

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN YRITYSPALVELU BERG KY:SSÄ

Paakkanen Anita

Opinnäytetyö
Helmikuu 2011

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) PAAKKANEN, Anita	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 04.02.2011
	Sivumäärä 39	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN YRITYSPALVELU BERG KY:SSÄ		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) SVÄRD, Erica		
Toimeksiantaja(t) Yrityspalvelu Berg Ky		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin tilitoimistopalveluja tarjoavan Yrityspalvelu Berg Ky:n perehdytyksen nykytilaa ja etsittiin keinoja sen kehittämiseen. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Tutkimus lähti liikkeelle teoreettisen viitekehyksen rakentamisesta, jotta aihealue tuli tutuksi. Teoriaosassa tutkittiin perehdytystä pääpiirteittäin, kuten esimerkiksi mitä perehdytys on, mitä asioita siinä täytyy huomioida ja miksi perehdyttäminen on kannattavaa. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, joissa haastateltiin yrityksen koko henkilöstöä (työnantaja ja kaksi työntekijää). Haastattelujen kesto oli 55–80 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että vaikka perehdyttämisen tärkeys tiedostettiin, sen huomattiin kaipaavan runsaasti kehittämistä. Suurimpia perehdytyksen haasteita olivat kiire, kokemuksen puute, sillä perheen ulkopuolisia työntekijöitä oli ollut yrityksessä vain vähän, sekä se, että suuri määrä yrityksen tietotaidosta oli vain yhdellä ihmisellä. Näiden ongelmien tiedostaminen auttoi kehittämään perehdytystä, ja lopputuotoksena yritykselle laadittiin perehdytysuunnitelma sekä kirjalliset työohjeet.</p> <p>Perehdytysuunnitelma auttaa uuden työntekijän perehdytyksessä, sillä silloin perehdyttäjällä on valmis lista asioista, joita tulokkaan kanssa pitää käydä läpi. Kirjalliset työohjeet sisältävät kattavasti työntekoon tarvittavia ohjeita, jotka tukevat tulokasta työtehtävien opettelussa ja ovat suureksi avuksi koko perehdytysprosessissa. Perehdytysuunnitelmaa ja ohjeita voidaan myöhemmin muokata aina kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopiviksi.</p> <p>Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, miten perehdytysuunnitelma ja kirjalliset työohjeet ovat palvelleet toimeksiantajaa, ja kehittää perehdytystä tarpeen mukaan lisää.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Perehdyttäminen, työnopetus		
Muut tiedot		



Author(s) PAAKKANEN, Anita	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 04022011
	Pages 39	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title DEVELOPMENT OF ORIENTATION IN YRITYSPALVELU BERG KY		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) SVÄRD, Erica		
Assigned by Yrityspalvelu Berg Ky, a limited partnership company		
Abstract <p>The purpose of this study was to find out how new employees at Yrityspalvelu Berg Ky have been introduced to their jobs, and how the introduction could be improved. The study was a qualitative study. At the beginning, the theoretical context was built, in order to be familiarized with the basic theories of a new employee's introduction. After that the personnel (employer and two employees) of the company were interviewed one by one using semi structured questions. The lengths of the interviews were 55 to 80 minutes. All interviews were recorded, transcribed and analyzed.</p> <p>The study shows that even though the importance of introduction was clearly understood, it needed a lot of improvement. The major challenges of introduction seemed to be lack of time, lack of experience, as there had not been many employees outside of the family before, and so much knowledge that truly needed to be written down somewhere. Understanding these problems helped to develop the introduction. Therefore, the final goal was to make an introduction plan and work instructions guide for the company.</p> <p>The introduction plan helps both the new employee and his/her trainer, as there is clear list of things to tell the newcomer. The work instruction guide includes a lot of information for doing the job, and the aim is that the new employee will be well able to survive with it. The guide supports the whole introduction process and also helps the trainer's work. Finally, the plan and the guide can be modified for different situations.</p> <p>In the future, it would be possible to investigate how the introduction plan and the work instruction guide have been functioning.</p>		
Keywords Introduction, orientation, work guidance		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	2
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusongelma.....	3
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus.....	3
1.3	Toimeksiantaja.....	4
2	PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN YRITYSPALVELU BERG KY:SSÄ.....	6
2.1	Sisäinen malli	8
2.2	Perehdytyksen toteutus ja sisältö.....	9
2.3	Vastuu perehdytyksestä.....	13
2.4	Perehdyttäjän rooli	14
2.5	Tulokkaan aktiivinen rooli	15
2.6	Perehdytyksen haasteet.....	15
2.7	Perehdytyksen kehittäminen ja seuranta	17
2.8	Lain edellytykset	17
3	PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN YRITYSPALVELU BERG KY:SSÄ.....	19
3.1	Nykytilanne.....	19
3.2	Kehittäminen	24
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	29
4.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	30
4.2	Tutkimuksen hyödyllisyys.....	31
	LÄHTEET.....	33
	LIITTEET	35
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	35
	Liite 2. Tarkastuslista perehdytettävälle.....	36
	Liite 3. Perehdytyksen tarkistuslista.....	37
	KUVIOT	
	KUVIO 1. Perehdyttämisen kokonaisuus.....	9
	KUVIO 2. Työnopastuksen viisi askelta	10

1 JOHDANTO

Uuden työntekijän perehdytys on tärkeää, joskin useilla työpaikoilla perehdytys on usein vaillinaista tai sitä ei ole. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys luo hyvän pohjan työsuhteelle, joten miksi perehdytys niin helposti unohtuu? Työpaikalla saatetaan ehkä ajatella, että tulokas osaa jo työnsä eikä perehdytystä tarvita, tai on niin kiire, ettei siihen jää aikaa. Kuitenkin perehdytykseen panostamalla vältytään monilta ongelmilta ja loppujen lopuksi säästetään aikaa.

Tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä uuden työntekijän perehdyttämiseen, vaikka perehdytystä tarvitaan myös monenlaisissa muissa tilanteissa. Perehdytykselle olisi hyvä olla aina jokin suunnitelma, jonka sisältö riippuu paljon sekä yrityksestä että myös työtehtävästä. Sen vuoksi yhtä ja samaa perehdytysmallia ei voida hyödyntää sellaisenaan kaikkiin yrityksiin. Monia yleisiä perehdytyksen apuvälineitä on kuitenkin olemassa valmiina, joten pienillä muutoksilla perehdytyksestä saa kuhunkin yritykseen ja tilanteeseen sopivan.

Opinnäytetyö rakentuu siten, että aluksi esitellään tutkimuksen lähtökohdat ja toimeksiantaja, kerrotaan tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutus pääpiirteissään. Perehdyttämisen teoriaa käsitellään omassa pääluvussaan, ja sitä seuraavassa luvussa esitellään tutkimustulokset. Teoriaan tutustuminen auttaa lukijaa hahmottamaan tutkimustuloksia ja yhdistämään nämä osa-alueet toisiinsa. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen johtopäätöksiä ja pohditaan tutkimuksen antia.

Tutkijan ammatillista kehittymistä opinnäytetyö tukee siten, että se auttaa ymmärtämään, miksi perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä työpaikoilla tarvittavista koulutuksista, ja mitä kaikkea perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon. Jo perehdyttämisen perusasioiden omaksuminen on ensiarvoisen hyödyllistä, niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävällekin.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusongelma

Tutkimuksen aihe sai alkunsa tutkijan työnantajan, Yrityspalvelu Berg Ky:n, aloitteesta. Perehdyttämiseen kaivattiin parannusta, sillä nykyisellä mallilla se koettiin hyvin raskaaksi. Tutkimusongelma kiteytyy kahteen kysymykseen, joihin etsitään tutkimuksessa vastauksia:

- Mikä on perehdytyksen tilanne tällä hetkellä?
- Miten perehdytystä voisi kehittää?

1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, joka on yksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen metodeista. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat ennalta määrättyjä, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 197.)

Haastattelut tehtiin Yrityspalvelu Berg Ky:n tiloissa, ja sitä varten haastateltiin yrityksen koko henkilöstöä, yhteensä kolmea henkilöä: yrittäjää sekä kahta työntekijää. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, jotka kestivät 55–80 minuuttia. Kaikki haastattelut tehtiin viikon aikana, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman samankaltainen kaikille tutkittaville. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Lopuksi haastattelut analysoitiin siten, että niistä etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä tutkittiin haastatteluissa esiin tulleiden asioiden välisiä samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Näiden pohjalta tutkimustuloksia alettiin rakentaa.

Haastatteluilla saadaan syvällisempää tietoa kuin kyselylomakkeilla, sillä tutkija voi haastattelun edetessä esimerkiksi pyytää tarvittaessa selventämään vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Haastattelua käytettiin tutkimuksessa myös sen vuoksi, että

tutkittavien määrä oli pieni eikä kvantitatiivinen lähestymistapa ollut siksi mielekäs. Teemahaastattelurunko on opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

1.3 Toimeksiantaja

Tilitoimistot tarjoavat yrityksille erilaisia taloushallinnon ulkoistamispalveluja, joita ovat muun muassa kirjanpito, palkkahallinto, viranomaisilmoitusten laatiminen sekä erilaiset konsultointipalvelut. Tilitoimisto voi olla suuri palvelukeskus, jossa taloushallinnon ja kirjanpidon eri osa-alueet (osto- ja myyntireskontra, palkkahallinto ja pääkirjanpito) hoidetaan omissa yksiköissään, tai hyvinkin pieni tilitoimisto, jossa erillisten yksiköiden sijaan yksi työntekijä voi hoitaa asiakasyrityksen koko kirjanpidon ja muut mahdolliset taloushallinnon palvelut alusta loppuun. Palvelukeskusmalli sopii etenkin suurille yrityksille, kun taas pienemmille yrityksille on yleensä edullisempaa hoitaa kirjanpito pienessä tilitoimistossa. Taloushallinnon ulkoistaminen on yleistynyt huomattavasti viime vuosina, ja sitä ovat siirtyneet käyttämään myös useat suuret yritykset, joissa ennen oli sisäinen taloushallinto-osasto. (Svärd 2010, 33; Tomperi 2009, 47.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 1986 perustettu Yrityspalvelu Berg Ky, joka on toiminut tilitoimistoalalla vuodesta 1994 lähtien. Yritys tarjoaa pienille ja keskiuurille yrityksille monipuolisia taloushallinnon palveluja, joita ovat muun muassa kirjanpito tilinpäätöksineen ja veroilmoituksineen, palkanlaskenta, viranomaisilmoitukset, veroneuvonta, konsultointi ja yrityksen perustamiseen liittyvät asiat.

Yrityspalvelu Berg Ky on toiminut lähinnä yhden henkilön voimin. Vuonna 2002 palkattiin ensimmäinen työntekijä, ja siitä lähtien työntekijöitä on ollut jatkuvasti 1–2. Loppuvuodesta 2009 alkaen työntekijöitä on ollut kolme, joten yritys on hyvin pieni tilitoimisto. Kaikki työntekijät hoitavat hyvin monipuolisia tehtäviä. Varsinaisesti kenellekään erikseen nimettyjä asiakkaita ei ole, vaan käytännössä jokainen voi hoitaa kenen tahansa asiakkaan asioita. Asiakkaita on monista eri yritysmuodoista, kuten

esimerkiksi osakeyhtiö, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, toiminimi, yhdistys ja asunto-osakeyhtiö.

2 PEREHDYTYS

Perehdytys on yksi tärkeimmistä työpaikalla järjestettävistä koulutuksista. Se on monivaiheinen oppimistapahtuma, jonka päämääränä on saada työntekijä mahdollisimman hyvin osaksi työyhteisöä. Hyvään perehdytykseen sisältyvät ainakin perusasiat, kuten organisaation toimintatavat ja kulttuuri, tehtävän työn luonne ja tavoite sekä työnopastus. Kun työntekijä perehdytetään suunnitelmallisesti, tämän sopeutuminen työyhteisöön helpottuu, työtehtäviin kiinni pääseminen nopeutuu ja ennen kaikkea motivaatio ja myönteinen asenne työhön lisääntyvät. Työpaikalle perehdytys on panostusta tulevaisuuteen, kun tulokkaan työn tulos ja laatu paranevat ja virheitä sattuu vähemmän. (Lepistö 2004, 56–58.)

Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa. Työnhakijoille on osattava selvittää riittävällä tarkkuudella työn sisältö, jotta pystytään palkkaamaan juuri sopiva henkilö. Rekrytoinnin jälkeisellä perehdytyksellä varmistutaan siitä, että tulokas opastetaan niihin asioihin, joita varten hänet rekrytoitiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53.)

Kun uusi työntekijä on valittu, täytyy pitää mielessä, että hän on todennäköisesti hakenut useampaan työpaikkaan ja tarkan harkinnan jälkeen valinnut mielestensä parhaan vaihtoehdon. Ensimmäisenä päivänä on tärkeää luoda työntekijälle mielikuva siitä, että hän on todellakin tehnyt oikean valinnan. Alussa on hyvä tutustuttaa tulokas työtovereihin ja toisinpäin, mikä pienessä yrityksessä onnistuu helposti. Suuressa yrityksessä voi olla monia eri osastoja, joten tutustuminen omaan osastoon riittänee. Myös rekrytointivaiheessa annetut lupaukset täytyy pitää, jotta työntekijän luottamus työnantajaa kohtaan ei karise heti alkumetreillä. Tulokkaalle on hyvä kertoa, kenen puoleen voi kääntyä, kun tulee kysyttävää. On ensiarvoisen tärkeää, että tulokas tuntee olleensa tervetullut ja että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita. (Cadwell 1988, 14, 18.)

Perehdytys mielletään usein vain uusia työntekijöitä koskevaksi, vaikka sitä voidaan tarvita esimerkiksi myös silloin, kun työntekijä palaa takaisin töihin pitkältä sairauslomalta. Poissaolon aikana työpaikan toimintatapoihin on voinut tulla muutoksia tai

esimerkiksi Verohallinto on antanut uusia ohjeistuksia, joista työntekijää täytyy tiedottaa.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 166) listaavat perehdyttämisen eri kohderyhmät seuraavasti:

- uudet työntekijät
 - nuoret työntekijät
 - kokeneet työntekijät
 - organisaatioon palanneet entiset työntekijät
- organisaation sisällä tehtäviä vaihtavat työntekijät
- pitkään poissa olleet, töihin palaavat työntekijät
- kesätyöntekijät
- vuokratyöntekijät
- yhteistyökumppanit.

Isoissa yrityksissä on yleensä olemassa perehdytysuunnitelmat ja henkilöstöstä osa on saatettu jopa kouluttaa perehdyttäjiksi. Valitettavasti pienimmissä yrityksissä tilanne ei aina ole yhtä hyvä, sillä henkilöitä saati aikaa ei välttämättä ole riittävästi perehdyttämään tulokasta. Silloin käy usein niin, että tulokkaalle ehditään opettaa vain käsillä olevat työtehtävät, jolloin opeteltavan asian yhteys kokonaisuuteen jää hämäräksi. Tällaisessa tilanteessa myös työyhteisöön sitoutuminen vie pitkään. (Viitala & Jylhä 2004, 186.)

Joskus perehdytys voi jäädä vähäiseksi myös sen vuoksi, että kuvitellaan työntekijän osaavan jo työnsä. Tällainen on tyypillistä etenkin asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Jokainen organisaatio on kuitenkin omanlaisensa, ja siihen sisäänpääsy vaatii aikaa ja opettelua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.)

Perehdyttämättä jättämisellä on suuremmat haitat kuin hyödyt. Jos perehdytystä ei ole tai sitä ei tehdä kunnolla, jotain tärkeää jää varmasti mainitsematta. Tällöin työntekijä voi tehdä tietämättömyyttään paljon virheitä, joiden jälkeenpäin korjaaminen

on aikaa vievää ja työlästä. Uudelle työntekijälle vaillinainen perehdytys on myös hyvin raskasta, kun hän joutuu opettelemaan asiat itsekseen. (Cadwell 1988, 17.)

2.1 Sisäinen malli

Perehdytyksen aikana perehdytettävälle muodostuu sisäinen malli, jonka varassa tämä voi suoriutua työtehtävistään. Sisäiset mallit ohjaavat joka päivä ihmisen toimintaa. Ne syntyvät ympäristöstä tehdyistä havainnoista ja niiden tulkinnoista sekä eri asioiden keskinäisistä suhteista ja kehityksestä. Sisäisiin malleihin vaikuttavat tieto, oppiminen, tunteet ja arvot. On selvää, että positiiviset kokemukset työn tekemisestä luovat erilaisen sisäisen mallin kuin negatiiviset. (Lepistö 2004, 57.)

Sisäinen malli eli skeema muuttuu tarpeen mukaan esimerkiksi uutta työtapaa opeltaessa tai etsittäessä vaihtoehtoja kulkureittiä töihin. Jos sisäistä mallia ei ole, ohjaavat aistit toimintaa. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi veneen ohjaaminen pimeässä tuntemattomilla vesillä. (Näätänen, Laakso, Niemi & Peltola 2003, 15–16.)

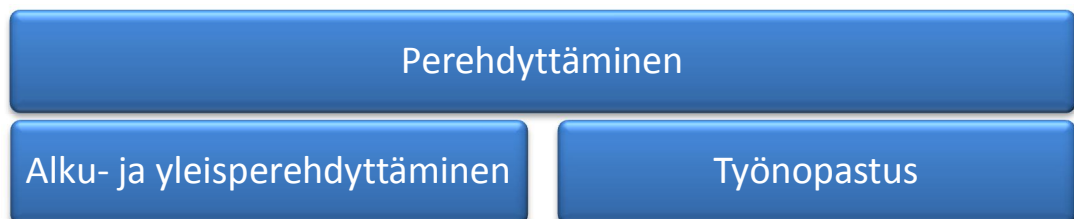
Jalava ja Vikman (2003) kuvaavat työntekijän sisäistä mallia merkityksellisen tiedon varastoksi ja kartaksi, joiden avulla työntekijä ohjaa toimintaansa. Harjaantuneella työntekijällä on selkeät sisäiset toimintamallit. Hänen ei tarvitse käyttää aikaa pohtiakseen, miten suoriutua työtehtävästään, vaan hän voi samalla keskittyä ennakoimaan tulevia tapahtumia ja miettiä siten jo seuraavaa työtehtävää. (Jalava & Vikman 2003, 87–88.)

Työssä tarvittavan sisäisen mallin syntyyn vaikuttavat monet tekijät. Työntekijän on muun muassa sisäistettävä työn tavoite ja ymmärrettävä työprosessin kokonaisuus, hallittava työmenetelmät, materiaalit ja työvälineet sekä tiedettävä oma asemansa työyhteisössä. Tämän saavuttamiseksi työntekijä tarvitsee tarpeeksi kattavan perehdytyksen työhön ja työyhteisöön, sekä mahdollisuuden täydennyskoulutukseen. Tär-

keää on myös antaa ja vastaanottaa palautetta ja kannustaa työntekijää kehittämään osaamistaan. (Lepistö 2004, 58.)

2.2 Perehdytyksen toteutus ja sisältö

Se, mitä perehdytykseen kuuluu, vaihtelee paljon organisaatioiden välillä. Kupias ja Peltola (2009, 17) ovat havainneet, että perehdytys ja työnopastus tarkoittavat useissa kirjallisissa lähteissä eri asioita; Juutin (2002) mielestä perehdytys liittyy nimenomaan uuden työntekijän vastaanottoon ja työyhteisöön sisäänajoon, kun taas työnopastus on varsinaisen työn tekemiseen liittyvää ohjausta. Kangas ja Hämäläinen (2004) puolestaan mieltävät perehdytyksen paljon laajemmaksi prosessiksi, joka kattaa työnopastuksen ja alkuohjauksen lisäksi talon tavoille oppimista sekä uusien menettelytapojen, arvomaailman ja kirjoittamattomien sääntöjen omaksumista (ks. kuvio 1).



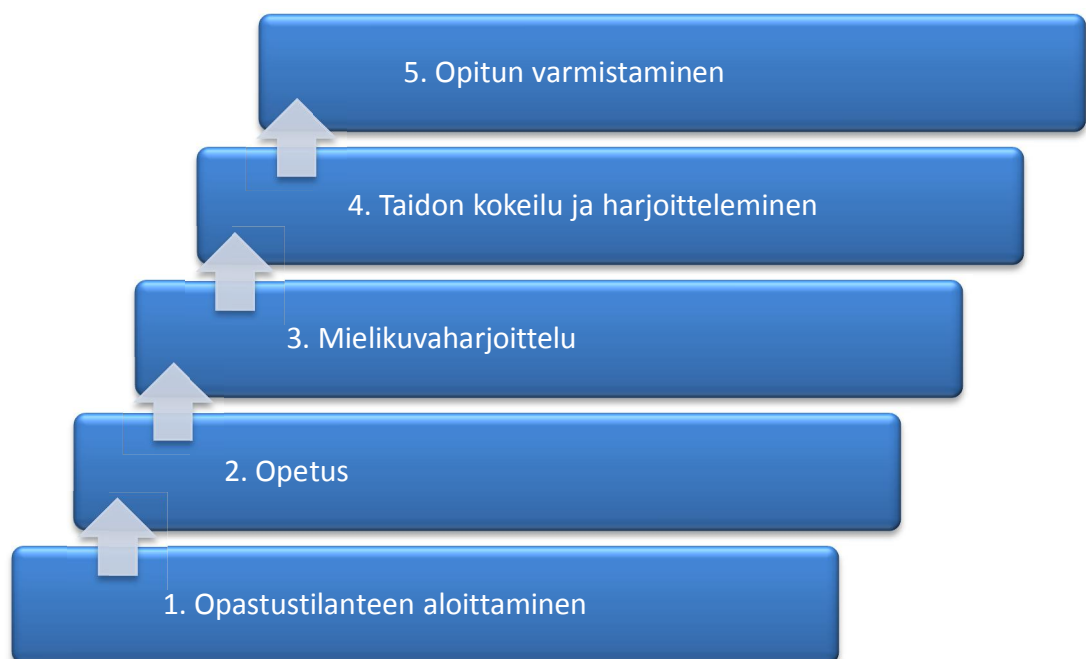
KUVIO 1. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19).

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa perehdyttää. Mikä toimii toisessa yrityksessä, ei välttämättä toimi toisessa, ja käytettävä tapa riippuu vahvasti myös perehdyttäjistä ja perehdytettävistä. Tilitoimistoympäristössä voi toimia erityisesti käsityöalalla käytetty ns. vierihoito, jolloin tulokas ihan ensin seuraa vierestä perehdyttäjän työskentelyä ja hiljalleen hän pääsee itse tekemään työtä. Niin kuin perehdytys muutenkin, tämä toimii hyvin vain silloin, kun perehdyttäjä on kiinnostunut opettamaan tulokasta ja osaa työnsä hyvin. Jos taas tulokkaan ei anneta tehdä töitä itse, vaan hän joutuu

ainoastaan seuraamaan vierestä, tulokas ei opi mitään ja innostus työtä kohtaan laantuu äkkiä. (Kupias & Peltola 2009, 36.)

Viisiportainen työnopastuksen malli

Kangas ja Hämäläinen (2007, 15) esittävät viisiportaisen mallin työnopastuksen avuksi (kuvio 2). Portaita edetään yksi kerrallaan, ja ennen kuin siirrytään seuraavalle portaalle, varmistetaan, että edellisen portaan asiat on kunnolla opittu.



KUVIO 2. Työnopastuksen viisi askelta (Kangas & Hämäläinen 2007, 15).

Ensimmäisessä vaiheessa aloitetaan opastustilanne. Silloin tulokkaalle selvitetään opetettava aihe ja arvioidaan lähtötaso. Jos tulokas osaa jo käsiteltävänä olevan asian, voi perehdyttäjä pyytää häntä näyttämään osaamisensa. Jos osaaminen on hyvää, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Alkutilanteessa perehdyttäjän kannattaa pitää yllä myönteistä ilmapiiriä, joka vahvistaa oppimista ja tulokkaan motivaatiota. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Toisessa vaiheessa on tarkoitus saada tulokkaalle kokonaiskäsitys opetettavasta asiasta. Mikäli aihe on laaja, se kannattaa jakaa osiin. Perehdyttäjän kannattaa ottaa huomioon se, että jos hän on äänessä jatkuvasti tai tekee paljon asioita nopeaan tahtiin, ei tulokas ehkä pysy vauhdissa mukana. Onkin hyvä pitää yllä keskustelua perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä ja perustella, miksi jokin asia on näin ja miksi tämä tehdään tällä tavalla. Kun tulokkaan annetaan tehdä asioita itse, hän oppii paremmin. Myös mahdolliset virheet työskentelyssä huomataan heti ja ne pystytään korjaamaan. (Mts. 15.)

Kolmantena portaikossa on mielikuvaharjoittelu. Siinä kohdistetaan ajatukset työsuoritukseen ja siinä onnistumiseen. Käytännössä harjoittelu voidaan tehdä niin, että tulokasta pyydetään kuvaamaan sanallisesti äskettäin opetellun työtehtävän kulku. Mielikuvaharjoittelu kehittää sisäistä mallia (ks. luku 2.1) ja parantaa oppimistulosta. (Mts. 16.)

Neljäntenä kokeillaan taitoja ja harjoitellaan niitä. Vasta asioiden tekemisellä käytännössä oppi menee tulokkaalle perille. Sen tähden perehdyttäjän on muistettava antaa perehdytettävälle tilaa ja aikaa harjoitella kaikessa rauhassa. Perehdyttäjä seuraa kuitenkin työskentelyä koko ajan vierestä, mutta ei puutu työskentelyyn, ellei se ole aivan välttämätöntä. Kun työtehtävä on suoritettu, työn tuloksista keskustellaan yhdessä perehdytettävän kanssa, ja rakentavan palautteen avulla harjoittelua on hyvä jatkaa eteenpäin. (Mts. 16.)

Viidennellä ja viimeisellä portaalla varmistetaan, että työtehtävä on opittu. Perehdytettävän annetaan tehdä työtänsä itsenäisesti, ja perehdyttäjä käy silloin tällöin tarkistamassa, että työ sujuu. Parhaiten oppimisen voi varmistaa siten, että tulokkaan annetaan opettaa juuri opittu asia toiselle henkilölle. Silloin nähdään varmasti, onko asia opittu oikein ja perusteellisesti vai onko harjoittelua vielä jatkettava. (Mts. 16.)

Ennakkomateriaali

Viitala (2003, 260) ehdottaa, että tulokkaalle annettaisiin tutustuttavaksi jo ennen ensimmäistä työpäivää ns. Tervetuloa taloon -opas, joka voisi sisältää materiaalia yrityksestä, sen yleisistä toimintatavoista ja mahdollisesti myös tulevista työtehtävistä. Kjelin ja muut (2003) muistuttavat, että oppaassa täytyy kiinnittää erityistä huomiota sen sisältöön, etenkin jos se on tulokkaalle ensimmäinen kosketus organisaatioon. Opasta laadittaessa on hyvä pitää mielessä, millaisen mielikuvan haluaa yrityksestä luoda; halutaanko siinä kertoa yrityksen säännöistä ja rajoituksista vai painottaa mieluummin yrityksen arvoja, asiakkaita ja yhteistyötä? Oppaan ei kannata myöskään olla liian pursuileva, vaan on parempi keskittyä olennaisiin asioihin. Pienessä yrityksessä Tervetuloa taloon -opas voi olla vaikka tarpeen mukaan tulostettava Word-tiedosto, kunhan sen ulkoasuun kiinnitetään kuitenkin huomiota. Opas on pidettävä ajan tasalla, ja sen päivittäminen onnistunee parhaiten juuri vähän ennen kuin uutta työntekijää aletaan rekrytoida. (Kjelin ym. 2003, 211–212.)

Perehdytyksen kesto

Perehdytyksen pituus riippuu vahvasti tehtävän työn luonteesta sekä tulokkaan aiemmasta osaamisesta. Useimmiten käytettävä aika ei ole tunteja tai päiviä, vaan perehdytys on pitkälle tulevaisuuteen jatkuva prosessi. Tietotyössä aikaa kuluu vähintään puoli vuotta, ennen kuin työntekijä hallitsee työnsä ja tietää paikkansa organisaatiossa. On vaikeaa määritellä, milloin perehdytys varsinaisesti loppuu. Perehdyttämisen tarve kuitenkin vähenee sitä mukaa, kun työntekijä oppii yhä enemmän. Voisi ajatella, että silloin kun tulokkaan esittämiin kysymyksiin ei yrityksessä enää osata vastata yksiselitteisesti, on perehdytys loppuvaiheessa. (Mts. 205.)

Perehdytyksen työkalut

Perehdyttämisen avuksi on olemassa monenlaisia työkaluja, kuten esimerkiksi perehdytyksen tarkistuslista. Siihen voivat olla kerättynä tärkeimmät perehdytyksessä esille tuotavat asiat, joita käydään tulokkaan kanssa läpi sopivassa järjestyksessä, ja aina kun jokin asia on käsitelty, perehdyttäjä laittaa siitä listaan merkinnän. Listan voi muokata aina kuhunkin tarpeeseen sopivaksi. Kaikkea ei tarvitse eikä kannata käydä

yhdellä kertaa läpi, vaan asioita on hyvä jakaa pidemmälle ajanjaksolle. (Viitala 2003, 262.)

Lepistö (2004) kehottaa pohtimaan seuraavia asioita suunnitelmaa laadittaessa:

- Mitä asioita esitetään?
- Missä järjestyksessä ja missä vaiheessa asiat otetaan esille?
- Kuka huolehtii mistäkin?

(Lepistö 2004, 61.)

2.3 Vastuu perehdytyksestä

Vastuu perehdytyksestä on aina lähimmällä esimiehellä. Esimiehen kuuluu kertoa etukäteen työyhteisölle uudesta työntekijästä, jotta he osaavat valmistautua tämän tuloon. Esimies on yleensä se, joka ottaa tulokkaan vastaan ensimmäisenä työpäivänä ja tutustuu tähän keskustelemalla esimerkiksi koulutuksesta, aiemmasta työkokemuksesta ja molemminpuolisista odotuksista sekä tutustuttaa hänet työpaikkaan, työtehtäviin ja työtovereihin. Tarpeen mukaan jo tässä vaiheessa voidaan vaikuttaa perehdytyksen sisältöön. Perehdyttämisprosessin ei silti tarvitse olla yksin esimiehen harteilla, sillä tämä ei välttämättä edes osaa opastettavia töitä. Silloin on hyvä delegoida perehdytys jollekin kokeneemmalle työntekijälle tai ylipäänsä sellaiselle henkilölle, joka hallitsee opetettavan asian. (Lepistö 2004, 59.)

Perehdytykseen voivat osallistua myös muut työkaverit, sillä siten tulokas pääsee hyvin tutustumaan heihin ja heidän osaamisalueeseensa jo työsuhteen alussa. Hyvin pienessä yrityksessä voi olla hankalaa määrittää yhtä ainoaa perehdyttäjää, vaan kaikki yrityksen työntekijät saattavat osallistua perehdytykseen. Tällöinkin on syytä selvittää, kuka perehdyttää mitäkin ja milloin, jotta perehdyttämisessä säilyy suunnitelmallisuus. (Viitala 2003, 260.)

2.4 Perehdyttäjän rooli

Varsinaisen perehdyttäjän valintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Hyvä perehdyttäjä osaa opetettavan asian ja on kiinnostunut auttamaan ja opastamaan muita. Hän on suunnitellut perehdytyksen kulun etukäteen ja osaa jakaa informaatiota sopiviin pätkiin. Olipa asia mikä hyvänsä, perehdyttäjä osaa kertoa ensin kokonaiskuvan käsillä olevasta asiasta ja vasta sitten opastaa tarkempia yksityiskohtia. Myös vuorovaikutus perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä on tärkeää. Hyvä perehdyttäjä osaa kuunnella tulokasta ja hänellä on toivottavasti aikaa pysähtyä välillä juttelemaan asioista. (Kjelin & Kuusisto, 196–197.)

Perehdyttäjän kyky selittää asioita on luonnollisesti eduksi. Työpaikalla saatetaan käyttää ammattislangia, mikä ei välttämättä ole tuttua tulokkaalle. Tämä kannattaa tiedostaa ja pyrkiä selvittämään asiat mahdollisimman selkeästi. Alkuun uudelle työntekijälle tulee joka puolelta valtavasti uutta informaatiota, ja kaikkea ei varmasti pysty heti sisäistämään. Perehdyttäjältä vaaditaankin kärsivällisyyttä, sillä asioita todennäköisesti joudutaan vielä kertaamaan myöhemmin. Vaikka voisi kuvitella, että pisimpään työssä ollut työntekijä olisi paras perehdyttämään, näin ei välttämättä ole. Erittäin pitkään samaa työtä tehnyt työntekijä saattaa olla jo liian rutinoitunut omaan työhönsä eikä sen vuoksi välttämättä osaa selittää asioita niin, että ne aukenisivat tulokkaalle. (Mts. 196–197.)

Perehdyttäjän tarkoitus on auttaa ja opastaa uutta työntekijää siten, että tämä pysyy lopulta toimimaan itsenäisesti osana työyhteisöä. Alkuvaiheessa perehdyttäjällä on suuri vastuu tulokkaasta, mutta tulokkaan oppiessa yhä enemmän vastuu perehdyttäjältä siirtyy hiljalleen perehdytettävälle itselleen. Kuitenkin aina olisi hyvä olla olemassa joku, jonka puoleen voi myöhemminkin kysymyksissään kääntyä. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

2.5 Tulokkaan aktiivinen rooli

Perehdytyksen päämääränä on sopeuttaa tulokas talon tavoille, mutta tälle tulisi antaa mahdollisuus myös toteuttaa itseään. Uusi työntekijä tuo tullessaan erilaisia työtapoja ja ideoita mahdollisista aiemmista työpaikoistaan, ja niitä yrityksen kannattaa hyödyntää. Työpaikoilla on usein jo vakiintuneet ajattelumallit, joita tulokas harvoin pystyy omaksumaan kokonaan. Perehdytyksessä tulisi löytää tasapaino vanhan ajattelumallin säilyttämisen sekä sen uudistamisen välillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 16–17.)

Uudelle työntekijälle kannattaa antaa mahdollisuus vaikuttaa perehdytyksen sisältöön ja tavoitteisiin. Uudella työntekijällä on usein kovat paineet päästä äkkiä käsiksi töihin ja näyttämään, mitä osaa. Ei ole mielekäs, jos tulokkaan innokkuus tukahdutetaan sillä, ettei anneta tälle muuta mahdollisuutta kuin pelkästään kuunnella ja tehdä työtä käskettyä. Tulokkaan aktiivisuutta tulisi hyödyntää, sillä se jo auttaa työhön ja yritykseen sitoutumisessa. (Mts. 172–173.)

Työnantajan ei tulisi unohtaa, että alkutaipaleella olevalle työntekijälle on motivoivampaa saavuttaa omia tavoitteitaan kuin pyrkiä lisäämään yrityksen liiketoiminnan tulosta. Organisaation tulisikin pyrkiä kannustamaan tulokasta tämän tavoitteiden saavuttamisessa, jolloin luottamus sekä organisaatioon että tulokkaaseen itseensä lisääntyy. (Mts. 57.)

2.6 Perehdytyksen haasteet

Vaikka yrityksessä olisi erittäin hyvä perehdytys suunnitelma, se ei yksin takaa onnistunutta perehdytystä. Syitä siihen voivat olla muun muassa kiire, väärä ajoitus, huono perehdyttäjä tai vääränlaiset käsitykset tulokkaan taidoista. Voihan olla myös niin, että jo rekrytointivaiheessa onkin tehty väärä valinta eikä ole palkattu sopivaa henkilöä tehtävään. (Kjelin ym. 2003, 242.)

Väärä ajoitus voi olla esimerkiksi työntekijän palkkaaminen kiireisimmän sesongin aikaan. Tilitoimistossa väärä ajoitus tarkoittaisi varmaankin alkukevättä, jolloin useimpien yritysten tilinpäätökset täytyy saada valmiiksi. Jos juuri silloin palkataan uusi työntekijä, on melko varmaa, että perehdytystä ei ehditä tehdä kunnolla. On myös mahdollista, että jo tiedossa olevan kiireen takia on haluttu rekrytoida ammatitaitoinen ja kokenut työntekijä, jonka oletetaan osaavan jo kaiken, ja perehdytys jätetään tekemättä. Vaikka työntekijä olisi aiemmin työskennellyt toisessa tilitoimistossa, tulisi aina kunnolla selvittää työntekijän osaamisen laajuus ja sovittaa perehdytys sen mukaisesti. Tilitoimistojen välillä voi olla suuriakin eroja toimintatavoissa. (Mts. 242.)

Uuden työntekijän koulutustaustalla ja osaamisella on suuri merkitys sille, miten vaativaa ja aikaa vievää perehdyttäminen on. Toisesta tilitoimistosta saapuneella työntekijällä saattaa olla pinttyneitä toimintatapoja, joista irtipääseminen voi olla vaikeaa. Kupias ja muut (2009) kuvaavat ilmiötä muutosvastarinnaksi, jolloin aiempi osaaminen ja ennakkokäsitykset voivat muodostua esteeksi oppimiselle. Positiivinen tämä ilmiö on silloin, jos tulokkaalle tarjotaan opeteltavaksi jotain turhaa, josta ei ole esimerkiksi tehtävän työn kannalta mitään hyötyä. Ilmiö on negatiivinen, jos se estää hyödyllisten asioiden ja kehittymistä tukevan oppimisen. Mitä kokeneempi työntekijä on, sitä enemmän hänellä on vakiintuneita toimintatapoja ja sitä vaikeampi on lähteä niitä muuttamaan. (Kupias ym. 2009, 127.)

Perehdytyksen haasteena on myös niin sanottu hiljainen tieto, jos sen olemassaoloa ei tiedosteta. Hiljainen tieto on oikeastaan kuin sisäinen malli (ks. luku 2.1), johon liittyy osaamisen lisäksi tietynlaisia toimintatapoja (Kupias ym. 2009, 116).

Kupias ja Peltola (2009) korostavat, että kokonaisuuden hahmottaminen auttaa oppimisessa. Jos asioita opetetaan vain yksittäisinä ryppäinä, niitä on hankala omaksua ja muistaa. Kokonaiskuvan luomiseksi perehdyttäjä voi aluksi esimerkiksi kertoa opettavasta asiasta muutaman tärkeän pääkohdan. Erilaisia kaavioita ja piirustuksia kannattaa myös hyödyntää mahdollisuuksien mukaan. (Mts. 154.)

2.7 Perehdytyksen kehittäminen ja seuranta

Perehdyttämisen kehittäminen lähtee siitä, että selvitetään perehdyttämisen nykytilanne. Mietitään, mitkä asiat ovat kunnossa ja mitkä eivät. Mitä asioita erityisesti pitää kehittää? Nykytilanteen selvittämisen pohjalta tehdään kehittämissuunnitelma ja määritetään vastuuhenkilöt sekä aikataulutus. Vasta taloon tulleet työntekijät osaavat parhaiten kertoa, mihin perehdytykseen liittyviin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota. Esimiehellä ja tulokkaalla voi olla hyvinkin erilaiset näkemykset perehdyttämisen tavoitteista ja laadusta, joten siksi kaikki osapuolia kannattaa kuunnella. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25.)

Kun kehittämissuunnitelman pohjalta on saatu rakennettua esimerkiksi suunnitelma perehdytykselle, sitä kannattaa tarkistaa ja kehittää. Otollinen hetki tarkistamiselle on juuri ennen uusien työntekijöiden saapumista ja myös sen jälkeen, kun he ovat olleet töissä jo jonkin aikaa. Cadwell (1988, 15) antaa malleiksi erilaisia tarkistuslistoja, joissa on kysymyksiä sekä työntekijöille että työnantajille perehdytyksen kehittämisen tueksi. Liitteenä (liite 2) on eräänlainen työntekijöitä varten kehitetty 10 kohdan tarkistuslista, jossa tarkastellaan, miltä osin tietyt työn aloitukseen liittyvät asiat vastasivat odotuksia.

2.8 Lain edellytykset

Perehdyttämislle on olemassa perusteet useassa laissa. Erityisesti laki yhteistoiminnasta yrityksissä, työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki sisältävät perehdytykseen liittyviä pykäläitä. Näistä työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738) edellyttää tietynasteista perehdytystä kaikkeen työsopimuksen perusteella tehtävään työhön, myös oppilaan ja opiskelijan työhön koulutuksen yhteydessä. Toimistotyöskentelyssä työturvallisuuden liittyy erityisesti ergonomia. Työntekijälle on osattava neuvoa esimerkiksi oikeanlainen istuma-asento ja opastettava istuimen ja työpöydän säätämisessä sopiviksi,

jotta keho ei kuormitu vääränlaisesta työskentelyasennosta. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työturvallisuuslain säädökset työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta ovat seuraavanlaiset:

14 §

Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (L 23.8.2002/738.)

3 PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN YRITYSPALVELU BERG KY:SSÄ

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Haastatteluista lainatuissa osioissa esiintyvistä henkilöistä käytetään ilmaisuja Henkilö A, B ja C. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan Yrityspalvelu Berg Ky:n perehdytyksen nykytilannetta ja toisessa etsitään ehdotuksia siihen, miten perehdytystä voisi kehittää.

3.1 Nykytilanne

Tutkimustulosten mukaan perehdyttäminen tällä hetkellä on puutteellista ja vaatii kehittämistä. Syitä perehdyttämisen puuttumiseen tai sen vähyyteen löytyi useita. Yksi syy siihen, miksi perehdytykseen ei ole aiemmin kiinnitetty huomiota, on se, että työntekijöitä on vuosien saatossa ollut vain vähän.

...tässä firmassa on ollut aikaisemmin vain perheen sisäisiä ihmisiä töissä, ja ne on ajettu sisään hitaasti kuten minä esimerkiksi, niin ei oo tarvinnu semmosta. Henkilö C on ensimmäinen joka on ulkopuolinen, niin nyt sit vasta heräsin että tää homma ei välttämättä toimi näin.

Niin vasta sillon Henkilö C:n aikaan tuli että pitäis jonkinlääköstää perehdytysysteemiä olla, ja sitte kun se tuli niin nopeesti niin se oli vähän semmonen puolitiehen tehty, varmaan kuukauden aikana tein ne kaikki ohjeet, enkä ees kerenny paneutua siihen silleen.

Tarkasteltaessa tämänhetkistä perehdytysmateriaalia kävi ilmi, että sitä ei ole tarkistettu sen jälkeen, kun se pari vuotta sitten laadittiin. Tutkimustulosten mukaan materiaali voisi olla sisällöltään paljon laajempi, sillä nyt se kattaa vain pieniltä osin yrityksen toimintatapoja ja sisältää melko suppeat työohjeet. Perehdytykselle ei ole myöskään olemassa selkeää suunnitelmaa, jonka mukaan voisi uuden työntekijän saapuessa edetä. Monet tärkeätkin asiat unohtuvat mainita, kun ei ole mitään listaa tulokkaan kanssa läpikäytävistä asioista.

Tutkimuksessa selvisi, että perehdytyksen puutteellisuuteen ei ole syynä pelkästään se, ettei ulkopuolisia työntekijöitä ole aiemmin ollut. Perehdytyksen tarpeellisuus on kyllä tiedostettu, mutta ajan puutteen vuoksi perehdytykseen ei ole ehditty panostaa eikä suunnitelmia tai kattavia kirjallisia ohjeita tehdä.

Oon kyllä kokenu tosiaan että se on ihan rempallaan, kun se oli aina vuosia sitä että minun pitäs ehtiä ja pitäs ehtiä tehdä niitä ohjeita ja että miten menetellään missäkin, vaan se on aina jääny sen kiireen takia tekemättä. Et ei oo ollu semmosta rauhallista että ois voinu ittensä irrottaa siihen.

Ajan puute aiheuttaa monenlaisia ongelmia. Tutkimuksessakin havaittiin, että jos tulokasta tai miksei kokeneempaakin työntekijää ei ehditä perehdyttää kunnolla johonkin työtehtävään, hän tekee väistämättä virheitä. Virheet kustautuvat myöhemmin, ja loppujen lopuksi olisi ollut sekä aikaa säästävämpää että kannattavampaa panostaa perehdytykseen ennalta (Cadwell 1988, 3).

Mä vaan koen että mä yritän sammuttaa tulipaloja perästäpäin, että en kerkii sinne eteenpäin ollenkaan ettei niitä tulipaloja tuliskaan.

Perehdytyksen kesto

Tutkimuksessa mielipiteet perehdytykseen käytettävästä ajasta jakaantuivat hieman riippuen siitä, miten laajasti perehdytys käsitettiin. Kokonaiskestoksi arvioitiin viikosta vuoteen. Yhtä mieltä oltiin siitä, että ensimmäisenä päivänä pitäisi yleiset käytännön asiat käydä läpi ja mahdollisesti jo näyttää työtehtäviäkin.

Kyllähän sen tietää, meidän tapauksessa varmaan kestää ensimmäisen vuoden että ylipäätään pääsee mukaan tähän systeemiin, mitä kellekin tehään... Koska tää on niin pikkutarkkaa, työohjeita on miljoona eri, joita meillä ei ees oo. Kaikkee pitäs tietää mut ethän sä voi tietää kaikkee ensimmäisen viikonkaan aikana, siihen menee monta kuukautta ennen ku kerkee sisäistää puoliakaan asioista.

Onhan se ihan pihalla se uus ihminen sen ensimmäisen päivän jälkeen kun on tullut niin paljon uutta. Et ei ois yhtään pahitteeks että seuraavana päivänä kävis vaikka kevyesti läpi tai että onks sulle tullu jotain kysymyksiä. Tai sit vaikka viikon, kahen päästä siitä ekasta työpäivästä, kun sillä on jo vähän käsitystäkin.

Tutkimuksen mukaan työnantajan pitkäaikaisen yksinyrittäjyyden ja siihen liittyvien vakiintuneiden toimintatapojen arveltiin aiheuttavan omat haasteensa myös perehdytykselle. Tällöin ei välttämättä osata nähdä, mitä asioita uusien työntekijöiden perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon.

Mutta kun Henkilö A on niin tottunut olemaan yksin ja hoitamaan yksin, se ei ehdi ajatella, että miten kun jos ois enemmän työntekijöitä, niin miten sitten kannattais toimia.

Tulokkaan taidot

Mitä enemmän uudella työntekijällä on osaamista ja koulutusta, sitä helpompi hänet on perehdyttää töihin. Tutkimustulosten mukaan yritykseen on kuitenkin tullut useita työntekijöitä, joilla ei ole ollut alan koulutusta ollenkaan. Jos perehdytykselle ei ole suunnitelmaa, perehdytys on raskasta sekä opastajalle että tulokkaalle. Jotain positivistakin tilanteessa nähtiin:

Se on pitkä ja raskas tie, mutta mullahan ei ollu mitään koulutusta eikä tietoo yhtään mistään. Mutta toisaalta mä oon oppinu siinä ihan hirveesti, että mun on pitäny itte kattoo ja mieltiä, ja sit ku tulee niitä ahaa-elämyksiä, ni se tekee siitä paljon mielenkiintoisempaa kun alkaa ymmärtää et "Hei, vau! Mähän tajuan jostain jotain!" Tulee onnistumisen elämyksiä, ne on kivoja. Mut siihen menee hirveesti aikaa ku sun pitää itte pähkäillä ja katella...

Vaikka työntekijällä olisikin kokemusta tilitoimistoalasta, ovat tämän työtehtävät voineet olla hyvinkin erilaisia. Jokaisessa organisaatiossa on omat, erilaiset toimintatapansa, mikä tutkimuksen mukaan koettiin toisaalta hyvänä ja toisaalta huonona asiana.

Mulla on ollu yks harjoittelija muutama vuos sitten, joka oli suuressa firmassa tehny ostoreskontraa. Mutta ei hänellä ollu mitään käsitystä siitä, miten kirjanpito muuten menee. Sitten saattaa olla semmosia rutiineja, joista poisoppiminen on vaikeeta. Ei se välttämättä oo pahastaakaan, mutta voi olla vaikeeta.

Tutkimustulosten mukaan yrityksessä ymmärrettiin se, että tulokkaalta voi oppia paljonkin. Silmät ja korvat kannattaakin pitää auki uusien ideoiden varalta, koska voihan olla niin, että yrityksessä vuosikausia käytössä ollut toimintatapa osoittautuu esimerkiksi erittäin aikaa vieväksi. Jokin työvaihe taas voi olla aivan turha. Tulokas huomaa asian, sillä hän osaa katsoa asiaa uudesta näkökulmasta. Kaikkia asioita ei sentään tarvitse muuttaa, sillä tulokkaan täytyy osata myös sopeutua talon tavoille.

Jos siellä on justiin parempia menetelmiä ollu, ni niitä voidaan tuoda mut se että jotkut asiat vaan tehdään tietyllä tavalla ja siitä ei pääse mihinkään. Jos se on liian kapeakatseinen ihminen eikä suostu niistä vanhoista tavoista luopumaan, ni sit ollaan tenkkaossa.

Työnopastus

Ei ole ollenkaan epätavallista, että yrityksissä oletetaan tulokkaan jo osaavan asiat eikä sen takia nähdä perehdytykselle tarvetta. Tutkimuksessa havaittiin, että näin oli käynyt myös Yrityspalvelu Berg Ky:ssä. Jälkeenpäin asiaa pohdittaessa kuitenkin huomattiin, että tulokkaalle perehdyttämättä jättäminen oli ehkä turhan raskasta.

Henkilö C varmaan joutu hyppäämään aikalalla, niinku hän on itte sanonu, ettei hän aluks ymmärtäny yhtään mitenkään, mitenkä täällä tehhään, ja minä varmaan enemmänki oletin, että hän ymmärtää enemmän kun mitä hän sitten loppujen lopuks varmaan ymmärsi. Tavallaan hän joutu aika julmasti hyppäämään siihen tekemiseen ja siihen rooliin.

Vaikka itse tekemällä oppii parhaiten, olisi kuitenkin hyvä, että työhön saisi opastusta. Siten ihan kaikkea ei tarvitsisi oppia kantapään kautta, tai tekemällä virheitä ja oppimalla niistä. Virheiltä ei tietenkään voi kokonaan välttyä, mutta useimmat virheet olisivat vältettävissä hyvällä perehdytyksellä. Tutkimuksen mukaan eräs käytössä oleva työnopastamisen keino on yksinkertaisesti ohje katsoa edellisistä tositteista mallia, mikä toimii niin kauan, kunnes eteen tulee esimerkiksi ostolasku, jonka sisällöstä ei tiedä, mihin se pitäisi tiliöidä. Kokemattoman työntekijän täytyy silloin pyytää apua muilta.

Uusien on hirveen hankala ruveta soveltamaan ennenku ymmärtää jotain. Uusilla se on varmaan sitä että pitää vaan kopioida sitä vanhaa ja kattoo miten ennen on tehty, se on aina hyvä et katotaan aikasempia.

Sitä mä aina sanon, et kato sieltä edellisistä ja teet niinku siellä on tehty.

Vastuu ja perehdyttäjän valinta

Analyysin tuloksena selvisi, että perehdytyksen vastuun ajateltiin kuuluvan yhdelle ihmiselle, mieluiten esimiehelle. Vastuu uudesta työntekijästä koettiin kuitenkin osittain hyvin raskaaksi. Vaikka vastuu olisi yhdellä, sen ei tarvitse tarkoittaa sitä, että muut eivät voisi osallistua tulokkaan perehdytykseen. Tutkimuksessa pidettiin joiltain osin tärkeänä, että vastuuta voisi ja pitäisi osata delegoida muillekin. Delegoimisen arveltiin helpottavan etenkin esimiehen, tässä tapauksessa yrittäjän työtä.

Kyl mä lähtisin siitä että se on yhen ihmisen homma. Paitsi sit jos mennään näihin yrityksiin, niin sit jos joku ihminen tietää siitä enemmän ni sitten se voi ohjeistaa. Mut semmonen yleinen vastuu, tuoda kaikki asiat esille kuten työmenetelmien tuominen ja yhteisöön sisäänajaminen ois yhen ihmisen homma. Vähän niinku semmonen mentori.

Vaikka tutkimuksessa perehdytyksen vastuun koettiin kuuluvan yhdelle, on Yrityspalvelu Berg Ky:n kokoisessa yrityksessä todennäköistä, että koko henkilöstö osallistuu jollain tavalla tulokkaan perehdyttämiseen. Myös hyvin pienissäkin asioissa neuvomiset ovat perehdytystä, vaikka se ei siltä tuntuisi.

Mäkin pääsin jo perehdyttämään alle kuukauden päästä siitä kun mun työsuhde on alkanu, ja vaikka mä en oo ollu päävastuussa, mutta se uus ihminen yleensä kysyy siltä joka on lähimpänä, ja yleensä olin aina lähimpänä.

Tutkimuksessa pidettiin tärkeänä, että varsinaisen perehdyttäjän valintaan tulee kiinnittää huomiota. Pienessä yrityksessä ei tosin ole paljon vaihtoehtoja, joista valita. Perehdyttäjän asenteen toivottiin kuitenkin olevan kohdallaan.

Jos sitä (perehdyttäjää) ei vois vähempää kiinnostaa niin silloin se perehdytyskin menee päin pyllä. Pitää olla semmonen ulospäinsuuntautunut ja halukas siihen, että nyt mä kerron tästä työstä ja halukas opettamaan.

Mä en edes tiedä pystyykö siihen ees opettelemaan siihen hyvän perehdyttäjän rooliin, vai onko se enemmänkin semmonen luontanen ominaisuus. Että on hyvä kertomaan asioista ja auttamaan ihmisiä. Luulis että itteensä voi kehittää. Kyllä mä luulisin että paras ois semmonen jolla on luontaisesti semmonen että se tykkää kertoa asioista ja just että sitä ei häiritse jos tullaan kyselemään.

Perehdyttämisen haasteellisuus

Vaikeana asiana tutkimuksessa pidettiin sitä, miten tulokkaalle osaisi kertoa asiat mahdollisimman selkeästi. Ongelma lienee siinä, ettei tiedetä tarkasti tulokkaan osaamistasoa, tai oletetaan hänen jo osaavan paljon enemmän, kuin mitä hän todellisuudessa osaa.

Siinä varmaan on se vaikeus, että asettua siihen tasolle, mitä se perehdytettävä on, jos hän on ihan aloittelija. Se on ehkä se minusta se vaikein. Koska hirveen helposti tulee se että tehään liian nopeesti ja näytetään liian nopeesti ja oletetaan että se on itestään selvää. Ja sitten se ei ookaan itestään selvää.

Tutkimuksessa havaittiin, että työpaikalla on edelleen hyvin paljon asioita, joista ei ole tietoa missään ylhäällä. Eniten tällaista hiljaista tietoa koettiin olevan yrittäjällä itsellään, ja haasteellista tuntui olevan se, miten tätä tietoa saisi ammennettua muille. Usein vasta silloin, kun joku henkilöstöstä on viikon poissa, huomataan, mitä kaikkea onkin vain tämän yhden ihmisen tiedossa.

En nyt tiä onko mulla enää niin hirveesti sellasta hiljasta tietoo mitä ei missään muodossa olis sitte kellekään siirretty. Mutta eihän se tarkoita, että jos joku tietää sen, niin se ei sittenkään oo vielä sitä tietoa mikä pitäis olla kaikille selvä.

3.2 Kehittäminen

Perehdyttämisen ongelmat tiedostetaan yrityksessä melko hyvin, mutta niihin ei ole ehditty paneutua. Tutkimuksessa havaitut, jo edellisessä alaluvussa mainitut suurimmat perehdyttämisen ongelmakohdat ovat ajan puute, vastuun taakka, jakamat-

toman tiedon suuri määrä ja tulokkaan osaamistason selvittäminen. Miten perehdyttämisen ongelmat saataisiin ratkaistua?

Delegoiminen

Ajan puutteeseen voisi auttaa työtehtävien jakaminen myös muille. Ehkä usein helposti ajatellaan, että itse tekemällä pääsee vähemmällä, mutta entäpä kun sen seurauksena on ainainen kiire? Ajan puute aiheuttanee myös taakan tunteen, jos kokee olevansa vastuussa kaikesta. Jos on kiire, ei varmasti ehdi tekemään kaikkea. Delegoiminen ei olisi ollenkaan huono asia, ja samalla tietoa ja taitoa siirtyisi myös muille työntekijöille. Vastuun jakamista voi opetella, ja sen voi aloittaa pienistäkin asioista.

Tiedon jakaminen

Tutkimuksessa esiin tullutta hiljaista tietoa, kuten mitä tahansa vain yhden henkilön tiedossa olevaa tarpeellista tietoa, tulisi jollain tavalla saada jaettua muille.

Onko se sitten vaan todella niitä ohjeita kirjottaa sinne ite kunkin asian kohalle. Vaikka samantien kun asia tulee mieleen, sillä silloinhan sen näkee että tuo on taas sellanen tieto jota ei oookkaan kellään muilla kun minun päässä, niin silloinhan se ois kaikkein helpointa laittaa ylös.

Se, miten asioiden kirjaaminen ylös käytännössä onnistuu, vaatii kaikkien sitoutumisen sekä yhteiset säännöt muun muassa siitä, mihin tiedot kirjataan ja kuka niitä päivittää. Aina ei välttämättä tiedosteta, onko jokin asia sellainen, joka pitäisi erikseen kirjata ylös, vai onko se sellainen, joka kaikkien pitäisi jo tietää. Epävarmassa tilanteessa ehkä kannattaa kuitenkin mieluummin kirjata asia ylös, ja myöhemmin voi tarkistaa, tarvitseeko tietoa enää säilyttää.

Lähtökeskustelut tulokkaan kanssa

Uuden työntekijän osaamistason selvittämiseen lienee olemassa erilaisia testejä, mutta toimeksiantajan tapauksessa lähtötaso selviää kenties parhaiten keskustelemalla osaamisesta tulokkaan kanssa vaikka kahvikupposen ääressä, kaikessa rauhassa. Samalla voi muokata perehdytysuunnitelmaa tulokkaalle sopivaksi.

Perehdytyksen työkalut

Tutkimuksessa tuli ilmi, että perehdytykselle ei ole olemassa selkeää suunnitelmaa. Tarvetta olisi myös kirjallisille työohjeille, jotka sisältäisivät työn tekemiseen tarvittavia perustietoja siinä määrin, että niiden avulla työntekijä pystyisi pärjäämään pitkälti itseksensä. Tähän saakka kirjalliset työohjeet Yrityspalvelu Berg Ky:ssä ovat käsittäneet lähestulkoon ainoastaan asiakaskohtaiset kirjanpito-ohjeet, joita voi ymmärtää ja hyödyntää vasta kun perusasiat ovat hallinnassa.

Kaikki tällaiset ohjelmankäytöt ja ne pitäis ensin ymmärtää. Niin joo ja se ohjelmiin tutustuminen vois olla yks semmonen. Niitä vois ensin näperellä yksinään, ilman että meet sinne mitään virheitä tekemään, koska meillä on semmosia harjotusyrityksiä, joihin voi mennä tositteita harjoittelemaan ja testata kaikkia, se ei haittaa jos siellä menee joku pieleen - ei kaadu koko systeemi...

Perehdytysuunnitelmaa voidaan tarpeen mukaan muokata tilanteeseen sopivaksi. Kaikkia suunnitelmaan merkittviä kohtia ei välttämättä tarvitse käydä läpi lainkaan, tai joitakin asioita voidaan ottaa esille vasta myöhemmin. Kirjanpitoa ajatellen on monia asioita, joita käytännössä tarvitaan vasta tietyssä vaiheessa tilikautta. Sellaisia asioita on jokseenkin turha opettaa kovin perusteellisesti perehdytyksen alkumetreillä, jos niitä ei lähiaikoina tulla tarvitsemaan.

Kun ne minusta monta kertaa tulee sitten siinä työtä tehdessä eteen ne asiat. Esim. verotukseen liittyvät asiat ja tilinpäätöksen tekemiseen, siirtosaamiin, siirtovelkoihin sun muihin sellaisiin, niin ne monta kertaa tulee sitten siinä kun tehään sitä työtä niin sitä mukaa eteen kun ne tulee. Et määhän vähän ajattelen sen niin että siirtosaamia ja siirtovelkoja vaikka niitä teoriassa puhuis tällaselle alottelijalle, niin ei ne mene perille ennen kuin ne tulee käytännössä eteen.

Kirjallisten työohjeiden lisäksi tutkimuksessa pidettiin tärkeinä asiakaskohtaisia työohjeita, sillä asiakkaita on useita, ja toimintatavat niiden välillä voivat vaihdella suuresti. Näitä ohjeita oli onnistuneesti kirjattu jo ylös.

Ja tietysti kirjanpito-ohjeet on erikseen. Ne on varmaan parempi olla kirjallisena, koska jos sä rupeet niitä jollekin kertomaan niin siinä vaihees-

sa kun se on tehnyt kymmentä muuta firmaa niin ei se muista että mitenkä tälle piti tehdä.

Jotta perehdytysuunnitelma ja -kansio olisivat ajan tasalla, tulisi niiden päivityksestä huolehtia. Tutkimuksen mukaan ohjeiden päivittäminen voi olla haasteellista, sillä tähänkin asti se on helposti unohtunut. Tutkimuksessa oltiin yhtä mieltä siitä, että sen henkilön, joka huomaa jonkin asian muuttuneen, tulisi päivittää se saman tien perehdytyskansioon. Asiakaskohtaisissa ohjeissa päivitysvastuu olisi sillä, joka on eniten vastuussa asiakkaasta.

Perehdyttämisen aloitus

Eräs tutkimuksessa esiin noussut huomionarvoinen kehityskohde oli se, miten uuden työntekijän perehdytys työhön tulisi aloittaa. Nykyiseen perehdytysmenetelmään toivottiin parannusta. Jos tulokas ei ole ennen tehnyt koko kuukauden kirjanpitoa, hänelle tulisi selvittää, mitä osa-alueita siihen kuuluu, jotta hän saisi siitä kokonaiskäsitelmän. Tulokkaan täytyisi myös päästä hyvin pian tekemään koko kuukauden kirjanpitoa käytännössä. Toisaalta, vaikka uusi työntekijä olisikin ennen tehnyt kirjanpitoa, hänelle tulisi kertoa, miten juuri tässä yrityksessä toimitaan.

... niin kuin minun jälkeeni tullee uusille työntekijöille annettiin pelkkiä tiliotteita, ne teki sitä tiliotetta, eikä se saanut sitä kokonaiskäsitelmää että miten se koko kuukauden kirjanpito muodostuu.

Mun mielestä jos nyt tulis uus työntekijä, niin sille pitäis antaa näitä pienempiä firmoja niin että se sais ensin tehdä tiliotteet, ostot, myynnit, muistiot... Ja se sais heti siitä pienestä asiakkaasta sen kokonaiskäsitelmän että miten meillä hoidetaan tää kirjanpito.

Muita kehitysideoita

Tutkimuksen aikana kehittyi uusia ideoita uuden työntekijän perehdyttämiseen. Harjoitusyritysten käyttäminen perehdyttämisen apuvälineenä osoittautui sellaiseksi asiaksi, joka onkin ollut olemassa jo pitkään, mutta sitä ei ole muistettu tai osattu hyödyntää viimeisimpien taloon tulneiden työntekijöiden kohdalla. Tämä idea aiotaan nyt muokata käyttökelpoiseksi apuvälineeksi uuden työntekijän perehdytyksessä. Harjoitusyritystä varten voidaan koota liuta erilaisia tositteita, jotka kattavat moni-

puolisesti koko kuukauden kirjanpidon. Näin tulokas pääsee käytännössä tekemään ja näkemään, miten kirjanpito muodostuu, ja koska käytössä on harjoitusyrittäjä, ei haittaa vaikka tekisi virheitä.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mikä on Yrityspalvelu Berg Ky:n perehdytyksen nykytilanne ja miten perehdytystä voisi kehittää.

Tutkimuksessa havaittiin, että toimeksiantajan kokemat perehdytyksen haasteet olivat hyvin tyypillisiä. Yrityspalvelu Berg Ky:ssä tiedostettiin, että perehdytykseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, mutta käytännön toimet olivat jääneet vähäisiksi. Suurimmat syyt tähän olivat sekä ajan että myös kokemuksen puute. Koska ulkopuolisia työntekijöitä ei vielä muutamaa vuotta sitten yrityksessä ollut, vaan työntekijät olivat perheen sisäisiä, oli heidän perehdytyksensä luonteeltaan hyvin erilaista. Vasta perheen ulkopuolisten työntekijöiden tullessa taloon huomattiin, että perehdytystä tulisi kehittää.

Pienen yrityksen ongelmaksi havaittiin henkilöstön vähyyys, kun ketään ei oikein voida irrottaa kokopäiväiseksi perehdyttäjäksi. Jos siihen yhdistetään vielä kiire, niin uuden työntekijän on todella haastavaa päästä yritykseen sisälle. Tutkimuksen mukaan ongelma saattaisi piillä myös siinä, kenelle vastuun perehdytyksestä ajatellaan kuuluvan. Jos yksi henkilö on mielestään vastuussa kaikesta, on varmaa, että kiire painaa ja jaksaminen vähenee. Avainsana tähän olisi vastuun jakaminen eri henkilöille, ei pelkästään perehdytyksen vaan myös muiden työtehtävien osalta.

Tärkeää on, että ongelmakohdat tiedostetaan ja niitä aletaan tietoisesti kehittää. Ensisijaisiksi kehittämiskohteiksi tutkittavassa yrityksessä osoittautuivat perehdytys-suunnitelma sekä kirjalliset työohjeet. Selkeät ohjeet tukevat perehdytystä auttamalla työntekijää uusien asioiden opettelussa ja säästävät oikein tehtyinä ja oikein käytettyinä myös kallista aikaa. Kattavilla ohjeilla vältytään myös monilta virheiltiltä, kunhan muistetaan pitää ohjeita ajan tasalla. Sekä perehdytys-suunnitelma että kirjalliset ohjeet laaditaan opinnäytetyön lopputuotoksena yritykselle, ja niistä perehdytys-suunnitelma on opinnäytetyön liitteenä (liite 3). Myös harjoitusyritys rakennetaan perehdytyksen apuvälineeksi.

Muita tutkimuksessa esiin tulleita kehittämistä kaipaavia kohteita oli esimerkiksi sisäinen viestintä. Sen ongelmat voivat johtua samoista syistä kuin perehdytyksenkin, mutta ongelmat kannattaisi selvittää ja puuttua niihin mahdollisimman pian.

Jatkoa ajatellen olisi hyvä tutkia, miten perehdytysuunnitelma ja kirjalliset työohjeet toimivat käytännössä. Parhaiten palautetta saisi seuraavalta taloon tulevalta työntekijältä, joka osaisi nähdä hyvät ja huonot puolet suunnitelmassa ja ohjeissa sekä antaa kehitysehdotuksia niihin. Palautetta kannattaisi kerätä työsuhteen alusta alkaen, jolloin uudella työntekijällä on vielä runsaasti kysymyksiä, eikä hän ole niin rutinoitunut työn tekemiseen kuin jo pitkään talossa olleet työntekijät. Toki myös perehdyttäjän mielipiteitä kannattaisi kuunnella.

4.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella erilaisilla mittareilla. Yleisimmät mittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti kertoo tutkimuksen toistettavuudesta ja validiteetti oikeiden asioiden tutkimisesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettia voidaan tutkia tarkastelemalla, tulkitsevatko eri henkilöt tutkimuksen samalla tavalla. Validiteettia taas voidaan tarkastella siten, onko haastatteluissa kysytty relevantteja asioita tutkimusongelmaan ja aihepiiriin liittyen. (Kananen 2008, 123–124.)

Haastatteluaineiston luotettavuutta tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota aineiston laatuun: onko haastatteluissa kysytty relevantteja kysymyksiä, onko haastateltaviksi valittu tutkimukseen sopivia henkilöitä, ovatko nauhoitukset hyvänlaatuisia ja litteroinnit tarpeeksi tarkkoja ja yhdenmukaisia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185). Opinnäytetyössä luotettavuutta varmistettiin jo tutkimuksen aikana siten, että ennen haastatteluja tutustuttiin perehdytystä käsittelevään kirjallisuuteen, jotta saatiin tutkimukselle sopivat teemat. Haastateltavia oli yhteensä kolme, mikä voi tuntua pieneltä määrältä, mutta tosiasiaa kaikki asianomaiset henkilöt haastateltiin. Jos haastatel-

tavia työntekijöitä olisi ollut enemmän, olisi tutkimukseen saatu vielä enemmän syvyyttä.

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan tarkastella myös objektiivisuusnäkökulmasta. Jos objektiivisuusvaatimus täyttyy, kuka tahansa tutkimuksen tekijä päätyy samanlaisiin tutkimustuloksiin. Käytännössä samoja tutkimusmenetelmiä käyttäen lopputuloksen tulisi olla sama, mutta tutkijan omasta kiinnostuksesta ja näkökulmasta riippuen eri tutkijoiden analyysit voivat olla myös erilaisia. (Uusitalo 2001, 25.) Koska olen itse työskennellyt toimeksiantajayrityksessä, voivat omat mielipiteeni vaikuttaa tulosten tulkintaan enkä sitä välttämättä huomaa. Joku ulkopuolinen tutkija saattaisi siten saada erilaisia tuloksia.

Koska opinnäytetyö on kuitenkin melko suppea tieteellinen tutkimus, ei siltä voida odottaa täydellisyyttä. Opinnäytetyössä hankalinta oli ehkä valita sopiva määrä teoriaa tutkimuksen tueksi siten, ettei teoria lähde rönsyilemään liikaa sivupoluille. Monenlaisia mielenkiintoisia aihealueita tuli alan kirjallisuudessa vastaan, mutta mielestäni pystyin lopulta rajaamaan teorian sopivan pituiseksi ja poimimaan teoriasta tähän työhön relevantteja asioita. Tutkimuksen pituus ei mielestäni ole hyvän opinnäytetyön mittari, vaan tärkeämpää on työn sisältö. Mielestäni pysyin asiassa ja toin tutkimukseen liittyviä seikkoja tarpeeksi esille. Kaikista tärkeintä työssä on kuitenkin se, että se todella palvelee toimeksiantajaa ja tuo sille kaivatun hyödyn.

4.2 Tutkimuksen hyödyllisyys

Uuden työntekijän perehdytys itsessään ei ole uusi asia, ja siitä on tehty opinnäytetöitä aiemminkin. Jotta saataisiin selville, mitä perehdytyksen ongelmakohtia juuri toimeksiantajalla oli, siitä oli järkevää tehdä oma tutkimuksensa. Vain siten voitiin kehittää nimenomaan toimeksiantajayrityksen uuden työntekijän perehdyttämistä.

Perehdytystä tarvitaan jokaisella työpaikalla, mutta koska jokainen yritys on omanlaisensa, ei tutkimustuloksia voida yleistää koskemaan niitä kaikkia. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus ei olekaan yleistää, vaan tulkita ja ymmärtää tutkittavaa aihetta (Kananen 2008, 27). Saaduista tuloksista voidaan kuitenkin saada vinkkejä perehdytyksen kehittämiseen myös muissa yrityksissä.

Tutkimuksesta suurimman hyödyn saa nimenomaan Yrityspalvelu Berg Ky. Perehdyttämisen ongelmakohtat saatiin tutkimuksessa tiedostettua, mikä on ensisijaisen tärkeää, jotta niihin voidaan puuttua ja perehdytystä voidaan kehittää. Myös opinnäytetyön lopputuotoksena tehdyt perehdytysuunnitelma, kirjalliset työhöjeet sekä tuloista varten tehty harjoitusyritys erilaisine tositelajeineen ovat konkreettisia perehdyttämisen apuvälineitä yritykselle.

Toimeksiantaja voi myös myöhemmin palata lukemaan tutkimuksen sisältöä nähdäkseen, onko ongelmakohtia pystytty ratkaisemaan vai onko vielä jotain asioita, joihin täytyisi puuttua. Vaikka tutkimuksesta voi jo etukäteen olettaa olevan suurta hyötyä toimeksiantajalle, tutkimuksen käyttökelpoisuus ja todellinen hyödyllisyys tulevat parhaiten testattua siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä asteelee Yrityspalvelu Bergiin ja häntä aletaan perehdyttää.

LÄHTEET

Cadwell, C. M. 1988. New Employee Orientation. USA: Crisp Publications, Inc.
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uud. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Vantaa: WSOY.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2006. Perehdyttämisen tarkistuslista. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 18.01.2011.
[Http://www.tyoturva.fi/files/1217/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/1217/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf).

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Viitattu 25.10.2010. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Näätänen, R., Laakso, J., Niemi, P. & Peltola, R. 2003. Tietoa käsittelevä ihminen. Psykologia 3. 1.–3. p. Porvoo: WS Bookwell.

Svärd, E. 2010. Yhtenäisillä toimintatavoilla tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Tilisanomat 5, 32–33.

Tomperi, S. 2009. Tilintarkastus normeista käytäntöön. Helsinki: Edita Publishing.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. 1.–7. p. Juva: WS Bookwell.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.–3. p. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys. 5.–6. p. Helsinki: Edita Prima.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Pääteemat ovat perehdytys yleisesti sekä perehdytys Yrityspalvelu Berg Ky:ssä. Nämä ovat haastatteluissa jatkuvasti yläkäsitteinä, ja niiden alle merkityt kysymykset ovat haastattelun tukena.

Perehdytys

- mitä perehdytys on?
- mitkä ovat tärkeimmät asiat perehdytyksessä?
- miten työntekijä pitäisi perehdyttää?
- mitä haasteita perehdytyksessä on?
- millainen on hyvä perehdyttäjä?
- millainen on hyvä perehdytettävä?

Perehdytys Yrityspalvelu Berg Ky:ssä

- miten perehdytys on hoidettu?
- mitä haasteita perehdyttämisessä on?
- miten perehdytystä voisi kehittää?

Liite 2. Tarkastuslista perehdyttävälle

Täyttyivätkö odotuksesi?

Ajattele taaksepäin sitä hetkeä, jolloin aloitit nykyisessä työssäsi. Miten hyvin yritys vastasi odotuksiasi seuraavilta osin?

5 – Ylitti odotukset

4 – Vastasi odotuksia

3 – Osittain vastasi odotuksia

2 – Jätti toivomisen varaa

1 – Jäi kokonaan välistä

- ___ 1. Esittely muille työntekijöille
- ___ 2. Kierros työpaikalla
- ___ 3. Työkavereiden ystävällisyys
- ___ 4. Esimiehen/työnjohtajan ystävällisyys
- ___ 5. Järjestetty työskentelytila
- ___ 6. Ensimmäinen työtehtävä
- ___ 7. Työskentelytavan selittäminen
- ___ 8. Työpaikalle muutossa auttaminen (jos tarpeen)
- ___ 9. Etuuksien ym. selvittäminen
- ___ 10. Suunnitelmallinen perehdytys

Ympyröi kaikki kohdat, joille annettiin arvosana 3 tai vähemmän. Näihin alueisiin täytyy kiinnittää huomiota, jotta uusien työntekijöiden odotuksiin vastataan. Huolehdi myös, että positiivista menettelytapaa jatketaan niissä kohdissa, joille annettiin arvosanaksi 4 tai 5. (Cadwell 1988, 15.)

Liite 3. Perehdytyksen tarkistuslista

PEREHDYTYKSEN TARKISTUSLISTA

Yrityksen nimi, osoite, puhelinnumero, faksi, sähköposti, verkkosivut
Perehdytettävä:
Perehdyttäjä(t):

Ohje: Taulukkoon laitetaan päivämäärä ja perehdyttäjän nimikirjaimet, kun asia on käsitelty ja kun sen osaaminen on tarkistettu.

Yritys, sen toiminta ja asiakkaat	Opastettu	Tarkistettu
Yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea		
Omistussuhteet		
Asiakkaat ja heidän odotuksensa		
Lisätietoa yrityksestä (esitteet, Internet, intranet jne.)		
Organisaatio ja henkilöstö	Opastettu	Tarkistettu
Organisaatio		
Johto, esimiehet, henkilöstö		
Työnopastaja ja hänen sijaisensa		
Toimintatavat yrityksessä		
Yrityksen arvot (mitkä ovat yrityksessä tärkeitä asioita?)		
Mitä henkilöstöltä odotetaan?		
Ulkoinen olemus, käytös, työasu, pukeutuminen, jalkineet		
Asiakaspalvelu		
Puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, tietoturvallisuus, yksityisasiat)		
Vaitiolovelvollisuus (yrityksen asiat ja asiakkaiden asiat), salassapito		
Täsmällisyyden merkitys		
Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot		
Työsuhteen muoto (toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen)		

Koeaika ja sen merkitys		
Työajat, ylityöt, tauot		
Lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen/ilmoittaminen		
Palkka-asiat		
Palkan määräytyminen		
Palkka ja palkanmaksu		
Lisät, sairausajan palkka		
Loma-ajan palkka, lomarahaa ja -korvaukset		
Verokortti		
Luontaisedut		
Työsuhteen päättyminen		
Irtisanomisaika		
Vuosilomakorvaus		
Lopputilin maksaminen		
Työtodistus		
Työterveyshuolto		
Työterveyshuollon palvelut, työhöntulotarkastus		
Työpaikan tilat, työskentely-ympäristö		
Työpaikan sijainti, kulunvalvonta, avaimet		
Esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä		
Toimintatavat		
Oma työpiste, kulkutiet, hätäpoistumistiet, sosiaalitalat		
Pysäköinti & pysäköintilippu		
Siisteys, järjestys, hygienia		
Posti: saapuva ja lähtevä		
Ympäristöasiat, jätehuolto		
Turvallisuusasiat, omaisuuden suojaus		
Omaisuuden suojaus, valvonta- ja/tai hälytysjärjestelmä		
Toiminta uhka- ja väkivaltatilanteessa		
Pelastussuunnitelma, toiminta tulipalossa ja muussa onnettomuudessa		
Ensiapukaappi, ensiapuohjeet, toiminta tapaturmassa ja sairauskohtauksessa		
Oma tehtävä		

Omat tehtävät ja vastualueet, työohjeet		
Oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu		
Oman työn merkitys kokonaisuuteen, sisäinen yhteistyö		
Koneet, laitteet, työvälineet - käyttöohjeet - häiriötilanteet, huolto - mistä löytyy toimitotarvikkeet		
Työasennot ja -liikkeet, kalusteiden säätäminen		
Elpyminen, työn vastaliikkeet		
Epäkohdista ja vioista ilmoittaminen		
Mistä ja/tai keneltä lisätietoa tehtävästä ja tukea työskentelyyn		
Koulutus ja sisäinen tiedottaminen		
Perehdyttämismateriaali ja sen käyttö		
Palauttekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi)		
Koulutusmahdollisuudet		
Ilmoitustaulu, palaverit		
Työehtosopimus, lait, asetukset, ohjeet		
Ammattikirjallisuus ja -lehdet		
Muut asiat (täydennä tarpeen mukaan)		
Harrastus- ja virkistysmahdollisuudet - kuntosali		
Työ- ja toimintakyvyn ylläpito		
Vakuutus- ja eläkeasiat		
Muut henkilöstöpalvelut ja -edut		

Tarkistuslistaa on hieman räätälöity alkuperäisestä, siten että se sopii paremmin toimeksiantajalle. (Alkuperäinen tarkistuslista: Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2006.)