>Khiin neliö ,037</i> |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 50,0 % | 0,0 % | 23,5 % | |
| Eri mieltä | 50,0 % | 16,7 % | 0,0 % | |
| Yhteensä | 100 % | 100 % | 100 % | |

TYÖTURVALLISUUSASIAT KÄYTIIN LÄPI KANSSANI

| Mielipide | Arvosana | | | |
|--------------------------|----------|--------|---------|-------------------------|
| | 4-5 | 6-7 | 8-10 | |
| Samaa mieltä | 50,0 % | 83,3 % | 100,0 % | <i>Khiin neliö ,003</i> |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | |
| Eri mieltä | 50,0 % | 16,7 % | 0,0 % | |
| Yhteensä | 100 % | 100 % | 100 % | |

MINUT PEREHDYTETTIIN HYVIN PÄIVITTÄISIIN PANKKIPALVELUIHIN

| Mielipide | Arvosana | | | |
|--------------------------|----------|--------|--------|-------------------------|
| | 4-5 | 6-7 | 8-10 | |
| Samaa mieltä | 0,0 % | 50,0 % | 76,4 % | <i>Khiin neliö ,011</i> |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 50,0 % | 0,0 % | 11,8 % | |
| Eri mieltä | 50,0 % | 50,0 % | 11,8 % | |
| Yhteensä | 100 % | 100 % | 100 % | |

PEREHDYTTÄJÄN VALMISTAUTUMINEN

LIITE 5 3(3)

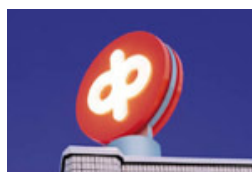
| Mielipide | Arvosana | | | |
|---------------------------------|----------|--------|---------|-------------------------|
| | 4-5 | 6-7 | 8-10 | |
| Samaa mieltä | 50,0 % | 83,3 % | 100,0 % | <i>Khiin neliö ,003</i> |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | |
| Eri mieltä | 50,0 % | 16,7 % | 0,0 % | |
| Yhteensä | 100 % | 100 % | 100 % | |

TURVALLISUUSASIOIDEN LÄPIKÄYMINEN

| Mielipide | Arvosana | | | |
|---------------------------------|----------|--------|--------|-------------------------|
| | 4-5 | 6-7 | 8-10 | |
| Samaa mieltä | 0,0 % | 66,7 % | 88,2 % | <i>Khiin neliö ,002</i> |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 0,0 % | 16,7 % | 11,8 % | |
| Eri mieltä | 100,0 % | 16,6 % | 0,0 % | |
| Yhteensä | 100 % | 100 % | 100 % | |



Tervetuloa töihin Päijät-Hämeen Osuuspankkiin



20.3.2007



Työsuhdeasiat

- Päijät-Hämeen Osuuspankissa tehdään jokaisen työntekijän kanssa kirjallinen työsopimus, josta käyvät selville mm. työtehtävä, työsuhteen kesto, työaika ja palkkaus
- Rahoituslalla noudatetaan vakinaisen työsuhteen alusta lukien neljän kuukauden koeaikaa
- Kesäapulaisilla ja enintään kahdeksan kuukauden työsuhteeseen tulevilla määräaikaisilla toimihenkilöillä koeajan pituus on puolet työsopimuksen kestosta
- Uusilta toimihenkilöiltä otetaan vaitiolositoumus työsopimuksen solmimisen yhteydessä
- Käännä kaikissa työsuhdeasioissa ensisijaisesti oman esimiehen puoleen
- Lisäksi työsuhdeasioissa sinua auttavat Riitta Alho ja Päivi Lavikka-Korpelainen



Työaika, poissaolot ja palkanmaksu

- Viikkotyöaika on 37 tuntia
- Toimihenkilö voi tehdä ylityötä vain esimiehen luvalla
- Sairaudesta aiheuttamasta poissaolosta on ilmoitettava viipymättä lähimmälle esimiehelle
- Mikäli sairaus kestää yli kaksi vuorokautta, on siitä toimitettava lääkärintodistus tai terveydenhoitajan todistus
- Kesälomittajan on aina toimitettava lääkärintodistus sairauden ajalta
- Muista poissaoloista on sovittava esimiehen kanssa etukäteen
- Työajan seuranta, eli työaikakirjaukset sekä poissaoloilmoitukset tehdään HeLi –henkilöstötietojärjestelmän kautta
- Palkanmaksupäivä on kuukauden 13. päivä ja lomarahat maksetaan 13.4. ja 13.6.
- Toimita Riitta alholle verokorttisi ja tilinumerosi



Ruokailu ja ruokamaksu

- POP:n pääkonttorissa ruokaillaan omassa henkilöstöravintolassa
- Muissa konttoreissa lounasruokailu on järjestetty yksikkökohtaisesti ja käytäntö vaihtelee
- Ruokailuaika on 20 minuuttia eikä sitä lasketa työaikaan
- Kahvitauko on 10 minuuttia työaikana
- Tupakointi on sallittu työssäoloaikana vain em. taukojen puitteissa
- Ruokamaksu on 5 €/päivä (vuonna 2007)



Lomat

- Loman määräytymiskausi on 1.4. – 31.3. Lomien ajankohdista sovitaan konttori- ja tiimikohtaisesti
- Kesälomakausi on 2.5. – 30.9.
- Talvilomakausi on 1.10. - 30.4.
- Kesä- ja talvilomat pidetään sen kalenterivuoden aikana, jona lomamääräytymiskausi päättyy
- Vuosilomaa annettaessa lomapäivinä pidetään arkipäiviä, eli myös lauantait ovat lomapäiviä
- Vuosilomapäiviä eivät ole sunnuntait, kirkolliset juhlapyhät, itsenäisyyspäivä, vapunpäivä, juhannusaatto, jouluaatto eikä pääsiäislauantai
- Pääsääntönä on se, että neljän viikon kesälomaan kuuluu neljä lauantaita, kahden viikon talvilomaan kaksi lauantaita ja viikon talvilomaan yksi lauantai
- Lomien lisäksi sinulla on kaksi lisävapaapäivää vuodessa, jos olet ollut pankin palveluksessa kuluvan vuoden 1. päivänä



Työasu

- Pankkityöhön soveltuva asu on siisti ja asiallinen vaate
- Ethän käytä vapaa-aika tai juhla-asua työasunasi
- Mikäli olet epävarma asusi sopivuudesta, voit aina kääntyä esimiehesi tai kokeneemman kollegasi puoleen