Jenni Jaakkola

Perehdytysopas

Raha-automaattiyhdistyksen asiakasreskontra

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

28.4.2014

Metropolia

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Jenni Jaakkola Perehdytysopas Raha-automaattiyhdistyksen asiakasreskontra 40 sivua + 2 liitettä 28.4.2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Taloushallinto ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä

Opinnäytetyön aiheena oli laatia perehdyttämisopas Ray:n asiakasreskontran tehtävistä. Asiakasreskontra vastaa Ray:n pelitoiminnasta kertyneiden rahavarojen kotiuttamisesta sekä sijoituspaikkaosuuksien maksamisesta kumppaneille. Asiakasreskontrassa ei ollut olemassa olevaa perehdytysmateriaalia, joten työlle oli tarve.

Opinnäyte on toiminnallinen opinnäyte, joka sisältää raporttiosuuden sekä asiakasreskontran käyttöön jäävän perehdytysoppaan. Perehdytysopas on tehty luottamuksellisesti ja se jää näin ollen julkaisematta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kattava ja käyttökelpoinen perehdyttämisopas uuden henkilön perehdyttämiseen, jota myös olemassa oleva henkilökunta voisi hyödyntää. Opas laadittiin tukeutuen perehdyttämistä käsittelevään teoriaan ja lainsäädäntöön, jonka lähteenä oli aihetta käsittelevä kirjallisuus, artikkelit sekä kokemukset perehdyttämisestä.

Opinnäytetyön raporttiosuus käsittelee perehdyttämistä koskevaa teoriaa ja pyrkii sen avulla vastaamaan perehdyttämistä koskeviin kysymyksiin. Raportissa käsitellään perehdyttämistä kahdessa osassa. Ensimmäinen osa on perehdyttäminen, jossa käydään läpi perehdyttämistä yleisellä tasolla keskittyen perehdyttämisen hyötyihin, lähtökohtiin, tavoitteisiin ja tehtäviin sekä perehdyttämistä ohjaavaan lainsäädäntöön. Toinen osa on perehdyttäminen käytännössä, jossa käsitellään perehdyttämisprosessin etenemistä ja toteutusta käytännössä keskittyen perehdyttämisen tapoihin sekä henkilöihin, jotka ovat osallisina perehdyttämisprosessissa.

Lopputuloksena syntyi perehdytysopas, joka on helposti päivitettävissä ja räätälöitävissä uuden työntekijä tarpeiden mukaan ja jossa kerrotaan olennaisimmat asiat organisaatiosta, työsuhteesta, työvälineistä sekä työtehtävistä. Oppaan käyttökelpoisuutta voidaan tulevaisuudessa parantaa lisäämällä liitteeksi tapauskohtaisia esimerkkejä uudelle työntekijälle vastaan tulevista erikoistilanteista. Perehdytysopas on nykyisessäkin muodossa hyödyllinen työkalu.

Avainsanat	perehdyttäminen, työnopastus, perehdyttämisopas

Author(s) Title Number of Pages Date	Jenni Jaakkola Orientation Guide for Finland's Slot Machine Association's Accounts Receiveable Unit 40 pages + 2 appendices 28 April 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer

The aim of this thesis was to create an orientation guide for Ray's accounts receivable unit. Accounts receivable is responsible for repatriation of Ray's income from gaming activities and also contributions for Ray's business partners. Accounts receivable unit did not have an existing orientation material, so the work was needed.

The thesis is a functional thesis, which includes a report and the orientation guide for accounts receivable. The orientation guide has been made in confidence and it is not to be published.

The aim was to create a comprehensive and useful orientation guide, which would also be helpful for the existing staff. The guide was made relying on the theory and the law of orientation. The main sources of information and materials were literature, articles and the author's own experience in orientation.

The report deals with the theory of orientation in two parts. The first part of the report handles orientation at a general level, focusing on the benefits and the basis of orientation. The second part handles orientation in practice, focusing on methods as well as persons who are involved in the process.

The final result was an orientation guide, which is easily upgradable and can be customized according to the needs of the new employee. It includes most relevant issues about the organization, employment, equipment and daily tasks. The orientation guide is a useful tool for a new employee.

Keywords	orientation, working instruction, orientation guide

Sisällys

1 Johdanto 1

1.1 Työn taustaa 2
1.2 Työn kohderyhmä ja tarkoitus 2
1.3 Työn rajaus 3

2 Raha-automaattiyhdistys 4

2.1 Talousyksikkö 4
2.2 Asiakasreskontran tehtävät 5

3 Perehdyttäminen 5

3.1 Perehdyttämisen käsite 6
3.2 Perehdyttämisen tehtävät 7
3.3 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö 8
3.4 Perehdyttämisen lähtökohdat ja tavoitteet 10
3.5 Perehdyttämisen hyödyt 12

4 Perehdyttäminen käytännössä 15

4.1 Perehdyttämiskonsepti 15
4.2 Perehdytysprosessi 16
4.2.1 Suunnittelu 17
4.2.2 Rekrytointi 19
4.2.3 Vastaanotto 19
4.2.4 Työnopastus 20
4.2.5 Seuranta ja jatkotoimet 23
4.3 Esimiehen rooli perehdytyksessä 24
4.4 Perehdyttäjä 25
4.5 Perehdyttämisen kohderyhmät 26
4.6 Apuvälineet ja oheismateriaalit 29
4.7 Perehdyttämisen haasteet 31

5 Perehdytysopas: Ray:n asiakasreskontra 32

5.1 Perehdytysoppaan suunnittelu 32
5.2 Perehdytysoppaan rakenne ja muotoilu 34
5.3 Perehdytysoppaan asiasisältö ja toteutus 35

5.4 Haasteet 37
5.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset 38
6 Pohdinta ja johtopäätökset 39
Lähteet 41

Perehdytysoppaan sisällysluettelo

1 Johdanto

Perehdyttäminen luo perustan työntekijän työuralle, ja se on avainasemassa työssä jaksamisessa ja viihtymisessä. Perehdyttämisen tärkeyttä ei pidä aliarvioida tai laiminlyödä, sillä työntekijän saamien hyötyjen lisäksi perehdytys tuo etuja myös työnantajalle. Perehdytys on paitsi työnopastusta, myös panostus ammattitaitoiseen ja tehokkaasti toimivaan henkilöstöön, työhyvinvointiin sekä työturvallisuuteen.

Aloitin noin vuosi sitten uudessa työssä ja halusin opinnäytetyössäni hyödyntää omat perehdytyskokemukseni sekä työstä tekemäni havainnot ja muistiinpanot. Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka teen Raha-automaattiyhdistyksen asiakasreskontraan. Raha-automaattiyhdistykseen viitataan jäljempänä lyhenteellä Ray. Opinnäytetyö sisältää Ray:n asiakasreskontran käyttöön jäävän perehdytysoppaan sekä perehdyttämistä käsittelevän raporttiosuuden.

Opinnäytetyön raporttiosuus käsittelee perehdyttämistä koskevaa teoriaa ja pyrkii sen avulla vastaamaan perehdyttämistä koskeviin kysymyksiin kuten siihen, mikä on perehdyttämisen merkitys yritykselle ja työntekijälle, mitä perehdyttäminen pitää sisällään sekä mitkä ovat tehokkaat ja hyvät tavat toteuttaa perehdyttämistä. Näihin kysymyksiin vastaamalla pyrin perustelemaan perehdyttämisen tärkeyden sekä osoittamaan, ettei se suinkaan ole turha resursseja haaskaava prosessi vaan panostus työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin ja tehokkuuteen.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus on perehdyttämisopas, joka käsittelee asiakasreskontran työtehtäviä pääasiassa työnopastuksen näkökulmasta. Asiakasreskontrassa henkilökunnan vaihtuvuus ei ole suurta, joten varsinaista perehdytysmateriaalia ei aiemmin ole ollut, eikä perehdytystä ole sen tarkemmin suunniteltu. Työohjeet asiakasreskontrassa ovat erinomaiset ja erittäin yksityiskohtaiset, mutta uuden työntekijän perehdyttämiseen ne ovat jopa liian seikkaperäiset. Perehdytysoppaaseen on laadittu uudet, yksinkertaisemmat työohjeet sekä lisätty johdanto, jossa kerrotaan kunkin tehtävän tarkoitus sekä olennaisimmat seikat tehtävän suorittamisesta. Perehdytysoppaan ohjeet soveltuvat entisiä ohjeita paremmin juuri uuden työntekijän opastamiseen.

1.1 Työn taustaa

Löysin opinnäytetyölleni aiheen Ray:n asiakasreskontrasta, jossa työskentelen. Ensimmäisen kosketukseni sain työhön keväällä 2012 tullessani kesätyöntekijäksi asiakasreskontraan, josta myöhempien vaiheiden kautta sain myös vakituisen työpaikan. Minut perehdytti tehtäviin kokeneempi kollega, jonka kanssa työskentelimme parin ensimmäisen viikon ajan rinnakkain käyden läpi päivittäisiä rutiineja. Tämän perehdytysjakson aikana kirjoitin paljon omia muistiinpanoja ja listoja tehtävistä, joita minun odotettiin työssäni suorittavan. Muutaman viikon perehdytyksen jälkeen jäin hoitamaan asiakasreskontran tehtäviä perehdyttäjäni jäätyä lomalle, jolloin huomasin, kuinka suuri apu omista muistiinpanoistani ja kokoamistani materiaaleista oli työstä selviämisessä. Oman perehdytyskokemuksen pohjalta sain myös idean perehdytysoppaan laatimiseksi.

Asiakasreskontran työtehtävistä on olemassa hyvät ja selkeät työohjeet, mutta tehtävistä voisi olla kattavampi listaus ja vaiheistus, josta voisi tarkistaa työvaiheiden järjestystä tai aikataulutusta. Toki tärkeimmille tehtäville on annettu aikataulut, mutta tämän tyyppisiä aikatauluja olisin alkutaipaleella toivonut myös päivittäisistä ja viikoittaisista tehtävistä. Omakohtaisen kokemukseni perusteella sanoisin, että listaus tehtävistä ja niiden vaiheista olisi säästänyt paljon perehdyttäjäni aikaa ja antanut minulle varmuutta toimia itsenäisemmin uudessa tehtävässä.

1.2 Työn kohderyhmä ja tarkoitus

Perehdytysoppaan pääasiallisena kohderyhmänä ovat asiakasreskontran uudet työntekijät, mutta oppaasta hyötyy myös olemassa oleva henkilökunta. Perehdytysoppaaseen kerätään kaikki olennainen tieto tehtävistä ja työvaiheista, joten myös olemassa oleva henkilökunta voi tarvittaessa käyttää opasta ”käsikirjana”. Materiaali on kerätty omista työnopastuksen aikana tekemistäni muistiinpanoistani, työohjeista, Ray:n intranetistä sekä haastattelemalla omaa työnopastajaani. Tiedon määrää olen pyrkinyt rajaamaan siten, että opas olisi uudelle työntekijälle helppolukuinen eikä sisällä liian yksityiskohtaista tietoa. Oppaassa on selitetty työtehtävien tarkoitus sekä annettu yksinkertaistetut ja selkeät ohjeet, joiden avulla työt voi suorittaa.

Näiden lisäksi oppaaseen on kerätty tärkeitä yhteystietoja sekä selitetty eri sidosryhmien yhteydet asiakasreskontran tehtäviin. Sidosryhmien esittely helpottaa asiakasreskontran tehtävien merkityksen ymmärtämystä sekä auttaa työtehtävien hoidossa.

Perehdytysoppaan tarkoituksena on paitsi opastaa uusi työntekijä tehtävien pariin, myös tehostaa ja yhdenmukaistaa nykyistä perehdytyskäytäntöä sekä vapauttaa henkilökunnan resursseja perehdyttämisestä varsinaisen työn tekemiseen. Kuten Kupias ja Peltola (2009, 37) kirjassaan toteavat, vierihoitoperehdyttämisellä mahdollistetaan uudelle työntekijälle yksilöllinen ja kokonaisvaltainen perehdytys, mutta on erittäin tärkeää, että perehdyttäjälle jää tarpeeksi aikaa myös oman työnsä tekemiseen. Hyvin ja perusteellisesti laadittu perehdytysopas helpottaa perehdyttäjään kohdistuvaa painetta, ja sen on tarkoitus olla työväline, joka mahdollistaa itsenäisemmän oppimisen heti alusta alkaen.

1.3 Työn rajaus

Ray:ssä järjestetään puolen vuoden välein ”Uusien rahislaisten tilaisuudet”, johon uudet työntekijät saavat kutsun. Tässä tilaisuudessa tarjotaan yleisperehdytys Ray:n organisaatioon ja toimintatapoihin sekä annetaan muuta yleistä informaatiota, joka on uuden henkilön kannalta olennaista ja tarpeellista. (Raha-automaattiyhdistys 2013b.) Koska organisaatiotason informaatio tulee esitellyksi näissä koko talolle yhteisissä tilaisuuksissa, päätin jättää organisaatiota koskevan osuuden hyvin vähäiseksi.

Keskityn perehdytysoppaassa asiakasreskontran tehtävien kannalta olennaisen tiedon dokumentointiin. Kerron oppaassa työtehtävien tarkoituksen sekä laadin yksinkertaiset työohjeet, joiden avulla perehdytettävä pystyy hoitamaan työtehtävät. Yleisen tiedon lisäksi kerään oppaaseen tärkeäksi kokemiani asioita, kuten yhteystietoja, tietoja sidosryhmistä sekä muuta työn kannalta olennaista tietoa. Näin saan oppaasta käyttökelpoisemman myös nykyiselle henkilökunnalle. Vaikka vaihtuvuus asiakasreskontrassa on vähäistä, tulee opinnäytetyö tarpeeseen, koska perehdytysmateriaalia ei entuudestaan ole.

2 Raha-automaattiyhdistys

Raha-automaattiyhdistys on vuonna 1938 perustettu julkisoikeudellinen yhdistys, joka kerää pelitoiminnalla varoja yleishyödyllisten järjestöjen tukemiseksi. Yhdistykseen kuuluu 94 sosiaali- ja terveysalan jäsenjärjestöä, ja se työllistää noin 1600 koko- tai osa-aikaista työntekijää. Vuosittain Ray:n keräämillä varoilla tuetaan noin 800:aa järjestöä ja vuoden 2013 jakopäätöksellä avustuksia myönnettiin 301 miljoonaa euroa, jonka lisäksi 112,3 miljoonaa ohjattiin käytettäväksi sotaveteraanien kuntoutukseen. (Raha-automaattiyhdistys 2013a.)

Kuten kaikkien suomalaisten rahapeliyhteisöjen, myös Ray:n toiminta perustuu arpajaislakiin. Ray:llä on koko toimintansa ajan ollut valtioneuvoston asetukseen perustuva yksinoikeus raha-automaattitoimintaan, joka on myöhemmin laajentunut koskemaan myös kasinopelitoimintaa. (Raha-automaattiyhdistys 2013a.) Arpajaislain lisäksi RAY:n toiminnasta säätää laki raha-automaattiavustuksista, joka määrittää tarkemmin niistä perusteista ja menettelyistä, joita avustuksia myönnettäessä tulee noudattaa (Laki raha-automaattiavustuksista 2001, 1§). Toiminnan luonteesta sekä yksinoikeudesta johtuen yhdistyksen toiminta on jatkuvan tarkkailun ja arvostelun alaisena myös mediassa. Lakien ja säädösten noudattaminen, vastuullinen toiminta sekä toiminnan läpinäkyvyys ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa kaikessa Ray:n toiminnassa, jotta se pystyy säilyttämään monopoliasemansa myös tulevaisuudessa.

2.1 Talousyksikkö

Talousyksikön tehtävänä on tukea Ray:n toimintaa tuottamalla lakisääteisiä taloushallinnon palveluita sekä tarjoamalla muita taloushallintoon liittyviä asiantuntijapalveluita koko organisaation käyttöön. Talousyksikön päätehtäviin kuuluvat lakisääteiset kirjanpidon ja tilinpäätöksen tehtävät, reskontra-, kassa- ja maksuliikennetoiminnot, viranomaisilmoitukset ja -raportointi sekä sisäisen laskennan tehtävät. Edellä mainittujen tehtävien lisäksi talousyksikkö vastaa myös Ray:n taloushallinnon prosessien kehittämisestä. (Raha-automaattiyhdistys 2013b.)

Talousyksikön esimiehenä toimii Ray:n talousjohtaja, jonka alaisuudessa työskentelee tällä hetkellä 11 henkilöä erilaisissa taloushallinnon tehtävissä. Organisaatiossa talousyksikkö sijoittuu hallinnon alaisuuteen, johon kuuluvat myös henkilöstö-, kiinteistö-, toimitilapalvelut sekä turvallisuus, riskienhallinta ja valvontayksiköt.

2.2 Asiakasreskontran tehtävät

Asiakasreskontran päätehtävänä on hoitaa raha-automaattien ja ravintolakasinopelien tilisiirtotapahtumien käsittelyä, sijoituspaikkamaksatusta, pelisalien rahalähetysten kuittauksia, matkalaskujen käsittelyä sekä toimia perintätoimen yhteyshenkilöinä Ray:ssä. Edellä mainittujen päätehtävien lisäksi asiakasreskontra vastaa päivittäin myös kentältä tuleviin tiedusteluihin sekä selvittää erilaisia ongelmatilanteita mainittuihin tehtäviin liittyen. Vaikka asiakasreskontran työtehtävät pääsääntöisesti ovat toistuvia rutiinitehtäviä, liittyy niihin useita työvaiheita, jotka tulee suorittaa tiettyyn aikaan ja tietyssä järjestyksessä.

Työn tekeminen vaatii taloushallinnon tuntemuksen lisäksi myös kokonaisuuksien hallintaa ja ongelman ratkaisukykyä. Päivittäisten rutiinien lisäksi tehtävien selvitysluontoisten tehtävien suorittaminen edellyttää työntekijältä laajaa asiayhteyksien ja kokonaisuuksien ymmärrystä, jotta ongelmat osataan paikallistaa ja ratkaista. Työhön liittyy jonkin verran myös muun henkilökunnan ohjeistusta, ja tehtävää voidaankin pitää osittain asiantuntijatehtävänä.

3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on yksinkertaisimmillaan henkilöstön kouluttamista ja kehittämistä. Se on työnantajalle tehokas työkalu vaikuttaa uudessa työssä aloittavan henkilön toimintaan, kehittymiseen, asenteeseen ja sitä kautta koko yrityksen tulokseen. (Eräsalo 2008, 60 - 61.) Perehdyttäminen on ainutkertainen oppimistilanne, joka työnantajan kannattaa hyödyntää, sillä yrityksen jokainen työntekijä on uusi vain kerran. Kun työntekijä on kerran oppinut talon tavoille, hänen toimintaansa on vaikeampi yrittää vaikuttaa. Hyvin suunnitellun ja järjestelmällisen perehdyttämisen avulla työnantaja voi alusta asti ohjata uuden työntekijän toimintaa haluamaansa suuntaan.

3.1 Perehdyttämisen käsite

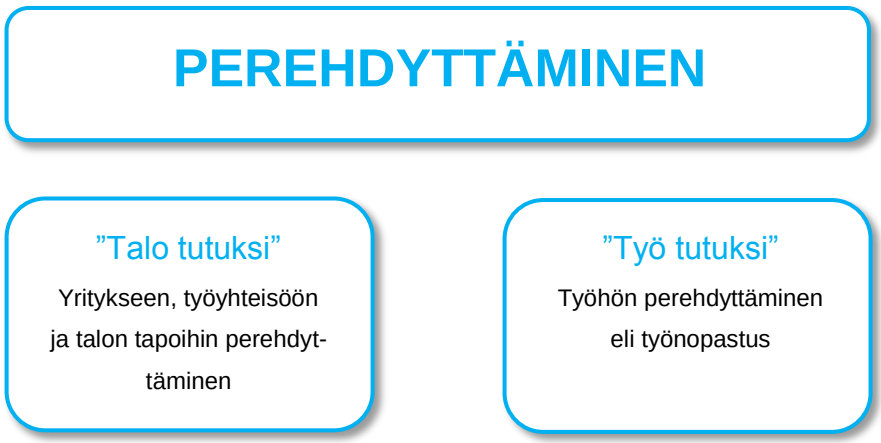
Perehdyttämisen taustat ovat alkujaan lähtöisin teollisuuden tarpeesta kouluttaa nopeasti uusia työntekijöitä massatuotantoon (Kjellin & Kuusisto 2003, 36). Käsite on aikojen saatossa saanut laajemman merkityksen, ja perinteisestä työnopastamisesta onkin siirrytty lähemmäs kokonaisvaltaista organisaatioon, työyhteisöön ja työtehtäviin tutustuttamista. Perehdyttämisen alkuaikoina keskityttiin pääasiassa yksittäisen tehtävän työvaiheiden kouluttamiseen, ja pääasiallisena tarkoituksena oli opettaa perustaidot, joiden avulla tehtävä pystyttiin suorittamaan. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Uudet työntekijät haluttiin perehdyttää tehtäviinsä mahdollisimman nopeasti, ja yritysten näkökulmasta perehdytyksen keskeisin tavoite olikin häiriöttömän tuotannon jatkuminen eikä niinkään kokonaisvaltainen tutustuttaminen työyhteisöön (Kjelin & Kuusisto 2003, 36).

Nykyaikana perehdyttämisellä on huomattavasti laajempi merkitys kuin pelkkä työnohjaus. Monimutkaisemmaksi muuttuneet työtehtävät ja organisaatiot sekä tehtävien jatkuva muutos vaativat työntekijältä laajempaa tietämystä ja ymmärtämystä koko organisaation toiminnasta ja olemassaolon perusteista. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Rutiininomaisten tehtävien määrä vähenee jatkuvasti, joten perehdyttämisessäkin on otettava entistä enemmän huomioon tehtävien kokonaisvaltaisen ymmärtämyksen lisääminen. Perinteinen työnopastus ei enää auta työntekijää selviämään tehtävästä, vaan työssä on osattava hyödyntää aiempaa kokemusta sekä kyettävä oma-aloitteiseen ongelmanratkaisuun. Tähän on mahdotonta päästä ilman, että työntekijä ymmärtää tehtäväkokonaisuuden ja tietää tehtävän roolin organisaatiossa.

Selkeä muutos perehdyttämisen käsitteessä on myös tapahtunut siinä, että nykyaikana perehdytys ymmärretään ohimenevän vaiheen sijaan jatkuvana prosessina. Perehdytys ei ole ainoastaan työsuhteen alussa tapahtuvaa työnopastusta, vaan se on koko työuran läpi jatkuvaa oppimista ja ammattitaidon kehittämistä. (Kupias & Peltola 2009, 18.) Perehdyttäminen sisältää kaikki toimet, jotka tehdään työntekijöiden työtehtävään, työympäristöön ja organisaatioon sopeutumisen sekä oman roolin ja vastuun ymmärtämisen eteen (Kangas & Hämäläinen 2010, 2). Perehdyttäminen alkaa työntekijän ensimmäisestä kontaktista yritykseen ja jatkuu työuran läpi, joskin muuttaen muotoaan työntekijän kokemuksen karttuessa. Perehdyttäminen on prosessi, jonka myötä työntekijä kasvaa työyhteisön täysipainoiseksi jäseneksi ja jonka aikana saatujen tietojen ja taitojen avulla hän kykenee itsenäiseen ja oma-aloitteiseen työskentelyyn ja ongelmanratkaisuun.

3.2 Perehdyttämisen tehtävät

Kangas ja Hämäläinen (2010) ovat jakaneet perehdyttämisen ”talo tutuksi”- ja ”työ tutuksi” -osioihin, jossa varsinainen työnopastus ja organisaatioon perehdyttäminen on eroteltu toisistaan irrallisiksi kokonaisuuksiksi (Kangas & Hämäläinen 2010, 2). Erottelun ajatuksena on, että organisaatiota koskevaan yleiseen informaatioon perehdytetään omana osanaan ja työtehtävien hallintaan liittyvään työnopastukseen omana osanaan. Suurissa organisaatioissa näiden kokonaisuuksien perehdyttämisestä vastaavatkin usein eri yksiköiden edustajat. Yrityskohtaisesta yleisperehdytyksestä vastaavat esimerkiksi henkilöstöyksikön edustajat, ja varsinaisina työnopastajina toimivat uuden työntekijän oman yksikön työntekijät.



Kuvio 1. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kangas & Hämäläinen 2010, 2).

”Talo tutuksi” -perehdytyksen tehtävänä on tutustuttaa uusi työntekijä yrityksen toimintaan yleisesti. Yleisperehdytyksen aikana uudelle työntekijälle kerrotaan yrityksen arvoista, toimintatavoista, työyhteisöstä ja sidosryhmistä sekä annetaan tietoa työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten työterveyshuollosta, henkilöstöeduista sekä muista tärkeistä asioista. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.) Yleisperehdytyksestä uusi työntekijä saa arvokasta tietoa koko organisaatiosta sekä käsityksen muidenkin yksiköiden tehtävistä. Tieto auttaa työntekijää hahmottamaan oman yksikön ja oman tehtävän aseman organisaation näkökulmasta sekä helpottaa avun pyytämistä yli yksikkörajojen. On helpompaa pyytää neuvoja kun tietää, mitä muissa yksiköissä tehdään ja kenen puoleen missäkin asiassa voi kääntyä.

Organisaatiotasoinen perehdytys voidaan järjestää eri tehtäviin ja eri yksiköihin tuleville henkilöille yhteisesti, koska siinä käsitellään organisaatioon ja työsuhteeseen liittyviä asioita yleisellä tasolla. Usein nämä asiat ovat kaikille uusille työntekijöille samoja. Yhteisesti järjestetty tilaisuus tarjoaa uusille työntekijöille myös mahdollisuuden verkostoitua keskenään (Piili 2006, 125). Tulokkaat saavat tukea toisistaan ja voivat jakaa kokemuksiaan ja ajatuksiaan perehdyttämisestä sekä työyhteisöstä. Tulokkaiden keskinäinen lähentyminen varhaisessa vaiheessa edesauttaa yhteistyön tekemistä myös jatkossa.

”Työ tutuksi” -perehdytys on selkeästi työtehtävän hoitamiseen painottuvaa työnopastusta, jonka tehtävänä on varmistaa, että työntekijä oppii tuntemaan oman työtehtävänsä sekä siihen liittyvät velvollisuudet ja vastuut. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.) Työnopastuksella varmistetaan työn sisällöllinen hallinta sekä mahdollistetaan itsenäinen työskentely (Juuti & Vuorela 2002, 48). Työnopastuksessa työntekijälle opetetaan varsinaisen työn tekeminen ja siihen liittyvät käytännöt. Opastettavan kanssa käydään läpi työvälineiden, koneiden ja laiteiden käyttö, työhön liittyvät turvallisuusmääräykset ja lait, toimintatavat sekä turvalliset ja oikeanlaiset työmenetelmät, unohtamatta mahdollisten suojavälineiden käyttöön liittyvää opastusta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.) Työnopastukseen perehdytään vielä tarkemmin opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa.

3.3 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Työntekijän perehdyttäminen ei ole työnantajalle vapaaehtoista, vaan siitä säädetään erityisesti työturvallisuuslaissa, työsopimuslaissa ja yritysten yhteistoimintaa käsittelevässä laissa. Työlainsäädäntö on usein pakottavaa oikeutta, jolla suojataan ja sopeutetaan työntekijää. Lakien eri säädösten tarkoituksena on määrittää minimitaso perehdyttämiselle ja varmistaa, että työntekijä saa kaikki tarvittavat tiedot, taidot ja välineet työn asianmukaiseen suorittamiseen. Työlainsäädäntö on siis perusta, jota monilla aloilla täydentävät alakohtaiset työehtosopimukset. (Kupias & Peltola 2009, 20 - 21.)

Työlainsäädännön noudattamista valvovat työnantajan toimesta henkilöstöammattilaiset ja johto, mutta viime kädessä vastuu työntekijöiden työlainsäädännön mukaisesta kohtelusta on kuitenkin lähimmällä esimiehellä. Työntekijäpuolelta lakien toteutumista tarkkailevat luottamusmiehet sekä työsuojeluvaltuutetut. (Kupias & Peltola 2009, 27.) Perehdyttämisen laiminlyönnin seurauksena tapahtuneesta tapaturmasta työnantaja voidaan tuomita maksamaan sakkoa työturvallisuusmääräysten noudattamatta jättämisestä sekä korvausta työntekijälle aiheutuneesta vahingosta. Työntekijän tapaturmavakuutus ei poista työnantajan vastuuta, vaan perehdyttäminen tulee aina suorittaa asianmukaisesti. (Eräsalo 2008, 63).

Työturvallisuuslaissa säädetään erityisesti työturvallisuuteen, työvälineisiin sekä työympäristöön liittyvistä asioista. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan, että työntekijä perehdytetään riittävän hyvin työhön, työpaikan olosuhteisiin ja työvälineisiin sekä niiden käyttöön, erityisesti ennen uuden tehtävän aloittamista. Laki koskettaa kaikkia uudessa työtehtävässä aloittavia työntekijöitä, myös organisaation olemassaolevia työntekijöitä, joiden työtehtävät tai työvälineet muuttuvat olennaisesti. Laki velvoittaa työnantajan myös tarvittaessa täydentämään työntekijälle annettua opetusta. (Työturvallisuuslaki 2002, 14 §.)

Työsopimuslakia sovelletaan työnantajan ja työntekijän väliseen työsopimukseen, jolla työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajalle palkkaa tai vastiketta vastaan. Työsopimuslaissa säädetään työnantajan ja työntekijän velvollisuuksista ja vastuista, joiden lisäksi työsopimuslaki määrittää työsopimuksen muotoon, aikaan, palkkaan, vapaisiin ja päättymiseen liittyvistä seikoista. Työsopimuslaki velvoittaa työnantajan myös pyrkimään siihen, että työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä omassa työssään ja sitä kautta edetä urallaan. (Työsopimuslaki 2001.)

Yhteistoiminnasta säätävän lain tarkoituksena on edistää yrityksen ja henkilöstön välistä vuorovaikutteista yhteistoimintaa sekä parantaa henkilöstön asemaa muutosten edessä. Lakia sovelletaan yrityksissä, joiden säännöllisten työntekijöiden määrä on vähintään 20 henkeä. Laki velvoittaa yritystä antamaan henkilöstölle riittävästi oikeaaikaista tietoa yrityksen tilasta ja suunnitelmista. Tavoitteena on antaa henkilöstölle, yhdessä työnantajan kanssa, mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa. Lain 16 § velvoittaa työnantajan laatimaan vuosittain henkilöstösuunnitelman sekä koulutustavoitteet henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. (Laki yritysten yhteistoiminnasta 2007.)

3.4 Perehdyttämisen lähtökohdat ja tavoitteet

Perehdyttämisen laajan käsitteen vuoksi myös perehdyttämisen lähtökohdat ja tavoitteet vaihtelevat suuresti riippuen henkilöstä ja tilanteesta. Täysin uuden työntekijän lähtökohdat ovat hyvin erilaiset kuin oman organisaation sisällä tehtävää vaihtavalla henkilöllä, ja nuoren työntekijän lähtökohdat poikkeavat suuresti kokeneen ammattilaisen lähtötilanteesta. Erilaisista lähtökohdista huolimatta kaikki tarvitsevat perehdytystä uuteen ympäristöön tai tehtävään siirtyessään.

Organisaation ulkopuolelta tulevan työntekijän perehdyttäminen aloitetaan aivan alusta tutustuttaen hänet ensin organisaatioon, työyhteisöön, tavoitteisiin ja edeten vaiheittain itse työnopastukseen. Organisaation sisällä siirtyvällä henkilöllä on jo olemassa käsitys organisaation strategiasta ja yleisistä toimintatavoista, joten hänen kanssaan voidaan siirtyä nopeammassa tahdissa tehtävän hallintaan tähtäävään työnopastukseen. Mitä vähemmän uudella henkilöllä on osaamista ja kokemusta työelämästä, sitä suurempi merkitys perehdyttämisellä on ja sitä enemmän hän tarvitsee ohjausta uudessa työtehtävässään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.)

Työntekijä tulee aina perehdyttää kunnolla uuteen tehtäväänsä riippumatta siitä, tuleeko hän organisaation sisältä vai ulkoa. Myöskään uuden työntekijän rooli organisaatiossa ei saa johtaa perehdyttämisen laiminlyöntiin. Johtajat tulee perehdyttää työtehtäviin ja heitä koskeviin ohjeisiin siinä, missä suorittavaa työtä tekevä henkilökuntakin. Perehdyttämisen tarve ja merkitys vaihtelevat kuitenkin suuresti henkilön omien ammatillisten valmiuksien, osaamisen, kokemuksen sekä työtehtävän mukaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.) Työntekijän aiempi kokemus ja osaaminen tulee aina huomioida jo perehdytyksen suunnitteluvaiheessa, jotta prosessi on perehtyjälle mielekäs.

Perehdyttämisen tavoitteena on, että työntekijä oppii tuntemaan oman työnsä ja siihen liittyvät velvollisuudet ja vastuut sekä tutustuu uuteen työyhteisöön (Lepistö 2004, 56). Juuti ja Vuorela (2002) nostavat erityisesti esiin sosiaalisen kanssakäymisen tärkeyden perehdytyksessä. He nostavat perehdyttämisen tärkeäksi tavoitteeksi myös sen, että työntekijä saadaan tuntemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta uuden työyhteisön kanssa ja että hän kokee olevansa tärkeä osa uutta yhteisöään. Juuri työsuhteen alkuvaiheessa on erityisen tärkeää panostaa luontevaan kanssakäymiseen uuden henkilön kanssa, jotta yhteenkuuluvuuden tunne hänen ja työyhteisön välillä voidaan saavuttaa. (Juuti & Vuorela 2002, 48 - 49.) On erittäin tärkeää saada koko työyhteisö osallistumaan perehdyttämiseen ja tarjota tilaisuuksia luontevalle ja avoimelle keskustelulle ja tutustumiselle, koska vain sillä tavoin uusi työntekijä voi todella tutustua työtovereihinsa ja kasvaa osaksi työyhteisöä.

Perehdyttämisen pääasiallisina tavoitteina on siis opettaa työn kannalta tärkeät asiat ja saada uusi työntekijä osaksi työyhteisöä. Paras keino oppimisen ja sopeutumisen edesauttamiseksi on luoda positiivinen kuva työpaikasta ja työyhteisöstä heti alkumetreistä lähtien, jolloin työntekijä viihtyy ja tuntee olonsa mukavaksi. On esimiehen ja koko työyhteisön yhteisen edun mukaista, että tulokkaan sopeutuminen tehdään mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi. Tällä luodaan positiivinen ilmapiiri tutustumiselle ja oppimiselle sekä madalletaan avunpyytämisen kynnystä ongelmatilanteissa. Myönteisen vaikutelman kannalta on erittäin tärkeää, että tulokas tuntee olonsa alusta asti tervetulleeksi ja että hänen saapumiseensa on varauduttu huolella. Perehdytyksen alkuvaiheessa tulokas tulee rauhassa tutustuttaa työtiloihin, työvälineisiin ja työkavereihin sekä tarjota kevyt aloitus uudessa työssä. Perusteellisella tutustuttamisella ja alkuperehdytyksellä uusi työntekijä saa mahdollisuuden muodostaa luontevat välit esimieheen sekä kollegoihin ja näin poistaa uuden tilanteen luomaa jännitystä. (Juuti & Vuorela 2002, 48 - 49.)

3.5 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisen hyödyt voidaan keinotekoisesti jaotella erikseen työntekijän ja organisaation saamaan hyötyyn, mutta todellisuudessa perehdytyksestä saatavat hyödyt ovat molemmille yhteisiä (Lepistö 2004, 56). Yritys hyötyy taloudellisesti, kun henkilökunta on osaavaa ja virheitä sattuu vähemmän, ja perehdytettävä viihtyy uudessa työssä ja on motivoituneempi, kun hänelle on selvää mitä häneltä odotetaan. Suunnitelmallisen perehdyttämisen avulla yritys voi ohjata työntekijöitä toimimaan haluamallaan tavalla, yrityksen tavoitteiden mukaisesti, mutta pitämällä heidät kuitenkin tyytyväisinä (Piili 2006, 125). Perehdytysvaiheessa oleva työntekijä on innokkaampi oppimaan ja vastaanottavaisempi kuin pidempään työtä tehnyt, tiettyihin toimintatapoihin tottunut työntekijä.

Yrityksen näkökulmasta perehdytyksen mukanaan tuomia hyötyjä on useita, joista taloudelliset hyödyt lienevät helpoimmin mitattavia. Mitä nopeammin uusi työntekijä oppii tehtävänsä, sitä vähemmän hän tekee virheitä, joista aiheutuu ylimääräisiä kuluja yritykselle. Pahimmillaan puutteellisesta perehdytyksestä johtuvat virheet johtavat asiakkaiden menettämiseen, työtapaturmiin tai onnettomuuksiin. Perehdytyksen avulla työntekijä oppii tunnistamaan työhön liittyvät vaara- ja riskitekijät sekä oppii välttämään niitä (Penttinen & Mäntynen 2009, 4). Virheiden ja tapaturmien määrän väheneminen vähentävät suoraan niiden organisaatiolle aiheuttamia ylimääräisiä kustannuksia. Kustannussäästöä yritykselle syntyy paitsi pienemmistä hävikin aiheuttamista kustannuksista, mutta myös siitä, että raaka-aineita ja työvälineitä käytetään järkevästi ja oikein. Rahassa mitattavan säästön lisäksi näillä on positiivinen vaikutus myös työn tulokseen ja tuotteiden laatuun, mikä heijastuu viimekädessä myös yrityskuvaan. (Lepistö 2004, 56 – 57.) Vaikka perehdyttäminen koetaankin usein aikaa ja resursseja vaativana prosessina, tuottaa se yrityksen siihen tekemät panostukset moninkertaisesti takaisin. Laadukas ja hyvin tehty työ on pitkällä aikavälillä yritykselle huomattavasti edullisempaa kuin huonosta perehdytyksestä johtuva jatkuva virheiden korjaaminen ja huonolaatuiset tai vialliset tuotteet (Kangas 2003, 5).

Perehdytys tarjoaa yritykselle kustannussäästöä myös rekrytoinnin näkökulmasta. Kilpailu työmarkkinoilla on erittäin kovaa, ja yritykset joutuvatkin kilpailemaan asiakkaiden lisäksi myös hyvistä työntekijöistä. Menestymisen kannalta on erittäin tärkeää alusta asti sitouttaa yrityksen avainhenkilöt ja minimoida henkilökunnan vaihtuvuus.

Avainhenkilöiden sitouttamiseen on nykyaikana kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, koska työsuhteisiin ei enää sitouduta eliniäksi vaan työntekijät ovat uskollisempia omalle osaamiselleen ja hyvinvoinnilleen kuin työnantajalleen. Tästä johtuen työntekijät ovat myös herkempiä vaihtamaan työpaikkaa, mikäli eivät ole tyytyväisiä työnantajan toimintaan. Rekrytointi on kokonaisuudessaan kallis prosessi, joten yritykselle on huomattavasti edullisempaa sitouttaa henkilökunta hyvin kuin rekrytoida jatkuvasti uutta. Rekrytoinnin onnistuminen ja hyvä perehdytys ovat avainasemassa työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen, ja siitä syystä ne tulee valmistella ja toteuttaa huolella. Hyvin hoidettu perehdytys luo perustan kestävälle työsuhteelle ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. (Kjellin & Kuusisto 2003, 23 - 24.)

Taloudellisten näkökulmien lisäksi perehdytyksellä voidaan myös edistää työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Hyvään perehdytykseen panostamalla esimies voi vaikuttaa paitsi uuden henkilön hyvinvointiin, koko työyhteisön hyvinvointiin sekä yhteistyön sujuvuuteen. Kun uusi työntekijä perehdytetään kunnolla, hänen asenteensa työpaikkaa ja työyhteisöä kohtaan muodostuu myönteiseksi ja hänet opitaan tuntemaan nopeammin. Tällä on suuri vaikutus paitsi tulokkaan työssä viihtymiseen ja jaksamiseen, mutta myös poissaolojen ja vaihtuvuuden vähenemiseen. (Lepistö 2004, 56 - 57.) Mitä paremmin työntekijä viihtyy työpaikalla, sitä vähemmän hän on turhaan poissa työpaikalta ja sitä pidempään hänen työsuhteensa todennäköisesti jatkuu.

Uusi henkilö tuo yritykseen osaamisensa lisäksi aina myös tuoreita ja uusia näkökulmia. Työntekijä tarkastelee yritystä ja uutta työtään aiemman kokemuksensa ja osaamisensa pohjalta ja tarjoaa näin yritykselle arvokasta tietoa sen toimintatavoista ja tehtävistä. Tätä tietoa yritys voi hyödyntää toimintansa kehittämisessä. Uutta henkilöä ei siis kannata teennäisesti opettaa talon tavoille, vaan antaa hänelle mahdollisuus tuoda osaamisensa ja ajatuksensa esiin. Yritysten täytyy kehittyä pysyäkseen mukana kilpailussa, joten ne tarvitsevat motivoituneita ja innostuneita työntekijöitä. Jos uudet työntekijät istutetaan vanhaan muottiin, on yrityksen vaikea kehittyä ja pysyä kilpailijoiden perässä. (Helsilä 2009, 49.) Työsuhteen alussa on tärkeää aktivoida uusi työntekijä esittämään kysymyksiä sekä rohkaista häntä tuomaan esiin omaa tietoaan ja osaamistaan. Työntekijän esittämiin kysymyksiin tulee aina vastata perustellen ja ehdotukset tulee ottaa vastaan rakentavassa hengessä. Aktivoimalla työntekijää hänen osaamisensa saadaan nopeammin yrityksen käyttöön. (Eräsalo 2008, 62.)

Jos uuden työntekijän ajatukset ja ehdotukset jätetään huomiotta, hän passivoituu eikä jatkossa tuo omia ajatuksiaan yhtä herkästi esiin. Tämän seurauksena yritys voi menettää arvokasta osaamista, joka sillä on jo hallussaan.

Uuden tiedon vastaanottamisen lisäksi perehdyttämien on tärkeä työkalu myös vastakkaisessa tilanteessa, kun tietotaito halutaan pitää yrityksessä. Pitkään yrityksessä työskennelleen henkilön jäädessä eläkkeelle tai lopettaessa työt muusta syystä yrityksestä poistuu kokemuksen ja ammattitaidon myötä kertynyttä hiljaista tietoa, joka on yrityksille arvokasta. Hiljainen tieto on osaamista, joka perustuu työkokemukseen, ammattitaitoon ja tietoon, joka henkilölle on aikojen saatossa kertynyt (Moilanen & Tasala & Virtainlahti 2005, 26 – 27). Perehdytyksen avulla yritys voi minimoida tämän työntekijän mukana häviävän tiedon määrän ja hyödyntää sitä myös jatkossa. Perehdytys ja erityisesti työnopastus on hyvä keino siirtää hiljaista tietoa uudelle työntekijälle. Kattavalla työnopastuksella työpaikan ammattilaisten hiljainen tieto tehdään uudelle työntekijälle näkyväksi (Santalahti & Mäkeläinen 2001, 4). Hiljaisen tiedon siirtäminen henkilöltä toiselle vaatii henkilökohtaista kanssakäymistä perehdytettävän ja perehdyttäjän välillä sekä yhteistyön rakentamista eri-ikäisten työntekijöiden välille. Paras keino hiljaisen tiedon siirtämiseen on työn tekeminen ja harjoitteleminen yhdessä, koska hiljainen tieto opitaan yleensä tiedostamattomasti. (Moilanen & Tasala & Virtainlahti 2005, 40 – 41.) Hiljaista tietoa ei voi oppia kirjoista, joten se kannattaa hyödyntää kun tieto on vielä yrityksessä. Lähivuosien aikana työelämästä poistuu paljon hiljaista tietoa, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Tieto voidaan osittain siirtää uusille työntekijöille, mikäli asia otetaan huomioon henkilökunnan osaamista kartoitettaessa ja perehdytystä suunniteltaessa.

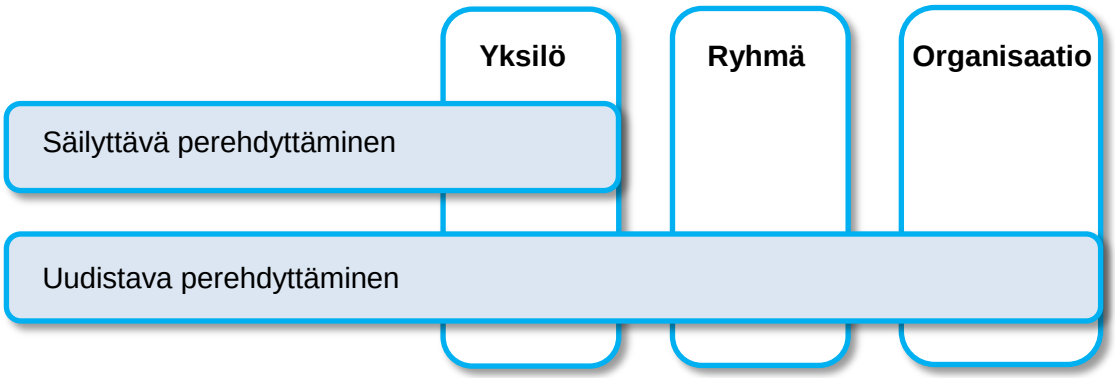
Yrityksen lisäksi perehdyttämisestä hyötyy tietysti myös työntekijä. Perehdyttäminen paitsi tehostaa työntekijän oppimista myös lyhentää oppimiseen kuluvaa aikaa (Penttinen & Mäntynen 2009, 3). Hyvästä perehdytyksestä uusi työntekijä saa varmuutta työn suorittamiseen ja hänen ammattitaitonsa karttuu nopeammin. Myös epävarmuus ja uuden tilanteen luoma jännitys vähenevät perehdyttämisen myötä, ja työ on kaikin puolin sujuvampaa, kun se tehdään alusta asti oikein. (Lepistö 2004, 56 – 57.) Uusi työntekijä on vielä innokas ja motivoinut oppimaan uusia asioita, ja vaikka hän ei heti alussa kaikkea osaisikaan, haluaa hän siitäkin huolimatta olla hyödyllinen työyhteisölleen (Kjellin & Kuusisto 2003, 167). Turhien virheiden tekeminen voi lannistaa perehdytettävän intoa ja uskallusta tehdä työtä itsenäisesti.

Perehdytyksen avulla voidaan myös lisätä työntekijän mielenkiintoa uutta työtä ja sen mukanaan tuomia uusia haasteita kohtaan sekä kasvattaa työntekijän vastuuntuntoa omasta työstään. Vastuuntuntoinen työntekijä toimii päämäärätietoisemmin ja pyrkii kehittämään työtehtävää sekä omaa toimintaansa tehokkaampaan ja järkevämpään suuntaan. Vastuuntunto omasta työstä myös motivoi aktiivisempaan tiedon etsimiseen sekä oman ammattitaidon kehittämiseen. Innokkuus, motivaatio ja vastuu auttavat työntekijää viihtymään paremmin ja oppimaan nopeammin. Näiden ansiosta hän yltää parempiin ja laadukkaampiin työsuorituksiin nopeammin ja itsenäisemmin. (Lepistö 2004, 56 - 57.)

4 Perehdyttäminen käytännössä

4.1 Perehdyttämiskonsepti

Ennen varsinaisen perehdyttämisen aloittamista on perehdyttämisen toteuttajien hyvä miettiä, mitä perehdyttämisellä halutaan kehittää tai muuttaa. Onko perehdyttämisen ensisijaisena tarkoituksena, että uusi työntekijä kehittyy, vai halutaanko työyhteisössä kenties hyödyntää laajemmin hänen mukanaan tuomaa osaamistaan ja kokemustaan? (Kupias & Peltola 2009, 29.) Uuden työntekijän rooli ja tavoitteet on hyvä selkiyttää sekä pohtia, lähdetäänkö perehdyttämistä toteuttamaan perinteisellä, yksisuuntaisella konseptilla vai vuorovaikutteisella, uudistavalla konseptilla. Uudistava perehdyttäminen ei poissulje perinteistä perehdyttämistä vaan täydentää ja syventää siitä saatavaa hyötyä. Perehdyttämistavan valintaan vaikuttavat myös työn luonne ja tilanne. (Kjelin & Kuusisto 2003, 169.)



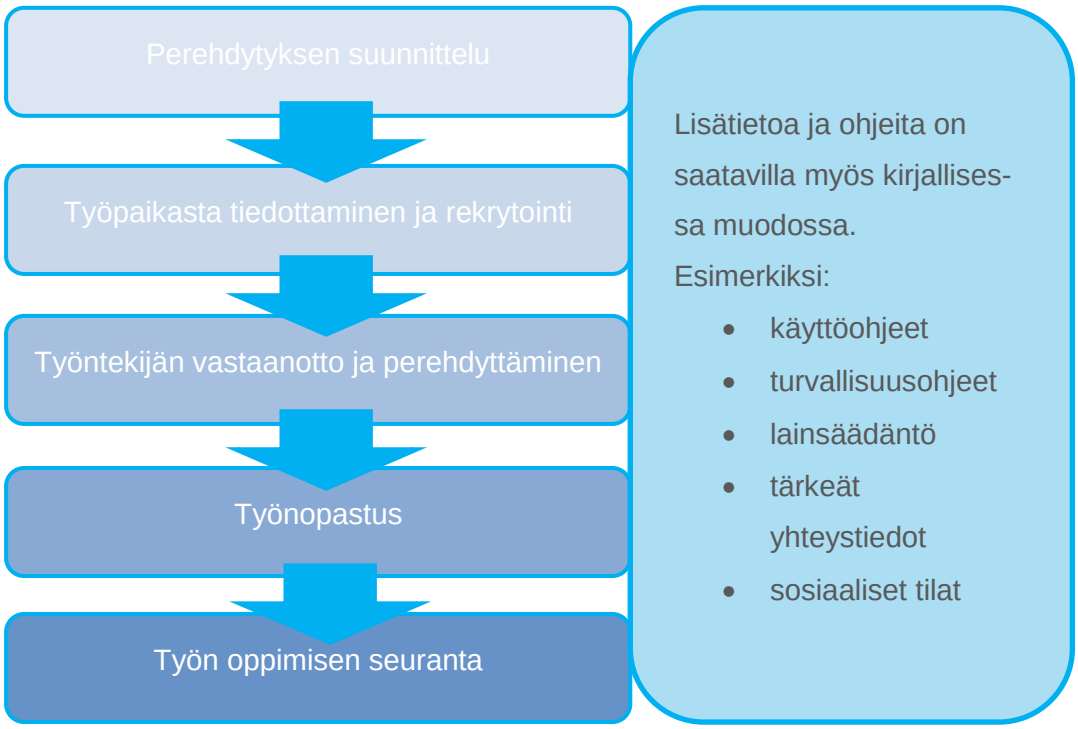
Kuvio 2. Uudistava perehdyttäminen ulottuu myös ryhmään ja organisaatioon (Kjellin & Kuusisto 2003, 179).

Perinteiselle, säilyttävälle perehdyttämiselle on ominaista, että tieto ja osaaminen kulkevat organisaatiosta työntekijän suuntaan ja perehdyttäjän rooli on ainoastaan välittää tietoa eteenpäin. Työntekijän rooli on passiivinen, hänelle kerrotaan, mitä tehdään ja millä tavalla, eikä hänen odoteta tuovan mitään uutta opastettavaan tehtävään. Perehdyttämisen lähtökohtana on itse työtehtävä, joka perehdytetään kaikille uusille työntekijöille samalla kaavalla ja jota tarkastellaan yksilösuorituksena. (Kjelin & Kuusisto 2003, 170 - 171.)

Uudistava, vuorovaikutteinen perehdytys on yksilöllisempää, ja sen lähtökohtana ovat uuden työntekijän pätevyys sekä yrityksen arvot, visio ja strategia. Uudistavalla perehdyttämisellä tähdätään siihen, että uusi työntekijä saa selkeän kokonaiskäsityksen omasta roolistaan ja tavoitteistaan sekä ymmärtää koko sen prosessin, johon hänen työnsä kuuluu. Vuorovaikutteisuus perehdyttämisessä lisää myös organisaation ja työyhteisön perehdytyksestä saamaa hyötyä. Molempiin suuntiin liikkuva informaatio mahdollistaa niin uuden työntekijän kuin työyhteisönkin kehittymisen ja oppimisen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 170 - 171.) Uusi henkilö näkee työtehtävän ja työyhteisön ulkopuolisen silmin, joten hän pystyy havaitsemaan epäkohtia, joita pitkään työskennelleet eivät välttämättä näe. Täten organisaatiolle ja työyhteisölle tarjoutuu mahdollisuus hyödyntää tulokkaan aiempaa osaamista ja kokemusta sekä kehittää työtehtäviä entistä tehokkaammiksi saamansa palautteen perusteella (Kupias & Peltola 2009, 29.)

4.2 Perehdytysprosessi

Varsinainen perehdytysprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joita ovat suunnittelu, tiedottaminen ja rekrytointi, vastaanotto ja perehdyttäminen, työnopastus sekä oppimisen seuranta (TSS Työtutka). Perehdytysprosessi käynnistyy suunnittelulla jo hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän valintaa ja jatkuu niin kauan kuin uusi työntekijä kokee tarvitsevansa apua työtehtävän hoitamiseen.



Kuvio 3. Perehdyttämisen vaiheet. (TSS Työtutka)

Organisaatiotasolla perehdytysprosessista vastaa usein yrityksen henkilöstöyksikkö, jonka vastuulla henkilöstöön liittyvät asiat muutenkin ovat. Perehdytysprosessin lähtökohtana on yrityksen henkilöstöpolitiikka, jossa määritellään yleisesti yrityksen henkilöstöasioiden hoitoon liittyvät periaatteet ja toimintatavat. Henkilöstöpolitiikka määrittää siis myös perehdytyksen keskeisimmät asiat kuten, kuinka rekrytointi hoidetaan, minkälaista henkilökuntaa tarvitaan ja palkataan sekä miten perehdytys ja koulutus yrityksessä hoidetaan. (Kangas 2003, 7.) Vaikka linjaus tehdään henkilöstöyksikössä, käytännön perehdytystoimista vastaa kuitenkin uuden työntekijän lähin esimies (Kupias & Peltola 2009, 94).

4.2.1 Suunnittelu

Perehdyttäminen on yrityksen kannalta tärkeä perusprosessi, jonka suunnitteluun on hyvä panostaa jo ennen varsinaisen rekrytointitarpeen syntymistä (Kjellin & Kuusisto 2003, 45). Suunnitteluvaiheessa pohditaan tarkasti perehdyttämisen tavoitteet, päämäärät ja toteutus, ja suunnittelun tuloksena tulisi laatia perehdytyssuunnitelma. Etukäteen tehty suunnittelutyö nopeuttaa ja helpottaa perehdyttäjän työtä sekä tehostaa varsinaista perehdytysprosessia. (Kangas 2003, 7.)

Perehdyttämissuunnitelmassa tulisi tavoitteiden määrittämisen lisäksi miettiä läpi koko perehdyttämisprosessi vaihe vaiheelta ja laatia mahdollisesti perehdyttämisohjelma tukemaan varsinaista prosessia. Perehdyttämisohjelma voi olla tilanteesta riippuen, joko pelkkä runko, jota voidaan hyödyntää erilaisissa perehdytystilanteissa, tai yksityiskohtainen, tiettyyn tilanteeseen suunniteltu ohjelma. Erilaisiin tehtäviin perehdytettävien henkilöiden tavoitteet ja työt vaihtelevat toisistaan, joten perehdytysohjelma, joka sopii yhteen tilanteeseen, ei välttämättä sovi toiseen. (Kangas 2003, 7.)

Perehdytysohjelman runko tulee suunnitella niin, että se pitää sisällään kaiken sen tiedon, jonka uusi työntekijä tarvitsee tullessaan yritykseen. Perusajatuksena on, että jokainen työntekijä tietää keskeisimmät asiat yrityksen toiminnasta. Hyvän ja kattavan rungon päälle voidaan kerätä lisätietoa ja yksilöllistää suunnitelmaa perehdytettävän henkilön mukaan. (Eräsalo 2008, 64.) Opastettavan tehtävän luonne vaikuttaa myös ohjelman laatimiseen. Rutiinitehtävien opastus voidaan usein hoitaa samalla kaavalla, mutta monimutkaisempien, asiantuntijatehtävien opastukseen on hyvä laatia yksityiskohtaisempi perehdytysohjelma. Henkilökohtaisen perehdytysohjelman laatiminen tekee perehdyttämisestä mielekästä myös uudelle työntekijälle, koska se mahdollistaa henkilökohtaisten taitojen ja kokemusten hyödyntämisen paljon tehokkaammin kuin yleisluontoinen ohjelma. Kokeneemman henkilön kanssa opastuksessa voidaan edetä nopeammin vaativampiin asioihin, eikä työntekijälle opeteta turhaan asioita, jotka hän osaa ennestään.

Perehdytyssuunnitelmassa on hyvä miettiä konkreettisesti kaikki perehdyttämiseen liittyvät asiat ja henkilöt, jotka osallistuvat uuden henkilön perehdyttämiseen. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi, mihin perehdytetään, kuka perehdyttää, mikä on perehdyttämisen aikataulu, mitä apuvälineitä perehdyttämisessä käytetään ja kuinka tuloksia seurataan. Hyvään suunnitelmaan kuuluu myös varasuunnitelmien tekeminen poikkeuksellisten tilanteiden varalta, jos esimerkiksi perehdyttäjä sairastuu tai perehdyttämisen aikataulu muuttuu olennaisesti. (Kangas 2003, 7.) Myös tapa, jolla henkilölle kerrotaan yrityksen ja yksikön toimintatavoista ja tavoitteista, tulisi määrittää perehdyttämissuunnitelmassa (Juuti & Vuorela 2002, 49). Perehdytyssuunnitelman avulla perehdyttäminen etenee järjestelmällisesti ja vastuussa olevat henkilöt ovat tietoisia omasta roolistaan ja heitä koskevista odotuksista. Suunnitelman avulla myös tulosten seuranta on helpompaa. Kun tavoitteet on etukäteen määritelty, niiden toteutumista voidaan jälkikäteen arvioida täsmällisemmin.

4.2.2 Rekrytointi

Rekrytointiprosessin aikana uusi työntekijä alkaa muodostaa käsitystä hakemastaan työtehtävästä, ja perehdytyksen voidaankin katsoa alkavan jo ennen varsinaisen työsuhteen solmimista. Rekrytoinnin aikana on varmistettava, että työnantajan ja työntekijän käsitykset työtehtävästä vastaavat toisiaan ja että työntekijällä on pätevyys ja valmiudet kyseisen työn suorittamiseen. Työnantajan on ennen rekrytointiprosessin aloittamista mietittävä tarkkaan työn sisältö ja vaatimukset, jotta tehtävään voidaan valita pätevyydeltään sopiva henkilö. Ennen varsinaisen rekrytoinnin aloittamista tulee punnita tarkkaan työtehtäviä ja miettiä, tarvitaanko todella uusi henkilö vai selvittäisiinkö tilanteesta työtehtäviä järjestelemällä. (Helsilä 2009, 18.) Työtehtävän sisältö voidaan pääpiirteittäin määritellä jo rekrytointivaiheessa, mutta lopulliseen muotoonsa se mukautuu usein vasta arkipäiväisissä tilanteissa (Kjellin & Kuusisto 2003, 53 – 54).

Rekrytointi on yritykselle tärkeä investointi, jonka kustannukset nousevat helposti suuriksi. Rekrytoinnin kustannuksiin vaikuttaa suuresti se, minkälaiseen rooliin uutta henkilöä haetaan (Helsilä 2009, 19). Pääsääntönä voidaan pitää, että mitä tärkeämpään rooliin työntekijää etsitään, sitä korkeammaksi nousevat myös valintaprosessin kustannukset ja sitä paremmin rekrytointi tulee suunnitella. Huolellisella suunnittelulla ja tarpeiden määrittämisellä voidaan ehkäistä rekrytoinnissa tehtäviä virheitä ja säästää virheellisestä rekrytoinnista aiheutuvia kustannuksia. Tapahtuipa virhe henkilövalinnassa tai tehtävän määrittelyssä, virheelliset rekrytoinnit aiheuttavat ison osan työntekijöiden vaihtuvuudesta. Tämä korostaa entisestään tehtävän sisällöllisten vaatimusten ymmärtämistä. (Kjellin & Kuusisto 2003, 73.) Työnantajan on tiedettävä tarkkaan, mitä hän on uudelle työntekijälle tarjoamassa, ja työntekijän on ymmärrettävä, mihin tehtävään hän on hakemassa. Mikäli nämä asiat jäävät rekrytointiprosessin jälkeen vielä epäselväksi, voidaan rekrytoinnin katsoa epäonnistuneen.

4.2.3 Vastaanotto

Kun rekrytointi on saatu onnistuneesti suoritettua, on edessä uuden työntekijän vastaanotto. Yleensä uuden henkilön ottaa vastaan oma esimies, joka huolehtii myös perehdytyksen käynnistämisestä sekä henkilön esittelemisestä muille työyhteisön jäsenille. Ensimmäiset päivät ja erityisesti vastaanotto ovat uuden työntekijän kannalta tärkeitä, koska niiden aikana hän muodostaa työpaikasta käsityksensä, jota on vaikea muuttaa jälkikäteen (Piili 2006, 124).

Vastaanoton tulee olla positiivinen ja huolellisesti valmisteltu, sillä työntekijä aistii herkästi, onko hän tervetullut ja odotettu. Työntekijän on vaikea tuntea oloaan toivotuksi, jos vastaanotto hoidetaan huonosti ja laiminlyödään esimerkiksi työvälineiden, työtilojen tai muiden tärkeiden työssä tarvittavien työkalujen järjestäminen. (Juuti & Vuorela 2002, 49.) Työntekijä muistaa ensimmäisen työpäivänsä pitkään, menipä se sitten hyvin tai huonosti. Pienellä vaivalla ja uuden työntekijän huomioimisella esimies voi vaikuttaa suuresti positiivisen asenteen syntymiseen työtä ja työnantajaa kohtaan.

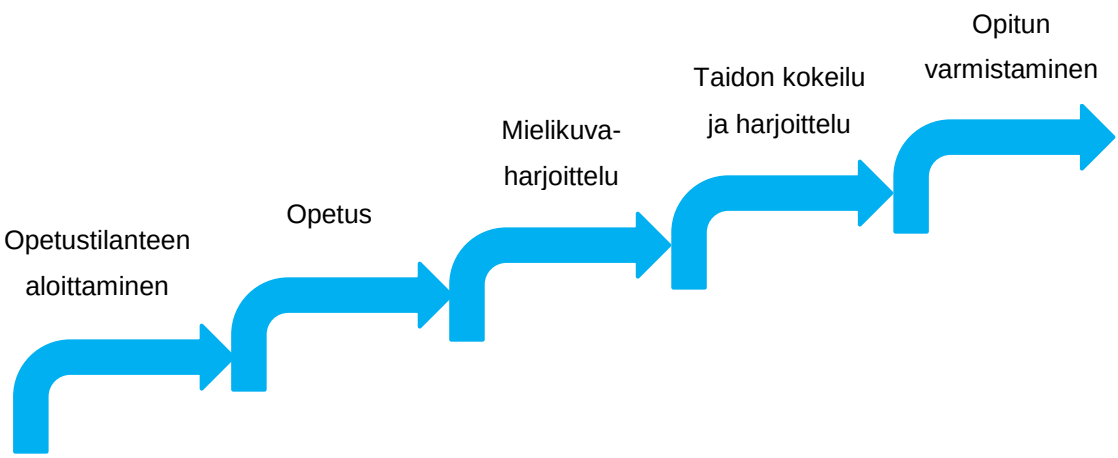
4.2.4 Työnopastus

Työnopastuksen keskeisenä tavoitteena on opettaa ja kertoa uudelle työntekijälle kaikki tarvittavat tiedot ja taidot, jotta hän voi hoitaa uutta työtehtäväänsä mahdollisimman hyvin ja itsenäisesti. Hyvin toteutetun työnopastuksen avulla uusi työntekijä oppii työn heti oikein, minkä seurauksena hän tekee vähemmän virheitä ja kykenee nopeammin itsenäiseen työskentelyyn. Mitä nopeammin työntekijä kykenee itsenäiseen työskentelyyn, sitä vähemmän hän on riippuvainen muista työntekijöistä ja sitä nopeammin työn tehokkuus ja laatu kasvavat. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.) Työn suorittamiseen liittyvät perustehtävät uusi työntekijä voi sisäistää jopa parissa päivässä, mutta itsenäiseen työskentelyyn hän pystyy täysipainoisesti usein vasta viikkojen kuluttua (Kangas 2003, 4). Työnopastuksessa tuleekin aina huomioida työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, valmiudet ja aiempi kokemus. Koska työntekijät ovat ominaisuuksiltaan ja kokemukseltaan eritasoisia, myös oppiminen tapahtuu eri tahdissa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.)

Käytännön opastus on hyvä jakaa sopivan kokoisiin, helposti hallittaviin kokonaisuuksiin, koska kaikkea tietoa ei voi oppia kerralla. Asioita on hyvä käydä läpi rauhalliseen tahtiin, ja työntekijälle tulee antaa riittävästi aikaa sulatella oppimiaan asioita. Pelkän luennoimisen sijaan on parempi näyttää havainnollisesti, kuinka työ suoritetaan, ja antaa työntekijän itsensä kokeilla. Harjoitteleminen on paras tapa oppia, koska konkreettinen tekeminen jättää muistijäljen ja tekee oppimisesta helpompaa. Käytännön tehtävien ja rutiinien lisäksi työnopastuksessa on tärkeää kertoa työntekijälle, mikä on kyseisen työn rooli organisaatiossa ja minkä vuoksi kyseistä työtä tehdään. (Juuti &Vuorela 2002, 51.) Roolin selkiyttäminen auttaa työntekijää ymmärtämään tehtäväkokonaisuutta paremmin ja tiedostamaan, mihin asioihin ja keneen työn tekeminen vaikuttaa.

Vuorovaikutus perehdyttäjän ja opastettavan välillä on työnopastuksessa erittäin tärkeää. On hyvä kuunnella työntekijän mielipiteitä ja ajatuksia työstä ja mahdollisista epävarmuutta aiheuttavista seikoista sekä käydä avointa keskustelua perehdytyksen edetessä. Työnopastus on suurelta osin työntekijän tukemista ja pitkäjänteistä yhteistä harjoittelua, jossa perehdyttäjä toimii uuden työntekijän tukihenkilönä. (Juuti & Vuorela 2002, 51.) Työntekijä voi tarvita tukea vielä pitkään varsinaisen työnopastuksen jälkeen. Vaikka rutiinit olisivatkin hallussa, voi arkipäivän työssä tulla vastaan uusia tilanteita tai asioita, joihin työntekijä kaipaa vahvistusta kokeneemmalta kollegalta. Avoin ja kannustava ilmapiiri helpottaa avun pyytämistä ongelmatilanteissa sekä helpottaa virheiden korjaamista.

Työnopastuksen tueksi on kehitetty erialaisia menetelmiä, joista tunnetuin lienee viiden askeleen menetelmä. Viiden askeleen menetelmä etenee nimensä mukaisesti askeleittain perehdytyksen aloituksesta, opettamiseen, mielikuvaharjoitteluun, työn kokeilemiseen sekä viimeisenä opitun taidon varmistamiseen (Penttinen & Mäntynen 2009, 6).



Kuvio 4. Viiden askeleen menetelmä (Penttinen & Mäntynen 2009, 6).

1. Ennen opastuksen aloitusta on hyvä tehdä tarvittavat alkuvalmistelut, kuten työvälineiden ja työtilojen järjestäminen, jotta itse opastuksessa voidaan edetä häiriöittä (Penttinen & Mäntynen 2009, 6). Varsinaisen opetustilanteen aloittaminen käynnistetään selvittämällä uuden työntekijän lähtötaso ja aiempi tietämys opetettavasta asiasta. Lähtötason selvityksen perusteella työnopastukselle määritetään henkilökohtaiset oppimistavoitteet sekä välitavoitteet, ja käydään työtehtävä läpi yhdessä uuden työntekijän kanssa. Kartoituksen perusteella on helppo suunnitella opastuksen sisältö ja eteneminen, kun tiedetään mistä lähdetään liikkeelle. (TTS-Työtutka, opetustilanteen käynnistäminen.)

2. Opetustilanteessa perehdyttäjä näyttää työntekijälle kuinka työ tehdään. Opetuksen kannalta on tärkeää ja hyödyllistä, että perehdyttäjä selittää perusteellisesti opettamansa työvaiheet sekä perustelee oman tapansa toimia. Perustelu edistää tärkeiden asioiden oppimista ja auttaa työntekijää ymmärtämään työn keskeiset seikat. Opetusvaiheessa työntekijälle muodostuu kokonaiskuva työtehtävästä sekä siihen liittyvästä ohjeistuksesta. Laajoja kokonaisuuksia opetettaessa on hyvä jakaa tieto osiin, koska suuren tietomäärän hallinta on uudelle työntekijälle vaikeaa. Perehdyttäjän on siis edettävä asteittain ja varmistettava että työntekijä on oppinut edellisen asian, ennen kuin hän siirtyy seuraavaan. (TTS-Työtutka, opetus.)

3. Opetuksen jälkeen työntekijän kanssa siirrytään mielikuvaharjoitteluun, jonka tarkoituksena on käydä työtehtävä läpi vaihe vaiheelta. Opastettava kertoo perehdyttäjälle kuinka hän konkreettisesti työn suorittaisi, esimerkiksi missä järjestyksessä hän suorittaisi työvaiheet, mitä välineitä tai työkaluja hän käyttäisi ja mitkä ovat eri vaiheiden tärkeimmät ja kriittisimmät asiat, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Mielikuvaharjoittelun avulla uudelle työntekijälle muodostuu sisäinen malli työstä, joka auttaa työn suorittamista myöhemmin. Kokemuksen ja harjoittelun kautta opitut asiat vahvistavat tätä sisäistä mallia, jonka seurauksena työntekijän ei tarvitse enää miettiä jokaista työvaihetta erikseen ja työn tekeminen muuttuu rutiininomaiseksi. (TTS-Työtutka, mielikuvaharjoittelu.)

4. Kun työtehtävä on mielikuvaharjoittelun avulla käyty läpi, on aika siirtyä opitun taidon kokeilemiseen ja harjoittelemiseen. Kirjoista voi opetella teorian, mutta työn oppii kunnolla vasta käytännön tekemisen kautta. Harjoitteluvaiheessa perehdyttäjä seuraa vierestä ja opastettava tekee työn alusta loppuun asti itse ja omassa tahdissaan. Kun työ on suoritettu, opastettava arvioi omaa työskentelyään ja sen tuloksia, jonka jälkeen perehdyttäjä antaa palautetta työsuorituksesta. Jos työ ei ensimmäisellä kerralla sujunut, voidaan harjoittelu toistaa kunnes päästään toivottuun lopputulokseen. Rakentavan palautteen ja keskustelun merkitys on harjoitteluvaiheessa erittäin tärkeää, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään. (TTS-Työtutka, taidon kokeilu ja harjoittelu.)

5. Opastuksen viimeisessä vaiheessa varmistetaan että työ on opittu ja siihen liittyvät tiedot ja taidot on uudella työntekijällä hallussa. Kun harjoittelu on hyväksytysti suoritettu, työntekijä alkaa tehdä varsinaista työtä itsenäisesti. Perehdyttäjä voi vielä tässä vaiheessa seurata työskentelyä satunnaisesti ja varmistaa että työ on hyvin. (TTS-Työtutka, opitun varmistaminen.)

4.2.5 Seuranta ja jatkotoimet

Perehdyttämisen onnistumista tulee aina seurata ja arvioida, jotta voidaan todeta saavutettiinko asetetut tavoitteet ja kuinka perehdyttäminen ylipäänsä onnistui (Penttinen & Mäntynen 2009, 7). Seurannassa ja arvioinnissa tulee ottaa huomioon sekä uuden työntekijän perehdytyksen onnistuminen että koko organisaation perehdytysjärjestelmän toimivuus. (Kjellin & Kuusisto 2003, 245). Henkilökohtaisten tavoitteiden seurannalla arvioidaan yksittäisen henkilön suoriutumista ja onnistumista, ja prosessitasoisella arvioinnilla kartoitetaan perehdytysjärjestelmän mahdolliset puutteet ja virheet. Puutteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta ne voidaan korjata ja hoitaa perehdytys tulevaisuudessa entistä paremmin. Perehdyttäjien ja uuden työntekijän välinen vuorovaikutus on avainasemassa arvioitaessa perehdytystä.

Uuden työntekijän oppimista seurataan perehdytyksen edetessä ja oppimistulokset käydään läpi viimeistään perehdytyksen päätteeksi. Oppimistulosten perusteella voidaan suunnitella henkilölle tulevaisuuden kehittymistavoitteet ja asettaa uudet tavoitteet työuralle. (Kjellin & Kuusisto 2003, 245.) Arviointi antaa perehtyjälle myös mahdollisuuden tuoda esiin omat mielipiteet perehdytyksen onnistumisesta, ja siitä missä onnistuttiin ja missä olisi vielä parantamisen varaa. Uudella työntekijällä voi olla hyviäkin mielipiteitä, joita yrityksen kannattaa kehitystyössä hyödyntää.

Perehdytysjärjestelmän seurannan tarkoituksena on kerätä tietoa prosessin onnistumisesta, ja siitä, kuinka siihen osallistuneet henkilöt ovat suoriutuneet tehtävässään. Saatavan tiedon perusteella voidaan arvioida perehdyttämisen onnistumista sekä siitä saatavaa hyötyä. (Kjellin & Kuusisto 2003, 245). Perehdyttämisjärjestelmän kehittäminen ja ylläpitäminen on erittäin tärkeää myös työyhteisöissä, joissa varsinaisen henkilökunnan vaihtuvuus on vähäistä, koska se auttaa muun muassa väliaikaisten työntekijöiden, kuten kesätyöntekijöiden ja lomittajien perehdytyksessä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.) Esimerkiksi perehdytysmateriaalit on hyvä pitää ajan tasalla, koska uusi perehdytystilanne saattaa tulla ajankohtaiseksi nopeallakin aikataululla. On parempi olla etukäteen kunnolla varautunut kuin hoitaa perehdytys kiireessä hutiloiden.

Perehdytyksen arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia keinoja kuten asennemittareita, kyselylomakkeita, haastatteluja tai vapaamuotoisempia keskusteluja. Kyselylomakkeita laadittaessa tai haastattelua suunniteltaessa on kuitenkin otettava huomioon, että esitetään myös kysymyksiä, joilla voidaan arvioida koko prosessia eikä ainoastaan yhden henkilön perehdytystä. Vuorovaikutus perehdyttäjien ja uuden henkilön välillä on koko arviointi- ja seurantaprosessin keskeisin työkalu ja sen toimivuuteen on syytä panostaa. (Kjellin & Kuusisto 2003, 245). Hyvän vuorovaikutuksen ja rakentavan palautteen avulla on helppo arvioida oppimisen tuloksia sekä koko prosessin toimivuutta.

4.3 Esimiehen rooli perehdytyksessä

Esimies on aina vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä, joten hänen roolinsa perehdyttämisen organisoijana on keskeinen. Esimiehen tulee huolehtia perehdyttämisen käytännön järjestelyistä, mahdollisesta tehtävien delegoinnista sekä tutustuttaa ja esitellä uusi henkilö työyhteisölle. (Lepistö 2004, 59). Esimiehen vastuulla on perehdyttämisen suunnitelman mukainen ja järjestelmällinen toteuttaminen sekä lainsäädännön edellyttämien vaatimusten täyttyminen (Kupias & Peltola 2009, 55). Esimies voi delegoida perehdyttämisen jonkun toisen hoidettavaksi, mutta ei vastuuta.

Esimiehen pääasiallisena tehtävänä on oman ryhmänsä johtaminen, yhteistyön edistäminen sekä työn tehokkuuden ja kannattavuuden varmistaminen (Kjellin & Kuusisto 2003, 187). Ensimmäisten työpäivien aikana esimiehen tulisikin keskustella työntekijän kanssa tarkemmin työn sisällöstä ja tavoitteista sekä selkiyttää uuden työntekijän roolia ryhmässään. Näin varmistetaan, että molempien osapuolien käsitys työkokonaisuudesta ja tavoitteista on jokseenkin samanlainen ja että työntekijä kohdistaa työpanoksensa siihen työtehtävään, johon hänet on palkattu. Uuden työntekijän on helpompi toimia halutulla tavalla, kun roolista ja tavoitteista on esimiehen kanssa yhteisesti sovittu. (Kjellin & Kuusisto 2003, 53 – 55.)

Ensimmäiset työpäivät ovat kriittistä aikaa myös hyvän vaikutelman sekä luontevien yhteistyösuhteiden luomiselle. Esimiehen positiivinen vastaanotto sekä läsnäolo ensimmäisten työpäivien aikana ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita, koska niiden avulla luodaan kestävä pohja hyvälle esimies-alaissuhteelle. Hyvä ja luonteva kanssakäyminen esimiehen ja alaisen välillä helpottaa palautteen antamista sekä sitouttaa uutta työntekijää työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 58 – 59.) Esimiehellä ei välttämättä ole aikaa osallistua varsinaiseen perehdyttämiseen, mutta siitäkin huolimatta olisi hyödyllistä löytää hetki keskustelulle jo ensimmäisten päivien aikana ja luoda työntekijään henkilökohtainen suhde. Perehdyttämisvaiheessa uusi työntekijä on vielä vastaanottavainen, mikä tarjoaa esimiehelle ainutlaatuisen tilaisuuden vaikuttaa työntekijään ja edesauttaa keskinäisen suhteen syntymistä. Etäisen ensivaikutelman korjaaminen on jälkikäteen vaikeaa, ja se voi pahimmillaan aiheuttaa pitkäaikaista haittaa esimies-alaissuhteelle. (Kjellin & Kuusisto 2003, 188 – 189.)

4.4 Perehdyttäjä

Perehdyttäjäksi on hyvä valita henkilö, jolla on aikaa, innostusta ja motivaatiota opastamiseen ja joka hallitsee opastettavan työn ja ymmärtää sen merkityksen (Kjellin & Kuusisto 2003, 196). Perehdyttäjän ei tarvitse olla huippuosaaja tai huippuopettaja, vaan tärkeämpää on että, hän on innostunut työstään ja hyvä havainnollistamaan esittämänsä asian (Juuti & Vuorela 2002, 50). Myös omakohtainen kokemus ja ymmärtämys perehdytystilanteesta auttavat perehdyttäjän tehtävässä. Perehdyttäjäksi olisikin hyvä valita henkilö, jonka omasta perehdytyksestä ei ole kulunut montaa vuotta, koska hän pystyy samaistumaan perehdytettävään henkilöön ja jakamaan omia kokemuksiaan paremmin. (Eräsalo 2008, 66.)

Uusi työntekijä tulee aina osaksi työyhteisöä, minkä vuoksi olisi ihanteellista, että koko työyhteisö osallistuisi perehdyttämiseen. Tämä ei käytännössä aina ole mahdollista, joten uutta työntekijää varten on hyvä nimetä perehdyttäjä, jonka puoleen hän voi kysymyksineen kääntyä ja joka toimii myös tukihenkilönä. (Kjellin & Kuusisto 2003, 186.) Nimetty perehdyttäjä toimii tiiviissä yhteistyössä esimiehen kanssa, ja usein hän osallistuu perehdyttämisen suunnitteluun ja toteutukseen prosessin alusta alkaen (Kupias & Peltola 2009, 82 -83).

Perehdyttäjän pääasiallisena tehtävänä on paitsi opastaa uusi työntekijä tehtäviinsä, myös toimia työntekijän apuna arkipäiväisissä tilanteissa ja vähentää epävarmuuden aiheuttamia ongelmatilanteita. Uudelle työntekijälle kaikki arkipäiväiseltäkin tuntuvat asiat ovat uusia, joten työsuhteen alussa perehdyttäjä auttaa niin työtehtäviin kuin toimintatapoihin liittyvien haasteiden ja kysymysten kanssa. (Kjellin & Kuusisto 2003, 193.) Hyvä perehdyttäjä antaa tukea ja rakentavaa palautetta perehdytysprosessin edetessä ja sen päätyttyä sekä kannustaa ja rohkaisee työntekijää selviämään päivittäisistä haasteista (Eräsalo 2008, 66).

4.5 Perehdyttämisen kohderyhmät

Perehdyttämistä ja työnopastusta vaativia tilanteita ja henkilöitä on monenlaisia, jonka vuoksi perehdytys tulee aina suunnitella ja toteuttaa perehdytettävän henkilön tarpeen ja tilanteen mukaan (Kangas 2003, 4). Perehdyttämistä tarvitaan kaikissa yrityksissä toimialasta tai yrityksen koosta riippumatta, ja sitä tarvitaan kaikissa henkilöstöryhmissä. Perehdyttämistä tarvitsevat siis yhtä lailla esimiehet kuin suorittavaa työtä tekevä henkilökunta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Kaikki yrityksen työntekijät ja sen tiloissa toimivat ulkopuolisetkin työntekijät edustavat yritystä ja sen arvomaailmaa, joten perehdytyksellä voidaan suoraan vaikuttaa ulospäin näkyvään yrityskuvaan. Tästäkin syystä on yhtä tärkeää perehdyttää väliaikaiset kuin vakituiset työntekijät. (Eräsalo 2008, 60.)

Perehdyttämisen tarve on erityisen suuri, kun organisaatioon tulee uusi työntekijä, mutta myös olemassa olevan henkilökunnan muuttuvat perehdyttämistarpeet tulee huomioida. Monissa organisaatioissa juuri olemassa olevan henkilökunnan perehdyttäminen jätetään vähemmälle huomiolle, vaikka siihen panostaminen auttaisi suuresti uudessa työssä kehittymistä ja suoriutumista. (Kjellin & Kuusisto 2003, 164.) Kaikki työpaikkaa tai -tehtävää vaihtavat työntekijät ovat aina uuden tilanteen edessä.

Organisaation sisälläkin eri yksiköiden ja osastojen toimintatavat voivat vaihdella suuresti toisistaan, jonka vuoksi perehdyttäminen on aina tärkeää, kun henkilön työssä tapahtuu muutosta. (Kupias & Peltola 2009, 65.)

Uudelle työntekijälle lähes kaikki työhön ja organisaatioon liittyvä on vielä uutta ja hänen käsityksensä työpaikasta perustuu pääasiassa työhönottohaastattelussa kerrottuihin asioihin sekä mahdolliseen rekrytoinnin aikana annettuun aineistoon yrityksestä ja työstä. Työsuhteen alussa onkin tärkeää, että uudelle työntekijälle kerrotaan perusasiat yrityksestä. ”Talo tutuksi” -perehdytyksen aikana uudelle työntekijälle annetaan yleiskuva yrityksen toiminnasta, toimintatavoista, tavoitteista ja arvoista sekä varmistetaan, että hän tiedostaa pääpiirteittäin yrityksen organisaation ja omistussuhteet sekä oman roolinsa tässä kokonaisuudessa. Alkuperehdytyksen aikana uusi työntekijä tutustutetaan myös työyhteisöön ja työn kannalta tärkeisiin sidosryhmiin sekä kerrotaan työsuhteeseen liittyvistä asioista. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.) Uuden työntekijän perehdyttäminen on työpaikalla tapahtuva vastaanotto, jonka avulla uusi työntekijä tutustutetaan uuteen työympäristöön ja saadaan hänet osaksi työyhteisöä ja organisaatiota. (Juuti & Vuorela 2002, 48.) Uuden työntekijän perehdytyksessä työyhteisöön ja työpaikan toimintatapoihin tutustuminen ovat erityisen suuressa roolissa. Vasta tutustumisen jälkeen päästään toden teolla varsinaiseen työnopastukseen.

Myös olemassa oleva henkilökunta kohtaa perehdyttämistä vaativia tilanteita, sillä nykyaikana työympäristöt ja toimintatavat elävät jatkuvassa muutoksessa, mikä aiheuttaa jatkuvaa oppimisen painetta myös vanhoille työntekijöille (Penttinen & Mäntynen 2009, 4). Olemassa olevan henkilökunnan kohdalla perehdytyksessä on ennemminkin kyse työtehtävien, -menetelmien tai -välineiden muutosten aiheuttamasta työnopastuksen tarpeesta, koska organisaatiotasoinen tieto heillä pääsääntöisesti on jo olemassa.

Olemassa olevan henkilökunnan perehdyttämistarpeet voivat johtua useista eri tilanteesta ja ne voivat olla joko yksilökohtaisia tai koko organisaatiota koskettavia. Kuten työturvallisuuslakikin määrittää, tulee työntekijä perehdyttää aina kun hänen työtehtävänsä tai työvälineensä muuttuvat olennaisesti (Työturvallisuuslaki 2002, 14§). Näiden muuttujien lisäksi työntekijöiden perehdyttämistä vaativia tilanteita syntyy kun työntekijän roolissa tapahtuu muutosta tai kun työntekijä palaa työhön pitkän poissaolon jälkeen. (Kjellin & Kuusisto, 164 - 165.)

Perehdyttäminen on aina tarpeellista, jos työntekijä on ollut pois työstä pidemmän aikaa. Vaikka työtehtävä itsessään ei olisi muuttunut, on hyvä käyttää hetki asioiden kertaamiseen ja palautella mieliin työn keskeiset tehtävät. Tämä helpottaa työhön palaamista ja vähentää siitä aiheutuvaa stressiä.

Erityistä huomiota työntekijän perehdyttämiseen on syytä kiinnittää niissä tilanteissa, joissa työntekijä siirtyy suorittavasta työstä tai asiantuntijatyöstä esimiestehtäviin. Näissä tapauksissa on tärkeää perehdyttää henkilö uuteen rooliin sekä uuden työn mukana tuleviin vastuisiin ja velvollisuuksiin ja yrityksen olemassa olevaan johtamiskäytäntöön. Tilanteissa, joissa työntekijä nousee oman ryhmänsä sisällä organisaatiossa ylöspäin, perehdyttäminen laiminlyödään tavallistakin helpommin. Työntekijä saattaa tuntea muut työntekijät sekä liiketoiminnan entuudestaan, mutta uuden roolin sisäistämiseen työyhteisössä on hyvä saada apua perehdyttämisestä. (Kjellin & Kuusisto 2003, 164 – 165.) Omasta ryhmästä esimieheksi nouseva kohtaa tavallista enemmän työtovereiden arvostelua ja hänen voi olla vaikeampi saada kunnioitusta ja arvostusta kuin ulkopuolelta tulevan uuden esimiehen. Myös uuden rooliin omaksuminen tutussa ympäristössä ja toimintatavan muuttaminen uuden roolin mukaiseksi ottavat oman aikansa. Perehdyttäminen ja työnopastus auttavat uutta esimiestä sisäistämään uuteen rooliin liittyvät vastuut ja velvollisuudet ja opettavat toimimaan niiden velvoittamalla tavalla.

Koko henkilökuntaa koskettavia perehdyttämistilanteita syntyy, kun yrityksen liiketoiminnassa tapahtuu perustavanlaatuisia muutoksia, esimerkiksi omistajan vaihdos tai fuusioituminen. Nämä toimet ovat usein pitkäkestoisia ja aiheuttavat muutoksia yrityksen toimintatapoihin, toimintaperiaatteisiin ja yrityskulttuuriin, jotka vaikuttavat suuresti myös henkilökuntaan. Suuret muutokset aiheuttavat henkilökunnassa usein vastarintaa sekä pelkoa oman aseman puolesta. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että henkilökunta otetaan mukaan muutoskeskusteluun ja -suunnitteluun jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Henkilökunnan mukaan ottaminen myös vähentää turhia pelkoja ja toimii samalla perehdytyksenä uuteen muutokseen. (Kangas 2003, 5.)

Yritykseen tulevia väliaikaisia työntekijöitä ovat muun muassa lyhytaikaiset sijaiset, kesätyöläiset sekä oppilaitoksista tulevat työssä oppijat ja harjoittelijat. Lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttämiselle ei usein ole paljon aikaa, minkä vuoksi heidän perehdytyksessään on keskityttävä työn kannalta kaikkein olennaisimpiin asioihin, pääsääntöisesti työnopastukseen (Kangas & Hämäläinen 2010, 3).

Vaikka väliaikaisten työntekijöiden perehdytys keskittyykin työnopastukseen ja yleisten toimintaohjeiden käsittelyyn, se kannattaa silti hoitaa huolella. Väliaikaista työvoimaa palkataan usein kesäksi tai muuhun sellaiseen aikaan, kun vakituiset työntekijät ovat lomalla tai pois muista syistä. Tämä korostaa entisestään hyvän perehdyttämisen tärkeyttä, koska uusilla työntekijöillä ei ole käytössään kokeneiden työntekijöiden tarjoamaa tukea samalla tavalla kun varsinaisilla uusilla työntekijöillä. Etenkin nuorten kesätyöntekijöiden ammatilliset valmiudet ja kokemukset työelämästä ovat vielä varsin rajalliset, ja siksi kattava perehdytys on heille erityisen tärkeää (Työterveyslaitos, 4 tietokortti).

Yrityksen tulisi nähdä väliaikaistenkin työntekijöiden perehdyttäminen tärkeänä, koska se kuinka yritys hoitaa perehdytyksen vaikuttaa myös yrityksen imagoon. Sen lisäksi, että väliaikaiset työntekijät ovat yritykselle hyvä resurssi uusia työntekijöitä rekrytoitaessa, he myös jakavat kokemuksiaan muiden mahdollisten uusien työntekijöiden kanssa. (Kjellin & Kuusisto 2003, 165.) Esimerkiksi kesätyöntekijät ja työssä oppijat jakavat työkokemuksiaan kouluissa ja kertovat omista harjoittelukokemuksistaan opiskelutovereilleen ja ystävilleen. Jos perehdyttäminen on hoidettu hyvin ja työntekijä on otettu vastaan positiivisesti, on suurempi todennäköisyys, että hänelle on jäänyt työnantajasta positiivinen kokemus, jonka hän jakaa eteenpäin. Positiivisia kokemuksia nopeammin leviävät negatiiviset kokemukset, jotka saattavat pahimmillaan estää hyviä työntekijöitä hakeutumasta yrityksen palvelukseen tai vaikuttaa negatiivisesti jopa asiakassuhteisiin. Negatiiviseen ja huonoon työnantajakuvaan yrityksillä ei nykyaikana ole varaa, jos ne haluavat palkata alansa huippuammattilaisia.

4.6 Apuvälineet ja oheismateriaalit

Perehdyttämisessä käytettävän oheismateriaalin suunnittelu ja tekeminen vievät aikaa, mutta ne helpottavat varsinaista perehdyttämistä ja säästävät aikaa. Oheismateriaali voi olla joko sähköisessä tai kirjallisessa muodossa ja se voidaan antaa uudelle työntekijälle jo ennen varsinaisen perehdyttämisen aloittamista, jolloin hänellä on mahdollisuus tutustua siihen jo etukäteen. Varsinaisessa perehdytysvaiheessa uusi työntekijä voi turvautua perehdytysmateriaaliin ja kerrata siitä asioita, joihin hän kaipaa varmistusta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7.) Perehdyttämisen apuna käytettäviä materiaaleja ovat esim. tervetuloa taloon -oppaat, perehdyttämiskansiot, manuaalit, työohjeet, turvallisuusohjeet sekä muu yritystä ja työtä koskeva aineisto (Kangas & Hämäläinen 2010, 10).

Edellä mainittujen lisäksi, kannattaa myös hyödyntää olemassa olevaa henkilöstö- ja sidosryhmämateriaalia, kuten vuosikertomuksia, henkilöstölehtiä ja muita vastaavia julkaisuja, joista uusi työntekijä saa kokonaiskäsityksen yrityksen toiminnasta, arvoista ja toimintatavoista (Kjellin & Kuusisto 2003, 206).

Uudelle työntekijälle välitettävä tieto on yleensä tietoa, joka on tarpeellista ja tärkeää myös muulle henkilökunnalle. Tiedon välittämisessä ja säilyttämisessä yrityksen intranet on tehokas väline ja sitä voidaan hyödyntää myös perehdyttämisessä. Intranet toimii paitsi tietopankkina ja käsikirjastona, myös hyvänä viestintäkanavana ja oppimisympäristönä sekä henkilöstöhallinnan ja johtamisen apuvälineenä. Intranetiä voi käyttää perehdyttämisessä apuvälineenä, mutta koko perehdyttämistä sen varaan ei tule jättää, vaikka tieto olisikin ajantasaista. (Kjellin & Kuusisto 2003, 206 – 207.) Vaikka intranet on tehokas apuväline perehdyttämisessä, on siinäkin omat heikkoutensa. Intranetiin tallennetaan yleensä paljon erilaista organisaatiota koskevaa informaatiota, joten olennaisen tiedon löytäminen informaatiotulvan keskeltä saattaa olla hankalaa. Myös suuren tietomäärän päivittäminen luo omat haasteensa, jonka vuoksi intranetiin tallennettu materiaali ei aina ole ajan tasaista. Heikkouksista huolimatta se toimii usein pääasiallisena tiedonlähteenä yrityksissä.

Varta vasten perehdyttämiseen suunnitellun materiaalin tietomäärä on hyvä pitää mahdollisimman vähäisenä selkeänä, jotta olennaiset asiat erottuvat ja materiaalia olisi helppo käyttää. Suunnitteluvaiheessa tulee myös miettiä materiaalin päivittäminen ja antaa se tietyn henkilön vastuulle. (Kjellin & Kuusisto 2003, 206.) Materiaaleihin tulee merkitä päivämäärät, milloin ne on laadittu tai niihin on tehty muutoksia, jonka avulla eri versiot erotetaan toisistaan (Kangas & Hämäläinen 2010, 7). Perehdytysmateriaalia ei ole järkevää päivittää jatkuvasti, varsinkaan jos perehdyttämistä tehdään harvoin. Hyvän perusmateriaalin voi päivittää ajan tasalle juuri ennen perehdytyksen aloittamista. Näin säästytään turhalta päivitystyöltä ja varmistetaan, että tieto on juuri perehdytyshetkellä ajan tasalla.

4.7 Perehdyttämisen haasteet

Perehdyttäminen koetaan usein aikaa ja resursseja vieväksi prosessiksi, jonka hyötyjä ei nähdä tarpeeksi suurina, jotta siihen panostettaisiin riittävästi.
Tästä johtuen se tehdään usein nopeasti ja huolimattomasti tai sitä ei tehdä lainkaan. Useimmiten syynä perehdytyksen laiminlyömiseen on kuitenkin kiire. (Juuti & Vuorela 2002, 50.) Vaikka perehdyttäminen on kallista ja resursseja sitovaa, ei sitä kannata laiminlyödä. Ilman asianmukaista perehdytystä työntekijän on mahdotonta tietää kuinka hänen odotetaan toimivan ja mitä hänen tehtäviinsä kuuluu. Esimiehen on myös varmistettava, että perehdyttäjällä on riittävästi aikaa työnopastukseen.

Ongelmat eivät aina johdu kiireestä, myös huonosti vastuutettu perehdytys voi aiheuttaa hämmennystä ja epäselvyyttä perehdytystilanteeseen. Vastuut tulee jakaa selkeästi perehdyttäjille, jotta kaikki tietävät oman roolinsa prosessissa ja tietävät mitä heiltä odotetaan. Jos vastuut on jaettu epäselvästi tai liian monelle henkilölle, on mahdotonta tietää mitä kukakin opastaa. Helposti ajaudutaan tilanteeseen, jossa oletetaan jonkun muun hoitavan asian perehdytys tai opetetaan samoja asioita monen ihmisen taholta. Huolellisella suunnittelulla ja vuorovaikutuksella voidaan varmistaa, ettei päällekkäisyyksiä tai puutteita perehdytykseen synny ja kaikki osallistujat tietävät vastuunsa. (Kjellin & Kuusisto 2003, 243.)

Perehdyttäjä on suuressa roolissa perehdytyksen onnistumista mitattaessa. Perehdyttäjän puutteelliset tiedot tai huono ulosanti saattavat hankaloittaa perehdytystä ja aiheuttaa sen epäonnistumisen. Myös liiallinen rutinoituminen työhön saattaa heikentää perehdytystä, koska perehdyttäjälle asiat ovat itsestään selviä. Jos perehdyttäjän taidoissa huomataan puutteita, tulee hänelle tarjota tukea ja koulutusta (Kjellin & Kuusisto 2003, 243). Koulutusta tarvitaan erityisesti tilanteissa, joissa perehdyttäjä opastaa ensimmäistä kertaa.

Aina perehdyttämisessä ei onnistuta, mutta jatkon kannalta ratkaisevaa on se kuinka epäonnistumiseen reagoidaan. Kun huomataan että perehdyttämisessä on epäonnistuttu, tulee esimiehen puuttua tilanteeseen välittömästi, eikä jättää asiaa hautumaan. Jos tilanteeseen puututaan ajoissa, on sen korjaaminen mahdollista ja turhilta ongelmilta voidaan välttyä. Epäonnistumisen syyt on kuitenkin aina syytä selvittää ja tehdä mahdolliset korjaukset, jotta virheet eivät toteudu tulevaisuudessa. (Kjellin & Kuusisto 2003, 244).

5 Perehdytysopas: Ray:n asiakasreskontra

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus on perehdytyskansio Ray:n asiakasreskontran käyttöön. Asiakasreskontrassa henkilökunnan vaihtuvuus on erittäin vähäistä ja perehdytys toteutetaan pääasiallisesti vierihoitoperehdyttämisenä. Perehdyttämisprosessi sitoo nykyisellään paljon työnopastajan aikaa, koska opetettavan tiedon määrä on valtava ja työntekijän on osattava yhdistää asioita ja kokonaisuuksia keskenään. Työtehtävistä on olemassa yksityiskohtaiset työohjeet, mutta niitä käyttääkseen uuden työntekijän täytyy tietää missä järjestyksessä irrallisia työohjeita käytetään, mikä tieto on olennaista ja kenelle työvaiheiden suorituksista ja ilmenneistä ongelmista tulee ilmoittaa. Perehdytysoppaan tarkoituksena on kerätä yhteen kaikki työtehtäviin liittyvä tieto loogisessa järjestyksessä sekä yksinkertaistaa ja yhdistää työohjeet helposti tulkittavaksi materiaaliksi.

Ennen oppaan tekemistä ja sen aikana tutustuin perehdyttämistä ja tekstin tekemistä koskevaan teoriaan kirjallisuuden sekä erilaisten artikkelien avulla. Teoriasta sain vahvistusta omille ajatuksilleni sekä uusia ideoita varsinaisen oppaan suunnitteluun. Oman kokemuksen pohjalta olin jo luonut hahmotelman perehdytysoppaasta, ja teoriaa hyödyntäen lähdin jalostamaan ajatustani eteenpäin.

5.1 Perehdytysoppaan suunnittelu

Teoriaa käsitellessäni muotoutui ajatus perehdytettävän henkilön tarpeista sekä asioista jotka ovat hänelle perehdytysvaiheessa olennaisia, kuten oman työyhteisön sekä työtehtävän tunteminen. Teoriaosuuden valmistuessa käsitykseni toteutettavasta oppaasta oli jo selkeä. Tiesin tarkasti, mitä tietoa halusin oppaaseen laittaa, mutta rakennetta pyörittelin mielessäni pitkään. Lisävahvistusta omille ideoilleni sain Kankaanpään ja Piehlin (2011, 295 – 299) kirjasta, jossa listataan tärkeitä asioita hyvän ohjeen kirjoittamiseen. Tekstissä nousi esiin monia tärkeitä asioita, joita olin jo oman kokemukseni perusteella päättänyt perehdytysoppaassani hyödyntää ja jotka olin kokenut käytössä hyödyllisimmiksi.

Perehdytysoppaaseen halusin kerätä kaiken tarpeellisen tiedon, mutta jättää kuitenkin ylimääräisen tiedon mahdollisimman vähäiseksi. Asiakasreskontran työhön kuuluu paljon erilaisia tehtäviä, ja uuden tiedon määrä on uudelle työntekijälle joka tapauksessa suuri. Katsoin järkevimmäksi lähteä liikkeelle siitä, että asiat pidetään mahdollisimman yksinkertaisina, jotta uuden työntekijän on helppo käsitellä kerralla tulevaa suurta tietomäärää. Suurta tietomäärää en kokenut varsinaiseksi ongelmaksi, vaan irrallisten asioiden ja tehtävien yhdistämisen oikeisiin asiakokonaisuuksiin. Osittain kiireellisestä aikataulusta johtuen, oman perehdytykseni aikana asiakokonaisuuksiin tutustuminen jäi vähäiselle, koska prioriteettina oli oppia tekemään kaikki yksittäiset työvaiheet lyhyessä ajassa. Työvaiheiden ja irrallisten työtehtävien yhdistäminen oikeisiin asiakokonaisuuksiin sekä ymmärrys asioiden vaikutuksista toisiinsa on tullut vasta ajan ja kokemuksen myötä, ja tähän halusin oppaalla tuoda helpotusta. Oppaaseen on lisätty jokaisesta työvaiheesta kertova tiivistelmä, jossa käydään läpi tärkeimmät työtehtävään liittyvät asiat, työvaiheet sekä sidosryhmät, joihin työvaiheen tekeminen vaikuttaa. Näiden otsikkolehtien tarkoituksena oli lisätä uuden henkilön ymmärrystä suoritettavasta tehtävästä ja varmistaa, että tärkeimmät tiedot tulee nostetuksi esille, vaikka perehdyttämisen aikataulu olisi tiukka.

Perehdytysoppaan suunnittelin toteutettavaksi kansiomuotoon, koska se helpottaa yksittäisten osien päivittämistä sekä antaa perehdytettävälle mahdollisuuden lisätä omia muistiinpanoja ja esimerkkejä asiakokonaisuuksien väliin. Oman perehdytykseni aikana keräsin paljon kopioita esimerkkitapauksiksi, joihin kirjasin, mitä työvaiheita niille tulee tehdä ja kenelle niistä tulee ilmoittaa. Omista esimerkeistä oli itselleni alkuvaiheessa suurta apua, joten halusin jättää mahdollisuuden omien muistiinpanojen ja omien esimerkkien lisäämiseen. Vaikka perehdytysoppaassa kerrotaan perusasiat, kansiomuoto mahdollistaa sen, että jokainen perehdytettävä voi muokata oppaasta itselle sopivan materiaalipankin.

Perehdytysoppaan sisällön suunnittelussa lähdin pohtimaan asiaa oman kokemukseni kautta; minkä tiedon koin itse tarpeelliseksi tullessani taloon ja mikä oli mielestäni liikaa. Päädyin jakamaan oppaan kahteen osaan. Ensimmäiseen osaan keräsin tietoa organisaatioon ja toimintatapoihin liittyen ja toiseen osaan listasin työtehtävät ja niihin liittyvän informaation. Halusin laittaa yksiin kansiin kaikki työhön ja suoritettaviin tehtäviin liittyvän tärkeän tiedon, jotta se on helposti saatavissa ja perehtyjän ei tarvitse käyttää aikaa tiedon etsimiseen.

5.2 Perehdytysoppaan rakenne ja muotoilu

Oppaan rakenteen hahmottaminen tuotti alussa vaikeuksia, koska työhön liittyvät asiat olisi voinut laittaa järjestykseen monella tavalla. Ensimmäisessä vaihtoehdossa olin kerännyt jokaisen työtehtävän omaksi asiakokonaisuudeksi, mutta päädyin myöhemmin muuttamaan rakennetta niin, että tehtäviä ja ohjeita käsitellään aikajärjestyksessä. Kankaanpää ja Piehl (2011, 36 – 37) ohjeistivat tekemään mielikuvakartan tai tehtävälistan suunnittelun helpottamiseksi ja tämä auttoi myös minut eteenpäin. Asiaa tutkiessani ymmärsin, että valmis rakenne oli minulla jo olemassa. Perehtyessäni itse tehtäviin reilua vuotta aiemmin olin laatinut listan tehtävistä siinä järjestyksessä kuin ne on järkevintä suorittaa. Olin itse hyödyntänyt listaa varmistaakseni, että kaikki tehtävät on tehty oikeaan aikaan ja oikeassa järjestyksessä. Kokemukseeni perustuen päädyin käsittelemään asioita siinä järjestyksessä, kun ne tulevat työssä vastaan.

Oppaan ulkomuodon pidin tarkoituksella yksinkertaisena, jotta käsiteltävät asiat eivät häviäisi ylimääräisten kuvien ja muotoilujen sekaan. Työohjeissa on tehtävien suorittamisen kannalta olennaisia kuvakaappauksia ja organisaatiosta kertovassa osuudessa on organisaatiokaaviot, jotka helpotavat organisaatiohierarkian hahmottamista. Edellä mainittujen lisäksi kaikissa sivuissa näkyy Ray:n logo, mutta muita kuvia en kokenut tarpeelliseksi lisätä. Muutamassa työohjeessa käytin korostuskeinona myös hillityn värisiä huomiolaatikoita, että tärkeäksi kokemani asiat nousisivat paremmin esiin muun tekstin seasta. Tekstin kirjasimen väriksi valitsin mustan sijaan tumman sinisen, koska se mukaili ohjeissa käytettyjen kuvakaappausten värimaailmaa ja pehmensi ohjeiden ulkonäköä. Ohjeiden pelkistetty ja yksinkertainen ulkomuoto soveltuu hyvin myös Ray:n arvokkaaseen ja hieman konservatiiviseen imagoon.

Työohjeiden ylä- ja alatunnisteisiin lisäsin käsiteltävän ohjeen tiedot, kuten päivämäärän, ohjeen nimen sekä sivunumeron, lisäämään ohjeen käytettävyyttä. Päivämäärätiedot ovat olennaiset myös työohjeiden päivittämisen kannalta, että tiedetään milloin ohjeen viimeisin versio on päivitetty.

5.3 Perehdytysoppaan asiasisältö ja toteutus

Perehdytysopas alkaa lyhyellä esipuheella, jossa kerrotaan oppaan sisällöstä sekä toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi. Esipuhe on laadittu henkilökohtaiseen ja ystävälliseen sävyyn, jotta oppaan käyttäjä tuntee olonsa tervetulleeksi heti alkumetreiltä lähtien. Tekstin sisällöllä pyritään luomaan ilmapiiri joka viestii yksikön yhtenäisyyttä ja sitä, että koko yksikkö on tarvittaessa uuden henkilön apuna ja tukena. Perehdyttämistä käsittelevä teoria korosti positiivisen vastaanoton sekä yhteenkuuluvuuden tunteen tärkeyttä, ja sitä on tekstin tyylillä haluttu korostaa.

Esipuheen jälkeen on työnantajan lyhyt esittely. Perehdytysopas sisältää hyvin vähän organisaatiota koskevaa, tietoa ja se keskittyykin pääasiassa työnopastukselliseen näkökulmaan. Oppaassa on lyhyt esittely talousyksiköstä sekä organisaatiokaaviot koko Ray:stä ja hallinnosta, johon talousyksikkö kuuluu. Organisaatiokaaviot lisäsin oppaaseen, että uuden työntekijän on helpompi hahmottaa tehtävän sekä talousyksikön sijoittuminen organisaatioon sekä tiedostaa keskeisten johtajien nimet ja asemat. Ray:n organisaatiokaavion yhteyteen lisäsin myös ylimpien hallintoelinten kokoonpanot sekä roolit, että ylintä päätösvaltaa käyttävien elinten hahmottaminen helpottuu. Kuten Eräsalo (2008, 64) kirjassaan toteaa, ylimmän johdon tunnistaminen on tärkeää, vaikka sen kanssa ei suoranaisesti olisikaan tekemisissä. Johdon tunnistamista tärkeämpää on kuitenkin tiedostaa oman tehtävän asema ja merkitys organisaatiossa. Organisaatiokaaviot ovatkin hyvä havainnollistamiskeino näiden asioiden esittämiseen.

Organisaatio- ja yksikköesittelyn lisäksi oppaassa kerrotaan lyhyesti myös työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten työterveyshuollosta, työajoista, lomapaikoista, sekä muista työsuhdetta koskevista asioista. Nämä ovat tietoja jotka ovat työntekijälle hyödyllisiä, mutta eivät liity varsinaisen työn suorittamiseen, ja siitä syystä ne saattavat jäädä perehdytyksen yhteydessä vähälle huomiolle. Oppaasta uusi henkilö saa tärkeimmät tiedot näistäkin ja lisätietoa hän saa tarvittaessa intranetistä.

Pääosassa oppaassa on kuitenkin asiakasreskontran tehtävät ja varsinaiseen työhön liittyvät asiat. Oppaaseen on koottu tieto tehtävistä, sidosryhmistä sekä työvälineistä ja niiden huollosta. Työvälineisiin liittyvän infolehtisen lisäsin oppaaseen, koska asiakasreskontra käyttää useita ohjelmia, joiden tukipalvelut ovat osittain ulkoistettu, ja avun löytäminen voi sen vuoksi olla haastavaa. Infolehtisestä uusi työntekijä saa tiedon, keneen tulee olla yhteydessä jos ohjelmissa ilmenee ongelmia, tai jos esimerkiksi salasanat ovat kateissa.

Tehtäväinformaation lisäksi lisäsin oppaaseen myös kaavion asiakasreskontran sidosryhmistä sekä lyhyet esittelyt tärkeimpien sidosryhmien tehtävistä. Esittelyjen lisäksi olen koonnut oppaaseen tärkeitä yhteystietoja, joita työssä tarvitaan päivittäin. Tämän osion tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää hahmottamaan, kuka tekee mitäkin ja keneen voi olla yhteydessä mihinkin asiaan liittyen. Esittely on hyvä keino myös lisätä tietoisuutta sidosryhmien vastuualueista. Tämän tyyppistä esittelyä sekä yksittäistä listaa yhteystiedoista olisin itse alkuvaiheessa kaivannut. Asiakasreskontran tehtävät vaativat paljon yhteydenpitoa kentän henkilökunnan kanssa, joten työn tekeminen helpottuu, kun tieto eri sidosryhmien tehtävistä sekä henkilöiden yhteystiedot on helposti saatavissa yhdestä paikasta. Tieto on saatavana myös yrityksen intranetistä, mutta alkuvaiheessa voi olla vaikea hahmottaa, mistä tietoa etsitään ja kenet ylipäänsä halutaan tavoittaa, kaikki henkilöt kun ovat vielä vieraita ja tarjolla olevan tiedon määrä on valtava.

Teoriaosuutta kirjoittaessani kävi selvästi ilmi, että perehdytysoppaaseen kerättävän tiedon tulee olla helposti ymmärrettävää, ytimekästä ja tiedon määrä tulee pitää kohtuullisena, koska uuden työntekijän kapasiteetti käsitellä asioita on rajallinen. Tämä asia oli myös vahvasti mielessäni työohjeita laatiessani. Oman perehdytykseni aikana olin tiedostanut, että liian yksityiskohtaisesti laaditut ohjeet ennemminkin hankaloittivat työn tekemistä kuin helpottivat sitä. Uutena henkilönä en kokenut tarvitsevani yksityiskohtaista tietoa, esimerkiksi järjestelmän automaattisesti tekemistä toiminnoista, vaan tärkeämpää oli tieto siitä, kuinka työ tehdään ja mihin sen tekeminen vaikuttaa. Syventäviä ohjeita on järkevää opiskella vasta, kun perusasiat ovat hallussa eli perehdyttämisen jälkeisessä kehitysvaiheessa. Tästä syystä halusin karsia alkuvaiheessa turhan tiedon määrä ja tehdä oppaaseen lisättävistä työohjeista ytimekkäät ja helposti seurattavat. Myös Kankaanpää ja Piehl (2011, 295 – 296) korostavat kirjassaan, että oppaita laatiessa tulee esittää vain olennainen tieto eikä mitään turhaa. Tähän teoriaan oli oman kokemuksen perusteella helppo yhtyä.

Perehdytysoppaaseen laaditut työohjeet sisältävät tehtävän esittelyn, jossa on lyhyt kuvaus työtehtävästä ja sen tarkoituksesta sekä muuta huomion arvoista tietoa liittyen tehtävään, esittelyä seuraa varsinainen työohje. Oma perehtymiseni oli varsin tehtäväkeskeistä ja havaitsin, että ymmärrykseni tehtäväkokonaisuuksista kertyi vasta kokemuksen kautta. Teoriaa käsitellessäni kävi kuitenkin ilmi, että tehtäväkokonaisuuden ymmärtäminen auttaa myös itse tehtävän oppimista. Havaintojeni ja teorian perusteella päätin nostaa työtehtävää koskevat olennaiset asiat esittelyosaan, jotta ne eivät hukkuisi varsinaisten työohjeiden sekaan. Tämä erillinen esittelyosio mahdollistaa paremmin sen, että uusi henkilö oppii ensin ymmärtämään tehtävän merkityksen ja siirtyy vasta sen jälkeen varsinaisen tehtävän suorittamiseen. Myös itse työohjeet pysyvät näin selkeinä ja helposti seurattavina, koska välissä ei ole ylimääräistä tai liian yksityiskohtaista tekstiä. Työohjeisiin on numeroitujen, työvaiheista kertovien tekstiosien lisäksi liitetty myös kuvat jokaisesta työvaiheesta tehtävän havainnollistamiseksi. Kuvien avulla perehtyjän on myös helppo seurata, että työ etenee annetun ohjeen mukaisesti.

5.4 Haasteet

Perehdytysoppaan laatimisen suurin ja eniten aikaa vaatinut työvaihe oli työohjeiden laatiminen. Työohjeisiin liitettävien kuvakaappausten ottaminen aiheutti haastetta, koska kaappaukset piti ottaa testiympäristössä, jossa kaikkia työvaiheita ei voinut suorittaa loppuun asti. Osan kaappauksista sain otettua työtehtäviä suorittaessani, mutta kaikkien kaappausten ottamiseen aikataulut eivät antaneet myöden. Ratkaisin kuvakaappauksiin liittyvän ongelman käyttämällä osittain aiemmissa ohjeissa käytettyjä kuvia. Myös työohjeisiin ja työvaiheista tehtyihin esittelylehtiin kerätyn tiedon muokkaaminen aloittelijan ymmärtämään muotoon oli haasteellista. Tehtävien päivittäisestä tekemisestä tulee helposti rutiinia, jonka vuoksi on vaikeaa asettaa itsensä täysin uuden työntekijän asemaan, jonka ammatillinen tietämys ei ole vielä kehittynyt. Pyrin kirjoittamaan perehdytysoppaan tekstit ymmärrettävästi, mutta ohjeiden toimivuus ja selkeys tulee testatuksi vasta uuden henkilön perehdyttämisen yhteydessä.

Toinen haaste liittyi informaation rajaamiseen ja siihen, mikä on täysin uuden henkilön kannalta olennaista tietoa ja mitä voi jättää pois. Uusi työntekijä saa paljon informaatiota eri lähteistä ja eri tilanteissa. Koska organisaatiotason informaatiota annetaan ”Uusien rahislaisten tilaisuuksissa”, päätin rajata organisaatiota koskevan tiedon vain perusasioihin. Samoin menettelin myös työsuhdetta sekä työvälineitä koskevan informaation kanssa, joista löytyy paljon tietoa Ray:n intranetistä.

5.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Perehdytysoppaasta tuli kattava läpileikkaus asiakasreskontran työtehtävistä ja sitä voidaan hyödyntää niin uuden henkilön perehdyttämisessä kuin talousyksikön sisällä, esimerkiksi lomasijaisuuksien aikana. Perehdytysoppaasta löytyvien työtehtävälistausten sekä työohjeiden avulla tehtävät voidaan suorittaa oikeassa järjestyksessä ja oikeaan aikaan, vaikka tehtävät eivät olisi entuudestaan tuttuja.

Perehdytysopasta voidaan tulevaisuudessa kehittää vastaamaan paremmin perehdytettävien henkilökohtaisia tarpeita sekä antamalla malleja, joista saa apuja tehtävien suorittamisessa. Opasta voidaan parantaa muun muassa lisäämällä tapauskohtaisia esimerkkisähköposteja, -tulosteita ja -kopioita, joista perehdytettävä saa konkreettisia esimerkkejä työtehtävien hoitamisesta sekä niihin liittyvästä viestinnästä. Perehdytysopas toimii hyvänä perustana, jonka pohjalta uuden työntekijän on helppo luoda yksilöllinen, omia tarpeita vastaava materiaalipankki.

Perehdytysoppaan tietojen ajantasaisuus on tärkeää oppaan toimivuuden ja käytettävyyden kannalta. Oppaan sähköistä versiota tulisi päivittää säännöllisin väliajoin ja huolehtia ohjeissa tapahtuvien muutosten viemisestä myös työohjeisiin. Säännöllisen päivittämisen lisäksi, uudelle henkilölle tulostettava opas tulee aina tarkastaa, ettei uudelle henkilölle tarjota vanhentunutta informaatiota.

Perehdytysoppaan toimivuutta päästään testaamaan vasta oikeassa perehdytystilanteessa ja siitä saatavaa arvokasta informaatiota kannattaa hyödyntää oppaan kehittämisessä. Perehdytystilanteen jälkeen on hyvä tehdä uudelle henkilölle kysely oppaan tarpeellisuudesta sekä siitä, mitä tietoja oppaaseen olisi hyvä lisätä ja mitä olisi voinut jättää pois. Käyttökokemuksen ja saadun palautteen perusteella oppaan toteutusta ja tarpeellisuutta voidaan analysoida tarkemmin.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyö sai alkunsa omasta kiinnostuksestani perehdyttämistä kohtaan sekä tarpeesta luoda perehdyttämisopas nykyiseen työpaikkaani. Halusin kirjata ylös oman perehdytysprosessini aikana kerättyä tietoa, että myös muut uudet työntekijät voisivat hyödyntää sitä tulevaisuudessa. Olen oppinut paljon työtehtäviin liittyviä asioita kokemuksen kautta ja uskon tästä olevan hyötyä myös muille. Ray:ssä on kaiken kaikkiaan paneuduttu hyvin yleisten asioiden perehdyttämiseen ja organisaatiotasoista tietoa on tarjolla paljon. Tämän vuoksi halusin keskittyä perehdytykseen työnohjauksellisesta näkökulmasta. Asiakasreskontrassa ei aiemmin ollut perehdytysopasta, joten työ tuli myös sen suhteen tarpeeseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Ray:n asiakasreskontran käyttöön helppolukuinen ja selkeä perehdyttämisopas, jonka avulla uusi työntekijä paitsi saa tietoa työvaiheista, myös selviytyy itsenäisesti töiden suorittamisesta. Lopputuloksena syntynyt perehdytysopas on mielestäni onnistunut, ja oppaassa on työtehtävien lisäksi otettu huomioon myös muita uuden työntekijän mieltä askarruttavia asioita. Teoriaosuus antoi hyvän pohjan oppaan luomiseen sekä nosti esiin asioita, jotka ovat uuden henkilön perehtymisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Varsinaiseen testiin perehdytysopas joutuu vasta uuden henkilön perehdyttämistilanteessa, jonka jälkeen oppaan kehitystarvetta on hyvä kartoittaa vielä tarkemmin.

Aiheena perehdyttäminen oli helppo, koska materiaalia aiheesta löytyi runsaasti. Materiaalin paljous oli toisaalta hyvä asia, mutta toisaalta se vaikeutti aiheen rajaamista sekä loi haastetta käsiteltävien näkökulmien valintaan. Perehdyttäminen on aihe, johon jokaisella työelämässä olevalla on mielipide, ja tapoja sen toteuttamiseen on lukuisia. Yhtä, ainoaa oikeaa, tapaa sen toteuttamiseen ei ole, vaan perehdyttämisen onnistuminen on osiensa summa. Perehdytykselle voidaan luoda parhaat mahdolliset edellytykset, mutta usein prosessin onnistuminen on kiinni osallistujien onnistuneesta kanssakäymisestä. Vuorovaikutus ja perehtyjän huomioiminen nousivat lähdemateriaaleissa keskeisimpään rooliin perehtymisen onnistumista arvioitaessa.

Prosessi oli mielenkiintoinen ja pääsin toteuttamaan oman ajatukseni perehdytysoppaasta, joka oli ollut mielessäni omasta perehtymisestäni lähtien. Koen, että työn tekemisestä oli suuresti hyötyä myös omaa kehitystäni ajatellen. Prosessin edetessä jouduin pohtimaan työtehtävien eri vaiheita, tarkoituksia ja vaikutuksia normaalia enemmän, ja esiin nousi asioita, jotka olivat olleet minullekin epäselviä. Oppaan ja siihen liittyvien ohjeiden laatiminen edellytti työhön liittyvien prosessien tavallista syvällisempää pohtimista, joka edisti samalla omaa oppimistani. Projektin läpi vieminen paikkasi hyvin omassa tietämyksessäni olleita aukkoja sekä kannusti ottamaan selvää prosessien taustoista, joihin tutustuminen oli perehdytykseni aikana jäänyt vähemmälle huomiolle. Esimieheltä ja työyhteisöltä saamani positiivisen palautteen perusteella uskon, että työ oli hyödyllinen myös työnantajalleni.

Lähteet

Eräsalo, Ulla 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark, Helsinki.

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava, Keuruu.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus, Jyväskylä.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kankaanpää, Salli & Piehl, Aino 2011. Tekstintekijän käsikirja. Yrityskirjat, Helsinki.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum, Helsinki.

Kupias, Päivi 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Laki yritysten yhteistoiminnasta. Luettu 27.11.2013.
http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yritysten%20yhteistoiminnasta

Laki raha-automaattiavustuksista. 2001. Luettu 27.11.2013.
http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011056

Lepistö, Irma 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus.

Moilanen, Raili & Tasala, Markku & Virtainlahti, Sanna 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Edita, Helsinki.

Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Tietosanoma, Jyväskylä.

Raha-automaattiyhdistys. 2013a. Luettu 13.12.2013.
Ray-tietoa. https://www.ray.fi/fi/ray/raytietoa.
Ray-tietoa/historia. https://www.ray.fi/fi/ray/raytietoa/historia.

Raha-automaattiyhdistys (sisäinen). 2013b. Luettu 13.12.2013.)
Rahikainen/Ray/Ray-tietoa.
https://rahikainen.ray.fi/index/ray/unnamed/unnamed_23.html.stx
Rahikainen/Ray/rekrytointi ja perehdytys.
https://rahikainen.ray.fi/index/tyontekijalle/62WYBUoHY/62kEwT1NI/uusienrahislaitenaamuhetket2013.html.stx.
Rahikainen/Ray/organisaatio/yksiköt/talousyksikkö.
https://rahikainen.ray.fi/index/ray/organisaatio/unnamed_1/ray.html.stx.

Työsopimuslaki 2001. http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20010055.
Luettu 27.11.2013.

Työssäoppijan perehdyttäminen. TTS Työtutka – Työntutkimuksen hyödyntäminen työssäoppimisessa. Luettu 27.1.2014
http://perehdyttaminen.wordpress.com/perehdyttaminen/perehdyttamisen-vaiheet/

Työterveyslaitos, Tietokortti 4. Luettu 27.1.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tietokortit/Documents/Tietokortti%204_2010.pdf

Työturvallisuuslaki. Luettu 27.11.2013.
http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki

Viiden askeleen malli. TTS Työtutka. Luettu 27.1.2014.
http://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askeleen-menetelma/opetustilanteen-aloittaminen/
http://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askeleen-menetelma/opetus/
http://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askeleen-menetelma/mielikuvaharjoittelu/

http://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askeleen-menetelma/taidon-kokeilu-ja-harjoitteleminen/
http://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askeleen-menetelma/opitun-varmistaminen/

Vilkka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.

Perehdytysoppaan sisällysluettelo

SISÄLLYS:

ESIPUHE

1. RAHA-AUTOMAATTIYHDISTYS
    a. Ray:n organisaatio
    b. Ray lyhyesti
    c. Työsuhde

2. TALOUSYKSIKKÖ
    a. Halinnon organisaatio
    b. Talousyksikkö

3. ASIAKASRESKONTRA
    a. Asiakasreskontran tehtävät
    b. Tärkeät sidosryhmät
    c. Työvälineet
    d. Tärkeitä yhteystietoja

4. PÄIVITTÄISET TEHTÄVÄT
    a. Tilisiirtotoiminta
    b. Tilisiirtopalautteiden käsittely
    c. Tilisiirtotapahtumien täsmäytys
    d. Toimipaikkojen rahalähetysten kuittaus
    e. Matkalaskujen syöttäminen
    f. Tuotonoikaisu
    g. Kumppanisaatavien sisäinen kuittaus
    h. KEM-kirjaus
    i. Välimaksatus
    j. Maksunpalautus
    k. Käsittelykulun poisto

5. VIIKOITTAISET TEHTÄVÄT
    a. Matkalaskujen maksatus
    b. Ennakkoilmoitettavien tilisiirtojen maksuajo (kts. Tilisiirtotoiminta)

6. KUUKAUSITTAISET TEHTÄVÄT
    a. Raha-automaattien sijoituspaikkamaksatus

   i. Raha-automaattien sijoituspaikkamaksatuksen aikataulu
   ii. Vuokralaitteiden laskutus
   iii. Maksusulkujen käsittely
b. Ravintolakasinopelien sijoituspaikkamaksatus
   i. Ravintolakasinopelien sijoituspaikkamaksatuksen aikataulu
   ii. Kasinopelipöytien kuukausikuluveloitus
   iii. Kululaskenta ja ravintolaosuuksien hyväksyntä
c. Poikkeusluettelon tarkastus
d. Asiakas- ja toimittajasaldojen täsmäytys