

## PEREHDYTYSOHJELMAN KEHITTÄMINEN

Perehdytys suunnitelman luominen ostoreskontranhoitajan tehtävään

Kaikkonen Pauliina

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2023

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi AMK

---

<b>Tekijä</b>	Pauliina Kaikkonen	<b>Vuosi</b>	2023
<b>Ohjaaja(t)</b>	Satu Valli		
<b>Toimeksiantaja</b>	Yritys X Oy		
<b>Työn nimi</b>	Perehdytysohjelman kehittäminen – Perehdytys-suunnitelman luominen ostoreskontranhoitajan tehtävään		
<b>Sivumäärä</b>	30 + 1		

---

Opinnäytetyön aiheena oli perehdyttäminen ostoreskontranhoitajan työtehtäviin. Opinnäytetyössä selvitettiin, mitä haasteita ja puutteita toimeksiantajan tämänhetkisessä perehdytysprosessissa on ja millaista tukimateriaalia tai työkalua haasteiden ja ongelmien tueksi ja ratkaisemiseksi toivotaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan perehdytysprosessia luomalla saadun tiedon pohjalta toimeksiantajan käyttöön ostoreskontranhoitajan perehdytyksessä hyödynnettävä työkalu.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui digitaalisen taloushallinnon kehittymisestä, sähköisestä ostolaskuprosessista, perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Lisäksi tutustuttiin erilaisiin perehdytyksen työkaluihin. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, joka sisälsi kehittämistehtävän. Aineistonkeruu toteutettiin ryhmähaastattelulla. Ryhmähaastattelua ja yhteistä ideointia varten järjestettiin työpaja toimeksiantajan talousosaston kanssa.

Työpajan aikana kerätyn aineiston mukaan tämänhetkisessä perehdytysprosessissa koettiin ongelmaksi kirjallisen perehdytysuunnitelman sekä perehdytyksen tavoitteiden ja aikataulun puuttuminen. Lisäksi ryhmäytyminen, koko tiimin osallistaminen, seuranta ja palautteen antaminen eivät toteudu riittävästi tämänhetkisessä perehdytysprosessissa.

Lähestymistapa tässä opinnäytetyössä oli konstrukttiivinen tutkimus, jossa lopputuotoksena luotiin saatujen tulosten pohjalta kirjallinen perehdytysuunnitelma toimeksiantajan talousosaston käyttöön. Jatkokehittämistoiveena nousi esille kirjallisen ohjeistuksen luominen perehdytysuunnitelman käyttöön.

<b>Avainsanat</b>	Ostoreskontranhoitaja, perehdytys, perehdyttäminen, perehdytysuunnitelma
<b>Muita tietoja</b>	Työhön liittyy toimeksiantajalle toimitettu perehdytysuunnitelma ostoreskontranhoitajan perehdytyksen tueksi.

Business Administration  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Pauliina Kaikkonen	<b>Year</b>	2023
<b>Supervisor(s)</b>	Satu Valli		
<b>Commissioned by</b>	Company X Ltd.		
<b>Title</b>	Development of the induction program – Creating an induction checklist for accounts payable tasks		
<b>Number of pages</b>	30 + 1		

---

The topic of the thesis was induction to the tasks of an accounts payable specialist. The thesis examined what challenges and shortcomings exist in the commissioner's existing induction process and what kind of support material or tool is desired to support and solve challenges and problems. The aim of the thesis was to develop the commissioner's induction process by creating a tool, based on the information received, for the commissioner's use in the induction of accounts payable specialist.

The theory of the thesis consists of the development of digital financial administration, the electronic purchase invoice process, induction, and work guidance. In addition, various tools for induction are presented. The thesis was implemented as a functional thesis, which included a development task. The data collection was carried out through a group interview. A workshop was organized with the commissioner's finance department for the group interview and joint brainstorming.

According to the data there were a few issues in the existing induction process. They experienced that there were no written checklist, goals, and schedule for the induction. In addition, the distribution of induction tasks and bonding among the team, monitoring, and giving feedback were not sufficiently implemented in the existing induction process.

The approach in this thesis was a constructive study. Based on the results obtained, a written induction plan was created for the use of the commissioner's finance department. The hope for further development was the creation of written instructions for the use of the induction checklist.

<b>Keywords</b>	Accounts payable specialist, induction, induction checklist
<b>Special remarks</b>	A checklist for induction of accounts payable specialist has been delivered to the client. The checklist is not included in this thesis.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 SÄHKÖINEN, DIGITAALINEN TALOUSHALLINTO .....	7
2.1 Taloushallinnon kehitys kohti älykästä taloushallintoa .....	7
2.2 Sähköinen ostolaskuprosessi ja ostoreskontran työtehtävät.....	8
3 PEREHDYTYS JA TYÖNOPASTUS .....	11
3.1 Perehdytyksen perusteet .....	11
3.2 Laadukkaan perehdyttämisen vaiheet .....	13
3.2.1 Suunnittelu .....	13
3.2.2 Toteutus .....	14
3.2.3 Seuranta ja arviointi.....	16
3.2.4 Palautteen antaminen .....	17
3.3 Perehdytyksen työkaluja .....	18
4 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS.....	20
4.1 Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät .....	20
4.2 Tutkimusaineiston kerääminen .....	21
5 KIRJALLINEN PEREHDYTYSSUUNNITELMA .....	24
6 POHDINTA .....	27
6.1 Tulosten tarkastelu .....	27
6.2 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus .....	27
LÄHTEET .....	29
LIITTEET .....	30

## 1 JOHDANTO

Hyvin toteutetulla perehdyttämällä on myönteinen vaikutus työyhteisön toimivuuteen, tuloksellisuuteen ja liiketoiminnan menestymiseen. Lisäksi sillä voidaan vaikuttaa myönteisen yrityskuvan muodostumiseen sekä osoittaa kiinnostusta uutta työntekijää kohtaan. (Joki 2021, 88, 96.) Perehdytyksen tärkeydestä kertoo myös se, että työnantajille ja esimiehille suunnatun kyselytutkimuksen mukaan yksi suurimmista vastavalmistuneiden nuorten puutteista on vähäinen työkokemuksen määrä. Tämän vuoksi nuoret korkeakoulutetut saattavat olla epävarmoja ja pelätä epäonnistumisia ja kaipaavatkin tarkkaa ohjeistusta sekä varmistelua työtehtävissään. (aTalent Recruiting 2019, 8–9.)

Työnopastus on yksi osa perehdytysprosessia ja sen tavoitteena on, että työntekijä oppii suoriutumaan työtehtävistään sekä käyttämään siihen tarvittavia kohteita ja välineitä. Laadukas työnopastus pitää sisällään kirjallisen suunnitelman laatimisen tavoitteineen, työtehtävien kannalta oleellisten asioiden opastuksen sekä arvioinnin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen osakeyhtiö, jonka päätoimiala on urheiluvälineiden valmistus. Yhtiön palveluksessa toimii noin 200 työntekijää. Koko konserniin kuuluu emoyhtiön lisäksi yhdeksän tytäryhtiötä kahdeksassa eri maassa. Opinnäytetyön lähtökohtana on toimeksiantajan tarve kehittää talousosaston perehdytysohjelmaa. Toimeksiantaja on esittänyt toiveen työkalusta, jota voisi hyödyntää perehdyttämisen ja työnopastuksen tukena. Toimeksiantajan talousosastolla uudet työntekijät rekrytoidaan yleensä ostoreskontraan, josta on helppo päästä sisälle talousosaston toimintaan ja mahdollisesti myöhemmin laajentaa osaamista muihin tehtäviin.

Toimeksiantajan yleisperehdytys on järjestetty siten, että vuoden aikana on useampia eri aihealueisiin liittyviä koulutuksia, joista esihenkilö valitsee uudelle työntekijälle tarvittavat koulutukset työsuhteen alussa. Yleisiä koulutuksia ovat esimerkiksi yritysesittely, tuotekonseptien esittely ja perehdytys käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön. Näiden tarkoituksena on tehdä talo tutuksi ja perehdyttää organisaation toimintaan. Koska perehdytys on aiheena hyvin laaja ja koska toimeksiantajan yleisperehdytys on koettu käytännössä toimivaksi,

opinnäytetyön aihe on rajattu talousosaston sisällä tapahtuvaan perehdyttämiseen ja ostoreskontranhoitajan työtehtäviin.

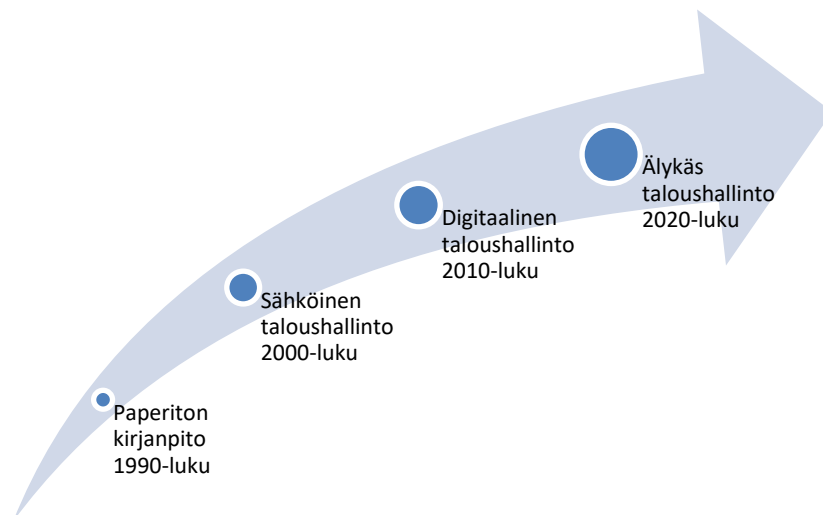
Perehdytysprosessin kehittäminen ja perehdytyksessä hyödynnettävän työkalun luominen hyödyttää toimeksiantajaorganisaation talousosaston perehdyttäjiä sekä uusia työntekijöitä. Perehdytysprosessi on oppimiskokemus sekä uudelle työntekijälle että työnantajalle. Uuden työntekijän myötä organisaatio joutuu tarkastelemaan totuttuja toimintamalleja ja ottamaan vastaan uusia näkemyksiä. Uusi työntekijä puolestaan oppii perehdytyksen aikana uusia taitoja ja organisaation sisäisiä toimintatapoja, joiden avulla hän voi hoitaa työtehtäviään. (Eklund 2018, 25.) Kirjallisessa muodossa löytyvät ohjeet ovat hyödyksi uudelle työntekijälle, kun asioita voi kerrata aina tarpeen vaatiessa (Kupias & Peltola 2009, 70). Kirjalliset ohjeet toimivat työkaluna myös perehdyttäjälle. Työtehtävät sisältävät usein sellaisia työvaiheita, joita kokeneempi pitää itsestäänselvyyksinä, jolloin ne helposti unohtuvat perehdytyksessä. Sen vuoksi perehdyttäjällä olisi hyvä olla käytössään esimerkiksi muistilista välttämättömistä käytännön asioista. (Eklund 2018, 96, 98.)

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvataan sähköistä ja digitaalista taloushallintoa ja ostolaskuprosessia sekä laadukasta perehdyttämistä ja työnopastusta. Teoriaosuudessa esitellään muutamia työkaluja, joita voidaan hyödyntää perehdyttämisen tukena. Opinnäytetyön tutkimusosiossa selvitetään, mitä haasteita ja puutteita toimeksiantajan tämänhetkisessä perehdytysprosessissa on ja millaista tutkimateriaalia tai työkaluja toivotaan haasteiden ja ongelmien tueksi ja ratkaisemiseksi. Tavoitteena on luoda tulosten pohjalta toimeksiantajan tarpeisiin sopiva työkalu perehdyttämisen tueksi.

## 2 SÄHKÖINEN, DIGITAALINEN TALOUSHALLINTO

### 2.1 Taloushallinnon kehitys kohti älykästä taloushallintoa

Taloushallinnon digitalisoitumisen kehitys perinteisestä paperisesta taloushallinnosta lähti liikkeelle 1990-luvulla (kuvio 1), kun siirryttiin paperittomaan kirjanpitoon, mikä tarkoitti, että laissa vaaditut kirjanpidon tositteet muutettiin sähköiseen muotoon (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 2.1). Suomi oli alkuun yksi johtavista maista kehityksen polulla (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 1), ja esimerkiksi verkkolaskujen vastaanottamisessa Suomi oli kärkipäässä vielä vuonna 2016 (Fredman 2021). Suomi on kuitenkin jäänyt odotetusta kehityksestä jälkeen, kun kansainväliset suuret toimijat ovat ottaneet jalansijaa kehityksen tiellä (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 1).



Kuvio 1. Taloushallinnon kehitys kohti älykästä taloushallintoa (mukaillen Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 2.1)

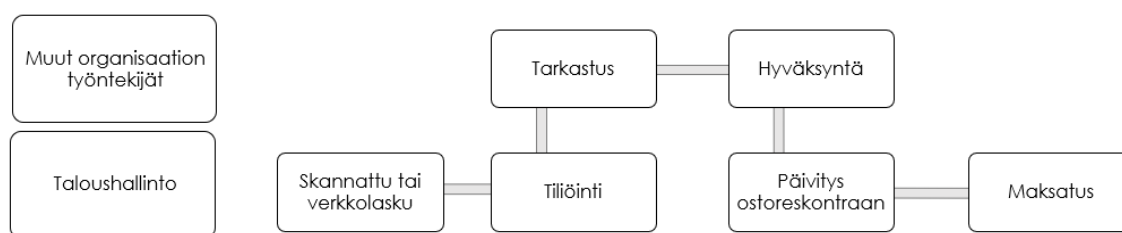
Kun kaikki taloushallintoon ja kirjanpitoon liittyvä materiaali arkistoidaan, käsitellään ja siirretään eri toimijoiden ja järjestelmien välillä sähköisessä muodossa, puhutaan digitaalisesta kirjanpidosta. Eri järjestelmät siis toimivat saumattomasti keskenään siten, että tiedon siirtäminen näiden välillä onnistuu sähköisesti. Digitaalisessa taloushallinnossa pystytään hyödyntämään jonkin verran automaatiota luomalla järjestelmään erilaisia käsittelysääntöjä, jolloin järjestelmä tekee osan toistuvista työtehtävistä automaattisesti. Jos yritys joutuu skannaamaan pa-

perisia tositteita, esimerkiksi laskuja, sähköiseen muotoon ennen käsittelyä ja arkistointia, ei voida puhua puhtaasti digitaalisesta taloushallinnosta, vaan kyseessä on digitaalisen taloushallinnon esiaste, sähköinen taloushallinto. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 2.1.)

Digitaalisesta taloushallinnosta seuraava vaihe on älykäs taloushallinto, jossa hyödynnetään aikaisempaa enemmän automaatiota myös niissä tehtävissä, joihin aiemmin tarvittiin henkilöresursseja, kuten käsittelysääntöjen luomisessa, täsmäyttämässä, analysoinnissa ja ennustamisessa. Siirtyminen älykkääseen taloushallintoon edellyttää uudenlaista työnjakoa ihmisten, palveluntarjoajien, tekoälyn ja robottien välillä (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 2.1–2.2.)

## 2.2 Sähköinen ostolaskuprosessi ja ostoreskontran työtehtävät

Sähköinen ostolaskuprosessi kuvaa ostolaskun matkaa järjestelmään saapumisesta tiliöinnin, hyväksyntäkierron, kirjanpitoon siirtymisen ja maksun kautta arkistointiin (kuvio 2). Ostolaskujen käsittely sisältää useita eri työvaiheita ja yleensä se vaatii suurimman osan talousosaston työpanoksesta. Yritykset suosivat yhä enenevässä määrin verkkolaskuja, jolloin näppäilyvirheiden riski pienenee ja laskujen käsittely nopeutuu. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 5.2.1; Siivola ym. 2015, 57, 59.)



Kuvio 2. Sähköinen ostolaskuprosessi ilman ostotilausta tai ostosopimusta (muokailen Lahti & Salminen 2014, 55)

Useat yritykset ovat siirtyneet käyttämään verkkolaskuja, jolloin lasku saapuu järjestelmään sähköisesti. Verkkolasku sisältää paperilaskun tavoin kaikki tarvittavat tiedot. Jos lasku saapuu paperisena, se skannataan ja muutetaan manuaalisesti sähköiseen muotoon. Paperilaskun skannaus voidaan myös ostaa palve-

luna tai hyödyntää älyskannausta, jolloin ohjelma poimii laskun kuvasta automaattisesti kirjanpidon ja ostolaskun käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot. Laskun saapuessa tarkistetaan ja tarvittaessa muokataan toimittajan perustiedot. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 5.2.4; Siivola ym. 2015, 57, 59.)

Jos kyseessä on ostotilauksellinen lasku, laskun tiliöinti ja hyväksyntä on toteutettu jo ostotilauksen ja tuotteiden vastaanottamisen yhteydessä. Tästä syystä ostolaskulle voidaan poimia ostotilausnumeron perusteella automaattisesti ostotilauksen tiedot, mikäli tilauksen, vastaanoton ja laskun tiedot täsmäävät. Tämän jälkeen järjestelmä hyväksyy laskun automaattisesti ja lasku siirtyy odottamaan maksua. Jos ostolaskun, ostotilauksen ja vastaanoton tiedoissa on poikkeavuuksia, ostolasku siirtyy automaattisesti sille henkilölle, joka on asetettu järjestelmään tarkastajaksi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, Luku 5.2.2.) Toimeksiantajaorganisaatiossa lasku siirtyy käytännössä ostolaskun käsittelijälle, joka ohjaa laskun kyseisestä hankinnasta vastaavalle henkilölle. Hankkija tekee tarvittavat muutokset joko tilaukseen tai vastaanottoon tai pyytää toimittajalta hyvityslaskun virheelliselle laskulle. Kaarlejärven ja Salmisen (2018, luku 5.2.3) mukaan myös sopimuksiin perustuvilla laskuilla, kuten vuokra-, leasing- tai siivouslaskuille, voidaan luoda automaattisia tiliöintisääntöjä sopimusnumeron perusteella. Tällöin järjestelmä lisää tiliöinnin automaattisesti samaan tapaan kuin ostotilauksellisille laskuille. Toimittajaperusteisessa automatisoinnissa toimittajan tietoihin asetetaan oletustili, jolloin kaikki kyseiseltä toimittajalta tulleet laskut kirjataan valitulle tilille automaattisesti (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 26).

Ostolaskut, joihin ei liity ostotilausta tai ostosopimusta, tiliöidään manuaalisesti laskun tietojen pohjalta. Riippuen organisaation toimintatavasta tiliöinnin voi tehdä joko ostoreskontran hoitaja tai laskun tarkastaja. Alv-käsittely on tärkeä osa ostolaskun käsittelyä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, Luku 5.2.5; Kurki ym. 2011, 26.) Toimeksiantajaorganisaatiossa ostolaskun käsittelijä valitsee kululle sopivan tilin ja kustannuspaikan, divisioonan, nettosumman, alv-koodin sekä muut mahdolliset kulujen seurantaan tarvittavat koodit. Tarkastajana toimii yleensä ostaja, ja hyväksyjä valitaan organisaation hyväksyntäsäännön mukaan. Järjestelmään voidaan asettaa tarkastajaksi ja hyväksyjäksi tietyt henkilöt esimerkiksi kustannuspaikan tai tilin mukaan, jolloin ostolasku ohjautuu automaattisesti hyväksyn-

täkierrolle oikeille henkilöille. Ostaja tarkastaa ja tarvittaessa korjaa laskun tiliöintiä tai ohjaa sen takaisin talouteen korjattavaksi. Kun ostolasku kuitataan tarkastetuksi, se ohjautuu hyväksyttäväksi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, Luku 5.2.5; Kurki ym. 2011, 26.)

Toimeksiantajaorganisaatiossa ostoreskontranhoitaja ei käsittele ostolaskuja enää hyväksyntäkierron jälkeen. Kaarlejärven ja Salmisen (2018, luku 5.2.6) mukaan ostolaskun matka kuitenkin jatkuu tästä vielä odottamaan maksua ja siirtymistä kirjanpitoon. Maksut voidaan suorittaa päivittäin, mutta osa organisaatioista säästää työaika ja kustannuksia harventamalla maksupäiviä. Tällöin maksupäivänä maksuerät muodostetaan niille laskuille, joiden eräpäivä on ennen seuraavaa maksupäivää. Kun maksu on suoritettu ja näkyy tiliotteella, se siirtyy kirjanpitoon ja ostolasku muuttuu näkymään järjestelmässä maksetuksi.

### 3 PEREHDYTYS JA TYÖNOPASTUS

Aloittaessaan uudessa työpaikassa työntekijän pitää tutustua uuteen työyhteisöön, organisaation toimintaan ja sisäistää työn suorittamiseen liittyvät tehtävät pystyäkseen hoitamaan työnsä. Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää tässä prosessissa. Perehdyttäminen voidaan jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen, alku- ja yleisperehdytykseen sekä työnopastukseen. Alku- ja yleisperehdytys voidaan katsoa alkavan jo rekrytointivaiheessa, kun hakijoille annetaan tietoa organisaatiosta ja työtehtävästä. Työpisteen valmistelu, tarvittavien työvälineiden ja -vaatteiden sekä avaimien huolehtiminen valmiiksi ovat niin ikään työsuhteen alkua helpottavia toimenpiteitä. Työyhteisöön ja organisaation toimintaan tutustuttaminen hoidetaan yleensä työsuhteen alkumetreillä. Työnopastus puolestaan painottuu varsinaisten työtehtävien opettamiseen (Kupias & Peltola 2009, 18–19, 72, 93–94, 96–97.) Työnopastuksessa ohjeistetaan työn tekemisen kannalta välttämättömät säännöt, toimintatavat ja tekniikat (Eklund 2018, 96).

Perehdytyksen aikana uusi työntekijä saa uutta tietoa ja oppii uusia toimintatapoja, joita soveltamalla hän oppii hoitamaan työnsä. Parhaimmillaan perehdytys on molemminpuolinen oppimisprosessi, jossa myös organisaatio voi oppia uutta ja tarvittaessa muuttaa käytäntöjä. (Eklund 2018, 25.)

#### 3.1 Perehdytyksen perusteet

Lainsäädäntö asettaa perehdytykselle vähimmäisvaatimukset, joita työnantaja on velvollinen noudattamaan perehdytyksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Esimerkiksi työturvallisuuslaki, työsopimuslaki sekä yhteistoimintalaki sisältävät perehdyttämiseen liittyviä viittauksia, joiden tarkoitus on muun muassa suojella työntekijää. Lainsäädännön noudattaminen on yksi luottamusta, kilpailukykyä sekä työhyvinvointia lisäävä tekijä. (Kupias & Peltola 2009, 10, 20–21, 27.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan, että työn tekeminen ei vaaranna työntekijöiden terveyttä eikä turvallisuutta. Tämä on sovellettava aina kyseiseen työympäristöön työolosuhteet ja työntekijä huomioon ottaen. (Kupias & Peltola 2009, 23.) Toisin sanoen, työnantajan on varmistuttava siitä, että työn-

tekijä saa tarpeeksi tietoa työhön liittyvistä mahdollisista haittatekijöistä sekä työmenetelmiin, työvälineiden käyttöön ja työtapojen turvallisuuteen liittyvistä asioista niin henkisen kuin fyysisenkin työturvallisuuden osalta (Eklund 2018, 26).

Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajan säännölliseen vuoropuheluun henkilöstön kanssa, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisuus vaikuttaa heidän työtään, työolojaan tai asemaansa koskeviin asioihin. Tiedottamisella ja neuvotteluilla voidaan vaikuttaa myönteisesti työntekijän ja työyhteisön vahvistumiseen sekä luottamuksen ja varmuuden lisääntymiseen. Esimerkiksi uuden työntekijän tulossa taloon on hyvä tiedottaa työntekijöille, miten ja millaista perehdytystä työntekijälle tullaan antamaan. (Kupias & Peltola 2009, 25–26; Yhteistoimintalaki 2021/1333 § 2:6.)

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa mahdollistamaan työntekijän kehittyminen työurallaan kykyjensä mukaan. Lisäksi työnantajan velvollisuuksiin kuuluu mahdollistaa työntekijän työstä suoriutuminen myös erilaisissa muutos- tai kehittämissituaatioissa. Näiden toteutumista voidaan mahdollistaa mm. riittävän pitkällä perehdytysjaksolla sekä palaute- ja kehityskeskusteluilla. (Kupias & Peltola 2009, 21–22.)

Perehdytyksestä saatavat hyödyt kannustavat myös organisaatioita panostamaan perehdyttämiseen. Laadukkaalla perehdyttämällä on myönteistä vaikutusta henkilökunnan pysyvyyteen, työhyvinvointiin ja työnantajabrändiin. Hyvin toteutetulla perehdyttämällä on vaikutusta myös tuloksellisuuteen. Kuten tiedetään, rekrytointiprosessi on aikaa vievä ja kallis prosessi. Huolimattomasti toteutettu perehdytys on riski henkilöstön vaihtuvuudelle, minkä seurauksena rekrytointi joudutaan aloittamaan alusta. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että henkilöstön muutos aiheuttaa aina hetkellisen notkahduksen työn tehokkuudessa. Huolellisella perehdytyksen suunnittelulla ja toteuttamisella voidaan kuitenkin lyhentää heikentyneen tehokkuuden laskua, jolloin notkahduksen aiheuttamat taloudelliset vaikutukset jäävät vähäisemmiksi. (Eklund 2018, 25, 31–33.)

## 3.2 Laadukkaan perehdyttämisen vaiheet

### 3.2.1 Suunnittelu

Perehdyttämisen suunnittelu alkaa jo rekrytinnin alkumetreillä (Kupias & Peltola 2009, 102). Organisaation senhetkisen tilanteen ja tarpeiden pohjalta laaditaan tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa perehdytyksen avulla. Tavoitteet puolestaan ohjaavat perehdytysuunnitelman rakentamista eli suunnitelmaan listataan ne vaiheet, jotka ovat välttämättömiä onnistuneen perehdytysprosessin toteuttamisessa. Jotta suunnitelmasta saadaan monipuolinen ja kattava, sen tekemiseen kannattaa osallistaa useita eri henkilöitä. Kun perehdytysuunnitelma tehdään perusteellisesti organisaation lähtökohdat huomioiden, se antaa hyvät suuntaviivat perehdytysprosessin toteuttamiselle (Eklund 2018, 29, 74–75.)

Organisaation tarpeiden ja tavoitteiden lisäksi tulee ottaa huomioon myös uuden työntekijän tarpeet perehdytystä ajatellen. Jo rekrytinnin aikana olisi hyvä ottaa selvää uudesta työntekijästä mahdollisimman paljon tietoa, kuten motivaatio sekä aiempi osaaminen ja kokemus. Työntekijään tutustuminen pääsee kuitenkin kunnon käyntiin vasta työsuhteen aikana, joten suunnitelmaan kannattaa jättää hie-man joustovaraa. (Eklund 2018, 76, 79–80.)

Vaikka esihenkilö on aina päävastuussa perehdyttämisestä, hän voi kuitenkin jakaa perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä muille työntekijöille (Eklund 2018, 77). Parhaimmillaan jokainen tiimin jäsen saa perehdyttämisestä oman siivunsa. Tällä tavoin jokaisella on mahdollisuus tutustua uuteen työntekijään heti alusta lähtien (Kupias & Peltola 2009, 39, 81). Jotta varmistutaan siitä, että kaikki osa-alueet tulee varmasti käytyä läpi, tehtävien vastuunjaon tulee olla selkeä. Näin säästytään myös ylimääräiseltä työltä, kun samaa asiaa ei opasteta moneen kertaan. (Eklund 2018, 77.)

Suunnitelmaan kirjataan kaikki perehdytysjakson aikana läpi käytävät asiat, kuten organisaation yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat, työtehtävät sekä käytettävät järjestelmät ja laitteet. Luettelo toimii muistilistana perehdytysprosessin aikana ja mahdollistaa myös perehdytyksen tasalaatuisuuden eri työntekijöiden välillä. (Eklund 2018, 77.)

Suunnitelmaan on hyvä kirjata myös suuntaa antava aikataulu ja järjestys siitä, milloin mitäkin aihealuetta on tarkoitus perehdyttää. Jokin aihealue tai työtehtävä voi olla sellainen, joka on välttämätöntä hallita ennen seuraavaan aihealueeseen perehtymistä. Nämä aihealueet kannattaakin sijoittaa perehdytysjakson alkupäähän, ja myöhempään vaiheeseen niitä aihealueita, jotka syventävät jo aiemmin opittua. Aikatauluun on kuitenkin hyvä jättää joustovaraa, jotta sitä voidaan muokata tarpeen mukaan perehdytysjakson aikana. Suuntaa antava aikataulu helpottaa myös perehdytys suunnitelman myöhempää arviointia ja kehittämistä. (Eklund 2018, 78.)

Suunnitelmavaiheessa on hyvä miettiä myös käytännön toteutustapoja (Eklund 2018, 78). Ihmiset sisäistävät ja oppivat asioita eri tavalla, riippuen heidän oppimistyylistään. Visuaaliselle oppimistyyliä on ominaista, että asioita opitaan näköaistin avulla, jolloin erilaiset kuvat ja kaaviot toimivat oppimisen tukena. Audiitiivista oppimistyyliä puolestaan tukee kuuloaistiin perustuvat ärsykkeet eli äänet ja loogisesti etenevä kerronta. Kinesteettinen oppimistyyli taas perustuu liikkeeseen ja tekemiseen. (Kupias & Peltola 2009, 121.) Eri aihealueissa voi hyödyntää erilaisia perehdytystapoja, kuten koulutus- ja keskustelutilaisuuksia, itsenäistä opiskelua, käytännön tekemistä ja ryhmätyöskentelyä sekä verkkokursseja, webinaareja ja videoita. Hyödyntämällä monipuolisia perehdytysmuotoja perehdytyksestä muodostuu monipuolinen kokonaisuus ja oppiminen pysyy mielekkäänä. (Eklund 2018, 78–79.)

Hyvä perehdytys suunnitelma sisältää siis perehdytyksen tavoitteet, joita laatiessa on otettu huomioon uusi työntekijä, tuleva työtehtävä sekä organisaation yleiset tavoitteet. Lisäksi se vastaa kysymyksiin kuka, mitä, milloin, miten ja kelle. Suunnitelma toimii työkaluna perehdytyksen toteutuksessa, seurannassa sekä perehdytysprosessin kehittämisessä. (Eklund 2018, 29, 75–76, 78.)

### 3.2.2 Toteutus

Alussa hoidettavat käytännön järjestelyt, kuten työpiste ja työvälineet, avaimet, kulkuluvat, työpuhelin sekä käyttäjätunnukset ja -oikeudet on hyvä huolehtia hyvissä ajoin, kuitenkin viimeistään ensimmäisen työpäivän aikana. Työsuhteen alettua käytännön perehdyttäminen kannattaa toteuttaa siten, että uutta asiaa

käydään läpi pieninä annoksina kerrallaan, jotta uudelle työntekijälle jää aikaa sisäistää ja omaksua oppimaansa. Tämän vuoksi perehdyttämistilanteessa ei ole suotavaa tuoda kaikkea mahdollista tietoa yhdellä kertaa, vaan poimia ne asiat, joista uusi työntekijä hyötyy parhaiten juuri siinä tilanteessa. Ensimmäisen viikon aikana olisi kuitenkin hyvä päästä jo kiinni tulevaan työtehtävään. Samalla tulee kartoittaa uuden työntekijän aiempi kokemus ja osaaminen, jotta perehdytys-suunnitelmaa voidaan tarvittaessa vielä muokata. (Kupias & Peltola 2009, 93–94, 105–106, 119–120.)

Perehdyttäjän on hyvä tiedostaa oma roolinsa tuen antajana, turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luojana sekä oppimisen edistäjänä (Eklund 2018, 145, 151; Kupias & Peltola 2009, 114, 125). Oppimisen edistäminen edellyttää, että perehdyttäjä ottaa selvää uuden työntekijän aiemmasta osaamisesta, jotta on mahdollista opettaa uutta asiaa aiemmin opitun tiedon päälle. Lisäksi ymmärrys uuden työntekijän oppimistyylistä auttaa perehdyttäjää räätälöimään perehdyttämistä siten, että se tukee parhaiten hänen oppimistaan. Edellä mainittujen asioiden kartoittamiseksi voi lähteä liikkeelle kysymällä, miten perehtyjä toivoisi uusia asioita käsiteltävän. Työntekijän oppimistyyliä voi selvittää kysymällä esimerkiksi, haluaako hän kuunnella ja seurata perehdyttäjän esimerkkejä vai kokeeko hän mielekkäämmäksi perehtyä kirjalliseen materiaaliin ja kokeilla itse. (Kupias & Peltola 2009, 124, 126–127.)

Vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä asemassa toimivassa perehdyttämisessä. Yksisuuntaisen tiedon siirtämisen sijaan vuorovaikutuksen tulee olla molemminpuolista, jotta voidaan varmistua siitä, että molemmille jää mahdollisimman samanlainen käsitys asiasta. (Kupias & Peltola 2009, 136; Eklund 2018, 147–149.) Turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen kannattaa panostaa alusta alkaen, koska se mahdollistaa myös perehdyttäjän ja uuden työntekijän vuorovaikutuksen syntymiseen. Kysyminen ja kuunteleminen ovat tapoja osoittaa uudelle työntekijälle, että hänen näkemyksiään ja ajatuksiaan arvostetaan. Turvallisessa ilmapiirissä uusi työntekijä uskaltaa harjoitella, ottaa riskejä ja kokeilla pelkäämättä uhatuksi tulemista. (Kupias & Peltola 2009, 135–136.)

Työnopastuksessa voi hyödyntää viiden askeleen työnopastusmallia, joka sisältää valmistautumisen, opetuksen, mentaalisen harjoittelun sekä taidon kokeilun

ja tarkastuksen. Ennen opastustilannetta perehdyttäjän on tärkeää olla perillä opetettavan työtehtävän prosessista, työmenetelmistä, työturvallisuudesta, työn kuormittavista tekijöistä sekä kriittisistä tekijöistä. Perehdyttäjän vastuulla on myös huolehtia etukäteen, että käytettävät tilat, laitteet ja koneet ovat toimintakunnossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234–235; Kupias & Peltola 2009, 131–132.)

Opastuksen alussa on tärkeää, että uudelle työntekijälle muodostuu käsiteltävästä asiasta kokonaiskuva. Tämän helpottamiseksi perehdyttämisen tukena voi käyttää erilaisia malleja tai prosessikaavioita, joista ilmenee tehtävän rakenne ja keskeiset tunnuspiirteet. Myös lista työvaiheista helpottaa työtehtävän oppimista. Seuraavaksi työtehtävä käydään läpi siten, että perehdyttäjä näyttää työn käytännössä. Oppimisen vahvistamiseksi työntekijää voi pyytää selostamaan omin sanoin työvaiheet ja niihin liittyvät tärkeimmät asiat. Näin työsuoritus tulee käytyä läpi keskittyneesti ajatuksen kanssa. Sen jälkeen uusi työntekijä pääsee kokeilemaan työtehtävää, perehdyttäjän seuraten ja palautetta antaen. Suorituksen jälkeen on tärkeää pyytää työntekijää itse refleктоimaan omaa tekemistään. Perehdytys ei kuitenkaan lopu vielä tähän, vaan perehdyttäjän tulee olla tavoiteltavissa mahdollisten myöhempien ongelmien tai kysymysten varalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234–235; Kupias & Peltola 2009, 131–132.)

### 3.2.3 Seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen seuranta on tärkeää, jotta voidaan arvioida uuden työntekijän kehittymistä ja perehdytysjärjestelmän toimivuutta. Seurannan myötä saadaan tietoa siitä, mitkä asiat sujuvat jo hyvin ja mihin asioihin tarvitaan vielä kertausta. Kun perehdytyksen jakaa pienempiin osiin ja asettaa osa-alueille pienemmät osatavoitteet, se helpottaa etenemistä ja antaa mahdollisuuden onnistumisen kokemuksille. Osatavoitteiden tulisi kuitenkin olla samassa linjassa kokonaistavoitteiden kanssa. Jotta voidaan todeta, onko tavoitteisiin päästy vai ei, tulee olla käytössä jokin mittari, jonka avulla tätä arvioidaan. Esimerkiksi itsearviointi tai perehdyttäjän tekemä arviointi ovat riittäviä seurannan välineitä eli mittareita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246; Eklund 2018, 109, 119–123.)

Asennemittarit, jotka sisältävät väittämiä perehdyttämisestä ja työntekijän tyytyväisyydestä, eivät puolestaan anna riittävästi tietoa perehdytyksen onnistumisesta

kokonaisuutena. Pelkät positiiviset kokemukset eivät takaa, että perehdytyksellä olisi saavutettu tavoitteet, koska perehdytysohjelma voi sisältää oppimisen kannalta välttämättömiä osa-alueita, jotka eivät itsessään tuota mielihyvää. Saadun tiedon pohjalta päivitetään suunnitelmaa, jonka jälkeen perehdyttämistä jatketaan päivitetyn suunnitelman mukaan. Näin sama kaava toistuu seurannan ja arvioinnin kautta suunnitelman päivittämiseen ja toteuttamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246; Eklund 2018, 119–123.)

### 3.2.4 Palautteen antaminen

Kehittyäkseen työssään työntekijät tarvitsevat palautetta tekemisestään. Palautteen tulee sisältää sekä korjaavaa että kiittävää palautetta ja ohjausta. Palautteen avulla työntekijä voi oppia sekä virheistään että onnistumisistaan ja pystyy paremmin etenemään kohti tavoitteita. Toistuvat onnistumiset lisäävät itseluottamusta ja johtavat uusiin onnistumisiin. (Hobart & Sendek 2014, 191–192.)

Myös Kupias ja Peltola (2009, 137) ovat sitä mieltä, että palautetta pitää antaa harjoitusta ja kehittämistä vaativien asioiden lisäksi myös siitä, mikä sujuu jo hyvin. Erityisesti aloittelijoiden kohdalla on tärkeää huomioida myös onnistumiset, koska heidän voi olla vaikea arvioida, onko työ sujunut odotusten mukaisesti. He suosittelevat järjestämään perehdytyksen aikana palaute- ja arviointikeskusteluja, jolloin tarkastellaan työntekijän kehittymistä. Hobart ja Sendek (2014, 191–192) suosittelevat reaaliaikaisen palautteen antamista harvoin järjestettyjen keskusteluhetkien sijaan. Heidän mukaansa etenkin nuoremmat työntekijät kaipaavat ja osaavat jopa vaatia sitä.

Antamalla palautetta perehdyttäjä tukee uuden työntekijän kehittymistä ja etenemistä tavoitteita kohti. Palautteen antamisen suhteen on hyvä ymmärtää, milloin ja miten palautetta kannattaa antaa. Palautteen vaikutus on tehokkain, kun sen antaa mahdollisimman pian tapahtuneesta. Korjaavaa palautetta antaessa on kuitenkin hyvä varmistaa, että molempien tunnetaso on mahdollisimman neutraali. Tällöin paikalla ei myöskään saisi olla muita henkilöitä. Palautteen tulee olla ystävällisen rehellistä ja selkeää, ja sen tulee kohdistua tekemiseen ja toimintaan. Jokainen ihminen on kunnioitettava ja arvokas ihmisenä myös epäonnistessaan. Tässäkin yhteydessä keskusteleva luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa

myös toisen mielipiteiden huomioonottamisen ja kuuntelemisen. Hyvään palautteikäytäntöön kuuluu, että palautteen antaminen on molemminpuolista, jolloin myös uusi työntekijä saa antaa palautetta perehdytyksestä ja sen toimivuudesta. Saadun palautteen myötä organisaation on helpompi kehittää perehdytysprosesseja. (Eklund 2018, 124–127.)

### 3.3 Perehdytyksen työkaluja

Perehdyttämisen tukena kannattaa hyödyntää monipuolisesti erilaisia menetelmiä, työvälineitä ja materiaaleja, kunhan ne ovat samassa linjassa organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. On hyvä olla tarjolla eri aisteja aktivoivia menetelmiä, jolloin eri oppimistyyyleille löytyy sopivia vaihtoehtoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Perehdytys suunnitelmasta voidaan laatia esimerkiksi taulukko, johon kirjataan aihealueittain, mitä asioita perehdytyksen aikana käydään läpi ja mitä menetelmiä perehdyttämisessä hyödynnetään. Lisäksi suunnitelmaan kirjataan, kenen vastuulla tehtävien tai osa-alueiden perehdyttäminen on. Myös suuntaa antava aikataulu on hyvä näkyä suunnitelmassa. Oma sarakkeensa työntekijän ja perehdyttäjän kuittauksille helpottaa seuraamaan, mitkä asiat on jo käsitelty. (Eklund 2018, 175–278.)

Työntekijän osaamisen kartoittamisen apuna voi käyttää erilaisia testejä ja kokeita. Testit antavat tärkeää tietoa uuden työntekijän osaamisesta ja osaamisaikavälillä. Parhaimmillaan testit luovat itseluottamusta uudelle työntekijälle niiden asioiden osalta, jotka onnistuvat, ja lisäävät motivaatiota niiden asioiden osalta, jotka vaativat vielä opettelua. Alkutestien lisäksi testejä ja kokeita voi hyödyntää perehdytysprosessin muissa vaiheissa, kun halutaan varmistua perehdytyksen onnistumisesta. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää perehdyttämisen kehittämisessä ja uudelleen suuntaamisessa. Testit ja kokeet ovat siis seurannan ja kehittämisen työvälineitä. Testiä valmistellessa tulee olla tarkkana, että siinä käsitellään osaamisen ja perehdyttämisen kannalta keskeisiä asioita. Testin kysymyksien ja tehtävien laatiminen on hyvä tehdä sillä ajatuksella, että tulosten pitää antaa informaatiota siitä, mihin aihealueisiin pitää vielä panostaa perehdyttämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 153–154.)

Oppimispäiväkirja on ensisijaisesti perehtyjän työkalu. Oppimispäiväkirjan kirjoittaminen auttaa jäsentämään ja refleктоimaan opittuja asioita, jolloin ymmärrys syvenee. Samalla se toimii myös muistilistana perehdytyskeskusteluja varten, kun siihen kirjataan muistiin matkan varrella heränneitä kysymyksiä, epäselviksi jääneitä asioita sekä kehitysideoita. Oppimispäiväkirjan toteuttamista voidaan helpottaa erilaisilla apukysymyksillä, jotka aktivoivat pohtimaan, mitä perehtyjä on oppinut, millä tavalla hän on osannut soveltaa oppimaansa, mitkä ovat hänen vahvuuksiaan, missä hänen tarvitsee vielä kehittyä ja mihin hän tarvitsee lisää ohjausta. Oppimispäiväkirjaa ei ole pakko toteuttaa kirjoittamalla, vaan sen toteutuksessa voi käyttää luovuutta. (Eklund 2018, 181; Kupias & Peltola 2009, 163–164.)

Perehdyttämiseen voi tuoda virkistävää vaihtelua pelillistämisen avulla. Esimerkiksi työohjeet, yksipuoliset työtehtävät, rutiinit, rakenteiden hahmottaminen ja sisältöjen opettelu ovat sopivia kohteita pelillistämiseen. Pelillistäminen tarkoittaa sitä, että perehdytettävä asia muutetaan pelimäiseen muotoon, jolloin oppiminen tapahtuu kokemusten ja elämysten kautta. Näin asiat jäävät todennäköisesti paremmin mieleen ja oppiminen nopeutuu. Pelin rakenne ja kulku tulee suunnitella siten, että ne tukevat opeteltavien tietojen ja taitojen kehittymistä. Hyvän pelin tunnuspiirteitä ovat sopiva haastetaso ja kerronnallisuus. Hyvä peli sisältää myös motivaattorin, joka haastaa esimerkiksi kilpailemaan tai selviytymään aikahaasteesta. (Eklund 2018, 184–187.)

## 4 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

### 4.1 Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, joka sisältää kehittämistehtävän ostoreskontran työnopastukseen liittyen. Kehittämistyö sisältää useita selkeitä vaiheita, joista voidaan teoriassa muodostaa yhtenäisen prosessin. Käytännössä kehittämistyö ei etene suoraviivaisesti näiden vaiheiden kautta alusta loppuun, vaan siinä voidaan välillä palata myös taaksepäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 22–23.)

Opinnäytetyön lähestymistapa on konstrukttiivinen tutkimus. Opinnäytetyössä kehittämisen kohteena on perehdytys ja lopputuotoksena perehdyttämisen tueksi luodaan työkalu. Tutkimusosiossa kerätään tietoa kohdeorganisaation tarpeista perehdytysprosessiin liittyen. Konstrukttiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi silloin, kun opinnäytetyön tulosten pohjalta luodaan jokin käytännönläheinen lopputuotos, esimerkiksi perehdyttämisopas, menetelmä, malli tai tuote. Konstrukttiiviselle tutkimukselle on ominaista, että esitellään ja arvioidaan eri ratkaisuvaihtoehtot, jonka jälkeen valitaan perustellusti sopivin vaihtoehto, ja että teorian ja käytännön välinen vuorovaikutus punoutuu tiiviisti yhteen. (Ojasalo ym. 2005, 37–38, 67.)

Toisin kuin tapaustutkimuksessa, konstruktiviseen tutkimukseen kuuluu myös kehittämistyössä ilmenneen ratkaisun toteuttaminen sekä arviointi sen toimivuuden ja hyödyllisyyden osalta. Arviointi voitaisiin toteuttaa kolmitasoisena markkinatestin avulla. Markkinatestin toteuttaminen vaatisi kuitenkin paljon aikaa ja resursseja testattaessa tuotosta useamman organisaation käytössä, joten se ei sovi opinnäytetyössä toteutettavaksi. (Ojasalo ym. 2005, 36–38, 68.) Sen sijaan lopullisen tuotoksen onnistumista arvioidaan yhdessä kohderyhmän kanssa opinnäytetyön loppupuolella. Valmiin tuotoksen esittelyn jälkeen kohderyhmää pyydetään arvioimaan tuotoksen käytettävyyttä ja hyödyllisyyttä ja antaa tarvittaessa korjauskehotuksia. Arviointikriteerit tulee määrittää valmiiksi ennen arviointikokousta. Ojasalon ym. (2005, 47) ehdottamia esimerkkejä arviointikriteereistä ovat merkittävyys, yksinkertaisuus, helppokäyttöisyys, sovellettavuus muihin yhteyksiin, toimivuus ja neutraalius. Tässä opinnäytetyössä lopputuotosta arvioidaan

siitä näkökulmasta, miten hyvin tavoitteet on saavutettu ja kuinka helppokäyttöinen se on.

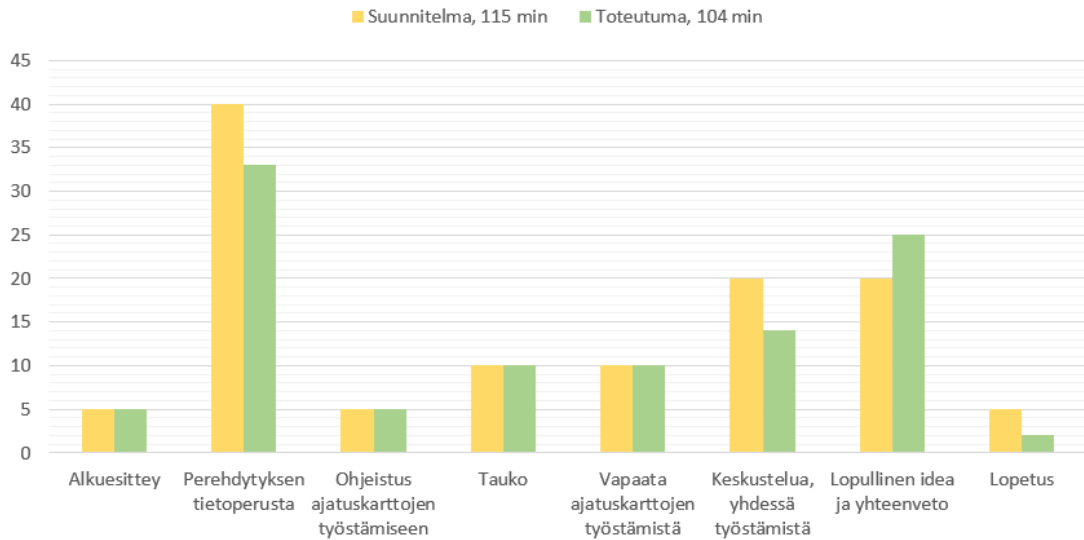
Opinnäytetyön tutkimusaineiston keräämisessä on piirteitä sekä aivoriihiyöskentelystä että ryhmähaastattelusta. Ryhmähaastattelussa haastattelija johdattelee keskustelun käsiteltävään aiheeseen, jonka jälkeen osallistujat esittävät mielipiteitä aiheesta ja voivat kommentoida ja täydentää toisten ajatuksia. Näin aiheesta saadaan kattavampi, perusteellisempi ja todenmukaisempi käsitys verrattuna yksilöhaastatteluun. Aivoriihiin tarkoituksena on kerätä kehittämistyön tueksi mahdollisimman paljon uusia ideoita, jotka kirjataan ylös. (Ojasalo ym. 2005, 41–42, 44.) Kehittämistyön aineistonkeruulla pyritään tuottamaan kehittämiseen tarvittavaa tietoa, jonka pohjalta voidaan valita suuntaa toiminnalle (Toikko & Rantanen 2009, 114).

#### 4.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineiston keräämistä varten järjestettiin työpaja toimeksiantajan talousosaston kanssa 12.12.2022. Työpaja toteutettiin Teams-kokouksena, joka tallennettiin aineiston analysointia varten. Työpajaan kutsuttiin yhteensä viisi henkilöä, joista kaikki osallistuivat. Työpajan tarkoituksena oli kerätä tietoa toimeksiantajan talousosaston perehdyttämisprosessin kehittämistarpeista ja siitä, millainen tukimateriaali sopisi parhaiten perehdytyksen tueksi haasteiden ratkaisemiseksi. Työpajaa varten oli varattu aikaa yhteensä kaksi tuntia.

Ennen työpajaa lähetin osallistujille kutsun, jossa kerroin työpajan tarkoituksen, aineiston säilyttämiseen ja raportointiin liittyvät asiat (liite 1). Valmistelin myös PowerPoint-esityksen aiheen esittelyn tueksi. Lisäksi tein Flingaan ajatuskartta-pohjat ja ohjeen niiden täyttämiseen. Hahmottelin suunnitelman ajankäytöstä, joka toteutui pääpiirteissään suunnitelman mukaan (kuvio 3). Työpajan aloitus myöhästyi aikataulusta viisi minuuttia teknisten ongelmien vuoksi. Alkuesittelyn eli opinnäytetyön aiheen ja tilaisuuden kulun esittelyn jälkeen aloitettiin kokouksen tallennus.

## Työpajan ajankäyttö



Kuvio 3. Työpajan suunnitellun ja toteutuneen ajankäytön erot

Aiheeseen johdattelu ja tietoperustan sisältö koostui opinnäytetyön tietoperustan keskeisimmistä asioista. Alkuun esittelin perehdytyksen osa-alueita ja niiden jaottelua perehdytykseen ja työnopastukseen. Sen jälkeen kuvasin oppimisprosessia perehtyjän näkökulmasta sekä perehdyttäjän roolia tämän prosessin tukemisessa. Lisäksi esittelin perehdytysprosessin ja sen osa-alueet sekä eri oppimistyyliä ja niiden tunnuspiirteet. Lopuksi käytiin läpi erilaisia työkaluja, joita voidaan käyttää perehdyttämisen tukena. Kerroin työkalujen hyödyntämisestä myös esimerkkejä käytännön tilanteista, joihin kyseinen työkalu sopii. Pyysin osallistujia miettimään esityksen aikana, minkä tyyppisestä tukimateriaalista voisi olla hyötyä heidän osastonsa perehdytykseen. Esitellyt työkalut olivat perehdytys suunnitelma, itseopiskelumateriaali, soveltavat tehtävät ja harjoittelu, testit ja kokeet sekä pelillistäminen. Perehdytyksen tietoperustan esittelyyn kului aikaa yhteensä 33 minuuttia.

Aiheeseen johdattelun jälkeen annoin osallistujille linkin, josta he pääsivät näkemään valmiit Flingan ajatuskarttapohjat. Esitin tutkimuskysymykset ja ohjeet vastaamiseen. Pyysin osallistujia kirjoittamaan oman vastauksensa ajatuskarttaan, vaikka joku olisikin jo vastannut samaan aiheeseen liittyen, jotta ajatuskartasta voi hahmottaa vastausten painoarvoa. Ohje ja kysymykset näkyivät myös kirjallisesti koko vastaamis- ja keskustelun ajan. Varmistin vielä, oliko osallistujilla ky-

syttävää tai tarkennettavaa ohjeiden suhteen. Ohjeistukseen kului aikaa viisi minuuttia. Tämän jälkeen pidettiin 10 minuutin tauko, jonka jälkeen sai alkaa omaan tahtiin kirjoittamaan vastauksia ajatuskarttoihin. Vastauksien kirjoittamiseen annettiin 10 minuuttia hiljaista työrauhaa, jonka aikana seurasin työskentelyä. Kun vastauksien kirjoittaminen alkoi hiipua, aloimme käydä vastauksia läpi keskustelemalla. Vastauksista poimittiin eniten esille nousseita haasteita ja ideoita, joista käytiin syvällisempää keskustelua. Keskustelua jatkui noin 14 minuuttia, mutta siirtyminen lopullisen idean työstämiseen tapahtui liukuvasti, välillä palaten tarkentamaan ja perustelemaan vastauksia, joten näiden välille on vaikea tehdä tarkkaa rajanvetoa. Lopuksi tehtiin vielä yhteenveto yhteisestä suunnitelmasta lopputuotoksen suhteen. Yhteenvedon aikana heräsi vielä tarkentavia ajatuksia toiveista lopputuotokseen. Keskustelu ja lopullisen idean työstäminen sekä yhteenveto kesti yhteensä 39 minuuttia. Osallistujien kesken sovittiin, että mikäli lopputuotoksen työstämisvaiheessa herää vielä lisää kysymyksiä tai ajatuksia, niin voidaan vielä keskustella lisää.

## 5 KIRJALLINEN PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Työpajan yhteenvedona sovittiin, että opinnäytetyön lopputuotoksena luodaan kirjallinen perehdytysuunnitelma, joka toimii tarkistuslistana sekä apuna perehdytyksen seurannassa ja arvioinnissa. Kirjallinen perehdytysuunnitelma luotiin Monday.com-alustalle, joka on jo entuudestaan käytössä toimeksiantajan organisaatiossa. Perehdytysuunnitelma toteutettiin taulukkomuotoon, johon perehdytyksen aikaiset tehtävät on jaoteltu kolmeen osa-alueeseen (kuvio 4) ja niiden järjestys mukailee oletettua perehdyttämisyjärjestystä.

Onboarding Checklist			
Main Table   +			
New Item   Search   Person   Filter   Sort   Hide   ...			
> Ennen työsuhteen alkua			Timeline Apr 3 - May 8
8 Items / 7 Subitems			
> Työsuhteen alussa			Timeline May 1 - 26
9 Items / 7 Subitems			
> Ostoreskontran työtehtävät			Timeline May 3 - Jul 31
18 Items / 19 Subitems			

Kuvio 4. Perehdytyksen tehtävien jaottelu kolmeen ryhmään.

Ensimmäisenä tulee tehtävät, jotka tulee suorittaa ennen työsuhteen alkua, sitten työsuhteen alussa toteutettavat tehtävät ja kolmantena varsinaiset ostoreskontrahoitajan työhön liittyvät työtehtävät. Viimeisimmässä osa-alueessa koko ostolaskuprosessi on pilkottu sopivan kokoisiksi työtehtäviksi, jotta ne on helppo perehdyttää yksittäisinä osioina. Tämä vastaa työpajassa esitettyyn toiveeseen tarkistuslistasta, josta ”näkee sitten myös mitä kaikkea on käsitelty ja mitä on vielä käsittelemättä”. Perehdytysuunnitelma hahmoteltiin ensin Exceliin, josta se siirrettiin lopulliselle alustalle.

Osa-alueet voi avata laajempaan näkymään otsikoiden vasemmassa reunassa olevasta nuolesta. Taulukkoon kirjataan ylimmäksi perehdytyksen tavoite. Tavoitteita voi olla useampia kuin yksi. Tavoitteilla pyritään vastaamaan kysymykseen, mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa (Eklund 2018, 29).

Kuviossa 5 on esimerkkikuva ennen työsuhteen alkua suoritettavista tehtävistä. Item-kohtaan on lueteltuna allekkain tehtävät, jotka käydään perehdytyksen aikana läpi. Tehtäviin voi lisätä alakohtia, kuten esimerkiksi kohdassa ”perehdytys suunnitelman päivittäminen”. Perehdytysprosessin alkupään toiminnoista tärkeimpinä mainittakoon uuden työntekijän osaamisen kartoittaminen. Uuden työntekijän aiempi osaaminen yhdessä organisaation tarpeiden ja tavoitteiden kanssa vaikuttavat oleellisesti siihen, millaiseksi yksilöity perehdytys suunnitelma lopulta rakentuu. Sen vuoksi perehdytys suunnitelmaa ei voi sellaisenaan hyödyntää kerta toisensa jälkeen, vaan se on päivitettävä joka kerta vastaamaan kyseisen tilanteen ja perehdytettävän tarpeisiin ja tavoitteisiin. (Eklund 2018, 76, 80.) Siksi suunnitelman päivittämiseen on merkitty kaksi eri kohtaa, ensimmäinen ennen työsuhteen alkua ja toinen työsuhteen alussa, kun on saatu tarkempaa tietoa työntekijän aiemmasta osaamisesta.

Tärkeä toiminto on myös viikoittaiset palautekeskustelut esihenkilön kanssa. Tämä toive esitettiin työpajassa edistymisen seurannan tueksi. Säännölliset keskustelut esihenkilön ja uuden työntekijän välillä ajateltiin vahvistavan myös esihenkilön vastuuta perehdytyksen kokonaisuudesta ja auttavan häntä pysymään ajan tasalla perehdytyksen tilanteesta. Lisäksi uuteen työntekijään tutustuminen käynnistyy kunnolla vasta työsuhteen alettua, joten yhteiset keskustelut mahdollistavat perehdytys suunnitelman muokkaamisen ja tarkentamisen matkan varrella yhdessä uuden työntekijän kanssa (Eklund 2018, 80).

Ennen työsuhteen alkua						
Item	Status	Responsible	Timeline	Notes	Date finished	
<input type="checkbox"/> Perehdytyksen tavoite: Ostoreskontran hoitajan sijaistaminen	Done	PK	Apr 3 - 7		Apr 7	
<input type="checkbox"/> Työsopimus	Done	PK	Apr 18 - 21		Apr 20	
<input type="checkbox"/> > Työvälineet 2	Working on it	PK	Apr 24 - 28	Työvälineet tilattu, saapuu vk 17		
<input type="checkbox"/> Työsuhteen aloitusilmoitus	Done		Apr 24 - 28		Mar 24	
<input type="checkbox"/> > Käyttäjätunnukset ja oikeudet 3	Working on it		Apr 24 - 28			
<input type="checkbox"/> Työpiste	Done		Apr 24 - 28		Mar 24	
<input type="checkbox"/> v Perehdytys suunnitelman päivittäminen 2			Apr 24 - May 8			
Subitem	Status	Responsible	Timeline	Notes	Date finished	
<input type="checkbox"/> Alustava perehdytys suunnitelman päivittäminen tiimin kanssa ennen työ...	Working on it		Apr 24 - 28			
<input type="checkbox"/> Perehdytys suunnitelman päivittäminen työsuhteen alussa			May 3 - 8			
<input type="checkbox"/> + Add subitem						
<input type="checkbox"/> Avaimet ja kulkuluvat			May 1			
<input type="checkbox"/> + Add Item						
			Apr 3 - May 8			Mar 24 - A...

Kuvio 5. Esimerkki perehdytys suunnitelman käytöstä

Status kuvaa perehdytyksen tilaa. Tähän kohtaan valitaan "working on it", kun perehdytys aloitetaan ja siinä vaiheessa, kun kyseisen aiheen perehdytys katsotaan arvioinnin yhteydessä valmiiksi, statukseksi vaihdetaan "done" (kuvio 5). Tämän tyylistä ratkaisua toivottiin työpajassa, jotta välttyttäisiin tilanteilta, joissa uudelle työntekijälle annetaan tehtäväksi hoitaa sellainen työtehtävä, johon hänellä ei ole vielä riittävää kokemusta.

Timeline-soluun merkitään tavoiteaika kunkin tehtävän perehdyttämisestä. Tämä auttaa perehtyjää hahmottamaan odotukset omalle oppimiselle. Tällä hetkellä koettiin, että tavoiteaikataulun puuttuminen on aiheuttanut epävarmuutta uudelle työntekijälle. Lisäksi aikatavoite voi helpottaa perehdyttäjää aikatauluttamaan perehdyttäminen omaan kalenteriinsa.

Responsible-soluun merkitään kyseisen tehtävän vastuuperehdyttäjä. Työpajan keskusteluissa nousi esille useita vastauksia, joissa koettiin perehdytyksen olevan tällä hetkellä liikaa yhden tai kahden henkilön varassa. Keskusteluissa esitettiin toive, että perehdytyksen työkuormaa jaettaisiin tasaisemmin koko tiimille, jolloin myös uudella työntekijällä olisi paremmat mahdollisuudet tutustua koko tiimin jäseniin ja päästä luontevammin osaksi tiimiä. Myös Eklund (2018, 140) suosittelee perehdytyksen jakamista useammalle henkilölle. Suunnitelmavaiheessa tehty selkeä työnjako perehdyttäjien välillä mahdollistaa perehdyttäjän valmistautumisen ja riittävien resurssien varmistamisen.

Notes-soluun kirjataan tarvittaessa muistiinpanoja perehdytyksen aikana. Esimerkiksi, jos perehdytys on aloitettu, mutta työntekijä kokee tarvitsevansa vielä lisää harjoitusta jonkin osa-alueen suhteen, voidaan se kirjata tähän kohtaan muistiin. Date finished -soluun merkitään päivämäärä, kun arvioidaan, että perehdytettävä osa-alue on läpäisty onnistuneesti ja uusi työntekijä hallitsee kyseisen tehtävän itsenäisesti.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä haasteita ja puutteita tämänhetkessä perehdytysprosessissa on ja millaista tukimateriaalia tai työkalua haasteiden ja ongelmien tueksi ja ratkaisemiseksi toivotaan. Tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan perehdytysprosessia ja luoda saadun tiedon pohjalta toimeksiantajan käyttöön perehdytyksessä hyödynnettävä työkalu.

Kehittämistyötä hyödyttävän aineiston saamiseksi pureuduttiin vahvasti käytännön tasolle aktivoimalla kohderyhmää miettimään perehdytyksessä ilmenneitä arjen haasteita ja löytämään sitä kautta ideoita ja ratkaisuehdotuksia perehdytysprosessin kehittämiseksi. Tämänhetkisen perehdytyksen haasteina ja puutteina koettiin kirjallisen perehdytysuunnitelman sekä perehdytyksen tavoitteiden ja aikataulun puuttuminen. Lisäksi koettiin, että ryhmäytyminen ja koko tiimin osallistaminen eivät toteudu riittävästi tämänhetkisessä perehdytyksessä. Myös seurantaan ja palautteen antamiseen toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota.

Kohderyhmältä saatua aineistoa ja teoriatietoa hyödyntämällä saatiin rakennettua kirjallinen perehdytysuunnitelma, joka toimii nimenomaan toimeksiantajan organisaatiossa ostoreskontranhoitajan perehdyttämiseksi. Perehdytysuunnitelmaan valittiin sellaisia ratkaisuja ja toimintoja, jotka vastasivat kohderyhmän tarpeisiin ja toiveisiin. Työpajassa saadut vastaukset olivat pitkälti samassa linjassa teoriassa kuvatun laadukkaan perehdytysuunnitelman kanssa. Toiveet ja ideat oli perusteltavissa myös teorian avulla. Tästä näkökulmasta tarkasteltaessa voidaan todeta, että opinnäytetyössä on päästy tavoitteeseen.

### 6.2 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Opinnäytetyön työstämisessä pyrittiin toimimaan eettisten toimintaperiaatteiden mukaan. Ojasalon ym. (2005, 48–49) mukaan kohderyhmän henkilöitä tulee tiedottaa riittävästi kehittämistyön aiheesta, tarkoituksesta ja tavoitteista, heidän asemastaan kehittämistyöstä sekä kerätyn aineiston säilyttämisestä ja käyttötar-

koituksesta. Opinnäytetyön kohderyhmälle lähetettiin sähköpostilla työpajaa varten kirjallinen kutsu, jossa edellä mainittujen tietojen lisäksi kerrottiin, ettei heiltä kerätä missään vaiheessa mitään yksilöiviä tietoja.

Kuten konstruktiviseen tutkimukseen kuuluu, työpajan aikana esiteltiin ja arvioitiin erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, joista valittiin sopivin vaihtoehto eli perehdytys-suunnitelma. Yhdessä kohderyhmän kanssa arvioitiin, että kirjallinen perehdytys-suunnitelma vastaa parhaiten heidän tarpeisiinsa ja toiveisiinsa. Perehdytys-suunnitelman onnistumista arvioitiin yhdessä kohderyhmän kanssa Teams-ko-ouksessa 14.3.2023, jossa esiteltiin valmis tuotos. Kohderyhmää pyydettiin pei-laamaan perehdytys-suunnitelmaa työpajassa esille nousseisiin haasteisiin ja toi-veisiin ja arvioimaan sen toimivuutta suhteessa niihin. Lisäksi pyydettiin arvioi-maan perehdytys-suunnitelman helppokäyttöisyyttä. Kohderyhmältä saadun pa-lautteen mukaan perehdytys-suunnitelma vaikuttaa helppokäyttöiseltä. Lisäksi ko-ettiin, että perehdytyksen suunnitelmallisuus ja dokumentointi toteutuvat tätä pe-rehdytys-suunnitelmaa käytettäessä. Jatkokehittämistä ajatellen nousi toive, että perehdytys-suunnitelman rinnalle olisi hyvä saada kirjallinen ohjeistus sen käy-töstä. Ohjeistusta toivottiin myös suunnitelman räätälöimisestä eri työntekijöille sopivaksi. Tällä välttyttäisiin siltä, että tieto häviää työntekijöiden mukana mahdol-listen henkilövaihdosten myötä.

## LÄHTEET

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 11.5.2022 [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua).
- aTalent Recruiting 2019. Nuorten ammattilaisten valmiudet työelämässä. Kyselytutkimus. Viitattu 6.5.2022 <https://atalent.fi/fi/nuorten-ammattilaisten-valmiudet-tyoelamassa>.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: J-impact.
- Fredman, J. 2021. Taloushallinnon digitalisaatio Suomessa. Tilisanomat. 20.8.2021. Viitattu 28.1.2023 <https://tilisanomat.fi/teknologia/taloushallinnon-digitalisaatio-suomessa>.
- Hobart, B. & Sendek, H. 2014. Gen Y Now: Millennials and the evolution of leadership. New York: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kamari.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto – Automaation aika. Helsinki: Alma.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Kurki, M., Lahtinen, M. & Lindfors, H. 2011. Verkkolasku käyttöön. Helsinki: Helsingin Kamari.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Siivola, M., Yli-Heikkuri, A., Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K., Helistö, B., Kinnarinen, S. & Ignatius-Partanen, H. 2015. Ystävällinen taloushallinto: ammattilaisen käsikirja sähköistymisestä. 2. painos. Helsinki: ProCoun-  
tor.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.
- Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333. Viitattu 4.9.2022 <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333#Lidm45949344496048>.

## LIITTEET

Liite 1. Kutsu opinnäytetyön työpajaan

## Liite 1. Kutsu opinnäytetyön työpajaan

Hei,

Teen opinnäytetyötä aiheesta Perehdytysohjelman kehittäminen – opas ostoreskontran hoitajan työnopastukseen. Opinnäytetyön tutkimusosiossa selvitetään, mitä asioita toimeksiantajan talousosaston työntekijät toivovat perehdytysoppaaseen. Tavoitteena on luoda tulosten pohjalta toimeksiantajan tarpeisiin sopiva lopputuotos, joka toimii työkaluna perehdyttämisessä.

Kutsun sinut mukaan 12.12.2022 pidettävään yhteiseen työpajaan, jonka aikana kerätään aineistoa kehittämistyötä varten. Työpaja järjestetään Teams-palaverina, joka tallennetaan myöhempää aineiston analysointia varten. Aikaa on varattu yhteensä kaksi tuntia. Työpajan alussa on aiheen ja keskeisten termien esittely, jonka jälkeen pohditaan yhdessä perehdyttämisen kehittämiskohtia ja tarpeita. Ideat ja ajatukset kirjataan ajatuskarttaan, jota hyödynnetään aineiston analysoinnissa.

Aineisto säilytetään opinnäytetyöprosessin ajan, jonka jälkeen ne tuhotaan. Osallistujilta ei kerätä henkilötietoja missään vaiheessa ja tulokset raportoidaan siten, ettei siitä ole tunnistettavissa osallistujien henkilöllisyyttä.

Osallistumisesi on tärkeää, jotta kehittämistyön tueksi saadaan mahdollisimman monipuolinen ja kattava kuva toimeksiantajan tarpeista perehdytykseen liittyen.

Ystävällisin terveisin,

Pauliina Kaikkonen