

PEREHDYTTÄMISEN TEHOSTAMINEN

Case: OP Lounaismaa



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäen kampus, Liiketalous

Kevät, 2018

Nelli Nikander

Liiketalous
Visamäki

Tekijä	Nelli Nikander	Vuosi 2018
Työn nimi	Perehdyttämisen tehostaminen: Case OP Lounaismaa	
Työn ohjaaja/t	Leena Mäkinen	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön päätavoitteena oli kehittää Lounaismaan Osuuspankin perehdytysprosessia entistä yhtenäisemmäksi ja tehokkaammaksi perehdytysoppaan avulla. Tarkoituksena on syventyä toimeksiantajapankin perehdytysprosessiin, sekä selvittää perehdytyksen lähtötilanne omien kokemusten pohjalta. Tietojen pohjalta laaditaan kattava perehdytysopas tukemaan perehdytysprosessia. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämispainotteisena toiminnallisena opinnäytetyönä.

Työn teoriaosuudessa syvennytään kolmeen eri pääaiheeseen: ammatti-osaamisen pohjaan finanssialalla, onnistuneen perehdyttämisen pääpiirteisiin sekä perehdyttämiseen pankissa. Teoriaosuus on laadittu sen pohjalta, että se tukee varsinaisen tuotoksen eli perehdytysoppaan toteuttamista ja ohjaa tekemään oikeita päätöksiä ja rajoituksia opasta tehdessä.

Perehdyttäminen on usein heikoiten hoidettu henkilöstöjohtamisen osa-alue, vaikka sen tärkeys organisaatiossa tiedetäänkin. Jotta tulevaisuudessa alalle saadaan uusia ammattilaisia, tulee perehdyttämistä entisestään tehostaa. Perehdytysprosessissa tulee ottaa myös toimialan uudet osaamisvaateet huomioon. Perusteellinen osaamisvaateiden selvittäminen ja niiden pohjalta perehdytysprosessin suunnittelu antaa lähtökohdat onnistuneelle perehdytysprosessille.

Avainsanat perehdyttäminen, perehdytysprosessi, perehdytysopas, finanssiala

Sivut 51 sivua

Business administration
 Visamäki

Author	Nelli Nikander	Year 2018
Subject	Intensification the orientation process : Case OP Lounaismaa	
Supervisors	Leena Mäkinen	

ABSTRACT

Main objective of the thesis was to develop Lounaismaan Osuuspankki's orientation process to become more coherent and efficient through the orientation guide. The meaning was to deepen the orientation process of the client bank, and find out the baseline of orientation based on own experiences. Based on the information a comprehensive orientation guide will be developed to support the orientation process. The thesis was carried out in development-oriented functional thesis.

The theoretical part of the thesis deepened into three different major subjects: the basis of vocational skills in the financial sector, the main features of successful orientation and orientation process in bank. The theoretical part has been drawn up on the basis that it supports the orientation guide and guides make the right decisions and markings in guide.

Orientation is often the worst-handled area of human resource management, although its importance in organizations is known. So that future professionals in the field will be available, the orientation will be further intensified. The orientation process should take into account the new skills needs of the industry. Thorough exploration of skills requirements and, based on them planning of the orientation process provides the basis for a successful orientation process.

Keywords introduction, orientation process, orientation guide, financial sector

Pages 51 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Opinnäytetyön taustaa.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarpeet kehittämiselle.....	5
1.3	Toimeksiantajan esittely	7
1.4	Tutkimusmenetelmä	7
2	AMMATTIOSAAMISEN POHJA FINANSSIALALLA	9
2.1	Osaamisen johtaminen	9
2.2	Osaamisen kehittäminen	10
2.3	Oppiva organisaatio	11
2.4	Tarvittavat taidot finanssialalla	13
2.5	Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen	15
3	ONNISTUNUT PEREHDYTTÄMINEN	17
3.1	Perehdyttämisen lähtökohdat ja tavoitteet.....	17
3.2	Hyvän perehdyttämisen piirteet	19
3.3	Perehdyttämisen hyödyt.....	20
3.4	Erilaiset perehdyttämismallit	21
3.5	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö.....	23
3.6	Perehdytyksen suunnittelu	24
3.7	Perehdytysprosessi	25
3.8	Perehdytysmateriaali	27
3.9	Perehdytysopas perehdytysprosessin tukena	28
3.10	Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen	29
3.11	Perehdyttämiseen liittyvät haasteet.....	30
4	PEREHDYTTÄMINEN PANKISSA	31
4.1	Perehdyttäminen asiakaspalvelutehtäviin.....	31
4.2	Ytimenä ylivertainen asiakaskokemus	33
4.3	Myyntihenkisyys osana asiakaspalvelua	35
4.4	Salassapitovelvollisuus	36
5	PEREHDYTTÄMINEN LOUNAIMAAN OSUUSPANKISSA.....	37
5.1	Lounaismaan Osuuspankin perehdytysprosessi	37
5.2	Lounaismaan Osuuspankin perehdytysprosessin puutteet.....	38
5.3	Perehdytysoppaan tekeminen	39
5.4	Perehdytysoppaan sisältö ja tavoitteet	40
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	43
	LÄHTEET.....	47

1 JOHDANTO

Finanssiala on pitkään ollut murroksen alla työkuulttuurin muuttuessa yhä digitaalisemmaksi. Asiakkaiden vaatimustaso nousee, ja pankissa työskentelevien tulee pystyä tarjoamaan asiakkailleen ylivertaisia asiakaskokemuksia ja kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Tulevaisuudessa finanssialan työtehtävät tulevat muuttumaan. Robotiikka yleistyy ja varsinaiselle asiakastyölle jää enemmän aikaa. Alalla tulee myös täysin uudenlaisia tehtäviä, joita ei tarkasti vielä edes osata määrittää. Uuden oppiminen ja sopeutuminen muutoksen vaatimiin työtapojen uudistumiseen nousee keskiöön. Finanssialalla työskentelevillä ei juurikaan ole aikaa kehittää itseään ja opetella uusia taitoja. Ajanpuutteen myötä usein myös perehdyttäminen kärsii, sillä perehdyttäjällä ei ole aikaa pureutua perehdyttämiseen omien töiden ohella.

Perehdyttäminen on usein henkilöstöjohtamisen puolelta heikoiten hoidettu osa-alue, vaikka sen merkitys organisaatioissa tiedetäänkin. Finanssiala elää murroksessa ja toimintaympäristö sekä toimintatavat ovat muuttuneet kuluneiden vuosien aikana. Myös perehdytysprosessia tulisi kehittää nykyaikaiseksi. Finanssialalla vaaditaan myös täysin uudenlaisia osamisvaateita, ja tarvittavien kyvykkyyksien valmentaminen tulisikin huomioida perehdytysprosessin jokaisessa vaiheessa. Onnistuneen perehdytysprosessin merkitys on valtava niin tulokkaalle kuin organisaatiolle. Tulokas kokee, että hänet on huomioitu uudessa työpaikassa ja näin motivaatio uutta työtä kohtaan nousee entisestään. Puolestaan organisaatio saa onnistuneen perehdytysprosessin tuloksena uuden työntekijän nopeammin osaksi tuottavaa organisaatiota.

Opinnäytetyössä käsitellään perehdyttämistä ja keskitytään etenkin siihen, mitä finanssialalla toimivien yritysten tulee ottaa perehdytysprosessissa huomioon. Opinnäytetyö on toteutettu kehittämispainotteisena toiminnallisena opinnäytetyönä. Työn tavoitteena on kehittää Lounaismaan Osuuspankin perehdytysprosessia entistä tehokkaammaksi sekä yhtenäisemmäksi. Työn toteutuksena on perehdytysopas, joka on tukemassa perehdytysprosessia niin perehdyttävän kuin uuden työntekijänkin näkökulmasta. Opinnäytetyöllä on kaksi hyödyntäjätahoa, Etelä-Hämeen Osuuspankki ja Lounaismaan Osuuspankki. Opas on tarkoitettu ottaa kummassakin hyödyntäjäpankissa käyttöön.

Työn teoriaosuus muodostuu kolmesta suuremmasta kokonaisuudesta. Ensimmäisessä kokonaisuudessa keskitytään ammattiosaamisen pohjaan finanssialalla. Toisessa teoriaosuudessa käydään yksityiskohtaisesti läpi onnistuneen perehdyttämisen vaiheita ja viimeisessä vaiheessa esitellään perehdyttämistä pankissa. Teoriaosuus on laadittu sen pohjalta, että se tukee varsinaista tuotosta eli perehdytysopasta ja ohjaa tekemään oikeita

päätöksiä ja rajauksia opasta tehtäessä. Työn teoriaosuus antaa perehdytystä koordinoiville henkilöille hyvät lähtökohdat luoda onnistunut perehdytysprosessi.

Perehdyttämistä on ennestään tutkittu paljon ja opinnäytetyö aiheena ei varsinaisesti ole uusi, sillä opinnäytetöitä koskien perehdyttämistä finanssialalla on tehty muutamia. Aiheeseen liittyvät opinnäytetyöt on kuitenkin kaikki tehty eri pankeille, joten niissä on huomioitu erilaisia asioita. Lounaismaan Osuuspankille ei ole aikaisemmin tehty perehdyttämiseen liittyvää opinnäytetyötä, mikä tuo opinnäytetyölle lisäarvoa. Aikaisemmin tehdyissä opinnäytetöissä on yleisimmin myös sivuutettu finanssialalla tarvittavat osaamisvaateet sekä finanssialan murroksesta johtuvat työtapojen muutokset, joihin kuitenkin tässä opinnäytetyössä on pureuduttu.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Finanssialalla koetaan voimakkaita rakennemuutoksia ja merkittävän muutoksen aiheuttaja on ollut teknologian ja digitalisaation kehittyminen. Ulkoisen toimintaympäristön muutokset ovat pakottaneet pankkeja muuttamaan organisaatio rakenteitaan sekä toimintojaan vastaamaan yhä enemmän ympäristön vaatimuksia.

Muutoksen myötä myös finanssialalla työskentelevät ovat joutuneet sopeutumaan ja oppimaan uusia työtapoja. Osaamisvaateet finanssialalla ovat myös muuttuneet ja työntekijät kohtaavat täysin uudenlaisia osaamisvaatimuksia. Työtehtävien ja osaamisvaateiden muutokset edellyttävät finanssialan työntekijöiltä halua ja taitoa kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. Tulevaisuudessa osaaminen on yksi organisaation kilpailueduista ja menestymisen ydin.

Opinnäytetyön aihe valikoitui monestakin eri syystä. Ollessani kuluneiden muutaman vuoden aikana Lounaismaan Osuuspankissa aluksi perehdyttävän roolissa ja myöhemmin perehdyttäjän roolissa huomasin puutteita organisaation perehdytyskäytännöissä. Perehdytysopasta Lounaismaan Osuuspankilla ei ole aikaisemmin ollut, ja koen sen keskeiseksi apuvälineeksi, jotta perehdyttämisestä saadaan entistä tehokkaampaa. Onnistunut perehdytysprosessi on kuitenkin pohja sille, että pystytään kouluttamaan alalle uusia ammattilaisia, joita tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarpeet kehittämiseksi

Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää Lounaismaan Osuuspankin perehdytysprosessia entistä tehokkaammaksi perehdytysoppaan avulla. Oppaan avulla pyritään myös yhtenäistämään perehdyttämistä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on syventyä toimeksiantajapankin perehdytysprosessiin sekä selvittää perehdyttämisen lähtötilanne omien kokemusten pohjalta. Tietojen pohjalta laaditaan perehdytysopas tukemaan perehdytysprosessia. Opas on lähtökohtaisesti suunnattu Lounaismaan Osuuspankin uusille kassa-, info- ja päivittäispalveluiden työntekijöille. Perehdytysopas toimii kuitenkin myös perehdyttäjän apuna muistilistana. Opas sisältää tietoa organisaatiosta ja strategiasta, toimintatavat kassalle, infopisteelle ja päivittäispalveluiden asiakastapaamisiin, Osuuspankin tuotteiden esittely, myyntivinkkejä sekä käytetyimpiä lomakkeita ja verkkosivuja.

Työn toteutuksena on perehdytysoppaan laatiminen Lounaismaan Osuuspankille. Oppaan avulla pyritään tehostamaan perehdytysprosessia ja säästämään aikaa. Perehdytysopas toimii myös oivana muistilistana perehdyttäjälle. Perehdyttäjän on helpompi muistaa kaikki tärkeät asiat, kun opas on tukemassa perehdytysprosessia. Opas toteutetaan sähköiseen muotoon, joten se on suositeltavaa lähettää työntekijälle tutustuttavaksi jo ennen työsuhteen alkua. Näin tulokas on pystynyt rakentamaan jo ennen varsinaisen työsuhteen alkua kokonaisvaltaisen kuvan organisaatiosta sekä tulevista työtehtävistään. Ennakkovalmistautuminen antaa erinomaiset valmiudet perehdytysprosessin aloittamiselle.

Lounaismaan Osuuspankissa perehdyttäjiä on useita, eikä yhtä tiettyä perehdyttäjää ole nimetty. Käytössä ei myöskään ole kirjallista apumateriaalia perehdyttäjälle eikä itse perehdytettävälle. Jokaisella perehdyttäjällä on oma tapansa työskennellä sekä tehdä työtehtävät. Kun perehdyttäjiä on useita, näin myöskään uusien työntekijöiden toimintatavat eivät ole yhtenäiset. Tällaisessa tilanteessa tulee usein epäselvyyksiä ja herää kysymys, kenen toimintatapa on oikea ja tehokkain. Perehdytysoppaan myötä kaikki uudet työntekijät perehdytettäisiin lähtökohtaisesti samalla tavalla, ja näin välttyttäisiin ylimääräisiltä epäselvyyksiltä ja kaikki toimisivat noudattaen samoja käytäntöjä. Tarkoitus ei ole olla toistemme klooneja, vaan jokainen kohtaa asiakkaat omana itsenään laittaen oman persoonan kehiin. Kuitenkin tapa miten se hoidetaan, on lähtökohtaisesti sama.

Osuuspankeissa työkierto aluekonttoreiden välillä on yleistä. Perehdytysoppaan avulla perehdytys saataisiin yhdenmukaistettua ja aluekonttoreiden välillä olisi yhtenäisemmät toimintamallit ja työtavat. Konttoreiden välinen työkierto on kuitenkin tällä hetkellä melko haasteellista, sillä eri konttoreiden työtavat saattavat vaihdella suurestikin. Tulevaisuudessa konttorikierron olisi helpompi toteuttaa, kun kaikki aluekonttoreiden uudet työntekijät olisi lähtökohtaisesti perehdytetty samalla tavalla.

Ensimmäisinä työpäivinä uutta informaatiota tulee niin paljon, että kaikkea ei pysty kerralla sisäistämään. On tärkeää, että epäselvä tieto on helposti tarkistettavissa ja kaikki oleellinen tieto löytyy yhdestä paikasta. Perehdytysopas kulkee aina tietokoneella mukana ja epäselvä asia on välttämättä tarkistettavissa. Opas tukee myös muiden Osuuspankissa työs-

kentelevien päivää. Esimerkiksi vakuutusmyyjän on helppo tarkistaa op-
paasta vuokravakuustilin avaaminen samalla kuin kotivakuutusta teh-
dään, ja näin pystytään tarjoamaan asiakkaille ylivertaista asiakaspalve-
lua.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Osuuspankki on Suomen suurin finanssiryhmä. Osuuspankkien toiminta on alkanut vuonna 1902, jolloin on perustettu ensimmäiset Osuuskassat. OP-ryhmällä on hallitseva markkina-asema Suomessa ja asiakkaita Osuuspankilla on yli 4 miljoonaa. OP palvelee asiakkaitaan pankki-, vakuutus- sekä varainhoidon asioissa. Lisäksi OP tarjoaa asiakkailleen kiinteistönvälitys-, isännöinti sekä lakipalveluita. Osuuspankkeja Suomessa on noin 170 ja alueellisesti Suomi on jaettu 16 OP-liittoon, jotka ovat Osuuspankin maakunnallisia yhteistoimintaelimiä. Osuuspankki työllistää noin 12 000 finanssialan ammattilaista. (OP n.d.)

Osuuspankit eroavat muista liike- ja säästöpankeista osuustoiminnallisuuden ja yhtiömuodon osalta. Yhtiömuodoltaan Osuuspankit ovat osuuskuntia. Osuuspankin asiakkaat voivat liittyä jäseniksi, jolloin he omistavat osuuden omasta pankistaan. Osuuspankin perustehtävänä on vahvan vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla luoda kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkaille ja toimintaympäristölle. (OP n.d.)

Lounaismaan Osuuspankkiin kuuluu yhteensä neljä konttoria, joista pääkonttori sijaitsee Salossa. Lounaismaan Osuuspankki työllistää noin 120 finanssialan ammattilaista. OP Lounaismaan päämääränä on olla taitavasti yhdistynyt, kehittyvä sekä kasvava pankki, ja toimintaa ohjaa vakaa arvopohja. Lounaismaan Osuuspankin arvoja ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus sekä yhdessä menestyminen. (OP n.d.)

1.4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämispainotteisena toiminnallisena opinnäytetyönä. Kehittämispainotteinen toiminnallinen opinnäytetyö saa usein alkunsa esimerkiksi organisaation kehitystarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Kehittämispainotteiseen toiminnalliseen opinnäytetyöhän kuuluu siis usein käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien käytäntöjen ja ideoiden pohtimista sekä niiden toteuttamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.)

Nopeat muutokset työympäristöissä ovat tuoneet mukanaan niin uusia haasteita kuin myös mahdollisuuksia organisaatiolle. Muutosten myötä

jatkuva kehittämisestä on tullut merkittävä rooli organisaatioissa. Kehittämistyön avulla pyritään luomaan organisaatioihin uusia toimintatapoja ja menetelmiä ympäristön tai omien tarpeiden pohjalta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009 3, 11.) Kehittämispainotteisella toiminnallisella opinnäytetyöllä pyritään myös ohjeistamaan ja opastamaan käytännön työtä. Toiminnallisen opinnäytetyön toteutustapa voi usein olla vihko, kirja, kansio tai opas. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Kehittämispainotteisen toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksen tulisi aina pohjautua työn teoreettiseen viitekehykseen. Viitekehys tulisi valita sen mukaan, että se auttaa tuotoksen laadinnassa. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2006.) Olennaista on, että opinnäytetyössä yhdistyy ammatillinen teoria ammatilliseen käytäntöön. Teoriapohja on myös tukemassa valintoja ja valintojen perusteluja varsinaisen tuotoksen laatimisessa. (Vilka & Airaksinen 2003, 41–42.)

Kehittämispainotteisissa toiminnallisissa opinnäytetyöissä korkeakouluopiskelijat soveltavat oppimiaan taitoja käytäntöön ja oppivat työn myötä paljon uutta. Kehittämistyön myötä opitaan ennen kaikkea järjestelmällisyyttä, suunnitelmallisuutta, kriittisyyttä sekä itsenäistä ajattelua. Parhaimmassa tapauksessa kehittämispainotteisen opinnäytetyön tekijä löytää itse kehittämiskohteen, luo siihen ratkaisun ja toteuttaa luodun ratkaisun käytännössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 15.) Kehittämispainotteinen toiminnallinen opinnäytetyö on usein työelämälähtöinen ja tukee näin opiskelijan ammatillista kasvua. Opinnäytetyö antaa myös opiskelijalle mahdollisuuden peilata omia tietoja ja taitoja sen hetkiseen työelämään sekä sen tarpeisiin. (Vilka & Airaksinen 2003, 17.)

2 AMMATTIOSAAMISEN POHJA FINANSSIALALLA

Finanssialan toimintaympäristö ja työtehtävät tulevat muuttuvaan kuluviiden vuosien aikana ja tämä vaatii henkilöstöltä täysin uudenlaisia osaamisvaateita. Robotiikka yleistyy ja työ tulee siirtymään yhä lähemmäksi asiakasrajapintaa. Finanssialalla haasteet liittyvät tulevaisuudessa kolmeen eri muutokseen: alan tulee olla yhä enemmän läsnä asiakkaiden elämässä, alan työkuluttuuri muuttuu entistä joustavammaksi ja tulevaisuudessa finanssipalvelut tuotetaan verkossa. Näiden muutosten myötä tarvittavia kyvykkyyksiä ovat erityisesti asiakaspalvelutaidot, monikulttuurisuustaidot, hyvä liiketoimintaosaaminen ja kyky hyödyntää teknologiaa. (Finanssiala 2012.)

Osaamisen johtaminen tulee olemaan keskeisessä roolissa tulevaisuuden finanssialalla, jotta uudenlaiset osaamisvaateet saadaan jalkautettua osaksi arkea. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on, että organisaatiossa tarvittavia uusia tietoja ja taitoja johdetaan määrätietoisesti. (Sumkin & Tuomi 2012, 13–14.) Jatkuva uudistuminen ja kehittyminen onkin organisaatioille strateginen välttämättömyys. Eläessämme keskellä muutosta, tulee ajattelu virittää positiiviseksi kohtamaan uusia yllätyksiä ja mahdollisuuksia. (Sydänmaanlakka 2014, 98, 108.)

2.1 Osaamisen johtaminen

”Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta” (Viitala 2005, 11). Osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, että organisaatiossa tarvittavia uusia taitoja johdetaan määrätietoisesti. (Sumkin & Tuomi 2012, 13–14.)

1980-luvun taitteessa osaaminen nostettiin yhdeksi työmaailman keskeisimmistä menestystekijöistä ja erilaisia osaamisen johtamisen menetelmiä on käytetty siitä asti. (Viitala 2005, 7.) Organisaatiot kokevat muutoksia kehittyvässä maailmassa ja toimintatavat muuttuvat. On tärkeää, että muutuvia käytäntöjä johdetaan aktiivisesti. Osaaminen niin kuin myös osaamisen johtaminen ovat prosesseja, joita tulee jatkuvasti uudistaa. (Sumkin & Tuomi 2012, 9–10.)

Keskeinen osa osaamisen johtamista on strategia, joka on organisaation toiminnan lähtökohta. Onnistunut strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on yrityksen menestymisen ydin. (Sumkin & Tuomi 2012, 13–14.) Viitala (2005, 14) puolestaan määrittelee osaamisen johtamisen organisaatioissa toimintana, jonka avulla varmistetaan kilpailukyky ja riittävä osaamis pohja. Olennaista on, että organisaation osaamista kehitetään jatkuvasti kaikilla mahdollisilla tavoilla.

Osaamisen johtaminen on laaja prosessi, joka pitää sisällään informaation luomisen, siirtämisen, varastoinnin sekä hyödyntämisen. Onnistuessaan prosessi antaa lisäarvoa asiakkaille ja parantaa organisaation kilpailukykyä. (Teräväinen 2015.) Jotta organisaatiossa voidaan toteuttaa osaamisen johtamista, tulee aluksi tunnistaa osaamistarpeet ja määritellä osaaminen: minkälaisia taitoja organisaatiossa tarvitaan ja mitä osaamista tarvitaan puolestaan jokaisessa työtiimissä. (Hyppänen 2007, 104.) Hyppäsen (2007) mukaan tärkein elementti osaamisen johtamisessa liiketoiminnan näkökulmasta on niin olemassa olevan, kuin uuden osaamisen käyttäminen parhaalla mahdollisella tavalla.

Osaamisen johtaminen on vastuullinen ja laaja alue. Esimiehen ei tule kuitenkaan ottaa kaikkea vastuuta yksin, vaan organisaatiolle voidaan määrittää henkilöstön kehittämissä. Lähtökohtana on, että henkilöstö vastaa itse omasta osaamisestaan, ja puolestaan esimiehen tulee antaa tiimiläisilleen kehittymiseen mahdollisuus. (Hyppänen 2007, 120–121.) Organisaation ylimmän johdon vastuulla on kuitenkin se, että osaamisen johtaminen saadaan muutettua sellaiseksi, että se on näkyvää ja tietoista toimintaa organisaatiossa. (Viitala 2005, 23.)

Taulukko 1. Osaamisen johtaminen ja eri toimijoiden roolit (Hyppänen 2007, 121).

Toimija	Tehtävä
Johto	<ul style="list-style-type: none"> • innostaminen, ymmärrettävän vision luominen ja sitoutumisen varmistaminen • näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja siitä viestiminen • entisen toimintatavan kyseenalaistaminen
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> • yrityksen osaamistavoitteiden työstäminen sidosryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi • kehitysmahdollisuuksien luominen • innostaminen ja palautteen antaminen • entisen toimintatavan kyseenalaistamiseen rohkaiseminen
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> • toisilta oppiminen, tiedon ja kokemusten jakaminen • palautteen antaminen • yhdessä tekeminen (oppimismahdollisuuksien luominen) • erilaisten näkemysten salliminen
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> • oppiminen • itseohjautuvuus • pitkäjänteisyys • rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä

2.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen jatkuva kehittäminen on niin yksilön, työyhteisön kuin koko yhteiskunnankin kriittisin menestystekijä. Osaamisen kehittämisen avulla yk-

silöt rakentavat itselleen menestyksekkäitä työuria ja puolestaan organisaatiot rakentavat kilpailuetua itselleen. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena ei siis ole vain muutosten passiivinen mukailu. (Hokkanen 2000.)

Tavoitteena usein organisaatioissa on, että tulosten tulee jatkuvasti parantua. Samanaikaisesti organisaation henkilöstön suoritusten on kehityttävä, jotta tavoitetuloksiin päästään. Suoritukset ja niiden taso puolestaan on kiinni osaamisesta. (Sydänmaanlakka 2012, 16.) Osaamisen kehittämisellä pyritään syventämään ammattitaitoa. Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan yksilön ammattitaidon ja osaamisen kehittämistä koko työuran ajan. Osaamisen kehittäminen omassa työssä voi olla osaamisen päivittämistä, syventämistä, laajentamista sekä uudelleen suuntautumista. (Ekonomit n.d.)

Jatkuvat muutokset työympäristöissä aiheuttavat suuria vaatimuksia organisaation osaamisen kehittämiselle ja oppimiselle. (Sydänmaanlakka 2012, 23.) Osaamisen kehittämisen merkitys organisaatioissa on merkittävä. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on niin työyhteisön kuin organisaationkin kokonaisvaltainen kehittäminen ja tavoitteet pohjautuvat organisaation strategiaan tavoitteisiin. On tärkeää, että osaamisen kehittämisen merkitys ja sen tärkeys tunnustetaan koko organisaatioissa. (Ekonomit n.d.)

Sydänmaanlakan (2012, 23) mukaan organisaation tulee hahmottaa tarvittavat osaamisvaateet sekä tukea uuden oppimista, jotta osaamista pystytään kehittämään. Lähtökohtana myös on, että organisaatioissa ymmärretään oppimisprosessi yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. Jotta organisaatioissa saavutettaisiin paras mahdollinen tulos, tulee osaamisen kehittämiseksi luoda suotuisat puitteet. Osaamisen kehittämisen tulee myös olla sidoksissa organisaation tavoitteisiin. (Hokkala 2000.)

Toteutuakseen osaamisen kehittäminen onnistuneesti organisaatioissa, tulee muutama asia huomioida. Ensimmäinen asia on, että organisaatioissa ajatellaan tulevaisuuteen, eikä osaamista kehitetä vain säilyttääkseen nykytilan, vaan toiminnan lähtökohtana on yrityksen uudistaminen. On tärkeää, että osaamisen kehittämisen aktiivisuuteen viittaava signaali tulee johdolta, mutta vastuu kehittymisestä on kuitenkin vahvasti toimihenkilöllä itsellä. Lisäksi on tärkeää, että osaamisen kehittämisen prosessit on tarkoin suunniteltu. (Accounthr n.d.) Hokkasen (2000) mukaan yritysten tulee kokea osaamisen kehittäminen investointina, ei tuloa tuottamattomana kulueränä.

2.3 Oppiva organisaatio

Salmian (n.d.) mukaan oppiva organisaatio perustuu positiiviseen yhteisöllisyyteen, yhteisille tavoitteille ja toisilta oppimiseen. Organisaatiot ovat jatkuvassa muutosliikkeessä ja näin muutoksesta syntyy pysyvä tila.

Ajantasainen tieto ja osaaminen on yksi organisaation keskeisimmistä menestystekijöistä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 95). Muutostilanteissa on tärkeää, että jokainen työntekijä saadaan lähtemään muutoksen aiheuttamiin työtapojen uudistumiseen ja kehittymiseen mukaan. Viitalan (2005, 180) mukaan uudet toimintatavat vaikuttavat vasta siinä vaiheessa, kun koko organisaatio toteuttaa niitä.

Oppiva organisaatio on organisaatio, joka pystyy luomaan, siirtämään ja hankkimaan uutta tietoa sekä muuttamaan toimintatapojaan uusien tietojen pohjalta. Oppivassa organisaatiossa tiedon tulee kulkea vapaasti yrityksen sisällä ja edellytyksenä on positiivinen yhteisöllisyys. Organisaation informaatiojärjestelmien toimivuuteen ja kehittämiseen on siis panostettava. (Honkanen 2007, 403.) Organisaation oppiminen ei ole sama asia kuin yksilöiden oppiminen: vaikka yksilöt kehittyisivätkin ei se suoranaisesti tarkoita, että organisaatio uusiutuisi. Kun yksilöt oppivat yhdessä ja yhdistävät osaamistaan, ja yritys yhdistää yksilöiden oppimisen ja liittää ne osaksi yhteisiä tavoitteita, syntyy perusta oppivalle organisaatiolle. (Kauhanen 2004, 152.)

Organisaation rakenteiden ja toimintatapojen muuttuessa esimiehillä ja johtajilla on keskeinen osa mahdollistaa ja varmistaa osaamisen kehittymistä. Oppivassa organisaatiossa esimiehien tulee hahmottaa uudet muutokset tulevaisuudessa ja välittää muutosta koskevat näkemykset työntekijöilleen. Johdon tehtävä on myös muuttaa tulevaisuuden kehittymisnäkökymykset osaamisvaateiksi sekä kannustaa ja valmentaa alaisiaan. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 95–96.)

Taulukko 2. Oppivan organisaation rakennuspuut (Juuti 2015, 101).

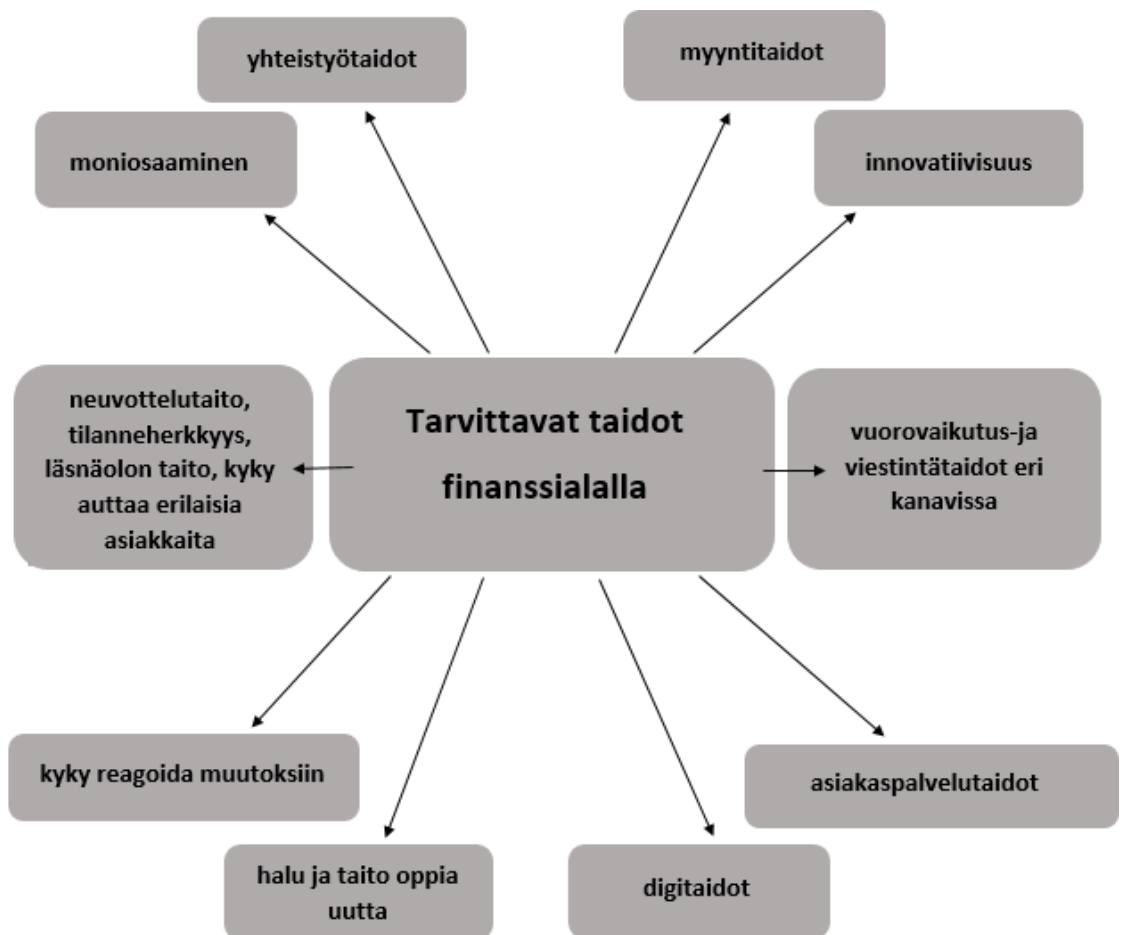
Rakennuspuut	Rakennuspuiden ominaisuudet
Oppimista tukeva ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • turvallinen ympäristö, jossa voi oppia virheistä ja olla vapaasti eri mieltä toisten kanssa • erilaisia ajatuksia arvostetaan ja uusia näkökulmia haetaan aktiivisesti
Mahdollisuus oppia työssä	<ul style="list-style-type: none"> • työpailla etsitään ja toteutetaan uusia ideoita • työpaikalla suoritetaan kokeiluita ja ratkotaan ongelmia
Oppimiseen kannustava johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehet kannustavat jokaista oppimaan uutta • esimiehet kannustavat erilaisten näkökulmien esittämiseen ja asioiden kyseenalaistamiseen

Muutos lähtee meistä itsestämme, ja oppivassa organisaatiossa henkilöstöä kannustetaan oppimaan kokemusten kautta (Honkanen 2007, 404). Lähtökohtana on, että työntekijän tulee hankkia sellaisia tietoja/taitoja, joista työnantaja on valmis maksamaan. Tärkeää on, että toimihenkilöt

saadaan ajattelemaan, mitä voi itse työntekijänä tarjota organisaatiolle, eikä niinkään, mitä organisaatio voi tarjota itselle. Lähteäkseen mukaan uudistumiseen tulee olla rohkeutta ja oppia sietää virheitä. (Etelä-Hämeen Osuuspankki 2018.)

2.4 Tarvittavat taidot finanssialalla

Työtehtävien ja -tapojen muuttuessa, vaaditaan finanssialalla tulevaisuudessa uudenlaisia osaamistarpeita. Työ tulee muuttumaan digitaaliseen osaamisyhteiskuntaan, mikä tuo mukanaan monenlaisia muutoksia. Finanssialan Keskusliiton toteuttaman raportin mukaan työpäivistä poistuu rutiinimaisuus ja työtehtävät ovat entistä vaihtelevampia. Yhteistyö eri yksiköiden välillä tulee myös lisääntymään yksilösuoritusten sijaan. Erityisesti tulevaisuus haastaa johtamista sekä työn tekimisen rakenteita ja tapoja. (Finanssialan kyvykkyydet 2020- luotaus tulevaisuuteen, 2012) Osuuspankin väistyvän pääjohtajan Reijo Karhisen (OP n.d.) mukaan digitalisaation myötä syntyy uudenlaisia työtehtäviä. Lisäksi työtehtävät, jotka tulevat säilymään vaativat Karhisen mukaan täysin uudenlaista osaamista.



Kuva 1. Tarvittavat taidot finanssialalla.

Finanssialan murroksessa pärjäävät ne, jotka ovat valmiita uudistamaan ja kehittämään toimintaansa. Reijo Karhista (OP n.d.) kompaten halu ja taito oppia uutta nousee kovaa vauhtia työntekijän keskeiseksi kilpailuvaltiksi uudistuvilla työmarkkinoilla. Osaaminen ja osaamisen kehittäminen on siis yksi menestyksentekijöistä (Sumkin & Tuomi 2012, 5.) Työntekijän halu, taito ja valmius oppia uutta on keskeisessä osassa, jotta murroksen aiheuttamissa muutoksissa pysytään mukana. Asiakkaiden tarpeiden muuttuessa on tärkeää muokata omia toimintatapoja niin, että asiakkaan odotukset täyttyvät ja ylittyvät nyt ja tulevaisuudessa. (Juuti 2015, 79.)

T-Media Oy:n toteuttamassa tutkimuksessa mainitaan seuraavat taidot mitkä ovat keskiöissä finanssialalla: moniosaaminen, monikanavaisuus, tiimien monimuotoisuus, innovatiivisuus sekä digitaidot. Muuttuvassa työskentely-ympäristössä niin esimiehet kuin myös virkailijat tarvitsevat entistä moninaisempia taitoja. Tutkimustulosten pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että murroksen vaatima työtapojen muuttaminen ja innovatiivisuuden toteuttaminen on haastavaa toteuttaa finanssialalla finanssilaitosten vanhojen toimintamallien sekä tiukan sääntelyn takia. (Finanssiala n.d., Muuttuva työ finanssialalla- tutkimus 2015)

Finanssialan muutoksista johtuvia vaikutuksia ei tarkalleen pystytä ennakkoimaan. Työ tulee muuttumaan seuraavan viiden vuoden aikana ja vielä enemmän tulevien 10 vuoden aikana. Tästä johtuen joustavuus ja kyky reagoida muutoksiin on taito, joka finanssialalla työskentelevien tulee sisäistää. Finanssilaitoksissa suurin osa työntekijöistä työskentelee asiakasrajapinnassa. Tämän takia finanssialalla työskentelevien on hallittava asiakaspalvelutaidot. Asiakaspalvelussa tulee jokainen asiakas ottaa yksilönä huomioon. Juutin (2015, 97) mukaan asiakaspalvelussa tarvittava osaaminen vaatii asiakastarpeiden tunnistamisen, niihin vastaavien ratkaisujen antaminen sekä asiakkaalle yksilöllisen kokonaisvaltaisen ratkaisun antaminen. Asiakaspalvelussa olennaista on heittäytyä rohkeasti asiakkaan maailmaan ja muokata palvelu aina asiakkaalle sopivaksi.

Finanssilaitoksissa asiakaspalvelutehtävissä työskenteleviltä vaaditaan hyviä myyntitaitoja. Usein virkailijoilla on kuukausitavoitteet, joissa seurataan myyntien toteutumista. Myyjän tulee olla myyntitilanteessa rehellinen, luotettava ja mahdollisimman luonteva. Lisäksi tulee huomioida asiakkaan tarpeet ja tarjota asiakkaille kokonaisvaltaisia palveluita. Asiakkaan tulee kokea itsensä tärkeäksi ja asiakaspalvelijan tulee olla helposti lähestyttävä. (Finanssiala 2012.) Leppäsen (2007, 8) mukaan myyjän tärkein ominaisuus on taito kommunikoida asiakkaan kanssa tehokkaasti ja ymmärtää asiakkaan tarpeet. Jotta asiakaspalvelijat pystyvät tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaisia palveluita, nousee myös moniosaaminen yhdeksi

keskeiseksi osaamisvaateeksi finanssialalla. Myyjän tulee tunnistaa asiakkaan tarpeet ja pystyä tarjoamaan niihin vastaavia kokonaisratkaisuja niin, että asiakkaan ei tarvitse etsiä palveluita kilpailijoilta. Kun asiakas kokee saavansa räätälöityjä palvelukokonaisuuksia yhdeltä tietyltä finanssilaitokselta, varmistaa organisaatio asiakaspysyvyyden.

Viimeisenä osaamisvaateena finanssialalla työskentelevillä on vuorovaikutus- ja viestintätaidot eri kanavissa. Vuorovaikutustaitoja finanssialalla tarvitaan laajasti: neuvottelutaidot, tilanneherkkyys, läsnäolon taito sekä taitoa neuvoa erilaisia asiakkaita erilaisine tarpeineen. Vuorovaikutustaidoista korostuvat myös erilaiset tilanteet niin kasvokkain tapahtuvassa kohtaamisessa, kuin myös digipalveluiden välityksellä tapahtuvissa kohtaamisissa. Työtä tullaan tulevaisuudessa tekemään yhä enemmän ryhmässä yksilötyön sijaan, jolloin vuorovaikutustaitojen merkitys kasvaa. Asiakkaiden asiointikanavat ovat kuluneiden vuosien aikana siirtyneet yhä enemmän verkkoon. On tärkeää, että asiakkaille tarjotaan ylivertaisia asiakaskokemuksia myös digitaalisissa palveluissa. (Finanssiala 2012.)

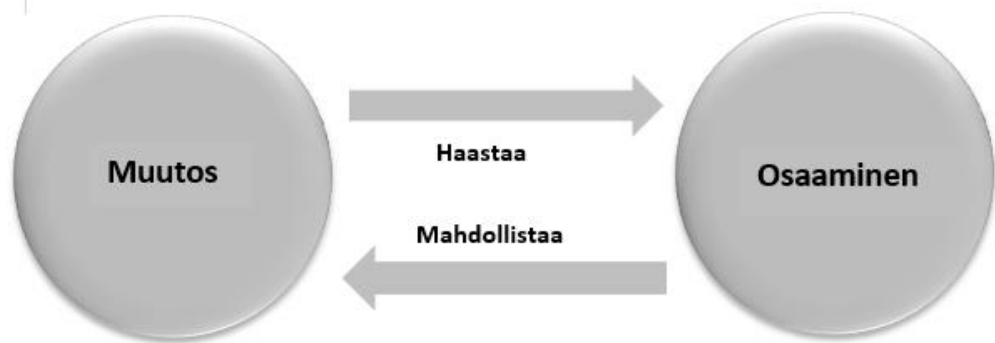
2.5 Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen

Jatkuva kehittyminen ja uudistuminen on organisaatioille strateginen välttämättömyys. Työympäristöt muuttuvat huimaa tahtia ja tulevaisuus tuo mukanaan yhä enemmän uusia asioita, mitä emme muutama vuosi sitten vielä osanneet kuvitellakaan. Elämme muutosten aikaa, ja meidän tulee virittää ajattelumme positiiviseksi kohtamaan uusia yllätyksiä ja mahdollisuuksia. (Sydänmaanlakka 2014, 98, 108.) Muutos on maailmassamme ainoa pysyvä asia ja organisaation johdon on tärkeää ymmärtää se sekä tukea alaisiaan kehittymään jatkuvasti. (Leppänen 2007, 7.)

Muutoksen tarpeelle voi olla erilaisia lähtökohtia, esimerkiksi pakotettu muutos, systemaattinen muutos tai syntyvä muutos. Muutoksia organisaatioihin tulee usein, ja muutoksen johtaminen on keskeinen osa päivittäistä johtamista. Esimiesten kuin myös työntekijöiden tulee löytää uusi tapa toimia ja selviytyä työstään onnistuneesti muutoksen sisällöstä riippuen. (Sydänmaanlakka 2014, 99–100.) Useimmiten kuitenkin muutostarpeet syntyvät yrityksen omien tavoitteiden johdosta tai omistajien tahtotilasta. (Hyppänen 2007, 218.)

Hännisen (2014, 108–109) mukaan vastaisuudessa kehittyvän ja menestyvän organisaation tulee tiedostaa omat arvonsa, tietää tilanteesta jossa elää sekä tietää missä osa-alueissa on vahva. Organisaation arvojen, vision ja toimintakulttuurin tulee olla sidoksissa toisiinsa. Myös johdon käyttäytyminen ja johtamispuhe tukevat toisiaan. Jotta muutokset voidaan viedä onnistuneesti organisaatiossa läpi, vaaditaan johdolta ja esimiehiltä monenlaisia taitoja, osaamista sekä ymmärrystä. Muutokset ovat prosesseja, jotka tulee suunnitella hyvin, toteuttaa suunnitelman mukaan ja arvioida

lopuksi kuinka muutoksessa onnistuttiin. (Hyppänen 2007, 226.) Tulevaisuudessa organisaatioissa tarvitaan yhä enemmän osaamista sekä tietoa suurien muutoshankkeiden projektoinnista. Ongelmakohtaksi muodostuu kuitenkin usein se, miten uudistuminen saadaan osaksi arkea niin, että pysytään muuttamaan ketterästi sekä ennakoivasti. (Sydänmaanlakka 2014, 108–109.)



Kuva 2. Muutos ja osaaminen (Viitala 2005, 29).

Viitalan (2005, 29) mukaan oppiminen ja muutos ovat suoraan sidoksissa toisiinsa, sillä muutos haastaa muuttamaan nykyisiä osaamisvaateita ja pakottaa hankkimaan uutta osaamista. Toisaalta myös osaamisen kehittyminen mahdollistaa muutokset ja kehityksen. Uusien tietojen ja taitojen hankkiminen tulisi olla organisaatioissa arkipäivää, jotta muutostilanteissa pysyttäisiin paremmin mukana.

3 ONNISTUNUT PEREHDYTTÄMINEN

"Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä" (Österberg 2005, 90). Perehdytyksen tavoitteena on antaa tulokkaalle sellaiset valmiudet ja tiedot, joiden avulla hän pystyy suoriutumaan työtehtävistään menestyksekkäästi. (Hyppänen 2013, 217.)

Finanssiala on kovan murroksen alla ja ala tulee muuttumaan lähivuosina huimasti. Asiakkaiden vaatimustason noustessa ja digitalisaation lisääntyessä alalla tarvitaan uudenlaisia kyvykkyyksiä. Muuttuvat osaamisvaateet tulee ottaa perehdyttämisessä huomioon, jotta perehdytetään alan ammattilaisia, joita tarvitaan menestyäkseen nyt ja tulevaisuudessa. (Finanssiala 2012.)

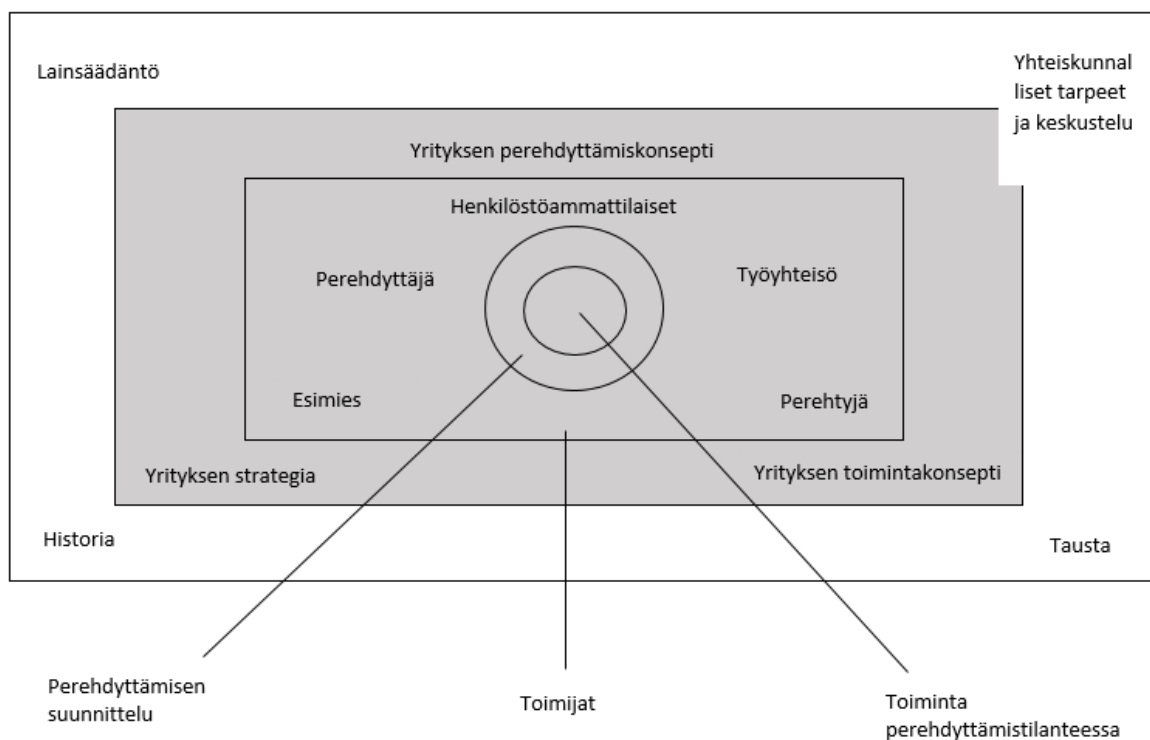
Kuluneiden vuosien aikana organisaatiot, ammatit ja koko toimintaympäristö on muuttunut huimasti. Tänä päivänä kuitenkin perehdyttämisen käytännön mallit toteutetaan usein vanhan ajattelumallin pohjalta. Perehdyttäminen ajatellaan yhdeksi henkilöhallinnon osa-alueeksi, ei niinkään osaksi tavoitteellista henkilöstöjohtamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.) Perehdyttäminen on usein myös heikoiten hoidettu henkilöstöjohtamisen osa-alue. Usein perehdytysprosessi laiminlyödään tai se hoidetaan epäammattimaisesti, vaikka onnistuneen perehdyttämisen tärkeys tiedetäänkin organisaatioissa. (Nummela 2010.)

3.1 Perehdyttämisen lähtökohdat ja tavoitteet

Tänä päivänä työtehtävät ovat entistä haastavampia ja organisaatiot entistä monimutkaisempia. Tämän takia uuden työntekijän onnistuneesta perehdyttämisestä on tullut entistäkin tärkeämpää. Ainoastaan pelkkä työhön opastaminen ei enää riitä, eikä takaa uuden työntekijän riittävää osaamista. Lähtökohtana on, että työntekijän tulee tuntea ja ymmärtää yhä paremmin, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. Perehdyttäminen vaatii myös organisaatiolta yhä enemmän kehittyvässä maailmassa ja siitä onkin tullut entistä laajempaa sekä monimuotoisempaa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttäminen on tärkeä osa niin henkilöstön työturvallisuustoimintaa kuin myös henkilöstön kehittämistä. Kaikki työyhteisön sisällä uusiin teh-

täviin siirtyvät henkilöt sekä uudet työntekijät tulee perehdyttää onnistuneesti uusiin tehtäviinsä. Perehdyttämisen ideana on opastaa ja valmentaa henkilö uusiin työtehtäviinsä, opastaa kuinka työympäristössä toimitaan, kertoa oman työyhteisönsä tavoitteista, toiminnasta sekä myös niiden mahdollisista muutoksista. Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden myötä uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen tavat, kollegansa sekä oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset. (Etera n.d.) Kjelinin ja Kuusiston mukaan (2003, 14) perehdyttäminen on keino, jonka avulla tulokas saadaan entistä nopeammin osaksi tuottavaa organisaatiosta. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä ja tapahtumia, joiden avulla uutta työntekijää tuetaan työsuhteen alussa.



Kuva 3. Perehdyttämisen pelikentällä-perehdyttämisen lähtökohdat (Kupias & Peltola 2009, 16).

Kuvassa on kuvattu perehdyttämisen pelikenttä: mitä kaikkea tarvitsee perehdyttämissä ottaa huomioon. Onnistuneella perehdyttämisellä on suora vaikutus hyvään henkilöstötyöhön sekä myös organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistuneen perehdyttämisen viime kädessä arvioi organisaation asiakas, kun hän antaa palautetta saamastaan palvelusta. Onnistuneella perehdyttämisellä on myös vaikutus työntekijämaineeseen. (Kupias & Peltola 2009, 16.)

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa tulokkaalle sellaiset valmiudet, että hän pystyy menestyksekkäästi hoitamaan työtehtävät, joita varten hänet on palkattu. (Hyppänen 2013, 217.) Perehdyttämisellä luodaan myös työntekijälle oikeanlainen kuva, niin yrityksestä kuin työstäkin. Tämän lisäksi

perehdyttäminen tulee tehdä organisaatiossa vallitsevien arvojen, normien ja toimintatapojen pohjalta sekä työtä koskeva lainsäädäntö tulee myös ottaa huomioon. Kun uusi työntekijä on perehdytetty onnistuneesti, luodaan edellytyksiä työntekijän viihtyvyydellä sekä poistetaan mahdollista epävarmuutta. Tärkeää myös on, että työntekijälle luodaan luontevat ja välittömät suhteet muihin työkavereihin, esimiehiin ja alaisiin. (TTS Työtutka 2012.) Perehdyttämisen tavoitteena on myös ylläpitää ja lisätä uuden työntekijän motivaatiota näyttämällä, että hän on tullut osaksi ammattitaistoista yritystä ja hän tuntee olonsa tervetulleeksi. Kun perehdytysprosessi on onnistunut, mahdollistetaan tulokkaan liittymien nopeasti osaksi yritystä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62–63.)

3.2 Hyvän perehdyttämisen piirteet

Hyvällä ja onnistuneella perehdyttämisellä tarkoitetaan aitoa kiinnostusta tulokasta ja hänen osaamistaan kohtaan (Österberg 2005, 99). Perehdyttäminen kattaa monta eri asiaa. Hyvään ja onnistuneeseen perehdyttämiseen sisältyy erilaisia käytännön toimia, jotka helpottavat uuden työntekijän työskentelyn aloittamista, varsinaisen opetuksen työtehtäviin sekä perehdyttämisen koko organisaatioon. Jo perehdytysprosessin alussa tulee huomioida uuden työntekijän osaaminen ja pyrkiä myös hyödyntämään osaamista. Parhaimmillaan perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää tunnistamaan, parantamaan ja hyödyntämään jo hänellä olevia taitoja sekä osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 17–20.)

Hyvä perehdytys vaatii motivoituneen ja ammattitaitoisen perehdyttäjän. Perehdyttäjällä tulee olla halu ja mielenkiinto perehdyttää. Perehdyttäjän positiivisella asenteella on suuri merkitys, jotta tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi uuteen työpaikkaansa. (Österberg 2005, 93.) Perehdyttäminen on vaativa ja aikaa vievä prosessi, joten perehdyttäjälle tulisi antaa riittävästi aikaa ja työkaluja. Perehdyttäjältä vaaditaan myös sosiaalisia taitoja sekä kykyä tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen. Aina siis välttämättä se paras ammatin osaaja ei olekaan taitavin perehdyttäjä.

Lähtökohtaisesti on tärkeää, että organisaation perehdytysjärjestelmä on ajan tasalla ja kunnossa. On myös hyvä, että perehdytysjärjestelmän runko on tehty kirjalliseen muotoon, joka on tarvittaessa sovellettavissa erilaisiin työtehtäviin. Kirjallinen järjestelmärunko auttaa myös perehdytettävää ymmärtämään ja hahmottamaan kokonaisuuden. Usein varsinkin suurissa organisaatioissa perehdyttäjiä on useita. Kirjallinen perehdytysrunko tukee ja auttaa myös perehdyttäjää onnistumaan entistä paremmin tehtävässään.

Uudelle työntekijälle ensimmäisen päivän merkitys on valtava. Ensimmäisin tunteina työntekijä luo jo yrityskuvaa sekä muodostaa ajatuksia organisaatiosta. Työntekijän vastaanottoon onkin ensimmäisenä työpäivänä hyvä varata aikaa riittävästi. Organisaation tulee olla myös valmistautunut

uuden työntekijän saapumiseen hyvissä ajoin. Perehdyttämiseen kuuluu, että esimerkiksi tietokone tunnuksineen, puhelin ja työtilat ovat ensimmäisenä päivänä valmiina. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 65.)

Onnistuneessa perehdytyksessä otetaan huomioon tulokkaan kehitysideal ja pyritään viemään niitä eteenpäin organisaatiossa (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63). Palautteen antaminen ja saaminen kuuluu myös hyvään perehdytykseen prosessin alusta loppuun. Palautetta on hyvä kerätä kaikilta, jotka ovat olleet osallisina perehdyttämiseen. Palauteen pohjalta on myös hyvä miettiä kehitysideoita seuraavia vastaavia tilanteita varten. (Hyppänen 2007, 198–199.)

3.3 Perehdyttämisen hyödyt

"Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee myöhemmin monin verroin takaisin" (Kangas & Hämäläinen 2007, 4). Hyvin suunnitellusta ja onnistuneesta perehdyttämisestä hyöttyy niin työntekijä, organisaatio kuin asiakaskin (Työturvallisuuskeskus TTK, 2009). Laadukkaasti perehdyttämisen avulla organisaatio voi saavuttaa jopa kilpailuetua ja yksinkertaisimmillaan perehdytyksen hyötynä on virheiden vähentyminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Perehdyttämisen hyödyt



Kuva 4. Perehdyttämisen hyödyt (mukaillen Häyhä 2014).

Uusi työntekijä muodostaa jo ensimmäisinä työtunteinaan käsitystä organisaatiosta. Ensivaikutelma uudelle työntekijällä on tärkeä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.) Kun uusi työntekijä otetaan alusta asti hyvin vastaan työyhteisöön ja opetetaan ensimmäisestä työpäivästä alkaen riittävästi, vähenee hänen epävarmuus ja siitä aiheutunut jännitys huomattavasti. Luultavasti myös työmotivaatio nousee. (Häyhä 2014.) Sopeutuminen työyhteisöön helpottuu huomattavasti tehokkaan perehdyttämisen myötä, kun uusi työntekijä ei koe olevansa muille työntekijöille jatkuvasti häiriöksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.)

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii uudet työtehtävänsä nopeasti ja hän myös oppii tekemään työtehtävät alusta alkaen oikein. Kun perehdyttäminen on hoidettu onnistuneesti, vähenee mahdollisten virheiden määrä huomattavasti ja näin myös virheiden korjaamiseen vaadittu aika säästyy. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.) Onnistunut perehdyttäminen vaikuttaa koko työyhteisöön, sillä tehokkaan perehdytyksen tuloksena uusi työntekijä pystyy työskentelemään ilman muiden apua itsenäisesti. Perehdyttämisen sujuvuudella ja uuden oppimisella on myös suora positiivinen vaikutus perehdytettävän motivaatioon, mielialaan ja jaksamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.) Motivaation ollessa korkealla, ovat työntekijän tuottavuus ja tehokkuus usein hyvällä tasolla (Häyhä 2014).

Kattavaan ja onnistuneeseen perehdyttämiseen kuuluu keskeisenä asiana työturvallisuuteen liittyvät tiedot ja taidot (TTK 2009). Työtapaturmia yleisimmin sattuu henkilöille, jotka ovat vasta aloittaneet uudessa työympäristössä, sillä tulokkaalta puuttuu perustietoja ja –taitoja turvallisuusseikoista. Kun uusi työntekijä osaa ottaa työturvallisuusseikat huomioon, säästytään ylimääräisiltä työtapaturmilta. Perehdytyksen aikana ohjeistetaan turvallisiin ja ergonomisiin työskentelytapoihin ja vähenee myös sairaslomien ja poissaolojen määrä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4).

Yrityskuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, mikä ihmisillä on tietystä organisaatiosta. Yrityskuva luodaan omien kokemusten ja kuulopuheiden pohjalta. Perusteellisesti toteutettu perehdytysprosessi vaikuttaa tulokkaan yrityskuvaan ja mielialaan positiivisesti. Onnistunut perehdyttäminen myös sitouttaa uuden työntekijän nopeammin organisaatioon ja hänestä tulee osa tulosta tekevää työyhteisöä. (Österberg 2005, 90.)

3.4 Erilaiset perehdyttämismallit

Perehdyttämismalleja on erilaisia ja on tärkeää, että organisaatio valitsee sellaisen perehdytystavan, joka soveltuu organisaation strategiaan, perustehtäviin ja toimintakonseptiin. Kupias ja Peltola ovat jakaneet perehdyt-

tämisen viiteen eri toimintamalliin organisaation toimintakonseptin pohjalta. Eri toimintamalleista organisaatio valitsee itselleen sopivimman perehdytystavan. (Kupias & Peltola 2009, 36.) Lisäksi tulee myös huomioida ihmisten yksilölliset tavat uuden oppimiseen ja tiedon omaksumiseen (Nummela 2010). Seuraavaksi on käyty läpi eri perehdyttämistapojen pääpiirteet.

Vierihoidoperehdyttäminen toimii perehdytysjakson alussa erityisen hyvin sillä siinä perehdytettävä oppii uusia asioita katselemalla kokeneemman työntekijän toimia. Perehdyttäminen etenee vaiheittain työn tekemisen ohessa. Vierihoidoperehdyttämisen hyvänä puolena on, että uudelle työntekijällä on yksi selkeä vastuuhenkilö, joka ohjaa perehdytettävää uuden työn omaksumisessa. Puolestaan vaarana on, että perehdyttäjä ei osaa perehdyttää tulokasta oikein, tai hänellä ei ole siihen riittävästi aikaa, jolloin uuden työntekijän on opittava uusia työtehtäviä omatoimisesti. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Malliperehdyttämisessä olennaista on, että siinä on sovittuna selkeä vastuun- ja työnjako. Tämä mahdollistaa sen, että perehdyttäminen voidaan jakaa esimerkiksi henkilöstöosaston ja työtiimin kesken. Malliperehdyttämisessä käytetään usein apuna yhteisiä perehdytysoppaita. Perehdytysoppaiden avulla pyritään varmistamaan samantasoinen laatu eri tiimien välillä. Mallihoidoperehdyttämisessä usein ongelmaksi koituu se, että perehdyttäminen on ollut pääsääntöisesti organisaatiotasosta, eikä niinkään uuteen työhön suuntautuvaa. (Nummela 2010.)

Laatuperehdyttämisessä pyritään jatkuvaan laadun kehittämiseen perehdyttämisessä. Vastuu laatuperehdyttämisestä on työtiimeillä. Olennaista on, että perehdyttäminen mielletään prosessina ja sitä ollaan esimerkiksi esimiehen johdolla valmiita kehittämään jatkuvasti. Suositeltavaa on, että esimies nimeää tiimistään henkilön, joka vastaa perehdyttämisen toteutuksesta sekä koko perehdytysprosessin etenemisestä. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Räätälöidyssä perehdytystavassa muodostetaan yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus jokaista uutta työntekijää kohden. Tässä perehdyttämisen mallissa tulee huomioida perehdytettävän nykyinen osaaminen ja tarve uuden oppimiselle. Räätälöidystä perehdyttämisestä siirrytään ensimmäinen askel kohti dialogista perehdyttämistä, pois sopeuttavasta perehdyttämisestä. Dialogisessa perehdyttämisessä perehdytysprosessi elää ja muuttuu kokoajan. Ideana on, että perehdytettävä ja perehdyttäjä sopivat keskenään perehdytysprosessin kulusta, jossa kummatkin oppivat uutta. Uuden työntekijän kuuntelu ja hänen näkemystensä huomioiminen on keskeistä. (Kupias & Peltola 2009, 40–42.)

3.5 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työnteko on valvottua sekä lailla suojattu asia. Etenkin uuden työntekijän perehdyttämiselle on annettu merkittävästi painoa työlainsäädännössä. Perehdyttämisestä on monia suoria määräyksiä ja viittauksia laeissa, joissa on kiinnitetty erityisesti huomiota työnantajan vastuuseen opettaa uusi työntekijä työhönsä. Keskeisimmät perehdyttämistä käsittelevät lait ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksistä. (Kupias & Peltola 2009, 20, 27.)

"Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus otetaan huomioon" (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 14). Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan perehdyttämään uuden työntekijän vaaratilanteiden välttämiseksi. Työnantajan tulee perehdyttää työntekijä työpaikan työ- ja tuotantomenetelmiin, työolosuhteisiin, työssä tarvittaviin työvälineisiin sekä niiden turvalliseen ja oikeaan käyttöön. Työnantajan on myös perehdytettävä työntekijä työn vaaroihin ja haittoihin estämiseksi ja työnteosta johtuvan terveyttä tai turvallisuutta uhkaavan vaaran tai haitan välttämiseksi. (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 14.)

Työsopimuslaissa mainitaan työnantajan velvollisuudesta perehdyttää uusi työntekijä. "Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään yrityksen toimintaa, työtehtävää tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä" (Työsopimuslaki 2001/ 55 § 1). Tämä yleisvelvoite koskee niin uusia, kuin vanhojakin työntekijöitä.

Laki yhteistoiminnasta yrityksistä edistää henkilöstön ja organisaation välistä vuorovaikutteisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka pohjautuvat työntekijöille annettaviin tietoihin organisaation suunnitelmista sekä tilasta. Lain tavoitteena on kehittää organisaation sekä henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin organisaatiossa. Tällaisia päätöksiä ovat esimerkiksi työntekijöiden työoloja, työtä ja asemaa organisaatiossa koskevat ratkaisut. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 2007/ 334 § 1.)

Työlainsäädännöllä pyritään suojaamaan kaikkia työntekijöitä ja se on niin sanotusti pakottavaa oikeutta. Kohdat, joilla voidaan vähentää työntekijälle kuuluvia etuja, on mainittu erikseen. Lakien noudattaminen on yrityksille vähimmäisvaatimus. Lakien ja säännösten noudattaminen lisää luotamusta yritystä kohtaan sekä lisää hyvää mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

3.6 Perehdytyksen suunnittelu

Finanssiala, kuin myös muu maailma on murroksen alla ja työn tekemisen tavat sekä osaamistarpeet alalla muuttuvat. On tärkeää selvittää perehdyttämisen tavoitteet ja että ne vastaavat osaamisvaateita. Minkälaisia taitoja, tietoja ja valmiuksia uuden työntekijän tulee oppia, missä ajassa ja miten hyvin? Perehdytysprosessin tavoitteiden ja suunnittelun lähtökohdiana on yrityksen visio tulevasta sekä yrityksen strategia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–8.) Perusteellinen osaamistarpeiden selvittäminen, ja niiden huomioon ottaminen perehdytystä suunniteltaessa takaavat onnistuneet perehdytyksen (Kjelin & Kuusisto 2003, 242).

Jotta perehdyttäminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, tulee olla kuva siitä, miten perehdytys toteutetaan. Perehdytysprosessin suunnitteluun tulee käyttää aikaa. Onnistunut suunnitelma tuo tehokkuutta sekä johdonmukaisuutta perehdyttämiseen ja työntekijöiden kehittämiseen. Kun uusi työntekijä aloittaa työyhteisössä, tulee olla selkeät ohjeet siitä, ketkä ottavat päävastuun uuden työntekijän perehdyttämisestä ja miten se käytännössä toteutetaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–8.) Esimiehen onkin syytä aloittaa perehdyttämiseen liittyvien toimenpiteiden hoitaminen jo hyvissä ajoin ennen työsuhteen alkua (Hyppänen 2007, 195.)

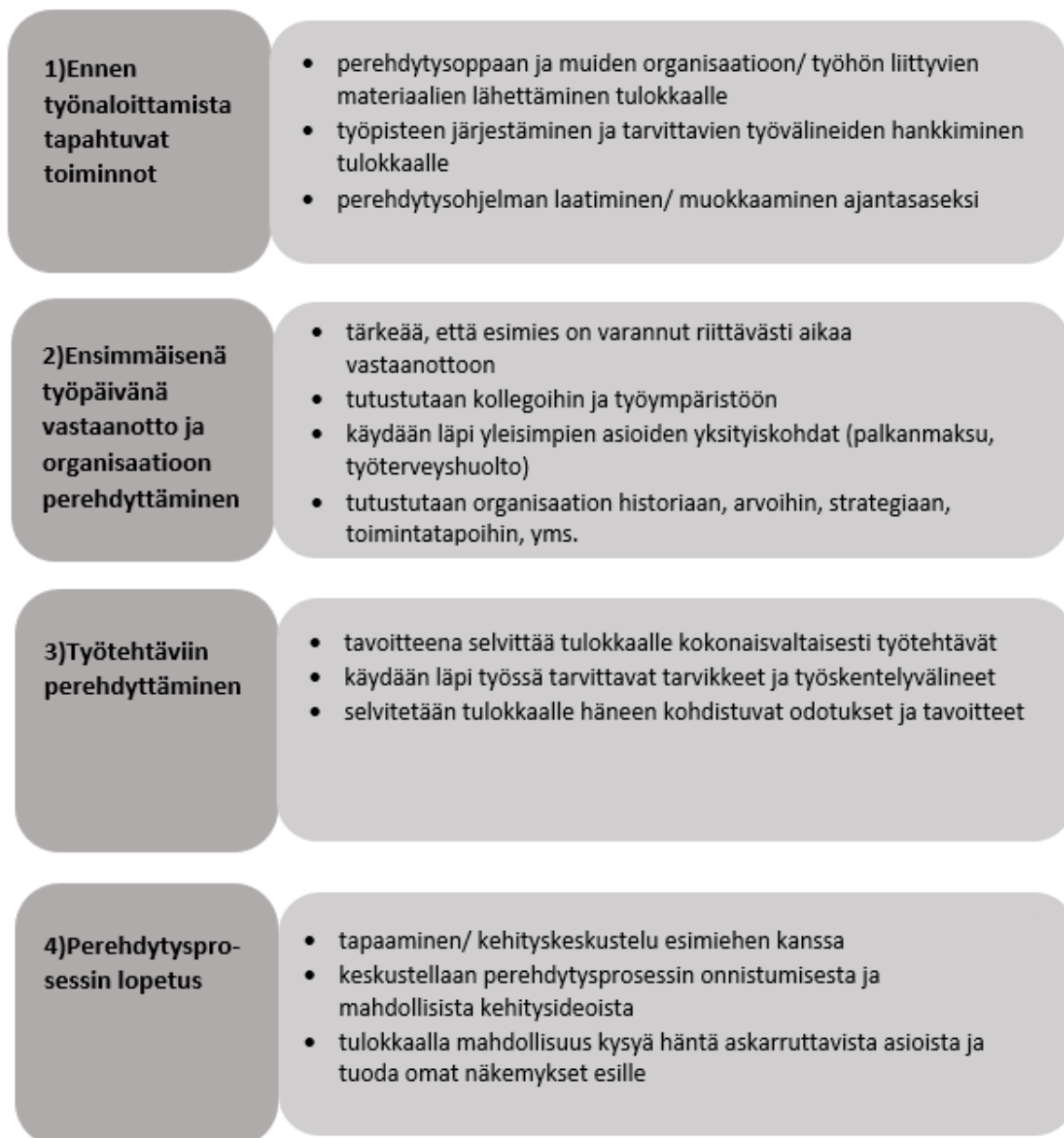
Perehdytys suunnitelman laatimiseen tulee käyttää aikaa, ja sen perusteellinen suunnittelu tekee perehdytysohjelman käyttöönotosta helpompaa. Perehdytys suunnitelmaa tulee päivittää aika ajoin ja sen ajantasaistaminen on huomattavasti helpompaa, kun pohja on rakennettu hyvin. (Österberg 2005, 93.) Perehdytyksen alkaessa on hyvä käydä suunnitelma aina uuden työntekijän kanssa läpi ja muokata sitä vielä tarpeen mukaan. Laadittaessa perehdytys suunnitelmaa on hyvä miettiä seuraavaan kysymykseen vastausta: Mikä auttaa tulokasta menestymään uusissa työtehtävissä? (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199).

Perehdyttämisen suunnittelussa on kaksi näkökulmaa: systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattisesta suunnittelusta puhutaan silloin, kun perehdyttämistä pohditaan koko yrityksen tai työyksikön tasolla. Systemaattinen suunnittelu pitää sisällään mm. erilaisten perehdytys suunnitelmien sekä materiaalien laadintaa. Systemaattisesta suunnittelusta hyötyy eniten työpaikat, joissa työntekijät tekevät lähes samankaltaisia töitä ja uusille työntekijöille voidaan soveltaa yhtenäisiä perehdyttämisen suunnitelmia sekä materiaaleja. Työyhteisöt, joissa työtehtävät vaihtelevat ja ovat haastavampia, tulisi keskitetysti laadittuja suunnitelmia yksilöllistä. Perehdytys suunnitelmassa tulee ottaa huomioon työntekijän tausta sekä osaaminen ja sen pohjalta luoda perehdytys suunnitelma. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

3.7 Perehdytysprosessi

Perehdyttäminen on prosessi, joka varsinaisesti alkaa uuden työntekijän ja organisaation ensimmäisistä kontakteista. Organisaatiossa prosessi on kuitenkin jo käynnistetty ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. (Nummela 2010.) Perehdytysprosessissa ovat mukana uusi työntekijä, esimies ja työyhteisö. Yksikön esimies on vastuussa siitä, että organisaatiossa on ajan tasalla oleva perehdytysuunnitelma ja perehdyttämiseen tarvittavat resurssit ovat saatavilla. (Hyppänen 2007, 195.)

Kokonaisvaltainen perehdytysprosessi sisältää seuraavat vaiheet: ennen työaloittamista tapahtuvat toiminnot, ensimmäisenä työpäivänä vastaanotto sekä organisaatioon perehdyttäminen ja varsinaiseen työhön perehdyttäminen. (Viitala 2005, 356.) Pääpaino on kuitenkin suotavaa olla perehdytysprosessin viimeisessä vaiheessa (Häyhä 2014).



Kuva 5. Perehdytysprosessi (mukaillen Häyhä 2014).

Hyvässä perehdytysprosessissa esimies on aloittanut perehdyttämisen vaatimat toimenpiteet ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. (Hyppänen 2007, 195.) Ennen työn alkua esimies on lähtökohtaisesti vastuussa perehdyttämisestä. Tulokkaan ensimmäiseksi työpäiväksi tulee järjestää työpiste uudelle työntekijälle sekä huolehtia tarvittavat työvälineet. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.) Kun uudelle työntekijälle on hoidettu tarvittavat työvälineet, tulee esimiehen laatia tulokkaalle perehdytysohjelma, johon on aikataulutettu asioita, joihin uuden työntekijän tulee tutustua. Työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä on suositeltavaa antaa uudelle työntekijälle perehdytysmateriaaleja luettavaksi, jotta hän voi tutustua tuleviin työtehtäviin sekä organisaatioon. (Hyppänen 2007,

195–196.) Viitalan (2005, 356) mukaan perehdytysprosessista tulee ennistä tehokkaampi, kun tulokas on voinut rauhassa tutustua uusiin työtehtäviinsä ennen ensimmäistä työpäivää.

Seuraava perehdyttämisen prosessin vaihe alkaa, kun tulokas aloittaa työt. On tärkeää, että esimies on varannut riittävästi aikaa perehdyttämiseen uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. Yleisimmin perehdytys aloitetaan tutustumalla kollegoihin sekä työympäristöön. Tämän jälkeen käydään läpi yleisimpien asioiden yksityiskohdat sekä tutustutaan organisaation historiaan, arvoihin, strategiaan, toimintatapoihin, yms. (Hyppänen 2007, 196–197.) Perehdytysprosessi on myös hyvä käydä tulokkaan kanssa läpi ensimmäisenä päivänä, jotta työntekijä tietää mitä on odotettavissa (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 65).

Kun uusi työntekijä on perehdytetty organisaatioon, voidaan aloittaa työhön perehdyttäminen. Varsinainen työhön perehdyttäminen on perehdytysprosessin tärkein vaihe. Tavoitteena on selvittää tulokkaalle kokonaisvaltaisesti työtehtävät sekä käydä yhteisesti läpi tulokkaan vastuut ja hänelle asetetut odotukset ja tavoitteet. (Op-Media, 2017.) Keskeistä on, että uusi työntekijä tietää työnsä merkityksen yrityksen tuotannon ja palvelutoiminnan lopputuloksen kannalta. (Viitala 2005, 359–360.)

Perehdytysprosessi useimmiten päättyy siihen, kun harjoittelija pystyy itsenäisesti selviytymään työstään, hän osaa esittää kysymyksiä ja hän pystyy jopa esittämään kehittämisideoita toiminnan parantamiseksi. (Nummela 2010.) Perehdytysprosessin päätteeksi on myös hyvä järjestää tapaaminen esimiehen kanssa, jossa yhdessä perehdytettävän kanssa voidaan keskustella perehdyttämisen onnistumisesta sekä mahdollisista kehitysideoista. Uudella työntekijällä on myös mahdollisuus kysyä häntä askarruttavista asioista sekä tuoda omat näkemykset esille. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 69.)

3.8 Perehdytysmateriaali

Perehdytysmateriaalien tarkoituksena on tukea uuden työntekijän oppimista. Perehdytysprosessin edetessä materiaalit toimivat eräänlaisena muistilistana, joista tulokas voi tarvittaessa tarkistaa jonkin epäselvän asian. Perehdyttämiseen tarvittavien oheismateriaalien teko saattaa viedä aikaa, mutta puolestaan sen käyttö säästää varsinaisesta perehdyttämisestä aikaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7, 10.) On tärkeää, että kaikki olennaiset tiedot on kerätty yhteen paikkaan, josta perehdytettävä voi milloin vain tarkistaa epäselvän asian. (Nummela 2010.)

Perehdyttämiseen hyödynnettävää materiaalia löytyy myös usein organisaation intranetistä. On varmistettava, että tulokas pääsee heti ensimmäisestä työpäivästä alkaen hyödyntämään organisaation omissa kanavissa

olevaa sähköistä tietoa, jota hän voi käyttää perehdyttämisen tukena. (Österberg 2005, 97.) Organisaation Intranet on parhaassa tapauksessa erittäin tehokas apuväline perehdyttämisessä (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Perehdytyksen tukimateriaaleja valittaessa keskeistä on, että uusi työntekijä pystyy materiaalien pohjalta kokonaisvaltaisesti luomaan käsityksen yrityksen toiminnasta. (Nummela 2010.) Hyvänä perehdytysmateriaalina toimivat myös organisaation omat verkkokoulutukset ja –kurssit. Verkkokoulutusten avulla tulokas oppii usein paremmin käytännötilanteista esimerkkien avulla. On tärkeää, että organisaatiolla on halu panostaa verkkokoulutusten laatuun. Kun oppiminen tapahtuu virtuaalisesti, tulee tietoverkoston olla mahdollisimman vuorovaikutteinen. (Lepistö 2004, 66–67.)

3.9 Perehdytysopas perehdytysprosessin tukena

Perehdytysoppaaseen on ennalta kerätty perehdyttämisen onnistumisen kannalta merkittäviä asioita, esimerkiksi tietoa organisaatiosta, yleisimpiä toimintatapoja sekä puhelinnumeroita. Perehdytysopas tukee myös perehdyttäjää, sillä se toimii samalla muistilistana ja toimintaohjeena. Jotta perehdytysoppaasta saataisiin paras mahdollinen hyöty, tulee se ottaa aktiivisesti käyttöön ja sisällön tulee olla laadukasta sekä tarkoituksenmukaista. (Työturvallisuuskeskus 1992, 12, 14.) Perehdytysoppaan sisältöön tulee kerätä konkreettisimmat asiat, ja tiedon tulee olla helposti ja selkeästi luettavissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Perehdytysoppaan voi toteuttaa monella eri tavalla. Jokaisen perehdytysoppaan runkona on hyvä kuitenkin olla perusasiat, jotta se on helpommin käytettävissä erilaisiin tilanteisiin. (Työturvallisuuskeskus 1992, 12.) Perehdytysopasta toteutettaessa tulee jo alkuvaiheessa ottaa huomioon kuka jatkossa päivittää perehdytysopasta tarpeen mukaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 206). Perehdytysopas on myös suositeltavaa toteuttaa sähköisenä. Sähköinen perehdytysopas mahdollistaa sen helpon muunneltavuuden, laajemman sisällön ja tieto kulkee aina mukana työkoneella, josta tietoa on helppo vaivattomasti tarkistaa. Perehdytysmateriaaleja luodessa on hyvä ottaa myös perehdyttäjää huomioon ja miettiä perehdyttäjälle erilaisia apuvälineitä perehdytykseen. Perehdytysopas toimii usein hyvänä muistikirjana perehdyttäjälle. Oppaaseen voi esimerkiksi koota kaikki ne asiat, jotka perehdyttäjän tulee käydä tulokkaan kanssa. (Viitala 2005, 262.)

Perehdytysopas ja muu mahdollinen oheisaineisto on hyvä lähettää tulokkaalle jo etukäteen luettavaksi, jotta perehdyttämisestä saadaan entistä tehokkaampaa. Ensimmäisenä työpäivänä uusi työntekijä saa yleensä paljon uutta tietoa. Tulokkaan on helpompi omaksua uusia asioita, kun hän on voinut perehtyä asioihin etukäteen perehdytysoppaan avulla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7, 10.) Perehdytysoppaaseen tutustuminen ennen ensimmäistä työpäivää antaa myös mahdollisuuden siihen, että tulokas voi

etukäteen miettiä häntä askarruttavia asioita ja pohtia mahdollisia tarkentavia kysymyksiä. (Nummela 2010.)

3.10 Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen

Perehdytysprosessin tuloksia tulee arvioida ja seurata. Päästiinkö tavoitteisiin, toteutuiko ennalta tehty suunnitelma hyvin, missä on kehitettävää, mitä tulisi muuttaa? Arviointia ja seurantaa on hyvä tehdä jo perehdytyksen aikana, ei ainoastaan sen jälkeen. Seurannan avulla varmistetaan uuden työntekijän kehittyminen ja oppiminen sekä perehdytysuunnitelman toteutuminen. (TTK 2013.) Perehdytysprosessin alussa työnantajan ja uuden työntekijän tulee varmistua siitä, että tehty päätös on ollut oikea. Oikean päätöksen varmistamiseksi niin tulokkaan kuin työnantajan puolelta perehdytysajan kokemukset on tärkeä käydä läpi. (Hyppänen 2007, 199.)

Perehdyttämisen arvioinnin apuna voi käyttää esimerkiksi kehityskeskusteluja sekä tarkistuslistoja (Kangas & Hämäläinen 2007, 18). Perehdytysjakson jälkeen on suositeltavaa järjestää tapaaminen esimiehen ja tulokkaan kanssa. Keskustelussa on hyvä käydä läpi ainakin seuraavia asioita: perehdyttämisen eteneminen, mahdolliset kehitystarpeet ja mahdolliset tulokkaan uudet ideat, joilla yritystä voitaisiin kehittää. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 69.) Kankaan ja Hämäläisen mukaan (2007, 18) oppimisen arvioinnilla tarkoitetaan koko oppimisprosessia: ohjeistusta, tavoitteisiin pääsyn seuraamista sekä oppimisen edistymistä. Molemmat osalliset saavat arvioinnin avulla tietoa siitä, miten oppiminen on edennyt ja mitä tarvitsee vielä opetella lisää. Arviointi toimii myös parhaillaan erinomaisena motivointi keinona.

Jotta perehdyttämistä pystytään kehittämään on edellytyksenä tieto siitä, millainen nykytilanne on, miten perehdytysprosessi on edennyt, ja mitkä ovat sen mahdolliset kehittämiskohteet ja ongelmat. Yhdessä esimiesten, perehdytettävien sekä perehdyttäjien kanssa, tulisi miettiä miten perehdytys tulisi jatkossa toteuttaa ja mitä osa-alueita tulee kehittää ja miten. (Kallio 2008.) Lähtötilanteen arvioinnin voi toteuttaa haastattelemalla perehdyttäjiä sekä perehdytettäviä ja keskustellen esimerkiksi pienryhmissä. Usein esimiehellä, perehdyttäjällä ja perehdytettävällä on erilaiset näkemykset perehdytyksen laadusta. Siksi lähtötilannetta arvioitaessa on tärkeää tiedostella useamman ihmisen ajatuksia perusteluineen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25.)

Aikaisempien perehdytyskokemusten perusteella ja perehdytysprosessin purun jälkeen tulisi prosessia kehittää entistä toimivammaksi. Perehdyttämisen kehittämisohjelmaa varten on hyvä valita muutama henkilö, jotka ottavat päävastuun toteutuksesta sekä myös jalkauttavat sen arkeen. Lähtötilanteen arvioinnin jälkeen kehittämistarpeita saattaa löytyä useampi, joista kuitenkin aluksi kannattaa valita vain tärkein. Ennen kehittämistyön

aloittamista tulee ongelma vielä analysoida tarkemmin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25.) Kehittämiskohteista on myös hyvä keskustella perehdyttävien kanssa, jotta saadaan konkreettista tietoa kehittämistarpeista (Hyppänen 2013, 223).

3.11 Perehdyttämiseen liittyvät haasteet

Uuden työntekijän perehdyttäminen on monesti heikoiten hoidettu henkilöstöjohtamisen osa-alue. Usein perehdytysprosessi laiminlöydään tai se hoidetaan epäammattimaisesti, vaikka tänä päivänä onnistuneen perehdyttämisen tärkeys tiedetäänkin organisaatioissa. (Nummela 2010.) Organisaation perehdytyskäytännöt eivät myöskään anna riittävästi tukea esimiehelle onnistuneen perehdytysprosessin toteuttamiseksi. Lakisääteiset ja hallinnolliset asiat hoidetaan, mutta perehdyttäminen on paljon muutaakin. Perehdyttämiseen liittyvissä muissa asioissa usein esimiehet jätetäänkin yksin. (Elbit 2017).

Usein syy perehdyttämisen laiminlyöntiin on kiire (Kjelin & Kuusisto, 2003). Yleisimmin tämä saattaa kuitenkin johtua huonosta organisoinnista sekä siitä, että perehdyttäjälle ei anneta riittävästi aikaa perehdyttämiseen, vaan hänen tarvitsee hoitaa perehdyttäminen omien töiden ohella. (Nummela 2010.) Kun perehdyttämislle ei ole riittävästi varattu aikaa, saattaa usein uudella työntekijällä mennä pitkä aika ennen kuin hän kokee itsensä osaksi tiimiä. (Viitala 2005, 252.) Haasteita saattaa myös syntyä, mikäli esimies ei ole jakanut perehdyttämiseen liittyvää vastuuta riittävän selkeästi. Tällöin kukaan ei ota päävastuuta uuden työntekijän perehdyttämisestä ja perehdytysprosessi kärsii. Uusi työntekijä saa tietoa sieltä täältä, eikä välttämättä pysty luomaan kokonaiskuvaa organisaatiosta eikä työtehtävistään. (Nummela 2010.)

On myös tärkeää, että uuden työntekijän rooli ja työtehtävät on määritelty jo selkeästi rekrytointivaiheessa. Mikäli uudella työntekijällä on jäänyt epäselvyyksiä liittyen rooliin ja työtehtäviin saatetaan joutua tilanteeseen, jossa harjoittelijan ja yrityksen odotukset eivät täsmää. Luonnollisesti harjoittelijan ja organisaation erilaiset käsitykset työtehtävistä vaikeuttaa perehdyttämisen toteuttamista. (Geier 2011.) Puolestaan myös jos rekrytointivaiheessa on saatu väärä käsitys uuden työntekijän valmiuksista, ei perehdyttäminen vastaa tarvittavia tarpeita (Kjelin & Kuusisto 2003).

Pienissä yrityksissä ongelmana saattaa perehdyttämisessä olla usein resurssien puute. Yksi toimihenkilö perehdyttää vuodesta toiseen aina uudet työntekijät, mutta perehdyttämisprosessia ei arvioida. Onko toimintatavat ajanmukaisia sekä tehokkaita? Vastaavanlaisesti myös isoissa organisaatioissa saattaa olla perehdyttämiseen liittyviä haasteita, sillä usein perehdyttäjiä on useita. Kun perehdyttäjiä on useita saattaa myös toimintatapoja kymmeniä jopa satoja erilaisia.

4 PEREHDYTTÄMINEN PANKISSA

Rahoitusala on kovan muutoksen alla ja kehittymistä vaaditaan jatkuvasti. Pankin digitaalisia palveluita sekä järjestelmiä tulee uudistaa vastaamaan asiakkaiden yhä vaativampia odotuksia varten. Työtehtäviin tulee usein muutoksia ja näin myös virkailijoiden tulee kehittää osaamistaan jatkuvasti ja kerätä uutta tietoa itselleen. (Finanssiala 2012.)

Pankkien toiminta on erittäin säädeltyä sekä tarkkailtua ja lait ja viranomais määräykset tulee ottaa huomioon perehdytettäessä. Finanssivalvonta on taho, joka valvoo rahoitus alalla toimivien palveluntarjoajien toimintaa sekä menettelytapoja. Finanssivalvonnan toimia säätelevät lait Finanssivalvonnasta. Finanssivalvonnan keskeisimpiin tehtäviin kuuluu hyvien menettelytapojen edistäminen finanssimarkkinoilla. Tavoitteena on myös säilyttää yleinen luottamus finanssimarkkinoiden toimintaa kohtaan. EKP eli Euroopan keskuspankki valvoo myös rahoituslaitosten toimintaa ja tarkkailee, että pankkien vakavaraisuus säilyy vaaditulla tasolla. (Finanssivalvonta 2017; Finanssiala 2017.)

Asiakaspalvelutaidot ovat keskeisessä osassa myyjien arkea. Asiakkaille tulee pystyä luomaan ylivertaisia asiakaskokemuksia ja kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Jotta uudetkin työntekijät pystyvät tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaisia palveluita, tulee organisaation tuotteet tuntea hyvin. Tämä seikka puolestaan tulee ottaa jo perehdytysvaiheessa esille. On tärkeää ottaa huomioon myös työturvallisuus perehdytettäessä uutta työntekijää ja huolehtia, että työtilat tulevat tutuiksi. Pankissa asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät saattava joutua uhkatilanteisiin. Jokaisen uuden työntekijän tulee tietää miten tällaisissa tilanteissa toimitaan. Pankin toimihenkilöitä koskee myös salassapitovelvollisuus, joka tulee ottaa huomioon perehdytettäessä uutta työntekijää.

4.1 Perehdyttäminen asiakaspalvelutehtäviin

"Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen" (Aarnikoivu 2005, 16). Aarnikoivun (2005) mukaan onnistuneeseen asiakaskohtaamiseen vaikuttaa myös muun muassa se, kuinka rekrytointi ja perehdyttäminen toteutetaan.

Asiakaspalvelutaidot ovat etenkin pankeissa keskeisessä osassa arkea. Omalta osaltaan asiakaspalvelu on haastavaa ja tilanteet asiakaskohtaamisissa ovat hyvin erilaisia. Erilaiset ja uudet tilanteet tuovat haasteita asiakaspalvelutehtäviin perehdyttämisessä, sillä uusiin tilanteisiin ei voida perehdyttää tai valmistautua etukäteen. Yritys pystyy kuitenkin onnistuneen perehdytyksen avulla tarjoamaan uusille työntekijöilleen oppeja ja työka-

luja, joiden avulla he pystyvät toimimaan entistä paremmin asiakaspalvelutehtävissä ja tarjoamaan asiakkaille ylivertaisia asiakaskokemuksia. (Häyhä 2014.)

Asiakaspalvelu ja palveluelämyksien luominen on yksi organisaation kilpailutekijöistä. Asiakkaat palaavat takaisin ostamaan tuotteita tai palveluita sieltä, mistä ovat aikaisemmin saaneet hyvää asiakaspalvelua ja kilpailukykyisen hinnan. (Aarnikoivu 2005, 19–20.) Organisaatiot tarjoavat lähes vastaavanlaisia tuotteita ja palveluita, ja tulevaisuudessa asiakaspalvelulla erottaudutaan kilpailijoista yhä enemmän. (Häyhä 2014.)

Menestyäkseen työntekijän on ymmärrettävä olevansa nimikkeestään riippumatta asiakaspalvelija. Aarnikoivun (2005, 59) mukaan asiakaspalvelijan tärkeimpiä ominaisuuksia on oikea palveluasenne, halu auttaa asiakkaita ja vastata asiakkaiden odotuksiin. Asiakaskohtauksissa asiakaspalvelija pyrkii tarjoamaan laaja-alaista palvelua ja luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Lisäksi asiakaspalvelijan tulee olla asiakassuuntautunut, hän suhtautuu myönteisesti itseensä, työhönsä sekä itsetuntoon, hän omaa hyvän itsetunnon, on ammattitaitoinen ja hänellä on kyky käsitellä erilaisia ihmisiä. Asiakaspalvelija on myös ylpeä omasta työstään ja tiedostaa oman toimintansa merkityksen organisaation menestykseen. (Häyhä 2014.)

Taulukko 3. Menestyvä asiakaspalvelija. (Aarnikoivu 2005, 59).

Asennoituminen	Toiminta
1. Asiakassuhde jatkumona	<ul style="list-style-type: none"> • systemaattinen yhteydenpito • jälkihoidosta huolehtiminen
2. Yksilöllisyyden huomioiminen	<ul style="list-style-type: none"> • harkitut myyntitoimenpiteet • tunnollinen tiedon keruu ja tallennus
3. Luottamussuhteen luominen	<ul style="list-style-type: none"> • moninainen roolien omaksuminen (asiakaspalvelija, myyjä, markkinoija jne.)

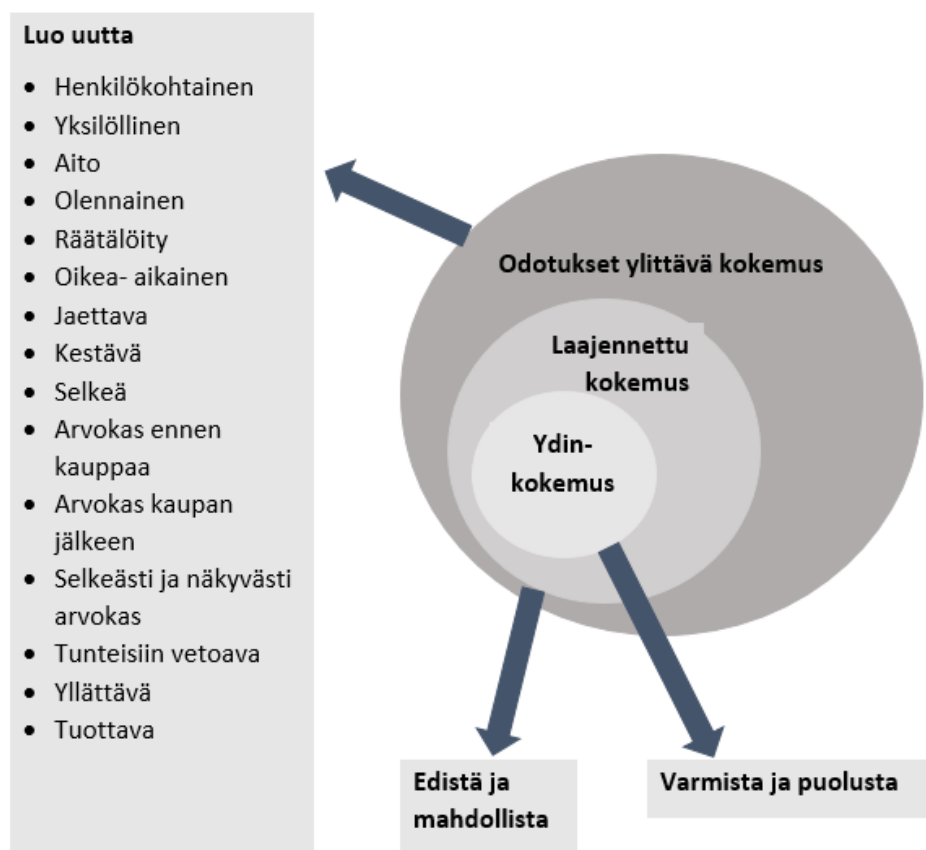
Asiakaskohtauksen onnistumisen avainasia on asiakaspalvelijan kyky pysyä asettumaan asiakkaan asemaan ja kohtamaan asiakkaat yksilöinä. Muuntautumiskyky erilaisiin asiakastilanteisiin syntyy asiakaspalvelijan ammattiosaamisen kasvaessa. Nykyajan asiakaspalvelijan tulee uskaltaa ottaa myös riskejä. (Aarnikoivu 2005, 98.) Koska hyvä asiakaspalvelu on organisaatioille kilpailuvaltti, tulee jokaisen uuden ja vanhan työntekijän omata asiakaspalvelutaidot. Asiakaspalvelutaidot tulee huomioida ja perehdytysvaiheessa, muun muassa erilaisten esimerkki videoklippien avulla, sekä myyntivinkeillä. Myyntiprosessit ja myyntimenetelmät onkin hyvä käydä heti työsuhteen alussa tulokkaan kanssa. (Leadway 2015.)

4.2 Ytimenä ylivertainen asiakaskokemus

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan sitä mielikuvaa ja tunnetilaa, mikä asiakkaalle on muodostunut asioidessaan tietyssä yrityksessä yrityksen edustajien, kanavien ja palveluiden kautta. Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös organisaation brändi ja tunnepohjoiset seikat. (Ahvanainen, Gylling & Leino 2017, 9–10.) Asiakaskokemus ei siis ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon ovat vaikuttaneet tunteet sekä alitajuisesti tehdyt tulkinnot (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Yksinkertaistettuna onnistunut asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja virkailijan välisen vuorovaikutuksen tuloksena (Gerd & Korhikoski 2016).

Digitaalisella aikakaudella ylivertainen ja mieleenpainuva asiakaskokemus on organisaatiolle mahdollisuus erottua vaihtoehtoisista toimijoista sekä pärjätä yhä kovenevassa kilpailussa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9.) Tänä päivänä asiakkaat etsivät yhä enemmän tuotteita, palveluita tai organisaatioita, joista he saavat parhaimman asiakaskokemuksen (Juuti 2015, 40). Nykyään monet tuotteet ja palvelut muistuttavat vahvasti toisiaan ominaisuuksiltaan, ulkonäöltään ja hinnalla, joten asiakaspalvelun rooli korostuu entisestään (Rubanotisch & Aalto 2012, 13). Jotta asiakas kokee saaneensa ylivertaisen asiakaskokemuksen, tulee hänen saada palvelua jota hän ei osannut odottaa – palvelua joka on yli asiakkaan odotusten. Käytännössä kyse on siis positiivisesta yllätyksestä. Elämys syntyy jokaiselle erilailla ja onkin tärkeää, että organisaatioissa pohditaan, miten elämyksiä pystytään tuottamaan erilaisille asiakkaille. Löytänen & Korteson mukaan (2011, 16) jokaisen organisaatiossa työskentelevän tulee oivaltaa asiakaskokemuksen merkitys, jotta ylivertaisten asiakaskokemusten luominen on mahdollista.

Pystyäksemme luomaan asiakkaille ylivertaisia asiakaskokemuksia, tulee olla hyvin valmistautunut kohtaamiseen, jotta asiakkaalle pystytään tarjoamaan aitoa arvoa. Kasvokkain tapahtuvassa kohtaamisessa tärkein työkalu on kyky tunnistaa asiakkaan tunnetilat ja mukauttaa tilanne asiakkaalle sopivaksi. Tärkeintä ei siis ole teknologian tai tuoteinformaation osaaminen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 56–57.) Jokainen asiakas tulee kohdata aina yksilöllisesti ja pystyä tarjoamaan juuri hänelle sopivia kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Juutin (2015, 129) mukaan jokaisella asiakkaalla on mielessään erilaisia päämääriä, joiden takia asiakas etsii palveluita tai tuotteita. Asiakaspalvelijan tulee siis tunnistaa asiakkaan motiivit sekä pystyä täyttämään ne odotukset, joita asiakas on asettanut.



Kuva 6. Odotukset ylittävien asiakaskokemukset elementit (Löytänä & Korteso 2011, 60).

Organisaatioiden on asetettava asiakkaan odotukset ja toiminnot keskiöön ja kehiteltävä omat tuotteet ja palvelut niiden ympärille, jotta pystytään luomaan arvoa ja elämyksiä asiakkaalle. Kun organisaatiossa keskitytään palveluiden tuottamiseen sijaan luomaan asiakkaille kokemuksia, saadaan kasvatettua asiakkaiden luomaa arvoa. Näin organisaatio saa arvokkaampia asiakassuhteita itselleen ja asiakas kokee myös olevansa arvokas. (Löytänä & Korteso 2011, 19.) Organisaation tulee ymmärtää kokonaisuuksia asiakkaan silmin, sillä vain kokonaisuuksia pohtimalla voidaan asiakkaiden odotukset ylittää systemaattisesti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 97.) Asiakkaiden tarpeiden jatkuvasti muuttuessa organisaation tulee pyrkiä luomaan uudenlaisia palveluita ja tuotteita vastaamaan asiakkaiden yhä enemmän muuttuvia tarpeita (Juuti 2015, 49).

Jotta organisaatiot pystyisivät luomaan kokemuksia asiakkaille, tulee ylivertainen asiakaskokemus ottaa jo vahvasti perehdytysvaiheessa esille. On tärkeää, että työntekijöille konkretisoidaan, mitä ylivertainen asiakaskokemus käytännössä organisaatiossa tarkoittaa. (Löytänä & Korteso 2011, 172–173.) Ylivertainen asiakaskokemus tulee tuoda organisaation jokaisessa prosessissa esille ja varsinkin uusien työntekijöiden kanssa on

yhdessä hyvä miettiä tuotteiden ja palveluiden konkreettisia hyötyjä asiakkaille (Löytänä & Korkiakoski 2014, 40.)

Tarjotakseen asiakkaille elämyksiä, tulee organisaation olla luova ja innovatiivinen. On tärkeää, että jo ensimmäisistä päivistä alkaen työntekijät opetetaan tekemään työtä asiakaskeskeisellä, innovatiivisella ja luovalla otteella. Näin opitaan alusta asti työtapa, jossa oma osaaminen kytketään ratkaisemaan asiakkaiden tarpeita. (Juuti 2015, 78.)

Ylivertaisista asiakaskokemuksista tulee keskustella tulokkaiden lisäksi, myös kokeneempien työntekijöiden kanssa. Ahvenaisen, Gyllingin & Leinon (2017, 57) mukaan jokaisen kasvokkaisen asiakaskohtaamisen jälkeen asiakaspalvelijan tulisi miettiä seuraavia kysymyksiä: Saiko asiakas tarvitsevansa palvelun/tuotteen? Olisinko voinut auttaa asiakasta paremmin, tai voinut valmistautua kohtaamiseen paremmin? Poistuiko asiakas konttorista paremmalla tuulella, kun hän oli tapaamiseen tullessaan? Pohdinta auttaa asiakaspalvelijoita päivittäin pyrkimään kohti parempia suorituksia sekä myös varmistamaan asiakkaiden saavan oikeanlaista palvelua monotonisten tuote- esitysten sijaan.

4.3 Myyntihenkisyys osana asiakaspalvelua

Asiakaspalvelijoiden myyntihenkisyyden tavoitteena on kasvattaa tulosta sekä osaltaan myös lisätä henkilökunnan motivaatiota. Myyntihenkisyydellä pyritään siihen, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja palaavat uudestaan. Lähtökohtana on rehellinen myynti sekä arvon tuottaminen niin asiakkaalle kuin myyjällekin. Myynti kuuluu jokaisella organisaatiossa työskentelevälle, ei ainoastaan muutamalle huippumyyjälle. (Laine 2008, 12–14.) Jotta organisaatio voi sanoa itseään myyntihenkiseksi, tulee vallitsevassa asemassa olla asiakaskeskeisyys (Kurvinen & Niinimaa 2013).

Laineen (2008, 12) mukaan myynti on arvokasta työtä, mikä ei ole koskaan helppoa. Myyntityössä olevalta vaaditaan vahvaa luonnetta, päättävyyttä, ihmistuntemusta sekä kykyä ottaa aika ajoin tappioita vastaan. Myyntihenkisyydestä tulee myös välittyä organisaation kilpailuetu, kulttuuri, myyjien asenteet, arvot sekä tiedot ja taidot (Kurvinen & Niinimaa 2013.) Arvostus asiakasta kohtaan sekä hyvä ja positiivinen asenne ovat myyntihenkisyyden avainasioita (Ojanen 2010, 17).

Jos halutaan, että organisaatiossa vallitsee myyntihenkinen kulttuuri, tulee organisaatiota johtaa myyntihenkisyys edellä. Myyntihenkisyyden edistämiseksi työntekijöitä voidaan kouluttaa sekä rekrytoimalla organisaatioon myyntihenkisiä työntekijöitä. (Kurvinen & Niinimaa.) On tärkeää, että organisaation myyjiä valmennetaan työsuhteen alusta alkaen ja, että jokainen tuntee myyntiprosessin (Rubanovitsh & Aalto 2012, 13). Uudistumi-

nen ja työtapojen uudistaminen on myös myyntityössä tärkeää. Uudistamisen myötä myyjä saa usein työtänsä kohtaan uutta voimaa. Rubanovitschin ja Aaltosen (2012, 10) mukaan myynti on tekniikkalaji, jonka voi oppia kuka tahansa. Myyntihenkisyyden avulla pystytään luomaan onnistunut myyntiprosessi, jonka myötä asiakastyytyväisyys paranee ja niin myyjän kuin organisaationkin tulokset paranevat. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 11.)

Myyntihenkisyyteen kuuluu olennaisena osana lisämyynti. Lisämyynnissä myyjä pystyy entisestään parantamaan asiakaskokemusta tarjoten asiakkaalle sellaisia palveluita ja tuotteita mitä asiakas ei osannut odottaa tarvitsevansa. Myyjän ammattiosaamisesta on kiinni saadaanko lisämyyntitilanteesta miellyttävä ja onnistunut asiakaspalvelutilanne. On tärkeää, että omaa myyntihenkisyyttä ja myyntiosaamista kehitetään systemaattisesti. (Ojanen 2010, 13, 97–100.)

4.4 Salassapitovelvollisuus

Pankkitoiminnan perustana on asiakkaiden luottamus. Pankkitoimihenkilöiden tulee pitää salassa asiakkaiden yksityisyyteen ja talouteen liittyvät asiat. Asiakkaiden suojaamiseksi on lainsäädännössä ja viranomaisten ohjeissa asetettu velvoitteita, joiden avulla pyritään entisestään lisäämään asioinnin luottamuksellisuutta sekä turvallisuutta. (Finanssivalvonta 2016.) Toimihenkilöt eivät siis saa kertoa ulkopuolisille asiakkaiden asioista. Pankkisalaisuus suojaa niin asiakkaita kuin yrityksiä ja muita yhteisöjäkin, ja salassapitovelvollisuus ulottuu tilapäiseen ja pysyvään asiakassuhteeseen. (Finanssiala 2009.)

Pankkisalaisuudesta on kysymys silloin, kun asiakas voidaan tunnustaa tietojen perusteella. Pankkisalaisuudenaista tietoa on siis kaikki ne asiat, jotka pankin toimihenkilö saa työnsä myötä tietoonsa. (Finanssiala 2009.) Pankkisalaisuudenalaisia tietoja voidaan luovuttaa ja käyttää vain laissa säädellyin tavoin. Asiakkaaseen kohdistuvia tietoja voidaan luovuttaa asiakkaan suostumuksella tai viranomaisille, joilla on tietojen saamiseen lakiin perustuva oikeus. (Finanssivalvonta 2016.) Myöskään tietoa, että onko tietty henkilö pankin asiakas vai ei, ei saa luovuttaa sivullisille (Aktia 2017).

Toimihenkilöt eivät saa tutkia pankkisalaisuuden alaisia tietoja muutoin kuin työtehtävien edellyttämässä laajuudessa. Pankin toimihenkilöt eivät myöskään keskenään saa keskustella salassa pidettävistä työtehtävistä, elleivät työtehtävät sitä edellytä. (Finanssiala 2009.) Jokainen finanssialalla aloittava uusi työntekijä allekirjoittaa salassapitosopimuksen (Aktia 2017). Salassapitovelvollisuus on voimassa ensimmäisestä työpäivästä alkaen ja säilyy myös työsuhteen päätyttyä. Salassapitovelvollisuus koskee työaikaan sekä myös vapaa-aikaa. (Finanssiala 2009.)

5 PEREHDYTTÄMINEN LOUNAISMAAN OSUUSPANKISSA

Lounaismaan Osuuspankin perehdytysprosessia tulisi pystyä kehittämään entisestään. Perehdytysoppaan avulla pyritään tehostamaan ja yhtenäistämään perehdytysprosessia, ja idea oppaan toteuttamiseen tulikin selvän puutteen takia. Lounaismaan Osuuspankilla ei ennestään ole perehdytysopasta. Joitakin perehdyttämiseen liittyviä ohjeita ja käytäntöjä löytyy Osuuspankin intranetistä.

Seuraavaksi kuvataan Lounaismaan Osuuspankin tämänhetkinen perehdytysprosessi sekä sen puutteet. Kuvauksen pohjana on käytetty omia kokemuksia. Luvussa kerrotaan myös tarkemmin perehdytysoppaan toteuttamisesta, sen sisällöstä sekä tavoitteista.

5.1 Lounaismaan Osuuspankin perehdytysprosessi

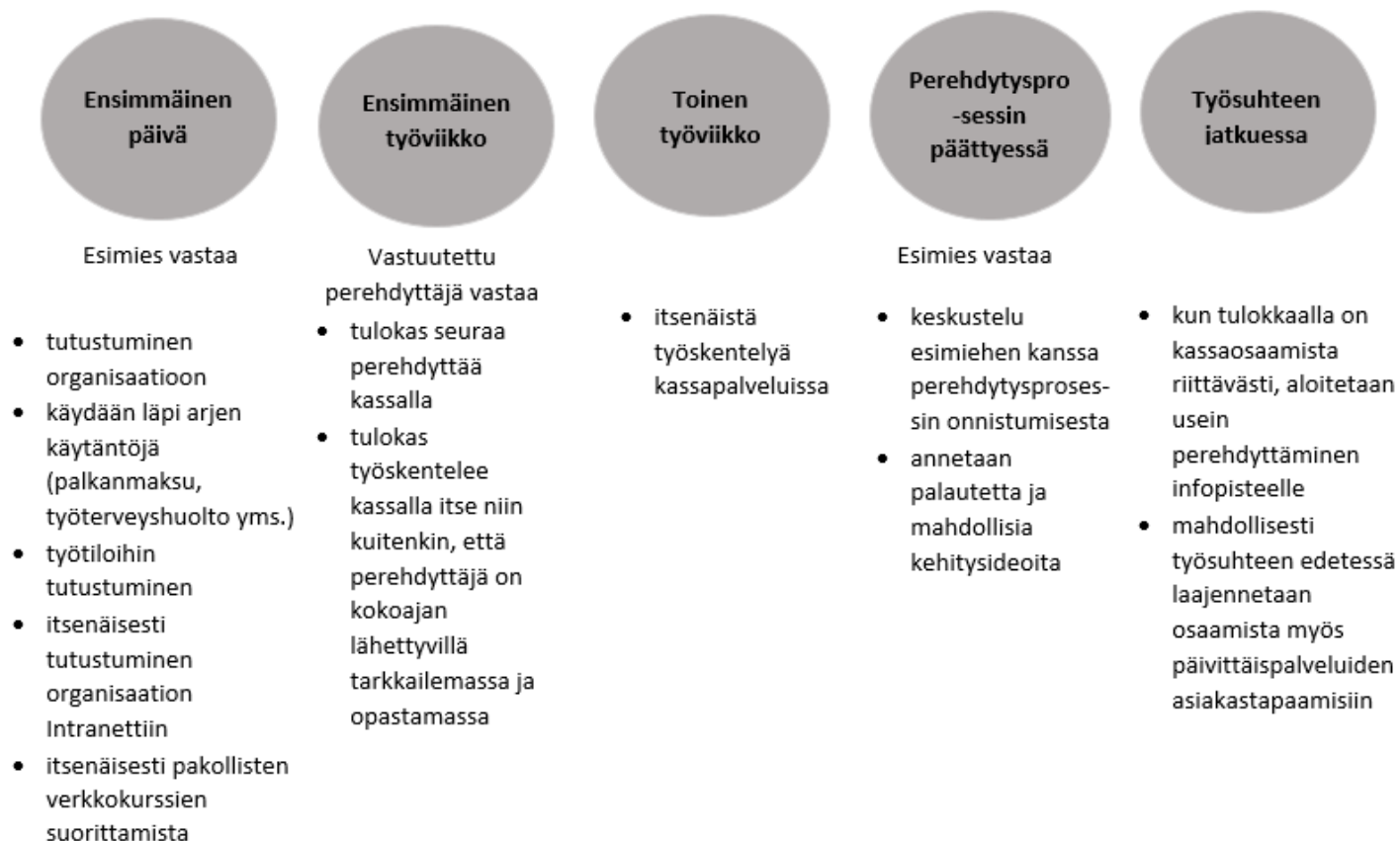
Omien kokemusten pohjalta Lounaismaan Osuuspankissa perehdyttämisen prosessia tulisi tehostaa ja kehittää entisestään. Itseni on perehdytetty kassapalveluihin sekä päivittäispalveluiden asiakastapaamisiin kuluneiden vuosien aikana, ja pohjatiedot tulevat näistä koostuvien omien kokemusten pohjalta. Olen myös toiminut perehdyttäjänä.

Osuuspankin omasta intranetistä löytyy tietoa ryhmän perehdyttämiskäytänteistä sekä tukimateriaalia perehdyttämiseen niin tulokkaalle, kuin esimiehellekin. Lisäksi Osuuspankilla on käytännönläheisiä verkkokursseja, jotka tukevat perehdytysprosessia ja uuden oppimista.

Lounaismaan Osuuspankissa perehdyttäminen aloitetaan yhdessä esimiehen kanssa käyden läpi yleisimpiä asioita. Esimiehen johdolla tutustutaan organisaatioon sekä käydään läpi työtilat. Uuden työntekijän ensimmäinen päivä kuluu pitkälti suorittaen pakollisia verkkokursseja sekä tutustuen organisaation intranettiin. Lounaismaan Osuuspankissa ajatellaan, että itse tekemällä oppiminen on tehokkainta. Usein jo toisena päivänä uusi työntekijä seurailee kassalla muiden työtä ja kun suuremmat ruuhkat on purettu, pääsee hän harjoittelemaan kassalla työskentelyä niin, että perehdyttäjä seuraa ja on tukena koko ajan takana.

Tulokkaan apuna kassalla on ensimmäisen viikon perehdyttäjä, joka tarkkailee ja opastaa tulokasta. Tämän jälkeen uusi työntekijä työskentelee omatoimisesti kassapalveluissa kuitenkin niin, että hän saa aina apua tarvittaessa. Perehdytyksen edetessä pidetään keskustelu esimiehen kanssa, jossa seurataan miten perehdytyksessä on edistytty. Mikäli työsuhdetta jatketaan pidempäänkin aloitetaan usein perehdyttäminen infopisteelle, kun kassaosaamista on riittävästi. Mahdollisesti tämän jälkeen vielä laajennetaan osaamista päivittäispalveluiden asiakastapaamisiin.

Perehdytysprosessi Lounaismaan Osuuspankissa



Kuva 7. Perehdytysprosessi Lounaismaan Osuuspankissa.

5.2 Lounaismaan Osuuspankin perehdytysprosessin puutteet

Lounaismaan Osuuspankissa selvänä puutteena on, että perehdyttäjille ja perehdytettävälle ei ole erillistä tukimateriaalia. Perehdytettävän roolissa olleena olisin toivonut materiaalia, johon olisin voinut tutustua jo ennen työsuhteen alkua. Puolestaan perehdyttäjänä ollessani olisin toivonut muistilistaa perehdytysprosessin tueksi.

Suurimpana ongelmana on, että perehdytystä ei ole vastuutettu tietylle henkilölle esimiehen lisäksi. Tämä johtaa usein tilanteeseen, että perehdyttäjä perehdyttää omien töiden ohella. Tällaisessa tilanteessa usein kiire syö perehdytysprosessin laatua. Usein myös kiireen takia perehdytettävä joutuu etsimään paljon tietoa omatoimisesti ja ottamaan vastuun siitä,

että saa kaiken oleellisen tiedon. Lisäksi kun perehdyttäjiä on useita, on myös perehdyttämistapoja monia erilaisia. Tällöin tullaan usein tilanteeseen, että jokainen työskentelee käyttäen omia toimintatapojaan ja asiakkaat saattavat saada erilaista palvelua esimerkiksi palvelumaksujen osalta.

Lounaismaan Osuuspankin jokaiseen aluekonttoriin tulee monia uusia työntekijöitä loppukevästä kesätyöntekijöiksi. Perehdytysprosessin alussa on toimitusjohtajan kanssa yhteinen tuokio Skypeä välityksellä. Usein kuitenkin kesätyöntekijät eivät opi tuntemaan toisiaan kunnolla, ja saattaa olla jopa niin, että pienemmillä konttoreilla työskentelevät eivät ikinä tapaa toimitusjohtajaa, pankinjohtajaa tai esimiehiä, jotka pääsääntöisesti työskentelevät Salon konttorilla. Tämä on kuitenkin tulokkaille tärkeä asia ja auttaa heitä muodostamaan positiivista yrityskuvaa.

5.3 Perehdytysoppaan tekeminen

Idea perehdytysoppaan toteuttamisesta tuli selkeän puutteen takia, sillä Lounaismaan Osuuspankillä ei ennestään ole perehdytysopasta. Ollessani itse perehdytettävän ja perehdyttäjän roolissa koin tarvitsevani perehdytysprosessin tueksi apumateriaaleja.

Perehdytysoppaan tekeminen aloitetaan kattavien pohjatietojen keräämisestä. Työn teoriaosuus on laadittu sen pohjalta, että se tukee perehdytysoppaan tekoa ja siihen liittyviä valintoja. Hyödyksi käytetään myös Osuuspankillä ennestään olemassa olevaa perehdytysmateriaalia. Omat kokemukset niin perehdytettävän, kuin perehdyttäjän roolista ovat keskiössä.

Pohjatietoja kerättiin myös pienimuotoinen haastattelun avulla, jonka avulla selvitettiin paremmin perehdytyksen nykytilaa ja kehittämistoiveita. Haastattelu suoritettiin sähköpostin välityksellä ja se lähetettiin perehdytettävälle, perehdyttäjälle sekä esimiestä koordinoivalla esimiehelle. Haastattelun tuloksia ei tarkemmin käydä läpi, vaan tulokset ovat tukemassa omia argumentteja. Yhdessä teoriapohjan, Osuuspankillä ennestään olevan materiaalin, omien kokemusten ja haastattelun pohjalta rakennetaan perehdytysoppaan täsmällisempää sisältöä.

Perehdyttämisosas toteutetaan sähköiseen muotoon ja näin se kulkee aina työkoneella mukana. Asiakkaita kohdatessa perehdytysoppaasta voi tietoa tarkistaa vaivattomasti ja asiakkohtamiset etenevät sujuvammin. Sähköinen muoto mahdollistaa myös oppaan jatkuvan, vaivattoman päivittämisen sekä antaa mahdollisuuden perehdytettävän omille muistiinpanoille.

Perehdytysopas on lähtökohtaisesti suunnattu kassalla ja infopisteellä työskenteleville sekä päivittäispuolen myyjille. Perehdytysoppaasta on kuitenkin myös muillekin apua, sillä epäselvä päivittäispankkipalveluihin liittyvä asia on aina oppaasta helposti tarkistettavissa.

5.4 Perehdytysoppaan sisältö ja tavoitteet

Perehdytysoppaan sisältöön on rajattu oleelliset tiedot ja pyritty pitämään opas mahdollisimman tiiviinä. Oppaan sisältöä mietittäessä rakenne on pyritty pitämään selkeänä ja loogisena, jotta tarvittavat tiedot olisi löydettävissä mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. Perehdytysopasta laadittaessa on pyritty ottamaan finanssialan osaamisvaateet huomioon ja esimerkiksi myyntihenkisyys tulee oppaassa esille erilaisten myyntivinkkien myötä.

Oppaan sisältö muodostuu seuraavista kokonaisuuksista:

- organisaation strategian, toimintatapojen ja yleisen tärkeän tiedon esitleminen
- toimintaohjeet kassalle, infopisteelle sekä päivittäispankkipalveluiden asiakastapaamisiin
- myyntivinkkejä asiakaskohtaamisiin
- tietoa Osuuspankin mobiilisovelluksista
- tietoa Osuuspankin tuotteista
- käytetyimmät lomakkeet.

Perehdytysoppaan ensimmäisessä osiossa esitellään organisaation strategia sekä käydään läpi yleisimmät toimintatavat. Osion tavoitteena on, että tulokas pystyy luomaan kokonaisvaltaisen kuvan tulevasta työnantajastaan.

Seuraavaksi oppaassa on toimintaohjeet kassalle, infopisteelle sekä päivittäispankkipalveluiden asiakastapaamisiin. Toimintaohjeet on rajattu sen mukaan, että yleisimmin uutena työntekijänä aloitetaan kassalta, jonka jälkeen siirytään infopisteelle. Työsuhteen jatkuessa aloitetaan usein harjoittelu päivittäispankkipalveluiden asiakastapaamisiin. Kaikki toimintaohjeet tukevat toisiaan, ja kassalla työskentelevän on suotavaa tietää perusteet päivittäispankkipalveluista pystyäkseen kertomaan asiakkaille laaja-alaisemmin palveluista. Ohjeiden jälkeen perehdytysoppaassa käydään läpi myyntivinkkejä. Digitalisaation kehittyminen on myös huomioitu oppaassa kertomalla perustiedot Osuuspankin mobiilisovelluksista. Sujuvoittamaan arjen työtä on oppaaseen kerätty yleisimmät lomakkeet sekä puhelinnumerot.

Tavoitteena on toteuttaa kattava sähköinen käsikirja, josta on perehdyttävälle apua jo ennen varsinaisen perehdytysprosessin alkua sekä myös pe-

rehdyttämisen jälkeenkin. Perehdytysopas toimii myös muistilistana perehdyttäjälle. Perehdytysoppaan avulla pyritään yhtenäistämään työntekijöiden toimintatapoja perehdyttäjistä riippumatta. Oppaan avulla pyritään myös sujuvoittamaan tulokkaiden ensimmäisiä työpäiviä. Asiakaskohtaamisiin liittyvät mahdolliset epäselvät asiat on vaivatonta tarkistaa oppaasta. Näin tulokkaat ovat itsevarmempia, sillä tiedon pystyy helposti itse tarkistamaan sen sijaan, että joka kerta tarvitsisi pyytää apua. Perehdytysoppaan tavoitteena on myös antaa kaikille aloittaville työntekijöille samat lähtökohdat konttorista ja sen sijainnista riippumatta. Työnantajan saama etu on kustannustehokkuus sekä ajansäästö.

Sisällys

1	Tervetuloa osaksi OP Ryhmää!	3
1.1	Tietoa Osuuspankista	4
1.2	Omistaja-asiakkuus	6
1.3	OP vuonna 2020	7
2	Ohjeita kassalla työskentelyyn	8
2.1	Asiakkaan tunnistaminen	8
2.1.1	Perustietojen muutos	8
2.2	Rahatapahtumat	9
2.2.1	Laskun maksu/ tilisiirto	9
2.2.2	Laskun maksu maksupalvelun kautta	10
2.2.3	Tilisiirto omien tilien välillä	10
2.2.4	Rahan nosto	10
2.2.5	Rahan talletus tilille	11
2.2.6	Vastakirjallinen tili	11
2.2.7	Kassatiliitys (yritysassiakkaat)	11
2.3	Tilin lopetus	12
2.4	Sekit	12
2.4.1	Uuden sekin teko	12
2.4.2	Sekin lunastus	12
2.5	Valuutan vaihtaminen/ ostaminen	13
2.5.1	Valuutan vaihdon peruuttaminen	14
2.6	E-laskut ja suoramaksut	14
2.7	Maksuosoituksen lunastus	14
2.8	Lainan lyhentäminen	15
2.9	Edunvalvottavat, valtakirjat yms.	15
2.10	Dokumenttien lisääminen asiakastietoihin	15
2.10.1	Dokumentin lisääminen asiakastietoihin	15
2.10.2	Henkilöllisyystodistuksen lisääminen asiakastietoihin	16
2.11	Kassan sulkeminen	16
3	Ohjeita infopisteellä työskentelyyn	17
3.1	Kortit	17
3.1.1	Kortin tilaaminen	17
3.1.2	Kortin uusintatilaus	17
3.1.3	Uuden pinkoodin tilaaminen	18
3.1.4	Kortin luovuttaminen asiakkaalle	18
3.1.5	Lukittautuneen kortin syyt ja sen avaus	18
3.1.6	Korttisopimuksen tulostus	19
3.1.7	Yleistä korteista	19

3.2	Käyttäjätunnusten ja avainlukulistien vaihto	19
3.2.1	Käyttäjätunnusten vaihtaminen	19
3.2.2	Avainlukulistien vaihtaminen	20
3.2.3	Maksun lisävahvistuksen liittäminen	20
3.3	Ajanvarauksen tekeminen	20
3.4	Tilimuutokset	21
3.5	Tallelokerolla käynti	22
3.6	Luottotietokyselyyn ottaminen	22
3.7	Rahastot	22
3.7.1	Rahastosta lunastaminen	22
3.7.2	Merkinnän tekeminen rahastoon	23
4	Ohjeita päivittäispalveluiden asiakastapaamisiin	23
4.1	Yleistä päivittäispalveluiden asiakastapaamisista	23

4.1.1	Ajanvarauksen aluksi	23
4.1.2	Kun asiakas saapuu tapaamiseen	24
4.1.3	Ajanvarauksen loppuksi	24
4.2	Tilien avaaminen ja lopettaminen	24
4.2.1	Käyttötilin avaaminen	25
4.2.2	Tilin avaaminen alaikäiselle	25
4.2.3	Kasvutuottotilin avaaminen	26
4.2.4	ASP-tilin avaaminen	26
4.2.5	Vuokravakuustilin avaaminen	26
4.3	Verkkopalvelutunnusten avaaminen	27
4.3.1	Verkkopankkitunnusten avaaminen	27
4.4	18-vuotishuolto	28
4.5	Asiakirjasäilö ja tallelokerot	28
4.5.1	Asiakirjasäilytyksen avaaminen	28
4.5.2	Tallelokerosopimuksen avaaminen	29
4.6	Rahastot	29
4.6.1	Uuden yhdistelmärahaston avaaminen	29
4.6.2	Tiedot rahaston kehityksestä	30
4.7	Luottokortin tilaaminen	30
4.8	Alaikäisen pankkiasiat	31
4.9	Kuolinpesät	31
5	Osuuspankin mobiilipalvelut	33
5.1.1	OP Mobiili	33
5.1.2	Pivo	33
5.1.3	Uusi.op.fi	34
6	Osuuspankin tuotteiden esittely	36
6.1.1	Kultaturva	36
6.1.2	Rahastot	37
6.1.3	ASP tili	38
7	Tärkeimpiä lomakkeita ja verkkosivuja päivittäispankkipalveluissa	40
7.1.1	Omistaja-asiakkaan edut	40
7.1.2	Säästäjän laminaatti	40
7.1.3	Asp-myyntiesite	40
7.1.4	OP Demo-tunnukset	40

Kuva 8. Perehdytysoppaan sisällysluettelo.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Finanssiala kokee parhaillaan suuria muutoksia, joiden vaikutuksia ei tarkasti pystytä ennakoimaan. Toimialan muutokseen vaikuttavat teknologian lisääntyminen ja maailmanlaajuiset megatrendit. Ulkoisen toimintaympäristön muutokset ovat pakottaneet finanssilaitoksia muuttamaan organisaation rakenteita sekä toimintojaan vastaamaan entistä enemmän ympäristön vaatimuksia.

Finanssialan muutos vaikuttaa myös koko toimialan osaamisvaateisiin. Työtävät tulevat muuttumaan ja finanssialan työtehtäviltä ja työpaikoilta vaaditaan murroksen myötä täysin uudenlaisia asioita. Joustavuus ja itsensä jatkuva kehittäminen nousevat keskiöön. Uudessa työkultuurissa tarvitaan yhä enemmän vuorovaikutus- ja ryhmätaitoja, innovaatiokykyä sekä itseohjautuvuutta. Valmius reagoida asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin on tärkeä edellytys menestyäkseen finanssialalla. Työtehtävien ja osaamisvaateiden muutokset edellyttävät finanssialan toimihenkilöiltä jatkuvaa halua ja taitoa kehittää omia taitojaan. Tulevaisuudessa osaaminen on yksi organisaation kilpailueduista ja osaamisen ydin.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on tulevaisuuden finanssialalla keskeisessä roolissa, jotta uudet työtehtävät ja osaamisvaateet saadaan sujuvasti jalkautettua osaksi arkea. Muuttuvia työtapoja tulee johtaa aktiivisesti ja prosesseja tulee uudistaa vastaamaan muuttuvan toimialan tarpeita. Finanssialan muutos haastaa siis yhä enemmän myös esimiehiä sekä finanssilaitosten johtoa. Jatkuva osaamisen kehittäminen tulee mahdollistaa organisaatioissa, sillä sen avulla yksilöt rakentavat itselleen menestyksekkäitä työuria ja organisaatiot rakentavat itselleen kilpailuetua.

Perehdyttäminen on pieni, mutta kuitenkin erittäin merkittävä osa henkilöstöjohtamista. Usein perehdyttäminen ajatellaan yhdeksi henkilöhallinnon osa-alueeksi, eikä niinkään osaksi tavoitteellista henkilöstöjohtamista. Yhtenä henkilöstöjohtamisen pääalueista on johtajuus, johon kuuluu muun muassa työntekijöiden motivoiminen, innostaminen, arvioiminen, ohjaaminen sekä kehittäminen. Henkilöstöjohtamisen yksi tavoitteista onkin varmistaa työntekijöiden riittävät taidot suoriutua työtehtävistä odotetulla tavalla niin nyt kuin tulevaisuudessakin. Tulevaisuudessa organisaatioiden tulisi liittää perehdyttäminen osaksi tavoitteellista henkilöstöjohtamista.

Perehdyttäminen on usein heikoiten hoidettu henkilöstöjohtamisen osa-alue. Perehdytysprosessi usein hoidetaan epäammattimaisesti tai laiminlöydään, vaikka sen tärkeys organisaatioissa tiedetäänkin. Jotta tulevaisuudessa alalle saadaan uusia ammattilaisia, tulee perehdytystä entisestään tehostaa ja perehdytysprosessissa tulee ottaa tarvittavat osaamisvaateet

huomioon. Perusteellinen osaamistarpeiden selvittäminen ja niiden huomioon ottaminen perehdytystä suunniteltaessa takaa onnistuneen perehdytysprosessin.

Finanssiala on erittäin säänneltyä ja tarkkailtua ja viranomaistamääräykset tulee ottaa huomioon perehdytysprosessissa. On tärkeää, että myös työturvallisuus otetaan perehdytettäessä huomioon, sillä pankissa työskentelevät saattavat joutua uhkatilanteisiin asiakaskohtaamisissa. Finanssialan toimihenkilöitä koskee myös salassapitovelvollisuus, joka on syytä käydä tulokkaan kanssa heti ensimmäisenä työpäivänä läpi.

Myyntihenkisyys ja asiakaspalvelutaidot ovat keskeisiä osaamisvaateita finanssialalla. Asiakkaille tulee pystyä luomaan ylivertaisia asiakaskokemuksia sekä tarjota kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Jotta uudetkin työntekijät pystyvät tarjoamaan asiakkaille yksilöllisiä palveluita, tulee organisaation tuotteet tuntea hyvin. Tämä seikka puolestaan tulee ottaa jo perehdytysvaiheessa huomioon. Onnistuneiden asiakaskokemusten luomisen lähtökohdana on asiakkaiden odotusten ylittäminen. Jotta uudet työntekijät pystyvät luomaan ylivertaisia asiakaskokemuksia, tulee jo perehdytettäessä selvittää mitä ylivertaisten asiakaskokemusten luominen käytännössä organisaatiossa tarkoittaa. Uuden työntekijän kanssa on myös suotavaa miettiä yhdessä organisaation palveluiden ja tuotteiden konkreettisia hyötyjä asiakkaille. Onnistuneiden asiakaskokemusten luomisen pohjana on onnistunut perehdytysprosessi.

Lounaismaan Osuuspankilla ei aikaisemmin ole ollut perehdytysopasta, joten perehdytysopas on versio 1.0. Perehdytysopasta tulee pitää ajan tasalla ja päivittää vuosittain. Perehdytysoppaan tekoon käytetty aika oli rajallinen, joten sisältöä voisi kehittää entistä kattavammaksi. Esimerkiksi myyntihenkisyyttä ja ylivertaisten asiakaskokemusten luomista voisi tuoda oppaaseen lisää, sillä ne ovat keskeisessä osassa myyjien arkea Lounaismaan Osuuspankissa. Jotta myös uusista työntekijäistä saataisiin entistä parempia asiakaspalvelijoita, voisi perehdytysoppaassa olla tulevaisuudessa entistä enemmän materiaaleja myynnin tueksi. Oppaaseen voisi liittää esimerkiksi videoklippejä erilaisista myyntitilanteista. Käytännön toimintatapoja voisi myös hahmottaa kuvakaappauksien avulla.

Lounaismaan Osuuspankilla ei ole yhtä tiettyä nimettyä perehdyttäjää. Uskon, että vastuuperehdyttäjän avulla saataisiin paras mahdollinen lopputulokset perehdyttämisen osalta. Vastuuperehdyttäjä tulee valita tarkoin. Perehdyttäjän tulisi omata ainakin seuraavat piirteet: muutosvalmius, hyvä itsetunto, vuorovaikutustaidot, positiivisuus, läsnäolo perehdyttämässä sekä substanssi osaaminen. Perehdyttäjän tulee myös pystyä muokkaamaan perehdyttämistä aina kunkin perehdytettävä mukaan, sillä jokainen uusi työntekijä on aina oma persoonansa ja kaikilla on erilaiset lähtökohdat. Perehdyttäjän kanssa olisi myös hyvä käydä läpi perehdyttämisen vaiheet. Perehdyttäjän tulisi tietää mitä hänen tulee opettaa ja millä aikavälillä.

Lounaismaan Osuuspankissa perehdyttäminen on tällä hetkellä melko hyvällä tasolla, mutta perehdyttämisprosessissa olisi vielä kehittämisen varaa. Lounaismaan Osuuspankissa ei käytetä yhtä tiettyä perehdyttämismallia, mutta etenkin vierihoito- ja malliperehdyttämisen pääpiirteitä tulee perehdytysprosessissa esille. Perehdytysvaiheessa tulisi paremmin huomioida vaadittavat osaamisvaateet finanssialalla. On tärkeää, että finanssilaitoksissa ymmärretään vaadittavat osaamisvaateet ja ne ovat kaikkien tiedossa. On tärkeää, että rekrytoinnit tehdään osaamisvaateiden pohjalta ja perehdytysuunnitelma on toteutettu niin, että työssä vaadittavat taidot ja tiedot tulevat siinä esiin. Tällä hetkellä Lounaismaan Osuuspankin perehdytysprosessissa varsinaiseen työtehtävään perehdyttäminen on vallitsevassa asemassa. Perehdytysprosessiin olisi kuitenkin hyvä lisätä finanssialalla tarvittavien kyvykkyyksien valmentamista, esimerkiksi itsetunnon vahvistamista positiivisten onnistumisten kautta, muutosvalmius, yhteistyötaidot sekä ryhmän jäsenenä toimiminen. Perehdytysprosessia tulisi myös uskaltaa uudistaa vuosittaisen tarkastelun pohjalta ja mahdollisesti kehittää myös perehdytyksen aikana mahdollisten tarpeiden pohjalta.

Ollessani perehdytettävän roolissa koen, että olisin halunnut selkeämmät tavoitteet perehdytysjaksolle. Tavoitteiden asettaminen selkeyttäisi oppimista ja niin perehdyttäjän kuin perehdytettävänkin olisi helpompi seurata kehittymistä tavoitteiden pohjalta. Tavoitteet olisi hyvä käydä heti ensimmäisenä työpäivänä läpi ja mahdollisesti miettiä niitä yhdessä esimiehen, perehdytettävän sekä perehdyttäjän kanssa. Esimerkiksi kesätyöntekijöille voisi olla määriteltynä kaikille samat tavoitteet kesänajaksi. Tällä tavoin saataisiin lisättyä myyntihenkisyyttä sekä motivoitua uusia työntekijöitä entistä enemmän.

Lounaismaan Osuuspankin aluekonttoreihin tulee monia uusia työntekijöitä loppukeväältä kesätyöntekijöiksi. Perehdytysjakson alussa olisi hienoa jos voitaisiin järjestää yksi yhteinen perehdytyspäivä aluekonttoreiden kesken. Näin saataisiin hyvä startti kesälle, ja kesätyöntekijät pystyisivät tutustumaan toinen toisiinsa. Tällä hetkellä perehdytysjakson alussa on toimitusjohtajan kanssa yhteinen tuokio Skypeä välityksellä, jossa hieman opitaan tuntemaan toisiamme. Pienemmillä konttoreille, kuten Forssan konttorilla työskenteleville tämä olisi tärkeää, jotta he tutustuisivat esimiehiin, toimitusjohtajaan sekä pankinjohtajaan, jotka pääsääntöisesti työskentelevät Salon konttorilla. Näin jokainen uusi työntekijä kokisi, että hänet on huomioitu ja otettu hyvin vastaan uuteen työpaikkaansa.

Jokaisessa Osuuspankissa käytännöt ovat lähtökohtaisesti samat, mutta tavat suorittaa työtehtävät saattavat olla konttorikohtaisia, jopa työntekijäkohtaisia. Kun perehdytysopasta on kehitetty riittävän pitkälle, voisi oppaan jakaa myös muihin Osuuspankkeihin, ja näin oppaan hyödyt pystyttäisiin maksimoimaan. Oppaan pohjalta jokainen konttori voisi muokata

omanlaisen perehdytysoppaan mahdollisten käytänteiden eroavaisuuksien kannalta. Perehdytysoppaan jakaminen muihinkin Osuuspankkeihin olisi askel kohti kaikkien Osuuspankkien konttoreiden perehdyttämisen yhdistämistä tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2005). *Onnistu asiakaspalvelussa*. Helsinki: WS Bookwell Oy

Accountorhr (n.d). 7 tapaa, joilla henkilöstön osaamisen kehittäminen lisää kilpailukykyä. Haettu 21.02.2018 osoitteesta <https://www.accountorhr.fi/2016/02/26/7-tapaa-joilla-henkiloston-osaamisen-kehittaminen-lisaa-kilpailukyky/>

Ahvenainen, P., Gyling, J. & Leino, S. (2017) *Viiden tähden asiakaskokemus*. 1. painos. Viro: Meedia Zone OU

Aktia (2017). Aktia Pankki Oyj Käytännösäännöt. Haettu 15.03.2018 osoitteesta https://www.aktia.com/documents/10560/657378/2017_uppförande-kod_A5_FI_offentlig.pdf/5dcc77d1-7e9b-4ac0-a60f-aa3358bef938

Ekonomit (n.d.) Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. Haettu 21.03.2018 osoitteesta <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>

Elbit (2017). Perehdytys. Rekrytoivan esimiehen haasteet uuden työntekijän perehdyttämisessä. Haettu 12.3.2018 osoitteesta <https://www.elbit.fi/fi/blogi/perehdytys/esimiehen-haasteet/>

Etelä-Hämeen Osuuspankki (2018). Finanssialan muutoksesta- Näkymät tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Avoin luento 10.01.2018, Hämeen ammattikorkeakoulu

Etera (n.d.)Perehdyttämisen hyvät käytännöt. Haettu 13.11.2017 osoitteesta http://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Tyokalupakki/Perehdyttaminen/Yritysten_perehdytysohjelma.pdf

Finanssiala (2012). Finanssialan kyvykkyydet 2020- luotaus tulevaisuuteen- raportti. Haettu 15.01.2018 osoitteesta http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf

Finanssiala (n.d) Muuttuva työ finanssialalla- tutkimus. Haettu 15.01.2018 osoitteesta www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf

Finanssiala (2017). Pankit merkittäviä kansantaloudelle. Haettu 10.01.2018 osoitteesta <http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/pankit-ja-rahoitus>

Finanssiala (2009). Pankkisalaisuusohje 2009. Haettu 15.03.2018 osoitteesta <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Pankkisalaisuusohjeet.pdf>

Finanssivalvonta (2016). Palveluntarjoajan velvollisuudet säästö- ja sijoitustuotteita tarjottaessa. Haettu 15.03.2018 osoitteesta www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssi-asiakas/Asiakkaansuoja/Osapuolet/Palveluntarjoaja/Pages/Default.aspx

Finanssivalvonta (2017). Tietoa Finanssivalvonnasta. Haettu 09.01.2018 osoitteesta www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Tehtavat/Pages/Default.aspx

Geier, S. (2011). *Perehdytyskansiosta jatkuvaan perehdyttämisprosessiin*. Pro gradu-tutkielma. Viestinnän tutkinto-ohjelma. Jyväskylän Yliopisto. Haettu 21.11.2017 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27122/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-2011060710959.pdf?sequence=1>

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki*. Helsinki: Talentum pro

Hokkanen, M. (2000). *Henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaatiomuutoksessa. Case: Kotkon Seudun Osuuspankki*. Pro gradu-tutkielma. Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Haettu 21.03.2018 osoitteesta <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/35761/nbnfi-fe201003041463.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Hokkanen, S., Mäkelä T. & Taatila V. (2008). *Alan johtajaksi*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Honkanen, H. (2007). *Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy

Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Häyhä, H. (2014). *Määräaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen haastaviin asiakaspalvelutehtäviin*. Pro gradu-tutkielma. Organisaatiot ja johtaminen. Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma. Aalto-yliopisto. Haettu 23.01.2018 osoitteesta http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/14533/hse_ethesis_14533.pdf

Johanna Salmia (n.d.) Oppivaorganisaatio. Haettu 26.02.2018 osoitteesta <https://sites.google.com/site/yhteisollisyys/home/oppiva-organisaatio>

Juuti, P. (2015). *Johda henkilöstö asiakastyytyväisyyteen*. Jyväskylä: PS-kustannus

Kallio, E. (2008). *Uusien työntekijöiden perehdytysprosessin arviointi ja kehittäminen*. Pro gradu-tutkielma. Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma. Vaasan yliopisto. Haettu 22.1.2018 osoitteesta <https://www.tritonia.fi/download/gradu/2989>

Kangas, P & Hämäläinen, J. (2007). *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus

- Kauhanen, J. (2004). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 5.-6. painos. Vantaa: Dark Oy
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. (2003). *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Helsinki: Talentum Media Oy
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Oy Yliopistokustannus
- Kurvinen, S. & Niinimaa, N. (2013). *Myyntihenkisyyden lisääminen*. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Haettu 12.03.2018 osoitteesta www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66223/Kurvinen_Sanna%20ja%20Niinimaa_Anna-Leena.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Laine, P. (2008). *Myyntin anatomia. Anna asiakkaan ostaa*. Helsinki: Talentum Media Oy
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334. Haettu 27.11.2017 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>
- Leadway (2015). Älä tuhoa hyvää rekrytointia huonolla perehdytyksellä. Haettu 12.03.2018 osoitteesta <http://leadway.fi/ala-ryssi-rekrytointia-huonolla-perehdytyksella/>
- Lepistö, I. *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. 2. painos. Helsinki: Alfabox Oy
- Leppänen, E. *Asiakaslähtöinen myynti*. Helsinki: Yrityskirjat Oy
- Löytänä, J. & Korkiakoski K. (2014). *Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha*. Viro: Print Best
- Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Nummela, S. (2010). *Perehdyttämällä tulosta? Perehdytysprosessien vaikuttavuus yksilön näkökulmasta*. Pro gradu- tutkielma. Kauppatieteiden tutkinto- ohjelma. Vaasa yliopisto. Haettu 20.11.2017 osoitteesta <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/3884/Perehdyttämällä+tulosta%3F+Perehdytysprosessin+vaikuttavuus+yksilön+näkökulmasta>
- Ojanen, M. (2010). *Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Arjen taktiikkaa myyntiin*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy

OpiTietosuoja.fi. Perehdytysprosessi. Haettu 20.11.2017 osoitteesta <https://opitietosuoja.fi/index.php/fi/aloitus/johdanto/54-tyokalupakki/perehdyttaminen/45-perehdytysprosessi>

Op- Media (2017.) Perehdyttämällä parempiin tuloksiin. Haettu 26.2.2018 osoitteesta <https://op.media/yrittyselama/Yrittajyyys/Perehdyttamalla-parempiin-tuloksiin-30628fcf7fba47dca985509212e4c0cf>

OP (n.d.) OP Lounaismaa- Tervetuloa asioimaan. Haettu 21.03.2018 osoitteesta <https://uusi.op.fi/web/op-lounaismaa/pankin-esittely>

OP (n.d.) Tietoa Osuuspankeista. Haettu 21.03.2018 osoitteesta <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/osuuspankit/osuuspankkien-esittely>

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. (2012). *Myy enemmän- Myy paremmin*. 8. painos. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy

Sydänmaanlakka, P. (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Espoo: Pertec Consulting Oy

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykös organisaatio*. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Teräväinen, T. (2015). *Osaamisen johtaminen ja kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Pro gradu- tutkielma. Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Haettu 11.01.2018 osoitteesta <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/117720/Teravainen%20pro%20gradu.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työnjohtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Työturvallisuuskeskus (1992). *Perehdyttämisen kehittäminen*. Mikkeli: Länsi- Savo Oy

Työturvallisuuslaki 2001/55. Haettu 27.11.2017 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>

TTS Työtutka (2012). Työssäoppijan perehdyttäminen. Haettu 13.11.2017 osoitteesta <https://perehdyttaminen.wordpress.com/perehdyttaminen/perehdyttamisen-tavoitteet/>

TTK (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus. Haettu 28.11.2017 osoitteesta https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Työturvallisuuskeskus TTK (2009). Työhön perehdyttäminen ja opastus- ennakoivaa tyosuojelua. Haettu 26.02.2018 osoitteesta <http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Tyosuhde/Työelämän%20kehittäminen/Työhön%20perehdyttämisen%202009%20TTK.pdf>

Työturvallisuuslaki 2002/ 738. Haettu 27.11.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 3. painos Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Vilkka, H.& Airaksinen, T. (2003). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Virtuaaliammattikorkeakoulu (2006). Monimuotoinen/toiminnallinen opinnäytetyö. Haettu 21.03.2018 osoitteesta <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

Österberg, M. (2005). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Edita Publishing Oy

