

Henna Kuusisto

**Payroll Specialist – työtehtävät ja  
uuden työntekijän perehdyttäminen  
– Aditro Oy, Kajaani**

Tradenomi

Liiketalous

Syksy 2017



## Tiivistelmä

**Tekijä:** Kuusisto Henna

**Työn nimi:** Payroll Specialist – työtehtävät ja uuden työntekijän perehdyttäminen – Aditro Oy, Kajaani

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK), liiketalous

**Asiasanat:** perehdyttäminen, uusi työntekijä, nimetty perehdyttäjä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli Payroll Specialistien tehtäväkuvan selvittäminen ja uuden työntekijän alkuperehdytyksen kehittäminen. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Aditro Oy:n Kajaanin toimipisteelle. Opinnäytetyö on kaksiosainen ja työn pääpaino on alkuperehdytyksen kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia, joiden avulla alkuperehdytystä voidaan yhdenmukaistaa ja kehittää tehokkaammaksi.

Payroll specialist -nimike on ollut käytössä jo vuosia, mutta työtehtäviin on tullut hiljattain muutoksia. Tehtäväkuvalle on siis olemassa raamit, mutta muutosten myötä se ei ole täysin selkeä. Toimenkuvan selvittäminen linkittyy vahvasti urapolkuihin ja työn sujumuuden edistämiseen. Uusien työntekijöiden alkuperehdytyksen toteutus on yksi tehtäväkuvan muutoksista.

Teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan työlainsäädäntöön uuden työntekijän perehdyttämisen näkökulmasta, perehdyttämisen tärkeimpiin tavoitteisiin sekä suunnitteluun. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin yksilö- ja ryhmähaastatteluilla ja haastattelumuotona käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin teemoittelemalla.

Tutkimuksessa selvitettiin alkuperehdytyksen nykytilanne, onnistumisen kannalta välttämättömät elementit ja keskeisimmät haasteet. Tutkimus toi esille myös konkreettisia kehitysehdotuksia alkuperehdytyksen kehittämiseksi. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja sai uudenlaista näkökulmaa tulemaan uusien työntekijöiden perehdytyksen toteuttamista.

## **Abstract**

**Author:** Kuusisto Henna

**Title of the Publication:** Payroll Specialist -Work Assignments and New Employee Orientation - Aditro Ltd, Kajaani

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** orientation, new employee, designated instructor

The purpose of this thesis was to clarify Payroll Specialist's work assignments and develop a new employee's orientation process at the beginning of the employment relationship. The thesis was commissioned by Aditro Ltd. The thesis is divided into two parts and the main focus is on developing the orientation process. The aim of the research was to find feasible development suggestions, which can be used to standardize and enhance the orientation process.

Payroll Specialist title has been in use for years, but there has been recently changes in the work assignments. Payroll Specialist's job description has a specific frame, but it has been found to be unclear. The clarification of the job description is related to career paths and helps the workflow progress. Orientating the new employee is one of the changes in the work assignments.

The theoretical framework consists of labour law from the point of view of the new employee's orientation, the main goals of orientation and orientation planning. The study was performed as a qualitative study. The research material was collected by individual and group interviews. The form of the interviews was a semi-structured theme interview. The research material was analyzed with theory-based content analysis.

The research examined the present situation of the orientation process, the essential elements for success and the main challenges in the orientation. The study also presented concrete feasible development suggestions for developing the orientation process. The research creates a new perspective for the client to support the orientation of the new employees.

## Sisällys

1 JOHDANTO .....	1
2 PAYROLL SPECIALISTIN TOIMENKUVA .....	2
3 PEREHDYTTÄMINEN .....	6
3.1 Työlainsäädäntö.....	8
3.2 Perehdyttäminen työlainsäädännössä.....	9
4 PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET JA HYÖDYT .....	11
4.1 Oppiminen.....	11
4.2 Sosiaalistuminen työyhteisöön .....	15
4.3 Työntekijän sitoutuminen.....	17
4.4 Merkitys organisaatiolle.....	18
5 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS.....	20
5.1 Perehdyttämisen työkaluja .....	21
5.2 Nimetty perehdyttäjä ja mentorointi .....	24
5.3 Seuranta ja arviointi .....	25
6 ALKUPEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN.....	28
6.1 Tutkimusongelma ja tavoite.....	29
6.2 Tutkimuksen toteutus .....	31
6.3 Tutkimustulosten analysointi .....	33
6.4 Tutkimustulokset .....	35
6.4.1 Payroll Specialistit.....	35
6.4.2 Uudet työntekijät.....	37
7 POHDINTA .....	40
LÄHTEET.....	45
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Jokaisen organisaation yksi keskeisimmistä menestystekijöistä on sitoutunut ja osaava henkilöstö. Henkilöstön vaihtuvuutta esiintyy työelämässä yhä enemmän eikä työsuhdetta ajatella loppuelämän kestäväenä valintana. Uuden työntekijän rekrytoinnin jälkeen on syytä kiinnittää huomiota perehdyttämiseen, jonka tarkoituksena on valmentaa tulokas työyhteisön tuottavaksi jäseneksi. Perehdyttämisen merkitystä korostetaan laajalti, mutta usein käytännön toteuttaminen jää puutteelliseksi tai pahimmassa tapauksessa kokonaan tekevä. Uuden työntekijän perehdyttäminen on lakeihin ja säädöksiin perustuva toimi, mutta sillä on myös muita moniulotteisia merkityksiä.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Aditro Oy:n Kajaanin toimipisteelle. Opinnäytetyön tarkoituksena on payroll specialistien tehtäväkuvan selvittäminen ja uuden työntekijän alkuperehdytyksen kehittäminen. Opinnäytetyö on kaksiosainen ja työn pääpaino on alkuperehdytyksen kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia, joiden avulla alkuperehdytystä voidaan yhdenmukaistaa ja kehittää tehokkaammaksi.

Payroll specialist -nimike on ollut käytössä jo vuosia, mutta työtehtäviin ja vastuualueisiin on tullut hiljattain muutoksia. Tehtäväkuvalle on siis olemassa raamit, mutta muutosten myötä se ei ole täysin selkeä. Toimenkuvan selvittäminen linkittyy vahvasti urapolkuihin ja työn sujuvuuden edistämiseen. Uusien työntekijöiden alkuperehdytyksen toteutus on yksi tehtäväkuvan muutoksista. Aiheen ajankohtaisuutta perustellaan myös sillä, että specialistien toteuttamana alkuperehdytys on otettu käyttöön syksyllä 2016. Aiemmin perehdytyksen on toteuttanut esimies tai tulokkaan palkanlaskentatiimi.

Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan tunnistamalla keskeisimmät onnistumiseen vaikuttavat tekijät, haasteet ja kehityskohteet perehdyttäjien ja perehtyjien näkökulmasta. Specialistien toteuttamaa alkuperehdytystä ei ole aiemmin tutkittu, joten empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aihetta tarkasteltiin payroll specialistien toimenkuvan näkökulmasta ja rajattiin koskemaan ainoastaan heille kuuluvaa perehdytysaluetta. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja saa kohdennettua tietoa alkuperehdytyksen nykytilanteesta, onnistumisen kannalta välttämättömistä elementeistä sekä perehdytyksen keskeisimmistä haasteista. Tutkimuksessa esitetään myös konkreettisia kehitysehdotuksia alkuperehdytyksen kehittämiseksi.

## 2 PAYROLL SPECIALISTIN TOIMENKUVA

Payroll specialistit ovat kokeneita palkanlaskijoita, jotka toimivat toisten palkanlaskijoiden tukena erilaisissa palkanlaskennan erikoistilanteissa. Specialistien työtä ohjaa palkanlaskentaan liittyvät lait ja asetukset. Palkanlaskentatyö on moniulotteista ja usein myös hektistä, joten erikoistilanteiden ratkaiseminen on oltava tehokasta. Specialistien toimintamalli mahdollistaa toimivan ongelmatilanteiden ratkaisemisen.

Specialistien tuki on lähellä palkanlaskijoita, sillä he toimivat omista palkanlaskentatiimeistään käsin. Specialistit tekevät keskenään tiiviisti yhteistyötä ja kokoontuvat säännöllisesti sopiakseen aikataulutuksista ja tehtävienjaosta. Tapaamisissa käydään läpi myös ratkaistuja erikoistapauksia, jolloin tapahtuu työssä kehittymistä, oppimista ja tiedon siirtämistä toisille specialisteille. Menettely edistää mahdollisien tulevaisuudessa esiintyvien samankaltaisten tapausten ratkaisemista. Payroll specialistien työtehtävät esitetään myös tiivistetysti liitteessä 1.

### **Perustehtävät**

Palkanlaskennan lisäksi perustehtäviin kuuluu erilaiset palkanlaskijoiden tukitehtävät. Specialistien tuki on ollut toiminnassa Kajaanissa jo vuosia, mutta nyt entistä näkyvämmiin. Specialistit antavat tukea ja neuvontaa esimerkiksi palkanlaskennan, vuodenvaihteen ja lomavuodenvaihteen erikoistilanteissa. Ensisijaisesti ongelmat pyritään ratkaisemaan omassa palkanlaskentatiimissä, mutta mikäli ongelma ei ratkea, otetaan yhteyttä esimieheen tai payroll specialistiin.

Perustehtäviin sisältyy myös tietokoneohjelmien versiopäivitysten seuraaminen ja soveltaminen sekä käyttöopastus palkanlaskijoille asiakaskohtaisesti. Lisäksi tehtäviin kuuluu ajankohtaisten asioiden tiedottaminen ja opastaminen. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi kolmansilta osapuolilta tulevat muutokset kuten palkanlaskentaan liittyvät lakimuutokset tai verotuskäytäntöjen muutokset.

## ISAE 3402 -tehtävät

Aditro Oy noudattaa kansainvälistä International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3402 varmennustoimeksiantostandardia. Varmennuksella tarkoitetaan toisen henkilön tuotoksen tarkastamista ja lausunnon antamista. ISAE 3402 -auditoinnilla todenneetaan palvelutuotannon kontrollien laadun vastaaminen asetettuihin vaatimuksiin. Kontrolli on toimenpide, jonka avulla tietyn toiminnan oikeellisuus pyritään varmistamaan. (Ahokas 2012, 146; Horsmanheimo & Steiner 2008; PwC Finland 2017; Reehl 2017.) Aditro Oy:ssä ISAE 3402 standardia käytetään palkanlaskennan laadunseurantajärjestelmänä.

ISAE 3402 -standardi on osa International Federation of Accountants (IFAC) järjestöä, joka on laskentatoimen ammattihenkilöiden kansainvälinen pääjärjestö. IFAC toimii maailmanlaajuisesti tavoitteenaan kehittää taloushallintoammattia ja yhdenmukaistaa standardeja. Se pyrkii tarjoamaan ammattihenkilöille mahdollisuuden laadukkaiden palvelujen tuottamiseen. Tehtäviin kuuluu erityisesti eettisten sääntöjen, ohjeiden ja standardien laatiminen. (Horsmanheimo & Steiner 2008; Suomen Tilintarkastajat 2014.)

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) on yksi IFAC:n keskeinen komitea, jonka asettamien raamien mukaisesti kansainväliset standardit jaetaan kahteen ryhmään: 1) liitännäispalveluja koskeviin standardeihin ja 2) varmennustoimeksiantoja koskeviin standardeihin. Kyseisistä standardeista muodostuu IAASB:n toimeksiantostandardi. (Horsmanheimo & Steiner 2008; Suomen Tilintarkastajat 2014.) Horsmanheimon ja Steinerin (2008) mukaan, varmennustoimeksiantoja koskeviin standardeihin kuuluu:

- ”kansainväliset tilintarkastusstandardit (ISA)
- kansainväliset yleisluonteista tarkastusta koskevat standardit (ISRE)
- kansainväliset varmennustoimeksiantostandardit (ISAE).”

Aditro Oy:ssä palkanlaskijat täyttävät ISAE 3402 -tarkistuslistat palkka-ajojen, kuukaudenvaihteen sekä vuodenvaihteen töiden jälkeen ja tallentavat vaadittavat evidenssit sähköiseen tietokantaan. Evidenssillä tarkoitetaan tietoja, joiden pohjalta haluttujen kontrollien toimivuus pystytään todentamaan (Ahokas 2012, 146). Evidenssien avulla kontrollitestausta suorittavat henkilöt tekevät johtopäätöksiä ja arvioivat, kuinka tehokasta sisäi-

sen valvonta on ollut (Ahokas 2012, 146). Evidenssien nimeämisessä on tarkat säännökset, jotta niiden tunnistaminen on vaivatonta palkanlaskijoille sekä kolmannelle osapuolelle, joka antaa varmennuslausunnon.

Palkanlaskijat täyttävät kuukausittain evidenssien tarkistuslistat omista asiakkuuksistaan. Specialistin tehtävään kuuluu palkanlaskijoiden täyttämien evidenssilistojen tarkistaminen ja kuukausittainen raportointi. Kolmas osapuoli suorittaa auditoinnin tietyin väliajoin. Auditointi on prosessi, jonka avulla selvitetään kuinka laadunhallinta ja -varmistus täyttävät asetetut laatuksiteerit (Laatukeskus Excellence Finland). Specialistit osallistuvat auditointeihin liittyviin palaverihin ja koulutuksiin. He myös perehdyttävät palkanlaskijoille ISAE-käytänteiden muutokset. Tällaisia muutoksia voi olla esimerkiksi muutokset evidenssien nimeämistavoissa.

### **Uusien asiakkuuksien sisäänotto**

Payroll specialist on mukana uusien asiakkuuksien sisäänottoprosessissa. Hän toimii asiakkuuden sisäänoton vastuuhenkilönä. Specialistin vastuulla on varmistaa palkanlaskentaprosessin toimivuus ja luoda asiakaskohtaiset palkanlaskennanohjeet kyseiseen asiakkuuteen, kun se tulee tuotantoon. Vastuualueeseen kuuluu myös kuukausi- ja vuosikellojen sekä laskutusohjeen teko.

Sisäänottoprosessin aikana payroll specialist osallistuu asiakkuuteen liittyviin palaverihin, työnjako- ja osaamismatriisiin luomiseen sekä päivittämiseen. Osaamismatriisi on palkanlaskijoiden osaamisen kartoittamiseen tarkoitettu taulukko, johon on listattu asiakkuuden palkanlaskennan työtehtävät. Taulukkoon merkitään palkanlaskijoiden osaaminen työvaiheittain. Työnjakomatriisilla tarkoitetaan dokumenttia, johon merkitään asiakkaan kanssa sovitut toimintatavat ja vastualueet. Alkuvaiheessa payroll specialist osallistuu asiakkuuden palkanlaskentaan muutamaksi kuukaudeksi, jolloin hän perehdyttää palkanlaskijat asiakkuuden palkanlaskentaan ja varmistaa palkanlaskentaprosessin toimivuuden. Perehdyttämisen ja palkanlaskentaprosessin toimivuuden varmistamisen jälkeen hän usein irtautuu projektista.



## **Perehdytystehtävät**

Payroll specialistit toteuttavat uusille työntekijöille alkuperehdytyksen tulokkaiden työsuhteen alussa. He antavat tulokkaille ennalta laaditun sähköisen perehdytyspaketin ja testaavat tietokonetunnusten ja ohjelmien käyttöoikeuksien toimivuuden yhdessä perehtyjän kanssa. Specialistit perehdyttävät tulokkaille tietokoneohjelmien pääperiaatteet, käytön ja merkityksen. Perehdytysalueeseen kuuluu myös uuden työntekijän perehdyttäminen työyhteisön tapoihin ja yleisiin käytänteisiin.

Specialistien perehdytysalueeseen ei sisälly asiakkuuksien palkanlaskentaan perehdyttäminen, mutta tarvittaessa he voivat toimia palkanlaskentatiimin tukena tulokkaan perehdytyksessä. Uuden työntekijän perehdytystä käsitellään teoriatasolla enemmän luvuissa 3-5. Uusien työntekijöiden lisäksi specialistit perehdyttävät pitkiltä poissaoloilta palanneet palkanlaskijat mahdollisten uusien ohjelmien ja versiopäivitysten käyttöön sekä toimintatapojen muutoksiin.

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on tutustumista ja tottumista johonkin asiaan, olosuhteisiin tai yksityiskohtiin (Räsänen 1994, 234). Kauhasen (2012) mukaan uuden työntekijän perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan organisaation, työyhteisön ja omat työtehtävänsä. Perehdyttäminen on siis prosessi, jolla annetaan perusvalmiudet uuden työn suorittamiseen (Kauhanen 2012).

Kupias ja Peltola (2009, 13, 18) korostavat, että pelkästään työtehtäviin opastaminen ei riitä, vaan työntekijän on ymmärrettävä myös organisaation toiminta-ajatus, liikeidea, arvot, toimintatavat ja tavoitteet. Kaikki organisaatiossa työskentelevät henkilöt viestittävät toiminnallaan kuvaa työnantajastaan, riippumatta omasta asemasta tai tittelistä. Jokaisen työntekijän on oltava tietoinen omien työtehtävien lisäksi koko organisaation toiminnasta. Perehdyttäminen pitää sisällään yleisperehdyttämisen organisaatioon sekä työyhteisöön ja työhön perehdyttämisen eli työnopastuksen (kuva 1). Työyhteisöön perehdyttämisellä työntekijälle tehdään tutuksi työpaikan ihmiset, kuten työtoverit, johtohenkilöt ja asiakkaat. (Heinonen & Järvinen 1997, 143; Kupias ja Peltola 2009,19.)



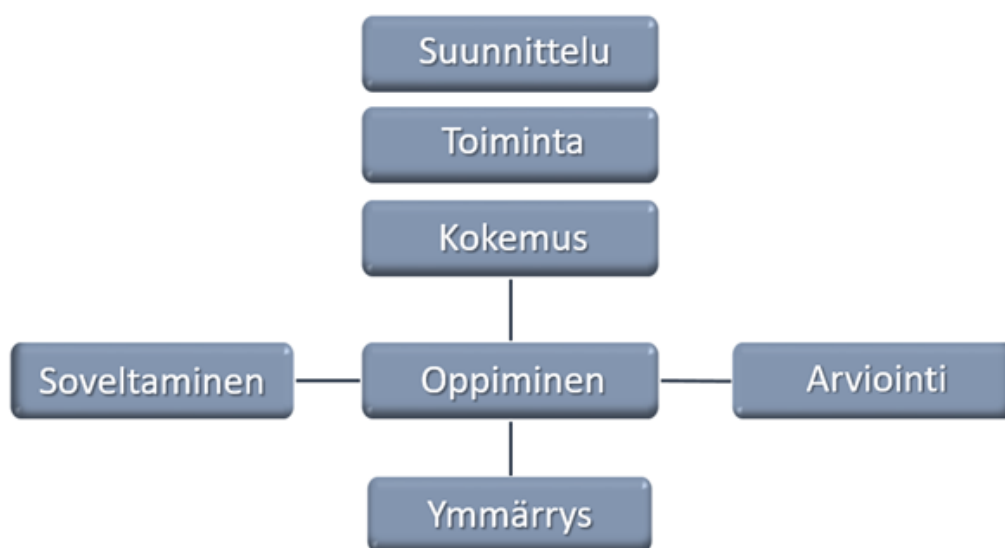
Kuva 1. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19).

#### **Työnopastus**

Työnopastuksella tarkoitetaan työtehtävien suorittamiseen tarvittavien valmiuksien, tietojen ja taitojen opastamista. Tarkoituksena on tukea ja kannustaa työntekijää omatoimisuuteen, itsenäiseen oppimiseen sekä asenteellisesti valmistautumaan uuteen työhön.

Työnopastus linkittyy vahvasti myös työyhteisön ja toimintatapojen kehittämiseen. (Heinonen & Järvinen 1997, 145; Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Kuvassa 2 nähdään työssä oppimisen malli, jossa esitetään oppimistapahtumaan edellyttävät seikat. Opastus on vaiheittainen vuorovaikutustilanne. Työnopastuksen alkuvaiheessa oleellista on suunnitella ja aikatauluttaa opastus huolellisesti. Tällöin perehtyjä ja perehdyttäjä voivat ennalta valmistautua opastustilanteisiin. Oppimisen edistämiseksi perehtyjä tarvitsee opetteluja, kokeiluja ja toimintaa, koska oppiminen ja oivallukset tapahtuvat kokemusten kautta. Perehtyjän on arvioitava toimintaansa ja kehittymistensä itsenäisesti sekä yhdessä perehdyttäjän kanssa. Tällöin saadaan laajasti tietoa työntekijän osaamisen kehittymisestä, oppimisesta ja mahdollisista kehitystarpeista. Arvioinnin avulla perehtyjä ymmärtää myös organisaation ja työn vaatimukset. Soveltaessaan oppimaansa, perehtyjän ymmärrys organisaatiosta ja työtehtävistä laajentuu. (Helsilä 2002, 53.)



Kuva 2. Työssä oppiminen – työnopastus (Helsilä 2002, 53).

Työnopastuksen avulla tulokas oppii hallitsemaan työnsä ja saa aikaan laadukkaan lopputuloksen. Hyvän opastuksen tuloksena työntekijä oppii tekemään työtehtävänsä oikein. Taitojen kehittyessä työn laatu paranee ja myös tehokkuus kasvaa. Onnistuneen työnopastuksen myötä työntekijä pystyy nopeasti itsenäiseen työskentelyyn, jolloin muiden työntekijöiden ei tarvitse keskeyttää omaa työntekeään neuvojen antamiseen tai virheiden

korjaamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13; Kauhanen 2012.) Onnistunut työnopastus ei näin ollen vaikuta positiivisesti ainoastaan tulokkaan työskentelyyn, vaan kokonaisvaikutus tiimi- tai yksikötasolla on myös havaittavissa.

Haluttu tavoite saavutetaan luomalla opastuksesta moniulotteinen opetus- ja oppimistilanne. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus määritellään kuvassa 3. Kuvasta käy ilmi, että työnopastuksen lähtökohtana on työturvallisuus ja ergonomia, työtehtävien opettaminen ja hyvän laadun aikaansaaminen. Työhön perehdyttämisen ei tule kuitenkaan rajoitua ainoastaan työtehtävien opettamiseen, vaan siinä tulee huomioida myös tulokkaan kannustaminen omatoimisuuteen sekä sisäisen yrittäjyyden esille tuomiseen työturvallisuutta unohtamatta. (Kauhanen 2012.)



Kuva 3. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (mukaiillen Kauhanen 2012).

### 3.1 Työlainsäädäntö

Työn tekeminen ja siihen perehdyttäminen on lailla valvottu toimenpide (Kupias & Peltola 2009, 27). Työlainsäädäntö pitää sisällään työmarkkinoihin ja työsuhteisiin liittyviä lakeja (Heinonen & Järvinen 1997, 166). Työmarkkinajärjestöt ovat joko työnantajia tai työntekijöitä edustavia järjestöjä. Työlainsäädännön keskeisimmät tehtävät ovat 1) säädellä työmarkkinajärjestöjen toimintaa ja 2) säädellä työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta (Hokkanen & Strömberg 2003, 243). Työlait ovat työntekijää suojelevia lakeja, joiden toteutumista valvovat työsuojeluviranomaiset. Henkilöstöammattilaiset sekä organisaation

johto varmistavat lainsäädännön toteutumisen työpaikoilla, mutta lopulta alaistensa laillisesta kohtelusta ovat vastuussa esimiehet. (Kupias & Peltola 2009, 20, 27.)

Työlainsäädännön noudattaminen on vähimmäisvaatimus, jota työehtosopimukset vielä täydentävät antaen alakohtaisia velvoitteita ja toimintaohjeita. (Heinonen & Järvinen 1997, 166; Kupias & Peltola 2009, 20 - 21.) Työlakeihin ja työehtosopimukseen sisältyy paljon pakottavia säännöksiä, mutta ne antavat myös mahdollisuuksia paikallisille sopimuksille. Tällaisista mahdollisuuksista on säännöksissä erikseen mainittu. Jos mahdollisuutta poikkeamiseen ei ole, siitä ei saa sopia toisin kuin laissa säädetään. (Helsilä 2002, 13.) Mikäli yritys laiminlyö työlainsäädännön noudattamista, laittomasta toiminnasta voi seurata erilaisia haittoja, tulkintaerimielisyyksiä tai jopa työtaisteluja. Tällaiset tilanteet vaikuttavat negatiivisesti yrityksen maineeseen työnantajana ja työntekijöiden työmotivaatioon. Lainsäädännön noudattaminen puolestaan lisää luotettavaa ja reilua mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

### 3.2 Perehdyttäminen työlainsäädännössä

Työnantajan yleisvelvoitteista on säädetty työsopimuslaissa. Uusien työntekijöiden perehdyttämisen lisäksi työnantajan on huolehdittava nykyisten työntekijöidensä osaamisen kehittymisestä. Työnantajan vastuulla on uusien työmenetelmien perehdyttäminen työntekijöille. Työnantajan on siis varmistettava, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös tehtävän muuttuessa. Työnantajan on tuettava työntekijöidensä mahdollisuuksia kehittyä ja edetä työurallaan kaikissa tilanteissa. (Kupias & Peltola 2009, 21; L 26.1.2001/55, luku 2.)

Työturvallisuus on merkittävä osa huolellista perehdyttämistä. Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn takaamiseksi. Lain tavoitteena on pääasiassa ennaltaehkäistä ammattitauteja ja työympäristöstä johtuvia terveydellisiä haittoja. Työntekijää on ohjattava ja opastettava siten, että mahdolliset työstä johtuvat haitat ja vaarat pystyttäisiin estämään kokonaan. Työmenetelmien muuttuessa on huomioitava ohjauksen ja opastuksen täydennys. (L 23.8.2002/738, 1 §, 14 §.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YT-laki) edistää työnantajan ja työntekijöiden välisiä yhteistoimintamenettelyjä. YT-laki velvoittaa työnantajaa ja työntekijöitä neuvottelemaan,

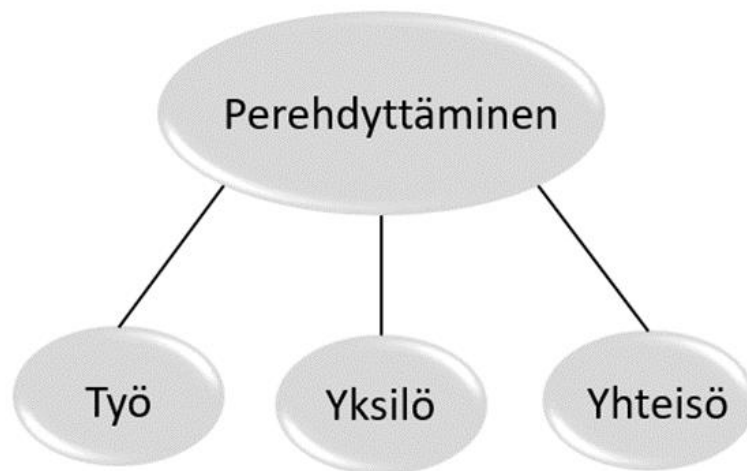
kun organisaatiossa on tapahtumassa henkilöstöön vaikuttavia muutoksia. Lain tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. YT-lain mukaan, yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhönnotossa noudatettavat periaatteet sekä tarvittavat tiedot työhön perehtymisen näkökulmasta. (Kupias & Peltola 2009, 25; L 30.3.2007/334, 1 §, 15 §).

Avoin tiedottaminen ja molemminpuolinen vuorovaikutus vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön vähentämällä epävarmuutta. Työntekijöille annettava ohjaus, opetus ja perehdyttäminen on tehtävä näkyväksi työpaikalla. Tällöin työntekijät ovat perillä siitä, miten uusi työntekijä tai he itse työtehtävien muuttuessa saavat opastusta. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

Työlainsäädännössä on suurilta osin kiinnitetty huomiota työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Työhön perehtyminen ei kuitenkaan ole pelkästään työnantajan vastuulla, vaan työntekijä on myös itse vastuussa omasta kehittymisestään. Työntekijän vastuu ja aktiivisuus näkyvät yhä enemmän työehtosopimuksissa. Oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen ovat usein myös työntekijän palkkaan vaikuttavia tekijöitä. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

## 4 PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET JA HYÖDYT

Organisaation kannalta perehdyttämisen tavoitteena on tukea yrityksen kannattavuutta ja strategian toteutumista. Perustavoite on saada työntekijä mahdollisimman nopeasti työyhteisön toimivaksi ja tuottavaksi jäseneksi. Tarkoituksena on saada rekrytointiin investoitu pääoma takaisin ja mahdollistaa lisätuotto. Perehdyttämisen perustavoitteessa yhdistyvät yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen (kuva 4). (Kjelin & Kuusisto 2003, 14, 46.)



Kuva 4. Perehdyttämisen kenttä (Kjelin & Kuusisto 2003, 46).

Perehdyttämisen välitön tavoite on antaa tulokkaalle perusvalmiudet itsenäiseen työtehtävien suorittamiseen. Perehdyttämisen avulla tulokkaalle pyritään luomaan myönteinen asennoituminen organisaatiota, työyhteisöä ja työtehtäviä kohtaan sekä vähentämään epävarmuutta, virheitä ja väärinkäsityksiä. Perehdyttämisen tarkoitus ei ole tavoitella työn syvällistä hallintaa ja osaamista, vaan ammattilaiseksi tulokas kehittyä kokemuksen karttumisen ja jatkokoulutusten myötä. (Kauhanen 2012; Kjelin & Kuusisto 2003, 46 - 47.)

### 4.1 Oppiminen

Oppiminen voidaan määritellä monella eri tavalla. Se on kasvua, kehittymistä ja muuttumista, jota tapahtuu koko ajan tietoisesti sekä tiedostamatta. (Sydänmaanlakka 2007, 32.)

Räsänen (1994, 77) mukaan oppiminen on henkiseksi pääomaksi, tiedoksi tai taidoksi ottamista. Sydänmaanlakka (2007, 33) määrittelee oppimisen seuraavasti: ”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan.”

Oppiminen ei siis ole ainoastaan uuden tiedon hankintaa, vaan henkilön asenteet, tunteet ja arvot ovat myös tärkeässä roolissa (Sydänmaanlakka 2007, 33). Oppimiseen vaikuttavat oppijan persoonallisuus, aikaisemmat kokemukset sekä omat henkilökohtaiset tavoitteet. Perehdyttämistilanteissa on merkityksellistä antaa tulokkaalle mahdollisuus jo olemassa olevan osaamisen esille tuomiseen. Aikaisemman osaamisen hyödyntäminen toimii edesauttavana pohjana uuden oppimiselle. (Kupias & Peltola 2009, 127.) Mitä enemmän työntekijällä on aikaisempia kokemuksia, sitä helpompi hänen on oppia uusista kokemuksista (Sydänmaanlakka 2007, 33).

Jokainen ihminen omaa henkilökohtaisen tavan vastaanottaa ja käsitellä uutta tietoa. Tätä tapaa nimitetään oppimistyyliksi. Oppimistyyliin vaikuttavat henkilölle ominaiset tavat tehdä havaintoja, ajatella ja toimia. (Kauppila 2003, 59; Ojala 1999, 37.) Mayo ja Lank (1994, 136 - 137) sekä Kauppila (2003, 60) jakavat oppimistyyliä neljään pääryhmään:

1. aktiivinen toimija (activist)
2. looginen ajattelija (theorist)
3. käytännön toteuttaja (pragmatist)
4. harkitseva tarkkailija (reflector).

Aktiivinen toimija ratkoo mielellään haastavia ongelmia eikä pelkää ottaa riskejä. Hänen mielenkiintonsa ei kuitenkaan riitä pitkään sellaisiin projekteihin, jotka vaativat pitkäjänteisyyttä ja useita eri sovellustapoja. Aktiivinen toimija viihtyy hyvin ryhmässä, ja hänelle on ominaista toisten ihmisten seuraan hakeutuminen. Nopeatempoiset projektit ryhmän tai tiimin kanssa sopivat aktiiviselle toimijalle. (Mayo & Lank 1994, 136; Ojala 1999, 38 - 39.)

Looginen ajattelija prosessoi keräämäänsä tietoa pohtimalla. Hänelle on ominaista kyky muodostaa teoreettisia malleja sekä pyrkiä loogiseen ongelmanratkaisuun. Looginen ajattelija oppii tehokkaasti silloin, kun asiat perustellaan järkevästi. Hän pyrkii täydellisyyteen ja on erittäin pitkäjänteinen. Looginen ajattelija analysoi tietoa ja tekee luontevasti johtopäätöksiä. Hän saattaa kuitenkin helposti torjua kaikki toimintatavat, jotka poikkeavat rajusti hänen omasta ajattelumallistaan. (Kauppila 2003, 61-62; Ojala 1999, 41.)



Käytännön toteuttaja on innokas etsimään uusia ideoita, toimintatapoja ja teorioita kokeil-lakseen niiden toimivuutta käytännössä. Välitön uuden tiedon soveltamismahdollisuus edesauttaa hänen oppimistaan. Käytännön toteuttajalle on haastavaa siirtää uusia sovel-tamiaan toimintatapoja ja tekniikoita toisenlaiseen ympäristöön. Hän ratkaisee ongelmia tyypillisesti yrityksen ja erehdyksen kautta. Päätäväisyys ja nopea toiminta ovat myös tyypillisiä käytännön toteuttajan ominaisuuksia. (Kauppila 2003, 62 - 63; Mayo & Lank 1994, 127; Ojala 1999, 39 - 40.)

Harkitseva tarkkailija siirtyy tyypillisesti omaan rauhaan pohtimaan asioita eri näkökul-mista. Hän analysoi huolellisesti muilta ihmisiltä keräämäänsä tietoa ennen lopullisten johtopäätösten laatimista. Harkitseva tarkkailija on hyvä tuottamaan ideoita ja tuomaan esiin erilaisia näkökulmia. Hän kuuntelee muita ja punnitsee mahdolliset seuraukset en-nen kuin tekee päätöksen toimintatavasta. Harkitsevalle tarkkailijalle toiminnan suunnitel-mallisuus on tärkeä oppimiseen vaikuttava ominaisuus. (Mayo & Lank 1994, 137; Ojala 1999, 42.)

Oppimisen määritelmän perusteella voidaan päätellä, että ihminen ei välttämättä omaa selkeästi yhtä oppimistyyliä, vaan henkilökohtainen oppimistyyli voi olla eri tyylien sekoit-us. Merkityksellistä on, että oppija itse tunnistaa juuri hänelle sopivimmat oppimistyyli-t ja oppimista edistävät toimintatavat.

### **Työn sisäinen malli**

Perehdyttämisen tarkoituksena on luoda tulokkaalle kokonaiskuva työstä, jonka avulla hän onnistuu työtehtävissään. Tätä kokonaiskuvaa kutsutaan työn sisäiseksi malliksi. Si-säinen malli on lähtöisin ulkoisesta ympäristöstä. Se syntyy silloin, kun henkilö muokkaa henkilökohtaisista havainnoistaan ja tulkinnoistaan sisäisen vastineen. Sisäistä vastinetta voidaan tarkastella esimerkiksi ajatusmallina tai toimintamallina. Havainnot ja tulkinnat ympäristöstä muokkaavat henkilön omaa kokemusvarastoa, joka myöhemmin ohjaa hä-nen toimintaansa vastaavanlaisissa sekä aivan uusissa tilanteissa. Sisäiset mallit eivät ole täysin pysyviä, sillä ne muuttuvat uusien kokemusten ja kehittymisen mukana. Aikai-sempien kokemusten lisäksi sisäisen mallin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös yksilön tavoitteet ja tunteet. (Lepistö 2004, 57; Räsänen 1994, 83 - 84.)

Lepistön (2004, 57 - 58) esittämiä esimerkkejä sisäisistä malleista:

- Matkareitti kotoa töihin: reittiä ei tarvitse päivittäin tarkistaa.
- Kokenut työntekijä voi työskennellessään suunnitella jo seuraavaa työvaihetta, kun taas tulokas tarvitsee kaiken kapasiteettinsa tämän hetkisen työtehtävän tekemiseen.

Ilman sisäistä mallia uusi työntekijä ei pysty toimimaan tavoitteisiin suuntautuneesti, sillä sisäinen malli on ihmisen käytännön toimintaa ohjaava kuva halutusta tavoitteesta. Sen avulla ihminen ennakoii toimintaansa ja valitsee tarvittavat toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäisen mallin avulla ihminen pystyy myös arvioimaan, milloin on saavuttanut tavoitteensa. (Räsänen 1994, 77, 83.)

Räsänen (1994, 85) toteaa, että sisäiset mallit ovat tiiviisti yhteydessä työpaikalla tapahtuvaan uuden työn ja työyhteisön oppimiseen. Työtä koskevaan sisäiseen malliin kuuluvat esimerkiksi seuraavat yksityiskohdat:

- työyhteisön, oman aseman ja työn tavoitteiden tunteminen
- työn tarkoitus, näkemys halutusta lopputuloksesta
- työprosessin tunteminen ja oman tehtävän hallitseminen
- prosessin häiriötilanteiden ratkaiseminen ja ennaltaehkäiseminen
- työyhteisön sääntöjen, työnjaon sekä yhteistyösuhteiden tunteminen ja käytettävissä olevien menetelmien hyödyntäminen. (Räsänen 1994, 85 - 86.)

Tulokas pystyy työskentelemään päämäärätietoisesti ja tehokkaasti tuntiessaan työyhteisön, työprosessin toimintatavat ja työn tavoitteet. Myönteiseksi muodostuneen sisäisen mallin avulla tulokas saa edellytykset toimia myös odottamattomissakin tilanteissa. Mikäli perehdytys on puutteellinen tai jätetään kokonaan tekemättä, sisäinen malli muodostuu heikoksi ja tulokas joutuu oppimaan työnsä itsenäisesti kokeilujen ja erehdysten kautta. Tällöin virheiden ja niistä johtuvien kustannusten riski on suuri. (Lepistö 2004, 58; Räsänen 1994, 86, 234.)

## 4.2 Sosiaalistuminen työyhteisöön

Lepistö (2004, 59) toteaa, että työelämässä sosiaalistumisella tarkoitetaan organisaatioon jäsentymistä. Työyhteisön tavat kuvastavat organisaation kulttuuria ja työntekijöiden perusoletuksia itsestään sekä ympäristöstään. Yksi perehdyttämisen tavoitteista on tulokkaan sosiaalistaminen eli ammattiroolin ja työyhteisön tapojen opettaminen. Sisäistäänsä työyhteisön normit, arvot ja menettelytavat tulokas kykenee toimimaan työyhteisössä tehokkaammin ja hyödyntämään työyhteisön resursseja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124, 129; Lepistö 2004, 59.) Miller (2015, 121) jakaa sosiaalistumisen kolmeen vaiheeseen: ennakoivaan sosiaalistumiseen, kohtaamisvaiheeseen ja muodonmuutosvaiheeseen.

Ennakoivalla sosiaalistumisella tarkoitetaan sosiaalistumista, joka tapahtuu ennen kuin henkilö aloittaa työnsä organisaatiossa. Ennakoiva sosiaalistuminen voi alkaa jo ennen työnhakuvaihetta. Perehdyttämiseen vaikuttavat myös kaikki kontaktit, joissa työntekijä tai työnantaja eivät ole vielä ajatelleet mahdollista työsuhdetta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 125; Miller 2015, 121.)

Ennakoivaa sosiaalistumista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: yleisesti työhön sosiaalistumisena, tiettyyn ammattiin sosiaalistumisena ja tiettyyn organisaatioon sosiaalistumisena. Työhön ja ammattiin sosiaalistuminen alkaa jo lapsuudesta sisältäen työhön liittyvien asioiden ja merkitysten opettelun. Ennen varsinaisen työelämän alkua tietoa kerätään vanhemmilta, opettajilta, tiedotusvälineistä ja omien kokemusten kautta. Organisaatioon sosiaalistuminen on oppimista tietystä työstä tai organisaatiosta. Tuleva työntekijä kerää tietoa muun muassa kirjallisista ja sähköisistä materiaaleista, sosiaalisesta mediasta, työpaikkahaastatteluilta sekä muista vuorovaikutustilanteista. (Miller 2015, 121 - 122.)

Kohtaamisvaihe tapahtuu silloin, kun työntekijä aloittaa työnsä uudessa organisaatiossa. Kohtaamisvaihe kehittyy erilaisissa virallisissa ja vapaamuotoisissa vuorovaikutustilanteissa. Näihin tilanteisiin sisältyy myös työntekijän perehdyttäminen. Uudelle työntekijälle kohtaamisvaihe on muutoksen, yllätyksen ja vertailun kokemus. Tulokas tarkkailee ja tulkitsee organisaation toimintaa vertaillen tekemiään havaintoja henkilökohtaisiin odotuksiinsa ja kuulemiinsa kokemuksiin. Kohtaamisvaiheessa hänelle selviää, millainen organisaatio on todellisuudessa. (Miller 2015, 122.)

Vuosittainen Suomen parhaat työpaikat -tutkimus on osa maailmanlaajuisesta tutkimuksesta, joka perustuu työntekijöiltä kerättyihin tietoihin (Great Place to Work® 2017). Vuoden 2016 tutkimuksen parhaiden työpaikkojen edustajat korostavat perehdyttämisen tärkeyttä työsuhteen alussa. Erityisesti työpaikan ihmisiin tutustumista pidetään merkityksellisenä viihtyvyyden ja työn sujumuuden kannalta. Näissä yrityksissä henkilöstöön tutustuminen aloitetaan heti ensimmäisenä päivänä ja tutustumiskeinoja on erilaisia. (Seuri 2017.) Tarkoituksena on saada uusi työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi sekä pehmentää kohtaamisvaihetta, sillä ennako-odotusten ja kokemusten väliset erot voivat aiheuttaa tulokkaille hämmennystä sekä stressireaktioita (Miller 2015, 122).

Joissain tilanteissa tulokkaan on luovuttava entisestä roolistaan ja mahdollisesti myös arvoistaan mukautuakseen organisaatioon (Miller 2015, 122). Yksi vuoden 2016 parhaiden työpaikkojen edustaja haluaa varmistaa tyytyväisyystakuun avulla, että tulokkaan ei tarvitse väkisin sopeutua yritykseen, mikäli ei tunne sen kulttuuria omakseen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ensimmäisten kuukausien aikana irtisanoutuvalle työntekijälle tarjotaan rahallinen lähtökorvaus. (Seuri 2017.) Tällä tavoin yritys varmistaa, että uusi työntekijä pystyy tehokkaammin toimimaan työyhteisössä ja hyödyntämään sen voimavaroja. Mikäli tulokkaan tekemät havainnot ovat positiivisia ja vahvistavat hänen odotuksiaan, kohtaamisvaiheesta muodostuu sosiaalistumista voimistava tekijä. Tällöin se edistää tulokkaan liittymistä organisaatioon (Kjelin & Kuusisto 2003, 133.)

Sosiaalistumisen muodonmuutosvaiheessa työntekijä muuttuu ulkopuolisesta tarkkailijasta työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. Tulokas muokkaa aikaisempia toimintatapojaan ja asenteitaan työyhteisöön sopiviksi. Osasta hän saattaa luopua kokonaan ja omaksumaan tilalle täysin uusia käyttäytymistapoja. Muodonmuutosvaihetta onnistutaan nopeuttamaan ja syventämään hyvällä perehdyttämällä. Tulokkaan roolin muodostumista voidaan edistää oikein määritetyn vastuun ja itsenäisyyden lisäämisellä. Kun tulokkaan kiinnittyminen organisaatioon ja sen toimintaan alkaa, hänen roolinsa muuttaa myös muotoaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 136; Miller 2015, 123 - 124.)

### 4.3 Työntekijän sitoutuminen

Perehdyttämällä tavoitellaan työntekijän sitoutumista työyhteisöön, sillä kilpailu työelämässä on kiihtynyt asiakkaiden lisäksi myös osaajista. Nykyään on tavallista, että työntekijät eivät vietä loppuelämänsä samassa työpaikassa. Vaihtuvuus on isossa roolissa työelämässä ja yksilöllisyyttä arvostetaan yhä enemmän. Tämä on johtanut siihen, että lojaalisuus organisaatiota kohtaan on muuttunut lojaalisuudeksi esimerkiksi itseä tai asiakkaita kohtaan. Onnistunut perehdytys luo kestävän pohjan työsuhteelle sekä yhteistyölle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4; Kjelin & Kuusisto 2003, 23, 27.)

Yleisellä tasolla työntekijän sitoutuminen organisaatioon tarkoittaa työntekijän lojaalisuutta organisaatiota kohtaan ja halua pysyä organisaation palveluksessa. Sitoutunut työntekijä omaa vahvan uskon organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Hän on myös valmis ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutunut työntekijä työskentelee mielellään organisaatiossa ja haluaa säilyttää jäsenyyden työyhteisössä. (Lampikoski 2005, 46 - 47.)

Sitoutumista esiintyy monessa eri muodossa. Kuvassa 5 nähdään sitoutumisen kolme eri lajia. Velvollisuudentunteeseen perustuvan sitoutumisen myötä työntekijä tuntee velvollisuudekseen pysyä organisaation palveluksessa. Hän voi kokea lähtönsä aiheuttavan haittaa organisaation toimintaan eikä halua jättää työyhteisön muita jäseniä pulaan. Sitoutuminen voi olla myös hyötyyn perustuvaa. Työntekijä huomioi kustannukset, joita hänelle mahdollisesti syntyisi organisaation vaihdosta. Hän saattaa kokea, ettei saa muissa työpaikoissa yhtä hyviä etuja kuin nykyisessä työpaikassaan. Tällaisia etuja voivat olla esimerkiksi korkea palkka, arvostus tai mukavat työkaverit. Vahvimmillaan sitoutuminen on kuitenkin silloin, kun työntekijä omaa organisaation tavoitteet, strategian ja arvot läheisiksi itselleen. Tunteillaan sitoutunut työntekijä on valmis panostamaan työhönsä ja ottamaan siitä henkilökohtaista vastuuta. Sitoutunut työntekijä nauttii jäsenyydestään työyhteisössä ja koko organisaatiossa sekä samaistuu myös niiden toimintatapoihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26 - 27; Lampikoski 2005, 46.)



Kuva 5. Sitoutumisen lajit (Kjelin & Kuusisto 2003, 27).

Yleisestä taloustilanteesta riippumatta organisaation yksi tärkeimmistä menestystekijöistä on ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen ja sen säilyttäminen. Työntekijä valitsee omien arvojen ja tavoitteidensa pohjalta yrityksen, johon hakee ja jossa haluaa työskennellä myös tulevaisuudessa. Perehdyttämävaiheessa luodaan lähtökohdat työsuhteelle. Hyvin toteutetulla ja tarkoituksenmukaisella perehdyttämisellä on positiivinen vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Puutteellisesti toteutettu perehdytys puolestaan altistaa virheille ja heikentää tulokkaan mahdollisuuksia onnistua ja kehittyä työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23 - 24, 27.) Työnantajamielikuvatutkimuksessa (Talentum 2014) ilmeni, että vastaajien mielestä tärkeimmät työn ominaisuudet ovat mielenkiintoiset työtehtävät, hyvä johtaminen sekä kehittyvä ja innostava työilmapiiri. Työsuhteen alussa tapahtuvalla perehdyttämisellä luodaan lähtökohdat näille ominaisuuksille ja hyvällä perehdyttämisellä niihin voidaan osittain myös vaikuttaa.

#### 4.4 Merkitys organisaatiolle

Kuten aiemmin todettiin, organisaation näkökulmasta perehdyttämisen pohjimmainen merkitys on kannattavuuden parantaminen ja strategian toteuttaminen. Hyvin toteutetulla perehdyttämisellä organisaatiolla on mahdollisuus luoda kilpailuetua, koska silloin vältetään helposti aiheutuvilta virheiltä ja saavutetaan työssä tehokkaasti laadukas lopputulos. (Kauhanen 2012; Kjelin & Kuusisto 2003, 20).

Yrityksen laatuongelmat ilmestyvät tyypillisesti nopean kasvun ja henkilöstön vaihtuvuuden myötä. Tällaisissa tilanteissa perehdyttämisen tarve korostuu entisestään. Puutteelli-

sesti toteutettu perehdytys voi heikentää työn sujuvuutta ja aiheuttaa viivästymisiä aikatauluissa. Virheet voivat aiheuttaa välittömien kustannusten lisäksi asiakkaiden menetyksiä ja vahingoittaa organisaation yrityskuvaa. Yrityskuvalla tarkoitetaan mielikuvaa, joka ihmiselle on muodostunut kyseisestä yrityksestä. Mielikuvaa muokkaavat ihmisen omien kokemusten lisäksi myös muiden ihmisten kertomat kokemukset. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5; Kjelin & Kuusisto 2003, 20 - 21.)

Virheet usein vaikuttavat organisaation ulkoisen uskottavuuden lisäksi myös sisäiseen toimintaan, sillä uskottavuuden heikkenemisellä on yhteys henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Työn laadun heikkeneminen turhauttaa motivoituneita työntekijöitä, jolloin myös sitoutuminen heikkenee. Heikentyneen sitoutumisen ja motivaation myötä vaihtuvuus ja poissaolot lisääntyvät. Henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaoloihin vaikuttavat useat eri asiat, mutta yksi vaikuttavista tekijöistä on työmotivaatio. Yrityksen tunteminen ja toimintaperiaatteiden sisäistäminen lisää myös työntekijän valmiuksia osallistua kehittämiskeskusteluihin. Tällä tavoin onnistunut perehdyttäminen tarjoaa myös mahdollisuuden kasvattaa yrityksen kilpailukykyä uudistumisen ja kehittymisen kautta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4 - 5; Kjelin & Kuusisto 2003, 21 - 22.)

## 5 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Suunnittelulla tarkoitetaan tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennen asian toteutusta. Sen avulla pyritään saavuttamaan haluttu lopputulos. Suunnitelman laatiminen luo johdonmukaisuutta ja runkoa perehdyttämiselle. Suunnittelun avulla perehdyttämisprosessia pystytään tehostamaan. Suunnittelussa huomioidaan perehdyttämisen nykytilanne, tavoiteltu toimintakonsepti ja tarvittavat resurssit suunnitelman toteuttamiseksi. (Kangas & Hämmäläinen 2007, 6; Kupias & Peltola 2009, 87.)

Etukäteen laadittu perehdyttämissuunnitelma tehostaa perehdytysprosessia. Perehdyttämisen alkuvaiheessa perehdyttämissuunnitelman sisältö ja aikataulu on syytä käydä läpi yhdessä tulokkaan kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.) Suunnitelma luo rungon, työnjaon ja aikataulun perehdyttämiselle. Helposti käyttöön otettavasta ja huolellisesti mietitystä suunnitelmasta muodostuu nopeasti yleinen toimintatapa. Perehdyttämissuunnitelman on oltava helposti muokattavissa, sillä organisaatiossa tapahtuvien muutosten myötä suunnitelma ei säily käyttökelpoisena sellaisenaan. (Österberg 2005, 93.) Suunnitelman on kyettävä vastaamaan uuden työntekijän tarpeita. Arthur (1998, 299 - 300) korostaa, että tarkoituksenmukainen suunnitelma

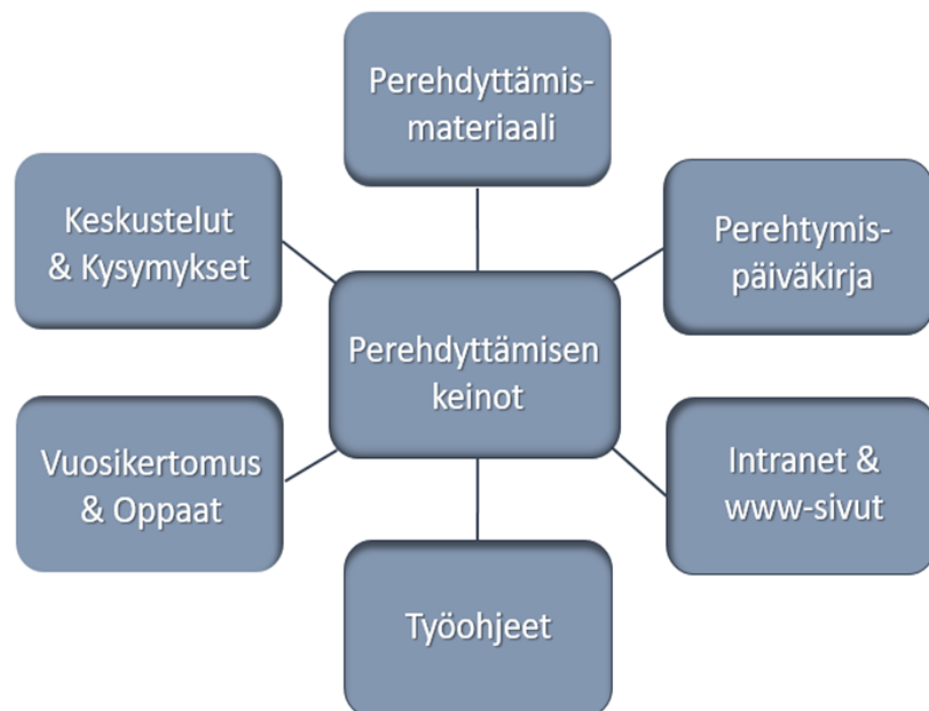
- perehdyttää työntekijän organisaation historiaan ja nykytilanteeseen
- kuvailee organisaatorakenteen, toimintatavat ja tavoitteet
- kertoo työntekijöiden merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa
- opettaa turvallisuuskäytännöt.

Perehdyttämisen suunnittelu voidaan jakaa systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Yksilöllisellä suunnittelulla tarkoitetaan tulokkaalle räätälöityä, henkilökohtaista perehdyttämissuunnitelmaa. Yksilöllistä suunnitelmaa ei pystytä hyödyntämään sellaisenaan muiden tulokkaiden perehdyttämiseen. Systemaattinen perehdyttäminen tarkoittaa perehdyttämisen suunnittelua yleisesti koko organisaation, työyksikön tai tiimin tasolla. Systemaattiseen perehdyttämiseen liittyy yleisten perehdyttämissuunnitelmien ja -materiaalien laadinta. Suunnitelmat ja tukimateriaalit ovat sellaisia, että niitä voidaan hyödyntää kaikkien uusien työntekijöiden kohdalla. Systemaattiseen perehdyttämiseen on kuitenkin hyvä ottaa mukaan myös yksilöllistä suunnittelua, sillä laadukas perehdyttäminen huomioi tulokkaan taustan ja aikaisemman osaamisen. (Kupias & Peltola 2009, 87 - 88.)



## 5.1 Perehdyttämisen työkaluja

Perehdyttäjän tehtävä on auttaa tulokasta oppimaan perehdytettävät asiat ja onnistumaan työtehtävissään. Usein pelkkä perehdytettävien asioiden kertominen ei riitä, vaan tuloksellinen perehdyttäminen vaatii myös erilaisia perehdyttämisen työkaluja. Työkalujen avulla perehdyttämistä voidaan monipuolistaa ja tehostaa. Työkalujen valitsemisessa on keskeistä, että ne palvelevat organisaation toimintatapaa, arvoja ja tavoitteita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205; Kupias & Peltola 2009, 151 - 152.) Työkalujen on oltava sopivia perehdytettävän tarpeisiin ja tuettava hänen oppimistyyliään. Kuvassa 6 esitellään erilaisia perehdyttämistä tukevia työkaluja, joista osaa käsitellään tarkemmin edellä.



Kuva 6. Perehdyttämisen keinot (mukaiillen Mykrä 2007, 14).

### **Keskustelut ja kysymysten esittäminen**

Onnistunut oppimistilanne edellyttää toimivaa vuorovaikutusta. Sitä ei voida saavuttaa pelkästään yksisuuntaisella ja tiedottavalla perehdyttämistyyllillä. Työympäristö ja työkalut ovat uudelle työntekijälle täysin vieraita ja aluksi hän voi olla hyvinkin varautunut.

Vuorovaikutussuhde vaatii aikaa, tilaa ja turvallisen ilmapiirin, jotta perehtyjä pystyy tuomaan esille ajatuksiaan ja hyödyntämään aikaisempia kokemuksiaan. (Kupias & Peltola 2009, 136.)

Työsuhteen alussa tulokkaan kanssa on hyvä käydä vapaamuotoinen orientointikeskustelu, jossa selkeytetään tulokkaan työtehtävät ja tavoitteet työssä. Keskustelussa selvitetään myös tulokkaan aikaisempi kokemus eli lähtökohdat perehdyttämislle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213.) Tällöin perehtyjä sekä perehdyttäjä pystyvät paremmin valmistautumaan perehdytystilanteisiin.

Kysymyksiä voidaan hyödyntää perehdyttämistilanteissa monella eri tavalla. Kysymyksillä pystytään aktivoimaan tulokasta sekä kartoittamaan hänen aikaisempaa osaamistaan. Kysymyksiä käyttäen perehdyttäjä voi selvittää perehtyjän omia ajatuksia ja näkemyksiä. Ne ovat myös tehokas tapa tarkistaa, onko perehtyjä ymmärtänyt jonkin asian tarkoitetulla tavalla. Perehdytyksen edetessä kysymyksiä voidaan hyödyntää myös perehdytyksen arviointiin. Niiden avulla pystytään selvittämään, kuinka perehtyjä on oppinut ja sisäistänyt perehdytetyt asiat. Kysymysten avulla perehdyttäjä onnistuu luomaan vuorovaikutteisen ilmapiirin ja saa tilaisuuden pohtia asioita yhdessä perehtyjän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 152 - 153.)

### **Perehdyttämisen tukimateriaali**

Työntekijä voi perehtyä työhönsä myös itsenäisesti erilaisten perehdytysmateriaalien avulla. Perehdytysmateriaalien tarkoituksena on edistää kokonaiskuvan muodostumista ja saada perehtyjä pohtimaan aikaisempaa osaamistaan (Kupias & Peltola 2009, 161). Perehdyttämisen tueksi voidaan koota tietopaketti, jossa on työhön liittyviä oppaita, ohjeistuksia ja käytänteitä. Materiaalien valinnassa on hyvä lähteä liikkeelle kartoittamalla jo olemassa olevien materiaalien käyttökelpoisuutta ja hyödyllisyyttä. Materiaalien päivittämisen vastuuhenkilö on hyvä nimetä jo perehdyttämisen suunnitteluvaiheessa, jotta perehdytettävälle ei vahingossa anneta vanhentunutta tietoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206; Österberg 2005, 97.)

Perehdyttämisen tukena voidaan hyödyntää myös organisaation omaa intranetiä. Intranet on organisaation sisäinen verkko, jota käytetään esimerkiksi sisäiseen viestintään ja ajankohtaisten tietojen jakamiseen. Toimiva intranet on tehokas ja nykyaikainen apuväline

myös perehdyttämisessä. Sähköisessä muodossa materiaali ulottuu koko henkilöstön saataville ja on helposti muokattavissa. Intranetillä ei kuitenkaan tule korvata muuta perehdyttämistä, sillä työntekijän oppimisen kannalta toimiva vuorovaikutussuhde on välttämätön. (Arthur 1998, 312 - 313.)

Työsuhteen alussa työntekijällä on paljon uutta opittavaa, joten itsenäiseen perehtymiseen tarkoitettun materiaalin on hyvä sisältää vain tarpeellisin ja oleellisin tieto. Materiaali on myös syytä pitää mahdollisimman tiiviinä. Erityisesti lukutehtävien antamisessa on kiinnitettävä huomiota materiaalin määrään. Liian isot lukutehtävät ovat puuduttavia eivätkä palvele tarkoitusta edistää työntekijän oppimista. Parhaimmillaan itsenäiseen perehtymiseen tarkoitettut materiaalit tehostavat asioiden sisäistämistä ja säästävät perehdyttämiseen käytettävää aikaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206, 211; Kupias & Peltola 2009, 162.)

### **Prosessi- ja osaamiskuvaukset**

Tulokkaan tehtävään liittyviä osaamisalueita voidaan kuvata useilla eri tavoilla. Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää erilaisia prosessi- ja osaamiskuvauksia sekä karttoja. Osaamiskartat ja -kuvaukset toimivat myös hyvänä perustana perehdyttämisen suunnitteluvaiheessa sekä myöhemmin tulokkaan osaamisen arvioinnissa. Osaamiskuvausten avulla saadaan tietoa siitä, mitä asioita perehtyjän on vielä harjoiteltava ja mihin kannattaa panostaa työtehtävien kannalta. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Aiemmin todettiin, että tulokkaalle on pystyttävä luomaan täsmällinen kokonaiskuva, jonka varassa hän pystyy työskentelemään. Prosessi- ja osaamiskuvaukset ovat keinoja, joiden avulla tulokas hahmottaa kokonais kuvan työtehtävistään ja organisaation intressitahoista. Intressitahot voidaan jakaa kolmeen ryhmään: omistajat, asiakkaat ja henkilöstö. Työnsä suorittamiseksi tulokas tarvitsee tietoa näiden osapuolten välisistä suhteista ja prosesseista, jotta hän tietää työn kannalta tärkeimmät yhteistyökumppanit, keneltä pyytää tarvittaessa apua ja miten hänen oma työnsä vaikuttaa muiden työhön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 202 - 204.) Prosessi- ja osaamiskuvausten avulla organisaation eri tahojen kokonaiskuvien hahmottaminen on tehokkaampaa.

## **Perehtymispäiväkirja**

Perehtymis- tai oppimispäiväkirjan tarkoituksena on saada perehtyjä pohtimaan perehdytettyjä asioita sekä omaa osaamistaan. Päiväkirjan avulla perehtyjä voi pohtia omaa oppimistaan yleisesti tunnistamalla omia osaamisalueitaan sekä kehityskohteita. Perehtymispäiväkirja on pääasiassa perehtyjän oppimisen ja itsearviointin väline, mutta myös perehdyttäjä voi hyödyntää sitä arvioidessaan tulokkaan kehittymistä. Perehdyttämispäiväkirjasta perehdyttäjä saa myös palautetta perehdyttämisen onnistumisesta ja mahdollisista kehityskohteista. (Kupias & Peltola 2009, 163, 165.)

Oppimispäiväkirjan muodolla ole suurta merkitystä. Merkityksellisempää on, että se edistää pohdiskelevaa otetta, opittujen asioiden syventämistä sekä toimii työkaluna itsearvioinnissa. Muodoltaan päiväkirja voi olla esimerkiksi vihko tai sähköinen muistio, johon perehtyjä kirjoittaa muistiinpanoja. Muistiinpanot voivat olla kokonaisia lauseita, yksittäisiä sanoja, kuvia tai kaavioita. Muistiinpanojen avulla perehtyjän on tarkoitus ajatella ja prosessoida perehdytettyjä asioita. (Kupias & Peltola 2009, 163 - 164.)

Kirjallisen päiväkirjan avulla perehtyjä voi seurata omaa oppimisprosessiaan ja tarvittaessa palata siihen myöhemmin. Päiväkirja on kuitenkin mahdollista toteuttaa myös suullisesti, jolloin perehdyttäjä voi esittää perehtyjälle kysymyksiä perehdyttämisen etenemisen aikana. Mikäli perehtyjä on useita, perehdyttämiseen liittyviä kysymyksiä ja asioita voidaan pohtia ryhmässä. (Kupias & Peltola 2009, 164.) Ryhmässä keskusteleminen avaa helposti uusia näkökulmia tarkasteltaviin asioihin.

### **5.2 Nimetty perehdyttäjä ja mentorointi**

Kuten aiemmin todettiin, perehdyttämisen tarkoitus on tehdä tulokkaasta työyhteisön täysivaltainen jäsen, joka kykenee työskentelemään itsenäisesti. Alkuvaiheessa hän voi tarvita runsaasti tukea ja ohjausta. Perehdyttäjän on hyvä tukea tulokasta itseohjautuvuuteen, sillä hiljalleen vastuu perehtymisestä ja oppimisesta siirtyy tulokkaalle itselleen (Kupias & Peltola 2009, 139).

Useissa yrityksissä uusien työntekijöiden perehdyttäminen on vastuutettu tietyille henkilöille, jotka toimivat perehdyttäjinä muun työnsä ohella. Uuden työntekijän aloittaessa tällaiset nimetyt perehdyttäjät irrottautuvat omasta työstään ja keskittyvät perehdyttämiseen.

Nimetyt perehdyttäjät voivat esimerkiksi antaa tulokkaalle alkuperehdytyksen ja opastaa hänelle työssä tarvittavien laitteiden ja tietokoneohjelmien käytön. Lopullinen vastuu perehdyttämisen toteutumisesta kuitenkin säilyy esimiehellä. Usein nimettyjen perehdyttäjien tehtäviin kuuluu myös jo talossa olevien työntekijöiden perehdyttäminen uusiin toimintatapoihin ja käytänteisiin. Nimetyt perehdyttäjän toimintamalli soveltuu organisaatioihin, joissa työntekijät tekevät keskenään samantyylistä työtä. (Kupias & Peltola 2009, 82 - 83.)

Nimetyt perehdyttäjän toimintamallissa on useita yhtäläisyyksiä mentorointiin. Mentorointi on perinteinen ohjausmuoto, jossa kokenut ammattilainen toimii mentorina eli ohjaa ja opastaa kokemattomampaa aktoria tämän työssä sekä ammatillisessa kehittämisessä. Aktori on henkilö, joka haluaa kehittyä työssään ja on valmis pitkäkestoiseen ohjausprosessiin. Mentori siirtää aktorille tietoa, kokemuksiaan ja osaamistaan. Kokeneilla työntekijöillä on muistinvarassa paljon tärkeää tietoa esimerkiksi toimintatavoista ja hyödyllisistä verkostoista. Mentorointi on tärkeä keino osaamispaon vaikutusten ja kustannusten ehkäisemisessä. (Kupias 2014.)

Mentoroinnin tavoitteena on kehittää ja edistää aktorin oppimista sekä osaamista. Hyvin toteutettuna se lyhentää tulokkaan oppimisjaksoa ja hänestä tulee nopeammin työyhteisön tuottava jäsen. Mentoroinnin avulla vanhojen toimintatapojen säilyttämisen lisäksi voidaan luoda täysin uusia toimintatapoja, sillä uusia ideoita syntyy molemmille osapuolille mentoroinnin sivutuotteena. Mentorointia voidaan näin ollen käyttää myös työyhteisön toimintatapojen kehittämismenetelmänä. (Kupias 2014; Stone 1999, 159 - 160.)

Perehdyttäjille voidaan järjestää koulutustilaisuuksia, joissa käsitellään perehdyttämisen suunnittelua sekä itse perehdyttämistilanteita ja ohjaamista. Perehdyttäjän ei kuitenkaan tarvitse olla ammattilainen opettamisessa ja ohjaamisessa. Riittää, että hän tuo oman osaamisensa perehdyttäjän käyttöön. Mikäli perehdyttäjiä on useita, heidän on hyvä kokoontua säännöllisin väliajoin vaihtamaan kokemuksia ja ajatuksia perehdyttämisestä ja sen toteuttamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 83 - 84.)

### 5.3 Seuranta ja arviointi

Seurannan arvioinnin avulla varmistetaan perehdyttämisen onnistuminen. Arvioinnilla tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jolla verrataan saavutettuja tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Arvioinnin tehtävänä on edistää oppimista sekä antaa tietoa tavoitteiden ja suunnitelmien

toteutumisen onnistumisesta. Arviointi on hyvä keino kehittää itsearviointitaitoja ja tehostaa työmotivaatiota. (Räsänen 1994, 152.)

Seurannan ja arvioinnin toteuttaminen suunnitellaan ennen perehdyttämisen aloittamista, jotta tulokkaan perehdyttämisen onnistumista päästään seuraamaan jo toteutusvaiheessa (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Perehdyttämisen edetessä oppimisen arviointia voidaan toteuttaa pienimuotoisilla tietotesteillä. Testien avulla voidaan arvioida, kuinka hyvin perehtyjä on omaksunut tietyn aihealueen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.) Perehdyttämisen aikana on syytä arvioida myös työtapojen sopivuutta, perehdyttämismateriaalin käyttökelpoisuutta, tulokkaan henkilökohtaista edistymistä sekä mahdollista tarvetta lisäohjaukselle (Räsänen 1994, 160).

Arvioinnissa on merkityksellistä luoda tulokkaan kanssa vuorovaikutuksellista keskustelua, jonka avulla pyritään selvittämään tulokkaan oma kokemus perehtymisestä. Oppimistulosten ja saavutettujen taitojen arvioinnilla luodaan pohja myös tuleville kehittymistavoitteille. Perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla voidaan kerätä tulokkaan oppimisen ja kehittymisen lisäksi myös arvokasta informaatiota perehdyttämisjärjestelmän toimivuudesta. Seuranalla pyritään keräämään tietoa, joka mahdollistaa perehdyttämisen toteutumisen sekä hyödyllisyyden tutkimisen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Merkityksellisimmät arvioinnin kohteet perehdyttämisessä ovat ammattitiedot ja -taidot. Ammattitaitoon liittyy seuraavat pääalueet:

- työtehtävistä suoriutumiseen tarvittavat taidot
- suunnittelu ja kehittäminen
- oppimis- ja arviointitaidot
- päätöksenteko ja ongelmanratkaisu
- sosiaaliset taidot. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.)

Perehdyttämisen toteutumista voidaan arvioida useilla eri menetelmillä. Tietotestien lisäksi yksi keino on mitata tulokkaan kokemaa mielihyvää erilaisien asennemittareiden avulla. Mittarina voidaan käyttää yksinkertaista kyselylomaketta tai väittämälomaketta. Väittämälomakkeessa esitetään väittämiä esimerkiksi tulokkaan kokemasta tyytyväisyydestä perehdytyksen laatuun ja onnistumiseen. Tällä tavoin selvitetään perehtyjän oma kokemus perehtymisestä. Perehdyttämistoimenpiteiden arvioinnissa huomioidaan pereh-

tyjän oman toiminnan lisäksi myös organisaation ja perehdyttäjän toiminta. On muistettava, että tulokkaan kokemus mielihyvää ei ole toimiva mittari kaikissa tilanteissa. Perehdyttäminen voi sisältää vaiheita, joista tulokas ei koe saavansa mielihyvää. Nämä vaiheet voivat kuitenkin olla merkityksellisiä tulokkaan oppimisen tai organisaation tavoitteiden kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Toinen keino saada tietoa perehdytyksen onnistumisesta on seuranta- ja arviointikeskustelut. Keskustelutilaisuuksissa keskitytään pohtimaan perehdyttämisen toteutumista ja tulokkaan oppimista. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen edistää työssä kehittymistä. Keskustelut ovat hyvä keino kehittää vuorovaikutustaitoja, kuuntelemista, omien mielipiteiden perustelemista sekä arviointitaitoja. Keskustelut toimivat myös harjoitteena työyhteisön kehityskeskusteluja varten. Palautteen antamisen toimintakulttuuri edistää positiivista ja avointa työilmapiiriä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18; Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 14 - 15.) Palautteen antamisen ei tulisi päättyä perehdytyksen päättymisen myötä, vaan jatkua tulokkaan koko työsuhteen ajan.

Kuten aiemmin todettiin, yrityksen intranet on tehokas ja nykyaikainen apuväline perehdyttämisessä. Sitä voidaan hyödyntää myös perehdyttämisen seurannassa ja arvioinnissa. Intranettiin voidaan luoda sähköinen seurantalomake, johon perehtyjä voi merkitä edistymisensä, oppimansa asiat ja kokemuksiaan perehdytysmenetelmistä. Perehdyttäjällä tulisi myös olla pääsy lomakkeelle. Tällöin perehdyttäjä voi kommentoida perehtyjän suorituksia ja palata niihin perehdyttämisen myöhemmissä arviointivaiheissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 210.) Sähköisen seurantalomakkeen avulla esimies ja muut vastuhenkilöt pääsevät myös seuraamaan perehdytyksen toteutumista sen eri vaiheissa.

## 6 ALKUPEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Aditro Oy on Pohjoismaiden johtava henkilöstö- ja taloushallinnon palvelujen tuottaja. Aditro Oy tarjoaa talous-, palkka- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistot sekä ulkoistuspalvelut yrityksille ja julkishallinnolle. Lisäksi toimeksiantaja tarjoaa erilaisia koulutus- ja konsultointipalveluja asiakkaiden tarpeen mukaan. Aditro Oy:llä on noin 50 vuoden kokemus palkanlaskennan, talous- ja henkilöstöhallinnon alalla (Aditro 2016.) Kajaanin toimipisteessä tarjotaan palkanlaskennan ulkoistuspalveluja suurille ja keskisuurille yrityksille.

Aditro Oy:n toimintaa ohjaavat arvot, jotka kulminoituvat sanoihin: forward looking, dedication ja human touch (kuva 7). Aditro Oy tähtää jatkuvaan toiminnan kehittämiseen tarjotakseen asiakkailleen yhä tehokkaampia henkilöstö- ja taloushallinnon ratkaisuja. Sen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen avulla asiakas saa mahdollisuuden keskittyä ydinliiketoimintaansa. Henkilöstön kyky luoda ystävällinen ilmapiiri yhdistettynä ammattimaiseen asenteeseen on yksi Aditro Oy:n menestystekijöistä. Asiakkaiden tarpeet halutaan myös aidosti täyttää. (Aditro 2016.) Arvot ovat mukana päivittäisessä toiminnassa. Esimerkiksi rekrytoidessaan uutta henkilöstöä Aditro Oy etsii ammattitaitoisia henkilöitä, joiden asenne ja toiminta tukevat yrityksen tärkeimpiä arvoja. Arvot, toimintatavat ja jatkuva kehittyminen luovat perustan myös tarkoituksenmukaiselle perehdyttämiselle sekä sen kehittämiseksi.



Kuva 7. Aditro Oy:n arvot (Aditro 2016).



## 6.1 Tutkimusongelma ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan payroll specialistien toimenkuva ja työtehtävät sekä tutkitaan specialistien toteuttamaa uusien työntekijöiden alkuperehdytystä. Opinnäytetyö on kaksiosainen ja työn pääpaino on alkuperehdytyksen kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia, joiden avulla alkuperehdytystä voidaan yhdenmukaistaa ja kehittää tehokkaammaksi. Tutkimus tuo esille, millainen alkuperehdytys on tällä hetkellä ja mitä menetelmiä sen toteuttamiseen käytetään. Tutkimus pyrkii selvittämään, kuinka alkuperehdytystä voidaan kehittää tavoitteiden mukaisesti tunnistamalla keskeisimmät perehdytyksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät, haasteet ja kehityskohteet perehdyttäjien ja perehtyjien näkökulmista. Tutkimusongelmasta muotoiltiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Millainen on payroll specialistin toimenkuva ja mitkä ovat työtehtävät?
- Millainen on alkuperehdytyksen nykytilanne?
- Mitkä ovat keskeisimmät onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja haasteet perehdyttämisessä?
- Miten perehdyttämistä voidaan kehittää tehokkaammaksi?

Specialistien toimenkuvan selvittäminen linkittyy vahvasti urapolkuihin ja työn sujuvuuteen. Opinnäytetyön yhteydessä tuotetaan konkreettinen toimenkuvan ja työtehtävien kuvaus toimeksiantajan sisäiseen pilvipalveluun työntekijöiden nähtäville. Näin specialistin tehtävästä kiinnostuneet työntekijät voivat helposti tutustua toimenkuvaan itsenäisesti. Toimenkuvan ja työtehtävien kuvauksen avulla työntekijät saavat myös tietoa, missä asioissa voivat ottaa specialisteihin yhteyttä. Tällöin vältetään myös turhilta viivytyksiltä, kun mahdollisissa ongelmatilanteissa otetaan heti yhteyttä oikean henkilöön.

Tutkimuksen toinen osa avaa toimeksiantajalle perehdyttäjien ja perehtyjien näkökulmaa alkuperehdytyksen toteuttamisesta. Tutkimuksesta selviää, millaiseksi perehdyttäjät sekä perehtyjät kokevat alkuperehdytyksen. Toimeksiantaja saa kohdennettua tietoa alkuperehdytyksen nykytilanteesta, onnistumisen kannalta välttämättömistä elementeistä sekä perehdytykseen liittyvistä haasteista. Tutkimuksessa esitetään myös konkreettisia kehitysehdotuksia alkuperehdytyksen kehittämiseksi. Tutkimuksen avulla toimeksiantajalla on mahdollisuus yhdenmukaistaa alkuperehdytystä ja kehittää sitä entistä toimivammaksi.

Tutkimus toteutettiin payroll specialistien toimenkuvan näkökulmasta. Tutkimuksen rajaus pysyi nykyisellään koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkimus rajattiin koskemaan payroll specialistien vastuualuetta uuden työntekijän perehdyttämisessä eli heti työsuhteen alussa toteutettavaa alkuperehdytystä. Kuva 8 havainnollistaa perehdyttämisen vastuualueet Aditro Oy:ssä. Esimiehen tehtäviin kuuluu työntekijän vastaanotto sekä erilaiset työsuhteen valmistelevat toimenpiteet, kuten työpisteen valmistelemine, tietokoneen ja kulkutunnistimen hankinta sekä työsuhteasiat. Esimies hankkii myös tarvittavat tietokoneohjelmien tunnukset ja käyttöoikeudet.

Aditro Oy:n henkilöstöosasto (HR) järjestää uusille työntekijöille perehdytystilaisuuksia, joissa heidät perehdytetään tarkemmin organisaatioon, eri osastojen toimintaan ja henkilöstöön. Uusi työntekijä perehtyy organisaatioon myös itsenäisesti intranetin ja perehdytysmateriaalin avulla. Nämä payroll specialistin tehtäviin kuulumattomat toimet rajattiin pois tutkimuksesta, jottei tutkimus laajentuisi liian suureksi.

Tutkimuksessa käsiteltyyn perehdytysalueeseen kuuluu tunnusten ja käyttöoikeuksien toimivuuden testaus yhdessä perehtyjän kanssa. Specialistit perehdyttävät ohjelmien pääperiaatteet, käytön ja merkityksen. Perehdytysalueeseen kuuluu myös työyhteisön tapoihin ja yleisiin käytänteisiin perehdyttäminen. Asiakaskohtaisen palkanlaskennan opastaminen kuuluu tulokkaan palkanlaskentatiimille, mutta specialisti voi olla tarvittaessa tukena opastamisessa. Palkanlaskenta kuitenkin rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska lähtökohtaisesti se ei kuulu specialistin perehdytysalueeseen.



Kuva 8. Uuden työntekijän perehdyttämisen vastuualueet Aditro Oy:ssä.

## 6.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa, koska sille tyypilliset aineistonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät soveltuivat parhaiten tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, joka on haastavaa kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160 - 161; Kananen 2015, 71).

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa payroll specialistien toimenkuvan ja uusien työntekijöiden alkuperähdytyksen kokonaisvaltaisen näkemyksen muodostumisen. Laadullisten menetelmien avulla tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät aidosti esille. On kuitenkin muistettava, että tutkijan omat henkilökohtaiset näkemykset vaikuttavat myös tutkimukseen eikä objektiivisuutta tällöin perinteisessä mielessä täysin saavuteta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluja, koska tutkittavien haluttiin tuovan mielipiteitään ja kokemuksiaan esille mahdollisimman vapaasti. Specialistien toimenkuvaa ja alkuperähdytystä ei ole aikaisemmin tutkittu, joten valmiita aineistoja ei ollut käytettävissä. Tutkijan oli haastava tietää vastausten suuntaa etukäteen, joten tarkasti laadittu kyselylomake ei olisi palvellut tutkimuksen tavoitteita yhtä hyvin kuin haastattelu. Haastattelumenetelmän etuna oli myös se, että vastauksia oli mahdollista tarkentaa ja syventää haastattelun edessä. Näin specialistien toimenkuvasta ja alkuperähdytyksestä saatiin laaja näkemys.

Tutkimushaastattelujen kohderyhmään kuului ne henkilöt, jotka olivat osallistuneet alkuperähdytykseen eli perehdyttäjänä toimineet payroll specialistit ja perehdytjän roolissa olevat uudet työntekijät. Tutkimuksen reliiäbelius ja validius määritettiin riittäväksi, kun haastatteluihin osallistuu vähintään kolme payroll specialistia ja kolme uutta työntekijää. Muodoltaan haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelujen tueksi laadittiin haastattelurungot (liitteet 4 ja 6). Haastattelurunkojen teemat muodostettiin teoreettisen viitekehysten pohjalta ja tutkimusongelmaan peilaten. Jotta tutkimus ei pohjautuisi yksipuolisesti pelkästään tutkijan näkemyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen, haastateltavat saivat mahdollisuuden kertoa vapaasti kustakin teemasta. Tarvittaessa heille esitettiin täsmentäviä kysymyksiä.

Tietyistä teema-alueista kysymykset oli määritelty ennalta tarkemmin, mutta kysymysten tarkalla muodolla ei ollut tutkimuksen kannalta merkitystä. Ennalta määriteltyjen kysymysten tarkoituksena oli ohjata haastateltavia pysymään halutuissa teemoissa ja rajauksissa. Tällä tavoin pyrittiin tehostamaan tutkimuksen validiteettia. Haastattelujen luotettavuutta ja pätevyyttä tavoiteltiin myös jo ennen haastattelujen toteuttamista laatimalla haastattelusuunnitelma (liite 2), jossa tarkennettiin haastattelujen tavoitteet ja toteutus sekä tulosten analysointimenetelmä. Lisäksi teemahaastattelurungot laadittiin huolellisesti.

Haastattelulajiksi valikoitui ryhmähaastattelu, koska tutkittavasta aiheesta haluttiin saada aikaan keskustelua haastateltavien kesken. Haastattelutilanteissa tutkittavat pystyivät myös täydentämään toistensa vastauksia. Lisäksi haastattelut toteutettiin normaalin työajan puitteissa, joten ryhmähaastattelut olivat yksilöhaastatteluja parempi vaihtoehto myös taloudellisesta näkökulmasta. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa oli tarkoitus toteuttaa kaksi ryhmähaastattelua, toinen specialisteille ja toinen uusille työntekijöille. Aikataulujen yhteensopivuus specialistien välillä osoittautui kuitenkin haasteelliseksi. Tästä johtuen specialistien haastatteluja toteutettiin kaksi, toinen ryhmähaastatteluna ja toinen yksilöhaastatteluna. Ratkaisuun päädyttiin, jotta tutkimuksen reliabelius ja validius eivät kyseenalaistuisi. Ratkaisun tekemiseen vaikutti myös aikataulussa pysyminen, sillä haastattelun ajankohta olisi siirtynyt kauas suunnitellusta ajankohdasta työtilanteiden ja kesälomien johdosta.

Työntekijöiden haastatteluun valittiin kolme työntekijää, joiden työsuhde oli alkanut viimeisen neljän kuukauden aikana. Kohderyhmän valintaan vaikutti ennen haastatteluja tehty taustakartoitus, jossa selvitettiin, ketkä työntekijät olivat saaneet specialistin toteuttaman alkuperähdytyksen työsuhteensa alussa. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tutkimukseen oli tarkoitus valita syksyllä 2016 ja keväällä 2017 aloittaneita työntekijöitä.

Taustakartoituksessa ilmeni, että osa syksyllä 2016 aloittaneista työntekijöistä ei ollut saanut selkeää specialistin toteuttamaa alkuperähdytystä. Lisäksi perehdytyksestä oli kulunut jo sen verran aikaa, etteivät työntekijät muistaneet tarkkaan millaiseksi alkuperähdytyksen kokivat ja mitä asioita siinä käsiteltiin. Tämän katsottiin vääristävän tutkimustuloksia voimakkaasti, joten alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen työntekijöiden haastatteluun valikoitui ainoastaan keväällä 2017 aloittaneita henkilöitä. Valintaan päädyttiin myös siitä syystä, että specialistien toteuttama alkuperähdytys on kehittynyt siihen nähden, millaista se oli syksyllä 2016. Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden kannalta merkityksellistä oli selvittää juuri tämän hetkisen perehdytyksen nykytilanne.

Haastatteluihin valituille henkilöille lähetettiin sähköpostitse haastattelukutsut (liitteet 3 ja 5), joissa kerrottiin haastattelun tarkoitus, tavoitteet ja arvioitu kesto sekä vastausten luotamuksellisuus. Lisäksi heitä informoitiin haastattelujen tallentamisesta, sillä haastattelut nauhoitettiin älypuhelimella tulosten myöhempää analysointia varten. Haastattelutilaisuuksia varten varattiin neuvotteluhuoneet.

Specialistien haastattelut toteutettiin viikolla 22 ja uusien työntekijöiden haastattelu viikolla 23. Ensin päätettiin toteuttaa Specialistien haastattelut, jotta saadaan hahmotettua heille kuuluvan perehdytysalueen kokonaiskuva. Tällöin työntekijöille tarkoitettua haastattelu-runkoa pystyttiin vielä tarkentamaan. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kolme ja kestoltaan ne olivat 20-30 minuuttia. Tutkimuksen alussa oli varauduttu toteuttamaan lisähaastatteluita, mikäli haastatteluiden jälkeen jotkin asiat olisivat jääneet epäselviksi tai puutteellisiksi. Tutkimuksen edetessä jatkohaastatteluille ei kuitenkaan esiintynyt tarvetta.

### 6.3 Tutkimustulosten analysointi

Haastatteluaineiston analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteissa, sillä tutkija voi haastattellessaan havainnoida ilmiöitä niiden toistuvuuden sekä jakautumisen perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136). Haastatteluaineistot purettiin tekemällä päätelmiä suoraan ääninauhoitteista. Haastatteluaineistot purettiin samana päivänä kuin haastattelut oli toteutettu, jotta aineisto oli vielä tutkijan tuoreessa muistissa. Litterointia hyödynnettiin tarvittaessa esimerkiksi pitkien tai katkonaisten lauseiden tulkinnassa sekä silloin, jos yhdestä lauseesta nousi esille useita eri merkityksiä.

Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnettiin aineiston sisällönanalyysiä, joka on kvalitatiivisissa tutkimuksissa usein käytetty perusanalyysimenetelmä. Sisällönanalyysissä aineisto pyritään järjestelmään uudelleen ja tiivistämään johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91, 103.) Nauhoitteista poimittiin tutkimuksen kannalta merkitykselliset tekijät tiivistämällä ja jäsentämällä ne teemoiksi haastattelurungon mukaan. Haastattelujen teemat muodostivat valmiiksi tietyn jäsenyyksen aineistoon, joten teemoittelu koettiin luontevaksi tekniikaksi purkaa aineisto.

Tutkimusaineiston sisällönanalyysimuodoksi valikoitui teoriaohjaava analyysi. Aineistolähtöisen analyysimuodon ei katsottu soveltuvan tutkimukseen, koska siinä ilmiön teo-

riataustalle ei anneta suurta huomiota. Teorialähtöinen analyysimenetelmä olisi puolestaan painottunut teoriaan liikaa, eikä näin ollen olisi edistänyt payroll specialistien toimenkuvan ja alkuperähdytyksen kokonaisvaltaisen näkemyksen muodostumista. Teoriaohjaava analyysimuoto on näiden kahden sekoitus, sillä siinä hyödynnetään aineistoa sekä teoreettista viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95 - 100).

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on ohjannut haastattelun teemojen sekä tulosten jäsentämistä. Tutkimuksessa käytettiin teoriaohjautuvalle analyysimuodolle tyypillistä abduktiivista päättelymenetelmää. Abduktiivisessa päättelyssä aineiston avulla pyritään todentamaan valmiina olevia teoreettisia johtoideoita (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136). Aineistosta kerättyjen merkitysten tueksi haetaan todennusta ja selityksiä teoriasta, jolloin kytkökset teoreettisen viitekehysten ja aineiston välillä ovat nähtävissä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95.)

Haastattelunauhoitteet kuunneltiin useampaan kertaan, sillä monista teema-alueista syntyi keskustelua haastattelun useissa eri vaiheissa. Näin varmistuttiin siitä, että aineistosta kerättiin kaikki oleellinen tieto. Analysoinnin yhteydessä huomattiin, että aineistossa esiintyi jonkin verran toistuvuutta sekä tutkimukselle asetetun rajauksen ulkopuolelle sijoittuvia tekijöitä. Tutkimusongelman ja rajauksen ulkopuolelle sijoittuvat tekijät jätettiin pois tästä tutkimuksesta. Tässä kohtaa tutkijan oli oltava tarkkana, jottei aineistosta rajata pois sellaisia tekijöitä, jotka nousivat uusina haastateltavien esille tuomina ja tutkimuksen rajaukseen sopivina merkityksinä. Vaikka tulokset analysoitiin järjestelmällisesti teemoittelun keinoin, aineistosta nousseet teemojen ulkopuoliset merkitykset otettiin myös huomioon.

Tutkimusaineiston merkityksiä tulkittiin teoriaohjaavan analyysin ja abduktiivisen päättelyn keinoin teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Aineiston ja teorian väliltä pyrittiin löytämään yhdistäviä tekijöitä. Näkyvän tarkastelun lisäksi pyrittiin löytämään piirteitä merkitysten takaa. Analysoinnin jälkeen tulokset hyväksyttiin haastateltavilla, jolloin heillä oli mahdollisuus tehdä tarkennuksia tai korjauksia. Tällä tavoin välttyttiin mahdollisilta väärinymmärryksiltä ja virhetulkinnoilta. Kaksi haastateltavaa teki vastauksiinsa tarkennuksia.

## 6.4 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset esitetään kahdessa osassa. Ensin käsitellään perehdyttäjien eli payroll specialistien haastattelutulokset, jonka jälkeen siirrytään uusien työntekijöiden tuloksiin. Tutkimuksen tulokset analysoitiin teoriaohjaavan analyysin ja abduktiivisen päättelyn keinoin teoreettiseen viitekehykseen peilaten.

### 6.4.1 Payroll Specialistit

Tutkimukseen valittiin kolme payroll specialistia, jotka olivat aloittaneet kyseisessä tehtävässä helmikuussa 2017, elokuussa 2016 ja marraskuussa 2012. Ensimmäisen teeman tarkoitus oli selvittää payroll specialistien toimenkuva ja työtehtävät. Kyseisen teeman tulokset esiteltiin luvussa 2 sekä tiivistetysti liitteessä 1. Teemoissa 2-4 käsiteltiin alkuperehdytystä. Nämä teemat ovat: 2) perehdytyksen nykytilanne, 3) perehdytyksen seuranta ja arviointi ja 4) perehdytyksen kehittäminen.

#### **Perehdytyksen nykytilanne**

Haastattelun toinen teema keskittyi selvittämään perehdyttämisen nykytilannetta. Teoriassa todettiin, että perehdyttämisen suunnittelussa on otettava huomioon tavoiteltu toimintakonsepti, nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit. Nykytilanteen selvittäminen toimii siis tietynä perustana alkuperehdytyksen kehittämiseksi ja tätä kautta tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiselle. Teeman tarkoituksena oli luoda kokonaiskuva alkuperehdytyksestä. Teemaan sisältyi kolme kohtaa, joilla kartoitettiin perehdytyksen taustaa, suunnittelua ja sisältöä. Kustakin kohdasta esitettiin tarkentavia kysymyksiä.

Alkuperehdytys pyritään toteuttamaan uuden työntekijän työsuhteen ensimmäisinä päivinä, jotta tulokas pääsee heti tutustumaan tietokoneohjelmiin ja perehdytysmateriaaliin. Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, että jokaisella ihmisellä on oma tapansa vastaanottaa ja käsitellä tietoa.

Perehdyttämisen kesto vaihtelee yhdestä päivästä kolmeen päivään. Aikataulu suunnitellaan tapauskohtaisesti. Mikäli perehtyjällä ei ole vielä kaikkiin tietokoneohjelmiin tunteita tai oikeuksia, perehdyttämisen aikataulua on muutettava. Aikatauluun vaikuttaa myös perehdyttävän specialistin työtilanne, sillä payroll specialistit ovat nimettyjä perehdyttäjiä.

Uuden henkilön aloittaessa he irrottautuvat omasta varsinaisesta työstään ja keskittyvät perehdyttämiseen. Peruspalkanlaskenta siirtyy toisten tiimin jäsenten hoidettavaksi perehdyttämisen ajaksi ja mahdolliset specialistin työt toisille payroll spesialisteille.

Alkuperehdytys on systemaattista perehdyttämistä. Perehdyttämisen apuna käytetään perehdytyspakettia, josta löytyy henkilöstökansio, ohjeita tietokoneohjelmien käyttöön ja yleisiin toimintatapoihin, esimerkit asiakkuuksiin liittyvistä perusdokumenteista sekä muuta uudelle henkilölle tarpeellista tietoa. Perehdytyspaketti on hiljattain päivitetty ajantasaiseksi. Specialisteilla ei ole käytössä yhtenäistä perehdyttämissuunnitelmaa perehdytyksen toteuttamiseen. Perehdytysuunnitelmapohjia on olemassa Aditro Oy:n sähköisessä tietokannassa, mutta ne on suunniteltu ennemmin palkanlaskentatiimin toteuttaman asiakaskohtaisen perehdytyksen tueksi eivätkä näin ollen sovellu alkuperehdytykseen.

### **Seuranta ja arviointi**

Haastattelurungon kolmannessa teemassa selvitettiin perehdytyksen seurannan ja arvioinnin toteuttamista sekä käytössä olevia keinoja. Teorian mukaan, seurannan arvioinnin avulla varmistetaan perehdyttämisen onnistuminen. Palautteen kerääminen ja lisäperehdytystarpeen selvittäminen on merkityksellistä paitsi tulokkaan, myös perehdytysprosessin kannalta. Tulokkaiden antaman palautteen ja kokemusten avulla perehdytysprosessia voidaan kehittää myös jatkossa.

### **Perehdytyksen kehittäminen**

Haastattelun viimeinen teema keskittyi perehdytyksen kehittämiseen. Tarkoituksena oli selvittää haastateltavien mielipiteitä ja kokemuksia siitä, mitkä asiat vaikuttavat perehdytyksen onnistumiseen. Lisäksi kartoitettiin perehdyttämisen keskeisimmät haasteet perehdyttäjien näkökulmasta. Haastateltavilta päätettiin pyytää myös kehityskohteita, jotta tutkimuksessa tunnistettaisiin keskeisimmät kehityskohteet juuri heidän näkökulmastaan.

Perehdyttäminen on tilanne, jonka onnistuminen riippuu molemmista osapuolista. Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, että tuloksellista perehdyttämistä on vaikea saavuttaa pelkästään yksisuuntaisella ja tiedottavalla perehdyttämisellä. Onnistunut oppimistilanne edellyttää vuorovaikutusta perehtyjän ja perehdytettävän välillä. Perehdyttäjät pyrkivät luomaan avointa ja mukavaa ilmapiiriä perehdytystilanteissa. He kannustavat tulokkaita kysymään epäselvistä asioista ja muistuttavat perehtyjää antamaan riittävästi aikaa



omalle perehtymiselleen. Palkanlaskentatyön kokonaisuus on sen verran suuri, että sitä ei voi heti ensimmäisinä päivinä hahmottaa eikä hallita.

Haastattelun lopussa haastateltavat saivat halutessaan tuoda esiin muita ajatuksiaan tai kokemuksiaan perehdyttämiseen liittyen. Specialistit kommentoivat, että perehdyttävät mielellään uusia työntekijöitä, kunhan siihen on varattu tarpeeksi aikaa. Specialistien toteuttaman alkuperehdytyksen myötä tulokas saa työsuhteensa alussa tarvitsemansa perehdytyksen. Työsuhteen alussa perehtyjällä on paljon uutta opittavaa ja hän tarvitsee runsaasti opastusta. Alkuperehdytys nopeuttaa työn sujuvuutta ja toimii pohjana asiakkuuksien palkanlaskentaan perehtymiselle.

#### 6.4.2 Uudet työntekijät

Työntekijöiden haastatteluun valikoitui kolme keväällä 2017 aloittanutta työntekijää. He olivat aloittaneet kohdeyrityksessä helmi-, maaliskuu- ja huhtikuussa. Haastattelussa pyrittiin selvittämään perehtyjien omia kokemuksia ja mielipiteitä alkuperehdytyksestä ja sen onnistumisesta. Työntekijöiden haastattelurungossa oli kolme teemaa: 1) perehdytyksen sisältö, 2) perehdytyksen seuranta ja arviointi sekä 3) perehdytyksen kehittäminen.

Ensimmäisessä teeman tavoitteena oli tutkia, millainen kokemus tulokkaille alkuperehdytyksestä muodostui. Kokemuksia tarkastellaan teoriassa esiteltyjen perehdyttämisen tärkeimpien tavoitteiden eli oppimisen, sosiaalistumisen ja sitoutumisen kautta. Oppimista tutkitaan teoriassa esitellyn sisäisen mallin muodostumisen kautta ja selvitetään oppimistyylin vaikutus perehdyttämiseen. Alkuperehdytyksestä pyritään tunnistamaan mahdollisia työntekijän sosiaalistumista ja työhön sitoutumista edistäviä tekijöitä.

Toinen teema keskittyi selvittämään, toteutuiko perehdytyksen yhteydessä tai sen jälkeen seuranta ja arviointia. Tarkentavien kysymysten avulla ensimmäisen ja toisen teeman aiheita ohjattiin haluttuun ennalta määriteltyyn suuntaan. Haastateltaville annettiin kuitenkin mahdollisuus myös vapaaseen keskusteluun, jottei tutkimus rajoitu pelkästään tutkijan omiin näkemyksiin. Viimeisessä teemassa tutkittiin alkuperehdytyksen kehittämistä eli kartoitetaan keskeisimmät onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja haasteet työntekijöiden näkökulmasta. Myös työntekijöiltä päätettiin pyytää kehitysehdotuksia alkuperehdytyksen toteuttamiseen.

## **Perehdytyksen sisältö**

Ensimmäisessä teemassa selvitettiin perehtyjien mielipiteitä alkuperehdytyksen sisällystään. Kaikki haastateltavat kokivat, että alkuperehdytys oli todella informatiivinen. Perehdytyspaketti koettiin selkeäksi ja kattavaksi. Osa tulokkaista perehtyi pakettiin itsenäisesti ennen alkuperehdytystä ja osa sai paketin alkuperehdytyksen yhteydessä.

Ensimmäisen teeman kolmannessa kohdassa tutkittiin tulokkaiden oppimista ja työn sisäisen mallin muodostumista. Sisäisen mallin muodostumista käsiteltiin teoreettisessa viitekehyksessä esille tuotujen yksityiskohtien valossa. Sisäisen mallin muodostumisen kannalta tieto työnjaosta on yksi sen muodostumiseen vaikuttava yksityiskohta. Alkuperehdytyksen aikana tulokkaille hahmottui näkemys työn tavoitteista ja siitä, mitä työssä on saatava aikaan.

Haastattelurungon neljännessä kohdassa selvitettiin alkuperehdytyksen vaikutusta tulokkaiden sosiaalistumiseen. Alkuperehdytys toteutetaan tulokkaiden sosiaalistumisen kohtaamisvaiheessa. Alkuperehdytyksen aikana tulokkaat eivät vielä voi sisäistää kaikkia työyhteisön normeja, arvoja ja menettelytapoja, mutta se toimii pohjana sosiaalistumiselle. Sen avulla pystytään edesauttamaan myönteistä asennoitumista sekä kiinnittämään tulokasta entistä enemmän organisaatioon ja sen toimintatapoihin.

Ensimmäisen teeman viidennessä kohdassa tutkittiin, onko alkuperehdytyksellä vaikutusta työntekijöiden työhön sitoutumiseen, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Haastatteluhetkellä tulokkaiden työsuhde oli vielä sen verran alussa, ettei täydellistä sitoutumista ollut ehtinyt tapahtua. Tästä syystä sitoutumisen muodostumista ja sitoutumisen lajeja ei voitu tarkastella syvällisesti. Tutkimuksen kannalta katsottiin kuitenkin merkitykselliseksi selvittää alkuperehdytyksen luomat lähtökohdat ja mahdollinen vaikutus sitoutumiseen.

Tulokkaat kokivat, että alkuperehdytyksellä oli myönteinen vaikutus sitoutumiseen ja työmotivaatioon. He korostivat, että alkuperehdytys ja perehdytysmateriaali herättivät kiinnostuksen, mitä kaikkea työ pitää sisällään. Perehdytys lisäsi myös tulokkaiden innostusta ja halua oppia uutta. Alkuperehdytyksellä voidaan katsoa olevan positiivinen vaikutus tulokkaan työmotivaation lisäksi myös työhyvinvointiin.

### **Seuranta ja arviointi**

Teemassa 2 selvitettiin seurannan ja arvioinnin toteutuminen perehtyjien näkökulmasta. Perehdytyksen seurannassa ja arvioinnissa tulokkaat olivat vastauksissaan samoilla linjoilla perehdyttäjien kanssa. Kuten teoriassa todettiin, arviointi on myös hyvä keino kehittää perehtyjän itsearviointitaitoja sekä työmotivaatiota.

### **Perehdytyksen kehittäminen**

Kolmannessa teemassa tutkittiin alkuperehdytyksen kehittämistä perehtyjien näkökulmasta. Tulokkailta kysyttiin, mitkä asiat heidän mielestään vaikuttavat perehdyttämisen onnistumiseen. Vastauksista löytyi osittain yhtäläisyyksiä perehdyttäjien vastauksiin. Vahvana onnistumiseen vaikuttavana tekijänä nousi esille riittävän ajan varaaminen perehtymiseen. Myös itsenäiseen perehtymiseen ja perehtymismateriaalin tutkimiseen on hyvä varata aikaa alkuperehdytyksen jälkeenkin.

Teorian mukaan, oppiminen ja oivallukset tapahtuvat kokemusten kautta. Perehtyjä tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa oppimisen edistämiseksi. Tämä havaittiin myös tutkimustuloksista, sillä perehtyjät kokivat oppimisen olevan nopeampaa silloin, kun pääsivät itse kokeilemaan tietokoneohjelmia ja niiden toimintoja.

Perehtyjien ja perehdyttäjien haastattelutuloksissa kehityskohteiksi nousi osittain samoja asioita. Haastattelun lopussa tulokkaat saivat vielä halutessaan tuoda esille muita ajatuksia tai kokemuksia perehdytyksestä. Haastateltavat kokivat, että kaikki tarpeellinen oli tullut esille haastattelun aiemmissa vaiheissa.

## 7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää payroll specialistin toimenkuva ja työtehtävät sekä kehittää uusien työntekijöiden alkuperehdytystä. Tutkimus pyrki tunnistamaan keskeisimmät perehdytyksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät, haasteet ja kehityskohteet perehdyttäjien ja perehtyjien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia, joiden avulla alkuperehdytystä voidaan yhdenmukaistaa ja kehittää tehokkaammaksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimusaineisto kerättiin yksilö- ja ryhmähaastatteluilla ja haastattelumuotona käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin teemoittelemalla. Tutkimusaineisto analysoitiin abduktiivisen päättelyn mukaisesti teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Aineistosta kerättyjen merkitysten tueksi haettiin todennusta ja selityksiä teoriasta. Aineistossa esiintyi useita yhtäläisyyksiä teoreettiseen viitekehykseen. Aineiston avulla pyrittiin myös todentamaan valmiina olevia teoreettisessa viitekehysessä esiintyviä johtideoita.

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on ensisijaisesti organisaation tavoitteiden ja strategian toteuttamista, mutta perehtyjän omat tavoitteet on otettava myös huomioon. Nimeytyen perehdyttäjän toimintamalli soveltuu Aditro Oy:lle, koska specialistin antama alkupehdytys voidaan toteuttaa kaikille aloittaville työntekijöille samanlaisena riippumatta tulokkaan työtiimistä tai tulevasta asiakkuudesta. Alkuperehdytys nopeuttaa työn sujuvuutta ja toimii pohjana asiakkuuksien palkanlaskentaan perehtymiselle.

Tutkimuksesta selvisi, että alkuperehdytys lisäsi tulokkaiden työintoa ja halua oppia uutta. Tulokkaat korostivat, että alkuperehdytys ja perehdytysmateriaali herättivät kiinnostuksen, mitä kaikkea työ pitää sisällään. Tutkimustulosten perusteella alkuperehdytyksen voidaan todeta vaikuttavan positiivisesti tulokkaan työmotivaatioon. Vaikka alkuperehdytys on systemaattista perehdyttämistä, niin jokainen perehdytystilanne on erilainen. Perehdyttäminen on moniulotteinen prosessi, joka on liitännässä ihmisiin ja konkreettiseen perehdytystilanteeseen. Tästä johtuen tarkkaa perehdytys suunnitelman laatimista ei katsottu tarpeelliseksi. Lisäksi alkuperehdytyksen aikataulu suunnitellaan aina tapauskohtaisesti. Alkuperehdytykseen toivottiin kuitenkin yhdenmukaista runkoa, joka ohjaisi perehdytystilannetta.

Onnistumiseen vaikuttavana avaintekijänä voidaan pitää riittävän ajan varaamista alkuperähdetyksen toteuttamiseen sekä tulokkaan itsenäiseen perehtymiseen. Perehtymismateriaalin tutkimiseen on varattava tarpeeksi aikaa työsuhteen alussa sekä myös myöhemmin. Perehdyttämistilanteen onnistuminen riippuu molemmista osapuolista. Onnistunut oppimistilanne edellyttää vuorovaikutusta perehtyjän ja perehdytettävän välillä.

Jokaisella ihmisellä todettiin olevan oma tapansa vastaanottaa ja käsitellä tietoa, sillä yhtenä perehdytykseen vaikuttavana elementtinä aineistosta nousi esille perehtyjän oppimistyyli. Teorian mukaan, uuden oppiminen ja oivallukset tapahtuvat parhaiten kokemusten kautta. Oppimistyylistä riippumatta perehtyjä tarvitsee kokemuksia ja toimintaa oppimisen edistämiseksi. Tämä havaittiin myös tutkimustuloksista, sillä perehtyjät kokivat oppimisen olevan nopeampaa silloin, kun pääsivät itse kokeilemaan tietokoneohjelmia ja niiden toimintoja.

Haastateltavilta pyydettiin suoraan kehityskohteita, jotta tutkimuksessa tunnistettaisiin keskeisimmät kehityskohteet juuri heidän näkökulmastaan. Lisäksi tutkija pohti itse mahdollisia kehityskohteita tutkimuksessa nousseiden haasteiden ja omien havaintojensa pohjalta. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi kehityskohteiden ratkaisemiseksi esitettiin toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia.

### **Tutkimuksen reliabelius ja validius**

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabeliuden ja validiteetin arvioinnissa on syytä kiinnittää huomiota jokaiseen tutkimusprosessin osaan (Kananen 2015, 356). Opinnäytetyön eri vaiheet dokumentoitiin alusta alkaen mahdollista myöhempää tarkastelua varten. Tutkija työskenteli toimeksiantajayrityksessä ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista ja myös sen aikana. Tällöin hänelle kehittyi henkilökohtainen näkemys organisaatiosta sekä tutkimusaiheesta. Prosessin aikana pyrittiin objektiivisuuteen, mutta tutkijan omat käsitykset, aiemmat havainnot ja kokemukset ovat voineet huomaamatta vaikuttaa tutkimuksen eri vaiheisiin. Toimeksiantajayrityksen ja sen toimintatapojen tuntemisesta voidaan katsoa olevan myös hyötyäkin, sillä se on osaltaan edistänyt ilmiön syvällistä ymmärtämistä ja aiheen kokonaisvaltaista hahmottumista tutkijalle.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luotettavuutta tavoiteltiin ajantasaisella lähdeaineistolla lähdekritiikkiä unohtamatta. Tietyistä aihealueista vanhemmatkin lähteet olivat

edelleen käyttökelpoista ja aiheen kannalta oleellisia. Pehdyttämisen tärkeimpiä tavoitteita voitaisiin tarkastella teoriaosuudessa vieläkin syvällisemmin, mutta tehdyt valinnat olivat perusteltuja aiheen rajauksen kannalta. Aiheen rajaaminen onnistui ja saatujen tulosten perusteella aihetta käsiteltiin riittävän syvällisesti.

Tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyteen varauduttiin ennen empiirisen osuuden toteuttamista laatimalla tarkka haastattelusuunnitelma haastatteluiden tavoitteista ja analyysimenetelmistä sekä haastattelurungot. Haastattelujen kohderyhmät valittiin tavoitteiden saavuttamisen kannalta oikein. Tutkimuksen reliabelius ja validius määritettiin riittäväksi, kun haastatteluihin osallistuu vähintään kolme payroll specialistia ja kolme uutta työntekijää. Tämä tavoite saavutettiin.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastattelut oli tarkoitus toteuttaa ryhmähaastatteluina, mutta aikataulujen yhteensopivuus specialistien välillä osoittautui haasteelliseksi. Tästä syystä yhden specialistin kohdalla toteutettiin yksilöhaastattelu. Valinnan ei todeta heikentävän tulosten luotettavuutta tai pätevyyttä, koska haastatteluissa oli tarkoitus tutkia rajattua ilmiötä haastateltavien omien kokemusten ja mielipiteiden kautta eikä näin ollen ryhmän keskinäistä vuorovaikutusta.

Tutkijalla sekä tutkimustilanteella on aina vaikutus tutkittaviin henkilöihin (Kananen 2015, 339). Haastattelupaikkana oli rauhallinen neuvotteluhuone. Haastattelutilanteista pyrittiin luomaan rentoja keskusteluhetkiä, jottei tutkittaville muodostuisi kynnystä tuoda omia mielipiteitään esille. Tutkimuksen alkuperäisen suunnitelman mukaan työntekijöiden haastatteluun oli tarkoitus valita myös syksyllä 2016 aloittaneita työntekijöitä. Tutkimuksen edessä huomattiin, että alkuperäisen suunnitelman muuttaminen oli oikea ratkaisu tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden takaamiseksi.

Kahdessa haastattelutilanteessa ilmeni, että tietyt haastattelukysymykset olisi ollut syytä asetella ennalta tarkemmin. Haastateltavien vastaukset kohdistuivat välillä asiakaskohtaisen palkanlaskennan perehtymiseen eivätkä specialistin antamaan alkuperehdytykseen, jota kysymysten asetteluilla haettiin. Erityisesti uusien työntekijöiden oli osittain haastava erottaa specialistin toteuttamaa alkuperehdytystä palkanlaskentatiimin antamasta perehdytyksestä. Tästä johtuen osa vastauksista kohdistui rajatun aiheen ulkopuolelle ja jäi käyttökelvottomiksi. Käyttökelvottoman aineiston erottelussa tutkija oli tarkkana, jottei epähuomiossa rajaa aineistosta pois sellaisia tekijöitä, jotka nousivat uusina haastatelta-

vien esille tuomina ja tutkimuksen rajaukseen sopivina merkityksinä. Haastattelutilaisuuksissa tutkija yritti parhaansa mukaan pitäytyä rajatussa aihealueessa, mutta tarkemmalla kysymysten asettelulla halutuissa aiheissa pysymistä oltaisiin voitu vieläkin tehostaa. Työntekijöiden haastattelutilanteessa huomattiin myös, että kaikki tutkijan käyttämät työhön liittyvät termit eivät olleet vielä täysin tuttuja haastateltaville. Jälleen kysymysten tarkemmalla asettelulla olisi todennäköisesti voitu selventää tavoiteltuja tuloksia.

Tutkimusaineiston analysointivaiheessa huomattiin, että aineisto alkoi osittain toistamaan itseään. Haastateltavat eivät tuoneet esille enää uusia asioita, vaan haastattelussa aiemmin esille tulleet asiat nousivat uudestaan pinnalle. Tästä voidaan päätellä, että haastateltavien lukumäärä asetettiin tutkimuksen kannalta sopivaksi ja aineisto oli riittävää tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Analysoidun aineiston oikeellisuus ja mahdollisten virhetulkintojen poistaminen varmistettiin vahvistamalla tutkimustulokset haastateltavilla.

Opinnäytetyöprosessi oli antoisa ja tutkijan henkilökohtainen kiinnostus aiheeseen edisti opinnäytetyön toteutusta. Haastetta prosessiin toi opinnäytetyön kaksiosaisuus. Payroll specialistin toimenkuva ja uuden työntekijän alkuperähdytys linkittyvät luontevasti toisiinsa, koska alkuperähdytys on yksi specialistien työtehtävistä. Osien asettelu johdonmukaisesti ja tutkimustulosten esittämisjärjestys tuottivat kuitenkin haasteita. Tehdyillä valinnoilla opinnäytetyöstä onnistuttiin luomaan selkeä kokonaisuus.

Opinnäytetyöprosessi syvensi tutkijan liiketoimintaosaamisen kehittymistä henkilöstöhallinnon ja erityisesti perehdyttämisen näkökulmasta. Opinnäytetyöprosessi vahvisti tutkijan ammatillista otetta ja valmiuksia työyhteisön toimintatapojen kehittämisessä. Tutkimuksen myötä tutkija ymmärtää perehdyttämisen laajemman, koko organisaatiota ja työyhteisöä koskevan merkityksen.

Specialistien toimenkuvan selvittäminen linkittyy vahvasti urapolkuihin ja työn sujuvuuden edistämiseen. Opinnäytetyön yhteydessä tuotettiin konkreettinen toimenkuvan ja työtehtävien kuvaus (liite 1) toimeksiantajan sisäiseen pilvipalveluun työntekijöiden saataville. Tutkimuksen toinen osa avaa toimeksiantajalle perehdyttäjien ja perehtyjien näkökulmaa alkuperähdytyksestä. Payroll specialistien toteuttama uusien työntekijöiden alkuperähdytys on suhteellisen tuore työtehtävä, jota ei ole aikaisemmin tutkittu.

Tutkimustuloksista toimeksiantaja sai kohdennettua tietoa alkuperähdytyksen nykytilanteesta, onnistumisen kannalta välttämättömistä elementeistä sekä keskeisimmistä haas-

teista. Tutkimus toi esille myös konkreettisia kehitysehdotuksia alkuperehdytyksen kehittämiseksi. Tutkimus luo toimeksiantajalle uudenlaista näkökulmaa uusien työntekijöiden perehdyttämisen toteuttamisen tueksi, jonka myötä toimeksiantajalla on mahdollisuus yhdenmukaistaa alkuperehdytystä ja kehittää sitä vieläkin toimivammaksi. Tutkimukseen valittu kohderyhmä on pieni otos toimeksiantajan henkilöstöstä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Kajaanin toimipisteen tasolla, mutta niitä ei voida sellaisenaan yleistää koskemaan koko Aditro Oy:tä. Toimintatavoissa ja perehdyttämisen lähtökohdissa voi esiintyä eroavaisuuksia toimipisteittäin.

Tutkimuksesta voidaan tehdä jatkotutkimus tiimien toteuttamaan asiakaskohtaiseen palkanlaskentaan liittyen. Uusi työntekijä siirtyy alkuperehdytyksen jälkeen opettelemaan asiakkuuksien palkanlaskentaa työtiiminsä opastuksella. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia samaan tyyliin perehdyttämisen nykytilannetta, onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja haasteita. Lisäksi voitaisiin laatia yksityiskohtainen perehtymissuunnitelma tulokkaan perehtymisen tueksi. Kokonaisvaltainen perehdytysprosessin kehittäminen tehostaisi entisestään uusien työntekijöiden oppimista ja kiinnittymistä organisaatioon.



## LÄHTEET

Aditro. (2016). Viitattu 20.5.2017. <https://www.aditro.fi/>

Ahokas, N. (2012). *Yrityksen sisäinen valvonta*. Helsinki: Edita.

Arthur, D. (1998). *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees* (3rd ed ed.). New York: Amacom.

Great Place to Work®. (2017). *Suomen parhaat työpaikat -tutkimus*. Viitattu 9.8.2017. <http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/>

Heinonen, J., & Järvinen, A. (1997). *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Helsingissä: Otava.

Helsilä, M. (2002). *Käytännön henkilöstötyö*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p. ed.). Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja kytnt*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hokkanen, S., & Strömberg, O. (2005). *Ihmisten johtaminen*. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Horsmanheimo, P., & Steiner, M. (2008). *Tilintarkastus [talentum-verkkokirjahylly]: Asiakkaan opas* (2., uud. p. ed.). Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen [talentum-verkkokirjahylly]* (10.-11. p. ed.). Porvoo: Talentum Media Oy.

- Kauppila, R. A. (2003). *Opi ja opeta tehokkaasti: Psyykkinen valmennus oppimisen tukena*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kjelin, E., & Kuusisto, P. (2003). *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. (2014). *Mentorointi 4.0*. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P., Peltola, R., & Saloranta, P. (2011). *Onnistu palautteessa [talentum fokus]*. Helsinki; Helsinki: WSOYpro; Talentum.
- Kupias, P., & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- L 334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Viitattu 11.3.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334#L6P33>
- L 55/2001. Työsopimuslaki. Viitattu 20.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 20.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Laatukeskus Excellence Finland. *Auditointi*. Viitattu 16.8.2017. <http://www.laatukeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut/auditointi>
- Lampikoski Kari. (2005). *Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Helsinki: Edita.
- Lepistö, I. (2004). *Työpaikkakouluttajan käsikirja* (2. uud. p. ed.). Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Mayo, A., & Lank, E. (1994). *The power of learning: A guide to gaining competitive advantage*. London: Institute of Personnel and Development.
- Miller, K. (2015). *Organizational communication: Approaches and processes* (7th ed ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.
- Mykrä, T. (2007). *Työpaikkaohjaaja oppimisen edistäjänä: Opiskelijan ohjaaminen ja arviointi työpaikalla*. Helsinki: ESR: Educa-Instituutti.

- Otala, L. (1999). *Osaajana opintiellä: Opas elinikäisen oppimisen matkalle*. Porvoo; Helsinki ; Juva: WSOY.
- PwC Finland. (2017). *Luo varmuutta ISAE 3402 -auditoinnilla*. Viitattu 23.7.2017 <https://www.pwc.fi/fi/palvelut/riskienhallinta/it-varmennuspalvelut.html>
- Reehl, D. (2017). *ISAE 3402 overview*. Viitattu 4.6.2017 [http://isae3402.com/ISAE3402\\_overview.html](http://isae3402.com/ISAE3402_overview.html)
- Räsänen, J. (1994). *Työvalmennus: Opetus ja oppiminen käännekohtassa*. Porvoo: WSOY.
- Seuri, V. (2017). *Tervetuliaispaketteja ja ilmaisia lounaita – tällainen on ensimmäinen työpäivä halutulla työpaikalla*. Helsingin Sanomat 10.2.2017. Viitattu 9.8.2017. <http://www.hs.fi/talous/art-2000005082322.html>
- Stone, F. M. (1999). *Coaching, counseling & mentoring: How to choose & use the right technique to boost employee performance*. New York: Amacom.
- Suomen Tilintarkastajat. (2014). *Kansainväliset tilintarkastusalan standardit: Eettiset säännöt tilintarkastusammattilaisille ja kansainväliset laadunvalvontaa, tilintarkastusta, yleisluontoista tarkastusta, muita varmennuspalveluja ja liitännäispalveluja koskevat standardit ja muut ohjeet: 2014*. Helsinki: ST-Akatemia.
- Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio* (8. p. ed.). Helsinki: Talentum.
- Talentum. (2014) *Uratie-työnantajamielikuvatutkimus 2014*. Viitattu 5.4.2017. [http://www.talentum.com/multimedia/archive/00110/Ty\\_nantajamielikuva\\_110292a.pdf](http://www.talentum.com/multimedia/archive/00110/Ty_nantajamielikuva_110292a.pdf)
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (10. uudistettu laitos ed.). Helsinki: Tammi.
- Österberg, M. (2005). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Edita.

## LIITTEET

LIITE 1: Payroll Specialist – toimenkuva ja työtehtävät (salainen)

LIITE 2: Haastattelusuunnitelma

LIITE 3: Haastattelukutsu Payroll Specialisteille

LIITE 4: Teemahaastattelurunko Payroll Specialisteille

LIITE 5: Haastattelukutsu uusille työntekijöille

LIITE 6: Teemahaastattelurunko uusille työntekijöille

LIITE 7: Alkuperehdytyksen tarkistuslista (salainen)

## Haastattelusuunnitelma

Tutkimuskysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millainen on Payroll Specialistin toimenkuva ja mitkä ovat työtehtävät?</li> <li>• Millainen on alkuperähdtyksen nykytilanne?</li> <li>• Mitkä ovat keskeisimmät onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja haasteet perehdyttämisessä?</li> <li>• Miten perehdyttämistä voidaan kehittää tehokkaammaksi?</li> </ul>
Haastateltavat henkilöt	Kolme Payroll Specialistia ja kolme uutta palkanlaskijaa, jotka ovat saaneet Specialistin perehdytyksen. Osa uusista työntekijöistä on aloittanut syksyllä 2016 ja osa keväällä 2017.
Haastattelujen tyyli, lukumäärä ja kesto	Haastattelut ovat puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluina. Lähtökohtana on, että molemmille haastatteluryhmille pidetään yksi haastattelutilaisuus. Haastattelut kestävät noin 30 minuuttia. Tarpeen mukaan toteutetaan useampia haastatteluita, mikäli jatkohaastatteluille esiintyy tarve tutkimuksen edetessä.
Aineistonkeruuvälineet	Haastattelutilaisuudet nauhoitetaan älypuhelimella.
Yhteydenotto	Molemmille haastatteluryhmille muotoillaan sähköpostiviestit, joissa heidät pyydetään haastatteluun. Sähköpostissa kerrotaan haastattelun aihe, tarkoitus, tavoitteet ja kesto. Sähköpostissa ehdotetaan myös haastatteluajankohtaa.
Haastattelutilanteen valmisteleminen	Ajankohdan sopimisen jälkeen tehdään kalenterivaraus neuvotteluhuoneeseen, jossa haastattelu suoritetaan.
Haastattelutilanne	Haastattelun alussa kerrataan haastattelun tarkoitus ja tavoitteet sekä vastataan mahdollisiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin. Haastattelussa edetään teoreettisesta viitekehiksestä laaditun teemahaastattelurungon avulla. Haastateltavat saavat mahdollisuuden kertoa vapaasti kustakin teemasta ja tarvittaessa esitetään tarkentavia ja selventäviä kysymyksiä. Tietyistä teema-alueista kysymykset on mietitty ennalta tarkemmin.
Tulosten analysointi	Analyysimenetelmänä käytetään sisältöanalyysia. Muistiinpanoja tehdään suoraan nauhoitteelta teoriaohjaavan analyysimuodon keinoin.
Laatu ja luotettavuus	Haastattelurunkojen huolellinen suunnittelu. Hyvät tallennusvälineet (selkeä nauhoite). Muistiinpanot haastattelun etenemisestä ja onnistumisesta. Analysoidut tulokset hyväksytetään haastateltavilla, jolloin heillä on mahdollisuus tehdä tarkennuksia tai korjauksia, mikäli analysoidessa on tapahtunut virhetulkintoja.

Hei,

teen tutkimusta Payroll Specialistien toimenkuvasta ja uuden työntekijän perehdyttämisestä Aditro Oy:ssä. Tutkimus on osa päättötyötäni Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Toteutan ryhmähaastattelun, jonka tavoitteena on selvittää Payroll Specialistin työtehtävät, uuden työntekijän perehdyttämisen nykytilanne sekä kehityskohteet. Haastattelu kestää n. 30 minuuttia. Nauhoitan haastattelutilaisuuden tulosten analysointia varten, jonka jälkeen äänite tuhoaan. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä.

Ilmoitathan osallistumisestasi hyväksymällä tämä kalenterikutsu.

Kiittäen,

Henna Kuusisto

## Teemahaastattelurunko Payroll Specialisteille

### Teema 1. Payroll Specialistin työtehtävät

1. Tausta
  - milloin aloititte Payroll Specialisteina?
2. Perustehtävät
3. ISAE 3402 -tehtävät
4. Uusien asiakkuuksien sisäänotto
5. Muut tehtävät

### Teema 2. Perehdyttämisen nykytilanne

1. Tausta
  - oletteko saaneet koulutusta perehdyttäjänä toimimiseen?
  - kauanko perehdyttämiselle on varattu aikaa?
  - miten omat työtehtäväne on järjestelty perehdyttämisen aikana?
2. Suunnittelu
  - suunnitteletteko aikataulun ja sisällön etukäteen yhdessä perehtyjän kanssa?
  - onko käytössänne yhtenäistä perehdyttämissuunnitelmaa, jonka mukaan toimitte?
3. Sisältö
  - mitkä asiat kuuluvat specialistin perehdytysalueeseen?
    - työnopastus – työtehtäviin perehdyttäminen
    - organisaatioon perehdyttäminen
    - työyhteisöön perehdyttäminen
  - perehdyttämismateriaali

### Teema 3. Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

1. Seuranta ja arviointi
  - miten tavoitteiden saavuttamista ja työntekijän oppimista seurataan ja arvioidaan?

### Teema 4. Perehdyttämisen kehittäminen

1. Onnistumista edistävät asiat
2. Haasteet perehdyttämisessä
3. Kehityskohteet
4. Muita ajatuksia tai kokemuksia

Hei,

teen tutkimusta Payroll Specialistien toteuttamasta alkuperehdytyksestä uusille työntekijöille. Tutkimus on osa päättötyötäni Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Toteutan ryhmähaastattelun, johon toivon sinun osallistuvan. Haastattelun tavoitteena on selvittää perehtyjien omia kokemuksia ja löytää kehityskohteita Payroll Specialistien antamaan alkuperehdytykseen. Haastattelu kestää n. 30 minuuttia. Nauhoitan haastattelutilaisuuden tulosten analysointia varten, jonka jälkeen äänite tuhoaan. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä.

Ilmoitathan osallistumisestasi hyväksymällä tämä kalenterikutsu.

Kiittäen,

Henna Kuusisto



## Teemahaastattelurunko uusille työntekijöille

### Teema 1. Payroll Specialistin toteuttaman alkuperehdytyksen sisältö

1. Tausta
  - milloin aloititte työskentelyn Aditro Oy:ssä?
  - onko teillä aikaisempaa kokemusta palkanlaskennasta?
    - jos kyllä, huomioitiinko perehdytyksessä?
2. Perehdyttämisen sisältö
  - millaiseksi koitte specialistin antaman alkuperehdytyksen ja miksi?
  - oliko perehdyttäminen aikataulutettu etukäteen?
    - jos kyllä, toteutuiko aikataulu?
  - mitä mieltä olette perehdytysmateriaalista/paketista?
  - käyttitkö apuna muita perehtymisen työkaluja?
3. Oppiminen
  - saitteko kokonaiskuvan siitä, mitä kaikkea työnne pitää sisällään?
  - selventyikö työnjakotaulun merkitys ja käyttö?
  - selventyikö tietokoneohjelmien käyttötarkoitukset?
4. Sosiaalistuminen
  - selventyikö teille työyhteisön tavat/yleiset käytänteet?
5. Sitoutuminen
  - koetteko alkuperehdytyksellä olleen vaikutusta työhön sitoutumiseenne?
    - millaista?
  - koetteko alkuperehdytyksellä olleen vaikutusta työmotivaatioonne?
    - millaista?

### Teema 2. Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

1. Seuranta ja arviointi
  - seurattiinko ja arvioitiinko perehdyttämisen onnistumista ja oppimistanne?
  - huomioitiinko mahdollinen lisäperehdytystarve?
  - oletteko myöhemmin huomanneet, että joitain asioita jäi perehdyttämättä?

### Teema 3. Perehdyttämisen kehittäminen

1. Onnistumista edistävät asiat
2. Haasteet perehtymisessä
3. Kehityskohteet
4. Muita ajatuksia tai kokemuksia