



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN PAN- KISSA

Emma Hirvonen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2016  
Liiketalouden koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Uudistuva yritystoiminta, markkinointi ja talousjohtaminen

HIRVONEN, EMMA:

Perehdyttämisen kehittäminen pankissa

Opinnäytetyö 60 sivua, joista liitteitä 30 sivua

Marraskuu 2016

---

Muuttuva työelämä luo haasteita yrityksille, mutta myös niiden työntekijöille. Perehdyttämisen merkitys niin yritykselle itselleen kuin sen työntekijöillekin on merkittävä. Eri-tyisesti uusien työntekijöiden perehdyttämiseen panostaminen luo arvoa kaikille osapuolille. Opinnäytetyössä tutkittiin uusien työntekijöiden perehdyttämisen tilaa pankissa ja sen mahdollisia kehittämistarpeita. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuskselynä vuoden sisään pankkiin palkatulle henkilöstölle.

Opinnäytetyössä nostettiin esiin perehdyttämisen hyötyjä. Siinä haluttiin korostaa työntekijöiden mielipiteitä perehdyttämisestä ja sen merkityksestä. Perehdyttäminen nähtiin suurena työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Tutkimuksessa keskityttiin työntekijöiden ajatuksiin ja mahdollisiin kehittämissuhteisiin koskien perehdyttämistä pankissa.

Opinnäytetyö antoi kokonaiskuvan pankin perehdyttämisen tilasta koko pankin toiminta-alueella sekä perehdyttämisen yhtenäisyydestä eri konktoreissa. Opinnäytetyössä saatuja tuloksia on hyvä hyödyntää pankin perehdyttämistä arvioitaessa. Muuttuvan työelämän haasteissa myös perehdyttämistä on kehitettävä jatkuvasti. Opinnäytetyön tuloksia pankki voi hyödyntää kehittäessään perehdyttämistä tulevaisuudessa.

---

Asiasanat: perehdyttäminen, kehittäminen, pankki

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Innovative Business, Marketing and Financial Management

HIRVONEN, EMMA:  
Developing Orientation Training in a Bank

Bachelor's thesis 60 pages, appendices 30 pages  
November 2016

---

Changing working life creates challenges to companies and also to their employees. The importance of the staff orientation training on the company and its employees is significant. Especially the investment on the staff orientation training for newly recruited employees creates value to all parties. In this bachelor's thesis the state of the staff orientation training for newly recruited employees and possible development needs were examined in a bank.

In this thesis, benefits of the staff orientation training are described. Emphasis is given on the opinions of the employees about the staff orientation training and its importance. Staff orientation training was considered as a huge work motivation factor. The focus in the research was on the opinions of the employees and on possible development proposals by them for the staff orientation training in a bank.

In this thesis process, a general overview on the state of the staff orientation training in the operating region of a bank and the integrity in different branches of the bank was formed. The results of the thesis process are useful for the evaluation of the staff orientation training in a bank. For the challenges of the changing working life it is important to develop the staff orientation training continuously. In the future, the bank can use the results of this thesis in developing the staff orientation training.

---

Key words: developing, staff orientation training, bank

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ONNISTUNUT PEREHDYTTÄMINEN .....	7
2.1	Perehdyttämisen osa-alueet.....	7
2.2	Perehdyttämisen lainsäädäntö.....	8
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys .....	9
2.4	Erilaisten yksilöiden huomioiminen perehdyttämisessä.....	10
2.5	Vastuu perehdyttämisestä ja hyvä perehdyttäjä.....	11
2.6	Perehdyttämisen hyödyt.....	12
2.7	Perehdyttämisprosessi.....	15
2.7.1	Perehdyttämisen suunnittelu .....	15
2.7.2	Perehdyttämisen toteutus .....	16
2.7.3	Perehdyttämisen viiden askeleen menetelmä.....	18
2.7.4	Perehdyttämisen seuranta.....	19
2.8	Perehdyttämisen haasteet .....	20
3	PEREHDYTTÄMINEN PANKISSA .....	22
4	PEREHDYTTÄMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ .....	23
4.1	Toimeksiantajapankin esittely .....	23
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	23
4.3	Tutkimustulokset .....	24
4.4	Tutkimustulosten analysointi.....	24
5	POHDINTA.....	25
	LÄHTEET.....	28
	LIITTEET .....	30
	Liite 1. Toimeksiantajayrityksen esittely: Oma Säästöpankki Oyj .....	30
	Liite 2. Kyselylomake .....	32
	Liite 3. Tutkimustulokset .....	35
	Liite 4. Tutkimustulosten analysointi .....	46
	Liite 5. Perehdyttämisen tarkistuslista (Työturvallisuuskeskus 2016) .....	50

## 1 JOHDANTO

Työhön perehdyttämisen merkitys on yrityksille ja niiden henkilöstölle valtava. ”Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikki niitä toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä oppii työpaikansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset” (Työturvallisuuskeskus, 2016). Perehdyttämisessä ei ole kyse vain tiedon välittämisestä, vaan virittää työntekijälle halun tehdä työtä, antaa työpaikasta ja organisaatiosta kokonaiskuvan ja käsitys siitä, mikä on yritykselle tärkeää. Uuden työntekijän ensimmäiset työpäivät ovat perehdyttämisen kannalta merkittäviä, sillä heti työsuhteen alettua sitoutuminen yritykseen alkaa muodostua. Sen lisäksi, että perehdyttäminen antaa tarvittavat tiedot ja taidot työn tekemiseksi, parhaimmillaan se myös sitouttaa henkilöstöä ja vähentää sen vaihtuvuutta. Perehdyttäminen onkin investointi, johon yrityksen tulee panostaa, sillä työntekijöiden suuri vaihtuvuus tulee yritykselle hyvin hoidettua perehdyttämistä kalliimmaksi. Onnistuessaan perehdyttäminen antaa työntekijälle tunteen siitä, että häntä arvostetaan ja tarvitaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Perehdyttäminen ei ole investointi vain uusille työntekijöille, vaan sitä tulee ylläpitää kaiken aikaa henkilöstön kehittämiseksi. Perehdyttäminen tulisi nähdä prosessina, jota kehitetään työpaikan tarpeiden ja henkilöstön mukaan. Vaikka hyvä perehdyttäminen on palvelus sekä yritykselle että sen henkilöstölle, epäonnistuneena sen vaikutukset heijastuvat koko yhteiskuntaan. Koska työ on ihmiselle merkittävä elämän sektori, on tärkeää, että se koetaan mielekkääksi. Työn kautta yhä useampi ihminen muodostaa itselleen sosiaalisen statuksen ja aseman yhteiskunnassa.

Vaikka perehdyttäminen koskee koko henkilöstöä, esimerkiksi työnkuvan muutosten myötä, opinnäytetyöni keskittyy tutkimaan uusien työntekijöiden perehdyttämistä toimeksiantajayrityksessä. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen luo kuvaa yrityksestä ja antaa työntekijälle tunteen työpanoksensa merkityksellisyydestä tai päinvastoin.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Suomessa toimiva pankki. Opinnäytetyön tulokset tulevat pankin sisäiseen käyttöön eikä pankin nimeä julkaista opinnäytetyössä. Toimeksiantajapankin esittely on opinnäytetyön liitteessä 1.

Perehdyttämisen kehittäminen aiheena on yritykselle aina ajankohtainen, ja sen tärkeyden vuoksi näen asian käsittelyn tarpeellisena myös toimeksiantajayrityksessäni. Olen työskennellyt itse kyseisessä pankissa ja olen käynyt läpi pankin perehdytystä myös käytännössä. Erityisesti eläköitymisen vuoksi työntekijöiden vaihtuvuus tulee olemaan lähitulevaisuudessa suurta, joten uusien työntekijöiden hyvä perehdyttäminen on niin työntekijöille kuin pankille itselleenkin merkittävää toimintaa, johon tulee panostaa.

Rahoitusallalla työskentely on jatkuvaa oppimista, sillä liiketoiminta ympäristö muuttuu, teknologia kehittyy ja näiden muutosten mukana on pysyttävä. Ala on hyvinkin nopeasti muuttuvaa. Perehdyttämistä on ylläpidettävä siis jatkuvasti. Vaikka perehtymistä työssä on ylläpidettävä jatkuvasti, keskityn opinnäytetyössäni uuden työntekijän perehdyttämiseen. Uuden työntekijän perehdyttäminen ei käsitä vain työtehtävien oppimista, vaan kokemuksella koko perehdyttämisprosessista on suurempi merkitys. Työtehtävien oppimisen lisäksi se luo työntekijälle kuvan siitä, miten hän sopeutuu työyhteisöön ja -ympäristöön sekä miten hän kokee itsensä tarpeelliseksi ja arvostetuksi hänen työtään yrityksessä.

Opinnäytetyössäni haluan saada vastauksia siihen, miten uudet työntekijät kokevat nykyisen perehdyttämisen toimeksiantajapankissa ja miten sitä heidän mielestään tulisi kehittää. Haluan saada opinnäytetyössäni nimenomaan uusien työntekijöiden näkemyksen, sillä perehdyttämisen merkitystä ei heidän kohdallaan voi tarpeeksi korostaa. Osoitan kyselytutkimuksen vuoden sisään pankkiin palkatulle henkilöstölle. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena. Vastaajat osallistuivat kyselyyn sähköisen kyselylomakkeen avulla helmikuussa 2016. Opinnäytetyöni selvittää sen, onko pankin perehdyttämistä tarpeen kehittää ja jos on, niin miten.

## 2 ONNISTUNUT PEREHDYTTÄMINEN

Jo ennen ensimmäistä työpäiväänsä työntekijä on muodostanut jonkinlaisen käsityksen työnantajastaan. Yhteydenpito rekrytoinnin aikana ja sen jälkeen on luonut työntekijälle kuvaa yrityksestä ja sen toimintatavoista. Työntekijä on mahdollisesti saanut tietoa yrityksestä ja hänelle kohdistetuista odotuksista jo tapaamisen tai käytyjen puhelinkeskustelujen aikana ennen ensimmäistä työpäivää. Kaikki se etukäteen tullut tieto auttaa työntekijää valmistautumaan tulevaan työsuhteeseen. Vaikka ensimmäiset yhteydenpidot eivät vielä ole tae tulevasta perehdyttämisestä, luovat ne ensivaikutelman työnantajasta.

Koska uuden työntekijän odotetaan vahvistavan organisaatiota ja sen kehittymistä, hänen perehdyttämiseen tulisi käyttää riittävästi aikaa ja resursseja. Perehdyttäminen on prosessi, jota tulee hoitaa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Organisaation perehdyttämisvastuiden tulisi olla selvät, ja vuorovaikutuksen tulisi toimia kaikkien osallisten kesken. Sen lisäksi, että perehdyttämiselle on suunnitelma ja tavoitteet, sen onnistumista tulee seurata aktiivisesti. (Koivula Jaakko 2013) Tarvittavien tietojen ja taitojen lisäksi työyhteisössä tulee olla ilmapiiri, joka kannustaa uutta työntekijää oppimiseen ja toivottaa tervetulleeksi työyhteisöön. Onnistuessaan perehdyttäminen luo valtavan mahdollisuuden yritykselle, mutta epäonnistuessaan se saattaa jopa heikentää yrityksen toimintaa. (Kupias & Peltola 2009, 13)

### 2.1 Perehdyttämisen osa-alueet

Työntekijän työterveyteen liittyvät monet seikat. Yksi suuri vaikuttaja työntekijän työhyvinvointiin on työympäristö. Turvallinen ja terveellinen työympäristö luo pohjan työntekijän jaksamiselle työssä. (Työterveyslaitos 2015) Uuden työntekijän astuessa uuteen työpaikkaan, hän tulee astuneeksi heti uuteen työympäristöön. Osana perehdyttämistä on tärkeä esitellä uudelle työntekijälle hänen työympäristönsä. Työympäristön tutuksi tuleminen ja sen mahdollisten terveysvaarojen huomioiminen perehdyttämisvaiheessa ovat välttämättömyyksiä, joita työnantajan tulee hoitaa. Niiden tiedostaminen vähentää vaaratilanteita ja onnettomuuksia tulevaisuudessa. (Kuntatyönantajat 2011) Työympäristöön perehdyttäminen sisältää työtilojen tutustuttamisen lisäksi myös työssä käytettävien laitteiden ja koneiden hallinnan opettamisen (Lahden amk 2007).

Yksinomaan työympäristön tutuksi tuleminen ei riitä työntekijän tullessa uuteen työpaikkaan. Perehdyttämisen avulla tulokas tutustuu myös organisaatioon, sen toiminta-ajatuksen ja -tapoihin. (Lahden amk 2007) Työntekijän on tärkeä tietää, millaisessa yrityksessä työskentelee, ja jotta hän oppii ymmärtämään yrityksen tapoja toimia, on hänen syytä oppia yrityksen toiminta-ajatuksen sen taustalla. Työpaikan tapojen ja sääntöjen oppiminen auttaa työntekijää tulemaan osaksi työyhteisöä ja organisaatiota.

Jotta työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi yritykseen ja kynnys työn aloittamiselle mataltuu, on hänen hyvä oppia tuntemaan muut työyhteisön jäsenet sekä työyhteisöön liittyvät sidosryhmät. Työyhteisöön tutustuttaminen kuuluu osaksi perehdyttämistä. (Lahden amk 2007) Uudella työntekijällä sopeutuminen työyhteisöön vie aina aikansa, mutta myös omalla suhtautumisellaan perehdytettävä voi vaikuttaa omaan sopeutumiseensa työyhteisöön ja sen tutuksi tulemiseen (Piippo, Koponen & Laulumaa 2016).

Perehdyttämisen osaksi kuuluu merkittävänä osana työtehtäviin opastaminen. Työtehtävien opastamisen yhteydessä työntekijän on saatava ne tiedot ja taidot työtehtävien suorittamiseksi, jotka mahdollistavat hänelle itsenäisen työskentelyn tehtävässä.

## **2.2 Perehdyttämisen lainsäädäntö**

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijä vaaratilanteisen välttämiseksi. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa opastamaan ja ohjaamaan työntekijä oikeanlaisiin työtapoihin sekä huomioimaan ympäristön ja työvälineiden mahdolliset työturvallisuusriskit. (TTK 2016) On tärkeää, että työntekijälle annetaan tarvittavat tiedot ja taidot työn turvallisesti hoitamiseksi.

Monissa laeissa, kuten työturvallisuuslaissa, työsopimuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä, on viittauksia työntekijän perehdyttämiseen. Laeissa painotetaan työnantajan vastuuta työntekijän opastamisesta ja kouluttamisesta työhön. (Kupias & Peltola 2009, 20) Perehdyttäminen kuuluu työnantajan velvollisuuksiin, mikä mainitaan työsopimuslaissa työnantajan yleisvelvoitteessa. Työnantajan yleisvelvoitteessa mainitaan monia perehdyttämiseen liittyviä velvollisuuksia, kuten työturvallisuudesta huolehtiminen sekä työntekijöiden suhteiden edistäminen. (Suomen juristit Oy 2016)



Työlainsäädännön tavoitteena on työntekijää suojeleva ja sopeuttava toiminta. Perehdyttämistä ohjaavat lainsäädännön lisäksi usein myös työehtosopimus. Lainsäädännön noudattaminen on vähimmäisvaatimus, jonka noudattaminen kuitenkin lisää luottamusta yritykseen. Lakeja noudatettaessa työntekijöiden aika ja energia eivät kulu työnantajan vahvistamiseen ja näin jää aikaa oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Hyvä perehdyttäminen luo hyvää mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.)

### **2.3 Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys**

Perehdyttäminen on kokonaisuus, joka koostuu monista eri osa-alueista. Uuden työntekijän perehdyttämisessä on huomioitava, että hän saa valmiudet työn tekemiseen. Lainsäädäntö ohjaa yrityksen perehdyttämistä ja vastuu ohjaa yrittäjää perehdyttämään. Yritysten tarpeiden kasvaessa perehdyttämisen merkitys on kasvanut entisestään. Asianmukaisen perehdyttämisen vaikutukset yrityksen koko toimintaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin ovat erittäin arvokkaita.

Perehdyttämisen tavoitteena on luoda työntekijälle oikeanlainen kuva työstä ja yrityksestä. Sen lisäksi perehdyttämisen tulisi sopeuttaa yrityksessä vallitseviin arvoihin, normeihin, toimintatapoihin ja työtä koskevaan lainsäädäntöön. Työturvallisuuteen liittyvät seikat ovat tarpeen käydä läpi, jotta tapaturmilta työssä pystyttäisiin välttymään. Sen lisäksi, että työntekijä saa työhön tarvittavat tiedot ja taidot perehdyttämisessä, hänelle luodaan edellytys viihtyvyyteen työpaikalla. Perehdyttämisen avulla työntekijälle luodaan suhde työnantajaan ja työkavereihin. (TTK, 2016)

Kun uusi työntekijä astuu työpaikkaan, perehdyttämisen merkitys on valtava työntekijän tulevaisuuden kannalta ja etenkin työpaikan valinnan kannalta. Perehdyttäminen luo yrityksille mahdollisuuden työntekijöiden pysyvyyteen tai pahimmassa tapauksessa murtaa sen täysin. Jo perehdyttämisen ensihetket luovat ensivaikutelman yrityksestä, joten on tärkeää, että perehdyttämiseen panostetaan ensihetkestä lähtien. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154)

## 2.4 Erilaisten yksilöiden huomioiminen perehdyttämisessä

Jo perehdyttämisen suunnitteluvaiheessa on hyvä hyödyntää rekrytointivaiheessa saadut tiedot työntekijästä. Myös perehdyttämisen alussa on hyvä keskustella työntekijän tavoista oppia ja sisäistää tietoa, sillä jokaisen perehdytettävän tavat oppimiseen ovat yksilöllisiä. Niin tulokas kuin yritys itsekin saavat parhaimman hyödyn perehdyttämisestä ottamalla huomioon erot oppimistavoissa. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 156-157)

Perehtyjän aikaisemmat kokemukset ja osaaminen vaikuttavat myös perehtymiseen. Perehtyjän aikaisempi osaaminen on otettava huomioon perehdyttämisessä. Etenkin uusia työntekijöitä perehdytettäessä, on hyvä selvittää työntekijän aikaisempi osaaminen, jotta voidaan perehdyttämisellä auttaa työntekijää hahmottamaan työtehtävän kokonaiskuva (Kupias & Peltola 2009, 119). Aiempi osaaminen vaikuttaa perehtyjän oppimiseen. Vanhan tiedon päälle on helpompi sisäistää uutta tietoa. (Kupias & Peltola 2009, 127)

Yksilön oppimiseen aikaisemman osaamisen lisäksi vaikuttaa yksilön motivaatio. Motivaatioon perehdytettävä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Hän voi luoda kannustavaa ja motivoivaa ilmapiiriä, mutta myös yksilöllisiä eroja motivaation tasossa on. Motivaatiotason vaikutukset perehdyttämisen etenemiseen ovat selvät. (Kupias & Peltola 2009, 126)

Vaikka perehdyttäminen olisi tarkoin suunniteltu ja puitteet siihen olisivat kunnossa, vasta perehdyttämistilanne osoittaa sen onnistumisen. Perehdytettävän yksilöllisten oppimistapojen, kulttuurierojen ja muiden eroavaisuuksien huomioiminen on tärkeää. Perehdyttäjä on perehdyttämistilanteessa käytännössä palvelutehtävässä ja hän voi omalla toiminnallaan auttaa perehdytettävää pääsemään tavoitteisiinsa. Keskustelemalla perehdytettävän kanssa kautta perehdyttämisen perehdyttäjä oppii tuntemaan perehdytettävänsä ja ohjaamaan perehdyttämistä oikealla tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 140-142)

Monimuotoistuva yritys elämä luo mahdollisuuden kansainvälisille työmarkkinoille. Ulkomaalaisen perehdyttäminen on yhä yleisempää. Koska työlainsäädännöt saattavat erota suuresti eri maissa, työpaikan sääntöjä ja turvallisuusohjeita on hyvä korostaa. Perehdyttäjän on hyvä tutustua myös mahdollisiin kulttuurieroihin ja huomioida perehdyttämisessä käytettävä kieli. (Rauramo 2010)

## 2.5 Vastuu perehdyttämisestä ja hyvä perehdyttäjä

Yrityksen johto vastaa perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Perehdyttämisestä vastuu on aina esimiehellä, vaikka perehdyttämisen ohjaisi joku toinen. Perehdytyksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta vastaa käytännössä esimies, mutta sen toteutukseen osallistuvat monet muutkin tahot, kuten muut työntekijät ja asiakkaat. Juridinen vastuu on työnantajalla. Usein esimies saa tukea perehdyttämistyöhönsä henkilöstöammattilaisilta ja nimetyiltä perehdyttäjiltä. Työntekijällä itsellään on myös vastuu omasta perehdyttämisestä. Usein hän itse saa osallistua perehdyttämisensä suunnitteluun ja on itse vastuussa myös omasta oppimisestaan. (TTK 2016)

### Hyvä perehdyttäjä

Perehdyttäjän tehtävään on syytä valita oikea ihminen. Ei ole yhdentekevää, kuka perehdyttää ja miten perehdytys toteutetaan. Perehdyttäjän tulisi olla itse ylpeä omasta työstään, jolloin hän pystyy vahvistamaan uuden työntekijän ammattilypeyttä ja -identiteettiä. Sen lisäksi, että perehdyttäjän on itse tunnettava tarvittavat tiedot, taidot ja tavat onnistuneen perehdyttämisen aikaansaamiseksi, hänellä on oltava myös tarvittavat opastustaidot. Kaikkien perehdyttämiseen osallistuvien on tiedostettava, mitä hänen tulee perehdyttää, mitä häneltä odotetaan ja mistä kukin osallistuja on vastuussa. Perehdyttämiseen

osallistuvien on hyvä tietää oman ammattiosaamisen lisäksi myös oppimisesta ja sen kehittamisestä. (Kupias & Peltola 2015)

Perehdyttäjän tehtävänä on antaa tulokkaalle selkeitä ohjeita työtehtävien suorittamiseksi. Hän myös ohjaa tekemään laadultaan hyvää työtä tuotteliaasti. Perehdyttäjän on huolehdittava työturvallisuudesta. Hänen on ohjattava tekemään työ oikein ja turvallisia työmenetelmiä käyttäen. Perehdyttäjän on seurattava perehdytettävän kehitystä ja antaa rakentavaa palautetta hänen perehtymisestä. Vaikka perehdyttäjän on annettava tarvittavia tietoja ja taitoja perehdytettävälle, hänen tulee kannustaa tulokasta itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun. (Lahden amk 2007)

## 2.6 Perehdyttämisen hyödyt

Hyvä perehdyttäminen on etu niin organisaatiolle itselleen, koko työyhteisölle kuin uudelle työntekijällekkin. Perehdyttämisen hyödyt niin organisaatiolle kuin työntekijälle itselleenkin näkyvät kuviossa 1 ja 2. Se ei tarkoita vain uusien tietojen ja taitojen oppimista, vaan se auttaa työntekijää tunnistamaan, tuomaan esiin, kehittämään ja hyödyntämään jo ennestään olevaa osaamistaan. Perehdyttämisellä on suuri merkitys, josta hyötyvät kaikkien osapuolet. Yritykselle hyvä perehdyttäminen takaa pitkän ajan kannattavuuden, yrityskuvan ja maineen kehittymisen. (Kupias & Peltola 2009, 15)



KUVIO 1. Perehdyttämisen hyödyt yritykselle

Huolella tehdyn perehdytyksen hyödyt yritykselle ovat kattavat ja siksi siihen tuleekin panostaa. Kun uusi työntekijä perehdytetään, siirtyvät tieto ja toimintatavat eteenpäin. Hoidettaessa perehdytys hyvin, nämä toimintatavat vahvistuvat ja yhtenäistyvät koko yrityksen sisällä. Tällöin yrityksen tuottavuus ja palvelu paranevat. Toimintatapojen vahvistuminen takaa yhtenäisen ja tasalaatuisen palvelun.

Riittävän tiedon ja taidon siirtyminen uudelle työntekijälle vähentää työssä mahdollisesti tapahtumia virheitä, onnettomuuksia ja tapaturmia. Tällaisten virheiden korjaamiseen kulutettu aika vähenee ja myös virheistä tai tapaturmista aiheutuvat kustannukset pienenevät. Riittävä perehdytys on tae työturvallisuuden säilymiselle, ja etenkin aloittelijoille, joilta vielä puuttuvat turvallisen työskentelyn tiedot ja taidot, perehdyttämisellä on työturvallisuuden kannalta merkittävä vaikutus. (Lassila-Tikanoja 2013)

Vaikka uuden työntekijän perehdyttäminen vie aina aikaa, on se panostus, johon kannattaa keskittyä. Kun työntekijä perehdytetään alusta asti hyvin, myöhemmin tarvittavan ohjauksen määrä vähenee. Tämä säästää aikaa pidemmällä tähtäimellä ja yritys voi käyttää säästetyn ajan tehokkaammin yrityksen muuhun kehittämiseen. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 155)

Perehdyttäminen ei ole nykyisin enää vain tietojen ja taitojen siirtämistä, vaan perehdyttäminen nähdään kokonaisuutena, jolla on vaikutus myös henkilöstön hyvinvointiin. Perehdyttämisellä on kokonaisuudessaan yhteiskuntavastuullinen merkitys, jonka yhtenä osa-alueena voidaan pitää sosiaalista vastuuta. Perehdyttäminen luo edellytykset koko organisaation yhteistyön vahvistumiselle. Se luo edellytykset tehokkaaseen työskentelyyn, mutta myös aikaansaa ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä yrityksessä.

(Kupias & Peltola 2007, 112; Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154)

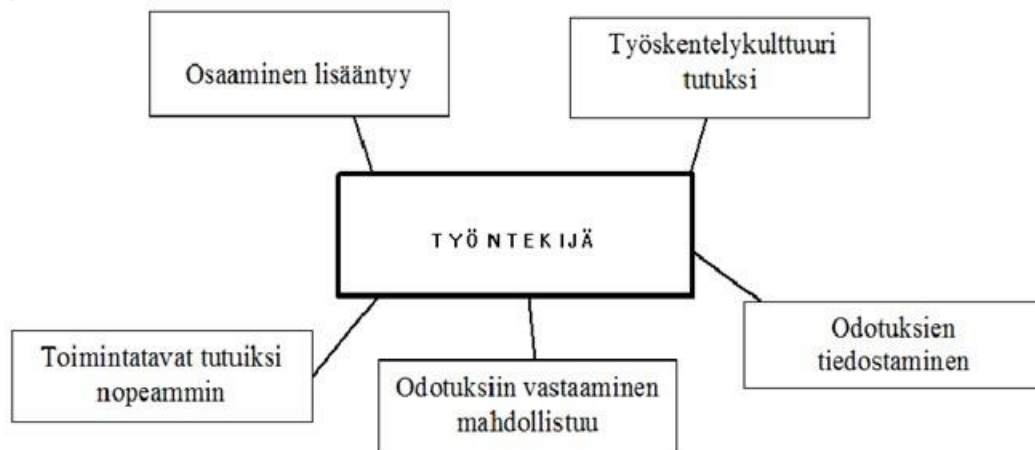
Kun yritys palkkaa uuden työntekijän, hänen tuki toivotaan viihtyvän yrityksessä ja hoitavan hommat odotusten mukaisesti. Perehdyttämällä uuden työntekijän hyvin yritys samanaikaisesti sitouttaa työntekijäänsä yritykseen, työtehtäviin ja työyhteisöön. Yrityksen saadessa sitoutuneita työntekijöitä vähentää se huomattavasti työntekijöiden vaihtuvuutta yrityksessä. Uuden työntekijän tullessa taloon yritys ei ainoastaan anna perehdyttämisessä jotain työntekijälle, vaan sillä on myös mahdollisuus saada. Perehdyttämisen yhteydessä yritys voi saada uudelta ihmiseltä uusia ideoita, joita ei olla aikaisemmin ajateltu, liiketoimintaansa tai sen kehittämiseen. Perehdyttäminen siis luo mahdollisuuden myös yrityksen kehittymiseen ja uudistumiseen. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 156)

Perehdyttämiseen panostamalla yritys luo kuvaa itsestään. Etenkin sisäiseen yrityskuvaan eli siihen, miten organisaation sisällä yritys nähdään, perehdyttämisellä on suora yhteys. Hyvin helposti se heijastuu myös ulkoiseen yrityskuvaan eli siihen, miten yrityksen ul-

kopuoliset tahot, kuten asiakkaat yrityksen näkevät. Perehdyttäminen aikaansaa työntekijöille käsityksiä yrityksestä, mikä vaikuttaa yrityksen imagoon. Sen lisäksi perehdyttämisen vaikutukset työn laatuun ja asiakaspalveluun heijastuvat yrityksen asiakkaille, jotka luovat oman käsityksensä yrityksestä. (Taajamo & Puukari 2007)

Asiakaskunnan ollessa tyytymätöntä on vaarana, etteivät asiakkaat sitoudu yritykseen ja lähtevät pois. Kun yrityskuva työnantajana kärsii, on vaikea kilpailla hyvistä työntekijöistä tai ylipäättään saada niitä (Viitala Riitta 2014).

Käsitykset yrityksestä kulkeutuvat usein myös kokemusten kautta yrityksen mahdollisille tuleville asiakkaille. Hyvin hoidettu perehdyttäminen voi siis luoda kilpailuetua toisiin toimijoihin nähden. Perehdyttämiseen panostaminen luo laatua, joka käy edullisemmaksi kuin virheiden korjaaminen tai huono yrityskuva. (Taajamo & Puukari 2007)



KUVIO 2. Perehdyttämisen hyödyt työntekijälle

Uudelle työntekijälle hyvä perehdyttäminen on tärkeää. Kun työntekijä tuntee yrityksen työtehtävät ja toimintatavat, hän kokee itsensä varmemmaksi työtä tehdessään.

Tietojen ja taitojen karttumisen myötä hänen sitoutuminen yritykseen mahdollistuu. Kun osaaminen lisääntyy, vahvistuu työntekijän ammatti-identiteetti ja oppimiseen käytetty aika vähenee. Työntekijä pystyy itsenäiseen työskentelyyn nopeammin. (Kuntatyönantajat, 2011)

Perehdyttäminen mahdollistaa työntekijän sopeutumisen yritykseen. Se, miten hän kokee tulevaisuutta osaksi työyhteisöä, on paljon perehdyttämisestä kiinni. Perehdyttäminen parhaassa tapauksessa motivoi uutta työntekijää, auttaa häntä jaksamaan työssä paremmin ja kohottaa hänen mielialaansa.

Onnistuneen perehdyttämisen myötä työntekijä tiedostaa häntä kohtaan asetetut odotukset. Kun odotukset ovat selvät, tukevat ne työntekijän motivaatiota. Odotusten ollessa selvät, työntekijän on helpompi tavoitella odotettua suoritustasoa ja näin odotettu suoritustaso todennäköisesti saavutetaan nopeammin. Tällöin niin työntekijän tuottavuus kuin palvelukin paranevat. (TJS-opintokeskus 2009)

## **2.7 Perehdyttämisprosessi**

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa jo ennen kuin uusi työntekijä rekrytoidaan yritykseen. Silloin jo muotoutuu kuva siitä, miten perehdyttäminen tullaan toteuttamaan. (Kupias & Peltola 2009, 102) Perehdyttämisen suunnittelu on tärkeä osa sen toteutusta. Vaikka työntekijän rekrytointiin ja oikean ihmisen löytymiseen panostettaisiin, perehdyttämisellä voi pahimmassa tapauksessa vielä menettää tulokkaan. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154) Perehdyttämisen ytimenä on työtehtävä, johon perehdytetään. Organisaatioon tutustuttaminen, sen tapojen ja toimintaajatuksen esilleluominen, työyhteisön ja -ympäristön tutuksi tekeminen sekä työtehtäviin opastaminen kuuluvat perehdyttämiseen. (Lahden amk 2007).

### **2.7.1 Perehdyttämisen suunnittelu**

Perehdyttämisen painopiste alkaa hahmottua, kun työntekijän rekrytoimista yritykseen suunnitellaan. Tällöin muodostuu kuva siitä, mitkä tulevat olemaan rekrytoitavan työntekijän työtehtävät ja rooli yrityksessä. (Kupias & Peltola 2009, 102) Jotta perehdyttäminen onnistuisi, se vaatii huolellista suunnittelua. Perehdyttämisen vastuutehtävät jaetaan

siihen osallistuville. Jo ennen perehdyttämistä, perehdyttämisen vastuhenkilöt, kuten esimies, henkilökunta tai ulkopuolinen perehdyttäjä on syytä kouluttaa tehtävään. (TTK 2009)

Perehdyttämisen suunnittelu vaatii perehdyttämisohjelman laatimisen (Österberg 2014, 118). Se voidaan laatia yhdessä esimiehen, henkilöstöhallinnon jäsenten, henkilöstöryhmien, työterveydenhuollon ja työsuojelun henkilökunnan kanssa. Perehdyttämisohjelmaan on hyvä koota perehdyttämiseen tarvittava aineisto ja käytettävä materiaali valmiiksi, esimerkiksi perehdyttämiskansio. (TTK 2009). Perehdyttämisohjelma toimii perehdyttäjän muistilistana perehdyttämistilanteessa. Kun yrityksen perehdyttäminen suunnitellaan kerralla huolellisesti, perehdyttämisen toteutus jatkossa helpottuu ja sen toteutamisesta muodostuu toimintatapa. Kun perehdyttämiselle on tehty selkeä ja kattava suunnitelma, sitä on helppo muokata tarpeen mukaan. (Österberg 2014, 118)

Perehdyttämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon työn tavoitteet, tehtävät ja työvaiheet. Perehdyttämiselle on hyvä asettaa tavoitteet sitä suunnitellessa. Sen lisäksi suunnitelmasta tulee käydä ilmi opastuksen keskeinen sisältö. Suunnitellessa on ymmärrettävä, mitä perehdytettävän on tiedettävä, ymmärrettävä ja osattava. Perehdyttämisen suunnittelussa on huomioitava myös, mitä perehdytettävän on todella osattava ja mikä on vähemmän tärkeää. Suunnitelmassa on myös hyvä käydä ilmi, miten perehdyttämistä toteutetaan ja missä järjestyksessä. (TTK 2016)

Sen lisäksi, että yrityksellä on tietyt raamit ja toimintatavat perehdyttämiseen sen suunnittelun myötä, jo ennen perehdyttämisen aloittamista on syytä huomioida yksilön tarpeet perehdyttämisen toteuttamisessa. Perehdyttämisen suunnittelu on tarpeen tehdä ajoissa, sillä on tärkeää, että perehdyttäminen päästään aloittamaan heti työntekijän tullessa yritykseen. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154)

### **2.7.2 Perehdyttämisen toteutus**

Jo uuden työntekijän valinta on osa perehdyttämisprosessia. Rekrytoinnin yhteydessä uudelle työntekijälle kerrotaan yrityksestä, tulevista työtehtävistä ja niiden vaatimuksista. Samalla yritys saa kuvan hakijan osaamisesta, ajatuksista ja mahdollisuuksista. Tämä kaikki tieto on tärkeää informaatiota, jota kannattaa hyödyntää tulevaa perehdyttämistä



suunnitellessa. Rekrytoinnista alkaa perehdyttämisprosessi, joka jatkuu kaikella yhteydenpidolla tulevaan työntekijään sen jälkeen. Jo ilmoittaessa työntekijälle paikan saamisesta, on syytä käydä läpi työpaikan toimintatapoja ja antaa tarpeellista tietoa tulevasta työstä. (Kupias & Peltola 2009, 102)

Kun työntekijä astuu ensimmäisenä päivänään töihin, varsinainen perehdyttäminen alkaa. Perehdyttäjä voi aloittaa perehdyttämisen tutustumalla vielä uuteen työntekijään. Koska työntekijän ensimmäinen päivä uudessa työpaikassa varmasti jännittää häntä itseään, on hyvä aloittaa perehdyttäminen rennosti keskustelemalla. Rennon ilmapiirin luominen ja niin sanottu kevyt laskeutuminen työhön saa työntekijällekin rennon ja vastaanottavaisen mielen. (Juuti & Vuorela 2015, 64)

Jo ennen ensimmäistä työpäiväänsä työntekijä on saanut jonkinlaisen kuvan yrityksestä. Ensimmäisenä työpäivänään hän kuitenkin luo ensivaikutelmaa yrityksestä ja työyhteisöstä, joten on hyvä huomioida hänen saapuminen koko työyhteisössä. Oleellista on, että uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi yritykseen ja työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 103-104) Ensimmäisen päivän aikana työsuhteen perusasiat, kuten työaika, palkka ja sen maksu sekä yleiset toimintatavat on hyvä käydä läpi (TJS- Opintokeskus 2009).

Työntekijän perehdyttämisen kannalta ensimmäinen viikko uudessa työpaikassa on merkittävä. Sen aikana luodaan pohja, jolla työntekijä saa tarvittavat tiedot ja taidot työn hoitamiseksi. Työntekijä pääsee ensimmäisen viikon aikana kiinni työhönsä. Ensimmäisen viikon aikana perehdyttämisen tavoitteet ovat selkeytyneet ja perehdyttäminen on yksilöity tulokkaan osaamistason ja tietotaidon mukaiseksi. Ensimmäisen viikon päätteeksi on esimiehen ja työntekijän hyvä käydä keskustelua siitä, miten perehdyttäminen on tähän mennessä edistynyt. Samalla voidaan miettiä sitä, miten perehdyttäminen on hyvä toteuttaa tulevien viikkojen osalta. (Kupias 2009, 105-106).

Perehdyttämisprosessin etenemisestä on hyvä pitää kirjallista seuranta. Siitä niin perehdyttäjä kuin perehdytettävä voivat seurata, mitä perehdyttämisessä on käyty jo läpi ja mitä on tarpeen käydä läpi jatkossa. Perehdyttämisen tarkistuslista toimii muistilistana, joka helpottaa perehdyttämisen toteuttamista. Perehdyttämiseen voi käyttää apuna esimerkiksi työturvallisuuskeskuksen laatimaa tarkistuslistapohjaa, joka on opinnäytetyön liitteenä 5.

### 2.7.3 Perehdyttämisen viiden askeleen menetelmä

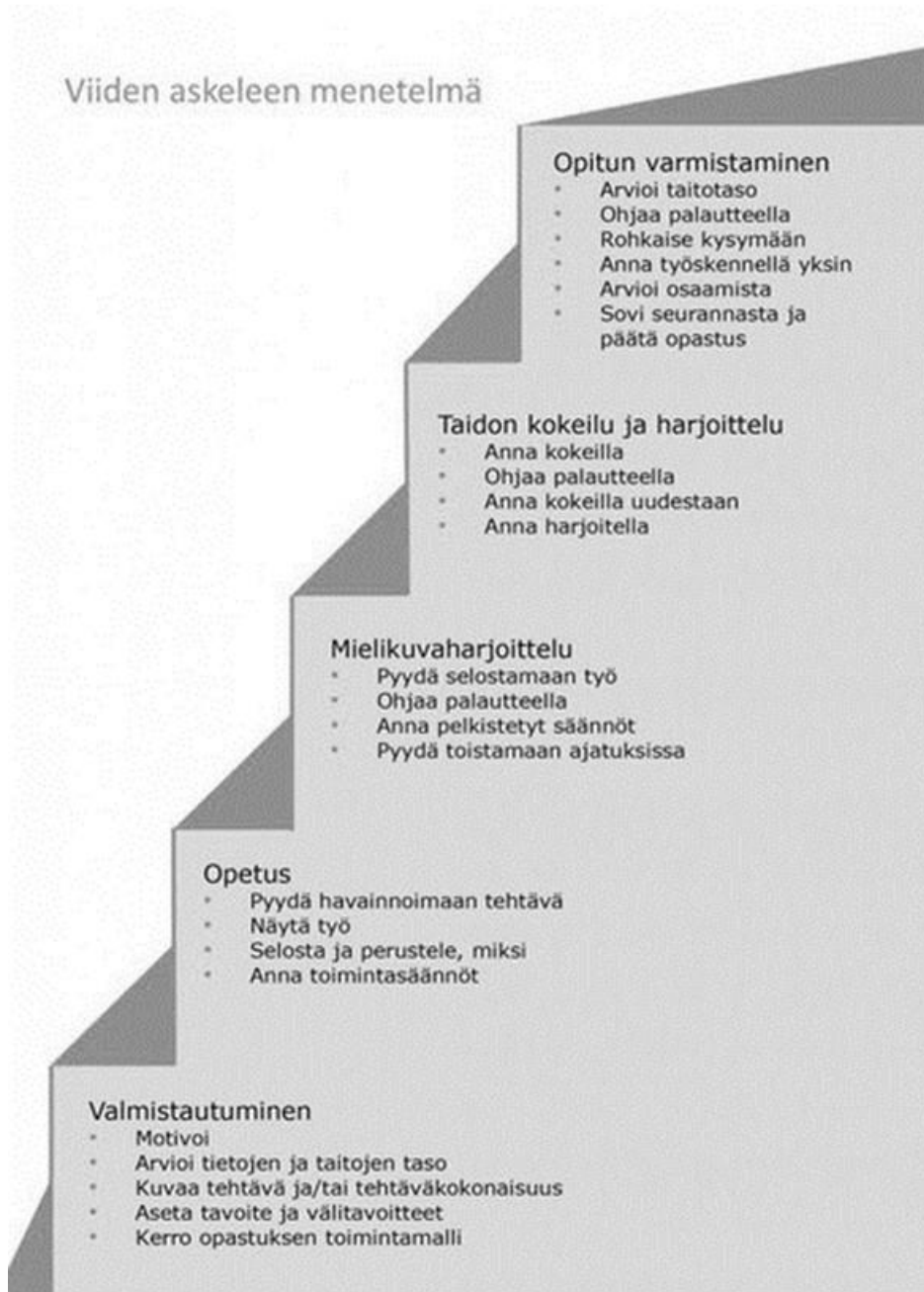
Viiden askeleen menetelmä on yksi tunnetuimmista työnopastuksen suunnitteluun ja toteutukseen käytettävistä menetelmistä. Sitä kuvataan usein portailla, joiden mukaan perehdyttäminen etenee alimmasta portaasta ylimpään (KUVA 3). Ensimmäisellä portaalla eli työnopastuksen ensimmäisessä vaiheessa perehdyttämiselle asetetaan tavoitteet. Siinä selvitetään perehdytettävän nykyinen osaamis- ja taitotaso sekä suunnitellaan perehtymisen eteneminen sen mukaan. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijälle kerrotaan opetettavasta tehtävästä ja motivoidaan perehdytettävää siihen. Aluksi käydään myös läpi sitä, miten perehdyttäminen etenee.

Toisessa vaiheessa perehdyttämistä alkaa varsinainen opetus. Siinä selitetään, perustellaan ja näytetään, miten ja miksi työ tehdään. Siinä pyydetään perehtyjää havainnoimaan tehtävää. Työnopastuksen toisessa vaiheessa käydään läpi työtehtävään liittyvät työturvallisuusasiat ja annetaan perehdytettävälle vinkkejä työn tekotavan helpottamiseksi.

Perehdyttämisprosessin kolmannessa vaiheessa työntekijän kanssa käydään läpi perehdyttämisessä siihen asti käydyt asiat. Työntekijää pyydetään kertomaan työvaiheet vaihe vaiheelta. Perehtyjä kertaa asiat perehdytettävän kanssa ja kertoo yksinkertaiset ohjeet työn hoitamiseksi. Perehdyttäjän on annettava perehtyjälle palautetta hänen kuvailemistaan työvaiheista ja ohjattava ne oikeanlaisiksi. Perehdyttämisen kolmannessa vaiheessa perehdytettävää pyydetään kertaamaan työtä ja sen tekemistä mielessään mielikuvaharjoituksen tavoin.

Neljäs porrass viiden askeleen menetelmässä on taidon kokeilun ja harjoittelun-vaihe. Siinä ohjattavan annetaan itse kokeilla työn tekemistä käytännössä. Työntekijää voi pyytää arvioimaan omaa tekemistään ja perehdyttäjä on annettava hänelle palautetta työn etenemisestä. Perehdyttäjä voi antaa palautetta perehdytettävän vahvuuksista, työn tuloksesta ja kehittämistarpeista. Perehdytettävän on annettava kokeilla työtä uudestaan.

Viiden askeleen mallin viimeisessä vaiheessa arvioidaan työntekijän taitotaso. Työnopastuksen lopussa työntekijälle annetaan palautetta työn sujumisesta ja arvioidaan työn sujumista työn edetessä. Työntekijää rohkaistaan työskentelemään yksin ja kysymään epäselviä asioita. Työnopastuksen lopussa sovitaan perehdyttämisen jatkosta. (TTK 2016)



KUVIO 3. Perehdyttämisen viiden askeleen menetelmä (TTK 2016)

#### 2.7.4 Perehdyttämisen seuranta

Uuden työntekijän perehdyttämisen alettua myös perehdyttämisen seurannan on alettava. Seuraamalla perehdyttämisen etenemistä, saadaan arvokasta tietoa itse perehdyttämisprosessista ja sitä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa perehdyttämisen kehittämiseksi. Toisaalta perehdyttämisestä saatavaa informaatiota voidaan käyttää hyväksi tulevaisuudessa

uusissa rekrytoinneissa. (PsyHonkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 162)

Kun perehdyttäminen on suunniteltu hyvin ja sille on asetettu selkeät tavoitteet, tavoitteiden saavuttamista on helpompi seurata. Perehdyttämiselle luodut odotukset ja niiden toteutuminen sekä työnantajan että työntekijän osalta voidaan käydä läpi silloin tällöin perehdyttämisen aikana. Näin molemmat osapuolet voivat arvioida perehdyttämisen etenemistä ja onnistumista. (Psycon Oy 2015)

Perehdyttämistä voidaan seurata jatkuvasti työn ohella. Sen lisäksi, että perehdyttämisestä vastaava esimies seuraa perehdyttämisen etenemistä, myös muut työyhteisön jäsenet voivat seurata sitä. (Honkaniemi ym. 2007, 163)

## **2.8 Perehdyttämisen haasteet**

Uuden työntekijän tullessa yritykseen, perehdyttäminen on usein avainasemassa työntekijän motivaatiolle. Koeajalla hänellä on aikaa pohtia, haluaako hän jatkaa uudessa työssä vai ei. Koska koeaika luo hyvän mahdollisuuden valinnalle, perehdyttämiseen kannattaa panostaa. (Pajunen 2015) Työelämän muutokset luovat haasteita perehdyttämiselle. Työntekijät työskentelevät nykyisin yhä enemmän erilaisissa ympäristöissä ja työskentelyn muodot monipuolistuvat. Hyvän perehdyttämisen tärkeys korostuu, kun tiedon ja ammatillisen osaamisen merkitys yrityksissä kasvavat. (Vaara 2015)

Globalisaatio ja teknologian kehityksen tarpeisiin vastaaminen muuttavat työn tekemisen luonnetta. Joidenkin töiden tekemisen tarve vähenee ja yritysten henkilöstön tarve muuttuu muotoaan. Samalla kun toiset jäävät työttömiksi, uutta osaamista tarvitaan ja henkilöstöä saatetaan vaihtaa. Tällainen luo tarpeen hyvälle perehdyttämiselle. (Huotari 2016)

Työelämän muutokset edellyttävät työpaikoilla yhä monipuolisempaa osaamista. Perehdyttäjien, kuten muunkin henkilökunnan on päivitettävä tietojaan jatkuvasti ja pysyttävä muutoksen mukana. Työntekijöiden perustietojen valmiuksissa voi olla suuriakin eroja, etenkin nuorien työntekijöiden keskuudessa. Myös uusien työntekijöiden ominaisuuksissa on eroja, jotka on osattava huomioida perehdyttämisessä. (Isokääntä 2015) Työelämän kansainvälistyminen luo oman haasteensa.

Kustannustehokkuuden tavoittelu ja resurssien vähentäminen luovat haasteen perehdyttämiseksi. Kun perehdyttämistä ei suunnitella huolella eikä siihen käytetä aikaa ja resursseja, perehdyttäminen kärsii. Suurin ongelma on, jos sitä ei ollenkaan ole. Jos perehdyttämisen merkitystä ei ymmärretä, se saattaa jäädä usein puutteelliseksi. (Sjöberg 2009)

### 3 PEREHDYTTÄMINEN PANKISSA

Rahoitusala on tarkoin säädeltyä ja valvottua. Rahoitusosalalla toimivien palveluntarjoajien toimintaa valvoo Suomen viranomaisen Finanssivalvonta. Finanssivalvonnan toimintaa ohjaavat lait Finanssivalvonnasta. Sen toiminnan peruslähtökohta on finanssialalla toimivien valvottavien, kuten pankki- ja rahoituspalveluja tarjoavien yritysten vakaa toiminta. Finanssivalvonta ylläpitää toiminnallaan yleistä luottamusta rahoitusmarkkinoilla ja edistää hyvien menettelytapojen noudattamista. (Finanssivalvonta 2016)

Sen lisäksi, että Finanssivalvonta valvoo pankkien toimintaa, myös Euroopan keskuspankki eli EKP valvoo lakien ja määräysten noudattamista. Lakien ja määräysten noudattamisen lisäksi valvotaan, että pankkien vakavaraisuus pysyy halutulla tasolla. Vuosien 2007-2009 finanssikriisin seurauksena finanssialalle on luotu yhä enemmän jopa kansainvälisen tason säädöksiä. (Finanssiala 2016)

Tärkeänä osana pankissa tapahtuvaa perehdyttämistä on sen toimintaa ohjaavat lait ja säädökset. Yleisesti on käytössä pankkisalaisuusohjeet, joiden ymmärtäminen on pankissa työskennellessä ehdottoman tärkeitä. Pankkisalaisuusperiaatteen noudattaminen edellyttää, ettei pankin toimihenkilö saa kertoa asiakkaiden asioista ulkopuolisille. Pankkisalaisuusperiaate koskee ja suojaa pankin asiakkaita. Liikesalaisuudet, jotka ovat tarkoitettu vain pankin sisäiseen tietoon ovat myös salassa pidettäviä, mutta eivät sisälly pankkisalaisuusperiaatteeseen. (Finanssialan keskusliitto 2009)

Työelämän nopeat muutokset näkyvät myös rahoitusosalalla. Pankkien kannattavuuden haasteet matalan korkotason ja hitaan talouskasvun myötä ovat tosiasioita, joiden seurauksena pankkien on yhä enemmän pyrittävä toimimaan kustannustehokkaasti. Kustannustehokkaaseen toimintaan auttaa teknologian kehittymisen ja digitalisaation mahdollistamat keinot. Toisaalta ne luovat mahdollisuuksia, mutta tuovat myös haasteita. Nopean kehittymisen myötä pankin järjestelmiä ja digitaalisia palveluita on kehitettävä jatkuvasti. Kehittymisen ja muutosten myötä perehdyttämistä pankeissa vaaditaan jatkuvasti yhä enemmän. (Fungazova, Toivanen & Tölö 2015)

Pankkialan perehdyttäminen edellyttää teknologian kehittymisen myötä yhä enemmän erilaisten järjestelmien hallitsemista. Sen lisäksi työturvallisuuteen liittyvät asiat on perehdytettävä hyvin. Työtilojen on oltava tutut ja ergonomiset työtavat on otettava huomioon.

## 4 PEREHDYTTÄMINEN TOIMEKSIAANTAJAYRITYKSESSÄ

### 4.1 Toimeksiantajapankin esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimiva pankki esitellään opinnäytetyön liitteessä 1.

### 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa pääpaino on numeraalisen tiedon sijaan mielipiteiden ja syy-seuraussuhteiden analysoinnissa (Taloustutkimus Oy, 2016). Tutkimuksen avulla halusin selvittää uusien työntekijöiden kokemuksia toimeksiantajapankin perehdyttämisestä. Etenkin ajatukset pankin perehdyttämisen kehittämiseksi kiinnostivat. Tutkimuskysymyksenäni muodostuikin, miten uusien työntekijöiden perehdyttämistä tulisi kehittää pankissa.

Tutkimuksen kohderyhmä oli tarkoin rajattu. Koska tutkimuksessa haluttiin selvittää nimenomaan uusien työntekijöiden perehdyttämisen tilaa, tutkimuskysely osoitettiin viimeisen vuoden sisään pankkiin palkatuille työntekijöille. Otannan kohderyhmästä sain pankin liiketoiminnan tuen kautta. Tutkimuskyselyn kohderyhmäksi muotoutui 34 työntekijän joukko.

Tutkimuskysely toteutettiin sähköisenä surveymonkey.com-verkkokyselysivuston kautta. Tutkimuskysely on kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteessä 2. Verkkokyselytutkimuksen lähetin kaikille kohderyhmään kuuluville työsähköpostiin. Sähköisen kyselytutkimuksen valitsin tutkimustulosten keräämiseksi sen tavoitettavuuden ja tehokkuuden vuoksi. Halusin saada mahdollisimman suuren määrän vastauksia, joten halusin, että osallistujat saivat vastata kyselyyn mahdollisimman helposti. Katsoin, että sähköinen kyselytutkimus toimi tähän parhaiten.

Koska toimeksiantajapankki toimii laajalti Suomessa, ja halusin saada kokonaiskuvan koko pankin perehdyttämisen tilasta, halusin otannan koko pankin uusista työntekijöistä. Sähköisesti toteutetun kyselyn toimittaminen vastaajille oli nopeaa ja vastausten kerääminen ympäri Suomen toimivilta vastaajilta helpointa. Koska pankkialalla työskennelään

paljon tietokoneella, tiesin tavoittavani vastaajat mahdollisimman hyvin ja näin luontevaksi kerätä tutkimustulokset sähköisenä. Lähetin kyselytutkimuksen 11.2.2016. Vastajilla oli viikko aikaa vastata kyselyyn.

Kyselylomakkeessa (liite nro 2) selvitettiin vastaajien sukupuoli, työkokemus rahoitus-alalla ja Oma Säästöpankissa, työsuhteen laatu ja kuka on vastannut vastaajan perehdyttämisestä. Kyselytutkimuksessa oli myös asenneväittämiä, joilla tutkitaan vastaajien mielipiteitä tietystä asiasta. Asenneväittämillä saatiin yleiskuva siitä, miten vastaajat kokivat pankin perehdyttämisen omalla kohdallaan. Kyselylomakkeen avoimilla kysymyksillä saatiin vastaajilta ajatuksia, jotka tarkensivat asenneväittämistä saatuja tuloksia ja joilla saatiin kehitysideoita pankin perehdyttämiseen työntekijän näkökulmasta.

### **4.3 Tutkimustulokset**

Kyselytutkimuksen tulokset esitellään opinnäytetyön liitteessä 3.

### **4.4 Tutkimustulosten analysointi**

Kyselytutkimuksen jälkeen tulokset analysoitiin ja niistä luotiin yhteenveto opinnäytetyön liitteeksi (liite 4). Tutkimuksessa saatuja tuloksia toimeksiantajapankki voi hyödyntää omassa perehdyttämisessään tulevaisuudessa.



## 5 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kuva toimeksiantajapankin perehdyttämisen tilasta. Opinnäytetyössä keskityttiin uusien työntekijöiden perehdyttämiseen laatimalla tutkimuskysely helmikuussa 2016 vuoden sisään palkatulle pankin henkilöstölle. Pankin perehdyttämistä hiljattain läpikäyneiden työntekijöiden näkemykset nousivat keskeiseen osaan tutkimuksessa.

Perehdyttämisen kehittäminen pankissa nousi tutkimuksen teemaksi jo opinnäytetyön aiheita mietittäessä. Perehdyttäminen on yritykselle aina ajankohtainen aihe eikä siihen liittyviä tutkimuksia oltu aiemmin tehty toimeksiantajapankissa. Pankissa tapahtuvat muutokset ja jatkuva rekrytointi osoittivat, että perehdyttämisen tilaa on aiheellista tutkia. Tutkimuksessa saatiin vastauksia siihen, miten perehdyttäminen vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon, millainen on pankin perehdyttämisen tila ja miten perehdyttämistä voisi työntekijöiden mielestä kehittää. Tutkimustuloksia analysoidaan tarkemmin opinnäytetyön liitteessä 4.

Tutkimus toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Sähköinen kyselylomake toimi vastausten keräämiseen tehokkaasti. Työntekijöiden työ sähköposteihin toimitetun kyselylomakkeen avulla saatiin kerättyä vastauksia niin tutkijaa kuin vastaajakin helpottavalla tavalla. Eri puolilla xxx aluetta toimivat pankin työntekijät saatiin tavoitettua parhaiten sähköisesti. Tutkimuskysely laadittiin SurveyMonkey.com-verkkokyselysivuston kautta. Koska pankkien järjestelmien käyttö on tarkkaa, sähköpostissa menneen kyselylinkin avaaminen aiheutti joissain vastaajissa hämmennystä, ja kyselyitä linkin avaamisesta tuli muutama. Osa kyselytutkimuksen saaneista saattoi jättää vastaamatta kyselyyn, koska ei luottanut avattavaan linkkisivustoon.

Kyselytutkimus osoitettiin 34 pankin työntekijälle. Vastauksia kyselytutkimuksen avulla saatiin 19. Kyselytutkimuksen osallistumisprosentti oli siis 56 %. Vastaajien määrä oli suhteellisen pieni ja yhden vastaajan mielipidekin koko otannasta saattoi olla tutkimustulosten kannalta vaikuttava. Yhden vastaajan painoarvo kaikista vastaajista oli 5,3 prosenttia. Koska kyselytutkimus tehtiin laadullisena, vastaajien pieni otos ei kuitenkaan olennaisesti vaikuttanut saatuihin tutkimustuloksiin. Pankin perehdyttämisen tilasta saatiin vastaajien määrästä riippumatta tavoiteltu kokonaiskuva.

Kyselytutkimus laadittiin ulkoasultaan selkeäksi ja vastaajille kerrottiin tutkimuksesta saatetektin avulla (kyselylomake liite 3). Kyselylomakkeen alkuun sijoitettiin helpot ja nopeasti vastattavat monivalintakysymykset, joilla kartoitettiin lähinnä tietoja vastaajista ja heidän nykyisestä työsuhteestaan. Kyselylomakkeessa esitettyjen väittämien avulla saatiin nopeasti kokonaiskuva työntekijöiden mielipiteistä pankin perehdyttämisestä. Kyselylomakkeen lopussa esitettyjen avoimien kysymysten pohjalta saatiin tarkempia mielipiteitä perehdyttämisestä ja sen mahdollisesta kehittämisestä. Kyselytutkimus oli ulkoasultaan selkeä ja kysymysten asettelu onnistunut. Kyselytutkimukseen vastaaminen vei vain muutaman minuutin.

Kyselytutkimus toimitettiin vastaanottajille 11.2.2016 ja vastausaikaa oli 16.2.2016 saakka. Vaikka suurin osa vastaajista vastasi kyselytutkimukseen heti ensimmäisen tai toisen päivän aikana, vastausaika olisi saanut olla pidempi. Annettu vastausaika ei huomionnut mahdollisia työntekijöiden lomien tai muita poissaoloja tuon muutaman päivän aikana. Se, että vastaajat vastasivat melkein heti kyselytutkimuksen saatuaan, varmisti kuitenkin sen, että tutkimukseen saatiin riittävä otanta niinkin lyhyessä ajassa.

Varsinaisessa tutkimuksessa ei pysytty suunnitellussa aikataulussa. Kyselytutkimus laadittiin ja osoitettiin vastaajille jo helmikuussa. Kyselytutkimukset analysoitiin silloin ja teoriaan perehdyttämisestä oltiin sovittu, mutta opinnäytetyö laadittiin vasta marraskuussa 2016. Kyselytutkimukset tulokset eivät siis ole ajantasaisia juuri opinnäytetyön valmistumisen aikaan. Tutkimustulokset antavat kuitenkin hyvän kokonaiskäsityksen perehdyttämisen tilasta, mikäli pankissa helmikuun ja marraskuun välisenä aikana ei ole tapahtunut radikaalia muutosta perehdyttämistoimenpiteissä.

Vastausten perusteella saatiin kokonaiskuva perehdyttämisestä koko pankin toimialueella. Laaja alueellinen otanta edesauttoi käsityksen saamista siitä, millainen yhtenäinen linja pankin perehdyttämisellä on. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan huomioitu näkemyksiä perehdyttämisen tilasta muuta kuin uusien työntekijöiden osalta.

Opinnäytetyö keskittyi hiljattain perehdytettyjen työntekijöiden mielipiteisiin pankin perehdyttämisestä. Siinä ei otettu huomioon perehdyttämisestä vastuussa olevien, kuten esimiesten näkemyksiä pankin perehdyttämisestä. Saatujen tutkimustulosten pohjalta ei voida siis päätellä, eroavatko pankin johdon ja työntekijöiden kokemukset perehdyttämi-

sestä toisistaan. Pankin perehdyttämistä kokonaisvaltaisesti pohdittaessa olisi syytä huomioida myös pankin päättävien tahojen näkemykset perehdyttämisestä, sen tarpeesta ja siihen käytetyistä resursseista. Tämän opinnäytetyön pohjalta pankissa kuitenkin voidaan kehittää perehdyttämistä entistä enemmän vastaamaan perehdytettävien tarpeita. Opinnäytetyö korostaa perehdyttämisen merkitystä, ja perehdytettävien omat kokemukset antavat tärkeää tietoa heidän toiveistaan perehdyttämisen tehostamiseksi. Saatua tietoa voidaan tulevaisuudessa käyttää toimeksiantajapankin perehdyttämistä suunniteltaessa ja kehitettäessä. Tietoa voidaan käyttää yhtenäisen perehdyttämissuunnitelman ja mahdollisen perehdyttämiskansion laatimiseksi tai parantamiseksi.

## aLÄHTEET

Finanssialan keskusliitto ry. 2009. Pankkisalaisuusohje 2009. Viitattu 16.11.2016. <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Pankkisalaisuusohjeet.pdf>

Finanssialan keskusliitto ry. 2016. Pankit merkittäviä kansantaloudelle. Viitattu 16.11.2016. <http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/pankit-ja-rahoitus>

Finanssivalvonta. 2015. Tehtävät. Viitattu 16.11.2016. <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Tehtavat/Pages/Default.aspx>

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Huotari, Mikko. 2016. Uusi uljas työ. Viitattu 16.11.2016. <http://www.ekonomilehti.fi/uljas-uusi-tyo/>

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtamisen ja työyhteisön hyvinvointi. Viitattu 12.11.2016. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-659-4>

Koivula, J. 2013. Uuden työntekijän perehdyttäminen: Miksi se on niin tärkeää ja miten se onnistuu? Viitattu 3.11.2016. <http://www.slideshare.net/JaakkoKoivula/uuden-tyontekijän-perehdyttminen-miksi-se-on-niin-trket-ja-miten-se-onnistuu>

Kuntatyönantajat. 2011. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. 2011. Viitattu 8.11.2016. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelämän-kehittäminen/hr/osaaminen/perehdyttaminen/Sivut/default.aspx>

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Viitattu 3.11.2016. <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

Lassila-Tikanoja. 2013. Perehdytys ja tarkkaavaisuus pitävät työtaturman kurissa kesähelteelläkin. Viitattu 5.11.2016. <http://www.lassila-tikanoja.fi/tiedotteet/Sivut/tyoturvallisuus-kesalla.aspx>

Oma Säästöpankki. 2016. Tietoa meistä. Viitattu 7.11.2016. <http://www.omasp.fi/tietoa-yrityksesta>

Pajunen, R. 2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytoinnin – vältä viisi sudenkuoppaa! Artikkelit. Kauppalehti. Viitattu 11.11.2016. <http://studio.kauppalehti.fi/kulma-huone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytoinnin-valta-viisi-sudenkuoppaa>

Piippo, J., Koponen, S. & Laulumaa, A. 2016. 10 vinkkiä uuteen työhön. Viitattu 7.11.2016. Saatavilla <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/10-vinkkia-uuteen-tyohon>

- Rauramo Päivä. 2010. Ulkomainen työvoima haaste johtamiselle ja työhön perehdyttämiselle. Viitattu 15.11.2016. [http://ttk.fi/etusivu\\_\(vanha\)/ttk\\_uutiset/uutisarkisto/ulkomainen\\_tyovoima\\_haaste\\_johtamiselle\\_ja\\_tyohon\\_perehdyttamiselle.1641.blog?1963\\_o=405](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/ttk_uutiset/uutisarkisto/ulkomainen_tyovoima_haaste_johtamiselle_ja_tyohon_perehdyttamiselle.1641.blog?1963_o=405)
- Taajamo, M. & Puukari, S. 2007. Monikulttuurisuus ja moniammatillisuus ohjaus- ja neuvontatyössä. Viitattu 3.11.2016. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/47615/978-951-39-2861.pdf?sequence=1>
- TJS-Opintokeskus. 2009. Perehdyttämisen monet osapuolet. Viitattu 3.11.2016. [http://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/perehdyttamisen\\_toimivat\\_kaytannot\\_nettesite2.pdf](http://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/perehdyttamisen_toimivat_kaytannot_nettesite2.pdf)
- Työturvallisuuskeskus (TTK). 2016. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Digijulkaisu. Viitattu 7.11.2016. [http://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)
- Työterveyslaitos.2015. Työympäristö. Viitattu 8.11.2016. <http://www.ttl.fi/fi/tyoymparisto/Sivut/default.aspx>
- Vaara, Kyösti. 2015. Työn tekeminen muuttuu – perehdyttämiselle uusia haasteita. Viitattu 16.11.2016. <http://yle.fi/uutiset/3-7959315>
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Viitattu 11.11.2016. <https://www.ellibs.com/fi/book/978-952-246-296-1/henkilostoasiantuntijan-kasikirja>