

---

**PEREHDYTTÄMINEN PAIKALLISPANKISSA**  
Perehdyttäjän opas



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalous

Visamäki, 5.6.2013

Elina Ormala



VISAMÄKI  
Liiketalous  
Rahoitus- ja laskentatoimi

---

<b>Tekijä</b>	Elina Ormala	<b>Vuosi</b> 2013
<b>Työn nimi</b>	Perehdyttäminen paikallispankissa Perehdyttäjän opas	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia perehdyttämisen nykytilaa paikallispankissa. Työn tavoitteena oli selvittää perehdyttämisprosessiin mahdollisesti sisältyvät ongelmat sekä ennestään hyvin toimivat ratkaisut. Tavoitteena oli saada aikaiseksi paikallispankin kaikille konttoreille yhtenäinen ja toimiva perehdyttäjän opas.

Työn teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämisprosessia yleisellä tasolla ja paikallispankissa. Tutkimusongelmana oli selvittää, mitä eri vaiheita perehdyttämisprosessiin kuuluu ja mitä kyseiset vaiheet sisältävät. Teorian avulla muodostettiin käsitys siitä mitä on hyvä perehdyttäminen ja mitä sillä voidaan saavuttaa.

Tutkimus toteutettiin keväällä 2013 kvalitatiivisena tutkimuksena haastattelukysymysten avulla. Haastattelukysymykset lähetettiin sähköpostin välityksellä paikallispankin uusimmille työntekijöille. Otanta koski yhteensä yhdeksää henkilöä, joista neljä vastasi kysymyksiin määräaikaan mennessä.

Tutkimuksessa selvisi, että perehdyttämisessä oli suuria eroja eri konttoreiden kesken. Yhdessä tapauksessa prosessi vaikutti jo ennestään toimivan lähes teoriaosuuden osoittamalla hyvällä tavalla. Muissa tapauksissa sen sijaan oli kaikissa vielä selkeästi jotakin parannettavaa. Kukaan tutkimukseen osallistuneista ei pitänyt perehdyttämisprosessiaan täysin epäonnistuneena, mutta selkeämpää perehdyttämistä olisi kaivattu. Paikallispankissa tulisikin jatkossa enemmän kiinnittää huomiota siihen missä tilanteessa uusi työntekijä aloittaa, jotta miehitys on riittävä. Lisäksi jokaisella uudella työntekijällä tulisi jatkossa olla selkeästi oma perehdyttäjä, josta konttoreissa olisi sovittu jo hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää.

**Avainsanat** Paikallispankki, ammatillinen kasvu, palveluasiantuntija, perehdyttäminen

**Sivut** 30 s. + liitteet 5 s.

Visamäki  
Degree Programme in Business Economics

---

<b>Author</b>	Elina Ormala	<b>Year</b> 2013
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Orientation in the local bank Mentor's guide	

---

**ABSTRACT**

The aim of this thesis was to study the present stage of the new employee orientation in a local bank. The goal was to point the possible challenges of the orientation process and to identify the best practices which already are in use. The main target was to create a manual for new employee orientation which could be used in all local bank units.


The theory presents the process of new employee orientation in general and specifically at the bank sector. The study target was to identify, what are the different steps of the orientation process and what these steps include. Within the theory a picture of a well done orientation process was drawn and the benefits of such a process became visible.

The survey was made in the spring term 2013 as a qualitative interview. The questionnaire was sent by e-mail to the recently recruited personnel of the local bank. The entire number of respondents was nine, of which four answered by the deadline.

The results of this study show that there are big differences between the units. In one of the cases the process already was almost identical to the ideal orientation process shown by the theory. On the other hand, the rest of the cases showed that there were several things to improve. None of the respondents found their orientation process completely unsuccessful, but all of them wished for a better mentoring. At the future this local bank should pay a lot more attention into the recruitment process' timing so that there would be enough personnel to handle the orientation process properly. In addition, every new employee should get a named mentor, who would take care of his orientation. This should be done in time before the arrival of the new employee.

**Keywords** Local bank, professional growth, service expert, orientation

**Pages** 30 p. + appendices 5 p.



---

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet.....	1
1.2 Toimeksiantajan esittely sekä työelämänyhteys.....	2
2 AMMATILLINEN KASVU.....	3
2.1 Työurien muutokset.....	3
2.2 Yksilön halu kasvaa ja kehittyä työssään.....	3
2.3 Kasvuprosessi.....	5
2.4 Palveluasiantuntija.....	6
2.4.1 Tradenomiopiskelijasta palveluasiantuntijaksi.....	6
2.4.2 Ammatillinen kasvu paikallispankissa.....	7
3 PEREHDYTTÄMINEN.....	8
3.1 Perehdyttämisen hyödyt.....	8
3.2 Perehdyttämisprosessin vaiheet.....	10
3.2.1 Perehdytyksen suunnittelu.....	11
3.2.2 Prosessin vastuu ja osallistujat.....	11
3.2.3 Perehdytyksen toteutus.....	12
3.3 Yksilön huomioiminen perehdyttämisessä.....	13
3.4 Perehdyttäminen paikallispankissa teoriatasolla.....	14
3.4.1 Vastuu ja suunnittelu.....	15
3.4.2 Perehdytyksen toteutus.....	16
4 TUTKIMUSOSA.....	17
4.1 Tutkimusmenetelmät.....	17
4.2 Tutkimuksen kulku.....	18
5 TULOSTEN ANALYSOINTI.....	19
5.1 Perehdyttämisprosessin vaiheet.....	20
5.1.1 Kokemukset ja niiden vaikutus motivaatioon.....	24
5.2 Tulosten yhteenveto.....	25
POHDINTA.....	27
LÄHTEET.....	29
Liite 1	Haastattelukysymykset ja lähete
Liite 2	Perehdyttäjän opas

## JOHDANTO

Petri Koskinen kirjoittaa artikkelissaan Älä heitä aloittelijaa kylmään veteen perehdyttämisen tärkeydestä. Hän muistuttaa siitä kuinka usein uusi työntekijä vain heitetään kylmään veteen, vaikka jo työlainsäädännössäkin määrätään, että työntekijällä on oikeus kunnolliseen perehdytykseen. (Koskinen 2009.) Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (TyösopimusL 2:1 §.)

Perehdyttäminen ei siis ole ainoastaan työnantajaa ja -tekijää auttava prosessi, vaan myös lain määräämä velvoite työnantajalle. Artikkelissaan Koskinen pohtii muun muassa sitä kuinka hyvästä perehdyttämisestä hyötyvät molemmat osapuolet ja mitä perehdyttämisessä tulisi huomioida. (Koskinen 2009.) Helposti voidaankin kuvitella, että monelta työnantajalta edellä mainittu lainkohta on jäänyt huomaamatta eikä perehdyttämiseen kiinnitetä riittävästi huomiota.

### 1.1 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Tämän työn tarkoituksena on tutkia perehdyttämisprosessia, sen eri vaiheita ja sitä mitä yleensä on hyvä perehdyttäminen. Toimeksiantajayritykseen on viime aikoina palkattu paljon uusia työntekijöitä ja rekrytointeja on käynnissä lähes jatkuvasti jollakin yrityksen toimialueista. Tästä syystä perehdyttämistä yrityksessä tarvitaan paljon ja prosessin toivotaan olevan mahdollisimman sujuva. Toimeksiantajan sisäinen ohjeistus aiheeseen liittyen on jo ennestään melko kattava. Toiveena onkin vielä saada selkeä ja käytännönläheinen ohjeistus helpottamaan sekä kehittämään prosessia ennestään. Työssä esiintyviä keskeisiä käsitteitä ovat ammatillinen kasvu, palveluasiantuntija sekä perehdyttäminen.

Tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on selvittää kuinka perehdyttämisprosessi nykyisin paikallispankissa toimii. Ongelman ratkaisemiseksi pyritään haastattelujen avulla selvittämään prosessin kulkua sekä sen toimivuutta. Tämän ymmärtämiseksi taustateoriassa tutkitaan myös ammatillista kasvua ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tulosten pohjalta tavoitteena on löytää ratkaisuja perehdyttämisprosessissa nykyisin mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin, sekä kehittämään prosessia ennestään sujuvammaksi. Tavoitteena on luoda paikallispankin kaikille konttoreille yhtenäinen, selkeä ja ytimekäs ohjeistus avuksi perehdyttämisprosessiin. Ohjeistus tullaan esittämään tämän työn liitteenä.

Pääongelma:

Kuinka perehdytysprosessi paikallispankissa nykyisin toimii?

Alaongelmat:

Mitä vaiheita kasvuun/perehdyttämiseen tällä hetkellä sisältyy?

Miten perehdyttävät ovat kokeneet kyseiset vaiheet?

Mikä on vaiheiden ajallinen kesto ja onko se sopiva?

Mitä parannettavaa prosessissa on?

## 1.2 Toimeksiantajan esittely sekä työelämänyhteys

Työn toimeksiantajana on kotimainen pankki. Oma työelämänyhteyteni toimeksiantajaan on saanut alkunsa maaliskuussa 2010, jolloin aloitin tradenomiopintoihin vaadittavan harjoittelun kyseisessä yrityksessä. Harjoittelujakson jälkeen olen jatkanut toimeksiantajalla palveluasiantuntijan tehtävissä. Kesäkaudet olen toiminut täysipäiväisenä kesätyöntekijänä ja muulloin osa-aikaisena opiskelujen ohessa.

## 2 AMMATILLINEN KASVU

Ammatillista kasvua ovat kaikki työntekijän osaamiseen ja pätevyyteen vaikuttavat tekijät. Aina kun työntekijä kehittyi uudella tai vanhalla työhön liittyvällä osa-alueella, kutsutaan tätä ammatilliseksi kasvuksi. Seuraavissa luvuissa pyritään selvittämään ammatillisen kasvun merkitystä työntekijälle, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä itse prosessin eri vaiheita.

### 2.1 Työurien muutokset

Ammattitaidon säilyttämiseksi tämän päivän työntekijältä vaaditaan lähes aina jatkuvaa oppimista ja kouluttautumista. Työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito ovatkin olennainen osa nykyisten yritysten menestystä ja osaavista työntekijöistä saatetaan käydä kovaa kilpailua yritysten välillä.

Monivuotinen kokemus tietyltä alalta ei kuitenkaan yksistään takaa työntekijän ammattitaitoa tai yrityksen menestystä tulevaisuudessa; työhön sisältyy nykyisin paljon muutoksia ja esimerkiksi teknologian nopea kehittyminen vaikuttaa monilla aloilla ratkaisevasti työympäristöön, -tapoihin ja -tottumuksiin. Kehityksen myötä vanha tieto ja osaaminen saattaa muuttua merkityksettömäksi ja työn jatkumisen kannalta olennaista on työntekijän jatkuva kehittyminen ammatissaan. Lisäksi tämän päivän työsuhteet harvoin kestävät läpi elämän ja työntekijä saattaa joutua vaihtamaan työpaikkaa tai ammattia jopa useita kertoja työuransa aikana. Työmarkkinoilla onkin usein kova kilpailu ja työntekijän on itse pidettävä huolta osaamisestaan sekä ammattitaidostaan. (Ruohotie 1998, 58–60.)

### 2.2 Yksilön halu kasvaa ja kehittyä työssään

Työntekijän haluun kehittyä ammatissaan vaikuttavat useat eri tekijät, keskeisimpänä hänen oma motivaationsa. Motivaatioon puolestaan vaikuttavat mm. työtehtävät, mahdolliset palkankorotukset ja ylennykset, työn tärkeys omassa elämässä sekä työhön sitoutuminen. Lisäksi vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet kuten joustavuus, stressin sietokyky sekä elämän hallinta. Myös yrityksen toiminnalla ja odotuksilla on suuri merkitys työntekijän motivaatioon ammatillisen kasvun suhteen. Mikäli yrityksessä vallitseva ilmapiiri kannustaa kouluttautumaan ja kehittymään lisää ja esimiehet tukevat ajatusta, vaikuttaa tämä väistämättä myös yksilön haluun kehittyä ammatissaan. (Ruohotie 1998, 63.)

Jotta ammatillista kasvua voisi tapahtua, on motivaation säilyminen äärimmäisen tärkeää. Haasteita kohdatessaan työntekijä oppii parhaiten ja myös mielenkiinto oppimista kohtaan säilyy yllä. Yksilö kokee oppimisen ja kehittymisen tärkeäksi työn kannalta. Työskentelyn muuttuessa rutiininomaiseksi, työ menettää merkitystään yksilön elämässä ja myös motivaatio työtä kohtaan heikkenee. Haasteellinen ja vaihteleva työ vaikuttaakin positiivisesti kasvumotivaatioon, verrattuna yksitoikkoiseen työhön. (Ruohotie 1998, 64–65.)

Anni Erkko kirjoittaa Kauppalehdessä julkaistussa artikkelissaan työn tehokkuudesta ja työntekijän motivaatiosta omaa työtään kohtaan. Artikkelin taustalla on Saku Tuomisen ja Pekka Pohjakallion 925-hanke, sekä heidän hankkeeseen pohjautuen julkaisema kirjansa. Hankkeen tarkoituksena on ollut muotoilla toimistotyöläisen viikko uudelleen ja antaa vinkkejä työskentelyn tehostamiseen sekä työnnön kasvattamiseen. Artikkelissaan Erkko nostaa esiin muun muassa sen että työn kuva on suurelta osin muuttunut suorittavasta työstä ajattelutyöhön. Tämä puolestaan johtaa siihen, ettei ajattelutyö ole sidottu tiettyyn aikaan tai paikkaan, vaan työntekijän olisi mahdollista rytmittää työskentelyään enemmän itse. (Erkko 2012,8.)

Ajattelutyön seurauksena on entistäkin vaikeampaa erottaa työ- ja vapaa-aikaa toisistaan. Tehokkaan ajattelutyön suorittamiseksi olisi ihmisten huolehdittava aivoistaan niin työ-, kuin vapaa-ajallakin. Usein ajattelemme, että työntekijä joka ei pidä lounastaukoa on tehokas. Silti riittävä nukkuminen ja syöminen vaikuttavat työtehoon. Edelleen monella työpaikalla tarkastellaan pääosin vain työssäoloaikaa, kun järkevämpää ja tehokkaampaa olisi tarkastella työn tuloksia. Tässä tapauksessa ei huomioida työntekijän vapaa-ajalla käyttämää aikaa työn ajattelulle, mutta toisaalta hänelle taas saatetaan maksaa tehottomasta työskentelystä, kunhan vain on läsnä työpaikalla. Tämän kaltainen työn mittaaminen harvemmin edistää työn tehokkuutta tai työntekijän motivaatiota. (Erkko 2012, 8.)

Hyvän työkuultuurin osa-alueiksi artikkelissa on lueteltu merkitys, roolit, työtavat, ilo, sekä elämä. Merkityksellä tarkoitetaan sitä, että ihmisten on koettava sekä oma, että yrityksen toiminta merkitykselliseksi. Työpaikan yhteinen missio, visio ja arvot ovat oltava kaikille selvät. Näillä on selkeä vaikutus työntekijän motivaatioon. Menestyksen kannalta olennaista puolestaan on hallinnan ja aikaansaamisen tunne. Tämä on mahdollista, kun jokainen tietää ja tuntee oman roolinsa ja saa vapauden hoitaa omat tehtävänsä. Myös työtapoihin tulee kiinnittää huomiota. Esimerkiksi turhat palaverit on karsittava pois ja pidettävillä palavereilla tulee aina olla selkeä tavoite. Työtilojen on vastattava tarpeita, jotta työntekijät pystyvät keskittymään työpaikallaan. Sähköpostien määrään ja pituuteen kannattaa kiinnittää huomiota, samoin kuin turhan raportoinnin karsimiseen. (Erkko 2012, 8.)



Yksi hyvän työkuulttuurin piirteistä on ilo, joka syntyy yhteisöllisyydestä, aikaansaamisesta ja kehittymisestä. Selkeät roolit ja tavoitteet vaikuttavat myös työskentelyn iloon positiivisesti. Viimeisimpänä hyvän työkuulttuurin osa-alueista Erkko mainitsee elämän. Koska työn ja arjen välistä rajaa voi nykyisin olla hankala erottaa, tulee tämä huomioida työajoissa. Mikäli töitä hoitaa vapaa-ajalla, tulisi myös vapaa-ajan asioita voida hoitaa työaikana. On yrityksen etu, että työntekijä pitää huolen omasta kehostaan ja mielestään, mutta hyvä esimies huomaa ja auttaa silloinkin kun alainen on uupunut. (Erkko 2012, 8.)

### 2.3 Kasvuprosessi

Ihanteellisissa tapauksissa yksilön ammatillinen kasvu ja kehittyminen työssä jatkuvat koko hänen työuransa ajan, jolloin hän kokee uransa joko nousevaksi tai vähintään laajenevaksi. Käytännössä tällainen tilanne on kuitenkin melko harvinainen. Lähes aina ammatillisen kasvun prosessi katkeaa jossakin vaiheessa, työtehtävien muuttuessa rutiininomaiseksi. Rutiineista päästäkseen ja ammatillisen kasvun varmistamiseksi voidaan kuitenkin miettiä eri keinoja. Esimerkiksi työtehtävien tai vastuualueiden muutoksilla, sekä yksilön vaikutusmahdollisuuksilla ja kannustavuudella voidaan irtaantua rutiineista ja käynnistää uudelleen ammatillisen kasvun prosessi. Toisinaan prosessi saattaa käynnistyä myös tahattomasti, esimerkiksi organisaation rakenteiden muutosten tai teknologian kehityksen myötä. Näissä tapauksissa työntekijän kyky arvioida omaa työtään ja oppia tekemästään työstä, auttavat huomattavasti sopeutumisessa muutoksiin. Myös uskallus ottaa kohtuullisia riskejä ja itseluottamus auttavat yksilöä muutosten keskellä. (Ruohotie 1998, 69.)

Prosessin alussa yksilö alkaa miettiä valintojaan sekä vaihtoehtoja uransa suhteen. Tässä vaiheessa ohjaajan, esimerkiksi opettajan tai esimiehen, kannustuksella ja palautteella on suuri merkitys yksilön päätöksiin. Ensimmäisessä vaiheessa yksilö arvioi itseään ja alkaa etsiä uusia vaihtoehtoja sekä mahdollisuuksia kouluttautumisensa tai uransa suhteen. Mikäli hän tässä vaiheessa onnistuu muodostamaan itselleen selkeän ammatillisen kuvan, helpottaa se huomattavasti valintojen tekemistä ja kehitystä. Seuraavassa vaiheessa yksilö lähtee kokeilemaan uusia asioita, ensimmäisen vaiheen lopputulosten mukaisesti. Esimerkiksi opiskelija voi koulussa valita jonkin tavallisesta poikkeavan kurssin tai työntekijä lähteä uuteen tai erikoistuvaan koulutukseen. Tämän kokeilun tuloksena yksilö päättää joko palata vanhaan, jolloin kasvuprosessi katkeaa tai vaihtoehtoisesti siirtyä uuteen, jolloin kasvuprosessin on mahdollista jatkaa. (Ruohotie 1998, 67,70.)

Yksilön päätyessä kokeilun seurauksena siirtyä uuteen, päästään prosessin viimeiseen vaiheeseen. Tässä vaiheessa yksilön epävarmuus kykyjään ja osaamistaan kohtaan saattaa kasvaa, jolloin henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suuri merkitys. Esimerkiksi hyvästä itseluottamuksesta on suuri apu, eikä uuden opettelijan lannistu virheistä, vaan ennemminkin ottaa niistä opikseen. Oppimisen myötä luottamus jälleen kasvaa, mikä osaltaan lisää tulevienkin kasvuprosessien todennäköisyyttä. (Ruohotie 1998, 67.)

### 2.4 Palveluasiantuntija

Palveluasiantuntija nimikkeellä paikallispankissa työskentelevät käytännössä kaikki päivittäisasiain ja lainapuolen toimihenkilöt. Muilla nimikkeillä työskenteleviä ovat mm. konttorin- ja pankinjohtajat, sijoituspäälliköt sekä rahoitusjohtajat. He ovat kuitenkin pienempi kuin palveluasiantuntijoiden joukko ja pääsääntöisesti heidän toiminta-alueensa, konttorinjohtajia lukuun ottamatta, kattaa useampia konttoreita.

Tässä työssä keskitytään kuitenkin palveluasiantuntijoiden toimenkuvaan, lähinnä päivittäisasiain parissa. Palveluasiantuntijalla tässä työssä tarkoitetaan päivittäisasiain ja kassapalveluiden itsenäisesti hallitsevaa toimihenkilöä.

#### 2.4.1 Tradenomiopiskelijasta palveluasiantuntijaksi

Uuden opiskelijan aloittaessa opintonsa, on hänen kohtalaisen varhaisessa vaiheessa tehtävä valintansa pääaineesta ja sivuaineista, esimerkiksi tilintarkastuksen ja rahoituksen välillä. Ensimmäisenä tehdyt valinnat eivät kuitenkaan ole täysin sitovia ja opiskelija voi muuttaa valintojaan useamman kerran opiskelujen aikana. Opiskeluaika onkin selkeää ammatillisen kasvuprosessin aikaa, jolloin opiskelija joutuu useasti miettimään vaihtoehtoja, omaa ammatillista suuntautumistaan sekä tulevaa työuraansa.

Koulussa käydyt kurssit eivät kuitenkaan vielä itsessään tee opiskelijasta ammattilaista tietylle alalle. Vaikka opiskelija olisi keskittynyt käymään rahoituksen kurseja ja valmistautunut pankkialaa varten, ei hän ilman käytännön kokemusta juuri osaa toimia itse työssä. Eri pankkien käyttämissä järjestelmissä, tuotteissa ja toimintatavoissa voi olla suuriakin eroja. Lisäksi olennainen osa pankissa työskentelyä on asiakaspalvelua, jota on mahdotonta oppia koulun penkiltä käsin. Parhaiten opiskelija oppiikin pankissa työskentelyn taidon käytännön kautta eli harjoittelun aikana.

Koulutus ei siis ole tae osaamisesta ja harjoittelijan tai tradenomin aloittaessa työnsä pankissa, on työnantajan puolesta varsin tärkeää huolehtia hänen perehdyttämisestään uuteen rooliin, heti alusta alkaen. Tähän aiheeseen liittyen palaan vielä myöhemmin perehdyttämisestä kertovassa luvussa.

### 2.4.2 Ammatillinen kasvu paikallispankissa

Pääsääntöisesti harjoittelija aloittaa työnsä paikallispankissa päivittäisasiain parissa. Kassalla työskennellessään hän kohtaa paljon asiakkaita ja tutustuu päivittäiseen raha-asioiden hoitoon, kuten ottoihin/panoihin, tilisiirtoihin, verkkopankkiin, maksukortteihin jne. Tarkoituksena on hoitaa asiakkaiden jokapäiväiset, arkiset asiat ja muussa tapauksessa ohjata asiakas neuvottelupuolelle tai varata hänelle sinne aika. Harjoittelujakson päättyessä ja hallitessaan päivittäisasiain periaatteet ja toimintatavat on hän kehittänyt palveluasiantuntijaksi.

Seuraavassa vaiheessa työntekijällä yleensä on mahdollisuus kehittyä lisää ja osittain siirtyä uusille osa-alueille. Useimmiten hän alkaa tutustua lainapuolen asioihin. Lainan myöntö- ja hoitoperiaatteista keskustellaan esimiehen (tai muun perehdyttäjän) kanssa ja mahdollisuuksien mukaan työntekijä osallistuu muiden työntekijöiden ja asiakkaiden välillä käytäviin lainaneuvotteluihin. Lisäksi osallistuminen pankkien yhteisiin koulutuksiin on olennainen osa kehittymistä ja oppimista.

Omien kiinnostuksen kohteiden, muiden työntekijöiden osaamisen, työnantajan toiveiden ja paikallispankkien yhteisten koulutusten sekä kurssien puitteissa, työntekijä voi opiskella ja erikoistua tiettyihin pankin tarjoamien palveluiden osa-alueisiin. Näitä eri osa-alueita ovat esimerkiksi yritys- tai maatalousasiakkuudet, sijoittaja- ja rahastoasiakkuudet tai varainhoito, jossa työntekijä hoitaa varakkaiden asiakkaiden asioita kokonaisuutena.

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on yksi olennaisimpia asioita uuden työntekijän palkkaamisessa yritykseen. Yleensä uudessa työssä tai toimessa aloittavan motivaatio ja halu oppia on korkea ja hyvällä perehdyttämällä työntekijä saadaankin sitoutumaan tehtäväänsä pitkäksi aikaa. Vastakohtana tähän on puolestaan epäonnistunut perehdyttäminen, joka pahimmillaan johtaa motivaation heikkenemiseen ja lyhyisiin työsuhteisiin. (Österberg 2009, 101; Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus, ja Sandberg 2007, 157.) Esimiesten tulee investoida uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, mikäli henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Hanna Rajalahden Talouselämälle kirjoittamassa artikkelissa Paras investointi työntekijään, on hyvin nostettu esiin työnopastuksen eli perehdyttämisen tärkeyttä. Hän muistuttaa, ettei työ neuvo tekijäänsä, vaan jokaisella on oikeus työnopastukseen, jonka lisäksi se on osoitus yksilön kunnioittamisesta. (Rajalahti 2000.)

Perehdyttämisprosessi tarvitsee jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Yritysten tulisi kustannusten sijaan huomioida perehdyttämisprosessi investoinniksi, jolle pitäisi antaa aikaa ja aikataulusta olisi parasta sopia jo etukäteen. Esimerkiksi Nokiassa on jo huomattu, ettei perehdytys ole ainoastaan sitouttamista, vaan se on myös osa laatujärjestelmää. Henkilöstön tieto ja osaaminen yrityksen toiminnassa, on lähtökohtana laadun tuottamiselle. Ainoastaan perehdyttämällä huolellisesti uudet työntekijät toimeensa, voidaan varmistua henkilöstön tietämisestä. (Rajalahti 2000.) Perehdyttäminen kokonaisuutena on laaja-alainen prosessi, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Tässä luvussa käsitellään muun muassa sitä mitä on hyvä perehdyttäminen ja mitä vaiheita prosessi sisältää.

#### 3.1 Perehdyttämisen hyödyt

Huolellisesta ja hyvin suunnitellusta perehdyttämisestä hyötyvät kaikki osapuolet: yritys, uusi työntekijä sekä koko työyhteisö. Uusi työntekijä sisäistää nopeammin työtehtävänsä ja tekee vähemmän virheitä, joiden korjaaminen vie aikaa myös muilta työntekijöiltä. Huolellisella perehdyttämällä työnantaja osoittaa myös kiinnostuksensa uutta työntekijää ja hänen osaamistaan kohtaan. Uuden työntekijän tuntiessa olonsa arvostetuksi ja turvalliseksi, oppii hän nopeammin ja oikein sekä säilyttää paremmin motivaationsa. Näin ollen hän sopeutuu nopeammin työyhteisöönsä, jonka työilmapiirillä ja yhdessä tekemisellä on myös äärimmäisen suuri merkitys koko yrityksen menestyksen kannalta. (Österberg 2009, 111; Honkaniemi ym. 2007, 155–162.)

Perehdyttämistä ei tulisi ajatella ainoastaan uuden työntekijän ja hänen oppimisensa kannalta, vaan myös yritys voi hyötyä uuden henkilön erilaisista toiminta- tai ajattelutavoista. Seuraavassa kuviossa on selkeästi esitetty huolellisen perehdytyksen hyödyt sekä organisaatiolle, että uudelle työntekijälle:

Organisaatio hyötyy:

<u>toimintatavat lujittuvat</u>	▶	<u>tuottavuus ja palvelu paranevat</u>
<u>virheiden ja väärin toimintatapojen riski pienenee</u>	▶	<u>vähemmän virheitä ja työtaturmia</u>
<u>myöhemmin tarvittavan ohjauksen määrä vähenee</u>	▶	<u>esimiehelle jää enemmän aikaa</u>
<u>yhteistyö vahvistuu</u>	▶	<u>ylläpitää hyvää ilmapiiriä</u>
<u>henkilöt sitoutuvat työtehtäviin, yhteisöön ja organisaatioon</u>	▶	<u>vaihtuvuus vähenee</u>
<u>yrityksen myönteinen kuva vahvistuu</u>	▶	<u>tuo kilpailuetua</u>
<u>uudella ihmisellä voi olla uusia ja raikkaita ideoita, joita ei olla huomattu aiemmin ajatella</u>	▶	<u>kehittyminen ja uudistuminen mahdollistuvat</u>

Uusi työntekijä hyötyy:

<u>työtehtävät, toimintatavat ja työskentelykulttuuri sisäistyvät nopeasti</u>	▶	<u>epävarmuus vähenee, sitoutuminen mahdollistuu</u>
<u>odotettu suoritustaso saavutetaan nopeammin</u>	▶	<u>tuottavuus ja palvelu paranevat</u>
<u>odotukset selkiytyvät</u>	▶	<u>tukee motivaatiota</u>
<u>osaaminen lisääntyy</u>	▶	<u>ammatti-identiteettivahvistuu</u>

Kaavio 1 Perehdyttämisen hyödyt organisaatiolle sekä uudelle työntekijälle

(Honkaniemi ym. 2007, 155.)

Hyvällä perehdyttämällä saavutetaan kiistatta hyviä tuloksia josta kaikki osapuolet hyötyvät. Päinvastaisessa tapauksessa johtaa perehdyttämisen epäonnistuminen puolestaan uuden työntekijän lähtöön yrityksestä ja lyhyeen työsuhteeseen. Erään elektroniikkateollisuuden alihankkijayrityksen viimeinen linja pakkaa yrityksen valmistamat osat kuplamuoviin. Linjan esimies pani nuoren tulokkaan heti ensimmäisenä päivänä muiden joukkoon leikkaamaan kuplamuovia ja pakkaamaan. Parin viikon päästä nuorukainen erosi; eihän hän ollut tullut leikkaamaan muovia vaan ottamaan osaa Suomen elektroniikkaklusterin maailmanmenestykseen! (Rajalahti 2000.)

Tämä artikkelissa kerrottu esimerkki kertoo karulla tavallaan siitä mihin huono perehdyttäminen voi johtaa sekä sen tosiasian, että tällaista tosiaan tapahtuu. Esimerkin kertonut valmennuskonsultti Irma Lepistö vakuuttaa, että tarina on tosi. Hän kertoo myös, että jatkuvan tuloshakuisen kiireen keskellä, työnopastus jää yrityksessä jalkoihin. (Rajalahti 2000.)

### 3.2 Perehdyttämisen vaiheet

Kokonaisuudessaan perehdyttämisen prosessi on pitkälinen ja laaja prosessi, joka voidaan jaksoittaa tai jakaa eri osa-alueisiin. Lepistö muistuttaa että oppimisprosessi alkaa jo työhaastattelussa, jolloin työntekijän edustaja ensimmäistä kertaa kertoo hakijalle yrityksestä ja tarjolla olevasta tehtävästä. Seuraavassa vaiheessa, ensimmäisenä työpäivänä, täytyy olla selvillä kuka ottaa työntekijän vastaan ja kuinka häntä kohdellaan. Ensimmäisten viikkojen aikana yrityksen täytyy varmistaa, että uusi työntekijä tietää yrityksen, sen tuotteet ja palvelut, organisaation ja oman roolinsa, paikkansa ja tehtävänsä yrityksessä. Nokia Networksin toiminnankehitysyksikön vetäjä Jaripekka Turtiainen kertoo, että heillä opastus on jaettu ennen työn alkua annettavaan informaatioon, ensimmäisen kuukauden aikana järjestettäviin yleisiin koulutustilaisuuksiin sekä seuraavien muutamien kuukausien aikana osaamista kehittäviin koulutusjaksoihin. (Rajalahti, 2000.) Seuraavissa luvuissa tutustutaan tarkemmin yleisellä tasolla perehdyttämisen eri vaiheisiin ja siihen, mitä asioita hyvän prosessin eri vaiheiden tulisi sisältää.

#### 3.2.1 Perehdytyksen suunnittelu

Ennen varsinaista perehdyttämistä ja edes uuden työntekijän palkkaamista, yritykselle tulisi laatia perehdytys suunnitelma. Pääsääntöisesti perehdytys suunnitelman laatii yrityksen henkilöstövastaava, vaikka hän harvoin on sopivin henkilö vastaamaan itse perehdytyksestä. On myös huomioitava, että perehdytys suunnitelma ei välttämättä kokonaisuudessaan toimi kaikissa tapauksissa. Kertaalleen huolella laadittu suunnitelma toimii silti hyvänä pohjana ja on muokattavissa muutosten ja tilanteiden mukaan. (Österberg 2009, 104.)

Nykyisin monien yritysten rekrytointiprosesseissa teettämistä soveltuvuustutkimuksista saatua tietoa työntekijästä kannattaa käyttää hyväksi myös perehdytyksen suunnittelussa. Sundvik (2006, 176.) suosittelee kirjassaan yrityksiä hyödyntämään soveltuvuustutkimusten tuloksia perehdytyksessä. Olemassa olevan perehdytysuunnitelman muokkaaminen henkilökohtaisen soveltuvuustutkimuksen tulosten valossa, ei hänen mukaansa vie aikaa kuin noin 15–30 minuuttia. Yleensä tämä sujuu parhaiten esimieheltä yksinään, vaikka harvemmin muiden prosessissa mukana olevien henkilöiden läsnäolostakaan haittaa on. Lisäksi perehdytettävän kanssa käytävän aloituskeskustelun pohjalta voidaan muodostaa täysin yksilöllinen perehdytysuunnitelma, jonka Sundvik (2006, 180.) toteaa huomanneensa hyväksi molempien osapuolien sitoutumisen kannalta. Kun perehdytettävän kehittyminen ja tavoitteet on tarkkaan määritelty ja aikataulutettu, on niiden toteutumista myös helppo seurata.

### 3.2.2 Prosessin vastuu ja osallistujat

Yrityksessä tulee olla jokin järjestelmä uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi. Valmennuskonsultti Irma Lepistön mukaan perehdyttäminen on tiimityötä, jossa parasta olisi kun varsinainen työhön opastaja olisi organisaatiossa lähellä uutta työntekijää, kun taas yrityskulttuurista kertominen on esimiehen tehtävä. (Rajalahti, 2000.) Useimmiten paras henkilö vastaamaan itse perehdytyksestä, on perehdytettävän lähin esimies. Esimies puolestaan voi valita varsinaiseksi perehdyttäjäksi jonkun työntekijöistä. Varsinaista perehdyttäjää valittaessa on kuitenkin tärkeää huomioida, että hänen tulee olla itse halukas ja motivoitunut perehdytykseen. Useimmiten hyvä valinta perehdyttäjäksi on viimeisimpänä aloittanut työntekijä. Hänellä on vielä tuoreessa muistissa omat kokemuksensa perehdytyksestä ja hän osaa paremmin huomioida uuden työntekijän tarvitseman tiedon, kuin yrityksen palveluksessa jo pitkään ollut työntekijä. (Österberg 2009, 105.) Esimerkiksi Nokian yksiköissä perehdyttämiseen osallistuvat henkilöstöhallinto, linjaesimies ja tiimistä valittu tutor. Käytännönasioista, kuten työpöytien ja tuolien paikoilleen huolehtimisesta puolestaan vastaa sihteeri. (Rajalahti 2000.) Toimii perehdyttäjänä kuka tahansa, tulee hänet valita tehtävänsä hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Perehdyttäjän on hyvä etukäteen käydä esimiehensä kanssa läpi asiat, joista hän perehdytettävälle kertoo ja mitä opettaa. (Österberg 2009, 104–108.)

### 3.2.3 Perehdytyksen toteutus

Varsinainen perehdyttäminen alkaa uuden työntekijän aloittaessa työpaikassa. Ensimmäisenä esimiehen tulisi käydä perehdytettävän kanssa keskustelu, jossa työntekijälle kerrotaan työpaikan pelisäännöistä ja käytännön asioista. Samoin käydään läpi työntekijän toimenkuva, odotukset ja aikataulu mihin mennessä mitäkin olisi tavoitteena saavuttaa. Perehdytettävälle on hyvin tärkeää, että hän on tietoinen omasta roolistaan ja tuntee saavansa tarvitsemansa avun uudessa toimessaan. (Österberg 2009, 102.)

Seuraavassa vaiheessa työntekijä tutustuu joko kirjalliseen ohjeistukseen käytännön työstä tai siirtyy perehdyttäjän rinnalle seuraamaan varsinaisia asiakaspalvelutilanteita. Sovitun ajan kuluttua tai perehdytettävän kokiessa olevansa valmis, vaihtaa hän paikkaa perehdyttäjänsä kanssa. Perehdytettävä hoitaa varsinaiset asiakaspalvelutilanteet, perehdyttäjän seuratussa vierestä ja ollessa hänen tukena heti tarvittaessa. (Sunvik 2006, 176.) Tähän vaiheeseen sisältyy paljon yksilöllisiä eroja, joita käsitellään erikseen tarkemmin vasta seuraavassa luvussa.

On äärimmäisen tärkeää, että siirtyessään tekemään käytännön työtä, perehdytettävää ei missään vaiheessa jätetä yksin. Näin hän voi kokea olonsa turvalliseksi ja pystyy paremmin keskittymään itse työhön ja omaan oppimiseensa. Vaikka tämä veisikin arvokasta työaikaa perehdyttäjältä, oppii uusi työntekijä näin nopeammin suoriutumaan itsenäisesti häneltä odotettavista toimista. Menetetyn työtunnin saadaan sitä nopeammin takaisin, mitä nopeammin uusi työntekijä sisäistää roolinsa ja on valmis itsenäisesti lisäämään oman työpanoksensa yrityksen menestymisen saavuttamiseksi. Perehdytettävän hallitessa asiakaspalvelutilanteet, voi perehdyttävä siirtyä hänen rinnaltaan takaisin omiin toimiinsa ja perehdytettävä jatkaa työtään itsenäisesti. Tässäkin vaiheessa on kuitenkin tärkeää, että perehdytettävä tietää saavansa tarvittaessa apua ja että hänellä on tiedossaan keneltä sitä voi pyytää. (Österberg 2009, 111.)



Perehdyttävän ja itse perehdytysprosessin kannalta olennaista on prosessin seuraaminen ja palautteen antaminen. Esimiehen olisikin hyvä varata aikaa keskustelulle uuden työntekijän kanssa esimerkiksi yhden tai kahden kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta. Keskustelussa tulisi käydä läpi työntekijän kokemukset ja odotusten täyttyminen. Kuinka hän kokee onnistuneensa ja mitä hän kenties olisi toivonut lisää tai tehtävän toisin perehdytysprosessissa? Samoin esimies voi kertoa, missä hänen mielestään työntekijä on onnistunut ja missä mahdollisesti olisi parannettavaa. On tärkeää että työntekijä tuntee edelleen roolinsa tärkeäksi ja työnsä merkitykselliseksi. Tämä sitouttaa hänet entistä paremmin työpaikkaansa ja ylläpitää motivaatiota. Lisäksi keskustelusta voidaan saada arvokkaita vinkkejä ja ideoita tulevia perehdytysprosesseja ajatellen. (Honkaniemi ym. 2007, 162; Österberg 2009, 108.) Myös Nokiasa on huomattu, että prosessin ylläpitäminen ja uudistaminen on äärimmäisen tärkeää. Tästä johtuen tulokkailta ja perehdyttäjiltä kerätään arviointeja järjestelmästä, jotta perehdyttämisen työkalut eivät pääse ruostumaan. (Rajalahti 2000.)

### 3.3 Yksilön huomioiminen perehdyttämisessä

Aivan kuin kaikessa muussakin, myös perehdyttävissä voi henkilöinä olla suuria eroja. Oppimistavat ja tuleva toimenkuva vaikuttavat suurelta osin siihen, millainen perehdytysprosessi on tilanteeseen juuri se sopivin.

Tulevalla työsuhteella on suuri merkitys erityisesti prosessin pituuden suhteen. Jos uusi työntekijä on palkattu ainoastaan kausiapulaiseksi esimerkiksi kesätyöntekijäksi, on työsuhde lyhyt eikä perehdytykselle yleensä silloin ole niin paljon aikaa. Tämä näkyy myös kausiapulaisen toimenkuvassa ja työn laajuudessa. Luonnollisesti näissä tapauksissa oppimistavoitteet eivät ole niin korkeat ja laajat, kuin perehdyttäessä uutta henkilöä vakituiseen työsuhteeseen. (Österberg 2009, 102.) Laajakaistakaapeliverkkojen ja multimediaopetuksen teknologiaa valmistavassa Telestessä perehdyttämiselle on oma tapansa eri työntekijäryhmille. Vakinaisessa työsuhteessa aloittavalle pyritään mahdollisuuksien mukaan tiimissä osoittamaan mentori, joka opastaa yrityksen tapoihin ja työntekoon. Kesätyöntekijöille taas kerrotaan yrityksestä kesän alussa ja kauden lopussa kokemuksia puretaan. Telestellä pidetään tärkeänä työnantajaimagon luomista lähiaikoina alalle valmistuvien mieleen. Omat eronsa perehdyttämiseen tuo myös tuleva toimenkuva: työntekijöiden ja toimihenkilöiden perehdyttämistä on painotettu eri tavalla. Siinä missä toimihenkilöitä kiinnostaa omien tehtäviensä lisäksi asiakkaat ja markkinat, ovat työntekijät puolestaan kiinnostuneita siitä mihin tuotteeseen heidän työnsä liittyy ja minkä tyyppisiä työvälineitä he käyttävät. (Rajalahti 2000.)

On tärkeää huomioida uuden työntekijän aikaisempi työkokemus. Yleensä nuoren henkilön työkokemus on vielä melko vähäistä varsinkin verrattaessa iäkkäämpään henkilöön, joka on kerinnyt työskentelemään mahdollisesti jo monissa eri työpaikoissa. Tietysti olennaista on se miltä alalta työkokemusta on kertynyt. Saman alan työkokemusta omaavan henkilön tiedot ja taidot ovat valmiiksi jo hyvät ja perehdytyksessä onkin kiinnitettävä enemmän huomiota työ- ja toimipaikkakohtaisiin asioihin. Jos uudella työntekijällä puolestaan on edessään aivan uusi ala, täytyy hänen kanssaan tarkasti käydä läpi kaikki itse työhön ja toimenkuvaan liittyvät asiat. (Österberg 2009, 103–104.)

Nykyisin monet yritykset teettävät rekrytoinnin yhteydessä erilaisia soveltuvuustutkimuksia tai -arvioita työnhakijoille. Näistä tutkimuksista saatu tieto työntekijästä; muun muassa työskentely- ja toimintatavat sekä motivaatio, on arvokasta ja hyödyllistä myös suunniteltaessa tulevaa perehdytysprosessia. Siinä missä ujo ja hiljaisempi henkilö yleensä haluaa rauhassa seurata sivusta ja ajan kanssa tutustua perehdytysmateriaaliin, sosiaalinen henkilö puolestaan haluaa nopeasti osallistua ja kyselee sekä keskustelee. Toiset oppivat nopeammin lukemalla ja sivusta seuraamalla, kun toiset taas tekemällä ja keskittymällä käytäntöön. (Honkaniemi ym. 2007, 156; Sundvik 2006, 176.)

### 3.4 Perehdyttäminen paikallispankissa teoriatasolla

Perehdyttämisen tavoitteena paikallispankissa on, että harjoittelija oppii työskentelemään uudessa ympäristössä sekä oppii työnsä ja tehtävänsä. Lisäksi perehdytyksellä pyritään säilyttämään sekä kasvattamaan motivaatiota. Onnistuneen perehdytyksen myötä harjoittelijalle kehittyy positiivinen asenne työhönsä, organisaatioon sekä työkavereihin. Näin hän kokee alusta asti itsensä arvostetuksi ja sitoutuu pankin tavoitteisiin.

#### 3.4.1 Vastuu ja suunnittelu

Perehdyttämisprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa paikallispankki pyrkii muun muassa turvaamaan toiminnan laadun, luomaan myönteisen asenteen, auttaa mahdollisimman tehokkaasti saamaan kiinni työtehtävistä ja tarjoamaan onnistumisen mahdollisuuden sekä antamaan kokonaiskuvan organisaatiosta ja työn liittymisestä siihen.

Perehdyttämisen päävastuu paikallispankissa on aina lähimmällä esimiehellä. Esimies voi halutessaan valita avukseen perehdyttäjän ja muutoinkin kaikkien työkavereiden olisi hyvä olla mukana prosessissa, jotta harjoittelija saa heti alussa tutustua eri töiden osajiin. Perehdyttämisen tulisikin olla koko työyksikön yhteinen oppimistapahtuma, johon kaikki yhteisön jäsenet osallistuvat.



### 3.4.2 Perehdytyksen toteutus

Varsinainen perehdytys alkaa heti harjoittelijan ensimmäisestä työpäivästä. Ensimmäisen päivän merkitys tulokkaalle onkin äärimmäisen tärkeä, sillä silloin hänen mieleensä muodostuu heti kuva työpaikan tunnelmista ja ilmapiiristä. Nämä kuvat säilyvätkin mielessä pitkään ja vaikuttavat suurelta osin tulokkaan motivaatioon ja mielipiteeseen uudesta työpaikasta.

Perehdyttäjän kannattaa pitää laadittu perehdyttämissuunnitelma mielessään ja lähellä koko prosessin ajan. Siihen voidaan heti alussa kirjata läpi käytävät asiat sekä siitä on helppo seurata prosessin etenemistä. Ennalta laadittua suunnitelmaa onkin hyvä tarkentaa heti harjoittelijan tullessa uuteen työpaikkaansa. Lisäksi esimiehen on tärkeää muistaa erilaiset arviointi-, palaute- ja kehityskeskustelut, joita uuden työntekijän kanssa tulisi käydä säännöllisesti heti työsuhteen alussa.

Pankilla on perehdytyksessä apunaan myös sähköisessä oppimisverkossa olevia kursseja jotka on suunniteltu tukemaan prosessia. Harjoittelijalle onkin hyvä heti perehdytyksen alkuvaiheessa järjestää aikaa jotta hän voi rauhassa, itsenäisesti opiskella ja käydä läpi näitä kursseja. Kursseja on myös suunniteltu käytäväksi läpi koko prosessin ajan, joten kaikkia ei ole tarkoitus opiskella aivan ensimmäisinä työpäivinä, vaan aikaa näihin tulisi varata myös myöhemmissä vaiheissa.

## 4 TUTKIMUSOSA

Tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on selvittää kuinka perehdyttämisprosessi paikallispankissa toimii ja toteutuu. Tarkoituksena on tutkia perehdyttämisen nykytilaa, löytää ja ratkaista prosessiin mahdollisesti sisältyvät ongelmat, sekä parantaa prosessia ennestään. Perehdyttämisprosessin toimivuuden kautta pyritään saamaan käsitys muun muassa siitä, kuinka perehdytettävät ovat prosessin kokeneet ja sitoutuvatko he perehdyttämisen aikana uuteen työnantajaansa, sekä palveluasiantuntijan tehtäviinsä. Tavoitteena on tutkimustulosten pohjalta luoda paikallispankille lyhyt ja ytimekäs perehdyttäjän opas, avuksi uuden työntekijän perehdyttämiseen. Perehdyttäjän opas esitetään tämän työn liitteenä.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 157). Koska perehdyttämisen nykytilasta paikallispankissa ei juuri ole tietoa, kuten ei myöskään varsinaisia ongelmia, valikoitui kvalitatiivinen tutkimus käytettäväksi menetelmäksi. Ennako-oletuksia prosessin toimivuudesta ei juuri ole, joten varsinaiset kehittämiskohteet/-toimet selviävät vasta tutkimuksen ja haastatteluiden myötä. Mahdollisten ongelmien lisäksi tavoitteena on myös löytää prosessista ennestään hyvin toimivia ratkaisuja, joita tulevaisuudessa voitaisiin hyödyntää ja ottaa yleisesti käyttöön kaikissa pankin konttoreissa.

Kvalitatiivista tutkimusta tekemällä pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä, sekä ymmärtämään sitä. Tarkoituksena on huomioida tutkittavien henkilöiden kokemuksia ja näkökulmia, mukaan lukien heidän ajatuksiaan ja tunteitaan aiheeseen liittyen. (Hirsjärvi & Huttunen, 1995, 174.) Haastatteluissa halutaankin saada rehellisiä ja aitoja mielipiteitä, realistisen kuvan muodostamiseksi perehdyttämisprosessista. Koska tunteilla on suuri merkitys siihen kuinka ihminen asioita ja tapahtumia kokee, pyritään tutkimuksen kohdehenkilöiltä saamaan vastauksia myös tuntemuksiin liittyvillä kysymyksillä yksittäisistä tapahtumista tai koko prosessista. Tuntemuksiin liittyvillä kokemuksilla on kuitenkin suuri merkitys työntekijän motivaation ja sitoutumisen kannalta. Toiveena haastatteluissa on saada melko vapaamuotoisia vastauksia, sekä henkilökohtaisia mielipiteitä.

## 4.2 Tutkimuksen kulku

Olenainen osa tutkimusta on paikallispankin työntekijöille tehtävä kysely, joka esitetään tämän työn liitteenä. Taustateorian pohjalta on saatu käsitys siitä mitä yleisesti hyvä perehdyttäminen on ja mitä vaiheita prosessi sisältää. Haastattelukysymykset muodostetaan aiemmin esitetyn teorian pohjalta ja kysymyksillä pyritään saamaan vastauksia siihen mitä vaiheita perehdyttämiseen tällä hetkellä sisältyy, mikä on niiden ajallinen kesto ja kuinka perehdyttävät ovat nämä vaiheet kokeneet. Keskeisimpänä tavoitteena kyselyssä on selvittää, kuinka perehdyttämisprosessi kokonaisuudessaan pankissa nykyisin toimii.

Kyselyn toteuttamisen vaihtoehtoina voitaisiin pitää joko kasvatusten käytäviä henkilökohtaisia haastatteluita, tai kirjallisesti tehtävää kyselyä, jolloin haastateltavat myös vastaavat kysymyksiin kirjallisesti. Kasvatusten tapahtuvilla haastatteluilla saataisiin todennäköisesti kattavampia vastauksia ja olisi mahdollista esittää myös tarkentavia kysymyksiä. Tässä tapauksessa vastauksia myös suurella todennäköisyydellä saataisiin kaikilta haastateltavilta. Kirjallisesti tehtävällä kyselyllä puolestaan on mahdollisuus tavoittaa useampia kohderyhmän henkilöitä. Koska tutkittavan pankin toimialue on maantieteellisesti melko laaja ja konttoreiden välimatkat pitkiä, olisi mahdotonta haastatella kaikkia kohderyhmään kuuluvia työntekijöitä kasvatusten. Riskeinä kirjallisesti suoritettaville kyselyille voitaneen pitää epäselviä tai vaillinaisia vastauksia, sekä kokonaan kyselyyn vastaamatta jättämisistä.

Koska tutkimus koskee koko paikallispankkia, päätettiin kysely järjestää kirjallisesti ja jakelu toteuttaa sähköpostin välityksellä. Lisäksi kirjallisesti toteutettavalla kyselyllä kohderyhmästä saadaan riittävän suuri, eivätkä tutkimustulokset koske ainoastaan paikallispankin tiettyjä konttoreita tai alueita. Kyselyn tavoitteena on saada vastauksia työntekijöiltä, joilla työsuhteen alkuvaiheet ovat vielä hyvin muistissa. Tästä syystä kysely suoritetaan kaikille paikallispankissa viimeisen vuoden sisällä aloittaneille työntekijöille, riippumatta heidän aikaisemmasta koulutuksestaan tai työkokemuksestaan. Näin pyritään osaltaan selvittämään yksilön huomioimista perehdyttämisessä. Koska otanta koskee lähes kaikkia paikallispankin konttoreita, saattavat vastaukset poiketa suurestikin toisistaan. Tämän huomioiden tarkoituksena onkin löytää myös ennestään hyvin toimivia ratkaisuja, joista tulevaisuudessa kaikki konttorit hyötyisivät.

## 5 TULOSTEN ANALYSOINTI

Haastattelukysymykset lähetettiin lopulta vuoden 2012 aikana ja sen jälkeen aloittaneille työntekijöille. Näin ollen kyselyn saajia oli yhteensä yhdeksän henkilöä ja otanta koski lähes kaikkia pankin konttoreita. Kysymyksiin vastanneita ja sen määräaikaan mennessä palauttaneita oli yhteensä neljä henkilöä. Kaikki vastanneet työskentelevät eri konttoreissa ja heidän työhistoriansa vaihtelee. Osalla oli ollut aikaisempaa pankkialan kokemusta, osalla taas ei. Myös aiemmassa koulutuksessa oli hieman eroja, mukana oli muun muassa lukion ja/tai ammattikorkeakoulun käyneitä. Kaikki vastanneet olivat hakeneet hieman erilaisiin tehtäviin; osan hakiessa harjoittelupaikkaa opintojaan varten, hakivat toiset taas vakinaiseen työsuhteeseen. Mukana oli niin päivittäisasiain, kuin neuvotteluvoimienkin työntekijöitä. Haettavasta paikasta riippumatta, kaikkien vastanneiden työsuhteet ovat jatkuneet/jatkuvat edelleen, myös harjoittelujakson jälkeen.

Lähetettyihin haastattelukyselyihin (9) nähden vastausten määrä (4) oli melko odotettu. Kireästä aikataulusta johtuen vastausaikaa annettiin ainoastaan yksi viikko, jossa arkipyhän takia vastaajilla oli yksi ylimääräinen vapaapäivä töistä, eivätkä he näin ollen voineet käyttää kyseistä päivää vastaamiseen. Lisäksi kyselyn saaneiden joukossa oli ilmeisesti henkilöitä, jotka eivät olleet tavoitettavissa esimerkiksi lomien tai osa-aikaisuuden takia.

Koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman totuudenmukaisia vastauksia, oli tärkeää että perehdyttämisprosessi olisi vastaajilla vielä kohtalaisen hyvin muistissa. Tästä johtuen otantaa olisi ollut turha laajentaa, joissakin vastauksissa yksityiskohtien muistaminen vaikutti jo nyt olevan hieman hankalaa. Lisäksi tutkimusmenetelmän huomioon ottaen, tutkittavien henkilöiden määrä oli mielestäni sopiva. Vähäisistä vastauksista huolimatta, kerätty aineisto oli laadukasta ja annetut vastaukset kattavia.

Vastauksia läpi käydessäni havaitsin kaipaavani vastauksia joihinkin lisäkysymyksiin, joita en ollut ymmärtänyt kyselyssä kysyä. Tämä osaltaan hankaloitti joidenkin vastausten käsittelyä ja olisi mahdollisesti ollut vältettävissä, mikäli haastattelut olisi toteutettu kasvotusten. Lisäksi vastauksia olisi todennäköisesti saatu lähes sama määrä kasvotusten haastatteleamalla, mutta toisaalta, siinä tapauksessa vastauksia ei olisi tullut yhtä laajalta rintamalta.

## 5.1 Perehdyttämisen prosessin vaiheet

Puolet vastanneista oli käynyt jo rekrytoinnin yhteydessä soveltuvuuskokeessa. Täysin yhtenäistä linjaa sille ei löytynyt, kuka kokeessa oli käynyt ja kuka ei. Osaltaan tähän ilmeisesti on vaikuttanut ainakin haetun toimenkuvan laatu ja se, onko kyseessä ollut määräaikainen vai vakituinen paikka. Riippumatta siitä mitä itse rekrytointiin on kuulunut, kertoivat kaikki vastanneet käyneensä työnsä aluksi esimiehensä kanssa keskustelun. Keskustelussa on selvitetty muun muassa työpaikan pelisäännöt, sekä molemminpuoliset odotukset työskentelyn suhteen. Eräs vastaajista kertoi, että molemminpuolisia odotuksia käytiin lävitse jo rekrytoinnin yhteydessä, haastatteluvaiheessa. Tutkimukseen osallistuneet pitivät kaikki, esimiehen kanssa käytyä keskustelua hyödyllisenä.

Koin keskustelun todella hyödylliseksi, koska on hyvä tietää mitä minulta odotetaan ja miten työpaikalla yleisesti toimitaan.

Oli hyödyllinen, mutta tämän keskustelun olisi voinut käydä vielä uudestaan esimerkiksi ensimmäisen tai toisen kuukauden jälkeen, jolloin termit ja asiat olivat jo selkeämmät.

Kaikki kyselyyn osallistuneet ovat aloittaneet itse työskentelyn seuraamalla aluksi muiden työntekijöiden työskentelyä. Tämän lisäksi, he ovat hieman vaihtelevasti tutustuneet erilaisiin kirjallisiin tieto- ja koulutusmateriaaleihin, sekä suorittaneet kurseja työntekijöille tarkoitetussa sähköisessä oppimisympäristössä. Sähköiseen oppimisympäristöön toimihenkilöt pääsevät työkoneilla, omia tunnuksia käyttäen, jossa heillä on mahdollisuus tehdä ja osallistua erilaisille kursseille. Esimerkiksi uusille työntekijöille löytyy heille tarkoitetut omat perehdyttämiseen liittyvät kurssinsa. Kaikille vastaajille oli annettu aikaa kurssien käymiseen, joko varaamalla kalenteriin aikaa opiskelua varten tai vaihtoehtoisesti he opiskelivat asiakaspalvelun lomassa. Kaikkien mielestä aikaa oli ollut riittävästi sähköisessä oppimisympäristössä opiskeluun. Puolet vastaajista oli kokenut käymänsä kurssit hyödyllisiksi ja toinen puoli taas piti kurseja liian teoreettisina tai kokivat oppivansa paremmin käytännön kautta. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että alussa sähköisen oppimisympäristön kurseja ja itsenäistä työskentelyä oli jopa liikaa. Hänestä osa oppimisympäristön kursseista olisi ollut hyödyllisempää jakaa vasta hieman myöhemmin käytäväksi.



Muiden henkilöiden työskentelyn seuraamiseen käytetty aika, ennen itse asiakaspalveluun siirtymistä, vaihteli hieman vastaajasta riippuen. Keskimäärin tutkimukseen osallistujat olivat seuranneet vierestä toisten työskentelyä kolme päivää. Eroa oli lähinnä siinä aloittivatko he päivittäisasiain parissa kassalla, vai neuvottelupuolella. Neuvottelupuolella seuraamiseen käytetty aika oli pääosin pidempi, noin 10 päivää. Eräs vastaajista tosin poikkesi selkeästi muista seuraamalla neuvottelupuolella ainoastaan kolme päivää, jonka jälkeen siirtyi jo käymään itse neuvottelija.

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että aika sivusta seuraamiseen oli pääosin sopiva. Tähänkin poikkeuksena oikeastaan vastaaja, joka oli neuvottelupuolella seurannut vain kolme päivää. Vaikka hän osaltaan tunsikin olevansa valmis asiakkaiden kohtaamiseen, oli aika sivusta seuraamiseen hänen mielestään liian lyhyt. Lähinnä kyseinen vastaaja olisi kaivannut lisää tietoa hänen toimenkuvaansa liittyvistä tuotteista, jotka eivät hänelle ennestään olleet tuttuja. Lisäksi toinen vastaaja oli sitä mieltä, ettei aika aivan kaikkiin tehtäviin ollut riittävä. Uutta asiaa tuli paljon ja hän oli ymmärtäväinen sen suhteen, ettei aivan kaikkea voi oppia etukäteen. Silti esimerkiksi puheluiden vastaanottaminen jo muutaman päivän jälkeen tuntui hankalalta, koska joka asiasta piti vielä kysyä neuvoa muilta. Eräs vastaajista puolestaan kommentoi, että sivusta olisi voinut seurata kauemminkin, mutta toisaalta koki mahdollisesti oppineensa paremmin itse tehdessään.

Asiakaspalvelun aloittamisessa ja perehdyttäjän siirtyessä rinnalle seuraamaan työskentelyä, oli jonkin verran eroja vastaajien kesken. Yksi päivittäisasiain parissa, kassalla aloittanut, vastaaja kertoi perehdyttäjän seuranneen hänen työskentelyään noin kymmenen päivää.

Siirtyessäni asiakaspalveluun perehdyttäjäni oli täysin käytettävissäni ja vierellä vielä pitkän aikaa, joten vaikka tuntui epävarmalta, pystyin koko ajan kysymään.

Hänen mielestään seuraamiseen käytetty aika oli riittävä ja vaikka hän ei ensimmäistä kertaa yksin jäädessään oloaan tuntenutkaan täysin varmaksi, tiesi hän kuitenkin pärjäävänsä. Epävarmuuden aiheutti valtava tietomäärä, joka piti osata. Silti hän koki ja tunsikin saaneensa aina tarvittaessa apua perehdyttäjältään tai muilta työntekijöiltä. Toinenkin vastaaja muisteli ja arvioi perehdyttäjän seuranneen hänen työntekoaan noin kymmenen päivän ajan. Myös hän oli sitä mieltä, että kyseinen aika oli riittävä, vaikei ensimmäistä kertaa yksin jäädessään vielä oloaan kovin varmaksi tuntenutkaan.

Oikeastaan kaikki vastaajat kertoivat, etteivät tunteneet oloansa varmaksi jäädessään ensimmäistä kertaa yksin ja kaikkien kohdalla kyse oli valtavasta tiedon määrästä ja lähinnä sen puutteesta. Toisaalta, kaikki tuntuivat ajattelevan että parhaiten oppii juuri itse tekemällä. Vaikka eräs vastaajista kertoi perehdyttäjän seuranneen vierestä 14 päivää, ei hänkään tuntenut oloaan sen varmemmaksi, kuin vähemmän aikaa perehdyttäjän aktiivisen tarkkailun alla olleet. Hän kuitenkin sai apua aina sitä tarvitessaan, myös perehdyttäjän siirryttyä pois vierestä. Suurin ero muihin kyselyyn osallistuneisiin nähden oli vastaajalla, joka kertoi kassalla perehdyttäjän seuranneen hänen työskentelyään ainoastaan kolme päivää. Työn ja aikaisemman työkokemuksen huomioiden hän kuitenkin oli tyytyväinen kyseiseen aikaan ja kertoi oppineensa riittävästi kassan käsittelyä, ennen yksin jäämistään. Neuvottelupuolella aloittaessaan, kyseinen vastaaja kertoi, ettei hänellä ollut lainkaan perehdyttäjää seuraamassa työskentelyä. Koska hän ei osannut sellaista lainkaan odottaakaan, ei hän perehdyttäjää seuraamaan myös kaivannut.

Aika nopeasti työskentelin jo itsenäisesti. Mielestäni liiankin nopeasti, sillä olisin toivonut enemmän että kollegan kanssa olisi ensimmäiset viikot tehty yhdessä neuvotteluja ja käyty läpi esimerkiksi mikä meni huonosti ja mikä hyvin, ja missä on parantamisen varaa ym.

Avun saaminen toisinaan tuotti hankaluuksia, koska muut työntekijät saattoivat kaikki olla varattuja samaan aikaan.

Mutta aina kun aikaa jollakin minulle oli, sain parhaimman avun.

Oman perehdyttäjän suhteen vastaukset poikkesivat melko suuresti toisistaan. Yksi vastanneista kertoi hänellä olleen oma perehdyttäjä koko prosessin ajan ja hän oli kokenut perehdytyksensä erittäin onnistuneeksi. Apua sai aina tarvittaessa ja hän koki olonsa turvalliseksi, koska perehdyttäjä oli riittävän pitkään läsnä ja auttamassa.

Erityisesti pidin siitä, että minulla oli oma henkilö perehdyttämässä ja käytettävissäni koko ajan.

Vastaaja joka kertoi, ettei hänellä lainkaan ollut perehdyttäjää, olisi puolestaan kaivannut enemmän seurantaa ja palautetta. Aiemmasta pankkialan kokemuksesta huolimatta, uudet toimintatavat ja tuotteet olivat vieraita ja henkilökohtaista perehdyttämistä olisi kaivattu enemmän. Lopuilla vastaajista perehdyttäjiä oli ollut useampia, joka ainakin osittain oli johtunut työntekijöiden kesälomista. Tämä oli koettu sekä hyvänä, että huonona asiana.

Perehdyttäjän vaihtuminen oli mielestäni ihan positiivinen asia siinä mielessä, että oppi erilaisia työtapoja. Haittapuolena kuitenkin se, ettei kukaan oikein ottanut vetovastuuta perehdytyksestä.

Perehdyttäjien vaihtuminen johtui kesälomista. Perehdyttäjien vaihtumisessa oli hyviä ja huonoja puolia. Hyvää oli se, kun sai erilaisia vinkkejä. Huono puoli oli se, kun kaikki toimivat hieman erilailla, jolloin seuraaminen oli vaikeampaa.

#### 5.1.1 Kokemukset ja niiden vaikutus motivaatioon

Perehdytettävien kokemukset ja niiden vaikutus työmotivaatioon prosessin aikana vaihtelivat jonkin verran vastaajasta riippuen. Kaikki vastaajat kertoivat tunteneensa olonsa tervetulleiksi heti ensimmäisten työpäivien aikana, mihin selkeästi vaikutti esimerkiksi hyvä työilmapiiri, toisten tuki ja yhden vastaajan kohdalla myös mukavat asiakkaat. Pääosin kaikkien motivaatio työskentelyä kohtaan kasvoi tai vähintäänkin pysyi edelleen hyvänä. Eräs vastaajista kertoi motivaationsa jopa kasvaneen, kun hän huomasi työn monipuolisuuden. Motivaation heikkenemiseen puolestaan vaikutti liian vaativat tehtävät varhaisessa vaiheessa, joihin perehdytettävä ei vielä ollut valmis.

Kaikki vastaajat olivat saaneet palautetta perehdyttäjältään sekä esimieheltään, ja yleensä annettu palaute oli ollut rakentavaa ja asiallista. Samoin lähes kaikki kertoivat myös tulleen itse kuulluiksi ja että heidän mielipiteitään on arvostettu. Tämä oli selkeästi vaikuttanut siihen, että he tunsivat myös itsensä ja työskentelynsä arvostetuiksi.

Esimieheni arvostaa työntekijöitänsä ja haluaa kuulla mielipiteeni usein asioista.

Arvostuksen tunteisiin vaikuttavat kuitenkin monet eri tekijät. Esimiehen ja muiden työntekijöiden eleillä ja käytöksellä on merkittävä vaikutus uuden työntekijän kokemuksiin ja motivaatioon. Haastatteluista kävi muun muassa ilmi, ettei mielipiteitä välttämättä aina arvostettu, mikäli ne poikkesivat vanhasta ja totutusta. Lisäksi eräs vastaajista kertoi kokeneensa, että muita työntekijöitä olisi ärsyttänyt jatkuva neuvominen. Tällä oli selkeästi ollut suora vaikutus siihen, ettei uusi työntekijä kokenut itseään tai työskentelyään aina arvostetuksi. Vastakohtana puolestaan, toinen kyselyyn osallistunut kertoi selkeästi tullessa kuulluksi ja myös tunteneensa itsensä arvostetuksi.

Perehdyttämisyksiköni oli todella tiivis. Onneksi minulla oli kärsivällinen perehdyttäjä, joka jakoi neuvoa samat asiat moneen kertaan ja vastata välillä hölmöihinkin kysymyksiini.

Kyseinen tutkimukseen osallistuja pitikin koko perehdyttämisyksikön erittäin onnistuneena ja hänen motivaationsa työtä kohtaan vain kasvoi prosessin aikana. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan olleet kokeneet prosessia yhtä onnistuneeksi. Vaikka suurelta osin motivaatio vastaajilla olikin hyvä, niin kaikkia asioita ei koettu positiivisesti; tai ainakin parannettavaa olisi ollut, jotta kokemukset olisivat olleet perehdytettävälle vielä parempia. Selkeän perehdyttäjän puuttuminen vaikutti esimerkiksi epä tietoisuuteen siitä, mitä ja miten tulisi oppia.

Perehdytyksessä olisin kaivannut enemmän sitä, että joku olisi ottanut selkeämmin vastuun perehdytyksestäni ja käynyt vielä tarkemmin läpi mitä minun on tarkoitus oppia ja miten.

Edellisen vastaajan kohdalla kyseinen asia tuntui toteutuvan vasta perehdyttämisyksikön loppupuolella. Toinen tutkimukseen osallistunut puolestaan totesi, että perehdyttäjän kannattaisi itsekin olla kohtalaisen uusi työntekijä.

Mielestäni perehdyttäjän kannattaa enemmän olla sellainen henkilö, joka on itsekin tullut lähiaikoina (muutamana vuodelle) taloon. Hän todennäköisesti osaa selittää asiat ”maanläheisemmin”. Perehdyttämisessä on myös hyvä ottaa huomioon, onko uudella työntekijällä aiempaa kokemusta pankkialalta.

## 5.2 Tulosten yhteenveto

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että perehdyttämisprosessissa paikallispankissa on melko suuria eroja eri alueiden ja konttoreiden kesken. Yhdessä tutkimukseen osallistuneissa tapauksista, prosessi vaikuttaa jo ennestään toimivan erittäin hyvin, eikä parannettavaa juuri ole. Muissa tapauksissa sen sijaan löytyi vielä kehittämistä ja perehdyttämisprosessiin voitaisiin ottaa mallia esimerkiksi konttorista, jossa prosessi toimii jo ennestään hyvin.

Kaikki vastanneet olivat käyneet esimiehensä kanssa aloituskeskustelun, jossa oli selvitetty muun muassa molemmin puoleisia odotuksia ja työpaikan yhteisiä pelisääntöjä. Tämä oli myös kaikkien mielestä koettu hyvänä asiana. Toinen keskustelu esimiehen kanssa hieman myöhemmin, sen sijaan oli ainakin osassa tapauksia jäänyt käymättä ja sellaista perehdytettävät olisivat kaivanneet. Työskentelyn aloitus oli kaikkialla toteutunut pääpiirteittäin samalla tavalla. Osittain oli ollut itsenäistä työskentelyä esimerkiksi sähköisessä oppimisympäristössä, osittain seurattu toisten työntekoa. Tapauksessa, jossa sähköisen oppimisympäristön kurseja ja itsenäistä työskentelyä oli ollut paljon heti aluksi, koettiin että osa kurseista olisi ollut hyödyllisempää käydä hieman myöhemmin. Lisäksi osa vastaajista piti kurseja liian teoreettisina. Muutoin opiskelua pidettiin kohtalaisen hyödyllisenä tapana tutustua uuteen työhön. Muiden työskentelyn seuraamiseen oli päivittäisasiain parissa käytetty keskimäärin kolme päivää ja neuvottelupuolella kymmenen päivää. Seuraamiseen käytetyn ajan perehdytettävät olivat kokeneet sopivaksi, lukuun ottamatta vastaajaa, joka neuvottelupuolella oli seurannut vain kolme päivää. Hän olisi kaivannut hieman pidempää aikaa toisten neuvottelujen seuraamiselle ja lisää tietoa työhönsä liittyvistä tuotteista.

Perehdyttämisprosessiaan kaikin puolin onnistuneena pitäneen perehdytettävän aloittaessa itse asiakaspalvelun päivittäisasiain parissa, oli perehdyttäjä vierestä seurannut työntekoa noin kymmenen päivän ajan. Kaiken ollessa hänelle uutta, piti hän kyseistä aikaa erittäin sopivan mittaisena ja ensimmäistä kertaa yksin jäädessään, oli hänellä tunne siitä että hän kyllä pärjää. Lisäksi perehdytettävä tiesi saavansa apua aina tarvittaessa. Myös muissa tapauksissa, joissa perehdytettävän työskentelyä oli läheltä seurattu noin kymmenen päivän ajan, oli aika koettu sopivaksi. Aikaisempaa pankkialan kokemusta saaneen henkilön kohdalla, kolmen päivän aktiivinen perehdyttäjän seuraaminen päivittäisasiain parissa oli koettu riittäväksi. Vaikka kukaan vastaajista ei ollut tuntenut oloaan erityisen varmaksi ensimmäistä kertaa yksin jäädessään, oli selkeitä eroja siinä kuinka he tunsivat pärjäävänsä. Tähän oli suora vaikutus sillä, kuinka helposti kukin sai tarvitessaan apua. Lisäksi vastaaja, joka oli suoraan aloittanut neuvottelut, ilman että häntä lainkaan seurattiin, olisi kaivannut enemmän havainnointia ja palautetta.

Henkilökohtaisen perehdyttäjän suhteen, perehdytysprosessin kaikista onnistuneimmaksi oli kokenut henkilö, jolla koko prosessin ajan oli oma perehdyttäjä. Vastaajat, joilla ei selkeästi ollut perehdyttäjää, tuntuivat kaipaavan enemmän apua ja opastusta, vaikka he osittain kokivatkin perehdyttäjän vaihtumisessa myös hyviä puolia.

Työpaikan ilmapiirillä ja toisten tuella oli selkeä merkitys perehdytettävien työmotivaatioon. Lisäksi olennaisia motivaatioon vaikuttaneita tekijöitä olivat saatu ja annettu palaute, perehdytettävien mielipiteiden kuuleminen ja arvostaminen, annetut työtehtävät sekä muiden reaktiot apua kysyessä. Perehdytettävän liian vaativiksi kokemat työtehtävät heikensivät selkeästi myös motivaatiota.

## 6 POHDINTA

Saatujen tulosten perusteella, hyvä perehdyttämisprosessi paikallispankissa noudattaa samaa kaavaa, kuin taustateorian pohjalta muodostettu käsitys hyvästä prosessista. Prosessi on onnistunein silloin, kun vastuu perehdyttämisestä on jaettu selkeästi ja perehdyttämiseen on käytetty aikaa. Paikallispankilla on käytössään valmis perehdyttämissuunnitelma ja soveltuvuuskokeet ovat osittain käytössä jo rekrytoinnin yhteydessä. Vastausten perusteella, voidaan myös todeta, että aloituskeskustelu esimiehen kanssa on yleisesti käytössä. Perehdytettävien kanssa on käyty läpi työpaikan yhteisiä pelisääntöjä sekä tulevaa toimenkuvaa. Sen sijaan jälkimmäinen keskustelu esimiehen ja perehdytettävän välillä, on ainakin osassa tapauksia jäänyt käymättä. Paikallispankissa olisikin syytä yleisesti ottaa käyttöön kuukauden tai kahden päästä aloituksesta käytävä seurantakeskustelu. Keskustelussa esimies voisi käydä yhdessä uuden työntekijän kanssa läpi kokemuksia, sitä missä on onnistuttu ja missä puolestaan olisi mahdollisesti vielä parannettavaa.

Varsinaisen perehdyttäjän valintaan ja roolien jakoon olisi osassa tapauksia syytä kiinnittää enemmän huomiota. Vastauksista oli havaittavissa, että varsinaista perehdyttäjää ei joko ollut lähes ollenkaan tai perehdyttäjä vaihtui useasti. Tämä vaikeutti perehdytettävän oppimista. Työyhteisön kaikkien jäsenten tulisi valmistautua uuden työntekijän tuloon ja olla valmiita tarvittaessa neuvomaan ja auttamaan perehdytettävää. Neuvojen kysyminen tai avun pyytäminen tulisi huomioida uuden työntekijän kannalta ja ajatella tulevaisuutta, vaikka neuvominen hetken viekin omaa arvokasta työaikaa. Neuvomiseen käytetty aika korvautuu kun perehdytettävää oppii nopeammin ja oikein. Koko perehdyttämisprosessin kannalta olisi myös huomattavasti hyödyllisempää, kun uudella työntekijällä olisi oma perehdyttäjä jolta hän tietäisi saavansa tarvittavan avun ja johon turvautua työnsä alkumetreillä. Yhden henkilön hoitaessa selkeästi perehdyttämistä vähentäisi se puolestaan muiden tarvetta neuvomiselle ja näin ollen he voisivat keskittyä täysipainoisesti työn tekoon.

Työn aloituksessa tulisi enemmän huomioida perehdytettävän yksilöllisiä ominaisuuksia: oppiiko hän paremmin teorian kautta vai seuraamalla muiden työskentelyä. Perehdytettävää ei tulisi jättää yksin kirjallisen materiaalin pariin ja olettaa, että hän siinä oppii riittävästi. Perehdytettävän kanssa voisi esimerkiksi keskustella siitä mikä hänelle on paras tapa oppia ja jakaa teorian sekä käytännön osuutta hänelle sopivalla tavalla. Itsenäistä opiskelua ei koskaan tulisi pitää vaihtoehtona sille, ettei perehdyttämiselle ole aika. Uuden työntekijän aloittaminen työssään tulisikin huomioida jo hyvissä ajoin esimerkiksi vanhojen työntekijöiden lomissa tai muissa poissa oloissa vaikuttavissa tekijöissä. Ajankohdan huomioiminen ja valinta uuden työntekijän tulolle ja perehdyttämiselle onkin olennainen osa prosessia ja perehdyttämisen suunnittelua.

Paikallispankissa olisi syytä lisäksi kiinnittää huomiota siihen, ettei uutta työntekijää jätetä liian varhain yksin. Vaikka perehdyttävällä olisi aiempaa kokemusta pankkialalta, saattavat uuden työpaikan tuotteet ja toimintatavat poiketa suurestikin edellisestä työpaikasta. Tämä tulisi huomioida muun muassa siinä, etteivät kaikki vanhat työntekijät ole yhtä aikaa varattuja, heti uuden työntekijän aloitettua itsenäisen työskentelyn, riippumatta perehdyttävän taustasta. Perehdyttävän jäädessä ilman tarvitsemaansa apua, epävarmuus kasvaa ja tämä puolestaan saattaa heikentää perehdyttävän motivaatiota uutta työtä sekä oppimista kohtaan.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että pankin perehdyttämisprosessissa on vielä kehittämisen varaa. Tutkimusta aloittaessani en tiennyt mitä odottaa ja osa vastauksista olikin melko suuri yllätys. Lisäksi merkittävät erot vastausten ja eri konttoreiden välillä tuottivat yllätyksen. Tutkimuksen perusteella huomasin, että sille tosiaan oli tarvetta ja toivottavaa onkin, että perehdyttäjän oppaalle tulee käyttöä paikallispankin konttoreissa.



## LÄHTEET

Erkko, A. 2012. Työn tehokkuus paranee tapa kerrallaan. Kauppalehti, 8. 25.10.2012. Viitattu 25.3.2013. Saatavissa Kauppalehden uutisarkistosta: <http://www.kauppalehti.fi.proxy.hamk.fi:2048/5/i/talous/uutiset/arkisto/pageQueryResults.do?qid=0&rsi=0&page=0>

Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. 1995. Johdatus kasvatustieteeseen. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 13. painos

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 1.painos

Koskinen, P. 2009. Älä heitä aloittelijaa kylmään veteen. Talouselämä. 24.4.2009. Viitattu 20.3.2013. Saatavissa Talentum Lehtiarkisto – tietokannassa: [http://lehtiarkisto.talentum.com.proxy.hamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/search?search\\_type=basic&text=perehdytt%E4minen&date\\_month=0&source=aa&source=ap&source=en&source=fa&source=mm&source=mu&source=mt&source=pc&source=te&source=tep&source=tt&source=tu&source=tv&order=date&x=0&y=0](http://lehtiarkisto.talentum.com.proxy.hamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/search?search_type=basic&text=perehdytt%E4minen&date_month=0&source=aa&source=ap&source=en&source=fa&source=mm&source=mu&source=mt&source=pc&source=te&source=tep&source=tt&source=tu&source=tv&order=date&x=0&y=0)

Paikallispankkiliiton perehdyttämispöytäkirja. 2010. Perehdyttämismateriaali pankeissa perehdytyksestä vastaaville. Paikallispankkiliitto. [intranet] Viitattu 13.5.2012

Rajalahti, H. 2000. Paras investointi työntekijään. Talouselämä, 1.9.2000. Viitattu 9.4.2013. Saatavissa Talentum Lehtiarkisto-tietokannassa: [http://lehtiarkisto.talentum.com.proxy.hamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/search?search\\_type=basic&text=ty%F6h%F6n+opastus&date\\_month=0&source=aa&source=ap&source=en&source=fa&source=mm&source=mu&source=mt&source=pc&source=te&source=tep&source=tt&source=tu&source=tv&order=date&x=24&y=1](http://lehtiarkisto.talentum.com.proxy.hamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/search?search_type=basic&text=ty%F6h%F6n+opastus&date_month=0&source=aa&source=ap&source=en&source=fa&source=mm&source=mu&source=mt&source=pc&source=te&source=tep&source=tt&source=tu&source=tv&order=date&x=24&y=1)

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab. 3.painos

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy

Työsopimuslaki, Eduskunnan päätöksen mukaisesti Työministeriön säädös työsopimuslaista 55/2001. 1.6.2001

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 3.painos

## LÄHETE KYSELYYN

Heippa!

Teen osana tradenomiopintojani pankillemme tutkimusta uusien työntekijöiden perehdyttämisestä. Tarkoitukseni on selvittää kuinka perehdyttämisprosessi nykyisin toimii ja tästä johtuen tahtoisinkin nyt kuulla sinun kokemuksiasi työskentelysi alkuaajoista pankissamme.

Tavoitteenani on tulosten pohjalta luoda pankin kaikille konttoreille yhteinen perehdyttäjän opas, helpottamaan tulevaisuudessa uuden työntekijän tutustuttamista työhön. Tästä syystä jokainen vastaus on erittäin tärkeä, jotta saan mahdollisimman kattavan kuvan kaikilta alueilta. Kysely on tämän viestin liitteenä ja siihen vastaaminen vie noin 15 minuuttia. Toivon että seuraavan viikon aikana (mielellään mahdollisimman pian) voisit tuon ajan käyttää työajastasi vastataksesi kyselyyn. Vastaukset voit täyttää kysymysten alle ja palauttaa kyselyn viimeistään 14.5. sähköpostin liitteenä osoitteeseen [elina.ormala@...](mailto:elina.ormala@...)

Vastaukset käsitellään nimettöminä, eikä niitä itse työssä kohdisteta konttoritasolle. Näin ollen vastauksia ei voida liittää tiettyyn henkilöön ja vastaukset pysyvät luottamuksellisina.

Ystävällisin terveisin ja rehellisiä vastauksia innolla odottaen,

*Elina Ormala*

## HAASTATTELUKYSYMYKSET

### **Alkutiedot**

(seuraavat kysymykset ovat lähinnä taustatiedoksi itseäni varten, eikä vastauksia julkaista itse työssä, niin että vastaaja olisi pääteltävissä)

1. Missä konttorissa työskentelet?
2. Millainen on aiempi koulutuksesi?
3. Oletko aikaisemmin työskennellyt pankkialalla?
4. Haitko kausiapulaisen paikkaa vai vakituiseen työsuhteeseen?
5. Mihin tehtäviin hait (esim. päivittäisasiointiin vai lainapuolelle)?
6. Kävitkö rekrytoinnin yhteydessä soveltuvuuskokeessa?

### **Työn aloitus**

1. Kävitkö aluksi esimiehesi kanssa keskustelun, jossa selvitettiin mm. työpaikan pelisäännöt sekä molemminpuoliset odotukset työskentelyn suhteen?

Jos vastasit kyllä, koitko keskustelun hyödylliseksi? Mikäli vastasit kieltävästi, olisitko kaivannut aloituskeskustelua?

2. Kuinka aloitit itse työskentelyn? (esim. tutustumalla kirjalliseen materiaaliin, tekemällä *sähköisen oppimisverkon* kursseja, seuraamalla toisten työskentelyä tai aloittamalla suoraan asiakaspalvelun).

Koitko tapasi aloittaa työskentelyn itsellesi sopivaksi, vai olisitko kaivannut jotakin muuta (mitä)?

3. Oliko sinulla oma perehdyttäjä koko perehdytysjakson ajan?

Mikäli perehdyttäjiä oli useampia, osaatko kertoa mistä se johtui ja kuinka itse koit perehdyttäjän vaihtumisen?

4. Tunsitko saavasi perehdyttäjältäsi tarvittavan tiedon omaan työskentelyysi, sekä apua tarvittaessa?

Koitko jonkin/joitakin asioita erityisen hyödyllisiksi tai kielteisiksi perehdyttäjäsi toimissa? Mitä asioita?

5. Jos aluksi tarkkailit sivusta, kuinka kauan seurasit perehdyttäjän työntekoa, ennen siirtymistä itse asiakaspalveluun? (arvioi päivissä)

Oliko aika sivusta seuraamiseen mielestäsi sopiva, liian lyhyt tai pitkä?

6. Siirryessäsi itse asiakaspalveluun, tunsitko olevasi valmis, vai olisitko kaivannut lisää valmistautumista/tietoa/ohjeita?

Mikäli olisit kaivannut jotakin enemmän, osaatko tarkentaa mitä?

7. Kuinka kauan perehdyttäjä seurasi vierestä työntekoasi, keskittyen ainoastaan sinun auttamiseesi tarvittaessa? (arvioi päivissä)

Tunsitko tämän riittäväksi, liian lyhyeksi tai pitkäksi ajaksi?

8. Jäädessäsi ensimmäisen kerran yksin työskentelemään, koitko olosi varmaksi ja pärjääväsi yksin?

Mikäli vastasit kieltävästi, mikä mahdollisesti aiheutti epävarmuuden tunteen?

9. Saitko edelleen yksin työskennellessäsi tarvittaessa helposti apua perehdyttäjältäsi tai joltakin muulta työntekijältä?

### **Oma motivaatiosi**

1. Kuinka koit ensimmäiset työpäiväsi? Tunsitko olevasi tervetullut; säilyikö, paraniko tai heikkenikö motivaatiosi?

Mitkä tekijät erityisesti vaikuttivat edelliseen vastaukseesi?

2. Muuttuivatko odotuksesi työn suhteen perehdyttämisen myötä ja jos muuttuivat niin kasvoiko vai heikkenikö oma motivaatiosi?

Mitkä asiat vaikuttivat mahdollisiin muutoksiin?

3. Tunsitko alusta asti että sinua ja työskentelyäsi arvostetaan?

Minkä asioiden arvioit vaikuttaneet arvostuksen tuntemuksiisi?

4. Oletko jatkuvasti saanut palautetta perehdyttäjältäsi ja esimieheltäsi, niin hyvässä kuin pahassakin?

Oliko palaute rakentavaa ja asiallista vai olisitko toivonut jotakin toisin?

5. Tunnetko että olet itse tullut kuulluksi ja että mielipiteitäsi/ideoitasi arvostetaan?

Jos mahdollista, kerro miksi vastasit niin kuin edelliseen vastasit?


6. Onko sinulle annettu aikaa opiskella/tehdä *sähköisen oppimisverkon* kursseja? (aloittaessasi, eli perehdyttämisyksiosi aikana)

Onko aikaa ollut riittävästi?

7. Mikäli olet perehtynyt *sähköisen oppimisverkon* koulutuksiin, oletko kokenut ne hyödyllisiksi ja saitko niistä apua työskentelyysi?

Lopuksi toiveenani olisi vielä, että vapain sanoin kommentoisit perehdyttämisyksiosi. Esimerkiksi, mitä erityisesti haluaisit korostaa (niin hyvässä, kuin pahassakin), kuinka kokonaisuus mielestäsi toimi tai olisiko jotakin parannettavaa. Tähän voit kertoa myös jos jokin/jotkin tietyt asiat sujuivat mielestäsi erityisen hyvin tai huonosti.

Suuri kiitos vastauksestasi!



## PEREHDYTTÄJÄN OPAS

### Konttorin esimiehelle:

1. Suunnittele tarkkaan uuden työntekijän taloon tulon ajankohta.
  - Konttorissa riittävän suuri miehitys, samaan aikaan ei tulisi olla lomiam ym.
2. Ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää, sopikaa yhdessä työntekijöiden kanssa siitä kuka hoitaa varsinaisen perehdyttämisen.
  - yksi vapaaehtoinen, joka mielellään olisi konttorin uusimpia työntekijöitä
  - huolehtikaa siitä, että valitun perehdyttäjän kalenteri on vapaa aloittamisajankohtana ja hän on valmistautunut ainoastaan uuden työntekijän auttamiseen
  - neuvotteluvoimalla varatkaa sellaisia neuvotteluja, joita perehdytettävä pystyy seuraamaan vierestä
3. Valmistelkaa kaikki työntekijät vastaanottamaan uusi työntekijä
  - kaikkien tulee olla valmiita neuvomaan ja auttamaan tulokasta tarvittaessa (tämä nopeuttaa ja helpottaa perehdytettävän itsenäisen työskentelyn aloittamista)
4. Varaa itsellesi aika kalenteriin aloituskeskustelua varten, heti perehdytettävän ensimmäisen työpäivän aluksi.
  - käykää yhdessä läpi työpaikan pelisäännöt ja molemminpuoliset odotukset
5. 2-3 viikon jälkeen aloittamisesta, kun uusi työntekijä on valmis aloittamaan itsenäisen työskentelyn, huolehtikaa siitä etteivät kaikki muut työntekijät ole varattuja samaan aikaan.
  - on todennäköistä, että hän tarvitsee vielä apua yksittäisissä asioissa ja neuvojen kysyminen on hankalaa, jos kaikilla asiakkaat odottavat
  - vaikka hänellä olisi aiempaa pankkialan kokemusta, on todennäköistä että uudet tuotteet ovat hänelle vieraita ja toimintatavat voivat olla uusia
6. varaa itsellesi ja uudelle työntekijälle kalentereihin aika seuranta-/kehityskeskustelulle 1-2 kuukauden päähän ensimmäisestä työpäivästä.
  - keskustelkaa onnistumisista ja epäonnistumisista, mikä on mennyt hyvin ja missä olisi vielä parannettavaa
  - kuuntele avoimesti uuden työntekijän ehdotuksia, hän on voinut havaita asioita, joihin vanhastaan tottuneet työntekijät eivät ole osanneet kiinnittää huomiota

**Jatkuva palaute, niin hyvässä kuin pahassakin, koko perehdytysprosessin ajan on äärimmäisen tärkeää. Anna palautetta aina kun se on ajankohtaista ja muista kuulla myös uutta työntekijää!**

**Varsinaiselle perehdyttäjälle:**

1. Varmista, ettei kalenterissasi ole varauksia uuden perehdytettävän ensimmäisten työpäivien ajalle.
  - neuvottelupuolella varaa vain tapaamisia, joita perehdytettävä voi seurata vierestä
  - tapaamisten jälkeen varaa aikaa yhteiselle keskustelulle ja käykää neuvottelu kokonaisuudessaan yhdessä läpi
2. Keskustele perehdytettävän kanssa siitä kuinka hän oppii parhaiten
  - Varaa sopivassa suhteessa hänelle aikaa sähköisen oppimisverkon kursseille ja käytännön työn seuraamiselle
  - kaikkia kursseja ei ole tarkoitus käydä heti aluksi ja yleensä siitä ei myöskään ole hyötyä
3. Korosta perehdytettävälle, että kaikkea voi kysyä
  - muista, että hänelle kaikki on uutta ja itsellesi yksinkertaiset asiat, eivät perehdytettävälle ole itsestään selviä
  - koita kertoa asioista tarkasti, mutta riittävän yksinkertaisesti (perehdytettävä kokee joka tapauksessa valtavan tietotulvan, eikä pysty omaksumaan kaikkea uutta kerralla)
  - älä missään nimessä hermostu, jos joudut neuvomaan samoja asioita useampaan kertaan
4. Keskustelkaa yhdessä siitä missä vaiheessa on hyvä ”vaihtaa paikkoja” ja perehdytettävän aloittaa itse asiakaspalvelu (tässä voi olla suuria tapaus- ja toimenkuvakohtaisia eroja)
  - päivittäisasiain puolella kyse on yleensä 2-3 päivästä, kun neuvottelu puolella sopiva aika saattaa olla 1-2 viikkoa
  - oli kyseessä sitten päivittäisasiointi, tai neuvottelu, älä missään nimessä jätä perehdytettävää tässä vaiheessa yksin (riippumatta hänen aikaisemmasta työkokemuksestaan)
  - ole jatkuvasti läsnä, valmiina auttamaan ja keskustelkaa jälleen asiakaskohtaamisten jälkeen siitä mikä meni hyvin ja mikä huonosti
5. Sopikaa yhdessä missä vaiheessa perehdytettävä kokee voivansa jäädä yksin
  - yleensä noin 10 päivää kestävä tiivis seuraaminen koetaan sopivaksi
  - huolehdi yhdessä muiden vanhojen työntekijöiden kanssa siitä, että perehdytettävä saa edelleen tarvitessaan apua (kaikilla ei saisi olla omia asiakasvarauksia samaan aikaan)

**Muista, että sinun tärkein tehtäväsi perehdyttämisen ajan on huolehtia uudesta työntekijästä. Mitä kärsivällisemmin jaksat häntä opastaa, sitä nopeammin hän pärjää itsenäisesti ja on valmis osaltaan helpottamaan myös sinun työtaakkaasi!**