

Riitu Ruokamo

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN TILITOIMISTOSSA

Perehdytysuunnitelma yritykselle X

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN TILITOIMISTOSSA

Perehdytysuunnitelma yritykselle X

Riitu Ruokamo
Opinnäytetyö
Syksy 2021
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, esimiestyön ja henkilöstöosaamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Riitu Ruokamo

Opinnäytetyön nimi: Perehdyttämisen kehittäminen tilitoimistossa – Perehdytys suunnitelma yritykselle X

Työn ohjaaja: Kari-Pekka Heikkinen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: syksy 2021

Sivumäärä: 47 + 3 liitettä

Opinnäytetyön aiheena oli perehdytys suunnitelman laatiminen toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantajayritys on anonyyminä pysyttelevä oululainen tilitoimisto. Suunnitelman tarkoituksena on kehittää yrityksen perehdyttämiskäytänteitä ja sen osana laadittiin myös uudelle työntekijälle annettava perehdytysopas. Perehdytys suunnitelmalle on tulevaisuudessa tarvetta, sillä yrityksen tavoitteena on kasvaa. Kirjallista perehdytys suunnitelmaa ei ole toimeksiantajayrityksessä aiemmin ollut. Kehittämistehtävän tavoitteena oli saada aikaan uusi, toimiva ja suunnitelmallinen perehdytysprosessi, millä on positiivisia vaikutuksia yrityksen arkeen. Idea perehdytys suunnitelman luomiseen heräsi yrityksen työntekijöiden keskuudessa.

Perehdytys suunnitelman laatimisessa käytettiin tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiä, mikä tarkoittaa sitä, että kehittämisprojekti on dokumentoitu huolellisesti, hankitun tiedon luotettavuutta on arvioitu ja erilaiset näkökulmat on otettu huomioon.

Työn tietoperusta pohjautuu perehdytyksestä kirjoitettuun tietoon sekä tilitoimistotyön kuvaamiseen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joissa haastateltiin toimeksiantajayrityksen nykyisiä työntekijöitä ja yrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelussa selvitettiin perehdytyksen nykyistä tilannetta, haastateltavien näkemyksiä onnistuneen perehdytyksen ominaisuuksista sekä toimitusjohtajan osalta perehdytykseen käytettäviä resursseja. Haastattelujen perusteella saatu tieto oli hyvin linjassa perehdytyksestä saatavilla olevan teorian kanssa. Haastattelussa saatiin selville myös yksityiskohtaisia toiveita perehdytyksen sisällöstä juuri toimeksiantajayrityksen osalta.

Valmiissa perehdytys suunnitelmassa on otettu huomioon sekä teorian tiedosta saatavat asiat että haastattelujen pohjalta saatu tieto siitä, miten uuden työntekijän ensimmäisten päivien, viikkojen ja kuukausien olisi hyvä edetä. Perehdytys suunnitelman osana olevan perehdytysoppaan sisältö on suunniteltu teorian ja haastatteluaineiston perusteella sellaiseksi, että se palvelisi uusia työntekijöitä mahdollisimman hyvin.

Kehittämistehtävän jälkeen toimeksiantajayritykselle suositellaan tiimikohtaisten perehdytys suunnitelmien laatimista, joissa keskityttäisiin varsinaiseen työnopastukseen eli siihen, miten tiimille kuuluvat varsinaiset työtehtävät hoidetaan. Tämän kehittämistehtävän tuotteena syntyvät suunnitelma ja opas keskittyvät yrityksen yleisten asioiden, toimintatapojen ja työyhteisön käytänteiden perehdyttämiseen.

Asiasanat: perehdyttämisen, oppiminen, työpaikkakoulutus, perehdytys suunnitelma, tilitoimistotyö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Managerial Work and HR

Author: Riitu Ruokamo

Title of thesis: Developing new employee orientation in an accounting company – New employee orientation plan for company X

Supervisor: Kari-Pekka Heikkinen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2021

Number of pages: 47 + 3 appendices

The aim of this thesis was to create a new employee orientation plan for an accounting company. The purpose of the plan is to develop the practices of new employee orientation. One part of the plan is a guide for a new employee who will receive it in the beginning of their employment. There is a need for a plan as the orientation is playing an important role for the new employee in their commitment and integration to the new employer. The company aims to grow in the following years, and new employees are expected to be joining the team in the future. The idea for this thesis came from a current employee of the company.

The theoretical background of this thesis relies on written information about learning, on-the-job training and new employee orientation as well as principles of accounting and payroll. The data was collected by interviewing the managing director and employees of the company. The employees were asked how they feel about their own orientation and how they think the employee orientation should be developed.

Both the background literature and the material from the interviews have been taken into account when the orientation plan was planned. The plan also includes a separate guide for a new employee. The contents of the guide is designed on the basis of both literature and information from the interviews.

The following step for the company will be to create team-specific orientation plans for accounting, payroll and assistant teams. These plans would focus on the practical work that is done in the teams. The general new employee orientation plan created here focuses on the general issues, policies and practices.

Keywords: learning, on-the-job training, new employee orientation, accounting work

SISÄLLYS

| | | |
|---|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 2 | KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS, TAVOITTEET JA LÄHTÖKOHDAT | 9 |
| | 2.1 Tutkimusongelmat | 10 |
| | 2.2 Tietoperusta | 10 |
| | 2.3 Kehittämistehtävän menetelmät | 11 |
| | 2.4 Toteutustapa | 11 |
| 3 | TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ TILITOIMISTO | 13 |
| | 3.1 Tilitoimistotyö..... | 13 |
| | 3.2 Kirjanpitäjän vastuut ja velvollisuudet..... | 14 |
| 4 | PEREHDYTTÄMINEN | 16 |
| | 4.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö..... | 17 |
| | 4.2 Perehdytysprosessi | 19 |
| | 4.2.1 Ennen perehdytyksen alkamista | 20 |
| | 4.2.2 Perehdytyksen vaiheet..... | 21 |
| | 4.2.3 Perehdytysprosessin seuranta, tavoitteet ja arviointi | 23 |
| | 4.3 Perehdytysmenetelmät..... | 25 |
| | 4.4 Perehdyttäminen oppimistilanteena | 26 |
| | 4.5 Työhön palaavan työntekijän perehdytys | 28 |
| | 4.6 Perehdytysuunnitelman merkitys..... | 28 |
| 5 | PEREHDYTYSSUUNNITELMAN LAATIMINEN | 29 |
| | 5.1 Kehittämisprojektin tuotokset..... | 29 |
| | 5.2 Aineistonkeruumenetelmät | 29 |
| | 5.3 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä | 30 |
| | 5.4 Analyysimenetelmät | 32 |
| | 5.5 Haastatteluaineiston analyysi | 33 |
| 6 | TULOKSET | 34 |
| | 6.1 Perehdytyksen nykytila toimeksiantajayrityksessä | 34 |
| | 6.1.1 Perehdytys työsuhteen alussa | 34 |
| | 6.1.2 Perehdytys pitkän poissaolon jälkeen | 35 |
| | 6.2 Onnistunut perehdytysprosessi toimeksiantajayrityksessä | 36 |
| | 6.2.1 Perehdyttäjän ominaisuudet..... | 36 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6.2.2 | Perehdytyksen kulku | 37 |
| 6.2.3 | Vastuu perehdytyksestä..... | 38 |
| 6.3 | Perehdytysoppaan sisältö | 38 |
| 6.4 | Perehdytykselle asetettavat tavoitteet | 39 |
| 6.4.1 | Perehdytysjakson keskustelut..... | 40 |
| 6.4.2 | Perehtyjän ajatukset onnistuneen perehdytysprosessin jälkeen | 40 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 42 |
| 7.1 | Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä | 42 |
| 7.2 | Laaditun suunnitelman ja -oppaan käyttöönotto | 43 |
| 7.3 | Luotettavuus..... | 44 |
| 7.4 | Jatkotutkimusehdotukset..... | 45 |
| | LÄHTEET | 46 |
| | LIITTEET | 48 |

1 JOHDANTO

Perehdyttämisen kehittäminen on aiheena aina ajankohtainen. Uusia työntekijöitä aloittaa etenkin kasvavissa yrityksissä usein ja perehdytys on uuden työntekijän ensimmäisiä käytännön kokemuksia uudesta työpaikastaan. Koska tutkittu tieto perehdyttämisen merkityksestä ja hyvän perehdytyksen ominaisuuksista lisääntyy jatkuvasti, on perehdytysprosessin säännöllinen tarkastelu ja kehittäminen perusteltua ja tarpeellista.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tarkoituksena on laatia toimeksiantajayritykselle perehdytysuunnitelma, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen perehdytyskäytänteitä. Suunnitelma sisältää kaikki ne toimet, joita uuden tai palaavan työntekijän tai harjoittelijan perehdytykseen kuuluu. Suunnitelman osana tullaan laatimaan myös perehdytysopas, jolla tässä työssä tarkoitetaan kirjallisessa muodossa perehdytyksen alussa uudelle työntekijälle annettavaa opasta, joka sisältää kaiken tarpeellisen tiedon organisaation käytänteistä ja toiminnasta. Oppaassa tullaan keskittymään perehdytyksen sisältöön ja yrityksen arkeen liittyvien käytänteiden kuvaamiseen, oppaan ulkopuolelle tullaan jättämään varsinaisiin työtehtävien suorittamiseen liittyvä ohjeistus ja varsinainen työnopastus. Tavoitteena on tehdä oppaasta kattava, mutta helppolukuinen ja helposti lähestyttävä. Oppaan tarkoituksena on toimia uudelle työntekijälle tai harjoittelijalle käsikirjana, johon voi perehdytyksen aikana ja myös myöhemmin työuralla palata. Kehittämiprojektiin kuuluu myös perehdytysuunnitelman ja -oppaan esittely toimeksiantajayritykselle niin, että ne voidaan ottaa käyttöön.

Toimeksiantajayritys on oululainen yksityinen tilitoimistoyritys, jolla on noin kymmenen työntekijää. Yrityksen asiakkaina on noin 200 suomalaista yritystä. Yrityksen palvelutarjontaan kuuluvat kirjanpidon, palkanlaskennan, taloushallinnon assistentin ja talouspäällikön palvelut. Palvelutarjonta on perinteistä tilitoimistoa laajempaa tarjoten asiakasyrityksille konsultointia ja opastusta yritystoiminnan eri aiheisiin ja vaiheisiin liittyen. Yrityksen käytössä on moderni kirjanpidon ohjelmisto, joka tarjoaa asiakasyritysten päättäjille reaaliaikaisesti ja selkeästi tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Yrityksessä toimivat assistentti-, kirjanpito- ja palkanlaskentatiimit, asiakkuuspäällikkö sekä toimitusjohtaja.

Toimeksiantajayritys kasvattaa toimintaansa jatkuvasti, minkä seurauksena myös uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdytys on ajankohtaista jopa vuosittain. Yrityksessä on säännöllisesti harjoittelijoita eri oppilaitoksista ja myös heidän perehdyttämisen talon tavoille on harjoittelun onnistumisen ja harjoittelijalle jäävän mielikuvan kannalta tärkeää.

Tällä hetkellä yrityksen perehdytysprosessia ei ole tarkkaan suunniteltu tai esitetty kirjallisesti. Käytössä on ollut muistilistatyyppinen esitys siitä, mitä asioita uuden työntekijän kanssa olisi hyvä käydä läpi. Perehdytys on toteutettu sillä periaatteella, että uuden työntekijän on hyvä päästä tutustumaan työtehtäviin ja tekemään itse mahdollisimman pian. Tästä toimintatavasta on seurannut muun muassa se, että tietyt toimiston arkeen liittyvät asiat ovat saattaneet jäädä jopa kokonaan käsittelemättä. Perehdytysuunnitelman laatimisella ja aktiivisella käyttöönotolla pyritään varmistamaan se, että kaikki työ- tai harjoittelusuhteen aloittamisessa olennaiset asiat tulevat varmasti käsitellyiksi. Perehdytyksen sisältö on suunnitelman puuttumisen vuoksi riippunut tähän saakka pitkälti perehdyttäjistä, sillä yhdessä sovittuja toimintatapoja ei ole ollut. Lisää perehdytyksen nykytilasta yrityksessä luvussa 6.1. Idea kehittämistehtävän aiheesta on tullut toimeksiantajayrityksen henkilökunnalta.

Kehittämistehtävä on merkityksellinen, sillä yrityksellä ei ole aiemmin ollut kirjallista perehdytysohjelmaa, -suunnitelmaa tai -opasta. Yrityksessä on aloittanut viime vuosina useampia uusia työntekijöitä, joiden kesken perehdytyksen sisältö on vaihdellut. Suunnitelman laatimisessa tullaan käyttämään yrityksen työntekijöiden ja yrittäjän haastatteluista saatua tietoa. Aineistonkeruumenetelmänä kehittämistehtävän laatimisessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS, TAVOITTEET JA LÄHTÖKOHDAT

Kehittämistyö on nykypäivän työelämässä jatkuvaa ja kehittämisprojekteilla voidaan vastata esimerkiksi uusien toimintatapojen ja -menetelmien tarpeeseen, kuten myös tässä tapauksessa. Kehittämistyöstä tutkimuksellista tekee se, että työ etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Tutkimustiedon perusteella tehdyt valinnat ovat myös perusteltuja ja luotettavia. Kehittämistyön tutkimuksellisuus edellyttää huolellista dokumentaatiota, hankitun tiedon luotettavuuden arviointia ja erilaisten näkökulmien huomioonottamista. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2018, 11, 18-48.) Tutkimuksellinen kehittäminen tämän opinnäytetyön yhteydessä on luonteva valinta, sillä siinä käytännön tieto yhdistyy tutkittuun tietoon.

Kehittämistehtävän idea heräsi toimeksiantajayrityksen työntekijöiden keskuudessa ja ensimmäinen vaihe projektin alkaessa onkin kehittämiskohteen tunnistaminen (Moilanen ym. 2018, 23). Perehdyttämisen kehittäminen liittyy sekä taloushallinto- että henkilöstöosaamiseen, minkä vuoksi se on esimiestyön ja henkilöstöosaamisen tradenomiopiskelijalle looginen ja mielenkiintoinen opinnäytetyöaihe. Jokaisella uudessa työpaikassa aloittaneella on omat kokemuksensa onnistuneista tai epäonnistuneista perehdytysprosesseista. Kehittämistehtävän tavoitteena on saada aikaan muutos, joka on uusi, toimiva ja suunnitelmallinen perehdytysprosessi, minkä avulla saadaan luotua positiivisia vaikutuksia yrityksen arkeen (Moilanen ym. 2018, 23).

Työn tavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksen perehdytyskäytänteitä niin, että yrityksen uudet työntekijät saavat jatkossa mahdollisimman samansisältöisen ja kattavan perehdytyksen uudessa työtehtävässä aloittaessaan. Tavoitteena on, että suunnitelmallisen perehdytyksen myötä työntekijät kokisivat kuuluvansa joukkoon, sitoutuisivat työhönsä ja tulisivat työyhteisön tuottaviksi ja osallistuviksi jäseniksi mahdollisimman pian. Kehittämistehtävään liittyvänä tuotoksena syntyvä perehdytysuunnitelma sisältää ohjeet, minkä avulla uuden työntekijän perehdytys suunnitellaan ja toteutetaan. Suunnitelman osana oleva perehdytysopas on työkalu niin olemassa olevalle henkilökunnalle kuin uusille harjoittelijoille ja työntekijöille tarjoamalla tarkistuslistan perehdytyksen eri vaiheisiin ja niiden sisältöön. Tavoitteena on, että suunnitelma otettaisiin toimeksiantajayrityksessä käyttöön ja että sitä päivitetäisiin jatkossa aktiivisesti.

Ennen suunnitelman laatimista on selvítettävä, minkälaisen suunnitelman toimeksiantajayrityksen edustajat haluavat käyttöönsä saada ja mitä asioita perehdytysoppaaseen olisi heidän mielestään

hyvä sisällyttää. Suunnitelman suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös tämänhetkisen perehdytyksen arviointi ja analyysi siitä, minkälaista perehdytystä yrityksessä halutaan antaa. Jatkossa suunnitelmaa ja opasta tulee päivittää niin, että sitä voidaan käyttää jopa vuosia tästä eteenpäin. Tämän vuoksi on tärkeää, että erityisesti opas on sellaisessa muodossa, jota työntekijöiden ja perehdyttäjien on helppo kertyneiden kokemusten pohjalta päivittää.

2.1 Tutkimusongelmat

Kehittämistehtävän onnistumisen kannalta on tärkeää tietää, mihin kehittämistyöllä konkreettisesti pyritään. Pelkkä tavoite ilman tutkimuskysymysten määrittämistä jättää kehittämistyön ilman tukea varsinaisille käytännön toimille. (Moilanen ym. 2018, 32-33.) Tutkimusongelmat on laadittu kehittämistehtävän suunnitelmavaiheessa ja ne ovat laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti muotoutuneet lopulliseen muotoonsa vasta tietoperustan rakentuessa. Tälle kehittämistehtävälle on määritelty pääongelma ja kolme alaongelmaa. Kyseessä on kuvaileva tutkimus, joten pääongelman kysymys on *miten tai minkälainen*. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 25-129.)

Opinnäytetyön pääongelma on: ”Minkälainen on onnistunut perehdytysprosessi toimeksiantajayrityksessä?”. Alaongelmia ovat:

1. Mistä asioista hyvä perehdytys koostuu?
2. Mitä asioita perehtyjälle annettavassa perehdytysoppaassa olisi hyvä olla?
3. Minkälaisia tavoitteita perehdytykselle voidaan asettaa ja miten niitä voidaan seurata?

2.2 Tietoperusta

Työn teoreettinen viitekehys tulee rakentumaan tilitoimistotyöhön (luku 3.1) ja perehdyttämiseen (luku 4) liittyvän teoretiedon ympärille. Tietoa haetaan niin kirjallisista kuin verkkolähteistäkin. Tietoperustaan kuuluvat olennaisena osana myös erilaiset perehdyttämisestä ja tilitoimiston velvollisuuksista säättävät lait ja asetukset (luku 4.1). Tavoitteena on, että käytettävät lähteet olisivat lakeja lukuun ottamatta mahdollisimman tuoreita ja ajankohtaisia. Yleisesti nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että lähteiden olisi hyvä olla alle 10 vuotta vanhoja (Sarajärvi & Tuomi 2018, 183). Perehdyttäminen on aihe, johon liittyvä tieto päivittyy ja täydentyy jatkuvasti. Tämän vuoksi halutaan, että tietoperustassa käytettävä teoretieto on mahdollisimman ajankohtaista ja relevanttia.

2.3 Kehittämistehtävän menetelmät

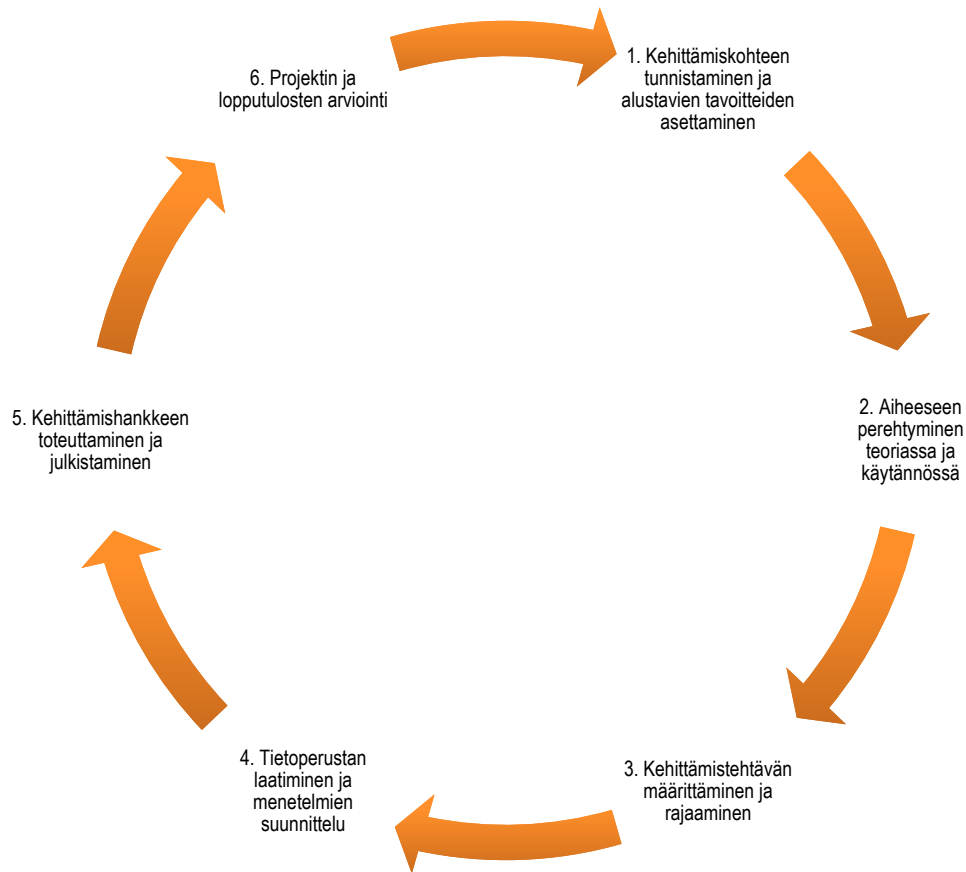
Kehittämistehtävä on tutkimusmenetelmiltään laadullinen. Laadulliset menetelmät soveltuvat hyvin tilanteeseen, jossa ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys ja hyvä kuvaus. Erilaisten prosessien kokonasivaltainen ymmärtäminen vaatii laadullisten menetelmien keinoja selvittää ja kuvata erilaisia ilmiöitä. (Kananen 2015, 70-71.) Laadullisten menetelmien tavoitteena on opinnäytetyössä kuvata sekä toimeksiantajayrityksen käytössä olleita ja olevia perehdytyskäytänteitä että selvittää nykyisten työntekijöiden ajatuksia hyvistä perehdytyskäytännöistä. Työssä on tarkoituksena myös kuvata perehdytyksen nykytilaa ja sitä, mitä haastateltavat pitäisivät perehdytyksen ihannetilana.

Kehittämistehtävän lähestymistapa perehdytysoppaan laatimisen osalta on konstruktivinen, joka tarkoittaa sitä, että tarkoituksena on luoda uusi konkreettinen tuotos (eli konstruktio), esimerkiksi opas tai suunnitelma. Tällöin kehittäminen suuntautuu konkreettiseen kohteeseen. Tämänkaltaiselle kehittämistyölle ominaista on tiivis yhteys käytännön ja teorian välillä. (Moilanen ym. 2018, 36-37.)

2.4 Toteutustapa

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistehtävänä ja sen tuotoksena syntyy perehdytysuunnitelma. Kehittäminen tapahtuu konstruktivisen tutkimuksen keinoin ja työn eri vaiheissa pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun. Lähestymistavalle tyypillisesti valmista perehdytysopasta arvioidaan sen tuottaman käytännön hyödyn perusteella. Oppaan laatimisessa tullaan tukeutumaan haastatteluista saatavan materiaalin lisäksi ajankohtaiseen perehdyttämisestä saatavilla olevaan teorian tietoon. (Moilanen ym. 2018, 65.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheita ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden asettaminen, aiheeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä, kehittämistehtävän määrittäminen ja rajaaminen, tietoperustan laatiminen ja menetelmien suunnittelu, kehittämissuunnitelman toteuttaminen ja julkistaminen sekä tehdyn työn ja lopputulosten arviointi. Usein viimeisen vaiheen aikoihin tiedossa on jo seuraava kehittämistehtävä, jota lähdetään toteuttamaan edellisen valmistuttua. (Moilanen ym. 2018, 24.) Vaiheet on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1 Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet (Moilanen ym. 2018, 24).

Kehittämistehtävän myötä laaditut ratkaisut tai ratkaisuvaihtoehdot on syytä testata, yhdistää teorian tietoon ja käydä läpi sen varalta, että niitä voitaisiin käyttää muuallakin. (Moilanen ym. 2018, 67.) Tämän kehittämistehtävän ratkaisuna eli tuotoksena toimeksiantajaorganisaatio tulee saamaan perehdytys suunnitelman, joka perustuu tutkittuun tietoon sekä haastatteluista saatuun aineistoon. Kehittämistehtävän aloitusvaiheessa ei ollut tiedossa, olisiko toimeksiantajayrityksessä aloittamassa uusia työntekijöitä, minkä vuoksi valmiille suunnitelmalle ei suunniteltu varsinaista testausta. Työn edetessä kuitenkin tilanne muuttui niin, että aivan opinnäytetyöprojektin loppupuolella yrityksessä aloitti uusi työntekijä. Uusi perehdytys suunnitelma ja -opas otettiin käyttöön tämän perehdyttämiseksi. Koska projekti päättyi vain muutamia päiviä uuden työntekijän aloittamisen jälkeen, ei syvällisiä käytännön kokemuksia ehditty keräämään. Kehittämistehtävän tuotosten käyttöönotto sujui kuitenkin hyvin ja spontaanisti saatu suullinen palaute oli positiivista.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ TILITOIMISTO

Tilitoimistot ovat yrityksiä, jotka tarjoavat taloushallinnon palveluja asiakkailleen. Tilitoimiston palveluihin voi kuulua mm. tilinpäätöksen ja juoksevan kirjanpidon tekeminen, palkanlaskenta (sisälteen viranomaisilmoitukset), ulkoisen laskennan palvelut (kuten maksatus sekä myynti- ja ostolaskujen käsittely) ja sisäisen laskennan palvelut (esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelun tukeminen). (Taloushallintoliitto 2018a.)

Tilinpäätöksen laatimiseen ja juoksevan kirjanpidon tekemiseen liittyy myös yrittäjälle tarpeellisten raporttien laatiminen kirjanpidon pohjalta. Myös lakisääteisten viranomaisraporttien laatiminen on osa tilitoimistojen palvelutarjontaa. Palkanlaskennan osalta tilitoimiston perustehtäviin kuuluu palkkojen ja työnantajasuoritusten laskeminen, palkkalaskelmien toimittaminen työntekijöille ja viranomaisilmoitusten tekeminen. Myös muun muassa Kela-hakemusten täyttäminen, Tilastokeskuksen kyselyihin vastaaminen, ammattiliittojen jäsenmaksuilitysten hoitaminen ja ulosottosuoritusten periminen ja tilittäminen voivat kuulua palkanlaskijoiden työtehtäviin, mikäli näin on yrityksen kanssa sovittu. Palvelua voidaan laajentaa myös muihin henkilöstöhallinnon tehtäviin, kuten koulutusrekisterin ylläpitämiseen tai muuhun vastaavaan. Ulkoisen laskennan palveluihin kuuluu maksatus sekä myynti- ja ostolaskujen käsittely. Sisäisen laskennan palveluja ovat liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen tarvittavien raporttien ja laskelmien laatiminen. (Taloushallintoliitto 2018a.)

3.1 Tilitoimistotyö

Tilitoimistoissa työskentelee mm. taloushallinnon assistentteja, palkanlaskijoita, kirjanpitäjiä, controllereita, yritysneuvoja, erityisasiantuntijoita ja talouspääliköitä. Assistentin työtehtäviin voi kuulua mm. kirjanpidon avustavia tehtäviä. Kirjanpitäjät vastaavat asiakasyritysten kirjanpidosta, opastavat asiakkaita sekä antavat neuvontaa yrityksen talousasioihin liittyen. Controller on sisäisen laskennan ja liiketoimintatiedon asiantuntija, joka jalostaa ja tuottaa tietoa yrityksen johtamisen ja päätöksenteon tueksi. (Hirsimäki & Sihvonen 2018.) Tilitoimistotyö on perusmuodossaan sarja säännöllisin väliajoin toistuvia tehtäviä. Niin kirjanpidossa kuin palkanlaskennassakin tietyt toimenpiteet toistuvat päivittäin, viikoittain, kuukausittain, vuosineljänneksittäin ja vuosittain.

Kirjanpito tuottaa tietoa yrityksen taloudesta niin yritykselle itselleen kuin myös ulkoisille sidosryhmille. Kirjanpito tarkoittaa liiketapahtumien sisältöä kuvaavien tositteiden kirjaamista yrityksen kirjanpitoon. Näiden kirjausten perusteella laaditaan tilinpäätös, jonka keskeisiä osia ovat tuloslaskelma ja tase. Tilinpäätös toimii myös tuloveroilmoituksen pohjana ja kuukausittainen kirjanpito arvonlisäveroilmoituksen pohjana. (Talouhallintoliitto 2018b.)

Palkanlaskentaan kuuluu palkkojen laskeminen annetun palkkamateriaalin pohjalta, työnantajasuoritusten hoitaminen, viranomaisilmoitusten laatiminen, raporttien toimittaminen sidosryhmille (kuten verohallinto, vakuutusyhtiöt) sekä palkkatodistusten ja muiden selvitysten laatiminen. Palkanlaskenta vastaa myös siitä, että palkansaajien tulorekisteri-ilmoitukset ovat oikein ja että kaikki lain ja työehtosopimusten määräämät lisät ja muut palkan osat tulevat maksetuiksi. Yrittäjän ulkoistaessa palkkahallinto tilitoimistolle, on tärkeää määritellä palvelun sisältö ja toimintatavat, sillä palkanlaskennan käytännön toteutuksessa eri yritysten välillä voi olla suuriakin eroja. Tilitoimistojen välillä on eroja siinä, onko yritykseen nimetty erilliset palkanlaskijat vai kuuluuko palkanlaskenta kirjanpitäjien työtehtäviin. Vaikka palkanlaskijat olisi nimetty tilitoimistossa erikseen, tulee heidän tehdä tiivistä yhteistyötä kirjanpitäjien kanssa, sillä henkilöstökulut ovat yritykselle yleensä suuri kulu, jopa 50 % liikevaihdosta. Palkanlaskijan on myös oltava selvillä kirjanpidon tarvitsemista raporteista, jotta palkkakirjaukset tulevat kirjanpitoon oikein. (Ikkala 2006.)

3.2 Kirjanpitäjän vastuut ja velvollisuudet

Jokaisella liiketoimintaa harjoittavalla on kirjanpitolain säätämä kirjanpitovelvollisuus, jota harva kuitenkaan täyttää omatoimisesti (Kirjanpitolaki 1336/1997). Myös rikoslaissa säädetään kirjanpitovelvollisen oikeushenkilön kirjanpidosta (muun muassa liiketapahtumien kirjaamisesta, tilinpäätöksen laatimisen velvollisuudesta ja kirjanpitoaineiston säilyttämisestä) (Rikoslaki 39/1889 30:9a §).

Kirjanpito voidaan ulkoistaa ja ostaa palveluna sitä tarjoavalta yritykseltä, mutta tämä ei poista vastuuta liiketoimintaa harjoittavalta taholta. Vaikka vastuu kirjanpidosta säilyykin liiketoiminnan harjoittajalla, myös kirjanpitäjä kantaa oman osansa kirjanpitovelvollisuudesta. Hänen velvollisuutensa on tuntea keskeinen lainsäädäntö ja noudattaa hyvää kirjanpitolapaa. Hyvä kirjanpitolapaa pitää sisällään eriasteisia säännöksiä ja ohjeistuksia, kuten tilinpäätösstandardeja, kirjanpitolain,

kirjanpitoasetuksen, yleisohjeita, lausuntoja ja erityislainsäädännön. Työtä ohjaavat myös Kirjanpitolautakunnan lausunnot ja ohjeet. Hyvä kirjanpito tapa on jatkuvasti päivittyvä toimintamalli, joten kirjanpitäjän on tärkeää pysyä ajan tasalla muuttuvasta lainsäädännöstä ja päivittyvistä ohjeista. Kirjanpitäjän velvollisuudeksi voidaan katsoa myös se, että mikäli liiketoiminnan harjoittaja on itse säädöksiä ja lain noudattamisen suhteen passiivinen, on kirjanpitäjän tehtävä puuttua asiaan. (Anunti 2020.)

Kirjanpitäjän vastuu tekemästään kirjanpidosta on sekä rikosoikeudellinen että taloudellinen ja hän vastaa sekä tekemistään kirjauksista että antamistaan neuvoista ja ohjeista. Näin ollen myös tahaton huolimattomuus tai asiakkaalle annettu virheellinen neuvo voi johtaa siihen, että kirjanpitäjä joutuu tekemästään työstä rikosoikeudelliseen vastuuseen. Kirjanpitorikkomusten ja -rikosten sanktioita voivat olla joko sakko- tai vankeusrangaistus. Mikäli kirjanpitäjä työskentelee jossain tilitoimistossa, on vastuu tämän tekemästä työstä myös tilitoimistoyrittäjällä. Tämä ei kuitenkaan poista kirjanpitäjän henkilökohtaista vastuuta. (Anunti 2020.)

Vastuu yrityksen taloushallinnosta ja kirjanpidosta on usein jaettu tilitoimiston ja asiakasyrityksen kesken. Asiakas saattaa itse vastata kirjanpidon tietyistä osa-alueista kirjanpitäjän hoitaessa hänelle sovittuja tehtäviään. Myöskään se, että osa käytännön toimista voi olla liiketoiminnan harjoittajalla, ei poista kirjanpitäjän velvollisuutta puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin, epäselvyyksiin ja virheisiin. Esimerkkejä kirjanpidon epäselvyyksistä ovat esimerkiksi yrittäjän yrityksen tililtä tekemät käteisnostot ilman luotettavaa selvitystä varojen käytöstä tai toisiinsa epäsuhdassa maksettava palkka ja kilometrikorvaukset. Kirjanpitäjän on näissä tilanteissa oman selustansa varmistamiseksi hyvä olla tekemättä omia johtopäätöksiä ja selvittää tilanne asiakasyrityksen kanssa. Mikäli asiakasyritys ei anna luotettavaa selvitystä toiminnastaan, on rikosoikeudellisen riskinhallinnan kannalta turvallisin vaihtoehto purkaa tai irtisanoa toimeksiantosopimus. Liiketoiminnan harjoittaja ei voi ottaa vastuuta kirjanpitäjän tekemistä kirjauksista, vaan kirjanpitäjä kantaa vastuun aina itse. (Ojala 2019.)

4 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joiden tarkoitus on saada työntekijä mahdollisimman pian ja sujuvasti osaksi työyhteisöä ja organisaatiota, tutustumaan sidosryhmiin ja oppimaan työtehtäviänsä. Perehdyttämistä tarvitaan yritykseen uutena saapuvan työntekijän aloittaessa sekä yrityksen palveluksessa olevan työntekijän vaihtaessa työtehtäviä tai palatessa työhön pidemmän poissaolon jälkeen. Perehdyttämiseen käytetyn ajan suhteen tasapainoillaan kahden näkökulman välillä. Toisaalta kattava perehdyttäminen vie aikaa, toisaalta perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin sitä nopeammin, mitä nopeammin uusi työntekijä pääsee tekemään työtehtäviään itsenäisesti. (Joki 2018, 111.) Tässä raportissa uuden työn aloittavasta henkilöstä käytetään nimitystä perehtyjä sen sijaan, että puhuttaisiin perehdytettävästä, joka tuo esille perehtyjän oman vas- tuun uuden oppimisessa (Kupias & Peltola 2019, 214).

Perehdyttämisen lisäksi uusi työntekijä tarvitsee työnopastusta, joka sisältää mm. työkokonaisuuteen liittyvien asioiden opettamisen, työn vaiheiden ja osien oppimisen sekä tarvittavien tietojen ja taitojen varmistamisen. Työnopastusta tarvitaan aina silloin, kun työntekijä siirtyy tekemään uutta työtä, kun työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat tai kun tilanne poikkeaa jotenkin muuten tavanomaisesta. Myös työvälineiden päivittyminen, annetussa opastuksessa havaitut puutteet ja toiminnassa havaitut virheet ovat syy antaa työnopastusta myös jo aiemmin samaa työtä tehneelle työntekijälle. Turvallisuusohjeiden laiminlyöminen, työtapaturman tapahtuminen tai ammattitaudin havaitseminen velvoittavat työnantajaa antamaan työnopastusta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytyksessä on kyse ennen kaikkea oppimisesta ja kehittämisestä. Prosessin onnistumisen kannalta ei ole hyödyllistä keskittyä vain lyhyen tähtäimen tuloksiin, vaan on hyvä suunnata katseet kauemmaksi. Onnistuneen perehdytyksen myötä organisaatio voi saada tyytyväisen ja sitoutuneen työntekijän. (Eklund 2018, 41.)

Perehdyttäminen on tärkeä osa uuden työntekijän työsuhteen alkuvaiheita. Perehdyttämisen myötä työtehtävät sekä se, miten ne odotetaan hoidettavan, tulevat tutuiksi. Kun työskentelytavat ja tavoitteet ovat tiedossa alusta alkaen, virheiden määrä vähenee ja niiden korjaamiseen ei mene aikaa. Perehdyttäminen tuo uudelle työntekijälle myös turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tunne näkyy niin henkisesti siinä, että työntekijä tietää saavansa työtehtäviin asianmukaisen opastuksen kuin konkreettisesti siinäkin, että turvallisuusriskit tulevat uuden työntekijän tietoon. Hyvin hoidettu

perehdytys sitouttaa uuden työntekijän yritykseen ja työyhteisöön ja luo positiivista ilmapiiriä. (Joki 2018, 111.)

Uuden työntekijän tuleminen yritykseen on yritykselle aina myös mahdollisuus saada tuoreita ajatuksia ja havaintoja yrityksen toimintakulttuurista. Etenkin sellaisen uuden työntekijän, jolla on jo työkokemusta joko samalta tai joltain muulta alalta, havaintojen kuulemiseen kannattaa varata aikaa. Tällainen työntekijä voi tehdä havaintoja asioista, joille työyhteisön muut jäsenet ovat sokeutuneet. (Joki 2018, 113.) Jotta uuden työntekijän tuoreet ideat ja näkemykset saataisiin käyttöön mahdollisimman tehokkaasti, on varmistettava se, että hänen äänensä tulee kuulluksi heti perehdytyksen alusta alkaen. Perinteisesti perehdytys nähdään yksisuuntaisena prosessina, jossa organisaatio siirtää uudelle työntekijälle tähän kohdistetut tavoitteet, odotukset ja ohjeistukset. Perehdytys voidaan nähdä myös kaksisuuntaisena prosessina, jossa organisaatio perehdyttää uutta työntekijää ja uusi työntekijä puolestaan organisaatiota. Uuden työntekijän myötä organisaation tehtävänä on tutustua työntekijään, tämän osaamiseen sekä ottaa vastaan avoimesti palautetta ja kehitysideoita. (Eklund 2018, 38-39.)

Sen lisäksi, että perehdytys on edellytys uuden työntekijän työn menestyksekkäälle tekemiselle, on perehdytys myös ennakoivaa työsuojelua (Työsuojeluhallinto 2021). Niin onnistunut kuin epäonnistunutkin perehdyttäminen vaikuttaa väistämättä myös yrityksen imagoon (Joki 2018, 114). Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen viestii kiinnostuksesta uutta työntekijää, tämän osaamista ja työpanosta kohtaan. Uuden työntekijän sujuva sopeutuminen työyhteisöön ja työtehtävien oppiminen palvelee koko liiketoiminnan menestymistä. (Joki 2018, 122.)

4.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työntekoa ja sen oppimista käsitteleviä lakeja on useita ja näissä korostuu erityisesti työnantajan vastuu perehdyttää työntekijä työhönsä. Perehdyttämiseen liittyviä lakeja ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Perehdyttämiseen ja työntekijöiden kouluttamiseen liittyvä lainsäädäntö on työnantajia velvoittavaa lainsäädäntöä, eli niihin liittyviä työntekijän oikeuksia ei voida työehtosopimuksilla tai työsopimuksilla heikentää. Työlainsäädännön tavoite on lähtökohtaisesti suojata työntekijää. Tuoreemmissa laeissa korostuu myös työnantajan neuvotteluvollisuus työntekijöidensä kanssa. Tavoitteena on lisätä

vuoropuhelua työntekijän ja -antajan välillä. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.) Mikäli työpaikalla työskentelee yrityksen ulkopuolisia työntekijöitä, kuten vuokratyöntekijöitä, on työnantajan vastuulla sopia perehdytyksen toteuttamisesta (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

Työsopimuslaki määrää työnantajan yleisveloitteesta, jonka mukaan on työnantajan vastuulla, että ”työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä” (Työsopimuslaki 55/2001, 2:1 §). Tätä täydentää myös kohta ”työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuralaan etenemiseksi” (Työsopimuslaki 55/2001, 2:1 §). Työnantajan on siis huolehdittava kaikkien, niin uusien kuin jo työssä olevien, työntekijöiden osaamisen kehittamisestä ja ylläpitämisestä (Kupias & Peltola 2009, 21).

Työturvallisuuslaissa säädetyn työnantajan yleisen huolehtimisveloitteen mukaisesti ”työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä” (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2:8 §). Lain mukaan työnantajan vastuulla on selvittää ja tunnistaa mahdolliset työssä vastaan tulevat haitta- ja vaaratekijät sekä suunnitella se, millä keinoilla työntekijöitä voidaan näiltä tekijöiltä suojella (Työturvallisuuslaki 728/2002, 2:10 §). Nämä riskitekijät ja niiltä suojautuminen on tärkeää ottaa osaksi perehdytystä (Kupias & Peltola 2009, 25).

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta velvoittaa työnantajan neuvottelemaan työntekijöiden kanssa heitä koskevista asioista. Perehdyttäminen kuuluu lain mukaan työsuojeluyhteistoiminnan piiriin ja perehdyttämiseen liittyvistä asioista on keskusteltava työpaikalla yhdessä joko henkilökunnan tai työsuojelutoimikunnassa, mikäli kyseessä on työnantaja, jolla on yli 20 työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.) Lain mukaan ”työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa käsitellään sen lisäksi, mitä muualla säädetään, työn ja työpaikan olosuhteet huomioon ottaen muun ohella - - työsuojeluviranomaisen valvontaan kuuluvassa laissa tarkoitetun työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt” (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006, 5:25.5 §).

Nuorten työntekijöiden oikeuksista riittävään perehdytykseen säädetään laissa nuorista työntekijöistä. Lain mukaan ”työnantajan on huolehdittava, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä sekä työolojen, ikänsä ja mui-

den ominaisuuksiensa edellyttämää henkilökohtaista opastusta työssä niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille” (Laki nuorista työntekijöistä 998/1993, 3:10 §). Lakia sovelletaan alle 18-vuotiaisiin työntekijöihin (Laki nuorista työntekijöistä 998/1993, 1:1 §).

4.2 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessin suunnittelu ja perehdytysohjelman laatiminen vaatii aluksi perusteellista paneutumista asiaan ja ajan kanssa suunnitelmasta tulee yhteinen toimintatapa. Perehdyttämisessä voivat olla mukana useat eri tahot, kuten henkilöstöasiantuntija, yksikön esimies sekä muut henkilöt, jotka sopivat eri tilanteisiin parhaiten. Myös perehdyttäjät täytyy valmentaa rooliinsa, jotta perehdytys on tehokasta ja tavoitteiden täyttymistä palvelevaa. Vastuu perehdytyksen etenemisestä on kuitenkin aina yrityksestä riippuen joko henkilöstöasiantuntijalla tai esihenkilöllä. (Joki 2018, 114.) Kansainvälisessä tutkimuksessa on havaittu, että ideaalitalanteessa suuressa yrityksessä perehdytyksen suunnittelusta vastaisivat yrityksen henkilöstöosasto yhdessä lähiesimiesten kanssa, jolloin perehdytyksessä tulisi huomioida kaikki näkökulmat (Srimannarayana 2016, 631). On siis hyvä suunnitella tarkasti se, ketkä kaikki perehdytysprosessissa tulevat olemaan mukana.

Perehdytys onnistuu parhaiten silloin, kun prosessi on hyvin suunniteltu, organisoitu ja toteutettu. Isossa organisaatiossa perehdyttäminen on hyvä jakaa useammalle perehdyttäjälle, pienemmässä organisaatiossa hyvä perehdytyskansio ja perehtyjän tukeminen kantavat pitkälle. (Kupias & Peltola 2019, 214-215.) Suunnittelun lähtökohtana voidaan käyttää myös työyhteisölle osoitettua kysymystä siitä, mitä nykyinen työyhteisö odottaa uuden työntekijän onnistuneelta perehdyttämiseltä (Eklund 2018, 14). Perehdytys suunnitelman laatimiseen kannattaa ottaa mukaan myös perehtyjä itse, joissain tapauksissa hän voi laatia suunnitelman jopa kokonaan itsenäisesti (Eklund 2018, 174; Kupias & Peltola 2019, 215). Aina kirjallinen suunnitelma ei ole välttämätön, mutta etenkin suuremmissa organisaatioissa se on tarpeen (Eklund 2018, 173).

Perehdytykseen käytettävä aika riippuu siitä, miten pitkistä työsuhteesta ja miten vaativista tehtävistä on kyse. Perehdytysprosessi suunnitellaan aina tilanteen mukaan eikä esimerkiksi kesätyöntekijän perehdytykseen voida useinkaan käyttää niin paljon aikaa, kuin toistaiseksi voimassa olevan työsuhteen alussa käytetään. Perehdytyksen laajuuteen vaikuttaa työntekijän tuleva rooli, osaaminen, työkokemus ja ikä. Pidemmän työkokemuksen omaava työntekijä on usein oma-aloit-

teisempi, vaikka ala olisikin täysin uusi, kuin nuori työntekijä. Tämä tulee ottaa huomioon perehdytysprosessia suunnitellessa, sillä nuori (tai kokematon) työntekijä voi tarvita ohjausta ja perehdytystä työelämän perusasioissa, jotka ovat kokeneemmalle kollegalle itsestäänselvyksiä. (Joki 2018, 112-113.)

Perehdyttäminen voi olla lähestymistavaltaan joko sopeuttavaa tai kehittävää. Sopeuttavassa perehdytyksessä uusi työntekijä pyritään sopeuttamaan olemassa olevaan työyhteisöön, toimintatapoihin ja käytänteisiin. Kehittävässä perehdytyksessä organisaatio ja työyhteisö ovat valmiita vuorovaikutukseen ja muuttamaan toimintatapojaan niiden ideoiden pohjalta, mitä uusi työntekijä yhteisöön tuo. Usein perehdyttäminen on näitä molempia yhtä aikaa, kun ideoita ja palautetta jaetaan puolin ja toisin. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että perehdytyksen ainoana tarkoituksena ei ole pakottaa uutta työntekijää olemassa olevan organisaation tapoihin. (Kupias & Peltola 2009, 29-30.)

4.2.1 Ennen perehdytyksen alkamista

Ennen perehdytyksen alkamista on tärkeää pohtia, kuka perehdytystä tekee, mitä perehdytetään, milloin perehdytys tapahtuu, miten perehdyttäminen toteutetaan ja kenelle perehdytystä annetaan (Eklund 2018, 76). On myös hyvä määritellä perehdytykselle jokin tavoite, joka voi liittyä esimerkiksi siihen, mitä uusi työntekijä ajattelee työnantajayrityksestään perehdytyksen jälkeen (Eklund 2018, 74).

Perehdyttäjän tehtävään on hyvä valita motivoituneita, innostuneita ja ammattitaitoisia työntekijöitä (Joki 2018, 115). Perehdyttäjän on hyvä olla myös sitoutunut työtehtäväänsä, tarjota tukea perehtyjälle uudessa tilanteessa, hallita hyvät vuorovaikutustaidot, pyrkiä edistämään luottamuksellisen suhteen muodostumista perehtyjään ja jakaa organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa (Eklund 2018, 141-157).

Organisaatiossa on hyvä pohtia etukäteen perehdyttäjien roolia. Perehdytystä tekevät työntekijät voi koota yhteen keskustelemaan mm. siitä, mikä perehdyttäjien rooli on, mitä hyvä perehdyttäminen tarkoittaa juuri meidän organisaatiossamme, minkälainen perehdytysprosessimme on luonteeltaan ja missä asioissa perehdytyksessä voidaan joustaa. (Eklund 2018, 192.)

Vaikka perehdytyksen käytännön toimet olisivatkin tiettyjen nimettyjen perehdyttäjien vastuulla, on hyvä tiedostaa, että etenkin pienessä organisaatiossa perehdytykseen osallistuu koko työyhteisö. Näin kaikki työntekijät pääsevät heti alussa tutustumaan uuteen tulokkaaseen siitä huolimatta, onko heillä aktiivista roolia itse työtehtävien perehdytyksessä. (Kupias & Peltola 2009, 81-82.)

4.2.2 Perehdytyksen vaiheet

Valmistautuminen perehdytykseen alkaa jo ennen uuden työntekijän rekrytointia, kun määritellään se, minkälaista työntekijää yritykseen lähdetään etsimään, mitä osaamista tältä edellytetään ja mitkä ovat hänen työtehtävänsä. Toisinaan työtehtävä on tarkasti tiedossa jo ennen rekrytointia, toisinaan uutta työntekijää lähdetään hakemaan avoimella asenteella. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Perehdytys on hyvä aloittaa keskustelulla, jossa tavoitteena on tutustuminen ja perehdytyksen eri vaiheiden esittely. Tärkeää on esitellä perehdytykselle suunniteltu aikataulu ja ajankohta tai perehdytyksen vaihe, jolloin uudelta työntekijältä odotetaan itsenäistä suoriutumista työtehtävistä. Ennen varsinaiseen perehdytykseen ryhtymistä on hyvä selvittää myös se, mikä uuden työntekijän rooli on yrityksen strategian ja tavoitteiden edistämisessä. (Joki 2018, 112.)

Perehdytyksen sisältö on hyvä antaa uudelle työntekijälle tiedoksi heti perehdytyksen alussa. Tällöin perehtyjälle tulee kokemus siitä, että häntä on odotettu ja että uusien asioiden omaksumiseen annetaan aikaa. (Joki 2018, 119.) Jokaiselle perehdytettävälle aihealueelle on hyvä nimetä vastuuhenkilö ja suunniteltu ajankohta (Eklund 2018, 178). Uuden työntekijän ensimmäisen viikon ajankäyttöä voidaan suunnitella lukujärjestyksen muotoon niin, että sen sisältö on työntekijän tiedossa jo ennen työssä aloittamista. Näin uuteen työhön orientoituminen on helpompaa. (Eklund 2018, 179-180.)

Perehdytyksen sisältö voi olla esimerkiksi seuraava:

1. Organisaatio, sen toiminta ja asiakkaat (toiminta-ajatus, liikeidea, omistussuhteet, toimintaan liittyvä aineisto)
2. Yrityksen organisaatio (henkilöstö, toimipisteet, yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio)
3. Toimintatavat yrityksessä (yrityksen arvot, ulkoinen olemus, asiakaspalvelu, myynti, vaihtelovollisuus)

4. Yrityksen tilat (kulkeminen, kulunvalvonta, varauskäynnit, hälytysjärjestelmä, hätäpoistumistiet, eri yksiköihin/toimipisteisiin tutustuminen, liikenneohjeet)
5. Työaika ja työvuorot (koeaika, työajat, tauot, lomat, poissaolot)
6. Palkka (palkanmaksu, lisät, sairausajan palkka, loma-ajan palkka, verokortti, luontoisedut)
7. Turvallisuus, työterveyshuolto (työhöntulotarkastus, turvallisuussuunnitelma, ensiapuohjeet, turvallisuusohjeet)
8. Oma työympäristö (esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä, asiakkaat, sidosryhmät, työpiste, varastot, siisteys, jätehuolto)
9. Oma tehtävä (vastuualueet, oman työn tavoitteet, oman työn merkitys kokonaisuuteen, koneet, työergonomia)
10. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen (perehdyttämisaineisto, palautekeskustelut, jatkokoulutusmahdollisuudet, lait, asetukset, ohjeet, TES)
11. Muut asiat (virkistys- ja harrastusmahdollisuudet, työkyvyn ylläpito, muut edut, puhelin ja tietotekniikka)

(Joki 2018, 115-117.)

Eklund (2018, 91-92) jakaa perehdytysprosessin kuuteen eri osa-alueeseen, joita ovat vastuualueiden ja tavoitteiden läpikäyminen, työn tekemiseen opastaminen, organisaation toimintaan tutustuttaminen, prosessien ja käytäntöjen oppiminen, verkostoihin mukaan pääseminen ja kehittymisen seuranta perehdytysprosessin edetessä.

Uuden työntekijän aloittaessa työnsä eri vaiheille (ensimmäinen päivä, viikko, kuukausi, vuosineljännes, vuosi) voidaan asettaa erilaisia tavoitteita. Ensimmäisen päivän tavoitteena on, että uusi työntekijä saa tarvittavat työvälineet, osaa liikkua työpaikalla ja tutustuu kollegoihinsa. Tavoitteena on myös se, että hän tuntee itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi sekä tietää perehdytyksen sisällön ja aikataulun. Ensimmäisen viikon tavoitteena on, että uusi työntekijä tutustuu uuteen työyhteisöönsä, -tiloihin, -välineisiin ja -tapoihin. Uudelle työntekijälle tulee käsitys organisaation strategiasta ja toimintaperiaatteista. Hän pääsee tutustumaan jo varsinaisiin työtehtäviinsä ja oppii jonkin yksinkertaisen työtehtävän, jota osaa mahdollisesti jo itse tehdä viikon lopulla. Ensimmäisen kuukauden tavoitteena on, että uusi työntekijä pääsee tekemään tulevia työ-tehtäviään ja pääsee osaksi omaa tiimiään. Ensimmäisten kuukausien tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii uudet työtehtävänsä niin hyvin, että hän selviytyy niistä pääosin itsenäisesti. Tavoitteena on, että hän kokisi olevansa osa työyhteisöä ja organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 105-109.)

Perehdytysprosessin eri vaiheissa on hyvä arvioida tavoitteiden täyttymistä, perehtyjän oppimista ja opastuksen riittävyyttä. Perehdyttämisyjärjestelmää on hyvä ylläpitää, vaikka henkilöstön vaihtuvuutta ei juuri olisikaan. Näin materiaali pysyy ajan tasalla ja käyttökelpoisena myös harjoittelijoiden ja kausityöntekijöiden perehdytyksessä. Perehtyjän omaan kokemukseen pohjautuvan palautteen pohjalta perehdytysprosessia voidaan kehittää paremmaksi. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

4.2.3 Perehdytysprosessin seuranta, tavoitteet ja arviointi

Perehdytykselle on hyvä määritellä niin koko organisaation yhteiset kuin työntekijän henkilökohtaisetkin tavoitteet. Henkilökohtaiset tavoitteet perustuvat työntekijän osaamiseen ja tehtäväkuvaan. Konkreettiset tavoitteet auttavat perehdytyksen onnistumisen seurannassa. Seuranta on tarpeellista, jotta perehdyttäjä ymmärtää, missä vaiheessa perehdytysprosessia työntekijä milloinkin on. Seurannan avulla selviävät myös ne asiat, jotka tuntuvat perehtyjästä vaikeilta. Tavoitteet kannattaa pilkkoa pienemmiksi osatavoitteiksi, jolloin ne ohjaavat toimintaa tehokkaammin. (Eklund 2018, 119-122.)

Perehdytyksen ja sen seurannan suunnitteluun kuuluu myös mittareiden laadinta. Mittarit voivat olla laadullisia tai numeerisia ja niiden avulla seurataan perehdytyksen etenemistä. Se, mitä mitataan, osoittaa sen, mitä perehdytyksessä pidetään tärkeänä. Perehdytysprosessi on sykli, jossa suunnitelmaa ja seurannan mittareita jatkuvasti muokataan, päivitetään ja kehitetään. Olemassa oleva perehdytysuunnitelma voi toimia perehdytyksen lähtökohtana, mutta sitä tulee päivittää etenemisen seurannan sekä perehtyjän ja perehdyttäjän välisen vuorovaikutuksen pohjalta. (Eklund 2018, 121.)

Perehdytysprosessin etenemistä voidaan seurata perehdytyskeskustelujen avulla. Keskusteluissa voi olla mukana esimerkiksi esimies, perehdyttäjä, mentori/kollega sekä perehtyjä. Esihenkilön on pysyttävä tietoisena siitä, miten perehdytys etenee ja miten sille asetetut tavoitteet täyttyvät. Molempipuolinen palaute mahdollistaa sen, että sekä perehtyjä että perehdyttäjä voivat saada palautetta onnistumisestaan. (Eklund 2018, 122-123.) On hyvä sopia heti aluksi siitä, milloin seuraavan kerran keskustellaan yhdessä perehdytyksen etenemisestä, heränneistä kysymyksistä ja työyhteisöön sopeutumisesta (Joki 2018, 121). Perehdytyskeskustelut voivat sisältää esimerkiksi seuraavia asioita:

1. Perehdytyksen tavoitteet ja eteneminen

- Onnistumiset
- Haasteet
- Seuraavat tavoitteet
- 2. Työn sisältö ja työssä viihtyminen
 - Miten työskentely on lähtenyt käyntiin?
 - Mikä tuo työntekijälle energiaa, mikä vie sitä?
 - Miten oppimista voitaisiin edistää?
- 3. Vuorovaikutus ja verkostot
 - Miten vuorovaikutus toimii esihenkilön kanssa? Entä työkavereiden?
- 4. Ammatilliset kehityskohteet
 - Toiveet tulevaisuuteen liittyen
- 5. Kehittäminen
 - Palaute ja ideat työhön liittyen
 - Palaute ja ideat perehdytykseen liittyen
- 6. Yhteenveto
 - Perehdytysuunnitelman päivittäminen
 - Sovittujen asioiden kirjaaminen muistiin

Olennaista on se, että työntekijä ja perehdytyksestä vastaava esimies keskustelevat prosessin etenemisestä säännöllisesti. Keskusteluissa voi olla mukana myös perehdyttäjä silloin, kun se nähdään tarpeelliseksi. (Eklund 2018, 192-193.)

Perehdytyksen tavoitteita voi jakaa pienempiin osatavoitteisiin, joiden seuranta on pitkän aikavälin tavoitteita helpompaa. Pitkän aikavälin tavoitteiden kannalta on tärkeää, että perehtyjä ymmärtää osatavoitteiden merkityksen pitkän aikavälin toteutumisessa. Näin uusi työntekijä ymmärtää, miksi pienempien tavoitteiden saavuttaminen on hänen tulevaisuutensa työuran kannalta merkityksellistä. Tavoitteiden seurantaan on hyvä suunnitella mittareita, joiden avulla voidaan seurata, onko tavoite saavutettu vai ei. Mittarina voi toimia vaikkapa asiakas- tai kollegojen antama vertaispalaute tai perehtyjän oma itsearviointi. (Eklund 2018, 120-122.)

4.3 Perehdytysmenetelmät

Perehdytysmenetelmien valintaa ohjaa se, kuinka suuresta organisaatiosta on kyse, kuinka monta perehtyjää aloittaa perehdytyksessä yhtä aikaa ja se, kuinka monelle työntekijälle perehdytysvastuu on jaettu. Yrityksen on hyvä valita perehdytysmenetelmistä sen organisaatiokulttuuriin ja tekemisen tapaan parhaiten sopivat vaihtoehdot.

Kasvokkain tapahtuvaa perehdytystä ovat esimerkiksi perehtyjien yhteistyö, koulutukset ja yhteiset tilaisuudet ja mentorointi. Tämänkaltaisen perehdyttämisen etuja ovat avoin ja aito vuorovaikutus, mahdollisuudet verkostojen luomiseen ja uusiin kollegoihin tutustumiseen sekä mahdollisuus käydä spontaaneja keskusteluja. Myös alan seminaarit, messut, koulutukset tai muut tapahtumat ovat hyviä paikkoja perehdytykselle ja ammatillisten verkostojen kasvattamiselle. (Eklund 2018, 180-184.) Toimeksiantajayrityksessä tyypillisin perehdytysmenetelmä on juuri mentorointi. Mentori, eli kokeneempi työntekijä, opastaa ja tukee uutta kollegaansa uudessa tehtävässä. Tämän menetelmän parhaisiin puoliin kuuluu hiljaisen tiedon siirtyminen mentorilta perehtyjälle (Eklund 2018, 183).

Verkossa tai etänä tapahtuvia perehdytyksen muotoja ovat oppimispäiväkirjan kirjoittaminen, kirjallisiin materiaaleihin tutustuminen sekä verkko-opiskelu. Oppimispäiväkirja on hyvä väline opitun uuden tiedon sisäistämiseen, jäsentelemiseen ja käsittelemiseen. Perehtyjä voi palata tekemiinsä muistiinpanoihin myös myöhemmin. Itsenäisen opiskelun – joko kirjallisista tai verkkolähteistä – etuihin kuuluu se, että perehdyttäminen on aikaan ja paikkaan nähden vapaampaa. Perehtyjä voi myös palata materiaaleihin myöhemmin itsenäisesti. (Eklund 2018, 180-184.)

Työelämän muuttuessa osa rekrytoinneista ja myös osa perehdytyksistä tehdään osittain tai täysin etänä. Etäperehdytyksessä on otettava huomioon tiettyjä asioita, jotka eivät kasvokkain tapahtuvassa perehdytyksessä tule esille. Perehdytystilanteiden rytmitys, aikataulutus ja hyvän ilmapiirin luominen ovat asioita, jotka vaativat etänä tapahtuvassa perehdytyksessä lisähuomiota. Etänä työskennellessä on hyvä pyrkiä luomaan tunne siitä, että kyseessä on vuorovaikutteinen tilanne, ei yksinpuhelu tai luento. Etänä tapahtuvissa tilaisuuksissa voidaan hyödyntää esimerkiksi videokuvaa, ruudunjakoa ja erilaisia toiminnallisia harjoitteita. Etänä tehtävään perehdytykseen on hyvä sisällyttää myös vapaampia keskusteluja työyhteisön kesken perinteisten kahvihuonekeskusteluiden puuttuessa mahdollisesti kokonaan. (Lukka 2020.)

4.4 Perehdyttäminen oppimistilanteena

Perehdyttäminen on perehtyjälle ennen kaikkea oppimistilanne, jonka aikana oppimista tapahtuu niin uuden tiedon kuin uusien toimintatapojenkin suhteen (Eklund 2018, 47). Perehdytysprosessin aikana uutta oppiessaan uusi työntekijä peilaa uusia oppimiaan asioita aikaisempiin tietoihinsa, taitoihinsa ja kokemuksiinsa. Aiemmat kokemukset voivat joko helpottaa uuden oppimista tai olla sen esteinä. Mikäli aiemmin opittu toimintatapa on uuden työntekijän mielestä hänelle opetettavaa toimintatapaa parempi, voi uuden toimintatavan oppiminen olla työlästä ja tuntua turhalta. Tietoa ei voida perehdytystilanteessa siirtää työntekijälle, vaan tämän on itse aktiivisesti opiskeltava ja opittava uudet asiat. Oppiminen voi olla myös haastavaa ja kärsivällisyyttä vaativaa. Oppimista voidaan ajatella polkuna, joka on kuljettava ennen asian hallitsemista. Oppimisessa ei ole oikoteitä, vaan uutta tietoa on rakennettava olemassa olevaa osaamista pohjana käyttäen. (Kupias & Peltola 2019, 37-39.)

On tärkeää ymmärtää se, että perehdyttäjä voi edistää perehtyjän oppimista. Perehdytysprosessi voi olla perehtyjälle kuormittava ja jopa stressaava, varsinkin silloin, jos uutta tietoa ja uusia toimintatapoja on omaksuttavana paljon. Tiettyyn rajaan asti stressi parantaa henkilön suorituskykyä, jolloin stressistä käytetään nimitystä eustressi. Tällöin henkilö saa stressistä suorituskykyä, on innostunut ja positiivinen. Eustressi lisää myös henkilön kykyä ottaa vastaan uutta tietoa. Mikäli stressin määrä kasvaa liian suureksi tai stressitilanne pitkittyy, kääntyy stressi henkilön suorituskykyä laskeväksi asiaksi. Tällöin stressistä käytetään nimitystä distressi. Odotusten ja vaatimusten kasvaessa liian suuriksi ja distressitilanteen pitkittyessä seurauksena voi olla heikentymistä oppimis-, keskittymis-, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyssä. Perehdyttäjän olisikin hyvä seurata perehtyjän stressin tasoa. Perehdyttäjän tehtävänä on omalta osaltaan huolehtia siitä, että perehdyttävällä on mahdollisuuksia palautumiseen ja uuden tiedon sisäistämiseen. (Eklund 2018, 47-50.)

Negatiivisen stressin määrää voidaan minimoida erityisesti perehdytystä suunnitteleamalla. On tärkeää huolehtia, että perehdytysprosessi tarjoaa mahdollisuuksia opittujen uusien asioiden sisäistämiseen. Avoimuus perehdytysprosessin kulusta, aikataulusta ja tavoitteista saa perehtyjälle tunteen turvallisuudesta ja prosessin etenemisen ennustettavuudesta. Erityisen tärkeää stressin kannalta on keskustella perehdytyksen tavoitteista. On tärkeää, että uusi työntekijä ja tämän esimies ovat molemmat selvillä siitä, mitä taitoja työntekijältä odotetaan päivän, viikon tai kuukauden kulut-

tua aloituksesta. Vaikka perehdyttäjän on tarkkailtava perehtyjän stressitilaa, on suurin vastuu kuitenkin perehtyjällä itsellään. Työntekijä on lopulta itse vastuussa omasta suorituskyvystään. (Eklund 2018, 50-51.)

Perehdyttämisen kannalta olennaista on luoda oppimiselle otollinen ympäristö. Fysiologisesta näkökulmasta ajatellen oppiminen on neurobiologinen prosessi, jossa aivoissa muodostuu, vahvistuu ja heikkenee yhteyksiä. Nykytutkimuksen mukaan aivot ovat kykeneviä kehittymään ja oppimaan läpi ihmiselämän. Tiedetään, että ihmisten tavat oppia vaihtelevat ja että jokin tapa, joka sopii toiselle, ei välttämättä sovi toiselle lainkaan. Perehdytyksessä onkin hyvä tarjota erilaisia tapoja oppimiseen, jotta perehtyjä voisi löytää niistä itselleen sopivimmat ja toimivimmat tavat. Myös kertominen on oppimisprosessissa olennaista, sillä harvat asiat jäävät mieleen ensikuulemalla tai -näkemällä. Erilaisia oppimistyyliä voidaan ottaa huomioon yhdistelemällä perehdytyksessä esimerkiksi keskustelua, lukemista ja videoiden katselua. Tehokkaan oppimisen kannalta on ensisijaisen tärkeää ymmärtää oppimiensa asioiden merkitys kokonaisuuden kannalta. Aivot toimivat niin, että ne pyrkivät yhdistämään uuden asian jo tuttuun isompaan kokonaisuuteen. Perehdyttäjä voi jälleen omalta osaltaan tukea perehtyjää ymmärtämään sen, mihin aiemmin opittuun asiaan uudet tiedot liittyvät. (Eklund 2018, 52-55.)

Perehdytys on uuden edessä olevalle työntekijälle usein kuormittava tilanne. Energiaa kuluu normaalia selvästi enemmän, kun kaikki pienetkin yksityiskohdat vaativat jatkuvaa huomiointia ja reagoimista työn tekemiseen liittyvien rutiinien toistaiseksi puuttuessa. Ajan ja toistojen myötä uudelle työntekijälle kuitenkin muodostuu rutiineja, jotka ajan myötä vähentävät kuormitusta asioiden alkaessa sujumaan yhä rutiininomaisemmin. (Eklund 2018, 57-58.)

Oppimisen kannalta on merkittävää, miten ympärillä olevat ihmiset vaikuttavat oppimiseen. Kollegat voivat omalta osaltaan jouduttaa, hidastaa, helpottaa tai estää oppimista. Psykologisen turvallisuuden käsite tarkoittaa sitä, että työyhteisön jäsenet tuntevat olonsa turvallisiksi jakaa tunteitaan, ideoitaan ja ajatuksiaan avoimesti. Tämä mahdollistaa sen, että jokainen voi olla oma itsensä, ideoida, kehittää ja kokeilla uutta ilman pelkoa rangaistuksesta tai nolatuksi joutumisesta. Psykologisen turvattomuuden tunne voi johtaa myös epäonnistusten peittelemiseen rangaistuksen pelossa. Tällöin tiimin toiminta kärsii, epäkohtiin ei puututa ja jopa virheitä voi jäädä korjaamatta. (Kupias & Peltola 2019, 140-141.)

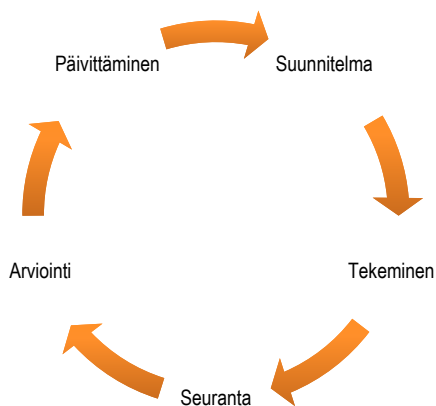
4.5 Työhön palaavan työntekijän perehdytys

Perehdytystä tarvitaan myös silloin, kun jo yrityksessä työskentelevä työntekijä palaa työhön vaikkapa perhevapaiden, opintovapaan, sairausloman tai muun pitkän poissaolon jälkeen. Jo vuoden aikana työskentelytavoissa, -ohjelmistoissa, -ympäristössä ja -tekniikoissa on voinut tapahtua merkittäviäkin muutoksia. Perehdytys tulee tällöinkin suunnitella kyseessä olevan perehtyjän tietojen, taitojen, kokemuksen ja osaamisen mukaiseksi. (Joki 2018, 112.) Jatkuva ja ajantasainen perehdytys ja opastus ovat parhaimmillaan jatkuva prosessi, joka on osa henkilöstön kehittämistä (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

4.6 Perehdytys suunnitelman merkitys

Perehdytysprosessin luomisen tuotoksena olisi hyvä syntyä jonkinlainen perehdytys suunnitelma, -opas tai -ohjelma. Olemassa olevaa suunnitelmaa perehdytysprosessista voidaan käyttää perehdytyksen suunnittelun pohjana, mutta perehdytykselle määriteltyjen tavoitteiden täyttymiseksi siitä voidaan myös poiketa. (Eklund 2018, 75.)

Perehdytys suunnitelman valmistuttua seuraava vaihe on suunniteltujen toimenpiteiden toteuttaminen, eli varsinainen perehdytys alkaa. Perehdytyskeskustelujen, seurannan, puolin ja toisin annettavan ja saatavan palautteen sekä käytännön kokemusten pohjalta suunnitelmaa voidaan kehittää ja päivittää. Tämän jälkeen päivitetty suunnitelma otetaan käyttöön ja prosessi jatkuu. (Eklund 2018, 121.) Perehdytyksen seurannan vaiheet on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2 Perehdytyksen seurannan vaiheet (Eklund 2018, 121).

5 PEREHDYTYSSUUNNITELMAN LAATIMINEN

Perehdytys suunnitelman laatiminen sisältää aineistonkeruun suunnittelun, toteutuksen sekä aineiston analyysin. Aineistonkeruulla saatava tieto yhdistetään lähdekirjallisuudesta saatuun tietoon ja näiden pohjalta laaditaan perehdytys suunnitelma ja -opas, jotka ovat kehittämisprojektin tuotoksia eli konstruktioita.

5.1 Kehittämisprojektin tuotokset

Perehdytys suunnitelman ja -oppaan sujuvan ja vaivattoman käytön varmistamiseksi on tärkeää, että opas on ajan tasalla, helposti saatavilla ja helposti luettavissa. Opas julkaistaan yrityksen Sharepoint-alustalla Word-tiedostona, joka on tallennettu myös pdf-muotoon. Näin opasta on helppo muokata ja selata esimerkiksi mobiililaitteella. Opas voidaan myös tulostaa, mikäli uusi työntekijä kokee itselleen käytännöllisimmäksi paperisen oppaan selaamisen ja lukemisen. Oppaan loppuun tullaan lisäämään perehdytyksen seuranta taulukko, jonka tulostaminen on joka tapauksessa paikallaan.

5.2 Aineistonkeruumenetelmät

Kehittämistehtävän laatimisessa käytettiin aineistonkeruumenetelminä haastatteluja, joilla voidaan saada syvällistä ja laaja-alaista tietoa aiheesta (Kananen 2015, 81, 143). Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, mitä yrityksen nykyiset työntekijät ajattelevat perehdytyksestä ja miten sitä heidän mielestään olisi hyvä kehittää. Tästä syystä on mahdollisimman kattavan aineiston saamisen kannalta hyvä, että asiaa kysytään heiltä itseltään (Sarajärvi & Tuomi 2018, 84). Haastattelu oli aineistonkeruumenetelmänä luonteva, sillä ryhmähaastatteluihin osallistuvat olivat keskenään kollegoita ja tämän vuoksi avoimen ja hedelmällisen keskustelun syntymistä voitiin pitää jo etukäteen todennäköisenä.

Haastattelut tehtiin yrityksen koko henkilöstölle, sillä kaikki työntekijät ovat tavalla tai toisella mukana uusien työntekijöiden perehdytyksessä (Kananen 2015, 145). Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti haastateltava joukko valittiin tarkasti, sillä oli tiedossa, kenen mielipiteitä kehittämisprojektin etenemiseksi tarvitaan (Moilanen ym. 105). Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan

haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna, muu henkilökunta haastateltiin ryhmähaastatteluissa tiimeittäin (palkanlaskenta-, assistentti- ja kirjanpitoiimit). Tarkoituksena oli, että toimitusjohtajan haastattelussa teemat liittyivät niin perehdytykseen kuin yritykseen liittyviin perehdytettäviin asioihin. Henkilökunnan haastatteluissa painopiste teemojen osalta oli perehdytykseen liittyvissä vaiheissa ja tavoitteissa. Eri ryhmien haastattelujen myötä tutkittavaan aiheeseen, eli onnistuneeseen perehdytykseen, saatiin useita eri näkökulmia, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta (Moilanen ym. 105). Haastattelut olivat muodoltaan teemahaastatteluja, sillä tutkija oli etukäteen suunnitellut keskusteltavat aiheet (Kananen 2015, 145). Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelija voi keskittyä keskustelun etenemiseen (Kananen 2015, 152).

Haastattelut suunniteltiin etukäteen niin, että tarpeelliset asiat tulivat keskustelussa käsiteltyä. Tarvittaessa haastattelutilaisuuksia olisi voitu järjestää useampi, mikäli tilaisuuksissa olisi noussut esille ajatuksia, jotka olisivat vaatineet lisäkeskustelua. (Kananen 2015, 153.) Haastatteluissa pyrittiin saavuttamaan saturaatiopiste, joka tarkoittaa tilannetta, jossa haastateltavat eivät enää tuota kehittämistehtävän kannalta olennaista uutta tietoa. Ryhmähaastattelu voi kestää jopa 1-3 tuntia, joten niille varattiin riittävästi kiireetöntä aikaa. (Moilanen ym. 2018, 111-112.)

5.3 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Yhdessä haastattelutilanteessa oli yhdestä kolmeen haastateltavaa. Tavoitteena oli luoda haastattelutilanteesta mahdollisimman avoin ja keskusteleva ja näin kerätä mahdollisimman paljon ajatuksia haastattelun aiheista (Sarajärvi & Tuomi 2018, 85). Kysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen, jotta ne eivät vaikuttaisi haastateltavien antamiin vastauksiin. Kaikilla haastattelijoilla oli kuitenkin haastattelujen aihe (perehdytys) tiedossa, joten he olivat voineet ajatuksen tasolla valmistautua haastatteluihin.

Koska kyseessä oli aihe, josta haasteltavilla on oletettavasti runsaasti mielipiteitä, käytettiin haastattelussa nominaaliryhmämenetelmää. Tässä menetelmässä haastattelija esittelee ensin kysymyksen ja haastateltavat kirjaavat tämän jälkeen omat ajatuksensa paperille. Sen jälkeen osallistujien kirjoittamat asiat käydään läpi yksitellen samalla, kun haastattelija kirjaa ajatukset taululle. Tämän jälkeen keskustellaan yhdessä ja etsitään yhteinen vastaus kysymykseen. (Moilanen ym. 2018, 112-113.) Haastattelutilanteessa huomioitiin se, ettei kaikkiin kysymyksiin välttämättä löy-

detä yhtä yhteistä kantaa tai vastausta. Myös eriävät mielipiteet huomioitiin ja kirjattiin muistiinpanoihin. Haastattelutilanteissa haastattelijat toimi sekä haastattelijana että vastausten kirjaajana. Tästä syystä haastattelut nauhoitettiin, jotta keskusteluihin voi jälkikäteen aineistoa analysoidessa palata. Viimeisen haastattelun nauhoitteesta jäi osa teknisen ongelman vuoksi puuttumaan. Haastattelijat pyrki pitämään itsensä keskustelun fasilitaattorina ja haastattelun vetäjänä sen sijaan, että olisi itse osallistunut keskusteluun omilla mielipiteillään.

Haastatteluja järjestettiin neljä. Ensimmäisessä haastattelussa 13.8.2021 läsnä oli ainoastaan toimitusjohtaja, muut haastattelut (17.-19.8.2021) järjestettiin tiimeittäin. Haastattelujen aluksi haastattelijat kertoivat osallistujille haastattelun tarkoituksen ja sen, että saatu aineistoa tullaan käyttämään osana opinnäytetyötä ja perehdytysuunnitelman laatimista. Haastattelut olivat kestoiltaan tunnin puoleentoista tuntiin ja ne järjestettiin toimeksiantajayrityksen toimiston neuvotteluhuoneessa niin, että kaikki haastateltavat olivat paikan päällä haastattelutilanteessa. Keskustelua syntyi hyvin ja kaikki haastateltavat olivat innostuneita kysymyksistä ja yhteisistä pohdinnoista. Kaksi haastateltua saatiin vietyä läpi keskeytyksittä, yksi keskeytyi kiireellisen työasian vuoksi muutamaksi minuutiksi. Kaikki haastateltavat osallistuivat tilanteisiin aktiivisesti. Haastattelujen runkona käytettiin Eklundin (2018, 174-175) kysymyspatteristoa.

Ryhmähaastatteluissa toimeksiantajayrityksen työntekijöille esitettiin seuraavat kysymykset:

1. teema: Toteutunut perehdytysprosessi
 - a. Kuvaile työsuhteesi alussa saamaasi perehdytystä.
 - b. Kuvaile pitkältä (yli kuukauden kestäneeltä) vapaalta (perhevapaa, sairausloma) palatessasi saamaasi perehdytystä.
2. teema: Täydellinen perehdytysprosessi yrityksessämme
 - a. Kuvittele, että olet juuri käynyt läpi yrityksemme täydellisen perehdytysprosessin – mitä osia siihen sisältyi?
 - b. Mitä ajattelet organisaatiosta?
 - c. Mitä ajattelet perehdyttäjästä?
 - d. Miten perehdytysvastuu jakautui henkilöstön kesken?
 - e. Minkälainen työyhteisö sinulla on?
 - f. Mitä ajattelet tulevaisuudestasi ja työurastasi?
3. teema: Perehdytysoppaan sisältö
 - a. Kuvaile sellaista perehdytysopasta, jonka olisit itse halunnut työsuhteen alussa saada. Mitä oppaassa olisi mukana?

Vain yhdessä haastattelussa oli mukana työntekijöitä, jotka ovat olleet työsuhteensa aikana pidemmän ajanjakson pois työstä. Tämä oli ainoa haastattelu, jossa keskusteltiin pitkältä vapaalta palatessa saatua perehdytystä. Muissa haastatteluissa tämä jätettiin käsittelemättä, sillä kokemusta aiheesta ei haastateltavilla ollut.

Perehdytysoppaasta oli etukäteen laadittu luonnos, jota käytettiin toimitusjohtajan haastattelussa oppaan sisällön suunnittelun lähtökohtana. Yksilöhaastattelussa toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalle esitettiin seuraavat kysymykset:

1. teema: Perehdytyksen resurssit
 - a. Ketkä osallistuvat uuden työntekijän tai harjoittelijan perehdytykseen?
 - b. Minkä verran perehdytykselle on varattu aikaa?
 - c. Mitä perehdytysmenetelmiä tullaan käyttämään (koulutustilaisuudet, käytännön tekeminen, keskustelut, ryhmätyöskentely, itsenäinen opiskelu, ...)?
 - d. Mitkä mahdolliset muut asiat vaikuttavat perehdytyksen käytössä oleviin aika- ja henkilöresursseihin?
2. teema: Perehdytyksen tavoitteet
 - a. Kuvittele, että uusi työntekijä on käynyt läpi yrityksemme täydellisen perehdytysprosessin – mitä osia siihen sisältyi?
 - b. Mitä hän ajattelee organisaatiosta perehdytyksen jälkeen?
 - c. Mitä hän ajattelee perehdyttäjästään?
 - d. Miten perehdytysvastuu on jakaantunut henkilöstön kesken?
 - e. Minkälainen työyhteisö hänellä on?
 - f. Mitä hän ajattelee tulevaisuudestaan ja työurastaan?
3. teema: Perehdytysoppaan sisältö
 - a. Käydään läpi oppaan sisältö alustavan sisällysluettelon ja luonnoksen pohjalta.

5.4 Analyysimenetelmät

Haastatteluista saatu aineisto ensin litteroitiin ja sitten analysoitiin käyttäen sisällönanalyysin menetelmiä. Analyysivaiheessa aineistosta valittiin kiinnostavat asiat, etsittiin näihin sisältyvät

asiat, kerättiin ja luokiteltiin aineisto ja lopuksi kirjoitettiin yhteenveto (raportin luvussa kuusi). (Sarajärvi & Tuomi 2018, 103-113.) Haastattelujen tarkoituksena oli kerätä käytännön kokemuksia suhteessa olemassa olevaan tietoon perehdytyksestä.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita ovat haastattelujen kuunteleminen ja litterointi, tekstin lukeminen ja sisältöön perehtyminen, pelkistettyjen ilmaisujen etsiminen ja listaaminen, samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen, pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittely ja alaluokkien muodostaminen, alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen sekä yläluokkien yhdistäminen pääluokiksi ja lopulta kokoavien käsitteiden muodostaminen. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 122-126.)

5.5 Haastatteluaineiston analyysi

Aineiston analyysi alkoi jo haastattelutilanteessa, kun haastattelija kirjasi nominaaliryhmämenetelmällä käydyn keskustelun yhteenvedon muistiin. Tämä vaihe on sisällönanalyysin redusointi- eli pelkistämisvaihe, jossa aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat. Seuraavassa vaiheessa aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin. Tällöin samoja ilmiöitä ja asioita kuvaavat yhdistetään luokiksi, jotka muodostavat analyysin alaluokat. Viimeisessä analyysin vaiheessa aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään niin, että alkuperäisestä aineistosta edetään teoreettisiin käsitteisiin. Käsitteiden yhdistelyn ja luokittelun tarkoituksena on saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 123.) Aineiston analyysi on kuvattu liitteessä 1.

6 TULOKSET

Haastattelut onnistuivat hyvin ja niistä saatiin runsaasti arvokasta materiaalia kehittämistehtävää varten. Haastattelut etenivät sujuvasti ja kiireettömästi. Haastattelujen aikana tuli tunne siitä, että kaikki haastateltavat uskalsivat rohkeasti kertoa oman mielipiteensä ja kaikkien ääni tuli kuulluksi. Haastateltavat olivat lähes täysin yksimielisiä vastausten suhteen, joten suurta mielipiteiden hajontaa ei haastatteluissa ollut havaittavissa. Yhtä lomalla olevaa työntekijää lukuun ottamatta kaikki toimeksiantajayrityksen työntekijät osallistuivat ryhmähaastatteluihin.

Haastatteluissa saatiin selville toimeksiantajayrityksen työntekijöiden ja toimitusjohtajan ajatuksia ja mielipiteitä koskien nykyistä perehdytysprosessia, tulevan uuden perehdytysprosessin tavoitteita ja perehdytykselle suunnattuja resursseja. Perehdytyksen nykytilan esittelyn jälkeen tulokset on esitelty tutkimuskysymyksittäin. Haastatteluaineiston ja tietoperustan pohjalta on laadittu perehdytysuunnitelma, joka on raportin liitteenä 3.

6.1 Perehdytyksen nykytila toimeksiantajayrityksessä

Haastattelut osoittivat, ettei perehdytystä ole tällä hetkellä kovin järjestelmällisesti suunniteltu. Periaatteena on ollut, että uusi työntekijä pyritään saamaan mahdollisimman pian käytännön työtehtävien pariin. Perehdytys on ollut pitkälti ”vierihoitoa”, jossa uusi työntekijä on ensin seurannut kokeneemman kollegan työskentelyä, ja tämän jälkeen ryhtynyt itse harjoittelemaan tulevia tehtäviään.

6.1.1 Perehdytys työsuhteen alussa

Lähes kaikkien nykyisten työntekijöiden perehdytys on sisältänyt jonkinlaisen asiakkaiden ja näiden toimialojen esittelyn. Perehdytyksen on useimmiten hoitanut käytännössä joku uuden työntekijän kanssa samaan tiimiin kuuluva kollega, lukuun ottamatta koko yrityksen ensimmäisen työntekijän ja asiakkuuspäällikön perehdytyksiä, joista toimitusjohtaja on vastannut itse.

Lähes kaikkien työntekijöiden perehdytys on sisältänyt runsaasti myös itsenäistä opiskelua ja tutustumista erityisesti asiakkaiden liiketoimintaan ja toimialoihin. Kaikkien perehdytyksille yhteistä

on ollut myös se, että työvälineet (tietokone, näppäimistö, hiiri ja näytöt) ovat olleet ensimmäisenä päivänä valmiina odottamassa, vaikkakin osa muista tarvikkeista (esim. toimistotilojen varashälyt-timen lätkä tai avain) on joissain tilanteissa puuttunut. Osa työntekijöistä on oman perehdytyksensä aikana luonut oman työnkuvansa, sillä heitä vastaavia työntekijöitä ei yrityksessä ole aiemmin ollut. Tällaisessa tilanteessa perehdytys on jo lähtökohdiltaan erilainen, kuin olemassa olevassa tehtä-vässä aloittavan uuden työntekijän perehdytys.

Uuden työntekijän on odotettu tarttuvan itse toimeen ja kysyvän, kun hän kohtaa itselleen uusia tai epäselviä asioita. Työtehtävien osalta uusi työntekijä on aloittanut yksinkertaisista tehtävistä ja vä-hitellen siirtynyt haastavampiin. Uusiin työtehtäviin tutustuminen on tapahtunut osin myös yrityksen ja erehdyksen kautta. Haastatteluissa tuli esille se, ettei työn aloittaessa uudella työntekijällä vält-tämättä ole ollut selvää käsitystä siitä, mitä hänen työnkuvaansa kuuluu tai mitä hänen työtehtä-vänsä tulevat jatkossa olemaan. Osalla haastatelluista on ollut perehdytykselle nimetty vastuuhenkilö, osalla ei. Työsuhteen alussa työyhteisö on luottanut uuden tulokkaan ammattitaitoon ja osaa-miseen siitä riippumatta, miten paljon alan työkokemusta tällä on ollut.

Perehdytyksessä ei useimmissa tapauksissa ole käytetty mitään kirjallista materiaalia tai ohjeita, joten muistiinpanojen tekeminen on ollut uuden työntekijän vastuulla. Yksi haastateltava mainitsi, että hänen aloittaessaan yrityksessä on ollut käytössä jonkinlainen perehdytyskansio, jossa on ollut mm. kiinteistön pelastussuunnitelma. Perehdytysprosessin keston arviointi oli hankalaa, sillä haas-tateltavien oli vaikeaa vetää raja siihen, missä vaiheessa perehdytys päättyy.

6.1.2 Perehdytys pitkän poissaolon jälkeen

Kahdella haastatellulla oli kokemusta työhön palaamisesta pitkän (vähintään vuoden mittaisen) poissaolon jälkeen. Toiseen heistä oli otettu yhteyttä ennen töihin palaamista, kerrottu uudesta asiakkuudesta ja uudesta ohjelmistosta, toiselle oli annettu lyhyt perehdytys uusista asiakkaista työhön palaamisen jälkeen. Paluun yhteydessä ei ollut järjestetty virallista paluukeskustelua, vaan poissaolon aikaiset muutokset olivat tulleet esille vapaassa keskustelussa kollegoiden kanssa.

Kummassakaan tapauksessa jonkin aikaa työhön paluun jälkeen ei ollut käyty seurantakeskustelua siitä, miten aloitus on sujunut. Yhteinen kokemus oli se, että taidot eivät olleet ruostuneet poissa-olon aikana, vaan tunne omasta ammattitaidosta oli jopa vahvistunut. Haastateltujen mukaan yksi

tärkeimmistä asioista paluun yhteydessä on käydä läpi kaikki poissaolon aikana tulleet merkittävät muutokset.

Haastattelun aikana poissaolojen yhteydessä esille nousi myös muutaman viikon kesälomalta palaaminen. Haastateltujen yhteinen kokemus oli, että tällöin varsinaista perehdytystä ei tarvita, toisin kuin pidemmän poissaolon jälkeen. Loman jälkeen tärkeiksi työhön palaamiseen liittyviksi rutii-neiksi mainittiin oman sähköpostin ja poissaolon aikana pidettyjen viikoittaisten palavereiden muis-tioiden läpikäyminen.

6.2 Onnistunut perehdytysprosessi toimeksiantajarytyksessä

Perehdytykseen liittyvien toiveiden ja tavoitteiden luokittelussa on käytetty soveltuvin osin Eklundin (2018, 176-177) perehdytys suunnitelman runkoa. Tähän runkoon lisäyksenä on yläluokka ”perehdytysprosessi” ja siihen liittyvät alaluokat, sillä haastatteluissa tuli esille runsaasti toiveita ja tavoitteita liittyen juuri perehdytysprosessiin varsinaisen perehdytyksen varsinaisen sisällön lisäksi. Haastatteluissa esille tulleiden kuvitteelliseen täydelliseen perehdytysprosessiin liittyvien toiveiden avulla johdetaan tavoitteet perehdytykselle. Tavoitteena on, että haastatteluissa esille tulleet täydellisen perehdytysprosessin osina pidettävät asiat tulisivat jokaisessa perehdytyksessä toteutu-neeksi.

Perehdytyksen kulkuun liittyviä toiveita olivat se, että perehdytykselle olisi laadittu selkeä aikajana ja aikataulu ja se, että perehtyjä tietäisi itse, mitä perehdytykseen sisältyy ja milloin asiassa on tarkoitus siirtyä eteenpäin. Perehdytysmateriaalin suhteen esitettiin toiveita, että perehdytykselle olisi olemassa kirjallinen ja konkreettinen suunnitelma sekä mahdollisesti myös kirjallisia ohjeita perehdytettävistä asioista. Perehdytyksen aikatauluun liittyen esille tuli se, että perehdytykselle tulisi varata riittävästi aikaa.

6.2.1 Perehdyttäjän ominaisuudet

Haastatteluissa täydellisen perehdyttäjän ominaisuuksia tuli esille lukuisia. Kaikissa haastatteluissa esille tuli se, että perehdyttäjä toimii uuden työntekijän tärkeimpänä luottohenkilönä ja tukipilarina. Eräässä haastattelussa perehdyttäjän mainittiin voivan muodostua jopa ”koko uran tukihenkilöksi”, mikä kuvaa perehdyttäjän roolin tärkeyttä. Toinen kaikissa haastatteluissa toistunut ominaisuus oli

se, että perehdyttäjä on omassa ammatissaan osaava ja ammattitaitoinen. Tämän lisäksi haastatellut arvostavat sitä, että perehdyttäjä on motivoitunut ja osaava myös perehdytyksen suhteen, mikä edellyttää myös perehdyttäjien perehdyttämistä tehtäväänsä. Haastatteluissa mainittuja perehdyttäjältä toivottavia henkilökohtaisia ominaisuuksia olivat lisäksi luotettavuus, helposti lähestyttävyys, vastaanottavaisuus, kiireettömyys ja järjestelmällisyys. Perehdyttäjän toivotaan olevan olemukseltaan lämmin ja antavan sellaisen kuvan, että perehdytykselle on varattu riittävästi aikaa.

Eräissä haastattelussa tuotiin esille mahdollisuus, että perehtyjä saattaa joissain tilanteissa jopa ripustautua negatiivisella tavalla perehdyttäjäänsä. Tämän estämiseksi esitettiin ehdotus siitä, että perehdytysvastuuta jaettaisiin yrityksen sisällä useammalle henkilölle, jolloin luottohenkilöitä on uudella työntekijällä useampia.

6.2.2 Perehdytyksen kulku

Yhteinen mielipide oli se, että perehdytykselle olisi tärkeää nimetä joku tietty vastuuhenkilö erityisesti uuden työntekijän ensimmäisen päivän osalta. Ensimmäinen päivä koettiin merkittävänä vaiheena uuden työsuhteen alussa ja sitä, että joku on toivottamassa tervetulleeksi heti aamulla, pidettiin haastateltujen keskuudessa erittäin tärkeänä. Sitä, että perehtyjällä on joku, jolta uskalletaan aidosti kysyä mitä vain, milloin vain, pidettiin myös tärkeänä.

Haastateltujen mukaan vastuu uuden työntekijän varsinaisiin työtehtäviin perehdytyksestä eli työnopastuksesta on hyvä olla uuden työntekijän tiimillä. Perehdytettävät asiat opetellaan asia kerrallaan yhdessä sovitulla tavalla ja aikataululla. Tavoitteena on se, että uusi työntekijä olisi mahdollisimman pian työssä ja tekemässä sitä, mitä hänet on otettu tekemään. Työtehtävään liittyviä perehdytettäviä asioita ovat työntekijälle asetetut tavoitteet työtehtävän ja myös perehdytyksen suhteen, vastualueet, työaikakäytännöt, työpiste ja työtehtävät. Myös käytettävien ohjelmistojen oppiminen on yksi perehdytyksen tavoitteista.

Kaikissa haastatteluissa tärkeiksi onnistuneen perehdytysprosessin ominaisuuksiksi mainittiin se, että perehtyjän kanssa käydään läpi kaikki käytännön työhön liittyvät perusasiat läpi mahdollisimman pian työsuhteen alussa. Näitä ovat työsuhteeseen liittyvät asiat, yrityksen toimitiloihin ja kiinteistöön liittyvät asiat (avaimet, hälytykset, tilat yleensä) ja organisaation toimintaan liittyvät asiat (yrityksen strategia, asiakkaat, ohjelmistot ja organisaatorakenne).

6.2.3 Vastuu perehdytyksestä

Lähes kaikissa haastatteluissa yhteinen mielipide oli se, että varsinaisen työhönopastuksen hoitaa uuden työntekijän oma tiimi ja tiimin sisällä nimetty perehdyttävä. On tiimin vastuulla, että perehdytysvastuuta jaetaan tiimin sisällä ja että tiimi ottaa vastuuta vastuuperehdyttäjältä vähemmälle huomiolle jäävistä työtehtävistä perehdytyksen aikana. Yhdessä haastattelussa tuotiin esille idea siitä, että osa tiimin sisäisestä perehdytyksestä olisi hyvä tehdä kahden kesken, osa koko tiimin voimin.

Kahdessa haastattelussa tuotiin esille, että osan asioista (liittyen esimerkiksi toimistoon ja muihin yleisiin asioihin) voisi perehdyttää joku oman tiimin ulkopuolinen kollega. Kaikkien haastateltujen mielestä esihenkilön (toimeksiantajayrityksen tilanteessa toimitusjohtajan) olisi hyvä vastata perehdytyksessä yleisten työn tekemistä koskevien asioiden perehdyttämisestä sekä keskusteluista koskien uuden työntekijän tavoitteita ja osaamista. Yhdessä haastattelussa ehdotettiin, että esimies (eli toimitusjohtaja) olisi uuden työntekijän vastaanottajana tämän ensimmäisenä työpäivänä.

Yhdessä haastattelussa ehdotettiin, että asiakkuuspäällikkö voisi vastata asiakkaiden esittelystä. Perehdytysvastuuta jakamalla varmistetaan se, että uusi työntekijä tutustuu jo perehdytysprosessin lomassa useampaan työkaveriinsa niin oman tiiminsä sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Haastattelussa mainittiin työnjaon tärkeydestä ennen uuden työntekijän saapumista, jotta vastuut ovat kaikille perehdytykseen osallistuvilla selvillä.

6.3 Perehdytysoppaan sisältö

Perehdytysoppaan sisällön jäsentelyssä on käytetty Eklundin (2018, 176-177) perehdytysuunnitelman runkoa. Haastatteluissa tuli esille runsaasti asioita, joita uudelle työntekijälle annettavassa oppaassa olisi hyvä olla. Näitä olivat edut ja palvelut työntekijöille, ohjelmistojen käyttö, organisaation toimintaan liittyvät asiat, perehdytettävän työtehtävään liittyvät asiat sekä tietotekniikka.

Etuihin ja palveluihin liittyen esille tuli se, että oppaassa olisi hyvä esitellä työterveyshuollon palvelut ja yhteystiedot sekä yhteiset virkistäytymistilaisuudet ja juhlaikäntänteet. Ohjelmistojen käyttöön liittyen oppaaseen tulisi kirjata käytössä olevat laitteet, ohjelmistot ja se, missä mitäkin tiedostoja säilytetään. Organisaation toimintaan liittyen oppaaseen olisi hyvä kirjata tiimien tehtävät ja vas-

tualueet, työntekijöiden yhteystiedot, sisäisen tiedottamisen käytänteet, yrityksen strategia, perustiedot palvelujen hinnoittelusta ja asiakaslupauksesta sekä asiakkaiden esittely. Perehdytettävän työtehtävästä perehdytysoppaassa olisi hyvä olla perehdytysajan tavoitteet sekä työaikaan, taukoihin, etätööhön ja poissaoloihin liittyvät käytänteet. Prosessien ja käytänteiden osalta oppaaseen tulisi kirjata toimistolle tehtäviä hankintoja koskeva ohjeistus sekä kehityskeskustelukäytänteet. Tietotekniikan osalta esille nousi IT-tuen esittelyn tarpeellisuus.

Kaikkien edellä mainittujen lisäksi oppaaseen tullaan kirjaamaan yrityksen perustiedot (historia, liikeidea, omistussuhteet ja toimialaesittely), perehdytysprosessin sisältö (ennen perehdytystä ja sen aikana tapahtuvat asiat), yrityksen organisaation esittely (organisaatorakenne, säännölliset kokoontumiset) ja toimiston käytänteet (avaimet, hälytykset, poistumistiet, ylläpito, pysäköinti, keittiö ja varasto). Varsinaisen työn tekemisiin liittyvistä asioista oppaaseen kirjataan työsuhteasiat (koeaika, työehtosopimus ja palkkaus), työtehtävät, koneisiin ja laitteisiin liittyvät asiat (tietokone ja puhelin, ohjelmistot, käyttäjätunnukset, tietosuoja ja valtuutukset), turvallisuusasiat, työkykyä ylläpitävään toimintaan liittyvät toimet (työterveyshuolto ja työergonomia) ja keskeiset lait. Oppaassa tullaan esittelemään myös käytänteet omassa ammatissa kehittymisen tukemisessa (mm. jatkokoulutusmahdollisuudet) ja virkistystoiminnasta. Oppaassa esitellään myös yrityksen yhteistyötahot. (Kupias & Peltola 2009, 177-180; Eklund 2018, 175-178.) Perehdytysoppaan sisällysluettelo on liitteenä 2.

6.4 Perehdytykselle asetettavat tavoitteet

Ryhmähaastatteluissa pohdittiin sitä, mitä ajatuksia työntekijällä täydellisen perehdytysprosessin jälkeen voisi olla. Näitä ajatuksia voidaan jalostaa tavoitteeksi siitä, mitä uuden työntekijän toivotaisiin ajattelevan oman toteutuneen perehdytysprosessinsa päätteeksi.

Lähes kaikissa neljässä haastattelussa mainittiin se, että uuden työntekijän toivottaisiin tuntevan itsensä tervetulleeksi, tärkeäksi ja tarpeelliseksi. Uuden työntekijän toivottaisiin ajattelevan, että yritys välittää työntekijöistään, pitää näitä tärkeimpänä voimavaranaan, panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja ajattelee näiden parasta. Ajatuksen uusista työkavereista toivotaan olevan luottavainen ja ammattitaitoinen. Uutta työnantajayritystä toivotaan pidettävän turvallisena, luotettavana, vahvana, osaavana ja huolehtivana työnantajana, joka on valmis puskemaan ja auttamaan työntekijöitään eteenpäin. Toiveena ja näin ollen myös tavoitteena on, että uusi työntekijä voi ajatella

työnantajan haluavan juuri hänet työhön ja olevan valmis käyttämään perehdytykseen ja opettamiseen aikaa ja resursseja. Kaikissa haastatteluissa tuli esille se, että uuden työntekijän toivotaan olevan perehdytyksen jälkeen sitoutunut yritykseen sekä selvillä omista työtehtävistään ja vastuisistaan.

6.4.1 Perehdytysjakson keskustelut

Kaikissa haastatteluissa tuli esille se, että perehdytysjakson aikana on tärkeää käydä seurantakeskusteluja perehdytyksen etenemisen seuraamiseksi. Haastatteluissa tuli esille se, että haastateltavat pitävät hyvänä käytäntönä sitä, että esihenkilönä toimitusjohtaja käy nämä keskustelut perehtyjän kanssa. Alkukeskustelun sisältönä olisi perehdytyksen läpikäyminen, asiakkaiden läpikäyminen sekä ohjelmien, prosessien, työterveyshuollon ja työn tekemiseen ja käytänteisiin liittyvien asioiden läpikäyminen. Yhdessä haastattelussa erityisesti esille tuli myös se, että aloituskeskustelussa olisi tärkeää käydä läpi myös perehtyjän osaamistaso suhteessa tämän työtehtäviin. Esimies voi näin päästä selville siitä, mikä on perehdytyksen lähtötaso taitojen ja osaamisen suhteen.

Kahdessa haastattelussa esille tuli myös välikeskustelujen tarpeellisuus. Näissä välikeskusteluissa keskustelunaiheena olisivat muun muassa perehdytyksen eteneminen ja asetettujen tavoitteiden seuranta. Eräässä haastattelussa mainittiin, että näillä välikeskusteluilla olisi voitu lievittää haastateltujen itse alussa kokemaa uuteen työhön liittyvää epävarmuutta.

Loppukeskustelua pidettiin erään haastatellun ryhmän mielestä tärkeänä perehdytyksen päätepisteenä, jossa käydään läpi mennyttä ja luodaan katse kohti tulevia tavoitteita, haasteita ja mahdollisuuksia. Loppukeskustelu voidaan käydä esimerkiksi koeajan lopussa (Eklund 2018, 177).

6.4.2 Perehtyjän ajatukset onnistuneen perehdytysprosessin jälkeen

Yksi haastattelun keskusteluaiheista oli se, mitä uuden työntekijän toivottaisiin ajattelevan työyhteisöstään perehdytyksen jälkeen. Kaikissa haastatteluissa työyhteisön toivotuimmiksi ominaisuuksiksi mainittiin erilaiset lämpöön ja ystävällisyyteen viittaavat ominaisuudet, kuten lämmin, välittävä, tiimi sekä yhteen hiileen puhaltaminen, toisten tukeminen, auttaminen ja kannustaminen. Toiseksi eniten mainittiin erilaisia järjestelmällisyyteen ja organisoituneisuuteen viittaavia ominaisuuksia, kuten se, että uusi työntekijä tietäisi, keneltä kysyä apua eri tilanteissa, kaikilla olisi oma

tehtävänsä ja tarkoituksensa organisaatiossa ja että työyhteisön jäsenet olisivat keskenään tasa-arvoisia ja yhteiset pelisäännöt olisivat kaikilla tiedossa. Haastatteluissa nousi esille myös erilaisia värikkyyteen ja räväkkyyteen viittaavia ominaisuuksia, kuten värikäs, monimuotoinen, salliva, vapauttava ja rento.

Haastatteluissa selvitettiin myös sitä, mitä haastateltavat toivoisivat uuden työntekijän ajattelevan omasta työurastaan perehdytysprosessin jälkeen. Kaikissa haastatteluissa tuli esille ammatillinen kehittyminen, eli se, että uusi työntekijä suhtautuisi luottavaisin mielin mahdollisuuksiinsa oppia uutta ja kehittyä ammatillisesti. Myös motivoitunut asenne tulevaa kohtaan nousi esille haastattelujen aikana, eli ihannetilanteessa uusi työntekijä olisi motivoitunut tarttumaan uusiin työtehtäviinsä. Kaikissa haastatteluissa tuotiin esille myös se, että parhaimmillaan uusi työntekijä suhtautuisi perehdytyksen päätteeksi uraansa innostuneesti, optimistisesti ja positiivisesti. Eräässä haastattelussa tuli esille, että parhaimmillaan uusi työntekijä ajattelisi, että toimeksiantajayrityksen palvelukseen tuleminen olisi tämän ”elämän paras päätös”. Tämä on hyvä tavoite ja määritelmä onnistuneelle perehdytykselle.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kehittämistehtävän lähtökohtana oli toimeksiantajayritykseltä saatu idea perehdytysoppaasta. Tavoitteena oli kehittää perehdytystä niin, että uudessa työssä aloittaminen olisi mahdollisimman sujuvaa ja helppoa niin uuden työntekijän kuin toimeksiantajayrityksenkin osalta. Tietoperustavaiheessa työn aihe laajeni hieman kattamaan varsinaisen uudelle työntekijälle annettavan perehdytysoppaan lisäksi kattamaan myös perehdytys suunnitelman eli suunnitelman siitä, miten uuden työntekijän perehdytys etenee. Teoreettinen pohja koottiin saatavilla olevasta kirjallisuudesta ja verkkolähteistä. Kehittämistehtävän tuotoksena syntyneen perehdytys suunnitelman ja -oppaan avulla toimeksiantajayrityksen tulevien työntekijöiden perehdytystä pyritään tekemään jatkossa suunnitelmallisesti, organisoidusti ja aiempaa tasalaatuisemmin.

Kehittämistehtävän tuotokset ovat yhden projektin aikana syntyneet näkemys siitä, miten perehdytystä voitaisiin jatkossa toteuttaa, eivätkä ne tarjoa täysin objektiivista tietoa tutkitusta aiheesta. Toimeksiantajayritys on opinnäytetyön tekijälle tuttu, joten vuoropuhelu oli luontevaa koko kehittämistyön ajan. Toisaalta tästä voi aiheutua myös haasteita sen suhteen, ettei näkökulma ole niin objektiivinen, kuin vieraamman yhteistyötahon kanssa.

Kokemuksen perusteella voidaan sanoa, että laajuudeltaan yrityksen perehdytys suunnitelman laatiminen on yhden opiskelijan tekemäksi ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöksi mahdollisesti liian laaja. Käytettävissä olevat resurssit huomioon ottaen olisi ollut järkevää joko rajata aihe suppeammaksi tai tehdä työ yhdessä työparin kanssa.

7.1 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Haastatteluista suullisesti saatu palaute oli positiivista. Haastattelutilanteet koettiin välittöminä ja rentoina tilanteina, joissa haastateltavien ei tarvinnut jännittää. Haastatteluista saatiin hyvin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymysten muotoilu onnistui hyvin niin, että ne olivat kytköksissä asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Haastateltavina olivat toimeksiantajayrityksen nykyiset työntekijät, joista kaikki ovat työskennelleet yrityksessä vähintään puolen vuoden ajan, mikä on mahdollisesti vaikuttanut haastattelutuloksiin.

Mikäli mukaan olisi saatu juuri yrityksessä työn aloittanut uusi työntekijä, olisi se tuonut haastattelun uuden näkökulman – tällöin toki haastattelukysymystenkin olisi mahdollisesti täytynyt olla erilaisia. Mikäli aikaa olisi ollut rajoittamattomasti, olisi haastattelut voineet tehdä yksilöhaastatteluina, jolloin haastateltavat olisivat edustaneet vain itseään ilman, että olisivat saaneet vaikutuksia muilta haastateltavilta. Toisaalta ryhmähaastattelut saattoivat tuoda vastauksiin sellaisia oivalluksia, joita yksilöhaastatteluissa ei olisi tullut ilmi.

Haastattelutulokset osoittivat, että teoretieto onnistuneesta perehdytysprosessista on lähellä sitä, mitä työntekijät omalta perehdytykseltään toivovat. Missään vaiheessa ei havaittu merkittäviä ristiriitoja teoretiedon ja haastatteluissa tulleiden näkemysten välillä. Aiheena perehdytyksen kehittäminen oli hedelmällinen, sillä siitä on jokaisella työntekijällä oma, henkilökohtainen kokemus joko pidemmän tai lyhyemmän ajan takaa. Haastattelujen aikana haastateltavissa oli havaittavissa innostuneisuutta ja motivaatiota perehdytysprosessin kehittämistä kohtaan. Perehdytys on kulkeutunut myös toimeksiantajayrityksen työntekijöiden välisiin kahvipöytäkeskusteluihin, mikä on yksi kehittämistyön onnistumisen merkki.

Työntekijöiden haastattelut ja sitä kautta heidän osallistamisensa perehdytyskäytänteiden kehittämisessä antoi työntekijöille kokemuksen siitä, että heidän panostansa perehdytysprosessissa pidetään tärkeänä. Keskustelujen aikana työntekijät saivat kokemuksen siitä, että perehdytystä voi ja kannattaa viedä eteenpäin, mikä palvelee lopulta koko työyhteisöä. Toimeksiantajayrityksessä kehittämistyötä tehdään jatkuvasti, mutta tutkimuksellisesta kehittämistyöstä henkilöstöasioiden osalta ei ollut aiempaa kokemusta.

7.2 Laaditun suunnitelman ja -oppaan käyttöönotto

Kehittämistehtävänä laaditut perehdytysuunnitelma ja -opas otettiin käyttöön jo kehittämistyön aikana, kun yrityksessä aloitti uusi työntekijä. Perehdytykseen ja henkilöstön sitouttamiseen liittyvä työ toimeksiantajayrityksessä jatkuu tämän kehittämistyön jälkeenkin. Tarkoituksena on esimerkiksi laatia tiimikohtaiset perehdytysuunnitelmat uusia työntekijöitä varten. Todellisista perehdytystilanteista saatavien kokemusten kautta perehdytysuunnitelmaa tullaan muokkaamaan niin, että se palvelisi niin perehdyttäjiä kuin perehtyjäkin mahdollisimman hyvin.

7.3 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei voida antaa yksiselitteisiä ohjeita, sillä sen puolueettomuus on käytännössä mahdotonta tutkijan toimiessa tutkimusasetelman luojana ja tulkitsijana. Luotettavuutta voidaan kuitenkin arvioida pohtimalla tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, tutkijan sitoumuksia, aineiston keruuta, tutkimuksen tiedonantajia, tutkija-tiedonantaja -suhteita, tutkimuksen kestoa, aineiston analyysiä sekä tutkimuksen luotettavuutta ja raportointia. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 158-163.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön kohteena on tässä tapauksessa ollut toimeksiantajayrityksen työyhteisö. Tutkijan oma sitoutuminen aiheeseen on ollut alusta alkaen vahvaa, sillä omat kokemukset perehdytyksestä ovat liittyneet usein perehdytysten puutteisiin. Nämä kokemukset ovat lisänneet tahtoa kehittää perehdytysprosessia tuleville uusille työntekijöille niin, että perehdytys olisi kaikkien osapuolien kannalta mahdollisimman sujuvaa ja antoisaa.

Aineisto on kerätty toimeksiantajayrityksen nykyisiä työntekijöitä haastattelemalla. Haastatteluihin kutsuttiin kaikki työntekijät, eikä osallistujia valittu erikseen mitenkään. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan. Ryhmähaastattelujen pohjana ovat olleet samat haastattelukysymykset, mutta näiden kysymysten esittämisen lisäksi annetut ohjeet ja apukysymykset ovat vaihdelleet haastattelusta riippuen. Näin ollen haastattelutilanteet eivät ole olleet identtisiä ja haastattelusta riippuen eri kysymyksille annettu huomio ja aika on vaihdellut. Tiedonantajista ainoastaan yrityksen toimitusjohtaja on lukenut kehittämistyön tulokset ennen niiden julkaisua. Tämä ei ole vaikuttanut julkaistaviin tuloksiin.

Kehittämistyö on alkanut aloituspalaverilla 24.5.2021 ja haastattelut on järjestetty elokuun 2021 puolivälissä. Haastatteluajankohta valittiin siten, että mahdollisimman moni toimeksiantajayrityksen työntekijöistä olisi jo palannut kesälomaltaan. Kehittämistyön tuotoksina laaditut perehdytysuunitelma ja -opas otettiin käyttöön yrityksen uuden työntekijän aloittaessa 27.9.2021 ja kehittämistyön varsinainen päätös oli 12.10.2021 pidetty esitysseminaari. Kokonaisuudessaan kehittämistyö on kestänyt noin neljä ja puoli kuukautta opinnäytetyön aloituskeskustelusta esitysseminaariin.

Haastatteluaineisto on analysoitu käyttäen sisällönanalyysin menetelmiä. Loppuraporttia on kirjoitettu kehittämistyön edetessä, jotta jokainen vaihe on saatu dokumentoitua mahdollisimman reaaliaikaisesti.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkossa aiheeseen liittyen voisi tutkia sitä, miten tämän kehittämistehtävän tuotteena syntynyt perehdytysuunnitelma toimii käytännössä. Myös suunnitelman toimivuuden ja perehdytysoppaan tarpeellisuuden arviointi on paikallaan siinä vaiheessa, kun suunnitelma on ollut jo jonkin aikaa käytössä.

Digitaalisten työkalujen maailmassa perehdytysoppaan ja mahdollisesti myös muiden henkilöstöohjeiden ja -materiaalien toimivin jakelumuoto (printti/digi) on aihe, johon olisi mielenkiintoista syventyä. Perehdytykseen liittyvä nykymuotoisen työelämän haaste on myös erityisesti asiantuntijaorganisaatioille tyypilliset työtehtävissä tapahtuvat muutokset ja niihin sopeutuminen. Näissäkin tilanteissa olisi paikallaan suunnitella muutosta perehdytyksen näkökulmasta, ja tätä prosessia olisi mielenkiintoista tutkia.

Oleellinen kysymys koskien perehdytystä ylipäänsä on se, mitkä syyt vaikuttavat siihen, että perehdytys jää niin monissa yrityksissä liian suppeaksi. Yksi syy tähän voi olla se, että työvoiman lisäämistarpeeseen reagoidaan liian myöhään ja/tai työntekijän rekrytointi ja perehdytys vievät suunniteltua pidempään. Liiketoiminnan kasvaessa olisi hyvä ennakoida työntekijöiden rekrytoinnin tarpeita niin, että rekrytointi voitaisiin aloittaa riittävän hyvissä ajoin. Voisi olla myös hyvä idea rekrytointitilanteessa päättää se, etsitäänkö mahdollisesti jo valmista osaajaa. Tällöin uusi työntekijä voi päästä työyhteisön tuottavaksi jäseneksi mahdollisesti aloittelijaa, alanvaihtajaa tai vasta valmistunutta tekijää nopeammin. On hyvä varautua etukäteen siihen, että rekrytointi ja perehdytys vievät nykyisten työntekijöiden aikaa ja tätä kautta myös rahaa.

LÄHTEET

Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Digijulkaisu. Hakupäivä 29.6.2021. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ työnopastus_ -_ ennakoivaa_ työsuojelua.

Anunti, Tarja 2020. Kirjanpitäjän rooli muuttuu – Muuttuvatko vastuun rajat? Tilisanomat. Hakupäivä 31.7.2021. <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/kirjanpitajan-rooli-muuttuu-muuttuvatko-vastuun-rajat>.

Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! – Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Hirsimäki, Riikka & Sihvonon, Juha 2018. Taloushallinnon monipuolinen työ – minkä polun sinä valitset? Tilitoimistossa-verkkolehti. Hakupäivä 19.6.2021. <https://tilitoimistossa.taloushallinto-liitto.fi/tyo-tilitoimistossa/taloushallinnon-monipuolinen-tyo>.

Ikkala, Jaana 2006. Palkkahallinto on tärkeä tilitoimistojen palvelu. Hakupäivä 31.7.2021. <https://tilisanomat.fi/yleiset/palkkahallinto-on-tarkea-tilitoimistojen-palvelu>.

Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Tampere: Juvenes Print.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Juvenes Print.

Kirjanpitolaki 1336/1997. Hakupäivä 31.7.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1997/19971336>.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Laki nuorista työntekijöistä 998/1993. Hakupäivä 19.6.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1993/19930998>.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006. Hakupäivä 19.6.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>.

Lukka, Lotta 2020. Etäperehdytys digitaalisten työkalujen avulla - uhka vai mahdollisuus? HR Viesti – Henkilöstöosaamisen ammattilehti. Hakupäivä 29.6.2021. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2475>.

Moilanen, Teemu, Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2018. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojala, Markku 2019. Tilitoimisto ja rikosoikeudellinen vastuu. Tilitoimistossa-verkkolehti. Hakupäivä 31.7.2021. <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/tilitoimiston-johtaminen/rikosoikeudellinen-vastuu>.

Rikoslaki 39/1889. Hakupäivä 31.7.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001>.

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Srimannarayana, M 2016. Designing New Employee Orientation Programs – An Empirical Study. The Indian Journal of Industrial Relations 51 (4), 620-632. Hakupäivä 29.6.2021. Ebscohost-tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Taloushallintoliitto 2018a. Tilitoimiston palvelut. Hakupäivä 20.6.2021. <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>.

Taloushallintoliitto 2018b. Kirjanpito, mitä se on ja miksi sitä pidetään? Hakupäivä 11.7.2021. <https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc/kirjanpito-mita-se-on-ja-miksi-sita-pidetaan>.

Työsopimuslaki 55/2001. Hakupäivä 19.6.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työsuojeluhallinto 2021. Opetus ja ohjaus. Hakupäivä 29.6.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Hakupäivä 19.6.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

LIITTEET

Aineiston analyysi – näin minä sen tein, liite 1

Perehdytysoppaan sisällysluettelo, liite 2

Perehdytysuunnitelma, liite 3

Toimitusjohtajan haastattelu

1. teema: Perehdytyksen resurssit
 - a. Ketkä osallistuvat uuden työntekijän tai harjoittelijan perehdytykseen?
 - i. Tiimi perehdyttää uuden työntekijän
 - ii. Yleisten varsinaiseen työhön kuulumattomien asioiden käsittely lähiesimiehen vastuulla
 - iii. Käytännön asioihin liittyen nimetty tietty henkilö
 - b. Minkä verran perehdytykselle on varattu aikaa?
 - i. Tarkkaa aikataulua hankala määritellä
 - ii. Tuottavaa työtä tekeväksi työntekijäksi muutamassa viikossa, kuukauden kohdalla jo omatoiminen tekeminen hyvässä vaiheessa
 - c. Mitä perehdytysmenetelmiä tullaan käyttämään (koulutustilaisuudet, käytännön tekeminen, keskustelut, ryhmätyöskentely, itsenäinen opiskelu, ...)?
 - i. Käytännön tekeminen, kahdenkeskinen konsultointi ja keskustelu, itsenäinen opiskelu
 - d. Mitkä mahdolliset muut asiat vaikuttavat perehdytyksen käytössä oleviin aika- ja henkilöresursseihin?
 - i. Harjoittelijan perehdyttäminen eri asia, siinä painopiste suoraan tekemisessä ja tavoitteena päästä nopeammin jokin tietyn työtehtävän tekemiseen kiinni
 - ii. Loma-ajat
 - iii. Tiloimiston rutiineihin liittyvät asiat, esim. tilinpäätösruuhka-ajat yms., saattavat venyttää tai viivästyttää perehdytyksen etenemistä

Työntekijöiden haastattelut

1. teema: Toteutunut perehdytysprosessi

a. Kuvaile työsuhteesi alussa saamaasi perehdytystä.

| | Pelkistämisvaihe | Haastattelu | Pelkistämisvaihe | Haastattelu | Pelkistämisvaihe | Haastattelu | Alaluokat |
|------------|--|---------------|---|---------------|--------------------------------------|---------------|------------------------------|
| Ryhmittely | Alkuperehdytystä/perusasioiden läpikäymistä ei juuri ollut | Haastattelu 1 | Ei yleistä perehdytystä Heti työhön, ajatus että tekemällä oppii, alussa ei kuitenkaan oikein tietoa, mitä tekee | Haastattelu 2 | Ei intensiivistä perehdytystä alussa | Haastattelu 3 | Ei suunniteltua perehdytystä |
| | Käytettävän ohjelman esittely, sen jälkeen suoraan hommiin | Haastattelu 1 | | | | | Suoraan työhön |
| | Kysy, jos jotain epäselvää, joku vastaa -asenne | Haastattelu 1 | | | Kun tuli kysyttävää, sai apua | Haastattelu 3 | Suoraan työhön |
| | Suoraan hommiin heti alussa | Haastattelu 1 | Heti tekemään | Haastattelu 2 | Suoraan työhön | Haastattelu 3 | Suoraan työhön |
| | Kevyt tutustuminen asiakkuihin | Haastattelu 1 | | | | | Tutustuminen asiakaisiin |
| | Helpommista hommista liikkeelle | Haastattelu 1 | | | | | Suoraan työhön |
| | Ensimmäisen työntekijän perehdyttäjänä ollut esihenkilö/yrittäjä/toimitusjohtaja | Haastattelu 1 | | | Ei nimettyä perehdyttäjää | Haastattelu 3 | Perehdyttäjänä esimies |

Ryhmittely

Paljon itsenäistä opiskelua alussa
Toistuvat tehtävät käyty läpi tarkasti

| | | | | | |
|---------------|--|---------------|---|---------------|--|
| Haastattelu 1 | | | Omatoimista tiedonhakua etenkin asiakkuuksien osalta | Haastattelu 3 | Itsenäinen opiskelu Toistuvien tehtävien läpikäynti Ei suunniteltua perehdytystä |
| Haastattelu 1 | | | | | |
| | Ei suunniteltua perehdytysprosessia Työvälineet valmiina heti ensimmäisenä päivänä Kova luottamus siihen, että uusi työntekijä osaa Oman työnkuvan luominen Alussa "vierihoitoa" eli seuraamista, kun kokeneempi kollega tekee | Haastattelu 2 | | | Työvälineet valmiina |
| | | Haastattelu 2 | | | Luottamus osaamiseen Oman työnkuvan luominen |
| | | Haastattelu 2 | | | Kokeneemman kollegan seuraaminen Ei suunniteltua perehdytystä |
| | Ei kirjallisia ohjeita Osa tarvikkeista ei ollut valmiina ensimmäisenä päivänä Perehdytyksen kesto 2-6 kk | Haastattelu 2 | | | Ei suunniteltua perehdytystä |
| | | Haastattelu 2 | | | |
| | | Haastattelu 2 | Perehdytyskansio ollut olemassa, jossa mm. pelastussuunnitelma yms. | Haastattelu 3 | |

b. Kuvaile pitkältä (yli kuukauden kestäneeltä) vapaalta (perhevapaa, sairausloma) palatessasi saamaasi perehdytystä.

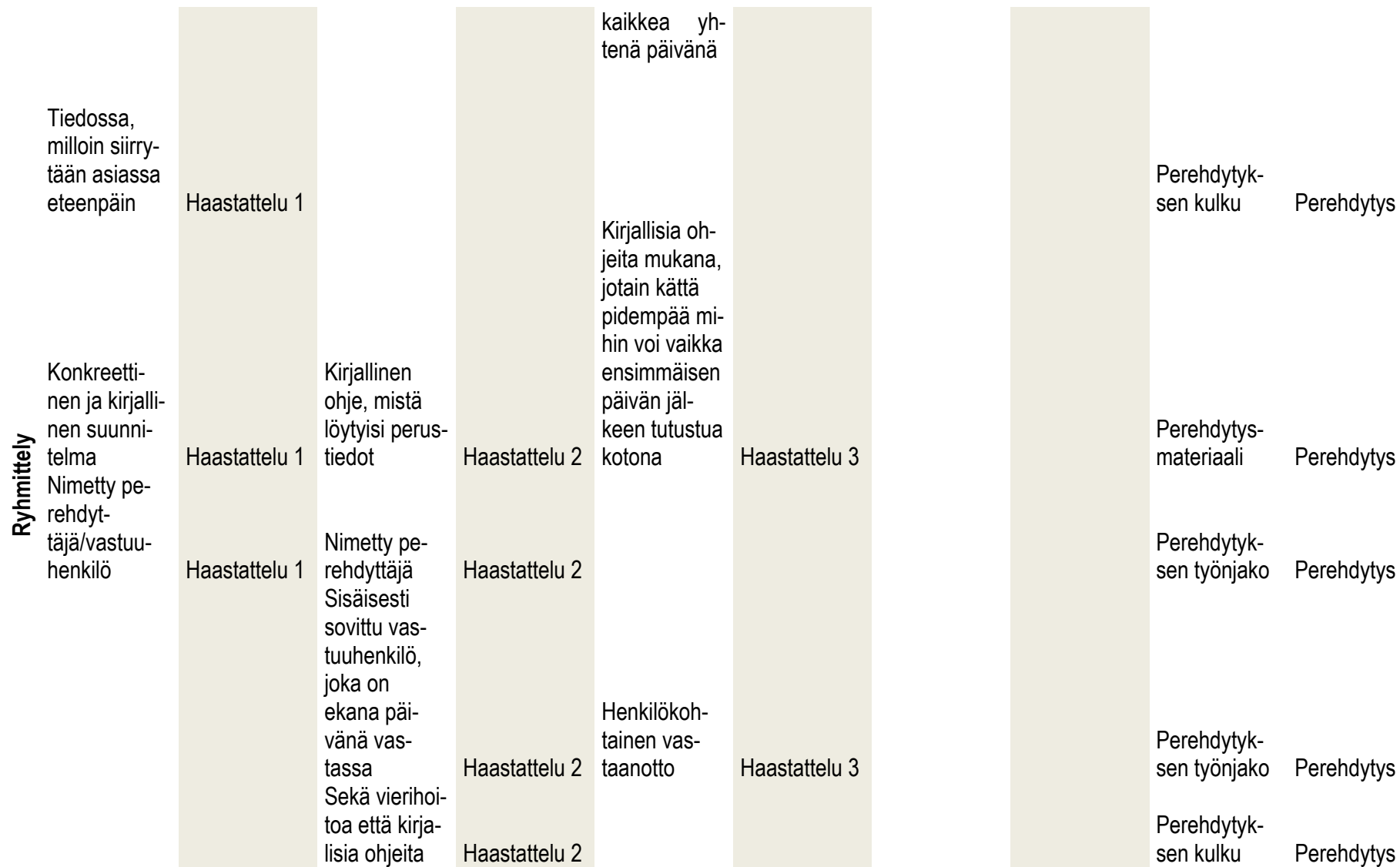
| | Haastattelu | Alaluokat |
|------------|--|------------------------------|
| Ryhmittely | Pelkistämisvaihe | |
| | Ennen töihin paluuta viesti töistä, tieto uudesta asiakkuudesta ja uudesta ohjelmistosta | |
| | Pieni briiffaus uusista asiakkaista paluun jälkeen | |
| | Vapaassa yhteisessä keskustelussa poissaolon aikaiset tapahtumat esille | |
| | Oman sähköpostin tyhjentäminen tärkeä osa töihin paluuta poissaolon jälkeen (esim. loman jälkeen) | |
| | Viikoittaisten palavereiden läpikäyminen hyvä käytäntö (esim. loman jälkeen) | |
| | Tilannekatsaus asiakastilanteeseen | |
| | Rauhallinen aloitus | |
| | Ei "seurantaa" paluun jälkeen, että miten menee ja mikä tilanne esim. parin viikon jälkeen | |
| | Taidot eivät ruostuneet poissaolon aikana, vaan vahva tunne omasta osaamisesta on jopa vahvistunut | |
| | Olennaisten asioiden ja muutosten läpikäyminen tärkeää | |
| | | Haastattelu 1 |
| | Haastattelu 1 | Briiffaus aloituksen jälkeen |
| | Haastattelu 1 | Briiffaus aloituksen jälkeen |
| | Haastattelu 1 | Briiffaus aloituksen jälkeen |
| | Haastattelu 1 | Briiffaus aloituksen jälkeen |
| | Haastattelu 1 | Rauhallisuus aloituksessa |
| | Haastattelu 1 | Seuranta puuttui |
| | Haastattelu 1 | Kokemus omasta osaamisesta |
| | Haastattelu 1 | Briiffaus aloituksen jälkeen |

2. teema: Täydellinen perehdytysprosessi yrityksessämme

a. Kuvittele, että olet juuri käynyt läpi yrityksemme täydellisen perehdytysprosessin – mitä osia siihen sisältyi?

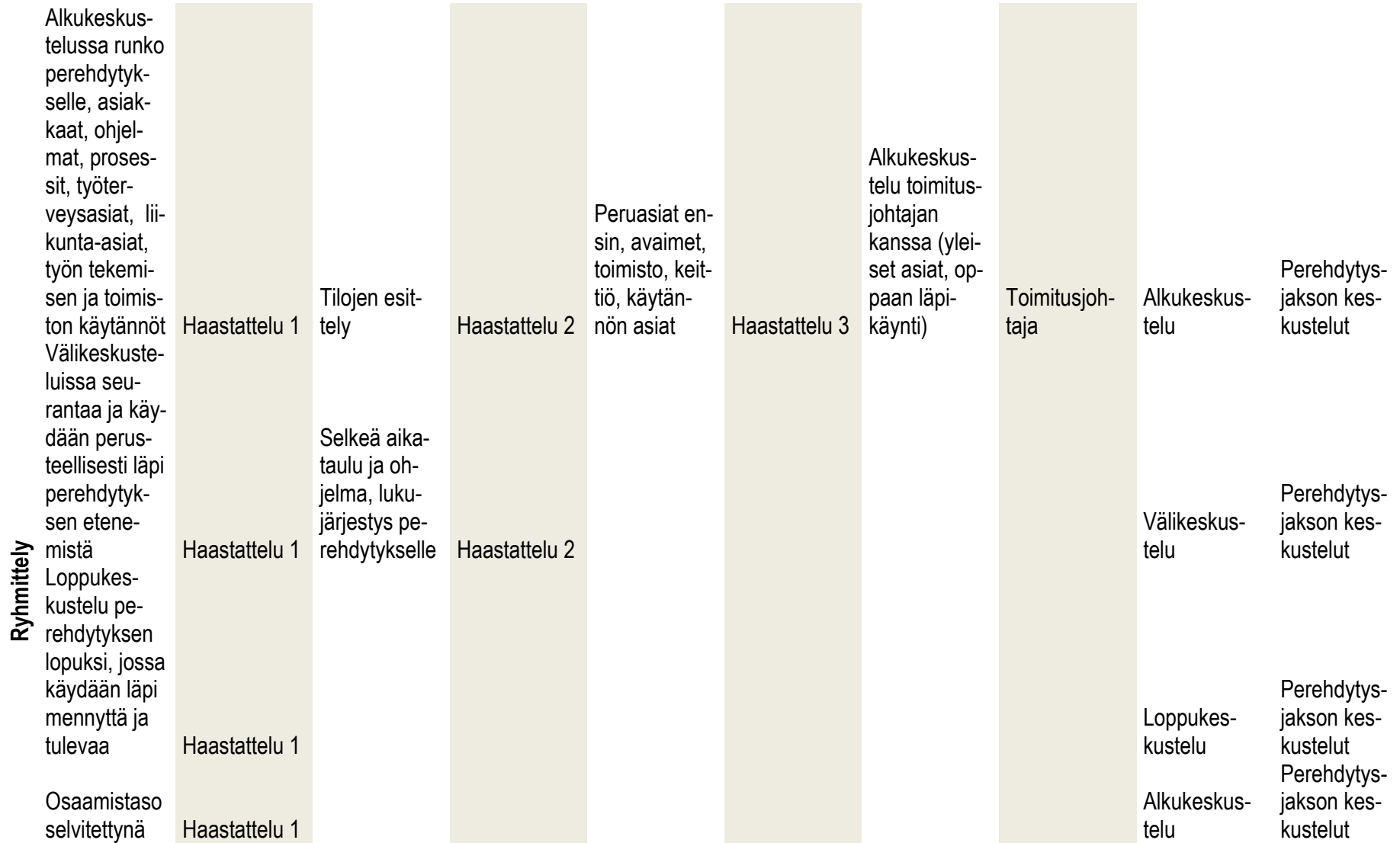
| | Pelkistämisvaihe | Haastattelu | Pelkistämisvaihe | Haastattelu | Pelkistämisvaihe | Haastattelu | Pelkistämisvaihe | Haastattelu | Alaluokat | Yläluokka |
|-------------------|--|--------------------|--|------------------------------------|--|--------------------|---|--------------------|--------------------|------------------------|
| Ryhmittely | | | Laitteet esiteltty (kopio-kone) Avaimet, hälyt, jääkaappi, omat säilytys-tilat esitelttyinä | Haastattelu 2 Haastattelu 2 | | | | | Toimistopalvelut | Hallinnolliset asiat |
| | | | | | | | Toimitilojen esittely, kiinteistöön liittyvät asiat | | Toimitilat | Oman tiimin toiminta |
| | | | | | Ajan kanssa asiakkaiden ja toimialojen läpikäynti osissa | Haastattelu 3 | | Toimitusjohtaja | Toimitilat | Oman tiimin toiminta |
| | Asiakkuudet käyty läpi | Haastattelu 1 | Asiakkaiden esittely yleisesti | Haastattelu 2 | | | | | Asiakkaat | Organisaation toiminta |
| | Yrityksen tavoite, visio ja pyrkimykset selvillä | Haastattelu 1 | Yrityksen esittely | Haastattelu 2 | | | | | Strategia | Organisaation toiminta |
| | Henkilöstöön tutustuttu | Haastattelu 1 | Työkavereiden esittely | Haastattelu 2 | Henkilöstöön tutustuminen | Haastattelu 3 | | | Organisaatorakenne | Organisaation toiminta |
| | Tavoitteet perehdytykselle ja osaamiselle | Haastattelu 1 | Tavoitteet selkeästi tiedossa | Haastattelu 2 | | | | | Tavoitteet | Perehdyjän työtehtävä |

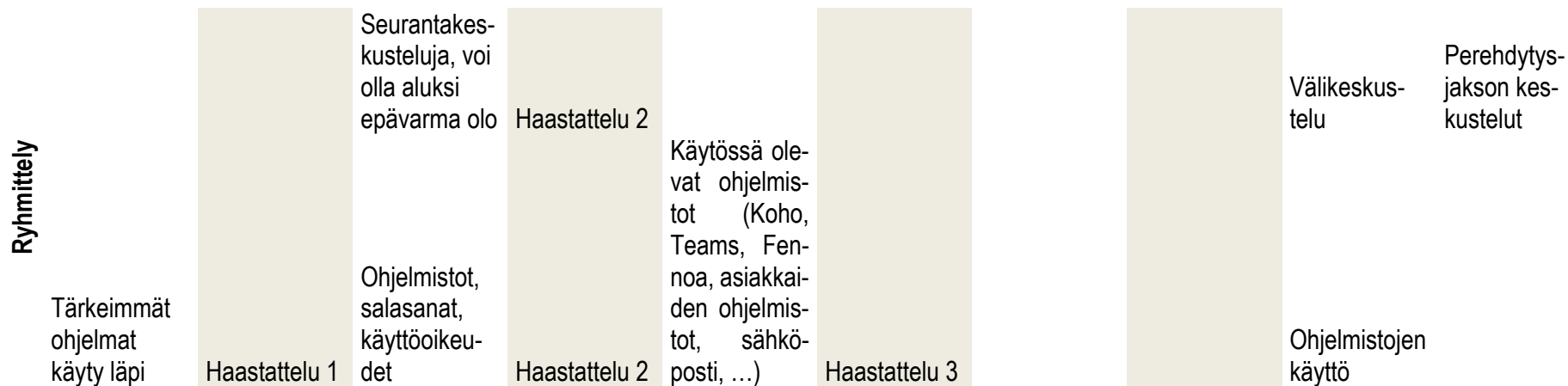
| | | | | | | | | |
|------------|--|---------------|---|---------------|---|---------------|-------------------------|--|
| Ryhmittely | Vastuunjako selvillä sekä yrityksessä että asiakkaiden ja käytännön toimien osalta | Haastattelu 1 | | | | | Vastuualueet | Perehtyjän työtehtävä |
| | Tauko-, työaika- ja lomakäytännöt selvinä | Haastattelu 1 | | | | | Työaika | Perehtyjän työtehtävä |
| | Työkalut valmiina heti alussa | Haastattelu 1 | Oma paikka odottamassa, työkalut valmiina | Haastattelu 2 | Kaikki valmiina (avain, kulkulätkä, koneet, työvälineet, tunnukset) | Haastattelu 3 | Työpiste ja työvälineet | Perehtyjän työtehtävä |
| | | | Työtehtävien esittely heti aluksi | Haastattelu 2 | Tehtävän kuvan rajaaminen ja läpi käyminen | Haastattelu 3 | Tehtävät | Perehtyjän työtehtävä |
| | | | | | Selkeä suunnitelma sille, mistä uusi työntekijä aloittaa, aikataulu sovittu yhdessä | | | |
| | Perehdytykselle selkeä aikajana | Haastattelu 1 | | | alussa, ei | Haastattelu 3 | Perehdytyksen kulku | Perehdytys |
| | | | | | | | | Työvälineet heti kunnossa, pääsee heti kirjautumaan koneelle |



Ryhmittely

| | | | | | | |
|---|---------------|--|---------------|--|------------------------|--|
| Joku, jolta uskaltaa aidosti kysyä mitä vain milloin vain | Haastattelu 2 | Varattu aikaa perehdytykseen Perehdyttäjä on perehdytetty hommaansa | Haastattelu 3 | | Perehdytyksen työnjako | Perehdytys |
| | | | Haastattelu 3 | | Perehdytyksen kulku | Perehdytys |
| | | | | | Perehdytyksen kulku | Perehdytys |
| | | | | Vastuu tiimillä, tiimin kanssa pala kerrallaan yhdessä sovittulla tavalla Työhönopastamisen vastuu tiimillä, työtavat ja -tehtävät haluttuun Mahdollisimman pian täydessä touhussa | Toimitusjohtaja | Perehdytyksen työnjako Perehdytys |
| | | | | | Toimitusjohtaja | Perehdytyksen työnjako Perehdytys |
| | | | | | Toimitusjohtaja | Perehdytyksen tavoitteet Perehdytys |





b. Mitä ajattelet organisaatiosta?



| | | | | | | | | | |
|------------|---|---------------|-----------------------------------|---------------|------------------|---------------|-----------------|------------------------|-----------------------|
| Ryhmittely | Yritys on osaava | Haastattelu 1 | | | | | | Yrityksen ominaisuudet | |
| | Yritys on ammattitaitoinen | Haastattelu 1 | Ammattimaisuus | Haastattelu 2 | | | | Yrityksen ominaisuudet | |
| | Yritys on luotettava ja turvallinen työnantaja | Haastattelu 1 | | | | | | Yrityksen ominaisuudet | |
| | Yritys on valmis puskemaan ja auttamaan työntekijöitä eteenpäin | Haastattelu 1 | | | | | | Yrityksen ominaisuudet | |
| | Haluan olla mukana yrityksen toiminnassa | Haastattelu 1 | | | | | | Yrityksen ominaisuudet | |
| | | | Tervetullut olo | Haastattelu 2 | Olen tervetullut | Haastattelu 3 | Tervetullut olo | Toimitusjohtaja | Ajatukset yrityksestä |
| | | | Tarpeellinen olo | Haastattelu 2 | Olen tärkeä | Haastattelu 3 | | | Ajatukset yrityksestä |
| | | | Työntekijöistä välitetään | Haastattelu 2 | | | | | Ajatukset yrityksestä |
| | | | Työntekijät ovat tärkeä voimavara | Haastattelu 2 | | | | | Ajatukset yrityksestä |
| | | | | | | | | | Ajatukset yrityksestä |

| | | | | | | | | |
|------------|--|---|------------------------|---|---------------|--|-----------------------|-----------------------|
| Ryhmittely | | Uusi työntekijä halutaan tehokkaasti työhön | Haastattelu 2 | | | | | Ajatukset yrityksestä |
| | | | | Panostaa työntekijöihin | Haastattelu 3 | | | Ajatukset yrityksestä |
| | | | | Ajattelee työntekijöiden parasta | Haastattelu 3 | | | Ajatukset yrityksestä |
| | | | | Työkaverit ovat osaavia | Haastattelu 3 | | | Ajatukset yrityksestä |
| | | | | Mukava olla töissä paikassa, missä tietää, mitä tekee | Haastattelu 3 | | | Ajatukset yrityksestä |
| | | | | Minut halutaan tänne | Haastattelu 3 | | | Ajatukset yrityksestä |
| | | | Minuun käytetään aikaa | Haastattelu 3 | | | Ajatukset yrityksestä | |

c. Mitä ajattelet perehdyttäjästä?

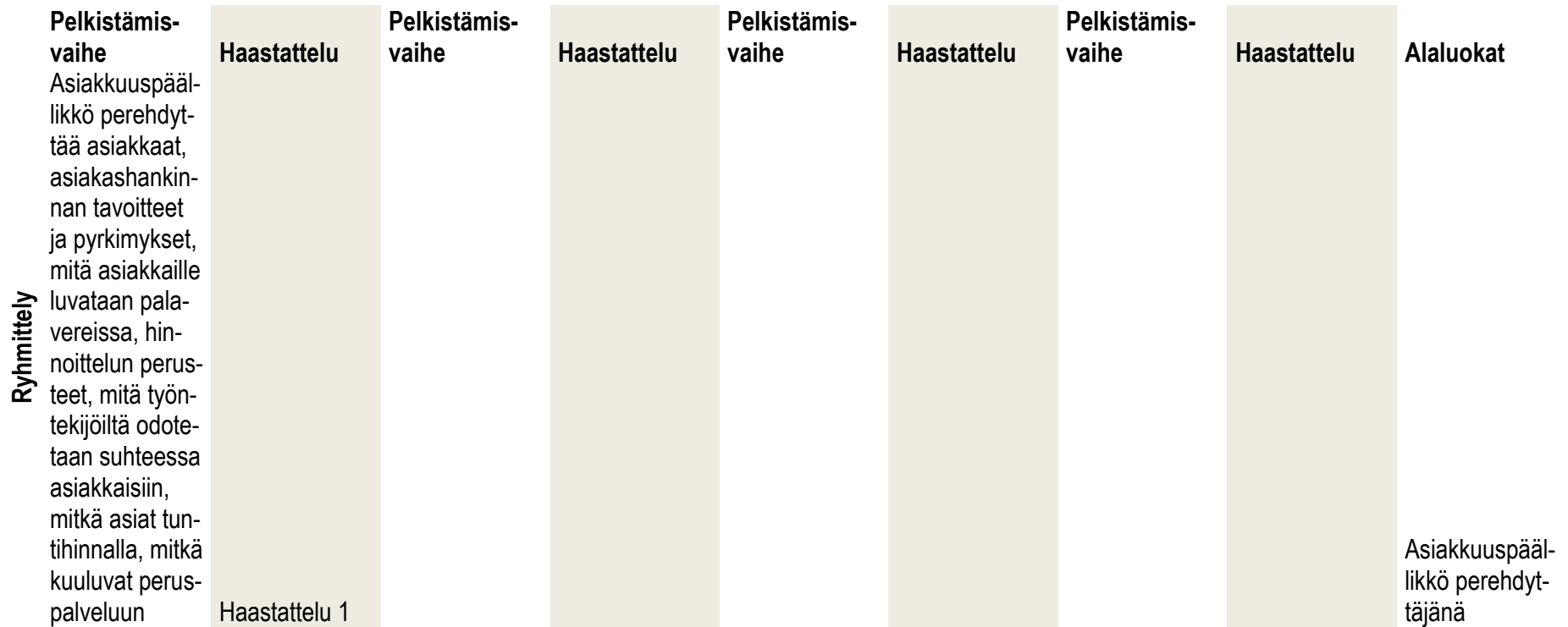
| | Pelkistämiskvaihe | Haastattelu | Pelkistämiskvaihe | Haastattelu | Pelkistämiskvaihe | Haastattelu | Pelkistämiskvaihe | Haastattelu | Alaluokat | Yläluokka |
|------------|------------------------------|---------------|----------------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------|------------------------------|--------------|
| Ryhmittely | Osaava tiimikaveri | Haastattelu 1 | Osaava hommansa tosi hyvin | Haastattelu 2 | Osaava asiansa | Haastattelu 3 | | | Osaava ammatillisesti | Ammattitaito |
| | Perehdytys on hoidettu hyvin | Haastattelu 1 | | | | | | | Osaava perehdytyksen suhteen | Ammattitaito |

| Ryhmittely | Haastattelu | Varma fiilis, homma hoidossa Ammattilainen | Haastattelu 2 Haastattelu 2 | Ammattilainen | Haastattelu 3 | | Osaava perehdytyksen suhteen Osaava ammatillisesti | Ammattitaito Ammattitaito Henkilökohtaiset ominaisuudet |
|---|---|---|--------------------------------|--|---------------|------------------------------|---|---|
| Perehdytetty perehdyttäjä | Haastattelu 1 | | Haastattelu 2 Haastattelu 2 | Ammattilainen | Haastattelu 3 | | Osaava perehdytyksen suhteen Osaava ammatillisesti | Ammattitaito Ammattitaito Henkilökohtaiset ominaisuudet |
| Luotettava Pyrkii tukemaan tarpeen mukaan Helposti lähestyttävä henkilö | Haastattelu 1 Haastattelu 1 Haastattelu 1 | | | | | | Luotettava Tukeva Helposti lähestyttävä | Henkilökohtaiset ominaisuudet Henkilökohtaiset ominaisuudet Henkilökohtaiset ominaisuudet |
| Tukee myös jatkossa | Haastattelu 1 | Koko uran tukihenkilö | Haastattelu 2 | Henkilö, jolta voi aina kysyä ja johon voi turvautua, luottohenkilö, kummi | Haastattelu 3 | Tuki ja turva on jo tiedossa | Toimitusjohtaja Tukeva | Henkilökohtaiset ominaisuudet Henkilökohtaiset ominaisuudet |
| Lämmin | Haastattelu 1 | | | | | | Lämmin | Henkilökohtaiset ominaisuudet |
| Vastaanottava | Haastattelu 1 | | | | | | Vastaanottava | Henkilökohtaiset ominaisuudet Henkilökohtaiset ominaisuudet |
| Kiireetön fiilis | Haastattelu 1 | Kiireettömyys | Haastattelu 2 | | | | Kiireetön | Henkilökohtaiset ominaisuudet |

| | | | | | | |
|------------|---|---------------|--|----------------------|---|---|
| Ryhmittely | Ei välttämättä kaikkietävä, etsii tietoa, jos ei itse tiedä Muut tiimin jäsenet ottavat koppi muista homista, kun perehdyttäjällä menee aikaa perehdyttämiseen | Haastattelu 1 | | | Etsii tiedon | Henkilökoh- taiset ominai- suudet |
| | | Haastattelu 1 | Perehdyttä- jälle annettu aikaa pereh- dyttämiseen Järjestelmälli- nen ja suuun- nitelmallinen Ottaa pereh- tyjän huomi- oon, kuunte- lee, kyselee | Haastattelu 2 | Aikaa pereh- dytykseen | Henkilökoh- taiset ominai- suudet |
| | | | | Haastattelu 2 | Järjestelmälli- syys | Henkilökoh- taiset ominai- suudet |
| | | | | Haastattelu 2 | Vastaanot- tava | Henkilökoh- taiset ominai- suudet |
| | | | Perehdyttäjä haluaa, että opin työtehtävät ja pääsen osaksi tiimiä | Haastattelu 3 | Tukeva | Henkilökoh- taiset ominai- suudet |
| | | | | | Kiva kun tutustuttiin heti alussa enemmän | Lämmin |
| | | | | Toimitusjoh- taja | | |



d. Miten perehdytysvastuu jakautui henkilöstön kesken?



Ryhmittely

Osan asioista voi käydä läpi myös jonkin muun tiimin jäsen, jolloin tutustumista työkavereihin ja muiden tiimien tehtäviin, mikä tehtävä eri tiimeillä on asiakkaan asioiden hoitamisessa

Haastattelu 1

Toimitusjohtaja perehdyttää organisaatioon liittyvät asiat, käytännön asiat (poissaolot, edut, työaika-asiat), suuret linjat (visio, strategia)

Haastattelu 1

Ensimmäinen päivä ratkaisevan tärkeä, joku sovittu henkilö ottamassa vastaan, tämä voisi olla joku muukin kuin varsinaiseen työhön perehdyttäjä, mieluiten toimitusjohtaja/esimies

Haastattelu 2

Käytännön asiat (yleiset toimistoon yms. liittyvät asiat) omalla perehdyttäjälleen

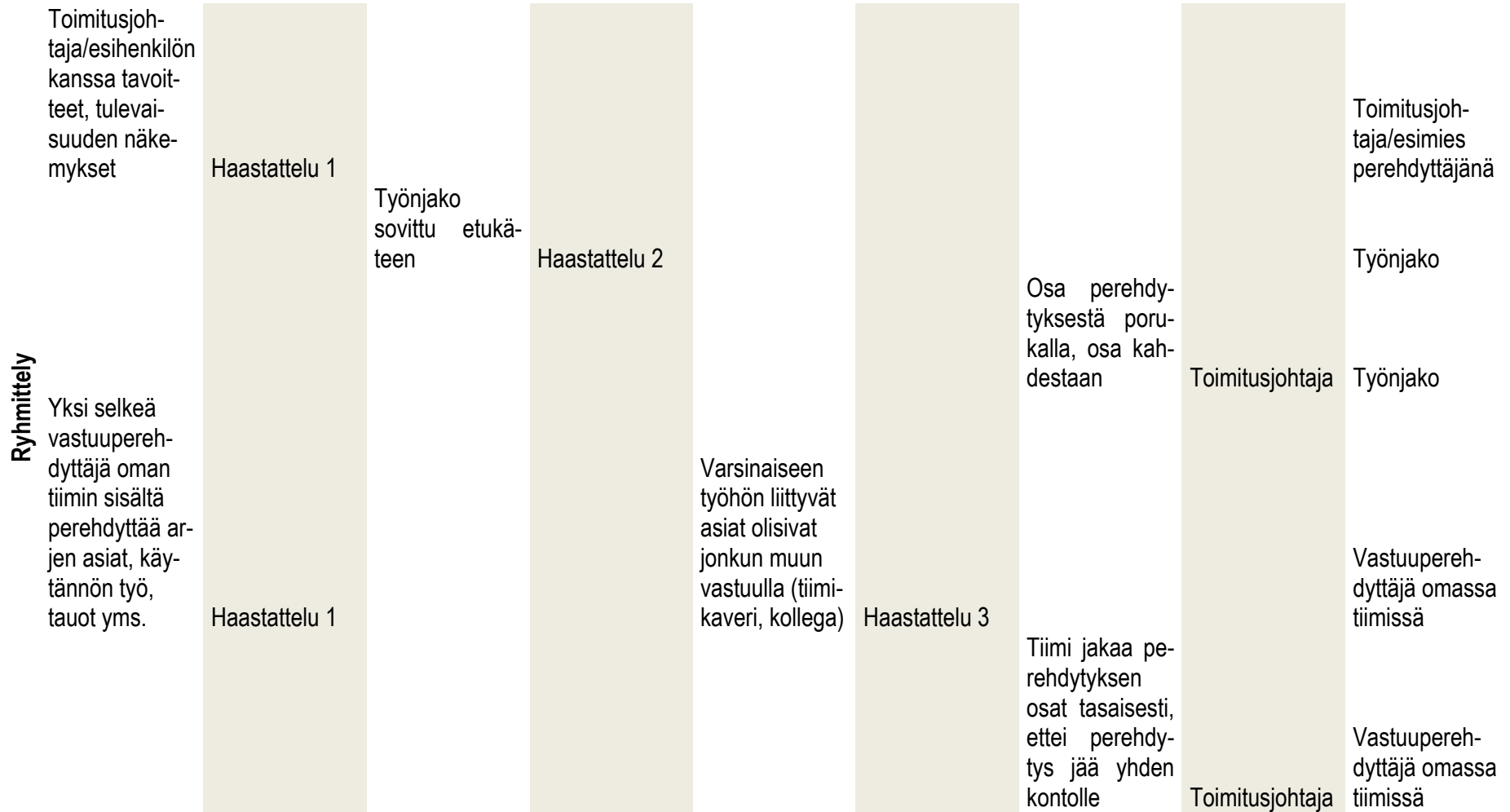
Haastattelu 3

Myös johto olisi osallistunut perehdytykseen, työsuhteeseen liittyvät asiat, vastuut, työsuopimus

Haastattelu 3

Perehdyttäjä oman tiimin ulkopuolelta

Toimitusjohtaja/esimies perehdyttäjänä



e. Minkälainen työyhteisö sinulla on?

| | Pelkistämisvaihe | Haastattelu | Pelkistämisvaihe | Haastattelu | Pelkistämisvaihe | Haastattelu | Pelkistämisvaihe | Haastattelu | Alaluokat |
|-------------------|-----------------------------|--------------------|---|--------------------|---|--------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|
| Ryhmittely | Ammattitaitoinen | Haastattelu 1 | | | | | | | Ammattitaito |
| | Salliva | Haastattelu 1 | Avoin ilmapiiri | Haastattelu 2 | | | | | Avoin |
| | Vapauttava, kun sen aika on | Haastattelu 1 | | | | | | | Avoin |
| | Rento | Haastattelu 1 | | | | | | | Avoin |
| | | | | | Kaikki tietävät, mitä itse tekevät, kaikki tietävät, mitä muut tekevät > tieto siitä, kenellä mitään asiantuntemusta ja osaamista | | | | |
| | Organisoitu | Haastattelu 1 | Toimiva, kaikilla oma paikka ja tehtävä ja kaikki tietävät ne | Haastattelu 2 | | Haastattelu 3 | | | Järjestelmällisyys |
| | | | Tiedän, keneltä kysyn mitään | Haastattelu 2 | | | | | Järjestelmällisyys |
| | | | Yhteiset pelisäännöt selvillä, työyhteisön jäsenet keskenään tasa-arvoisia (esimerkiksi työajanseuranta taukoihin, poissaoloihin ja | Haastattelu 2 | | | | | Järjestelmällisyys |

| | | | | | | | | | | |
|---------------|----------------------------|---------------|------------------------------|---|--------------------------------|---------------|---------------|-----------------|--------------------|-----------|
| Ryhmittely | | | työterveyshuoltoon liittyen) | | | | | | | |
| | Lämmin | Haastattelu 1 | | | Kaikilla oma paikka yhteisössä | Haastattelu 3 | | | Järjestelmällisyys | |
| | Välittävä | Haastattelu 1 | | | | | | | Lämpö | |
| | Tiimi | Haastattelu 1 | | | | | | | Lämpö | |
| | Puhalletaan yhteen hiileen | Haastattelu 1 | | | Yhteen hiileen puhaltava | Haastattelu 3 | | | Lämpö | |
| | Tuetaan toisiamme | Haastattelu 1 | | | Kannustava | Haastattelu 3 | | | Lämpö | |
| | Auttava | Haastattelu 1 | | | | | Auttava | Toimitusjohtaja | Lämpö | |
| | Kannustava ilmapiiri | Haastattelu 1 | | Epäonnistuminen on sallittua, virheet voidaan korjata | Haastattelu 2 | | | Kannustava | Toimitusjohtaja | Lämpö |
| | Mukava | Haastattelu 1 | | | | | | | Lämpö | |
| | | | | Tuttu | Haastattelu 2 | | | | | Lämpö |
| | | | | | | Luotettava | Haastattelu 3 | | | Lämpö |
| | | | | | | | | Osallistuva | Toimitusjohtaja | Lämpö |
| | Persoonallinen | Haastattelu 1 | | | | | | | | Persoonaa |
| | Tehokas | Haastattelu 1 | | | | | | | | Tehokkuus |
| Värikäs | Haastattelu 1 | | | | | | | | Väri | |
| Monimuotoinen | Haastattelu 1 | | | | | | | | Väri | |

f. Mitä ajattelet tulevaisuudestasi ja työurastasi?

| | Vastaus | Haastattelu | Vastaus | Haastattelu | Vastaus | Haastattelu | Vastaus | Haastattelu | Alaluokat | |
|------------|---|---------------|--------------|--|--|---------------------------------------|---|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Ryhmittely | Työnkuva tukee omaa ammatillista kehitystä | Haastattelu 1 | | | | | | | Ammatillinen kehittyminen | |
| | Työnkuvassa mahdollisuus kasvaa vuosien kuluessa | Haastattelu 1 | | | | | | | Ammatillinen kehittyminen | |
| | Oman osaamisen lisääminen mahdollista, etenemiseen on mahdollisuuksia | Haastattelu 1 | | | On mahdollisuus edetä ja kasvattaa omaa osaamista, yritykseltä tukea ja apua tähän | Haastattelu 3 | | | Ammatillinen kehittyminen | |
| | | | | Kun oppii työn, voi kehittää itseään nopeammin, lisäkoulutus | Haastattelu 2 | | | | | Ammatillinen kehittyminen |
| | | | | | | Kukaan ei jää laakereilleen lepäämään | Haastattelu 3 | | | Ammatillinen kehittyminen |
| | | | | | | | Paljon oppimista ja tekemistä, vaihtelua. | Toimitusjohtaja | | Ammatillinen kehittyminen |
| | Motivoitunut hommiin | Haastattelu 1 | Motivoitunut | Haastattelu 2 | | | | | Motivaatio | |

| | | | | | | | | |
|---|---------------|---|---------------|--|---------------|--|-----------------|------------|
| Mahdollisuudet vaikka mihin Oppiminen on vasta alussa, siinä autetaan ja kannustetaan Selkeät sävelet lähitulevaisuudesta, kaukaiset mahdollisuudet jotenkin selvillä (koulutautuminen) | Haastattelu 1 | Olen tuottava ja tehokas | Haastattelu 2 | Olen päässyt hienoon työyhteisöön, jossa tarjolla vapautta, jokainen tekee oman osansa, niin homma toimii ja työtä on tarjolla myös jatkossa | Haastattelu 3 | Työ on mielenkiintoista ja monipuolista. | Toimitusjohtaja | Motivaatio |
| | Haastattelu 1 | Työntekijöitä arvostetaan, koulutetaan ja työnnetään uralla eteenpäin | Haastattelu 2 | Mahdollisuus kouluttautua omien intressien mukaan | Haastattelu 3 | | Motivaatio | |
| | Haastattelu 1 | | Haastattelu 2 | | Haastattelu 3 | | Optimismi | |

| | | | | | | | | |
|------------|--|---|--------------------------------|--|--|--|---|-------------------------------------|
| Ryhmittely | | Hyvä paikka, täällä voisi viihtyä pitkäänkin Voin luoda itse omia mahdollisuuksiani | Haastattelu 2 Haastattelu 2 | | | | | Optimismi Optimismi |
| Ryhmittely | | | | | | Työyhteisö vaikuttaa mielenkiintoiselta ja mukavalta. Täällä on mahdollavaa olla. Tämä oli elämäni paras päätös! | Toimitusjohtaja Toimitusjohtaja Toimitusjohtaja | Optimismi Optimismi Optimismi |

3. teema: Perehdytysoppaan sisältö

Kuvaile sellaista perehdytysopasta, jonka olisit itse halunnut työsuhteen alussa saada. Mitä oppaassa olisi mukana?

| | Vastaus | Haastattelu | Vastaus | Haastattelu | Vastaus | Haastattelu | Alaluokat | Yläluokka | Päälouokka |
|------------|--|---------------|--|---------------|---|---------------|------------------------------|-----------|-------------------------|
| Ryhmittely | Työterveys- huolto, perus- asiat | Haastattelu 1 | Työterveys- huolto, sijainti, yhteystiedot | Haastattelu 2 | | | Työterveys- huolto | | Edut ja palvelut |
| | Juhlat ja virkis- täytyminen | Haastattelu 1 | | | | | Vapaa-ajan mahdollisuudet | | Edut ja palvelut |
| | Ohjelmat | Haastattelu 1 | | | Laitteet, ohjel- mat (esittely ja ohjeet) | Haastattelu 3 | | | Ohjelmistojen käyttö |

| | | | | | | | | |
|------------|--|---------------|--------------|---------------|---|--|---|---|
| Ryhmittely | Missä mitäkin on (Sharepoint yms.) | Haastattelu 1 | Yhteystiedot | Haastattelu 2 | Työnkuva Tärkeät yhteystiedot Viestintäkanavat Yleiskuvaus yrityksestä, mihin tähdätään, minkäläinen yritys on | Haastattelu 3 Haastattelu 3 Haastattelu 3 Haastattelu 3 | Tiimin tehtävä, tiimin jäsenten vastualueet Yhteystiedot Sisäinen tiedottaminen Strategia (missio, arvot, visio) Tuotteet ja palvelut | Ohjelmistojen käyttö |
| | Tiimit, tiimien vastualueet | Haastattelu 1 | | | | | | Oman tiimin toiminta |
| | Yhteystiedot | Haastattelu 1 | | | | | | Oman tiimin toiminta |
| | Yrityksen arvot, visio, strategia | Haastattelu 1 | | | | | | Oman tiimin toiminta |
| | Asiakaslupaus | Haastattelu 1 | | | | | | Organisaation toiminta |
| | Hinnoittelu about, mitä kuuluu kiinteään hintaan, mitkä tulee lisämaksusta | Haastattelu 1 | | | | | | Organisaation toiminta |
| | Muuttumattomat peruskäytännöt | Haastattelu 1 | | | | | | Organisaation toiminta |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | Asiakkaat, suurimmat asiakkuudet, toimialat |

| | | | | | | |
|------------|--|---------------|---|---------------|---------------------------|-------------------------|
| Ryhmittely | Tavoitteet lyhyelle ja pitkälle ajalle (rasti ruutuun, kuka käy, milloin jne.) | Haastattelu 1 | | | Tavoitteet | Perehtyjän työtehtävä |
| | Työaika, työajanseuranta | Haastattelu 1 | | | Työaika | Perehtyjän työtehtävä |
| | Tauot | Haastattelu 1 | | | Työaika | Perehtyjän työtehtävä |
| | Sairastumiset yms. | Haastattelu 1 | Poissaolot (sairaus, perhesyyt yms.) | Haastattelu 2 | Työaika | Perehtyjän työtehtävä |
| | Työvälineet | Haastattelu 1 | | | Työpiste ja työvälineet | Perehtyjän työtehtävä |
| | Etätö | Haastattelu 1 | | | Työpiste ja työvälineet | Perehtyjän työtehtävä |
| | Hankinnat toimistolle | Haastattelu 1 | | | Kirjaamattomat käytänteet | Prosessit ja käytänteet |
| | Kehityskeskustelut | Haastattelu 1 | | | Kehityskeskustelut | Prosessit ja käytänteet |
| | IT-tuki | Haastattelu 1 | IT-tuki Perehdyttäjälle laajempi opas, perehtyjälle tiiviimpi A4-kokoinen yhteen-veto? | Haastattelu 2 | Tekninen tuki | Tietotekniikka |
| | | | | | Vaihtoehtoisuus | |
| | | | | Haastattelu 3 | | |



Linkkejä ohjeisiin yms.



Haastattelu 3

*Varsinaisessa perehdytysoppaassa *toimeksiantajayritys* on korvattu yrityksen nimellä.*

1 YLEISTÄ *TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESTÄ*

- 1.1 Yrityksen historia
- 1.2 Yrityksen liikeidea
- 1.3 Yrityksen strategia
- 1.4 Yrityksen omistussuhteet
- 1.5 Vaitiolovelvollisuus
- 1.6 Toimiala ja kilpailijat

2 PEREHDYTYKSEN KULKU

- 2.1 Perehdytyksen sisältö
- 2.2 Ennen uuden työntekijän saapumista
- 2.3 Ensimmäinen päivä
- 2.4 Ensimmäinen viikko
- 2.5 Ensimmäinen kuukausi
- 2.6 Ensimmäinen vuosineljännes
- 2.7 Ensimmäinen vuosi

3 *TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN* IHMISET

- 3.1 Tiimit
- 3.2 Organisaatorakenne
- 3.3 Vastualueet
 - 3.3.1 Kirjanpitäjät
 - 3.3.2 Palkanlaskijat
 - 3.3.3 Taloushallinnon assistentit
 - 3.3.4 Asiakkuuspäällikkö
- 3.4 Säännölliset kokoontumiset

4 *TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN* KOTI

- 4.1 Avaimet
- 4.2 Hälytykset
- 4.3 Toimiston ylläpito

- 4.4 Poistumistiet hätätilanteessa
- 4.5 Pysäköinti
- 4.6 Keittiö
- 4.7 Hankinnat toimistolle
- 4.8 Varasto
- 5 TÖISSÄ *TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ*
- 5.1 Työsuhdeasiat
 - 5.1.1 Koeaika
 - 5.1.2 Työehtosopimus
 - 5.1.3 Palkka
- 5.2 Työaika
 - 5.2.1 Liukuva työaika
 - 5.2.2 Sairauspoissaolot
 - 5.2.3 Työajanseuranta
 - 5.2.4 Päivän aikataulu
- 5.3 Työtehtävät
- 5.4 Etätö
- 5.5 Koneet ja laitteet
 - 5.5.1 Tietokone ja puhelin
 - 5.5.2 Ohjelmistot
 - 5.5.3 Käyttäjätunnukset
 - 5.5.4 Tietosuoja
 - 5.5.5 Valtuutukset
- 5.6 Yhteydenpito
- 5.7 Turvallisuus
- 5.8 Työkykyä ylläpitävä toiminta
 - 5.8.1 Työterveyshuolto
 - 5.8.2 Työergonomia
- 5.9 Keskeiset lait
 - 5.9.1 Työn osalta sovellettavat lait
 - 5.9.2 Työsuhteiden osalta sovellettavat lait
- 5.10 Kehittyminen omassa ammatissa
 - 5.10.1 Kehityskeskustelut

- 5.11 Virkistystoiminta
- 6 IHMISET *TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN* YMPÄRILLÄ
 - 6.1 Asiakkaat
 - 6.2 Yhteistyötahot
- 7 PEREHDYTYSPROSESSIN SEURANTATAULUKKO

LÄHTEET JA LISÄLUKEMISTA

LIITTEET

Perehdytysuunnitelma on laadittu tukemaan uuden työntekijän perehdytystä niin, että kaikki tarvittavat asiat tulevat perehdytetyiksi ja että perehdytys olisi yrityksessä mahdollisimman tasalaatuaista. Perehdytyksestä vastaavat nimetyt perehdyttäjät, mutta kokonaisvastuu perehdytyksen etenemisestä on aina esihenkilöllä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi on yksi keino sitouttaa uudet työntekijät yritykseen ja varmistaa se, että he kokevat olevansa tervetulleita ja tärkeitä työyhteisön jäseniä. Perehdytysuunnitelman ja -oppaan tarkoitus on helpottaa, ei vaikeuttaa, perehdytystä.

Perehdytyksen tarkoitus on saada uusi työntekijä mahdollisimman pian ja sujuvasti osaksi työyhteisöä ja organisaatiota, tutustumaan sidosryhmiin ja oppimaan työtehtävänsä. Kattava perehdytys vie aikaa, toisaalta perehdytykseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin sitä nopeammin, mitä nopeammin uusi työntekijä pääsee tekemään työtehtäviään itsenäisesti.

Perehdytys sisältää yleisperehdytyksen yrityksen asioihin ja työnopastuksen. Työnopastus tarkoittaa varsinaisten työtehtävien opettelua ja sitä tarvitaan myös silloin, jos vanha työntekijä vaihtaa työtehtävistä toisiin. Työnantajan vastuu perehdyttää työntekijä työtehtäviinsä on kirjattu lakiin.

ENNEN UUDEN TYÖNTEKIJÄN SAAPUMISTA

Ennen uuden työntekijän saapumista tehtävien valmistelujen tavoite on, että uusi tulokas kokee itsensä tervetulleeksi. Tärkeä tavoite on myös se, että uuden työntekijän työvälineet ja työpiste ovat valmiina tämän saapumiseen.

Valmistautuminen perehdytykseen alkaa jo ennen uuden työntekijän rekrytointia, kun määritellään se, minkälaista työntekijää yritykseen lähdetään hakemaan ja mitkä ovat hänen työtehtävänsä. Jo ennen rekrytointia, viimeistään ennen uuden työntekijän aloittamista, on määriteltävä uuden työntekijän työnkuva ja työtehtävät. Toinen vaihtoehto on hakea yritykseen hyvää tyyppiä, jonka osaamisen pohjalta muotoutuvat uuden työntekijän työtehtävät.

Ennen uuden työntekijän saapumista toimeksiantajayrityksessä on jaettu perehdytykseen liittyvät vastuut työntekijöiden kesken. Perehdytykseen osallistuvat esihenkilönä toimiva toimitusjohtaja,

uuden työntekijän omasta tiimistä valittu vastuuperehdyttäjä, asiakkuuspäällikkö sekä tiimin ulkopuolinen perehdyttäjä. Perehdytykseen osallistuvien henkilöiden on hyvä pitää yhteinen tapaaminen, jossa keskustellaan perehdytysuunnitelmasta ja perehdytykselle yrityksen suhteen asetettavista tavoitteista. Tässä vaiheessa on hyvä pohtia myös perehdyttäjien roolia, mitä hyvä perehdyttäjä tarkoittaa juuri meidän organisaatiossamme, minkälainen perehdytysprosessi on luonteeltaan ja missä asioissa perehdytyksessä voidaan joustaa. Ennen uuden työntekijän saapumista on hyvä asettaa myös koko organisaation tavoitteet perehdytyksen suhteen. Nämä tavoitteet voivat liittyä perehdytyksen aikatauluun sekä perehdyttäjän ajatuksiin ja kokemuksiin perehdytyksestä ja uudesta työnantajastaan sekä työyhteisöstään. Tavoitteiden täyttymistä seurataan perehdytyskeskustelujen avulla. Perehdytykseen osallistuvien henkilöiden on hyvä olla ajan tasalla siitä, mitä uuden työntekijän työtehtäviin tulee kuulumaan.

Perehdyttäjiltä toivotaan valmiutta toimia uuden työntekijän luottohenkilöinä ja tukipilareina. Perehdyttäjän oma ammattitaito ja osaaminen ovat tärkeässä roolissa uutta työntekijää opastaessa. Muita hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ovat motivoituneisuus, luotettavuus, helposti lähestyttävyyys, vastaanottavaisuus ja kiireettömyys.

Uuden työntekijän oman tiimin tulee myös omalta osaltaan valmistautua uuden työntekijän aloittamiseen. Tiimissä on hyvä tehdä suunnitelma tiimin tehtävien perehdyttämisestä. Perehdyttäviä asioita ovat mm. käytössä olevien ohjelmistojen käyttö, toistuvat tehtävät, tiimin toimintatavat ja periaatteet sekä tiimin sisäinen työnjako. Tiimi suunnittelee itse sen, mitkä asiat on paras opettaa kahden kesken, mitkä koko tiimin voimin. Vaikka koko tiimi voi osallistua perehdytykseen, on hyvä valita tiimin sisältä perehdytyksen vastuuhenkilö. Tiimin on hyvä pilkkoa perehdytettävät asiat osiin niin, ettei kaikkea uutta kaadeta uuden työntekijän niskaan heti työsuhteen alussa, vaan asioissa edetään yksinkertaisista asioista vähitellen kohti haastavimpia työtehtäviä. Tässä työkaluna voi olla vaikkapa erilaisten työtehtävien luokittelu niiden vaikeustason mukaan.

Etukäteen perehdyttäjälle on hankittu tietokone ja siihen liityvät oheislaitteet (näytöt, hiiri, näppäimistö), toimiston avain, hälytyslätke, muistiinpanovälineet ja mahdolliset muut työn aloittamisen kannalta tarpeelliset tavarat. Näiden hankintojen tekemisestä vastaa toimitusjohtaja tai tämän nimeämä vastuuhenkilö.

ENSIMMÄINEN PÄIVÄ

Ensimmäisen päivän tavoitteena on, että uusi työntekijä saa tarvittavat työvälineet, osaa liikkua työpaikalla ja tutustuu kollegoihinsa. Tavoitteena on myös se, että hän tuntee itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi sekä tietää perehdytysjakson sisällön ja aikataulun.

Ensimmäisen päivän aluksi perehdytjän ottaa vastaan työntekijöiden esihenkilönä toimiva toimitusjohtaja. He käyvät perehdytyksen alkukeskustelun, jonka sisältö on:

- Perehdytjän rooli yrityksen strategian ja tavoitteiden edistämiseksi.
- Perehdytjän osaamistason kartoittaminen.
- Perehdytjälle ominaisten oppimistapojen (esimerkiksi kuunteleminen, itse tekeminen, itse lukeminen) kartoittaminen.
- Perehdytysoppaan läpikäyminen.
- Perehdytysprosessin vaiheisiin tutustuminen ja tarvittaessa perehdytysprosessin muokkaaminen perehdytjän kanssa käydyn keskustelun pohjalta.
- Perehdytyksen aikataulun suunnittelu – missä vaiheessa uudelta työntekijältä odotetaan itsenäistä suoriutumista työtehtävistä?
- Perehdytykselle asetettavat henkilökohtaiset tavoitteet (esim. osaamisen ja aikataulun suhteen – mitä taitoja odotetaan viikon, kuukauden tai vuoden kuluttua).

Perehdytyksen tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi siihen, mitä uusi työntekijä ajattelee esimerkiksi yrityksestä, perehdyttäjästään, työyhteisöstään, tulevaisuudestaan ja työurastaan perehdytyksen päätyttyä. Työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi työtehtävien oppimiseen. Tavoitteiden on hyvä olla sellaisia, että niiden toteutumista voidaan jotenkin (esimerkiksi palautteen tai itsearvioinnin avulla) seurata. Aloitusk keskustelun jälkeen kokoonnutaan yhteiseen viikkopalaveriin koko työyhteisön voimin.

Kahdenkeskisen aloitusk keskustelun jälkeen ohjelmassa on yhteinen viikkopalaveri, jossa työyhteisö tutustuu uuteen työntekijään ja päinvastoin. On hyvä käydä vaikkapa esittelykierron, jolloin jokainen saa oman vuoronsa esittäytyä.

Ensimmäisen päivän ohjelmaan kuuluu myös toimiston kiertokävely yhdessä nimetyn oman tiimin ulkopuolisen perehdyttäjän kanssa. Tämä esittelijä on uuden työntekijän oman tiimin ulkopuolinen kollega, jolloin tutustumista tapahtuu myös oman tiimin ulkopuolelle. johon sisältyy:

- Toimiston tiloihin tutustuminen.
- Sisäänkäyntien ja hätäpoistumisteiden opastus.
- Keittiön tutustuminen (säilytystilat, ruuanlaitto).

- Hälytysten opettelu.
- Postilaatikon näyttäminen.

Ensimmäisenä päivänä tiedon määrä koskien varsinaista työtehtävää pidetään vielä maltillisena.

ENSIMMÄINEN VIIKKO

Ensimmäisen viikon tavoitteena on, että uusi työntekijä tutustuu uuteen työyhteisöönsä, -tiloihin, -välineisiin ja -tapoihin. Uudelle työntekijälle tulee käsitys organisaation strategiasta ja toimintaperiaatteista. Hän pääsee tutustumaan jo varsinaisiin työtehtäviinsä ja oppii jonkin yksinkertaisen työtehtävän, jonka osaa itse tehdä viikon lopulla.

Ensimmäisen viikon ohjelmaan kuuluu työvälineisiin, työympäristöön ja työkavereihin tutustumista. Toisen päivän aloittaa omaan työpisteeseen ja työvälineisiin tutustuminen yhdessä oman tiimin ulkopuolisen perehdyttäjän kanssa, jolloin myös heidän välinen tutustumisensa jatkuu. Tämän jälkeen perehtyjä saa ensikosketuksensa käytössä oleviin ohjelmistoihin ja järjestelmiin yhdessä omasta tiimistä nimetyn perehdyttäjän kanssa. Päivän ohjelmaan kuuluu myös ensikosketus yrityksen asiakkaisiin yhdessä asiakkuuspäällikön kanssa.

Kolmannen päivän aiheena on omaan työtehtävään tutustuminen ja vastuiden jakaminen yhdessä oman tiimin kanssa. Neljäntenä päivänä oman tiimin asioihin perehtyminen jatkuu, tällöin jatkuu myös asiakkaisiin tutustuminen asiakkuuspäällikön kanssa. Viimeisen päivän ohjelmassa on edelleen tiimin toimintaan perehtymistä, itsenäistä opiskelua ja asiakkaisiin tutustumista. On tärkeää, että uusi työntekijä oppii sen, mistä hän löytää lisätietoa, kun sitä tarvitsee. Viikon päätteeksi käydään tiimin kesken yhteinen keskustelu siitä, miten varsinaiseen työhön tutustuminen on lätenyt käyntiin. Perehtyjän ensimmäisen viikon ohjelma:

| | 1. päivä | 2. päivä | 3. päivä | 4. päivä | 5. päivä |
|-----------------|--|---|---|----------------------------------|---|
| Ennen lounasta | Perehdytyksen alkukeskustelu. Yhteinen tapaaminen. | Työpisteeseen ja -välineisiin tutustuminen. Ohjelmistoihin ja järjestelmiin tutustuminen. | Oman tiimin yhteinen aamu, työtehtävä ja vastualueet. | Omat työtehtävät ja vastualueet. | Itsenäistä opiskelua asiakkaista ja toimialoista. |
| Lounaan jälkeen | Toimiston kiertokävely. | Asiakkaisiin tutustuminen. | Omat työtehtävät ja vastualueet. | Asiakkaisiin tutustuminen. | Oman tiimin yhteinen iltapäivä. |

ENSIMMÄINEN KUUKAUSI

Ensimmäisen kuukauden tavoittena on, että uusi työntekijä pääsee tekemään tulevia työtehtäviään ja pääsee osaksi omaa tiimiään.

Aloituspäivän jälkeisenä maanantaina uusi työntekijä osallistuu ensimmäistä kertaa oman tiimensä viikkopalaveriin.

Ensimmäisen kuukauden aikana pidetään ensimmäinen perehdytyksen seurantakeskustelu, jossa aiheina ovat perehdytyksen tavoitteet ja eteneminen sekä ammatilliset kehittymistarpeet. Keskustelussa päivitetään myös perehtyjän perehdytysuunnitelmaa niin, että perehdytys etenee mahdollisimman sujuvasti. Perehdytyskeskusteluissa ovat mukana perehtyjän lisäksi toimitusjohtaja sekä tilanteen mukaan myös tiimin vastuuperehdyttäjät. Tärkeintä on, että keskustelua perehdytyksen etenemisestä käydään – ei se, kauanko keskustelu kestää tai mistä tarkalleen sen aikana keskustellaan.

Perhedytyskeskustelun runko:

1. Perehdytyksen tavoitteet ja eteneminen
 - Onnistumiset
 - Haasteet
 - Seuraavat tavoitteet
2. Työn sisältö ja työssä viihtyminen
 - Miten työskentely on lähtenyt käyntiin?
 - Mikä tuo työntekijälle energiaa, mikä vie sitä?

- Miten oppimista voitaisiin edistää?
- 3. Vuorovaikutus ja verkostot
 - Miten vuorovaikutus toimii esihenkilön kanssa? Entä työkavereiden?
- 4. Ammatilliset kehityskohteet
 - Toiveet tulevaisuuteen liittyen
- 5. Kehittäminen
 - Palaute ja ideat työhön liittyen
 - Palaute ja ideat perehdytykseen liittyen
- 6. Yhteenvedo
 - Perehdytys suunnitelman päivittäminen
 - Sovittujen asioiden kirjaaminen muistiin

Tätä runkoa voidaan käyttää kaikkien perehdytyskeskustelujen runkona. Perehdytyksen eri vaiheiden keskusteluissa eri asiat voivat korostua.

ENSIMMÄINEN VUOSINELJÄNNEKSI

Ensimmäisten kuukausien tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii uudet työtehtävänsä niin hyvin, että hän selviytyy niistä pääosin itsenäisesti. Tavoitteena on, että hän kokisi olevansa osa työyhteisöä ja organisaatiota.

Ensimmäisten kuukausien aikana käydään yhdestä kahteen perehdytyksen seurantakeskustelua, joiden aiheina ovat perehdytyksen tavoitteet ja eteneminen sekä ammatilliset kehittämistarpeet, työn sisältö ja työssä viihtyminen sekä vuorovaikutus työyhteisössä. Keskusteluissa päivitetään myös perehtyjän perehdytys suunnitelma niin, että perehdytys etenee mahdollisimman sujuvasti.

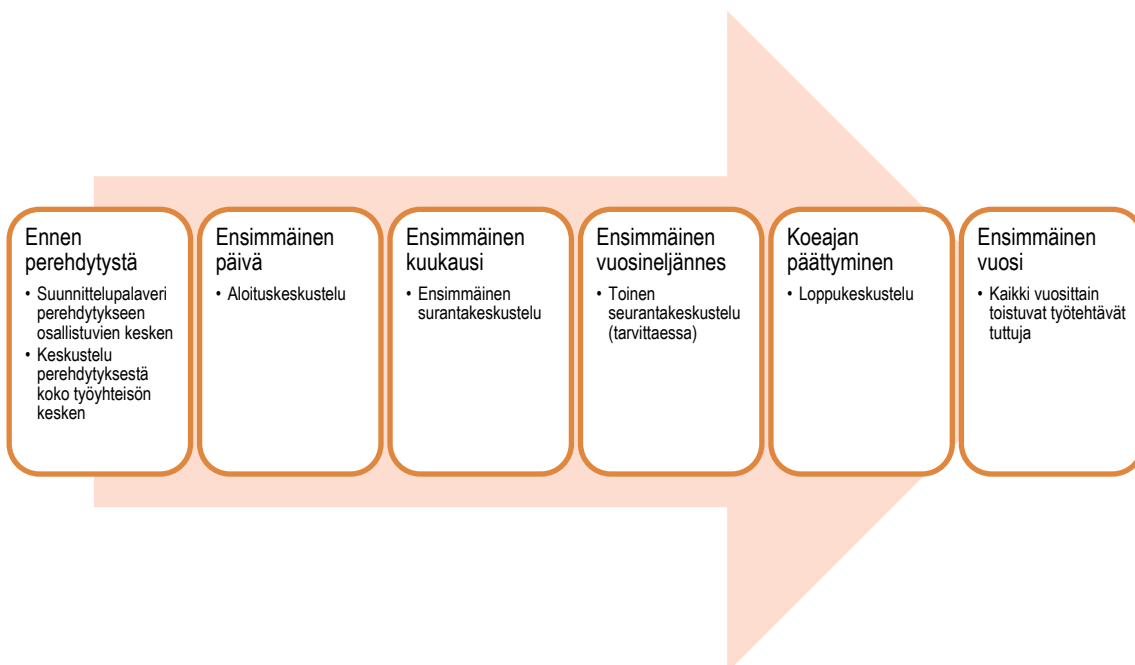
Viimeinen perehdytyskeskustelu, joka on perehdytyksen loppukeskustelu, pidetään koeajan lopussa. Tällöin keskusteluaiheet ovat samat kuin seurantakeskusteluissakin, mutta lisäksi luodaan katse jo tuleviin tavoitteisiin ja pyydetään palautetta perehdytysprosessista. Tämän palautteen avulla perehdytysprosessia kehitetään ja muokataan tulevaisuutta varten. Perehdytyksen loppukeskustelussa mukana on aina toimitusjohtaja.

Kaikista perehdytyskeskusteluista on hyvä kirjata muistiinpanot, jotta kaikki osapuolet voivat halutessaan palata keskustelujen sisältöön. Etenkin sovitut tavoitteet ja palautteet kannattaa kirjata muistiin.

ENSIMMÄINEN VUOSI

Tilitoimistotyö on monilta osin sarja tietyin väliajoin toistuvia tehtäviä niin palkanlaskennan kuin kirjanpidonkin osalta. Tästä syystä voidaan ajatella, että perehdytys jatkuu joiltain osin jopa vuoden ajan. On hyvä muistaa, että jatkuvasti kehittyvällä alalla uuden oppiminen on jatkuvaa ja se ei pääty perehdytyksen tai koeajan päättymiseen.

Perehdytysprosessi on kuvattu alla:



Toimeksiantajayrityksen työntekijöitä kannustetaan täydennys- ja jatkokoulutustumaan vuosittain, joten ensimmäisen vuoden aikana myös uuden työntekijän ohjelmaan kuuluu johonkin koulutukseen osallistuminen.

PEREHDYTYSSUUNNITELMAN LAAJENTAMINEN

Seuraava kehittämisprojekti perehdytykseen liittyen on perehdytyksen sisällön suunnittelu toimeksiantajayrityksen tiimien sisällä. Idea tähän tuli esille myös eräässä haastattelussa. Nämä suunnitelmat sisältävät tarkempia työnopastukseen liittyviä asioita, kuten sen, missä järjestyksessä

ja miten eri asiat perehdytetään. Haastatteluissa tuli esille myös idea kuukausi- ja vuosikelloista, joiden avulla tiimien toistuvat työtehtävät olisi havainnollistavaa esittää.