



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN PANKKIIN

Case: Helmi Säästöpankki

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Immo Rantanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma

RANTANEN, IMMO:

Perehdytyskansion laatiminen pankkiin
Case: Helmi Säästöpankki

Taloushallinnon opinnäytetyö, 40 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Helmi Säästöpankille, jossa huomattiin keväällä 2013 tehdyssä henkilöstötyytyväisyyskyselyssä, että pankin perehdyttäminen koettiin työntekijöiden keskuudessa usein vaillinaiseksi. Case-yrityksen perehdyttämisen apuvälineinä on tähän asti ollut ainoastaan vanha perehdytyskansio, joka ei sisällöltään vastaa nykypäivän vaatimuksia. Sen tiedot ovat olleet monelta osin vanhentuneita, eikä sitä ole koettu mielekkääksi apuvälineeksi perehdyttämisessä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää olisiko uusi perehdytyskansio mielekäs ja tehokas apuväline uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Opinnäytetyön teoriaosuuden lähdeaineisto on kerätty perehdyttämiseen liittyvistä kirjallisista lähteistä sekä Internet-lähteistä. Opinnäytetyön teoriaosuudet on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman yleisellä tasolla ja kattamaan perehdyttämisen kokonaisuuden mahdollisimman laaja-alaisesti, jotta niistä voisivat myös muut yritykset hyötyä tarkastellessaan samaa aihetta.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tarkoituksena oli kartoittaa Helmi Säästöpankin perehdytyksen tämänhetkinen tila sekä millaisilla toimilla sitä voitaisiin parantaa. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla case-yrityksen henkilöstöä. Työn tutkimuksen materiaalit on koottu haastatteluista, keskusteluista sekä tutkijan omista havainnoista.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi Helmi Säästöpankille perehdytyskansio, minkä tarkoitus on parantaa perehdyttämisen kokonaisvaltaista onnistumista.

Avainsanat: perehdytys, perehdytyskansio, perehdytyskansion laatiminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

RANTANEN, IMMO:

Elaboration of an orientation guide for
Savings Bank
Case: Helmi Savings bank

Bachelor's Thesis in Financial Management 40 pages, 6 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis deals with a case company Helmi Savings Bank and its desire to create better tools to improve its orientation among new employees. In spring 2013 an employee satisfaction survey was conducted and it discovered that the employees found the quality level of orientation in Helmi Savings Bank fairly low. At the time of the survey the only tool for orientation was an old orientation guide that was found out of date in many situations and was not seen as a meaningful way to improve the level of orientation. The goal of this study is to find out whether an updated orientation guide would be a good way to make the level of orientation better in Helmi Savings Bank.

The background materials for the theoretical part of this thesis are gathered from written sources and from the Internet. The theoretical part is written to extensively cover the theory of orientation, and to benefit other corporations in their own surveys of the same topic.

The style of the survey in this thesis is a qualitative case study, whose purpose is to survey the present state of employee orientation in Helmi Saving Bank and to find out how it could improved. The survey was executed by interviewing the employees of the case company. The survey materials were gathered by interviews, conversations and by the researcher's own findings.

The result of this thesis was an orientation guide for Helmi Saving Bank with the purpose to enhance the overall quality of orientation of a new employee.

Keywords: orientation, orientation guide, elaboration of an orientation guide

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimusongelma ja aikaisemmat tutkimukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
2	PEREHDYTTÄMINEN	5
2.1	Perehdyttämisen yleiset periaatteet	5
2.2	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	6
2.2.1	Työsopimuslaki	7
2.2.2	Työturvallisuus	9
2.2.3	Yhteistoiminta	10
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet	11
2.4	Perehdyttämisen hyödyt	11
2.4.1	Perehdyttämisen hyödyt esimiehen kannalta	12
2.4.2	Perehdyttämisen hyödyt yksilön kannalta	12
2.4.3	Perehdyttämisen hyödyt työpaikan kannalta	12
3	PEREHDYTTÄMISEN ORGANISOIMINEN	14
3.1	Perehdyttämisen järjestäminen ja siihen vaikuttavat tekijät	14
3.2	Perehdyttämisen vaiheet	15
3.2.1	Valmistautuminen	16
3.2.2	Opetus	16
3.2.3	Mielikuvaharjoittelu	17
3.2.4	Taidon kokeilu	18
3.2.5	Taitojen tarkistus ja tarkkailu	18
3.3	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus	19
3.4	Perehdytysohjelmaan vaikuttavat tekijät	20
4	PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN HELMI SÄÄSTÖPANKKIIN	22
4.1	Työnantajan esittely	22
4.2	Tutkimuksen lähtökohdat	23
4.3	Tutkimusmenetelmät	23
4.4	Vastausten kerääminen	24
4.4.1	Perehdytettävät	26
4.4.2	Esimiehet	29

4.5	Työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen tarkistuslista	30
4.5.1	Haastatteluista kerätyt sisältöehdotukset	31
4.6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	31
4.7	SWOT-analyysi	32
4.8	Kehitysehdotukset	33
5	YHTEENVETO	35
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	39

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Helmi Säästöpankki Oy:lle. Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: teoria- ja tutkimusosuudesta. Idea tämän opinnäytetyön tekemiseen syntyi Helmi Säästöpankin tarpeesta. Pankissa tehtiin vastikään henkilöstötyytyväisyyskysely, jossa huomattiin, että pankissa työhön perehdyttäminen koettiin puutteelliseksi. Työntekijät kokivat, että kunnollisen perehdyttämisen puuttuminen oli yksi isoimmista yksittäisistä negatiivista asioista, joita Helmi Säästöpankissa työskentelyssä oli. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia, olisiko uuden ja ajantasaisen perehdytyskansion luominen Helmi säästöpankin henkilöstön mielestä hyvä tapa parantaa perehdytysprosessin onnistumista.

Perehdyttämistä ja työhönopastusta tarvitaan aina. Yhteiskunnassa ja työpaikoilla tapahtuu muutoksia jatkuvasti. Työpaikoilla toimintatavat muuttuvat, kun työtehtäviä tai -toimenkuvia muutetaan, tai uusia työnkuvia kehitetään. Työntekijä vaihtaa työpaikkaa, toinen vaihtaa ammattia. Kolmannen työntekijän työpaikka pysyy samana, mutta työmenetelmät ja toimenkuva muuttuvat. Yhteistä on kuitenkin se, että töissä ollaan tekemässä töitä ja työt pitäisi tehdä tehokkaasti. Työhön perehdyttämisen lähtökohta ja päätavoite on, että työntekijä kykenisi mahdollisimman nopeasti tekemään työpisteensä työt omatoimisesti ja tehokkaasti. On elintärkeää sekä esimiehen että työntekijän kannalta, että perehdyttäminen on tehokasta ja hyvin suunniteltua. Esimiehet vastaavat koko työryhmän töiden sujumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta sekä töiden johtamisesta. Tästä syystä heillä on myös vastuu perehdyttämisestä. Perehdyttämiseen kuuluvia tehtäviä on kuitenkin kannattavaa jakaa usealle henkilölle, jotta mahdollisimman moni osallistuu perehdyttämiseen. Perehdyttämisestä ja työnopastuksesta huolehtiminen kuuluu työpaikalla kaikille, myös perehdytettävälle itselleen. (Hämäläinen & Kangas 2007, 1-3.)

Idea perehdyttämiskansion luomiseen Helmi säästöpankissa lähti pankin sisältä. Pankissa oli keväällä 2013 tehty työpaikkatytyväisyyskysely, jossa huomattiin, että moni työntekijä koki perehdyttämisen puutteelliseksi organisaatiossa.

Pankkisektorilla perehdyttäminen nousee vielä tärkeämpään rooliin kuin monessa muussa työpaikassa. Alaan kuuluu suuri joukko erilaisia säädöksiä liittyen esimerkiksi alaikäisiin, edunvalvottaviin, pankkisalaisuuteen ja isoon joukkoon muita nimenomaan pankissa tärkeisiin asioihin. Perehdytyskansion puuttuminen hankaloitti myös esimiesten työskentelyä, sillä heillä ei ollut käytössään mitään johdonmukaista runkoa, jonka avulla käydä oleellisia asioita läpi uusien työntekijöiden kanssa. Ongelmaksi muodostui, että jotkut asiat käytiin läpi useaan kertaan ja toisia ei kertaakaan.

1.2 Tutkimusongelma ja aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia perehdyttämisestä on melko paljon, mutta niistä harvassa lopputuloksena on perehdytyskansiota tai sitä ei ole tehty pankkisektorille. Tässä opinnäytetyössä pyritään luomaan lopputuloksena perehdytyskansio Helmi Säästöpankille. Kansio luodaan pääosin auttamaan uuden taloon tulevan ihmisen perehdyttämisessä. Työhön saatavia tietoja tulen hankkimaan omien havaintojen ja kokemuksen perusteella. Lisäksi tulen hankkimaan konsultaatioapua ja mielipiteitä kansion sisällöstä pankissa perehdyttämisestä vastaavilta tahoilta. Haastatteluiden avulla pyrin avartamaan näkemystä siitä, mitä perehdyttämisestä vastaavat henkilöt kokevat, että kansion tulisi sisältää. Tutkimuksessa tullaan käsittelemään perehdyttämiseen liittyvää teoriaa yleensä sekä aiheeseen liittyvää lainsäädäntöä.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on:

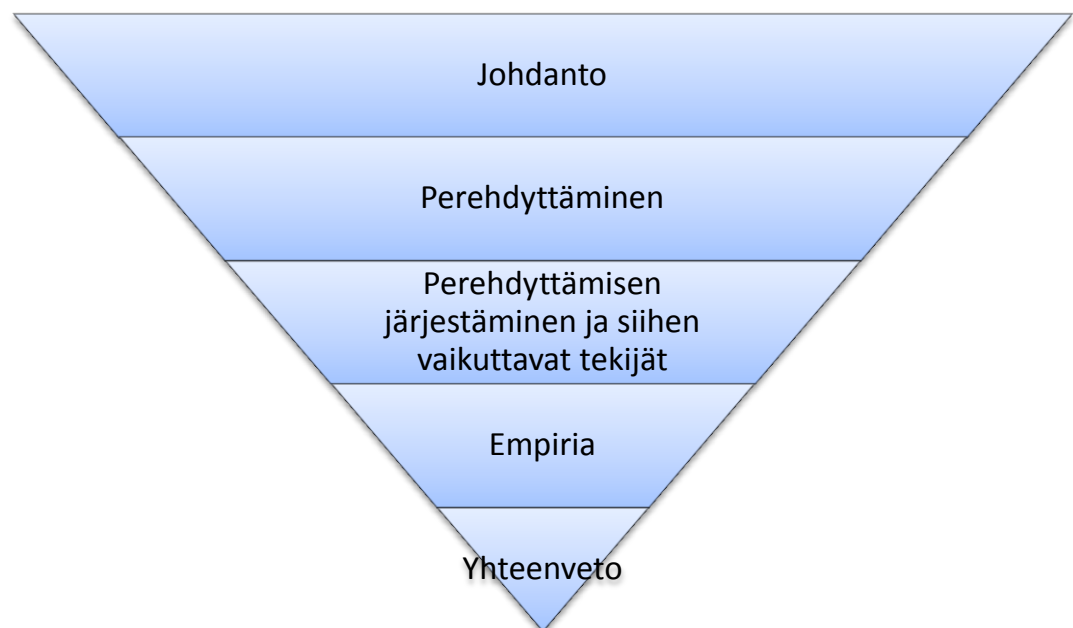
- Kuinka toteuttaa onnistunut perehdytyskansio Helmi Säästöpankkiin?

Tutkimuksen osaongelmia ovat:

- Miten perehdytys on tällä hetkellä järjestetty Helmi Säästöpankissa?
- Minkälaista sisältöä asianomaisten mielestä uuden perehdytyskansion pitäisi sisältää?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta. Ensimmäinen eli johdanto kertoo tiivistetysti tutkimuksen keinot, tavoitteet sekä menetelmät. Johdantolukua seuraa kaksi perehdyttämisen teoriasta koostuvaa osuutta. Osuudet on laadittu niin, että toinen kappale kertoo perehdyttämiseen vaikuttavasta lainsäädännöstä sekä perehdyttämisestä yleensä, kolmannen luvun pureutuessa syvemmälle perehdyttämisen tapoihin, keinoihin sekä tavoitteisiin. Opinnäytetyön neljäs osuus on tutkimuksen empiriaosuus, jossa tutkitaan perehdyttämistä, sen onnistumista kohdeyrityksessä sekä haetaan vastauksia kysymykseen auttaisiko perehdytyskansion laatiminen kohdeyritystä perehdyttämisen laadun parantamisessa. Opinnäytetyön viidennessä luvussa vedetään yhteen empiriaosuudesta kerätyt johtopäätökset sekä käydään SWOT-analyysin avulla läpi perehdytyskansioon liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Tutkimuksen rakenne on selvitettyä kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön kokonaisuus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselyillä toteutettu kvalitatiivinen toiminnallinen tapaustutkimus. Tutkimuksen on tarkoitus olla luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa; tieto pyritään keräämään pieneltä joukolta asiasta kiinnostuneita ihmisiä. Tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa

tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 155). Tästä syystä haastattelut on toteutettu teemahaastattelun muodossa, lisäksi tutkija käyttää omaa havainnointiaan ja kokemustaan case-yrityksen perehdytyksestä. Tutkimuksen lopputulokset perustuvat pitkälti tutkijan omiin havaintoihin keskusteluista tutkittavien kanssa. Näillä keinoilla pyritään parantamaan tutkimuksen reliabiliteettia, eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia (Holopainen & Pulkkinen 2002, 12).

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdyttämisen yleiset periaatteet

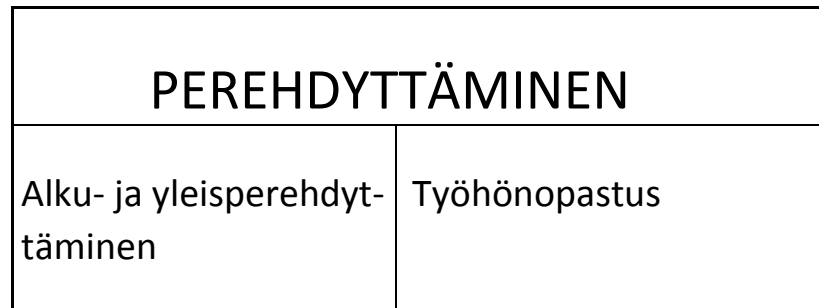
Perehdyttäminen tuntuu yksinkertaiselta ja yksiselitteiseltä asialta. Sen tarkempi sisältö on kuitenkin muuttunut ajan kuluessa, ja toisaalta se eri organisaatioissa merkitsee ja tulee jatkossakin merkitsemään eri asioita. Tähän vaikuttaa paljolti se, miten organisaatio kytkee perehdyttämisen strategiaansa ja muuhun toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 16.)

Usein kirjallisuudessa työhönopastaminen tai perehdyttäminen liitetään pääosin työsuhteen alkuaikaan. Perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa uuden työntekijän alkuohjausta ja vastaanottoa, eli tapaa jolla uusi henkilö järjestelmällisesti totutetaan uuteen työpisteeseensä ja työkavereihinsa. Perehdyttämisen keskeisiin tavoitteisiin kuuluu saada ihminen tuntemaan, että hän kuuluu vahvasti uuteen työympäristöönsä, ja hän pystyy toteuttamaan siihen liittyviä tehtäviä itsenäisesti mahdollisimman nopeasti mahdollisimman hyvin ja turvallisesti. Työhönopastuksella ja perehdyttämisellä kuitenkin usein tarkoitetaan myös työssä jo pidemmän aikaa olleen työntekijän kouluttamista, mikäli hän esimerkiksi vaihtaa toimenkuvaa tai palaa takaisin pidemmältä poissaolojaksolta. Tehokkaasti toteutettu perehdytys työn sisällölliseen hallintaan ja kehittämiseen helpottaa työn itsenäistä toteuttamista. (Viitala 2004, 259–260.)

Hämäläisen & Kankaan (2007, 2) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä

- työntekijä oppii tuntemaan työympäristönsä työpaikan liikeidean sen toimintaperiaatteet sekä toimintatavat (yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen)
- työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa esimiehet, työkaverit ja muut työympäristöön kuuluvat ihmiset (Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen)
- tietää omaan työnkuvaansa kohdistuvat odotukset sekä ymmärtää osansa ja roolinsa koko työyhteisössä. Oppii kantamaan vastuun, joka omaan työnkuvaansa

liittyy, sekä tietää työhön liittyvät riskit ja oppii välttämään niitä
(työhönperehdyttämien eli työnopastus)



Kuvio 2. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 18).

Käytännössä perehdyttämisen käsite on laajentunut kattamaan sekä työnopastuksen, että niin sanotun alku- ja yleisperehdyttämisen, kuten yllä oleva kuvio 2 kertoo. Perehdyttämisestä puhutaan usein myös silloin, kun tehtävät muuttuvat osin tai kokonaan, mutta työympäristö pysyy samana. Perhevapaa, pitkä sairausloma tai muu pitempi poissaolo tutusta työstä nostaa esille kysymyksen perehdyttämisen tarpeesta työntekijän palatessa töihin. Perehdyttäminen onkin alettu nähdä eräänlaisena yläkäsitteenä. (Kupias & Peltola 2009, 18-19.)

2.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työn tekeminen sekä sen oppiminen on lainsäätäjän erityisen huomion alaisena. Perehdyttämiseen on suoria viittauksia sekä määräyksiä useissa eri laeissa. Huomiota kiinnitetään yleensä erityisesti työnantajan vastuuseen perehdytettävän tarpeeksi laadukkaasta ja kattavasta perehdytyksestä työhön. Työ pitää opettaa alusta asti tekemään turvallisesti siten, että työntekijä ei vaaranna työssään omaa, työnantajan tai muiden työssäolijoiden hyvinvointia. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Lisäksi on luonnollisesti valtava määrä muita lakeja, joista tulija on hyvä saattaa tietoisuuteen, sekä käydä läpi miten ne vaikuttavat toimintaan juuri kyseisellä työpaikalla. Tällaisia lakeja ovat esimerkiksi seuraavat: työaikalaki, vuosilomalaki, laki nuorten työntekijöiden suojelusta sekä tapaturmavakuutuslaki. (Heinonen & Järvinen 1997, 166–167.)

Työlainsäädäntö on erittäin usein niin sanotusti pakottavaa oikeutta. Kouluttaminen ja perehdyttäminen kuuluvat lain mukaan työnantajan velvollisuuksiin, eikä niitä voi laiminlyödä. Sellaiset seikat joiden osalta työntekijän oikeuksia voidaan heikentää esimerkiksi työehtosopimuksella tai työ sopimuksella on erikseen mainittu, eikä sellainen useimpien normien kohdalla ole mahdollista. (Finlex 2001 työ sopimuslaki.)

Työlainsäädännöllä tavoiteltava toiminta on usein työntekijän turvallisuutta, työhyvinvointia sekä työhön sopeuttamista edistävää. Pääpiirteissään seikat joita työlainsäädännöllä pyritään saavuttamaan, ovat samat kuin liikennesäännöissä. On lähdettävä siitä liikkeelle, että kaikille on annettava alkuun riittävä koulutus, jotta säännöt tiedetään ja että niitä noudatetaan. Lainsäädännön noudattaminen on vähintään, mitä työnantajalta odotetaan. Näitä säännöksiä usein täydennetään alakohtaisilla työehtosopimuksilla. Säännösten, lakien sekä sopimusten molemminpuolinen noudattaminen lisäksi lisää luottamusta sekä työntekijässä, että työnantajassa. Kun luottamus töiden turvalliseen suorittamiseen on molemminpuolinen, ei osapuolten tarvitse vahtia toistensa tekemistä. Tällöin säästyy aikaa, joka on mahdollista käyttää esimerkiksi työssä oppimiseen sekä kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

2.2.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki on runko, jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työ kuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Se luo velvoitteita sekä työnantajalle että -tekijälle.

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työ menetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työ urallaan etenemiseksi.
(Finlex 2001 työ sopimuslaki.)

Edellä mainittu velvollisuus saattaa kuulostaa itsestään selvyydelle, ainakin yrityksessä, joka pyrkii tarjoamaan sekä luomaan hyvän ja terveen työ ilmapiiirin.

Pyrkimys saattaa kuitenkin jäädä toteutumatta, kun kiire ja poissaolot ajavat työpaikan pikaperehdyttämiseen, tai perehdytys tapahtuu laittamalla työntekijä suoraan työpisteelle ”tee ja opi” menetelmällä. Tällöin työn tekemisestä tulee työntekijälle raskasta ja työnantajalle kallista, kun perehdyttäminen suoritetaan virheitä korjaamalla. (Kupias & Peltola 2009, 21–22.)

Työsopimuslaissa määritellään myös ne velvoitteet, jotka työnantajan on heti työsuhteen alussa tuotava ilmi työntekijälle. Näitä seikkoja ovat esimerkiksi seuraavat:

Työnteon alkamisajankohta, koeaika ja sen pituus, työntekopaikka tai jos työntekijällä ei ole pääasiallista kiinteää työntekopaikkaa, selvitys niistä periaatteista, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri työkohteissa, työntekijän pääasialliset työtehtävät, työhön sovellettava työehtosopimus, palkan ja muun vastikkeen määräytymisen perusteet sekä palkanmaksukausi, säännöllinen työaika. (Finlex 2001 työsopimuslaki.)

Nämä perusteet esimerkiksi ovat niitä yllämainittuja työpaikan liikennesääntöjä, joita yhteisen hyvinvoinnin kannalta työpaikalla on noudatettava ja jotka on syytä ottaa huomioon jo perehdyttämistä suunniteltaessa. Edellä mainittujen seikkojen esille tuominen hyvissä ajoin on eduksi myös, koska työsopimuslaissa on myös työntekijää velvoittavia tekijöitä. Työnantajan on kyettävä omalla toiminnallaan varmistamaan, että perehdytettävällä on tarpeelliset tiedot ja taidot velvollisuuksiensa noudattamiseksi:

Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa. Työntekijän on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin työpaikalla olevien muiden työntekijöiden turvallisuudesta. (Finlex 2001 työsopimuslaki.)

2.2.2 Työturvallisuus

Perehdytyksen yksi oleellinen osa on ennakoiva työsuojelu. Tästä syystä on perehdyttämisen perustuttava työn riskitekijöistä saatuihin tietoihin. Työpaikalla havaitut vaarat tulee luonnollisesti pyrkiä poistamaan mahdollisimman kattavasti yleisen työturvallisuuden takaamiseksi. Ne tekijät, joita ei pystytä poistamaan, tulee saattaa jo perehdytysvaiheessa mahdollisimman kattavasti uuden työntekijän tietoisuuteen. Työntekijän turvallisuudesta on pääasiassa vastuussa esimies, ja mikäli työntekijälle sattuu tapaturma, joka olisi ollut estettävissä ennalta ehkäisevillä toimenpiteillä, mutta ne on laiminlyöty, on esimies käytännössä aina vastuussa sattuneesta vahingosta. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

Nämä seikat on mainittu jo työturvallisuuslain ensimmäisessä kappaleessa:

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Finlex 2001 työturvallisuuslaki.)

Työturvallisuus onkin siis erittäin suuressa roolissa perehdytyksessä, ja se on myös paljon enemmän kuin työvälineiden turvallisen käytön opettelua (Kupias & Peltola 2009, 23). Työnopastukseen kuuluu myös työn henkisten rasitteiden ennaltaehkäisy, työpaikan sisäisten pelisääntöjen esille tuominen, yhdenvertaisuuden sekä tasa-arvon edistäminen. Työnantajan on pyrittävä välittömästi puuttumaan tilanteisiin, joissa havaitaan esimerkiksi työntekijän taustasta tai sukupuolesta johtuvaa syrjintää, tai mikäli havaitaan muista syistä johtuvaa työpaikkakiusaamista. Perehdytettäessä onkin käytävä selkeästi läpi, kenen puoleen tulokas saa tällaisia tilanteita havaitessaan kääntyä ja kuka esimerkiksi on työpaikan työsuojeluvaltuutettu. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

2.2.3 Yhteistoiminta

Työntekijän ja työnantajan yhteistoimintaa ja siihen liittyviä seikkoja on määriteltä laajasti lainsäädännössämme. Työnantajan ja työntekijöiden välillä on oltava avoin vuoropuhelu useissa työpaikkaa koskevissa asioissa. Laki yhteistoiminnasta työpaikalla määrää osapuolia neuvottelemaan, kun tapahtumassa on henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Tavoitteena on edistää yleistä vuorovaikutusta, viestintää sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Seuraavassa lainauksessa on kerrottu lain tarkoitusperistä:

Lailla yhteistoiminnasta yrityksessä edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Finlex 2001 laki yhteistoiminnasta yrityksissä.)

Perehdyttäminen kuuluu myös työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Työntekijöille on annettava opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt on käytävä läpi yhdessä. Nämä asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa kun kyseessä on yli 20 hengen työpaikka. (Finlex 2006 työsuojeluyhteistoiminta.)

Yksi olennaisimmista asioista työpaikoilla on tehdä perehdyttämisestä läpinäkyvää ja saattaa perehdytysjärjestelyt kaikkien tietoisuuteen. Työntekijöiden tulee saada tietää, miten ja kuinka kattavasti heidän tulevat työtoverinsa on koulutettu tai kuinka hyvin he itse saavat koulutusta vaihtaessaan esimerkiksi työtehtävää työpaikan sisällä. Sama koskee tilannetta, jossa työpaikalla tehtävät kehittyvät tai työmenetelmät ja -tavat muuttuvat. Asiasta käytävä avoin keskustelu

sekä tiedottaminen vähentävät epävarmuutta ja kehittää koko työyhteisön vastuuta. (Kupias & Peltola 2009, 25–27.)

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdytyksen tavoitteena on luoda nopeasti työntekijälle sisäinen malli työstä (Lepistö 2004, 57). Laadukkaalla perehdytyksellä pyritään saamaan uusi tulokas mahdollisimman nopeasti hiottua täydellisesti työkoneiston muihin rattaisiin ja osiin sopivaksi siten, että tämä uusi lenkki ei hidastaisi tai haittaisi muun koneiston toimintaa, vaan toimisi sujuvasti osana sitä (Hämäläinen & Kangas 2007, 4). Ihmisen toimintaa ohjaavat kaikki ympäröivästä maailmasta sekä omasta asemastaan saadut käsitykset. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan ihmisen ympäriltään keräämää tietoa, jolla hän rakentaa siitä sisäisen vastineen. Se sisältää ennusteita ja käsityksiä eri asioiden keskinäisistä suhteista ja korrelaatioista. Sisäinen malli syntyy lähiympäristöään havainnoivista kokemuksista, käsitteistä ja niiden tulkinnoista. Työssä onnistumiset ja saadut kehu syntyttävät muun muassa tällaisen sisäisen mallin, jonka pohjalta ihminen saa kuvan ja käsityksen miten toimia myös jatkossa. Tämä kannustaa tekemään ja suorittamaan paremmin kuin ainaiset epäonnistumiset ja pettymykset. (Lepistö 2004, 58.)

2.4 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisen hyödyt ovat moninaiset. Laadukkaalla ja hyvin suunnitellulla perehdyttämisellä luodaan vahva perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle. (Hämäläinen & Kangas 2007, 4.) Taitavalla työsuorituksella on taloudellista, yhteiskunnallista sekä henkilökohtaista arvoa. Taitava työsuoritus nousee modernissa nopeasti kehittyvässä tuotantoelämässä aina vain merkittävämpään rooliin. Uusien ammattien ja työtehtävien laadukas oppiminen merkitsee työnsä luotettavasti, tehokkaasti sekä laadukkaasti tekeviä työntekijöitä. Työntekijän kannalta kyse on ammattitaidon kehittämisestä sekä ylläpitämisestä, sitä kautta uusien taitojen oppimisesta sekä työmotivaation saavuttamisesta. (Lepistö 2004, 57.) Yrityksen kannalta merkittävimpiä hyötyjä ovat laadukkaan imagon esille tuominen, virheiden minimoiminen sekä tehokkaan tuotantoketjun rakentaminen. Perehdytyksen hyötyjä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta, joskin se on

hieman keinotekoista, sillä hyödythän ovat yhteisiä. Tarkoituksena voitaisiin ennemminkin pitää hyötyjen moninaisuuden korostamista. (Lepistö 2004, 56.)

2.4.1 Perehdyttämisen hyödyt esimiehen kannalta

Kuten (Lepistö 2004, 56) mainitsee, on perehdyttämisen hyötyjen jakaminen osapuolille kenties keinotekoista, mutta se helpottaa luomaan kuvaa sen tärkeydestä. Esimiehille laadukas perehdytys merkitsee muun muassa, että tulokas opitaan tuntemaan paremmin, erilaisten työongelmien ratkaiseminen helpottuu huomattavasti, kehittyvälle työhengelle luodaan perusta ja esimiehen työpanosta uuden tulokkaan kouluttamisessa tarvitaan vastedes vähemmän.

2.4.2 Perehdyttämisen hyödyt yksilön kannalta

Työntekijän kannalta laadukkaan perehdyttämisen hyödyt ovat kenties näkyvimmit; hänhän on se, jonka elämä kokee suurimman mullistuksen saavuttaessa uudelle työpaikalle. Perehdytyksen kautta työntekijän henkiset paineet vähenevät, kun työnkuva ja työyhteisö ovat tulleet tutuiksi. Työ koetaan helpompana, kun se on alusta alkaen opittu tekemään oikein, ja työntekijän mielenkiinto ja motivaatio työn laadukkaasti tekemistä kohtaan kasvavat. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

2.4.3 Perehdyttämisen hyödyt työpaikan kannalta

Kuten edellä mainittu, perehdytyksen hyödyt ovat näkyvimmit työntekijän näkökulmasta, mutta taloudellisesti suurimman hyödyn saa itse yritys (Kjelin & Kuusisto 2003, 24). Perehdytetty työntekijä tekee laadullisesti sekä tuloksellisesti parempaa jälkeä. Virheitä, tapaturmia sekä onnettomuuksia sattuu vähemmän. Poissaolot vähenevät ja työntekijöiden vaihtuvuus on vähäisempää. Hävikin määrä on vähäisempää ja raaka-aineiden ja tarvikkeiden käytöstä tulee järkevämpää. (Hämäläinen & Kangas 2007, 4–5.) Lisäksi on huomattu, että henkilöstön vaihtuvuus on huomattavasti keskimääräistä pienempää sellaisissa organisaatioissa, joissa työhön perehdyttäminen on otettu vakavasti, siihen on investoitu sekä se on hyvin suunniteltua. Huolellisella perehdyttämällä voidaan

varmistaa henkilöstön pysyvyys, ja vähentää kustannuksia uusrekrytoinnissa.
(Heinonen & Järvinen 1997, 146.)

3 PEREHDYTTÄMISEN ORGANISOIMINEN

3.1 Perehdyttämisen järjestäminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Se kuinka laajasti tulokasta perehdytetään, riippuu suurelta osin työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Kesätyöntekijäksi, työharjoittelijaksi tai lyhyeen sijaisuuteen tulevan työntekijän perehdyttämiseen on käytettävissä vain hyvin vähän aikaa, joten se on tehtävä nopeasti ja tehokkaasti. Niinpä tällaisissa tapauksissa perehdytyksen tulee sisältää työn kannalta kaikkein oleellisinta tietoa. Pitkiltä perhevapailta tai sairauslomilta palaaville on järjestettävä myös perehdytystä. Työtehtäviin sekä -ympäristöön saattaa tulla lyhyessäkin ajassa isoja muutoksia, joista poissaolija ei ole selvillä. Tämänkaltaisissa tapauksissa perehdyttämisen tarve ja laajuus pitää selvittää tapauskohtaisesti mutta jopa hyvinkin perusteellinen perehdyttäminen saattaa olla tarpeen. (Österberg 2009, 102.)

Työntekijän perehdyttämisen syvyyteen ja laajuuteen vaikuttavat myös perehdytettävän ammattitaitoa, tuleva rooli, alalta hankittu mahdollinen aiempi kokemus sekä ikä. Kokenut ja iäkkäämpi työntekijä on mahdollisesti totunut jo työelämään ja on todennäköisesti aktiivisempi ja oma-aloitteisempi kuin nuori ja vähän työkokemusta omaava työntekijä. Nuori työntekijä saattaa kaivata opastusta jopa kaikkein yksinkertaisimmilta tuntuviin tehtäviin. Kokeneen uuden ihmisen tullessa taloon kannattaa perehdyttäjän ottaa huomioon myös, että kokeneella työntekijällä voi olla paljon annettavaa myös yritykselle. Tällöin uusi työntekijä voi tietyissä tilanteissa toimia myös yrityksen perehdyttäjänä. Kokeneella työntekijällä voi olla vertailukohtia entisistä työpaikoistaan, ja hän voi olla avoin tekemään havaintoja tehottomista työtavoista, joille vanha henkilökunta on jo tullut sokeaksi. Uudelle henkilölle on kannattavaa antaa mahdollisuus kyseenalaistaa mahdollisimman paljon yrityksen toimintatapoja. (Kupias & Peltola 2009, 87–91.) Hämäläinen ja Kangas (2007, 15) ovat kiteyttäneet asian seuraavasti:

Työhönopastukseen pätee sama kuin muuhunkin työskentelyyn: suunnitteleminen ja valmistautuminen säästävät toteuttamiseen tarvittavaa aikaa. Suunnittelun lähtökohtana ovat oppimistarpeiden selvittäminen ja

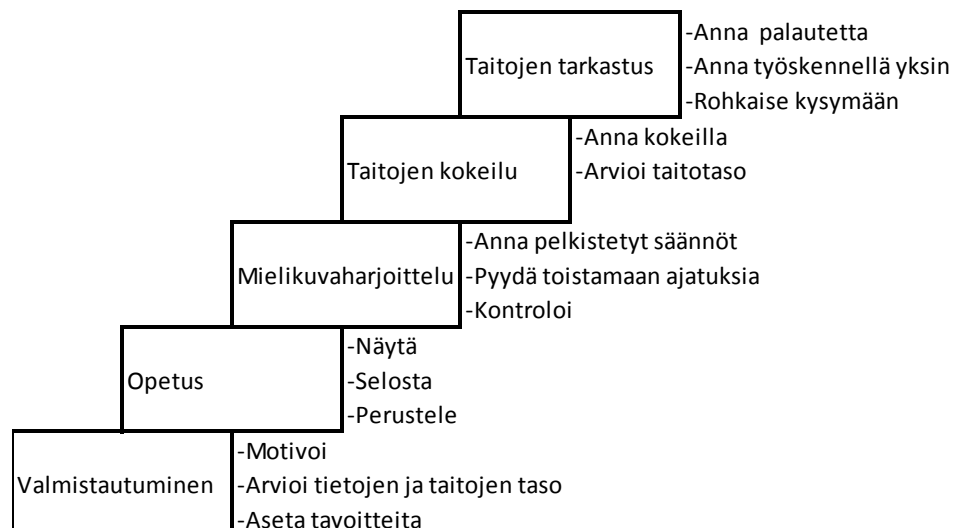
oppimistavoitteiden määrittäminen, siis vastausten etsiminen esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

– Millainen on opastettava? Mitä hän jo osaa tästä aiheesta ja asiasta ennestään vai onko asia hänelle aivan uusi?

– Mitä hänen tulee oppia ja miten hyvin? (Pitääkö hänen jo ensimmäisen opastuksen jälkeen suoriutua opastettavasta tehtävästä itsenäisesti vai riittääkö, että hän oppii siitä nyt perusasiat ja saa tarvittaessa neuvoja sekä lisää opastusta).

3.2 Perehdyttämisen vaiheet

Heinosen ja Järvisen (1997, 145) mukaan perehdytys koostuu viidestä portaasta, joiden mukaan perehdyttämisen eri vaiheet voidaan jäsentää. Vaiheet ovat valmistautuminen, opetus, mentaalinen harjoittelu, taidon kokeilu ja tarkastus, jonka jälkeen voidaan siirtyä tavanomaiseen työntekoon. Perehdytys on syytä suunnitella huolella etukäteen, jolloin toiminta on johdonmukaista ja tehokasta. Myös varautuminen yllättäviin tilanteisiin on kannattavaa, esimerkiksi tilanteisiin jossa perehdyttäjä sairastuu. Johdonmukaisuutta ja suunnitelmallisuutta perehdyttämiseen luo esimerkiksi perehdyttämistä varten luotu perehdyttäjän muistilista, johon on merkitty perehdyttämisen aiheet, perehdyttäjä sekä tapahtuman ajankohta. Seuraavassa kuviossa on havainnollistettuna perehdyttämisen eri vaiheet.



Kuvio 3. Perehdyttämisen vaiheet (Heinonen & Järvinen 145.)

3.2.1 Valmistautuminen

Valmistautuminen säästää aikaa ja helpottaa perehdyttäjän työtä itse perehdytystilanteessa. Paikan ja ajan varaaminen, sekä työskentelytilan rauhoittaminen vähentävät häiriötilanteita opastustilanteessa. Kun perehdyttäjä on hankkinut vaadittavat välineet ja tarvikkeet valmiiksi ei opastamiseen varattua aikaa tuhlaannu niiden etsimiseen. Kun opettaja on suunnitellut tilanteen, miettinyt mitä asioita tehdään, ja hänellä on mukana esimerkiksi muistilista, asiat pysyvät koossa. (Hämäläinen & Kangas 2007, 15.)

Oppimisen kannalta on oleellista vahvistaa perehdytettävän asennoitumista ja motivaatiota. Perehdyttäjä voi vaikuttaa tähän luomalla avoimen, kannustavan ja luottamuksellisen vuorovaikutustilan, jolloin myös perehdytettävällä on pienempi kynnyksesi esittää kysymyksiä ja saada vastauksia.

Valmistautumisvaiheeseen kuuluu myös perehdyttäjän kannalta olennaisena osana perehdytettävän tietojen ja taitojen tason arvioiminen.

Perehdytys suunnitelmaa voi tämän jälkeen muokata perehdytettävän taitojen, tietojen sekä tavoitteiden mukaiseksi, koska osa perehdytys suunnitelman sisällöstä saattaa olla perehdytettävälle jo ennestään tuttua asiaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.)

Jo heti valmistautumisvaiheessa on oleellista, että perehdyttävälle kuvataan selvästi aina opetettavan aiheen rajat ja tehtäväkokonaisuus. Näin oppilaalle pystyy asettamaan jo heti alkuvaiheessa välitavoitteita, jotta uuden työntekijän kehittymistä on mahdollista seurata, ja mahdollisesti puuttua vaikeuksia tuottaviin toimenkuviin. (Heinonen & Järvinen 199, 145.) Tulokkaalle on myös hyvä tuoda esille, missä vaiheessa häneltä odotetaan itsenäisiä tuloksia (Österberg 2009, 91).

3.2.2 Opetus

Opetusvaiheen tarkoituksena on saada tulokkaalle ensimmäinen todellinen kosketus tulevaan toimenkuvaansa. Perehdytettävän on tarkoitus saada kokonaiskuva opetettavasta tehtävästä, siihen liittyvistä keskeisistä ohjeista, nikseistä ja nyrkkisäännöistä (Hämäläinen & Kangas 2007, 15).

Opetuksen sisältö vaihtelee opetettavan tietojen, taitojen ja kokemuksen mukaan. Jokainen tilanne on ainutlaatuinen, sillä kukin opetettava on erilainen fyysisiltä ja psyykkisiltä ominaisuuksiltaan, sekä tieto- ja taitotasoiltaan. Lisäksi jokaisella on omat asenteensa sekä tyyliinsä oppia (Hämäläinen & Kangas 2007, 15).

Laajat oppimiskokonaisuudet on syytä jakaa pienempiin osiin. Opastajan kannattaa opettaa tulokkaalle pieniä osia kerrallaan, keskustella niiden tekemisestä, esittää kysymyksiä ja ottaa perehdyttävä mukaan tekemiseen niin paljon kuin mahdollista. Tekemisen perusteleva (miksi teemme jotain niin kuin teemme) helpottaa asioiden sisäistämistä. (Heinonen & Järvinen 1997, 144–145.)

Työn oikeaoppinen ja turvallinen tekeminen on syytä opettaa tulokkaalle mahdollisimman alusta alkaen. Työturvallisuuslain 14§ velvoittaa työnantajaa opastamaan työntekijä turvalliseen työskentelyyn sekä opettamaan toimintatavat häiriö- ja poikkeustilanteissa. (Finlex 2002 työturvallisuuslaki) Pankkialalla onkin erityisesti syytä painottaa uudelle työntekijälle esimerkiksi toiminta-ryöstötilanteessa.

3.2.3 Mielikuvaharjoittelu

Mielikuvaharjoittelun avulla pystytään keskittämään ajatukset kysymykseen: kuinka onnistun työsuorituksessani? Se auttaa uutta työntekijää vahvistamaan hänen sisäistä mallia työstänsä. Mielikuvavaiheen syvin idea on viimeistellä työnkuvan sisäinen malli. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka ohjaavat ihmistä toimimaan niin kuin hän toimii. Ammattitaitoisen ihmisen ei tarvitse ajatella jokaista tekemistään erikseen, vaan hänelle on syntynyt siitä eräänlainen refleksi kokemuksen ja toistuvan harjoituksen kautta. Sisäinen malli ohjaa hänen toimintaansa automaattisesti. (Hämäläinen & Kangas 2007, 16.)

Mielikuvaharjoittelua voidaan suorittaa monella eri tavalla. Perehdyttäjä voi esimerkiksi pyytää perehdyttävää toistamaan vaihe vaiheelta työnvaiheet, joita he ovat yhdessä aikaisemmin harjoitelleet. Opastettava käy mielessään läpi eri työvaiheita ja apuvälineitä, joita hän tarvitsee. Opastettavan tarkoitus on keskittyä työtehtävänsä tekemiseen, mutta vain mielikuvitusasteella. Tällöin hänen toimiaan

on helppo kontrolloida ja opastaa mahdollisesti virheellisesti tehtyjä työvaiheita oikeaan suuntaan. Tässäkin työvaiheessa kertaus on opintojen äiti, ja opastettavaa kannattaa pyytää toistamaan työvaihe upeampaan kertaan, jotta se piirtyy mieleen mahdollisimman kirkkaana. (Heinonen & Järvinen 1997, 145.)

3.2.4 Taidon kokeilu

Työtehtävän todellinen oppiminen vaatii tekemistä, ja taidot karttuvat vasta käytännön tekemisen kautta. Käytännön tekemisellä työn sisäinen malli harjaantuu edelleen paremmaksi, sillä tekeminen jää lihasmuistiin. Taidon kokeiluvaiheen tarkoituksena on harjaannuttaa taitoja (Heinonen & Järvinen 1997, 145).

Perehdyttävä tekee koko opastetun työvaiheen alusta loppuun saakka itse, omassa tahdissaan. Opastaja seuraa työn suorittamista.

Kun työvaihe on suoritettu, opastettava arvioi itse omin sanoin oman mielipiteensä työvaiheen onnistumisesta. Tämän jälkeen opastaja arvioi sen. Kun opastettava arvioi ja pohtii omaa tekemistään ja työnsä tuloksia, mahdollisia onnistumisia sekä ennen kaikkea epäonnistumisia, oppii hän koko ajan parantamaan ja tehostamaan työnsä laatua. Tämän jälkeen opastaja arvioi työvaiheen onnistumisen ja perustelee mielipiteensä. Rakentava keskustelu auttaa molempia osapuolia saamaan palautetta myös itselleen. Opastajan kannattaa rohkaista uutta tekijää myös kysymään rohkeasti, mikäli työtehtävä herättää hänessä jotain kysymyksiä. (Hämäläinen & Kangas 2007, 17.)

3.2.5 Taitojen tarkastus ja tarkkailu

Perehdyttävä sekä perehdyttävä tarkkailevat oppimisen edistymistä koko opetusprosessin ajan. Viimeisenä vaiheena on oppimistavoitteiden saavuttamisen varmistaminen. Perehdyttäjän on tarkoitus arvioida, kykeneekö tulokas suoriutumaan vaadituista tehtävistä itsenäisesti tarvittavan laadukkaasti. Tämä tapahtuu seuraamalla perehdyttävän itsenäistä työskentelyä työtehtävässä. Mikäli työskentely vaadittavissa olosuhteissa onnistuu, on perehdytys tehtävään onnistunut. Tässä vaiheessa on myös hyvä arvioida perehdytysprosessin

onnistumista kokonaisuudessaan sekä arvioida, voisiko sitä mahdollisesti kehittää. Kehittäminen edellyttää keskusteluja, kyselyjä, yhteistyötä ja käytännön toimia. (Lepistö 2004, 61.)

3.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Perehdyttämisen lähtökohtana on yrityksen henkilöstöpolitiikka, sen laadullinen kehittäminen sekä siihen liittyvien periaatteiden sekä pelisääntöjen luominen. Henkilöstöpolitiikassa määritellään esimerkiksi, mihin tehtäviin yrityksessä palkataan rautaisia alan osaajia ja mihin tehtäviin aloittelijoita, joita yritys kouluttaa itse. Käyttääkö yritys mahdollisesti oppisopimuskoulutusta? Tai muita työssäoppijoita? Miten paljon työhön tarvitaan osa-aikaisia, määräaikaisia tai vuokratyövoimaa? Voidaanko johonkin tehtäviin palkata mahdollisesti maahanmuuttajataustaisia, joiden kielitaito saattaa olla heikompi? Miten kaikki nämä toisistaan voimakkaasti eroavat ryhmät perehdytetään ja koulutetaan? (Hämäläinen & Kangas 2007, 6.)

Suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennalta.

Suunnittelun avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen.

Suunnitelmallisuus tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikkeen toimintaan, myös henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen

(Hämäläinen & Kangas 2007, 6).

Perehdyttämisen alkuvaiheessa on valtava määrä toimia, jotka eivät ole suoranaisesti tulokkaan oppimisen kannalta tärkeitä, vaan lähinnä käytännön alkujärjestelyjä, jotka on hoidettava kuntoon ennen ensimmäistä työpäivää (Kupias & Peltola 2009, 95). Näitä järjestelyitä on esimerkiksi työstä ja sen aloittamisesta sopiminen. Etukäteen on myös järkevää miettiä tilajärjestelyitä, kuten mihin uusi tulokas tulee istumaan. Onko mahdollisesti syytä tehdä muutoksia huonejakoihin? Pankkialalla esimerkiksi on syytä huolehtia, että uusi työntekijä saa heti ensimmäisenä päivänä tarvittavat käyttöoikeudet sekä salasanat työkoneeseen, sillä ilman niitä työn oppiminen on mahdotonta.

Työyhteisöllä on hyvä olla myös käytännön apuvälineitä, joita se voi käyttää perehdyttämisessä henkilökohtaisen ohjauksen tukena. Tällaisia apuvälineitä

voivat olla esimerkiksi organisaation jo olemassa oleva informaatio, kuten vuosikertomukset, henkilökunta- ja asiakaslehdet, tiedotuslehdet ja -aineistot, tuote- ja palveluesitteet, kuvastot sekä organisaation omaan toimintaan liittyvät kirjalliset sekä elektroniset aineistot kuten yrityksen liikeideasta ja -ajatuksista kertovat painatukset, työsäännöt ja turvallisuusohjeet. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.) Perehdytyksessä kannattaa käyttää myös apuna siihen erikseen suunniteltua ja kehitettyä sähköistä tai kirjallista perehdytyskansiota. Esimerkiksi työturvallisuuskeskuksessa (2003) on laadittu perehdyttäjälle sekä perehdytettävälle perehdyttäjän muistilista, mikä on loistava pohja yrityksen perehdytysohjelman luomiseen. Muistilistassa on otettu huomioon perehdyttäessä yleensä esiin nostettavat seikat ja jäsenneily ne helposti tulkittavaan järjestykseen. (Österberg 2009, 105.) Liitteessä kolme on kuvattuna työturvallisuuskeskuksen perehdyttäjän muistilista.

3.4 Perehdytysohjelmaan vaikuttavat tekijät

Huolellisesti laadittu perehdytysohjelma on helppo ottaa käyttöön, ajantasaistaa ja sen avulla on mahdollista muodostaa tehokas toimintatapa sekä apuväline perehdytyksessä. Perehdytysohjelma on hyödyksi kaikille perehdytykseen osallistuville (Österberg 2009, 103).

Perehdytysohjelman laajuus riippuu tulevista työtehtävistä sekä työsuhteen pituudesta. Perehdytysohjelmaan tulee ensin laatia tavoitteet, ja vasta sen jälkeen suunnitellaan sen muu sisältö ja kokonaisuus. Perehdytysohjelman sisältöön kuuluvat muun muassa perehdytyksen aikataulutus, paikat, vastuuhenkilöt, apuvälineet, käytettävät koulutusohjelmat sekä oheisaineistot. (Hämäläinen & Kangas 2007, 6.)

Yrityksen henkilöstöasiantuntija laatii perehdytysohjelman, sillä hän hoitaa ja hallitsee kokonaiskuvan yrityksen henkilöstöpolitiikasta, mutta työtehtävien vaatimukseen, odotuksiin sekä työyhteisöön laadullisesti paras perehdyttäjä on usein yksikön esimies. Hänellä on viimeisin tieto itse kentällä tapahtuvista toimista, nikseistä, nyrkkisäännöistä ja turvallisuusohjeista. Lisäksi perehdyttämiseen on suositeltavaa ottaa hyödyksi muita henkilöitä, jotka ovat mahdollisesti vielä paremmin perehtyneet nimenomaan oman toimialueensa

hoitoon, ns. oman alansa eksperttejä. Esimies sopii asiasta heidän kanssaan sekä opastaa, neuvoa ja valmentaa heidät tulevaan perehdyttäjän rooliin.

Perehdyttämisohjelma toimii muistilistana sekä seurantavälineenä, josta on helppo tarkistaa, kuka kouluttaa tulokkaalle mitä, missä ja mitä on jo koulutettu.

(Österberg 2009, 105.)

Perehdyttämisohjelman hyviin puoliin kuuluu myös, että se tehostaa ajankäyttöä.

Aikaa ei välttämättä tarvita aina paljon, vaan toimintaan ja tuloksiin vaikuttaa

suuresti se, miten varattu aika käytetään. Perehdytys suunnitelmaa laatiessa

kannattaa etsiä vastaus esimerkiksi kysymyksiin: Paljonko aikaa kuluu tietyn osan

kouluttamiseen, tai koko koulutusohjelman läpikäyntiin ammattitaitoisen ihmisen

kanssa? Entä kuinka paljon, jos kyseessä onkin ammattitaidoton aloittelija?

(Hämäläinen & Kangas 2007, 7.)

4 PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN HELMI SÄÄSTÖPANKKIIN

Tässä luvussa esitellään case-yritys Helmi Säästöpankki, tarkastellaan kuinka perehdytys on järjestetty nykytilassa sekä kuinka sitä voidaan kehittää tulevaisuutta ajatellen. Tietoja perehdytyksen nykytilasta hankittiin haastattelemalla kohdeyrityksen työntekijöitä, jotka ovat tulleet vasta taloon sekä perehdytyksestä vastaavia henkilöitä. Haastateltujen nimiä ei tutkimuksessa mainita heidän henkilöllisyytensä turvaamiseksi. Haastattelujen pohjalta luotiin perehdytyskansio, jonka kehitysvaiheet kuvataan tässä luvussa.

4.1 Työnantajan esittely

Helmi Säästöpankki on yksi Suomen 33 Säästöpankista jotka muodostavat säästöpankkiryhmän, Säästöpankkiryhmän keskusjärjestönä toimii Säästöpankkiliitto. Säästöpankkien historia ylettyy jo lähes kahdensadan vuoden taakse, ja Säästöpankit ovatkin siten Suomen vanhin pankkiryhmä. Helmi Säästöpankki itsessään on päijäthämäläinen pankki, jolla on viisi konttoria sekä yksi palvelupiste. Säästöpankki on Suomen neljänneksi suurin pankkiryhmä, työllistäen yli 1300 työntekijää ja asiakaskunnan ollessa lähes 600 000. Säästöpankkien arvojen kulmakiviä on olla lähellä asiakasta, kuunnella ja kohdata heidät ainutlaatuisella tavalla yksilöllisten tarpeiden perusteella. Säästöpankin ollessa talletuspankki kuuluu sen erityistarkoituksiin asiakkaitensa säästämisen edistäminen. Säästöpankkien pääasiallisena tehtävänä ei myöskään ole tuottaa voittoa osakkeenomistajille, vaan säästöpankin sääntöjen mukaisesti osa voitosta jaetaan säästämisen edistämiseen sekä paikallisiin yleishyödyllisiin tarkoituksiin. Säästöpankkien päämääränä on kasvava asiakasmarkkinaosuus, asiakkaan ja henkilöstön silmin vetovoimainen Säästöpankki-brändi, paikallisen yhteisön ja asiakkaan taloudellinen hyvinvointi ja hyvä kannattavuus sekä pitkällä aikavälillä nostaa Säästöpankit takaisin sille kuuluvaan asemaan niin finanssientässä kuin yhteiskunnassa. (Säästöpankin kotisivut 2013.)

4.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Idea perehdytyskansion tekemiseen saatiin pankilta. Keväällä 2013 pankissa suoritettussa henkilöstötyytyväisyyskyselyssä havaittiin, että suuri osa pankin henkilöstöstä koki perehdyttämisen pankissa olevan vajavaista. Hollolan konttorinjohtaja sekä Helmi Säästöpankin pankinjohtajan keväällä 2013 kanssa käydyn keskustelun pohjalta päätettiin kehittää tarpeita vastaava perehdytyskansio.

Tavoitteena oli kehittää kansio, joka vastaa parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen vaatimuksia, ja joka on sisällöltään tarpeeksi tiiviiksi kasattu kokonaisuus, jotta se on miellyttävä sekä työntekijän että esimiehen käyttöön.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Siihen sisältyy ajatus monenkirjavasta todellisuudesta. Tutkimuksen on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa osiin mielivaltaisesti. Tapahtumat vaikuttavat toisiinsa ja muovaavat niitä ja näin onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä tutkia kuvattua aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 152.)

Tutkimus noudattaa kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä (Hirsjärvi ja Remes & Sajavaara 2004, 152):

1. *Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto pyritään koostamaan aidoista ja luonnollisista tilanteista.*
2. *Tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Tiedon kerääjä pyrkii hankkimaan tietoja aiheesta perustuen omiin havaintoihinsa sekä keskusteluihin tutkittaviensa kanssa, ennemmin kuin käyttämään erinäisiä mittausvälineitä, kuten erilaisia testejä.*

3. *Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa ennennäkemättömiä seikkoja, tästä syystä lähtökohtana ei ole hypoteesin tai teorian testaaminen vaan aineiston yksityiskohtainen ja monipuolinen tarkastelu. Tässä kyseisessä tutkimuksessa siis pyritään havainnollistamaan, mitkä seikat Helmi säästöpankin perehdytyksessä ovat eniten puutteellisia, ja millä keinoilla niitä voitaisiin täydentää.*
4. *Tutkimuksen aineiston keräämiseen käytetään laadullisia metodeja, joilla pyritään siihen, että tutkittavien ääni ja mielipiteet pääsevät esille. Tässä tutkimuksessa metodina käytetään teemahaastattelua.*
5. *Valitaan haastateltava joukko tarkoituksen mukaisesti, ei sattumanvaraisesti.*

4.4 Vastausten kerääminen

Jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman kattava, toteutettiin se kahdessa osassa, joista kummassakin käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksen ensimmäisessä osassa pankin työntekijöistä valittiin joukko, jota haastateltiin heidän kokemastaan perehdytyksestä: Olivatko he saaneet mielestensä laadukasta perehdyttämistä? Olisiko ajantasaisen sekä perehdytystä ohjaavan perehdytyskansion luominen mahdollisesti auttanut perehdyttämisessä? Mitä he pitävät kansion tärkeimpänä sisältönä? Tutkimuksen toisessa osassa haastateltiin pankin perehdytyksestä vastaavia esimiehiä ja tutkittiin, minkälainen perehdytyskansion olisi sisällöltään oltava, jotta se vastaisi parhaiten esimiesten toiveita sekä tarpeita.

Tutkimukseen pyrittiin etsimään työntekijöitä, jotka olivat tulleet taloon mahdollisimman vähän aikaa sitten. Esimiesten joukosta pyrittiin etsimään henkilöitä, jotka työskentelevät eniten perehdyttämisen parissa. Näillä toimilla pyrittiin lisäämään tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä. Lisäksi validiutta lisää tutkimuksen suorittaminen haastatteluilla, sillä tarvittaessa oli mahdollista esittää aihetta tarkentavia lisäkysymyksiä. Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta

tukee se, että kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita kehittämään yrityksen perehdyttämistä, sillä he kokivat siinä olevan puutteita.

Haastatteluissa käytettiin apuna kahta haastattelurunkoa, joista ensimmäisen (LIITE 1) kysymysten pohjalta haastateltiin kolmea työntekijää ja toisen (LIITE 2) kysymysten pohjalta kolmea esimiestä.

Työntekijöille tehdyssä haastattelussa ensimmäinen kysymys selvittää sen, kuinka kauan kyseinen työntekijä on työskennellyt Säästöpankissa. Seuraavilla kahdella kysymyksellä pyritään selvittämään työntekijän itsensä mielipiteitä ensimmäisistä työpäivistä perehdytyksen onnistumisen kannalta kysymällä esimerkiksi *Millainen oli vastaanotto työpaikalla ensimmäisinä päivinä? Tiesivätkö muut työntekijät uuden työntekijän tulosta yhteisöön?* Tämän jälkeen kysymyksissä neljä, viisi, kuusi ja seitsemän pyritään selvittämään työntekijän mielipidettä siitä, miten perehdyttäjä oli käytännössä onnistunut perehdytyksessä, sen suunnittelussa sekä toteutuksessa ja oliko hän siihen selvästi valmistautunut etukäteen.

Kysymyksinä olivat: *Oliko tuloosi valmistauduttu, jos oli, miten? Oliko perehdyttämisen vastuuhenkilöt jaettu selvästi? Miten kauan perehdyttämisesi kesti? Oliko perehdytys organisoitu tulosityksikössä hyvin? Kysymyksillä kahdeksan, yhdeksän ja kymmenen pyrittiin selvittämään perehdyttäjän käyttämää aineistoa ja miten työntekijät kokivat sen onnistuneen. Oliko materiaali laadukasta, ajantasaista ja hyödyllistä vai oliko sitä ollenkaan? Kysymyksiä olivat: *Saitko oppimisen tueksi jotain materiaalia, jos sait, mitä? Tehtiinkö kanssasi perehdytysuunnitelma? Mitä mahdollisen perehdytyskansion pitäisi mielestäsi sisältää?**

Kysymysrunko kaksi oli suunnattu esimiehille tai perehdytyksestä vastaaville henkilöille. Kysymyksillä pyrittiin saamaan selville, mitä apuvälineitä perehdytyksessä käytetään, miten niitä käytetään ja olisiko jotain, mitä heidän mielestään perehdytyksessä on puutteellista? Ensimmäinen kysymys on: *Onko uuden työntekijän perehdyttämiseen tarvittavat välineet?* Kysymyksellä pyritään herättämään keskustelua perehdytyksen nykytilasta. Toisella kysymyksellä pyritään selvittämään, mitä keinoja tarkalleen ottaen perehdyttäjällä on käytössään. *Mitä apuvälineitä käytössäsi on?* Kolmannella kysymyksellä tiedusteltiin keinojen ja apuvälineiden selkeyttä perehdyttäjälle. Neljäs, viides

sekä kuudes kysymys pyrkivät selvittämään mitä apuvälineitä perehdyttäjät mielestään kaipaisi ja mitä niiden pitäisi pitää sisällään.

4.4.1 Perehdyttävät

Alla on tulokset kolmen perehdytetyn haastatteluista.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Helmi Säästöpankissa?

Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan henkilöitä, jotka olivat työskennelleet pankissa mahdollisimman vähän aikaa, jotta perehdyttäminen on mahdollisimman tuoreessa muistissa. Haastateltavista kaksi oli työharjoittelijoita, joiden työsuhde oli kestänyt alle vuoden. Kolmas haastateltava oli ollut työsuhteessa noin vuoden, mutta hänellä oli kokemusta ennestään pankkialalla. Lisäksi haastattelija itse on työskennellyt Helmi Säästöpankissa alle vuoden, joten myös hänellä on ajanmukaista ja henkilökohtaista kokemusta pankkiin perehdyttämisestä.

2. Millainen oli vastaanotto ensimmäisinä päivinä?

Kaikki haastateltavat sanoivat vastaanoton ensimmäisenä päivänä olleen hyvä. Tulija otettiin vastaan ystävällisesti ja hänen tarpeensa oli huomioitu. Tulijoille oli jaettu avaimet sekä kulkukortit ja allekirjoitettu salassapitovelvollisuuslomakkeet. Yhdellä haastateltavista oli ollut kokemusta pankkialasta jo entuudestaan, joten pankki työpaikkana ei ollut hänelle yhtä vieras kuin lopuille haastatelluista. Kaikki haastateltavat kertoivat, että ensimmäisinä päivinä heitä oli perehdytetty työhönsä lähinnä vierihoitomenetelmällä, eli heidät oli istutettu työpisteelleen ja näytetty, mitä heidän tulee tehdä.

3. Oliko työyhteisöllä tieto tulostasi ensimmäisenä päivänä?

Haastateltavista kaikki kertoivat, että työyhteisöllä oli ollut tieto heidän tulostaan. He myös kokivat, että heidät otettiin lämpimästi vastaan koko työyhteisön puolesta.

4. Oliko tuloosi työpaikalle valmistauduttu työnantajan puolesta? Jos oli, miten?

Haastateltavat kokivat, että heidän tuloonsa oli valmistauduttu. Esimiehet olivat valmistautuneet uuden työntekijän tuloon muun muassa varaamalla itsellensä kalenteriin aikaa olla uuden tulokkaan kanssa ja käymällä heidän kanssaan läpi tulevia työtehtäviä. Täytettävät lomakkeet kuten vaitiolositoumukset olivat olleet heti ensimmäisen päivän ohjelmassa kuten myös rahanpesun ehkäisystä kertovat materiaalit.

5. Oliko perehdyttämisen vastuuhenkilöt määritelty selkeästi? Kuka hoitaa? Mitä hoitaa? Milloin? Oliko nimetty perehdyttäjä?

Helmi Säästöpankissa nykytilassaan perehdyttämisestä vastaavat pääosin kaksi henkilöä. Toinen henkilöistä on Helmi Säästöpankin maksuliikenneasiantuntija, mutta hän vastaa myös uuden henkilön alkuperehdyttämisestä. Hän esimerkiksi hankkii toimihenkilökortin sekä erinäiset käyttäjätunnukset sekä pääsykoodit tulijalle. Itse käytännön perehdytyksestä vastaa alusta loppuun konttorin esimies. Erilaisista erikoistumiskoulutuksista kuten laina- tai sijoituskoulutuksista vastaavat niihin erikoistuneet henkilöt, mutta näitä koulutuksia harvoin taloon vasta tulleille opetetaan. Kaikki haastateltavat kertoivat perehdytyksen menneen edellä mainitun kaavan mukaan. Haastateltavat mainitsivat myös, että toisinaan perehdyttäminen oli hieman epäorganisoitua, sillä selvä kaava perehdyttämisen jaksottamisesta sekä ajoittamisesta puuttui.

6. Onko perehdytys organisoitu mielestäsi hyvin tulosityksikössäsi?

Nykytilassaan perehdyttäminen oli haastateltujen mielestä erinäisten apuvälineiden puutteista huolimatta varsin tehokasta, joskaan ei erityisemmin organisoitua. Riippuen opetettavasta tehtävästä perehdytettävälle saatettiin samana päivänä ilmoittaa, että ”*tänään opetteletkin tuota*” tai ”*tänään istut henkilön X neuvotteluja kuuntelemassa*”. Selkeä informointi perehdytyksen kulusta sekä tulevista tapahtumista puuttui jokseenkin tai jopa kokonaan. Informaation ja aikataulutuksen selkeä puuttuminen oli selvä parannusehdotus haastateltavilta.

7. Saitko oppimisen tueksi jotain materiaalia? Perehdytyskansion tai jotain muuta vastaavaa materiaalia?

Helmi Säästöpankista ennestään löytyy perehdytyskansio joka pyritään jakamaan jokaiselle taloon tulevalle. Haastateltavista kaksi oli kyseisen kansion taloon tullessaan saanut. Haastateltavien mielestä kansio on nykyisessä muodossaan lähes ”käyttökelvoton”, sillä se ei sisältänyt haastateltujen mielestä tarpeellista informaatiota eikä se monelta osin ollut ajantasainen. Perehdytyskansiota haastateltavat pitivät kuitenkin hyvänä ideana ja suosittelivatkin, että sellainen tehtäisiin pankin nykyvaatimukseen sopivaksi. Erinomaisena asiana haastateltavat mainitsivat myös Säästöpankkiliiton tarjoaman Loisto-oppiverkon, joka löytyy pankin intranetistä. Siellä pystyy tekemään harjoitteita sekä kokeita, jotka avustavat tulijaa oppimaan pankissa vaadittavia asioita, kuten henkilön tunnistamista, pankkiturvallisuutta sekä säästöpankkiryhmän toimintaa ja tavoitteita.

8. Tehtiinkö kanssasi jonkinlainen perehdytys suunnitelma, tai muu mistä kävisi läpi perehdyttämisen aikataulut jne.?

Haastatelluista kenenkään kanssa ei ollut tehty perehdytys suunnitelmaa. Lisäksi perehdyttämisen selkeä aikatauluttaminen ja perehdyttämisen vaiheista selkeä informoiminen oli haastateltujen mielestä vajavaista.

4.4.2 Esimiehet

Alla on tulokset kolmen esimiehen haastatteluista.

1. Millaisia apuvälineitä käytössäsi on?

Haastateltavat esimiehet kertoivat, että heillä on perehdyttämisessä käytössään ainoastaan pankin vanha perehdytyskansio, jonka haastateltavat kokivat riittämättömäksi ja vanhentuneeksi apuvälineeksi. Kukaan haastatelluista ei kertomansa mukaan käytä mitään apuvälinettä, jolla hän voi esimerkiksi luoda selkeän rungon tai jaksottaa perehdytysohjelmaa.

2. Onko perehdyttämiseen käytettävät keinot ja välineet ennalta sinulle selvät?

Kaikilla haastatelluista esimiehistä on kokemusta uuden työntekijän perehdyttämisestä jo useiden vuosien ajan, joten he kertovat onnistuvansa perehdyttämisessä toimimalla pelkästään oman muistin sekä taitojen varassa. Keskustelussa kylläkin ilmeni, että perehdyttämiseen liittyviä asioita saattaa välillä unohtua koska niistä ei selkeää ja helppolukuista listaa ole olemassa. Perehdytyksen laadun seurannan sekä selkeiden perehdytystä ohjaavien suuntaviivojen puuttuminen koettiin ajoittain jopa riskinä, sillä uuden henkilön tullessa taloon on joitain jopa erittäin tärkeitä asioita, joita perehdyttäjän täytyy muistaa ”ulkomuistista”.

3. Millaisia apuvälineitä kaipaisit?

Uuden ajantasaisen perehdytyskansion luominen oli kaikkien esimiesten mielestä asia, jolla voitaisiin merkittävästi parantaa perehdytyksen nykyistä tasoa. Siitä uskottiin olevan suurta apua sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle. Lisäksi ehdotettiin perehdyttäjän muistilistan luomista, jossa olisi listattuna, kuka hoitaa minkä perehdyttämisen vaiheen sekä missä se hoidetaan. Tällä apuvälineellä sekä

perehdyttäjä, että perehdytettävä pysyisivät paremmin ajan tasalla perehdytyksen etenemisestä.

4. Mitä informaatiota apuvälineen pitäisi sisältää?

Haastateltavat kertoivat, että heidän mielestään tulevan apuvälineen pitäisi sisältää selkeän rungon perehdytyksen selkiyttämiseksi. Kansion avulla pitäisi voida aikatauluttaa selkeästi ja avoimesti perehdytyksen kulkua. Toiveina olisi, että kansioita käytettäisiin apuna työpaikalla perehdytyksen yhteydessä, mutta sen pitäisi olla niin helppolukuinen, että tarvittaessa tulokas voisi sieltä etsiä informaatioita työhönsä liittyen työn alkuaikoina myös täysin omatoimisesti. Kansion pitää olla myös helposti muokattavissa, sillä informaation muuttuessa halutaan, että kansio ei vanhene yhtä pian kuin edeltäjänsä. Haastatteluissa ilmeni, että kansion sisällön suunnittelussa voidaan käyttää hyväksi Lammin Säästöpankin luomaa perehdytyskansiota. Lammin Säästöpankin perehdytyskansiosta voidaan poimia heidän käyttämiään aiheita, kuvia sekä sisällöllisiä kokonaisuuksia kansiota luodessa. Haastatteluissa esiin nousseet sisällölliset vaatimukset on kerrottu seuraavalla sivulla kuviossa 4.

4.5 Työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen tarkistuslista

Haastattelija ehdotti haastatteluiden lopuksi, että perehdytyskansion rakenne luotaisiin työturvallisuuskeskuksessa (2003) laadittua perehdyttämisen tarkistuslistaa pohjana käyttäen. Työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen tarkistuslista löytyy tämän tutkimuksen liitteistä (LIITE 3). Kaikki haastateltavat pitivät ehdotusta hyvänä ideana, koska kun perehdytyskansio luodaan valmiiksi kehitellyn rungon päälle, ei tällöin tarvitse ”keksiä rengasta uudelleen” ja asiat tulevat kansioon valmiiksi mietittyyn loogiseen järjestykseen.

4.5.1 Haastatteluista kerätyt sisältöehdotukset

Haastatteluissa nousi esille suuri määrä ideoita ja ehdotuksia asioista mitä kansion pitäisi sisältää. Seuraavassa kuviossa on listattuna esille nousseet aiheet.

1. Toimihenkilön oppaan tarkoitus
2. Organisaatio ja toimipisteet
 - a. Padasjoen säästöpankkisäätiö
 - b. Hallitus, Johtoryhmä, Liiketoimintaryhmä, Rahoitusjohto
 - c. Pankin riskien hallinta
 - d. Konttorit ja niiden esimiehet
 - e. Tärkeät yhteistyökumppanit
3. Toimintatavat Helmi Säästöpankissa
 - a. Toiminta-ajatus
 - b. Visio, arvot
 - c. Pankkisalaisuus, virheistä ilmoittaminen
 - d. Lähipiirin ja omaisten pankkiasioden hoito
 - e. Puhelin, CMG-Office, sähköposti, tiedottaminen
4. Tilat, kulkeminen, avaimet
5. TES
 - a. Luottamusmiehet, koeaika, irtisanominen
 - b. Palkkaus, työaika, perehdyttäminen
6. Lomat
 - a. Poissaolot
 - b. Lomien kertyminen, henkilökuntaedut
7. Kehittyminen
 - a. Koulutus, Loisto-oppiverkko, osaamispassi
8. Työterveyshuolto
 - a. Varhaisentuen toimintamalli
 - b. Työsuojelu ja turvallisuus
9. Tietotekniikka
 - a. Työkoneen käyttö, Säpinä-intranet, Asiakirjapankki

Kuvio 4. Haastatteluista kerätyt sisältöehdotukset.

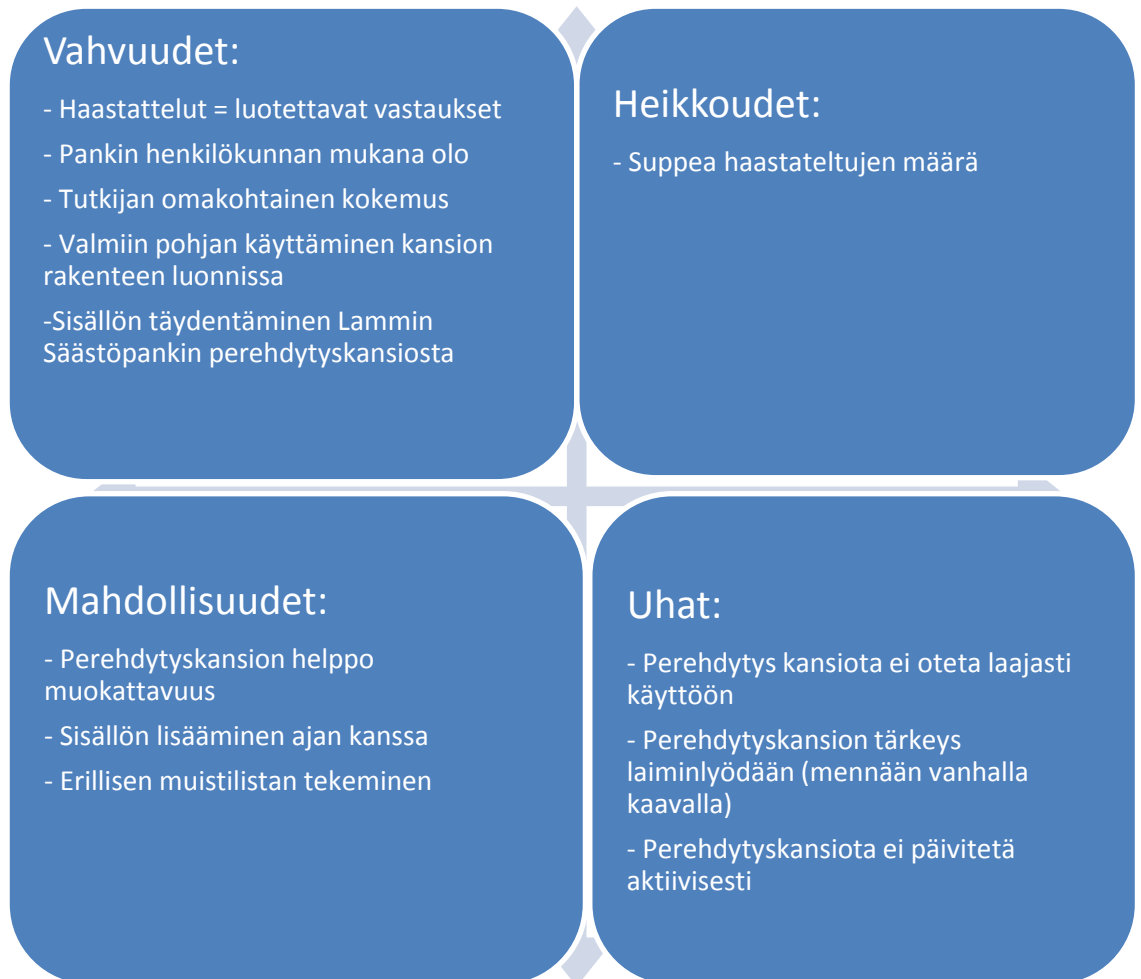
4.6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Haastatteluista kävi ilmi, että Helmi Säästöpankissa ei ollut perehdyttäjien tai perehdytettävien toiveiden mukaista perehdytyskansiota. Perehdyttämisessä ei ole juurikaan käytetty apuvälineitä, ja se on mahdollisesti heikentänyt perehdytyksen laatua. Perehdytettävät kokivat, että heidät otettiin lämpimästi työyhteisöön mukaan ja perehdyttäjät auttoivat ja tukivat heitä ongelmatilanteissa aktiivisesti, mutta perehdytysmateriaalien ja aikataulujen puute koettiin ongelmana. Työhön

perehdyttäminen on pankissa kuitenkin onnistunut työntekijöiden mielestä pääsääntöisesti hyvin, johtuen perehdyttäjien asiantuntevuudesta alaan.

4.7 SWOT-analyysi

Kuviossa 5 on pohdittu SWOT-analyysin kautta uuden perehdytyskansion tekoa Helmi Säästöpankkiin.



Kuvio 5. Swot-analyysi

Perehdytyskansion luomisen vahvuuksiin voidaan lukea se, että kansion sisältö laadittiin haastatteleamalla sekä työntekijöitä, että koulutuksesta vastaavia henkilöitä. Tällä tavoin saatiin luotettavia vastauksia siitä, mitä työntekijät sekä esimiehet kokevat tärkeäksi asioiksi kansion ominaisuuksiin sekä sisältöön liittyen. Perehdytyskansion sisällöllisiin kysymyksiin on aktiivisesti saatu vastauksia pankin henkilökunnalta, mikä on taannut sen, että kansio on

sisällöltään sekä perehdytettäviä että perehdyttäjiä työssään auttava. Kansion sisällön luomisen tukena on haastattelijoiden esittämien toiveiden lisäksi käytetty Lammin Säästöpankin luomaa perehdytyskansiota, jota on käytetty apuvälineenä luotaessa kansion sisällöllisiä tarpeita. Lisäksi kansion sisällön sekä rakenteen suunnitteluun on käytetty työturvallisuuskeskuksessa vuonna 2003 luotua perehdyttämisen tarkistuslistaa, jossa on listattuna työturvallisuuskeskuksen näkemyksen mukainen tärkeä sisältö perehdytyskansioon, minkä myös tukee pankin henkilökunnan näkemystä. Kansio on järjestelty työturvallisuuskeskuksen muistilistan mukaisesti.

Kansioon liittyvinä uhkina voidaan pitää sitä, että haastateltujen määrä on melko suppea. Tästä syystä on mahdollista, että kansion sisältöön on saattanut jäädä puutteita jotka olisivat olleet korjattavissa isommalla haastateltavien otoksella. Kansion tulevaisuuden mahdollisuuksina tutkija pitää sen helppoa muokattavuutta. Kansio on saatavilla sähköisessä muodossa pankin intranetistä, minkä vuoksi muutosten tullessa kansion muokkaaminen on helppoa. Suuret asiakokonaisuudet, kuten TES, on kansioon luotu linkkeinä suoraan lähdeaineistoon, joten lähdeaineiston muuttuessa myös kansion sisältö muuttuu automaattisesti.

Kansioon liittyvät uhat muodostuvat pääosin sen käyttönotosta. Kansio ei pääse oikeuksiinsa, mikäli sitä ei oteta tehokkaasti käyttöön. Näin voi käydä esimerkiksi mikäli perehdytyksestä vastaavat henkilöt eivät koe sitä tehokkaana perehdytyksen tukena tai perehdyttäjät kokevat, että vanha perehdyttämisen malli on ollut tarpeeksi tehokasta. Haastatteluista saadut vastaukset eivät tosin tätä uhkaa tue. Vaikka kansiossa onkin automaattisesti päivittyviä osia, on kuitenkin tärkeää, että kansion muiden osien päivitystä ei laiminlyödä. Tämä uhka voidaan välttää sillä, että pankissa määritellään henkilö, jonka vastuulla kansion ajantasaisuudesta vastaaminen on.

4.8 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksia kansion luomisen yhteydessä syntyi melko vähän, mutta yksi toivottu lisä, joka helpottaisi perehdyttäjiä sekä perehdytettäviä, olisi luoda Helmi Säästöpankille perehdyttäjän muistilista, joka toimisi perehdytyskansion tukena.

Muistilistasta on malli esimerkiksi Lahden ammattikorkeakoulun julkaisussa Hyvä Perehdytys-opas sivulta 27 eteenpäin. (Lahden Ammattikorkeakoulu 2007)

Muistilistaan voisi merkitä erikseen, kuka suorittaa minkäkin aiheen perehdyttämisen, milloin ja missä. Perehdyttävällä sekä perehdyttäjällä olisi molemmilla omat versiot muistilistasta, jolloin molemmat olisivat paremmin perillä mitä tulokkaalle on opetettu, mitä ei ja milloin pitäisi koulutus järjestää. Tällainen muistilista suositellaankin luotavaksi Helmi Säästöpankkiin tulevaisuudessa.

5 YHTEENVETO

Tutkimus toteutettiin Helmi Säästöpankin toimeksiannosta tapaustutkimuksena. Helmi Säästöpankissa huomattiin keväällä 2013 tehdystä henkilöstötyytyväisyyskyselyssä, että työntekijöiden mielestä pankin perehdyttäminen oli vajavaista. Pankissa oli ennestään perehdytyskansio, joka oli suunniteltu perehdyttämisen apuvälineeksi, mutta se koettiin vanhentuneeksi sekä epäkäytännölliseksi, eikä siten enää täyttänyt tarkoitustaan.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia koettaisiinko uusittu perehdytyskansio hyvänä apuvälineenä perehdyttämisen kokonaisvaltaiseen parempaan lopputulokseen, sekä minkälaisia vaatimuksia kansiolle sisällöllisesti pitäisi asettaa. Tutkimuksen alussa käsiteltiin perehdyttämisen lähtökohtia erilaisten lakien näkökulmasta, minkä tarkoituksena oli selkiyttää, kuinka tärkeää laadukas ja huolella tehty perehdyttäminen on sekä kuinka se on vaatimus jo lainsäätäjänkin puolelta. Tämän jälkeen teoriaosuudessa pureuduttiin laadukkaasti järjestetyn sekä selkeästi organisoidun perehdyttämisen hyötyihin perehdyttävän, perehdyttäjän ja työyhteisön kannalta.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkittiin henkilöstön mielipiteitä perehdytyksen onnistumisesta nykytilassaan sekä millaisena apuvälineenä he kokisivat uuden perehdytyskansion. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla case-yrityksen henkilöstöä sekä perehdytyksestä vastaavia esimiehiä. Haastatteluilla saatiin selkeä kuva perehdytyksen nykytilasta sekä siitä, millaisena apuna uusi perehdytyskansio koettaisiin. Haastatteluissa työntekijät toivat tarpeen erittäin selkeästi esille. Esimiehiä haastateltaessa myös he kokivat perehdytyskansion erittäin tervetulleena apuna. Esimiehiä haastattelemalla selvitettiin myös kansion sisällöllisiä vaatimuksia. Sisältöä täydennettiin lisäksi Lammin Säästöpankin perehdytyskansioista sekä työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen tarkistuslistasta otetuilla vinkeillä. Haastatteluilla pyrittiin lisäämään myös tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta, koska haastattelut suoritettiin joukolle, joka on vasta vähän aikaa sitten kokenut pankin nykyisen perehdytysohjelman, sekä esimiehille, jotka eniten työskentelevät perehdyttämisen parissa.

Tutkimuksen lähdeaineistoa voidaan pitää luotettavana sillä, se koostuu perehdyttämistä käsittelevistä kirjallisista lähteistä, Internet-julkaisuista sekä haastatteluista. Tutkimuksen kirjallisuuslähteet ovat osin melko vanhoja, mutta perehdyttäminen ja sen teoria ei ole nopeasti vanhenevaa tietoa, joten vanhahkoa kirjallisuutta ei nähty riskinä. Tutkimus on lisäksi pyritty laatimaan siten, että muutkin aiheesta kiinnostuneet yritykset voivat käyttää teoria-aineistoa hyödykseen vastaavissa tutkimuksissa, sillä aiheen teoria on pyritty käsittelemään mahdollisimman yleisellä tasolla.

Tässä tutkimuksessa luotiin perehdytyskansio Helmi Säästöpankille (Liite 4). Aiheesta pystyisi jatkojalostamaan myös lisää tutkimuksia. Seuraavalle tutkijalle ehdotetaan jatkotutkimusaiheeksi: Uuden perehdytyskansion vaikutukset Helmi Säästöpankin perehdytyksessä.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Heinonen J.& Järvinen A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hirsjärvi S., Remes R. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita kirja. 10. osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Hämäläinen J.& Kangas P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Alfabox Oy.

Kjelin E.& Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Jyväskylä: Gummerus.

Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lepistö I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Alfabox.

Viitala R. 2004, Henkilöstöjohtaminen 4. Painos, Edita Publishing Oy.

Österberg M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Gummerus.

Elektroniset lähteet

Finlex. 2002, Työturvallisuuslaki [viitattu 1.12.2013]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Finlex. 2002, Työsopimuslaki [viitattu 1.12.2013]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Finlex. 2002, Laki yhteistoiminnasta työpaikoilla [viitattu 17.12.2013].
Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Finlex. 2006, Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan
työsuojeluyhteistoiminnasta [viitattu 10.9.2013]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2003 Perehdyttämisen muistilista [Viitattu
6.1.2014]. Saatavissa:
[http://www.ttk.fi/julkaisut/perehdyttamisen_tarkistuslista\(26035\).1284.shtml](http://www.ttk.fi/julkaisut/perehdyttamisen_tarkistuslista(26035).1284.shtml)

Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä Perehdytys-opas. Lahti: Esa Print Oy.
[Viitattu 5.10.2013] Saatavissa
<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

Penttinen A. & Mäntynen J. 2009 Työhön perehdyttäminen ja opastus [Viitattu
10.11.2013] Saatavissa:
http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Säästöpankki. 2014 Kotisivut [Viitattu 10.10.2013]. Saatavissa:
<https://www.saastopankki.fi/helmipankki/tietoasaastopankista>

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelulomake 1. Työntekijöille

LIITE 2. Haastattelulomake 2. Esimiehille

LIITE 3. Työturvallisuuskeskus. 2003. Perehdyttämisen tarkistuslista

LIITE 4. Perehdytyskansion sisällysluettelo

LIITE 1. (Haastattelurunko työntekijöille)

- 1.) Kuinka kauan olet työskennellyt Helmi Säästöpankissa?
- 2.) Millainen oli vastaanotto ensimmäisenä päivänä?
- 3.) Oliko työyhteisöllä tieto tulostasi ensimmäisenä päivänä?
- 4.) Oliko tuloosi työpaikalle valmistauduttu työnantajan puolesta? Jos oli, miten?
- 5.) Oliko perehdyttämisen vastuuhenkilöt määritelty selkeästi? (Kuka hoitaa? Mitä hoitaa? Milloin? Oliko Nimetty perehdyttäjä?)
- 6.) Miten kauan perehdyttämisesi kesti?
- 7.) Onko perehdytys organisoitu mielestäsi hyvin tulosityksiköissäsi?
- 8.) Saitko oppimisen tueksi jotain materiaalia? Perehdytyskansio tai muu vastaava?
- 9.) Jos et saanut, olisiko sellainen mielestäsi hyvä tuki oppimiselle?
- 10.) Tehtiinkö kanssasi jonkinlainen perehdytysuunnitelma, tai muu mistä kävisi läpi perehdyttämisen aikataulut jne?
- 11.) Mitä mahdollisen perehdyttämiskansion pitäisi mielestäsi sisältää?

LIITE 2. (Haastatteluruonko esimiehille)

- 1.) Onko uuden työntekijän perehdyttämiseen mielestäsi tarvittavat apuvälineet?
- 2.) Millaisia apuvälineitä käytössäsi on?
- 3.) Onko perehdyttämiseen käytettävät keinot ja välineet ennalta sinulle selvät?
- 4.) Olisiko uusille perehdytyksen apuvälineille mielestäsi tarvetta?
- 5.) Millaisia apuvälineitä kaipaisit?
- 6.) Mitä informaatiota apuvälineen pitäisi sisältää?

1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat

- yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea
- yrityksen omistussuhteet
- asiakkaat ja heidän odotuksensa
- yrityksen toimintaan liittyvä aineisto, esitteet, videot, internet

2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö

- organisaatio ja toimipisteet
- johto, esimiehet
- eri yksiköt, keskeiset yhdyshenkilöt eri yksiköissä
- yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä -henkilöt

3. Toimintatavat yrityksessä

- seikat, jotka ovat yrityksessä tärkeitä, visio, arvot
- odotukset, joita henkilöstöön kohdistetaan
- ulkoinen olemus, käytös, työasu
- asiakaspalvelu ja myyntityö
- vaitiolovelvollisuus

4. Yrityksen tilat ja kulkutiet

- työpaikan sijainti, kulkeminen, kulunvalvonta
- eri yksikköjen ja tilien sijainti

5. Työaika ja työvuorot

- Koeaika
- työajat ja -vuorot, ylityöt
- ruoka- ja kahvitauot
- lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaolosta sopiminen ja ilmoittaminen

6. Palkka-asiat

- Palkka ja palkanmaksu
- erillislisät, luontaisedut
- sairausajan palkka
- loma-ajan palkka, lomarahaa ja -korvaus
- verokortti

7. Turvallisuusasiat, työterveyshuolto

- työhöntulotarkastus
- terveysasema, työterveyshuollon palvelut
- ensiapuohjeet, tapaturma, sairauskohtaus
- paloturvallisuusohjeet
- väkivallanuhkatilanne, ryöstö, menettely häiriö- tai poikkeustilanteissa

8. Tutustuminen omaan työympäristöön

- esimies, työtoverit ja heidän tehtävänsä
- asiakkaat, sidosryhmät
- yksikön toimintatavat
- oma työpiste, kulkutiet, henkilökunnan tilat, avaimet
- Siisteys, ympäristö jätehuolto

9. Oma tehtävä

- omat tehtävät, vastualueet, tavoitteet ja työohjeet
- koneet, laitteet, välineet, käyttöohjeet
- apuvälineiden käyttö
- mistä lisää tietoa ja apua

10. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen

- Perehdyttämisaineisto ja sen käyttö
- jatkokoulutusmahdollisuudet
- palaverit, tiedotteet
- lait, asetukset, ohjeet TES

11. Muut asiat

- harrastus- ja virkistysmahdollisuudet
 - työ- ja toimintakyvyn ylläpito
 - muut henkilöstöpalvelut ja -edut
-

LIITE 4/1. Perehdytyskansion sisällysluettelo

PEREHDYTYSKANSION SISÄLLYSLUETTELO

1.	Toimihenkilön oppaan tarkoitus	1
2.	Organisaatio ja toimipisteet	1
2.1.	Padasjoen Säästöpankkisäätiö	2
2.2.	Hallitus	2
2.3.	Johtoryhmä	3
2.4.	Liiketoimintaryhmä	4
2.5.	Rahoitusjohto	4
2.6.	Pankin riskien hallinta	4
2.7.	Konttorit	5
3.	Tärkeitä yhteistyökumppaneita ja käsitteitä	5
4.	Toimintatavat Helmi Säästöpankissa	7
4.1.	Toiminta-ajatus	7
4.2.	Visio	7
4.3.	Arvot	7
4.4.	Pankkisalaisuus	7
4.5.	Virheistä ilmoittaminen	8
4.6.	Omien ja lähipiirin pankkiasioiden hoito	8
4.7.	Puhelinpalvelu	8
4.8.	CMG Office	9
4.9.	Sähköposti	9
4.10.	Sähköinen kalenteri	9
4.11.	Sisäinen tiedottaminen	11
4.12.	Ulkoinen tiedottaminen	11
5.	Tilat ja kulkeminen, avaimet	11
5.1.	Hälytysyhteyshenkilöt	11
6.	Työsuhde	12
6.1.	Rahoitusalan työehtosopimus (TES)	12
6.2.	Luottamusmiehet	12
6.3.	Koeaika	12
6.4.	Irtisanomisaika	12
6.5.	Perehdyttäminen	13
7.	Palkka-asiat	13
7.1.	Palkanmaksu	13
7.2.	Palkanlaskentapalvelu (Palkkis)	14
8.	Työaika, ylityöt	14
8.1.	Konttoreiden työajat ja aukioloajat	14
8.2.	Lounassetelit	14
8.3.	Poikkeuksellinen työaika: aatot	14
8.4.	Ylityöt	15
8.5.	Korvaus tilaisuuksista, joihin henkilö osallistuu pankin edustajana	15
9.	Lomat ja poissaolot	15
9.1.	Vuosiloma	15
9.2.	Lomarahojen vaihtaminen vapaaksi	16
9.3.	TES-vapaapäivät	16
9.4.	Sairauspoissaolot	16
9.5.	Koulutuspoissaolot	16

Liite 4/2. Perehdytyskansion sisällysluettelo

9.6.	Muut poissaolot	16
9.7.	Kuntoutuslomat	17
10.	Henkilökuntaedut	17
10.1.	Näyttöpäätelasit	17
10.2.	Henkilökunnan päivittäisasiain palvelumaksut	17
11.	Fyysisen toiminnan ja virkistystoiminnan tukeminen	17
11.1.	Liikunta- ja kulttuurisetelit	17
11.2.	Huvitoimikunta	17
11.3.	Lomanviettopaikat	18
12.	Kehittäminen ja koulutus	18
12.1.	Aloitteet	18
12.2.	Loisto-oppiverkko	18
12.3.	SP-osaamispassi	18
13.	Matkustussääntö	19
13.1.	Yleistä	19
13.2.	Matkakustannukset	19
13.3.	Päiväraha	19
13.4.	Koulutusmatkasta maksettavat korvaukset	20
13.5.	Toimihenkilön siirto	20
13.6.	Työaika-käsite koulutuksessa ja palaverissa	20
14.	Työterveyshuolto	21
14.1.	Varhaisen tuen toimintamalli	21
14.2.	Sairaudesta ilmoittaminen	21
14.3.	Työterveyshuollon palvelu	21
14.4.	Helmi Säästöpankin päihdeohjelma	21
15.	Työsuojelu ja turvallisuus	22
15.1.	Työsuojelu	22
15.2.	Työsuojeluorganisaatio	22
15.3.	Turvallisuusohjeet	22
16.	Tietotekniikka	22
16.1.	Työkoneen käyttö	22
16.2.	Sonetti 2012 – Säästöpankkien Intranet	22
16.3.	Samlink	23
16.4.	Käyttäjätunnukset ja toimikortti	23
16.5.	Toimisto-ohjelmat ja levyasemat	23
16.6.	Asiakirjapankki	23
16.7.	Internet	24
17.	Toimistoon liittyvää	24
17.1.	Työasut	24
17.2.	Käyntikortit	24
17.3.	Toimistotarvikkeet	24
17.4.	Papereiden tuhoaminen ja yleinen siisteys	24

