

# Työnjohdon perehdytysopas

Toimiston ohjeistus

Marjukka Konttinen

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2015

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Konttinen, Marjukka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 09.03.2015
	Sivumäärä 70	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty x
Työn nimi <b>Työnjohdon perehdytysopas</b> Toimiston ohjeistus		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Yritys X on kiinteistöpalvelualalla toimiva yritys. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen on toimiva perehdytysopas työnjohdolle kohdeyrityksessä. Samalla selvitettiin työnjohdon kokemuksia omasta perehdyttämisestä.</p> <p>Tutkimusaineisto hankittiin havainnointimenetelmällä ja teemahaastatteluilla. Työnjohtajille esitettiin avoimia kysymyksiä, joilla selvitettiin työnjohdon omia perehdyttämiskokemuksia sekä heidän käsitystään toimivan perehdytysoppaan mallista. Tutkimus on kvalitatiivinen kehittämistutkimus. Tutkimuksen avulla saatiin näkemys työnjohdon perehdytysoppaan tarpeellisuudesta sekä oppaan sisällöstä. Tutkimuksen konkreettisena tuotoksena tuotettiin käytännönläheinen perehdytysopas toimisto-organisaation näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille, että tämän hetkinen perehdyttäminen ei ole ollut riittävää. Perehdyttämisaajan tulisi olla pidempi ja tietoa tulisi jakaa erissä: aluksi yleiskatsaus tehtäväkenttään ja myöhemmin syventyminen yksityiskohtiin. Yhtenäistä kirjallista yksikötason perehdytysmateriaalia ei ole ollut. Konkreettisesta toimiston perehdytysoppaasta olisi hyötyä, koska siinä olisi listattuna kaikki tehtävät ja materiaalista voisi tarkistaa asioita sitä mukaa, kun ne eteen tulevat.</p> <p>Opas auttaa ymmärtämään sisäistä palveluprosessia, jonka ymmärtämisellä on olennainen merkitys palvelun sisäisen ja ulkoisen laadun kannalta. Perehdytysoppaasta voisi jalostaa liittämällä siihen myös tuotantoon ja sidosryhmiin liittyvän ohjeistuksen.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) perehdyttäminen, perehdytysopas, sisäinen palveluprosessi, työnjohto, kehittämistutkimus		
Muut tiedot		



Author(s) Konttinen, Marjukka	Type of publication Master's thesis	Date 09.03.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 70	Permission for web publi- cation: x
Title of publication <b>Orientation manual for supervisors</b> Office guidelines		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by Company X		
Abstract <p>Company X operates in the property management services business. The purpose of this thesis was to find out what a functional orientation manual for supervisors should be like in the target company. At the same time, supervisors' experiences about their personal orientation were being explored.</p> <p>The research data was collected by using observation and theme interviews. The supervisors were asked open-ended questions in order to find out their own orientation experiences and their opinions about a functional orientation manual. The research is a qualitative development study. The study generated a view of the necessity of an orientation manual and its content. As for a concrete output, the study resulted in a practical orientation manual for office work.</p> <p>The results demonstrate some deficiency in the present orientation practice. The duration of the orientation should be longer and the information given in parts: an overall review of the related tasks in the beginning and a deeper orientation into the details later. A written unit-level orientation manual was missing. A concrete orientation manual with office guidelines would be useful because it would include all the tasks, and one could check out matters as soon as they emerge.</p> <p>The orientation manual will help to understand the internal service process, which is essential when it comes to both the internal and external quality of the services. The orientation manual could be refined by linking it to the guidance of the production unit and the interest groups.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) orientation, orientation manual, internal service process, supervisor, development re- search		
Miscellaneous		

## Sisältö

1 JOHDANTO .....	2
2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	6
3 PEREHDYTTÄMINEN OSANA JOHTAMISTA .....	7
3.1 Perehdyttämisen tavoitteet .....	10
3.2 Perehdytyksen suunnittelu .....	11
3.3 Perehdyttämisen merkitys .....	13
3.4 Perehdyttäminen käytännössä .....	19
3.5 Perehdytysmateriaali .....	26
3.6 Yksikkötason sisäinen palveluprosessi .....	27
3.7 Teoreettinen yhteenveto .....	29
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	30
4.1 Tutkimusprosessi .....	30
4.2 Tutkimusote .....	31
4.3 Menetelmävalinnat ja tiedonkeruu .....	32
4.4 Aineiston sisällönanalyysi, tulkinta ja esittely .....	35
4.5 Tutkimuksen luotettavuus .....	37
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	38
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	38
7 POHDINTA .....	40
LÄHTEET .....	48
LIITTEET .....	51
Liite 1. Teemahaastattelurunko työnjohtajille .....	51
Liite 2. Työnjohdon perehdytysopas toimisto-organisaation näkökulmasta. ....	51

# 1 JOHDANTO

Jokainen työntekijä uuteen taloon tai uuteen tehtävään astuessaan toivoo saavansa riittävän perehdytyksen uuteen työhön, uusiin toimintatapoihin ja vastuualueisiin. Perehdytyksen määrän ja erityisesti toistojen tarve riippuu työntekijästä itsestään mutta myös toimenkuvan monimuotoisuudesta. Jokainen on joskus ollut ensimmäistä päivää uudessa työssä ja tietää, ettei kaikkia asioita pysty omaksumaan ensimmäisenä päivänä tai ensimmäisenä viikkonakaan. Siitä syystä on hyvä olla olemassa perehdytyskansio, jonka uusi työntekijä saa työhön tullessaan. Kansiota voi tarkistaa ja kerrata asioita sitä mukaa, kun ne eteen käytännössä tulevat. Erään tutkimuksen mukaan lähes joka toinen uusi työntekijä koki, ettei saanut riittävää perehdytystä aloittaessaan uudessa työpaikassa (Arthur 2005, 289).

Kiinteistöpalvelualalla toimivan Yritys X:n Jyväskylän yksikköön on viimeisen kahden vuoden aikana tullut monta uutta työnjohtajaa. On pitkä prosessi perehdyttää uutta henkilöä talon tavoille; se vaatii aikaa ja vaivaa perehdyttäjiltä ja paljon omaaloitteisuutta uudelta tulokkaalta. Tätä työtä aloitettaessa yksikköön oltiin hakemassa uutta työnjohtajaa edellisen pariksi. Tämä muistuttaa perehdytysoppaan tarpeellisuudesta tälläkin hetkellä.

Yritys X:n organisaatiotason nykyinen perehdytysohjelma on hyvin kattava ja perusteellinen. Siitäkin huolimatta paikallisen tuotantoyksikön tehokkuudessa ja sujuvuudessa olisi parantamisen varaa. Uuden henkilön tullessa taloon työyhteisön toiveena on, että uusi henkilö saa kunnollisen perehdytyksen ja työt alkavat sujumaan. Kuitenkin, käytäntö on osoittanut, että vielä puolen vuoden jälkeen ja myöhemminkin uusi tulokas on edelleen uusi tulokas; sisäiset prosessit tuntuvat edelleen vierailta ja perusasiat työläiltä. Uuden henkilön osaamiseen on vaikea luottaa, ja hän saattaa herkästi jäädä ulkopuolisen asemaan. Tästä syystä on herännyt ajatus, että tarve huolellisempaan ja kokonaisvaltaisempaan perehdyttämiseen on olemassa. Lisäksi tulokas tarvitsee tuekseen kirjallisen ohjeistuksen, josta asioita voi tarkistaa.

Paras ajankohta oikeiden toimintatapojen sisäistämiseksi on perehdytysaika. Perehdyttämisaikana maaperä on otollisin oikeiden toimintatapojen ja asenteiden omaksumiselle. Silloin on myös helpompaa ohjalla tulokasta pysymään oikealla tiellä ja mahdolliset lipsahdukset väärille poluille voi herkemmin oikaista. Jo piintyneiden väärin toimintatapojen ja asenteiden muuttaminen on huomattavasti vaikeampaa, mutta toisinaan myös pitkäaikaiset työntekijät voisivat hyötyä perehdyttämiskokemuksesta, jossa toimintatavat käitäisiin uudelleen läpi.

Tähän työhön liittyen on käyty vapaamuotoisia kahvipöytäkeskusteluita perehdyttämisesäioista ja näissä keskusteluissa heräsi tarpeita muuhunkin kehittämiseen mutta ne on rajattu tästä työstä pois ja keskitytty ainoastaan yksikkötason perehdyttämisen mahdollisuuksiin tehokkuuden ja työn sujumuuden lisäämiseksi. Tätä työtä tehdessä havaittiin, että yhtiön organisaatiotason perehdytysohjelma on hyvin kattava ja perusteellinen. Siitäkin huolimatta yksikön tehokkuus ja sujumuus ovat kärsineet viime aikoina.

Tämän työn tarkoituksena on tarkastella perehdyttämistä nimenomaan yksikkötason tehokkuutta ja työn sujumuutta silmällä pitäen ja koko toimintaympäristö huomioiden. Odotusarvona on, että johdonmukaisen perehdyttämisen seurauksena yksikön tehokkuus paranee, kontrollointi helpottuu sekä työhyvinvointi ja yleinen viihtyvyys lisääntyvät töiden sujumuuden ansiosta. Kunnollinen perehdyttäminen luo turvallisuuden tunnetta niin taloon tulijalle kuin muille toimijoille, jotta tulokas ei ole oman onnensa nojassa. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun perehtyjä tietää, miksi toimitaan, kuten toimitaan.

Toiminnan tulisi perehdyttämisestä lähtien nojautua yrityksen arvoihin. Yrityksen arvoissa sanotaan, että kaikkien tulisi toimia samaan suuntaan yhteispelin hengessä, viestinnän tulisi olla ajantasaista ja hankalatkin asiat hoidetaan varmistaen, että palvelu sujuu. Tällä hetkellä toiminta ei aina suuntaudu yhteiseen suuntaan, viestintä ontuu ja hankalien asioiden hoitamisesta herkästi siirretään ja vältellään niin, että toiminta kärsii eikä yhteispeli suju niin kuin se parhaimmillaan voisi. Jos ei osaa, on oikeutettu saamaan apua ja on myös lupa pyytää sitä. Toimivan sisäisen palveluprosessin jäsenten välillä vallitsee hyvä ryhmädynamiikka ja koheesio.

Uudelle työntekijälle on luotava mahdollisimman tarkka käsitys yksikön sisäisestä palveluprosessista, jotta hän ymmärtää oman roolinsa kokonaisuudessa ja jokaisen toimijan ja toiminnon merkityksen yksikön kannattavuudelle. Työnjohto on kaiken keskiössä, ja laadukkaalla toiminnallaan sillä on mahdollisuus varmistaa laadukas palvelu niin sisäisesti kuin ulkoisesti.

Tämän työn teoriaosuudessa tutkitaan perehdyttämisen merkitystä johtamisen ja erityisesti henkilöstöjohtamisen tieteenalalla, eri perehdytystapoja ja -menetelmiä. Perehdyttäminen on ennakoivaa henkilöstöjohtamista. Työssä pohditaan puutteellisen perehdytyksen aiheuttamia ongelmia, ja johtopäätöksenä tehdään yhteenveto siitä, millä tavalla huolellinen perehdyttäminen luo edellytykset saumattomalle yhteistyölle sekä tehokkaalle ja kannattavalle toiminnalle yksikötasolla.

Perehdyttämistä ja sen merkitystä on tutkittu paljon. Tätä tutkimusta tukevat mm. seuraavat aikaisemmat tutkimukset.

Taulukko 1. Perehdyttämistä käsitteleviä tutkimuksia 2010-luvulla

Kuka?	Mitä?	Miten?
Sprogøe & Elkjaer 2010	Perehdyttämisen kaksi mahdollisuutta: säilyttävä tai uudistava perehdyttäminen.	Kvalitatiivinen tutkimus.
Antenacopoulou & Güttel 2010	Perehdyttäminen+socialisaatio osana HRM-käytäntöjä vahvistavat roolien selkeyttä, oma-toimisuutta ja sosiaalista hyväksyntää. Nämä puolestaan parantavat työsuoritusta, tyytyväisyyttä, sitoutumista organisaatioon ja kasvattavat liikevaihtoa.	Kirjallisuuskatsaus.
Arachchige 2014	Perehdyttämisen puute aiheuttaa tehottomuutta, epävarmuutta onnistumisessa työssä, ammattitaidottomuutta, poissaoloja, korkeita aloituskustannuksia.	Kvalitatiivinen tutkimus.

Myös tällä tutkimuksella osoitetaan eri perehdyttämisvaihtoehtoja, hyvän perehdyttämisen tuomia etuja, perehdyttämisen puutteen aiheuttamia vaikutuksia organisaatioon sekä Human Resource Managementin olennainen merkitys perehdyttämisen kentässä. Näistä edellä mainituista tutkimuksista puuttuu kuitenkin selvitys siitä, mitkä kaikki asiat tulisi perehdytyksessä käydä läpi, jotta perehdytys olisi onnistunutta. Kuinka sisäisen palveluprosessin tarkka kuvaaminen ja sen sisäistäminen vaikuttavat olennaisesti uuden työntekijän kokonaiskäsitykseen toimintaympäristöstään. Tämä puolestaan edesauttaa perehtymisen onnistumista lisäämällä roolien selkeyttä, työskentelyvarmuutta, sosiaalistumista, toiminnan tehokkuutta, oma-aloitteisuutta, vastuullisuutta ja sitoutumista organisaatioon. Kaikki nämä yhdessä kasvattavat yrityksen liikevaihtoa palveluprosessin sisäistämisen kautta.

### **Kohdeorganisaation esittely**

Yritys X on valtakunnallisesti toimiva kiinteistöpalvelualan yritys. Yksiköitä on eri puolilla Suomea. Jokaisessa yksikössä toimivat omat työnjohtajat ja työntekijät. Toimipisteen johdossa on yhteyspäällikkö, joka vastaa alueensa kaupungeista. Yhteyspäällikön alaisina toimivat työnjohtajat. Työnjohtajat puolestaan toimivat esimiehinä työntekijöille. Toimisto-organisaatio toimii erikseen. Jokaiselle toimistotyöntekijälle on osoitettu kaupungit, joiden toimistotehtävistä kukin vastaa. Toimistotyöntekijöiden esimiehenä toimii hallinnollinen työnjohtaja toimisto-organisaation sisällä.



## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKY- SYMUKSET

Yritys X:n toiminnan kannattavuus ja tehokkuus ovat olleet yritysjohton suurennus-  
lasin alla viime aikoina. Kannattamattomia yksiköitä lakkautetaan, ja YT-neuvotteluita  
käydään vuosittain. Jyväskylän yksikössä ovat vajaan kahden vuoden aikana vaihtu-  
neet työnjohtajat tiheään tahtiin. Yhtenä ongelmana on ollut työnjohton puutteelli-  
nen tietämys toimijoiden ja asioiden välisistä yhteyksistä, millä tavalla asiat linkitty-  
vät toisiinsa ja miksi on tärkeää toimia tietyllä tavalla tietyissä tilanteissa. Yksikköta-  
son perehdyttäminen on jäänyt puutteelliseksi. Tulokas ei ole saanut kokonaisvaltais-  
ta käsitystä sisäisen palveluprosessin kulusta ja prosessin sisäistämisen tärkeydestä.  
Omat vastuualueet ovat jääneet hämärän peittoon.

Tämän työn tarkoituksena on laatia yksikkötason perehdytysopas, jonka avulla työn-  
johtaja pääsee työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi mahdollisimman pian. Perehdy-  
tysoppaan tavoitteena on löytää keinoja sisäisen toiminnan parantamiselle. Nämä  
yhdessä tehostavat toimintaa ja lisäävät kannattavuutta. Työn konkreettinen tulos,  
perehdytysopas, esitellään liitteessä 2.

Toimisto-organisaatio on keskitetty koko organisaation sisään, ja toimisto-  
organisaation tehtävänä on saattaa tuotannon toiminta rahallisesti mitattavaan ja  
seurattavaan muotoon. Toimisto-organisaation ja työnjohton välillä on merkittävä  
linkki toiminnan kannattavuuden ja tuloksen seurannan kannalta. Toimisto tarvitsee  
työnjohton täysimääräisen panoksen pystyäkseen huolehtimaan oman osuutensa  
onnistumisesta koko palvelun prosessissa. Jotta pystyisi toimimaan toimisto-  
organisaation edellyttämällä tavalla, on ymmärrettävä, mitä tämä panos sisältää ja  
miksi. Työnjohdolla on omat vastuunsa myös työntekijöiden ja asiakkaiden suhteen,  
mutta tässä työssä keskitytään nimenomaan työnjohton vastuisiin toimisto-  
organisaation näkökulmasta.

Ongelma työyhteisössä on ollut työnjohton puutteellisen yksikkötason perehdyttä-  
misen aiheuttama tiedonpuute omista vastuualueista sekä niiden merkityksestä si-  
säisessä palveluprosessissa. Toimiva palveluprosessi vaatii vahvaa yhteistoimintaa eri

toimijoiden välillä. Käytännönläheinen perehdyttämisopas auttaa selventämään tu-  
lokselle, miksi nämä vastuut ovat tärkeitä ja mihin kaikkeen ne vaikuttavat.

Tutkimuksella haetaan vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. *Millainen on toimiva yksikötason perehdytysopas työnjohdolle?*
2. *Millaiset ovat olleet työnjohdon kokemukset perehdyttämisestä?*

### **3 PEREHDYTTÄMINEN OSANA JOHTAMISTA**

Työyhteisömme toimii pääasiallisesti aineettomilla voimavaroilla, jotka pitäisi saada  
tuotua paremmin esiin. Näitä voimavaroja ovat mm. osaaminen, innovatiivisuus,  
luottamus ja sosiaaliset suhteet. (Juuti 2011, 13.) Näitä tulisi korostaa enemmän kuin  
puhua budjetin ym. mahdottomuudesta.

Onnistunutta, korkealaatuista toimintaa tuottavassa työyhteisössä jokainen on sitou-  
tunut työhönsä ja organisaatioonsa, työmotivaatio ja ammattitaito ovat korkealla ja  
lojaalisuus työyhteisöä ja siellä työskenteleviä kohtaan on huippuluokkaa. Jokainen  
tuo panoksensa yhteiseen prosessiin. Terveessä organisaatiossa kommunikaatio on  
avointa ja siellä vallitsee keskinäinen luottamus kaikkien osien ja tasojen välillä. (Juuti  
2011, 15, 33.)

#### **HRM henkilöstön osaamisen kehittämisen asialla**

HRM (Human Resource Management) pyrkii tarkastelemaan henkilöstöjohtamista  
pitkällä aikavälillä. Sen ajatusmaailmaan kuuluu ennakoiva lähestymistapa, toiminnan  
painopiste on kehittämisessä ja henkilöstöjohtaminen on osa liiketoimintaa. Ihmiset  
nähdään voimavarana, johon kannattaa sijoittaa. (Aaltonen ym. 2004, 82.)

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat investointi tulevaan. Ne ovat olennainen osa  
henkilöstön kehittämistoimenpiteitä, joilla lisätään henkilöstön osaamista ja paran-  
netaan laatua. Näillä toimenpiteillä myös vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja

sekä tuetaan työssä jaksamista. Henkilöstön kehittäminen on jatkuva prosessi, jota on kehitettävä henkilöstön tarpeiden mukaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdyttämisen pitäisi olla osa osaamisen kehittämistä yrityksessä. Hyvällä perehdyttämisellä on mahdollista saada uusi työntekijä aikaisemmin tuottavaksi, jotta rekrytoinnista odotettavat lisätuotot realisoituisivat nopeammin. Perehdyttämisessä on organisaation kannalta kyse kannattavuudesta ja tuottavuudesta sekä strategian toteuttamisesta. Perehdytyksessä on huomioitava sekä asioiden että ihmisten johtamisen näkökulma. Perehdytys on muuttuva prosessi, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista tulokkaan ja organisaation välillä ja muuttuu siten, että henkilö siirtyy vaiheittain ulkopuolisuudesta omaan rooliinsa organisaation jäseneksi. Perehdyttämistä pidetään tärkeänä, mutta se on silti samalla laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatioissa. Ei ole merkitystä, mihin tehtävään uusi työntekijä on tulossa, perehdyttäminen on silti aina tärkeää. Perehdyttämisellä on suuret kansantaloudelliset hyödyt. Hyvä perehdyttäminen luo edellytykset sille, että työntekijä sairastaa vähemmän, on tyytyväinen ja huolehtii työn tuottavuudesta. Kaikki osaavat ja innokkaat perehdyttäjät kannattaa hyödyntää perehdytysprosessissa. Perehdyttämisessä ja työnopastuksessa vanhojen työntekijöidenkin osaaminen kehittyy. (Kupias & Peltola 2009, 20, 51, 55 - 57.)

Perehdyttämisen avulla annetaan tulokkaalle eväät päästä työyhteisön kokonaisvaltaiseksi jäseneksi. Hän kehittyy noviisista oman työnsä asiantuntijaksi ja peilaa matkan varrella omaa kehittymistään toisten reaktioista ja palautteesta. Tulokkaalle voidaan antaa kaikki mahdollinen tietotaito, mitä hän tehtävässään tulee tarvitsemaan, mutta ammatillinen identiteetti jokaisen on luotava itse. Yksilölliset valmiudet ja ominaisuudet ratkaisevat, minkälainen ammatti-identiteetti uudelle työntekijälle kehittyy. (Eteläpelto, ym. 2006, 191 - 192.)

## **Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö**

Perehdyttämistä ohjataan lainsäädännöllisin keinoin. Erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät perehdyttämistä. Perehdyttämiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajaa velvoittaviin säädöksiin ja ovat usein niin kutsutusti pakottavaa oikeutta, jota vain erikseen mainituin osin voidaan työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla heikentää. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Vastuu perehdyttämisestä kuuluu linjajohdolle ja esimiehelle. Perehdyttämisen piiriin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät, mukaan lukien vuokratyöntekijät. Sekä lähettävä että vastaanottava työnantaja ovat vastuussa työpaikalla työskentelevien ulkopuolisten työntekijöiden perehdyttämisestä. Työnantajien on sovittava keskenään perehdyttämisen käytännön toteutuksesta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

### **Työsopimuslaki**

Työnantajaa velvoittaa yleisvelvoitteiden lisäksi mm. vaatimus, että työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi (Kupias & Peltola 2009, 21). Jos työntekijä päätetään irtisanoa tai työsopimus aiotaan purkaa, on siihen oltava hyvät perusteet. Työsopimuslain mukaan puutteellinen ammattitaito on yksi irtisanomisperusteista. Tulkinnanvaraista kuitenkin on, missä määrin työnantaja todella on luonut mahdollisuuksia ammattitaidon kehittymiselle. Toisin sanoen, työnantajan on oltava varma siitä, että perehdytys on ollut riittävää ja asianmukaista. Koeaikana työsuhteen osapuolet voivat purkaa työsopimuksen. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

### **Työturvallisuus**

Työturvallisuutta pohtiessa on otettava huomioon työntekijä, työympäristö, työ ja työolosuhteet. Työn tekemisen on oltava turvallista työntekijälle. Työnantajan velvollisuutena on huolehtia, että työntekijän terveys ei vaarannu. Työntekijä on perehdytettävä työpaikan fyysisiin ja henkisiin haitta- ja vaaratekijöihin. Näitä tekijöitä voivat olla mm. koneet, laitteet, eläimet ja ihmiset. Työpaikkakiusaaminenkin kuuluu työ-

turvallisuuden piiriin. Työturvallisuuslakia täydentävät yhdenvertaisuuslaki ja tasa-arvolaki. (Kupias & Peltola 2009, 23 - 25.)

Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantaja antaa riittävän perehdytyksen työolosuhteisiin, työvälineisiin ja turvallisuuteen liittyvistä asioista. Lain tavoitteena on tapaturmien ja työstä aiheutuvan sairastumisen välttäminen. (Hyvä perehdytysopas 2007, 6 - 7.)

Laki yhteistoiminnasta ja työehtosopimus

YT-laki pyrkii edistämään viestintää työpaikalla. YT-laissa mainitaan työpaikkaan ja yritykseen liittyvät perehdyttämisen järjestelyt. Laki määrää neuvottelemaan, kun on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Perehdyttäminen on myös osa työsuojeluyhteistoimintaa. Työehtosopimuksissa-kin puhutaan perehdyttämisestä, erityisesti palkkauksen yhteydessä. (Kupias & Peltola 2009, 25 - 26.)

### **3.1 Perehdyttämisen tavoitteet**

Perehdyttämisen tavoitteena on saattaa uusi työntekijä mahdollisimman pian yhteisön toimivaksi jäseneksi. Tämä tavoite kohdistuu yksilön oppimiseen, työn hallintaan ja työyhteisöön sosiaalistumiseen. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa perusvalmiudet työn suorittamiseen, tulokkaan epävarmuuden, uusien tilanteiden tuoman jännityksen, virheiden ja väärinkäsityksien vähentäminen, työn oppimisen nopeutuminen ja työsuorituksen sekä tuottavuuden parantaminen. Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Perehdytettävän sosiaalistumisen katsotaan usein tapahtuneen hyvin, kun työntekijä omaksuu työyhteisön tavat ja luopuu vanhoista toimintatavoistaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46 – 47.)

Perehdyttämisen tavoitteiden tulisi olla samat kuin johtamisen ja liiketoiminnankin tavoitteet: sisäinen tehokkuus, asiakkaan kokema laatu ja yrityksen tulos. Lisäksi vas-

tuullisen työnantajan tavoitteena on henkilöstön hyvinvointi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47 – 49.)

Perehdyttämisen alussa tulokkaalle kerrotaan, mihin perehdyttämällä pyritään, mitä tietoja ja taitoja perehdyttämisen päättyessä tulokkaalla tulee olemaan. Tulokkaalle kerrotaan menetelmät ja aika, joka perehdyttämiseen on aiottu käyttää. Jo perehdyttämisen aikana, ja loppua kohden vahvistaen, tulokasta ohjataan itseohjautuvuuteen. Tulokasta rohkaistaan kyselemään ja ottamaan epäselvistä asioista itse selvää. Päämääränä on itseohjautuva, työyhteisöön sosiaalistunut uusi työntekijä, joka osaa etsiä ja löytää tietoa, tarttuu toimeen oma-aloitteisesti ja pyytää rohkeasti apua, mikäli sitä ei itse löydä.

### **3.2 Perehdytyksen suunnittelu**

Kunnollinen perehdytyksen suunnittelu nopeuttaa työn omaksumiseen kuluvaa aikaa ja pienentää siten kustannuksia. Hyvä, onnistunut perehdytys myös todennäköisesti vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Hyvä perehdytysopas 2007, 20.)

Ensivaikutelma uudesta työpaikasta voi olla ratkaiseva, lähteekö tulokas saman tien vai jääkö. Tärkeintä on, että tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Perehdyttäminen alkaa kuitenkin jo ennen kuin tulokas saapuu ovesta sisään. Sitä ennen on pitänyt selvittää mm. tulokkaan työpiste, puhelinasiat, avaimet, kulkuluvat ym. On myös hyvä nimetä henkilö, kenen puoleen tulokas voi alkuvaiheessa kääntyä kysymyksineen. Perehdyttämisestä kannattaa kerätä palautetta, jotta seuraavaa kertaa varten rakennetta ja sisältöä voi tarpeen mukaan muokata. Aloituspäivää varten on syytä järjestää työpiste siistiksi ja ottaa valmiiksi esiin infomateriaalia ja perehdytysoppaan tapaiset tietolähteet. Etukäteen on hoidettava sähköpostitili ja puhelinliittymä. Mahdolliselle vastaanottotiskille ja puhelinvaihteeseen on hyvä ilmoittaa etukäteen tulokkaan aloituspäivä. Hyvä tapa on varata neuvotteluhuone tai yhteinen lounas niiden henkilöiden kanssa, jotka tulevat opastamaan tulokasta. Yrityksen historiasta, arvoista ja visiosta on hyvä kertoa olennaisimmat asiat. Taukotilat, kahvihuone ym. yhteiset tilat on hyvä esitellä ensimmäisenä päivänä. On kohteliasta syödä

lounasta tulokkaan kanssa ensimmäisenä päivänä mahdollisuuksien mukaan. (Så fixar du introduktionen 2009.)

Tulokkaan oppimissuunnitelmaa varten voidaan laatia työtoimintojen polku, eli missä järjestyksessä työtehtävissä edetään siirtyen helpommista vaativimpiin tehtäviin.

Näin tulokas oppii palveluprosessin eri vaiheet ja oman merkityksensä prosessissa. Se auttaa tulokasta ymmärtämään, mitä hänen työpanoksensa merkitsee koko palveluprosessissa ja kuinka hänen työnsä laatu vaikuttaa seuraavan vaiheen onnistumiseen ja palvelun laatuun. Tulokkaan on ymmärrettävä, että jokaisen vaiheen laatu vaikuttaa koko palveluprosessin laatuun. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 177.)

Jotta tiedetään, mitkä asiat perehdytyksessä vaativat eniten huomiota, voidaan tehdä osaamiskartoitus ja sen pohjalta osaamiskartta. Se toimii sellaisessa tehtävänkuvassa, joka on vakimuotoinen eikä odotettavissa ole suuria muutoksia työn suorittamisen suhteen. Osaamisalueet voidaan jakaa tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimitai työyhteisökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhteosaamiseen ja yleisosaamiseen. Tehtäväkohtainen osaaminen tarkoittaa juuri sitä osaamista, mitä tulokkaan uudessa tehtävässä tarvitaan. Pääpaino työntekijää haettaessa on tässä osaamisessa. Työyhteisöosaaminen tarkoittaa juuri kyseisen työyhteisön sisällä tarvittavaa osaamista: työprosessin kuvausta ja muita pelisääntöjä, joita ulkopuolelta tultaessa ei voida vielä tietää. Ne voidaan antaa kirjallisena tulokkaalle. Organisaatio-osaamiseen kuuluvat mm. yrityksen arvot, strategia ja organisaatiosuhteet, jotka kuuluvat nimenomaan kyseiseen organisaatioon. Organisaatioperehdyttäminen voidaan hoitaa esimerkiksi Tervetuloa taloon – koulutuksilla.

Toimialaosaaminen on toimialakohtaista. Esimerkiksi terveydenhuollon puolelta rakennusalalle siirtyvä laskuttaja tarvitsee perehdytystä toimialaosaamiseen rakennus- alalta, koska laskutuskäytännöt eri toimialoilla ovat täysin erilaiset. Työsuhteosaaminen on tietoutta omasta työsuhteesta ja sen ehdoista. Yleisosaamista tarvitaan monilla toimialoilla. Siihen liittyvät esimerkiksi riittävä kielitaito, tietotekninen perusosaaminen ja työelämätaidot. Osaamiskartan avulla voidaan laatia henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma: mitä osaamista on vahvistettava ja kuka vastaa kunkin osa-alueen perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 89 - 93.)

Perehdyttämisessä kannattaa huomioida tulokkaan osaaminen ja hyödyntää sitä mahdollisimman paljon perehdyttämisprosessin aikana. Näin voidaan esimerkiksi jokin kohta perehdyttämisestä jättää vähemmälle huomiolle, jos asia on tulokkaalle täysin tuttu jo ennestään. Tästä hyötyvät niin työnantaja kuin tulokas itsekkin. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

### **3.3 Perehdyttämisen merkitys**

Puutteellisesti perehdytetty työntekijä heikentää toiminnallaan prosessin sujuvuutta, viivästyttää aikatauluja ja aiheuttaa reklamaatioita. Asiakkaiden menetykset ja yritykseen vahingoittunut maine aiheuttavat suuria kustannuksia. Toistuvat virheet ja yrityksen uskottavuuden heikkeneminen vaikuttavat sekä lisämyyntiin että henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen. Motivoituneet työntekijät haluavat työskennellä laadun eteen, mutta jos henkilöstö joutuu jatkuvasti pettymään ja tinkimään omista laatu-standardeistaan, vähentää se sitoutumista ja lisää vaihtuvuutta yrityksessä. Puutteellinen perehdytys on paljon kalliimpaa kuin kunnollinen perehdyttäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20 - 22.)

Puutteellisella perehdytyksellä voi olla kauaskantoiset vaikutukset. Työntekijän tulee päästä työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi, joka halutaan sisään työyhteisön sosiaalisiin verkostoihin ja jolta kollegat ja muut työyhteisön jäsenet voivat tulla kysymään informaatiota ja jonka mielipiteet ovat työyhteisölle tärkeitä. Mikäli työntekijän tiedot ja taidot eivät kartu puutteellisen perehdyttämisen vuoksi, jättää se tulokkaan ulkopuoliseksi sosiaalisista verkostoista. Työntekijän eteen voi tulla kauan aikaa asioita, joiden suhteen hän on epävarma, eikä rutiinia pääse syntymään. (Jokisaari, Toppinen-Tanner, Wallin, Varje, Hakanen & Vuori n.d.)

Onnistuneen perehdytyksen lopputuloksena on työhönsä sitoutunut, tavoitteellisesti työskentelevä henkilö. Hänen työskentelynsä on jatkuvasti sujuvampaa ja palvelun laatua parantavaa. Hän huolehtii omasta ja ympäristönsä turvallisuudesta ja edistää työyhteisönsä hyvinvointia. Sujuva ja laadukas työskentely vähentää tapaturmariskejä ja työn psyykkistä kuormittavuutta. Hän toimii yhteistyössä työyhteisönsä kanssa ja haluaa kehittää itseään. Hän kantaa vastuuta osaamisestaan ja oppimisestaan ky-



symällä, kertaamalla ja ottamalla selvää epäselvistä asioista. Hän on omatoiminen ja kykenee tarvittaessa muuttamaan toimintatapojaan ja kehittää uusia. Hän suhtautuu myönteisesti työhön ja työyhteisöön, synnyttää omalla toiminnallaan myönteistä yrityskuvaa asiakkaille, tunnistaa työympäristön vaarat ja osaa toimia oikein niiden vähentämiseksi tai poistamiseksi. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

Työyhteisö hyötyy hyvästä perehdyttämisestä monin tavoin. Oppiaika lyhenee, virheet ja niiden korjaamisen kuluva aika vähenee, turvallisuusriskit pienenevät, poissaolojen ja vaihtuvuuden aiheuttamat haitat vähenevät ja kustannuksia säästyy erilaisen häiriötekijöiden vähentyessä. (Mts. 3 - 4.)

Perehdyttämisellä on myös merkittävä työturvallisuusvaikutus. Erityisesti nuoret henkilöt on perehdytettävä riittävän hyvin käytössä oleviin laitteisiin ja työympäristöön työtapaturmien välttämiseksi. Riskeistä täytyy kertoa ja keinoista suojautua niiltä. (Till dig som är ny på jobbet n.d. Viitattu 26.11.2014. )

Perehdyttämisen minimivaatimuksena voidaan pitää seuraavia asioita: uusi tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi, hän ymmärtää yrityksen historian, nykytilanteen, yrityskulttuurin ja vision sekä olennaiset käytännöt. Tulokkaalle täytyy tehdä selväksi, mitä häneltä odotetaan sekä ammatillisesti että käytökseltään. (Dessler 2008, 292.)

Tulokkaan kanssa on hyvä keskustella sovituisista toimintatavoista ja säännöistä. Näitä ovat mm. työaikojen noudattaminen, netin käyttö työajalla, työnantajien omistamien työvälineiden käyttö ja lomajärjestelyt. Työnantajalla on työnjohto-oikeutensa nojalla oikeus määritellä, mikä ovat hyväksyttävät toimintatavat. Yrityksellä voi olla oma säännöstönsä – Tapa toimia – joka käydään tulokkaan kanssa läpi ja kuitataan selviteksi. Jos työntekijä tästä huolimatta ottaa erivapauksia itselleen, tilanne on otettava puheeksi. (Vartia ym. 2012, 41.)

## **Perehtymisestä sopeutumiseen**

Työnantajalla on oma tapansa perehdyttää tulokasta ja jokaisella työntekijällä on oma tapansa sopeutua uuteen työympäristöön. Sopeutumistapoja on monia.

Tehokas sosiaalistaminen työyhteisöön nopeuttaa oman roolin löytämistä, tehtävien hallintaa ja sosiaalista integraatiota. Sillä on myös positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja sopeutumiseen ja se myös vähentää vaihtuvuutta.

Eräessä tutkimuksessa vertailtiin organisatorista, strukturoitua sosiaalistamisen mallia sekä epämuodollisempaa, lähes suunnittelematonta yksilöllistä sosiaalistamisen kokemusta. Organisatorinen malli oli tehokkaampaa nuorille, vastavalmistuneille tulokkaille, kuin työkokemusta omaaville. Nuoret, kokemattomat työntekijät kaipaavat enemmän ohjausta ja tukea kun taas työkokemusta omaavat luottavat omiin sopeutumisstrategioihinsa.

Tutkimus toteutettiin suuressa lontoolaisessa asiantuntijaorganisaatiossa, jossa oli paljon uusia, kokeneita työntekijöitä. Työntekijöitä oli tutkimushetkellä n. 2000 henkilöä, joista keskiarvotyöntekijä oli kolmekymppinen mies, jolla oli seitsemän vuoden työkokemus. 86 kokenutta työntekijää osallistui puolen tunnin puolistrukturoituun haastatteluun, jossa heiltä kysyttiin heidän sopeutumisstrategioistaan. Tutkimuksen tuloksena löytyi 19 erilaista sopeutumisstrategiaa. Näitä olivat muiden muassa: opettavien asioiden *minimointi*, *osaamisen todistelu*, *tiedon jakaminen* nuoremmille ja hyvän *roolimallin etsiminen*. Muita sopeutumisstrategioita olivat mm. *tekemällä oppiminen* ja *odottaminen*; odottajat tyytyivät siihen tietoon mitä saivat. *Tiimiytyjät* ja *ystävystyjät* pyrkivät vaikuttamaan siihen, kuinka muut heidät näkivät.

Tutkimuksessa haluttiin osoittaa keinoja tulokkaan itseohjautuvuudelle. Sopeutuminen vaatii sosiaalista vuorovaikutusta. Sekä HR-osasto että tulokkaan työtoverit voivat luoda optimaalisen ympäristön oppimiselle, sopeutumiselle ja palautteen antamiselle. Tämä voisi pitää sisällään mm. olennaista lukemismateriaalia varsinaisen, virallisen perehdyttämisen lisäksi. (Cooper-Thomas, Anderson & Cash 2012, 41 - 55.)

Eräs ruotsalainen henkilöstöpäällikkö kertoo blogissaan, kuinka hänen perehtymisensä käynnistyi ensimmäisestä työpäivästä ja mitä asioita hän piti tärkeinä ja turvallisi-

na. Sopeutumista edesauttoi se, että tuleva esimies oli paikalla toivottamassa tervetulleeksi ja auttoi löytämään työpisteen, avusti puhelimen ja verkkoyhteyksien, kuten käyttäjätunnuksien, kanssa. Hän sai käteensä henkilökohtaisen perehdytys suunnitelman, joka kattoi työsuhteen ensimmäiset 2,5 kuukautta. Tämä tuntui erityisen turvalliselta. Hänelle esiteltiin hänelle tärkeät henkilöt ja heidän tehtävänkuvansa. Se tuntui huomattavasti mukavammalta, kuin pelkkä viittaus yrityksen intrasivustoon, joka kirjoittajan mukaan useimmiten on pohjaton tietomeri.

Epämukavalta tuntui, kun kulku talon sisällä ensimmäisenä päivänä oli kömpelöä puuttuneen kulkukortin johdosta. Tämä olisi voinut olla jo valmiina. Mukavaa puolestaan oli se, että eri osastot olivat varanneet hänelle palaveriajan esitelläkseen omaa toimintaansa ja ohjatakseen talon rutiineihin. (Ekström 2013.)

### **Sosialisaation merkitys perehdyttämisessä**

Työterveyslaitoksen teettämä tutkimus tutki sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitystä nuorten työntekijöiden sosialisaatioon työpaikoilla (Jokisaari, Toppinen-Tanner, Wallin, Varje, Hakanen & Vuori n.d., Työterveyslaitoksen työympäristötutkimus.) Tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää muun muassa, miten tulokkaiden esimies- ja verkostosuhteet vaikuttavat organisaatioon sosiaalistumiseen ja työssä suoriutumiseen sekä tarkastella erilaisia perehdytyskäytäntöjä työpaikoilla. Tutkimuksessa osoitettiin, että toimiva työskentelysuhde uuden esimiehen kanssa lisäsivät uuden työntekijän halua tehdä ylimääräistä työpaikan hyväksi. Hajanainen verkosto – ”*eli verkosto koostui henkilöistä jotka eivät juurikaan ole keskenään vuorovaikutuksessa*” – edesauttoi uutta työntekijää suoriutumaan paremmin työtehtävistään, kuin henkilöt, joiden verkoston henkilöt olivat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään (Mts. 11.) Johtopäätöksenä tästä on, että uuden työntekijän sosiaalistaminen eri ammattiryhmien kanssa auttaa tulokasta näkemään oman työroolinsa ja merkityksensä organisaatiossa saadessaan tärkeää tietoa muualtakin, kuin oman tiiviin ryhmänsä edustajilta. Oma ryhmä katsoo asioita helposti vain yhdestä vinkkelistä, kun puolestaan monipuolinen sosiaalistaminen auttaa näkemään kokonais kuvan paremmin.

Hyvänä koettu esimies-alaisuuden laatu vaikuttaa positiivisesti työn imuun ja vähentää työuupumusta. Tutkimuksessa perehdyttämiseen osallistuneista henkilöstä useimmiten mainittiin esimies, HR-henkilöstö ja kokeneemmat työntekijät. Näistä merkittävimiksi perehdyttäjäreoleiksi koettiin esimies ja kokeneemmat työntekijät (Mts. 17 - 18).

Tutkimukseen osallistuneista organisaatioista kolmella neljästä oli käytössään virallinen perehdytysohjelma. Lähes kaikilla perehdyttäminen piti sisällään organisaation rakenteen, työtehtävien sisällön, terveyden ja turvallisuuden sekä kolmessa neljästä työpaikasta myös organisaation tavoitteet ja arvot, työsuhde-edut sekä ehdot ja velvollisuudet sekä uuden työntekijän rooli organisaatiossa sisältyivät perehdyttämiseen (Mts. 18 - 19).

Perehdyttämisen onnistumista on vaikea arvioida, jos perehdytystä ei arvioida. Tutkimukseen osallistuneista organisaatioista yhdellä kolmesta ei ollut käytössään mitään perehdytyksen arviointikeinoja. Yleisimmin käytetyt arviointikeinot niissä organisaatioissa, joissa niitä oli käytetty, olivat itsearviointi ja esimiehen arvio. Useimmin käytettyjä perehdytyksen onnistumisen mittareita olivat sitoutuminen ja arvojen omaksuminen, työtehtävien oppiminen ja tuloksellinen suoriutuminen. Perehdyttämisohjelmat voivat olla virallisia tai epävirallisia. Virallista perehdyttämistä ovat intrasta löytyvä materiaali sekä kaikille uusille työntekijöille tarkoitettu yhteinen tervetuloa taloon –perehdytyspäivä. Epävirallista perehdyttämistä katsotaan olevan esimerkiksi eri toimijoiden toimesta tapahtuva uuden tulokkaan opastus sisälle työhön ja työporukoihin. (Mts. 19 - 21.)

Tutkimuksen mukaan henkilöstöhallinnon havaitsemia perehdyttämisen kehittämistarpeita ovat perehdytysprosessien standardointi ja seuranta. Eräs yksittäinen standardoinnin osa-alue oli perehdytysmateriaalin kokoaminen kaikkien helposti saataville. Työntekijätaho kaipasi selkeitä ohjeita perehdytykseen, jotta perehdyttäminen olisi tasalaatuista kaikille. Työntekijät kokivat myös, että kiireen vuoksi perehdytys jää usein puolitiehen ja työntekijä jää liian pian vastuuseen yksin. Monet vastaajista katsoivat, että esimiesten tulisi paremmin ymmärtää huolellisen perehdyttämisen tarpeellisuus. (Mts. 21.)

Työntekijät toivoivat esimiehen ja kokeneiden kollegoiden tukea ammatilliseen kehittymiseen. Tärkeimmät asiat työpaikkaan sisään pääsemiseksi olivat

- kohtaaminen esimiehen ja kokeneiden kollegoiden kanssa
- oma aktiivisuus toimintatapoihin perehtymisessä. Tämän koettiin olevan henkilökohtainen piirre.
- työpaikan olemassa oleva toimintakulttuuri, joka joko auttoi tulokkaan pääsyä nopeasti työporukan jäseneksi, tai sitten vaikeutti oppimista ja sisälle pääsyä (Mts. 22).

Yrityksen toimintakulttuuriin sisään pääsemiseen auttoivat epämuodolliset vuorovai-  
kutustilanteet, kuten kahvi- ja tupakkatauot. Uusille työntekijöille voi olla vaikeaa  
omaksua toimintakulttuurin toimintatavat kritiikittä, vaikka usein tulokkaita pyydet-  
täänkin esittämään huomioitaan olemassa olevista toimintatavoista. (Mts. 23.)

Aiempaa työkokemusta vastaavista työtehtävistä omaavat henkilöt kaipasivat lähin-  
nä perehdyttämistä varsinaisiin työtehtäviin. Henkilöt, joilla ei ollut aiempaa työko-  
kemusta, kokivat tarvetta saada työtehtäväperehdytyksen lisäksi virallista perehdyt-  
tämistä työpaikkaan. Jos perehdyttäminen koettiin niukaksi tai puutteelliseksi, hait-  
tasi se työntekoa pitkään. Perehdytystä toivottiin tapahtuvaksi työsykliä mukaillen  
niin, että tulokasta perehdytettäisiin jokaisessa syklin vaiheessa siihen, mitä tehtäviä  
juuri tähän jaksoon kuuluu. (Mts. 24.)

### **Asenteet perehdyttämisessä**

Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttavat sekä perehdyttäjän että perehtyjän  
asenteet. Perehdyttäjältä vaaditaan myönteistä, avointa ja rohkaisevaa asennetta ja  
tarpeeksi nöyryyttä tiedon neutraaliin jakamiseen. Neutraalilla tarkoitetaan tässä  
yhteydessä sitä, että asenne ei ole ylimielinen eikä myöskään alentuva, ja tietoa to-  
della halutaan jakaa.

Osaamisen jakamista tulee arvostaa. Kyse on vastavuoroisesta riippuvuussuhteesta.  
Ei saa olla liian ylimielinen eikä liian epävarma pyytääkseen apua muilta. Jokaisen  
tulee suhtautua nöyrästi siihen, mitä itse osaa ja kunnioittavasti siihen, mitä muut

osaavat. Tulokas etenee perifeerisestä osallistumisesta työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 157, 175.)

Myös tulokkaan asenteet, arvot, tunteet, kiinnostuksen kohteet, persoona ja identiteetti vaikuttavat siihen, kuinka omat kyvyt otetaan käyttöön. Taipumukset määräävät, arvostaako tulokas opittavaa tietoa tarpeeksi halutakseen nähdä vaivaa uuden opetteluun. Henkilökohtaiseen historiaan liittyvät sosiaaliset ja kulttuuriset kokemukset vaikuttavat näihin taipumuksiin. (Järvinen ym. 2000, 176.)

Perehdyttäjän oma asenne siirtyy helposti perehdytettävään. Yleisen käsityksen mukaan huonot asenteet ainakin. Perehdyttäjän on uskottava itse asiaansa. Jos on tarkoituksena osoittaa, minkälaista toimintaa ja asennetta tulokkaalta *todella* odotetaan, on oltava vakuuttava. Tulokas on saatava uskomaan, että asioiden on mentävä tietyllä tavalla, perusteltava ne ja pysyttävä sitten niiden takana. On toimittava itse esimerkkinä, jotta voi vaatia toisilta samaa.

Vaikka asenteet olisivatkin kohdallaan sekä perehdyttäjällä että perehdytettävällä, voi perehdyttämisen tiellä olla muita haasteita. Oman työnsä asiantuntija voi olla niin rutinoitunut työhönsä, että ei osaa kuvailla tai selittää omaa työtään. Hän demonstroi osaamisensa nopeasti saaden tehtävän näyttämään helpolta. Erityisesti näkymättömän, hiljaisen tiedon esiin saaminen voi olla haastavaa. (Järvinen ym. 2000, 193.)

### **3.4 Perehdyttäminen käytännössä**

Kun uusi työntekijä on valittu tehtävään, on asiasta hyvä tiedottaa työyhteisöä. Työyhteisö tietää, kuka on tulossa ja milloin, millä perusteilla tulokas valikoitui ja millä tavoin uuden tulokkaan ajatellaan vahvistavan työyhteisön osaamista. Avoin viestintä leikkaa siivet huhuilta ja arvailuilta. Perehdyttämiskäytännöstä on myös hyvä tiedottaa työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

Perehdyttämisen kohteena voi olla paitsi vanhaan työtehtävään tuleva uusi työntekijä, myös yritys tai työyhteisön kehittäminen. Esimerkiksi kun työyhteisöön tulee uusi

työtehtävä, johon tulija tuo oman osaamisensa ja kokemuksensa. Tällöin työyhteisö perehdytetään uuden työtehtävän mukanaan tuomiin muutoksiin. (Kupias & Peltola 2009, 29.)

Perehdyttämisessä keskeisintä on tulokkaan huomioiminen ja hänen asemaansa asettuminen. Perehdyttäminen alkaa heti ensi kontakteista organisaation ja uuden tulokkaan välillä. Perehdyttäminen toimii myös yrityskuvamarkkinointina. Uusi esimies on perehdytettävä yrityksen johtamisjärjestelmään, mm. rekrytointiin, perehdyttämiseen, palkkauskäytännön periaatteisiin, budjetointijärjestelmään, tunnusluokuihin ja niiden seurantaan, kehityskeskusteluihin, työturvallisuuteen ja viestintäfoorumeihin. Palkanmaksupäivä, ruokailu- ja taukotilat, työterveyshuolto ja tietoturvasasiat ovat myös tärkeitä asioita uuden tulokkaan tietää. Työnopastus on varsinaista työhön perehdyttämistä. Perehdyttämisen kohteita ovat mm. lähimmät työtoverit, työympäristö, työn sisältö, työvaiheet, työn menestyksellisyysarviointi ja mittarit, työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti ja käyttö, työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvä opastus ja häiriötilanteiden toimintaohjeet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162 - 164, Viitala 2013, 193 - 194.)

Perehdyttämisen tulisi vahvistaa uuden työntekijän tuntemusta siitä, että päätös työpaikan vaihdoksesta oli oikea. Ensimmäisen perehdyttämispäivän jälkeen tulokkaalla tulisi olla tunne siitä, että on arvostettu työntekijä – ei ainoastaan uusi työntekijä. Työsuhde-eduista on hyvä kertoa perehdyttämisvaiheessa, jotta työntekijän ei tarvitse tuhjata aikaansa tiedon etsintään. Myös yrityksen pelisäännöt kannattaa tehdä selväksi, jotta tarpeettomalta jälkipyykiltä vältyttäisiin. Työntekijää hyödyttävistä käytännöistä, tapahtumista ja kerhoista kertomalla luodaan kuvaa tavoittelemisen arvoisesta työpaikasta. Tulokkaan odotukset kannattaa mahdollisuuksien mukaan ylittää, jotta tunne oikeasta työpaikan valinnasta tulokkaalla vahvistuu. Perehdyttämistä ei kannata välttämättä aloittaa kertomalla työpaikan säännöistä, vaan esimerkiksi jostain innostavasta ja hauskaasta toimintatavasta. (Arthur 2005, 290 – 292.)

Työntekijällä ja työnantajalla voi olla erilainen käsitys siitä, mistä perehdyttämisen tulisi lähteä liikkeelle. Työnantajan näkemys voi olla holistinen pitkän tähtäimen perehdytysuunnitelma kun taas työntekijän tärkein toivomus saattaa ennen kaikkea

olla tuntea itsensä tervetulleeksi. *Uutta työntekijää kiinnostaa alussa eniten asiat, jotka koskettavat häntä itseään.* Auton pysäköinti, lounastaminen, puhelinasiat sekä työpiste- ja tietotekniikkakysymykset ovat hyvä tehdä selviksi heti ensimmäisenä päivänä. Tämän kaltaiset asiat saavat uuden tulokkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Turvallisuuden tunnetta lisäävät yksikkötason tiedot lähimmistä työtovereista sekä kenen puoleen voi kääntyä kysymyksineen. Vasta, kun tulokas tuntee asemansa turvatuksi uudessa työyhteisössä, voi hän alkaa orientoitumaan laajempiin organisaatiotason kysymyksiin, kuten yrityksen päämääriin ja työntekijän omaan osuuteen niiden tavoittelussa. (Arthur 2005, 293 – 294.)

Tehtäväkuva ja työn tarkoitus on syytä määritellä mahdollisimman tarkoin. Työn sisältö ja vastuualueet vaihtelevat tehtävästä riippuen hyvinkin tiukasta väljempään määrittelyyn, jolloin työntekijä voi melko vapaasti suunnitella työnsä sisällön ja keinot, joilla aikoo tavoitteet saavuttaa. Mitä tarkempi työn sisältö ja vastuualue, sitä tarkemmat ohjeet tulokkaan on saatava. (Viitala 2013, 60.)

Perehdyttäminen on hyvä aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, mieluiten jo ensimmäisenä työpäivänä, jotta tulokas ei ehdi omaksumaan väärää tietoa ympäristöstään. Perehdyttäminen on hyvä aloittaa yleisluontoisista asioista siirtyen pikkuhiljaa yksityiskohtiin. (Arthur 2005, 302.)

Isoissa organisaatioissa perehdyttäminen voidaan järjestää keskitetysti monille uusille työntekijöille samaan aikaan. Tällaisissa Tervetuloa taloon –tyyppisissä tilaisuuksissa voidaan tulokkaat perehdyttää talon tapaan toimia, kertoa yrityksen historiasta ja organisaatorakenteesta. Perehdyttämisestä vastaa kuitenkin aina lähin esimies. Apuna voi olla nimetyt perehdyttäjät. Kun muukin henkilöstö on perehdytysprosessissa mukana, saavat osapuolet tutustua toisiinsa jo alkuvaiheessa. Tehtäväkierrossa henkilöä siirretään eri toimintoihin oppimaan uutta. Kun tulokas näkee yrityksen muutkin toiminnot ja pääsee tarkastelemaan asioita eri näkökulmista, auttaa se näkemään toimintojen välisen yhteistyön tärkeyden ja mahdollisuudet. (Viitala 2006, 252, Viitala 2013, 194 - 195.)

Tulokkaalle on kuvattava selkeät ja mitattavat tavoitteet, joiden saavuttamiseen on mahdollista itse vaikuttaa. Motivaatiota lisää valta parantaa omaa toimintaa ja mahdollisuus vaikuttaa työympäristöön. Esimiesten oikeudenmukainen kohtelu, tuki ja



apu ovat myös motivaatiotekijöitä. Tulokkaan on tärkeää tuntea oma osuutensa isossa kuvassa ja sen vaikutukset kokonaisuuteen. Hyvällä perehdyttämällä voidaan innostaa ja motivoida tavoitteita ylittäviin suorituksiin. Yrityksen arvot kuvaavat parhaimmillaan sitä, mikä yritykselle on tärkeää ja mitä pidetään tavoittelemisen arvoisena. Arvoihin nojautuva perehdyttäminen kuvaa yrityksen ilmapiiriä ja toimintatapa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 57, 116 - 117.)

Hyvä perehdyttäminen nojaa yrityksen arvoihin. Asioita voidaan perustella arvojen avulla: *"Koska yksi arvoistamme on nopeus, sähköpostiin vastaaminen ei voi kestää kolmea työpäivää"* (Kortesuo 2010, 84). Hyvä perehdyttäjä on kokenut työntekijä, joka pitää työstään. Paras tulos saavutetaan, jos koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen vuorollaan. Perehdyttäminen on syytä jaksottaa niin, että tulokas saa opastusta sitä mukaa, kun tilanteet niin vaativat. Uutta työtä aloittaessa informaatiotulva on niin suuri, että tiedon jakamista on järkevää säännöstellä. Kertaalleen sanottuna asia ei vielä ole kuultu ja ymmärretty. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195 - 197.)

Perehdyttämisjakson kesto on lyhyimmillään sama kuin koeajan pituus. Yleensä työn hallinnan saavuttaminen ja uuteen organisaatioon asettuminen kestää vähintään puoli vuotta. Perehdyttäminen loppuu, kun perehdyttämisen tarpeet on saavutettu. Hyvä määritelmä tälle on, *"kun perehdytettävän kysymyksiin ei osata enää yksiselitteisesti vastata"*. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Koska motivoituminen ja sitoutuminen työpaikkaan ovat molemmat tuottavia asioita, on perehdyttämistyötä tekevän hyvä tunnistaa eri ihmisten motivaatiotekijöitä ja niiden vaikutusta perehdyttämiseen. Uuden työn on oltava tulokkaalle mielekäs, jotta siitä voisi innostua. Perehdyttäjän on oltava reilu ja rehellinen ja kerrottava asiat ja säännöt niin, kuin ne oikeasti ovat. Avoimuus lisää luottamusta, jota on tärkeää kasvattaa heti alusta alkaen. Tulokas aistii pian työyhteisön vastaanoton myönteisyyden tai kielteisyyden. Positiivinen ilmapiiri edesauttaa oppimista ja motivoitumista. Tulokkaan kannalta kaikkietävä asenne ei toimi etuna, vaan tämä saa todennäköisimmin muut takajaloilleen ja suhtautumaan tulokkaaseen penseästi. Perehdyttämisen alkuvaiheessa perehdyttäjällä on tarvittava tieto ja taito, jota valituin keinoin siirretään perehtyjälle. Pikkuhiljaa vastuu perehtymisestä siirtyy tulokkaalle itselleen. (Kupias & Peltola 2009, 64 - 69, 139.)

## **Perehdyttämismenetelmät ja oppiminen**

Perehtyminen on oppimista. Perehdyttäjän tapa oppia vaikuttaa hänen tapansa perehdyttää. Eri oppimistapoja ovat toistava oppiminen, ymmärtävä oppiminen ja luova oppiminen. Eri perehdyttämistilanteissa olisi hyödyllistä soveltaa erilaisia oppimistapoja; riippuen halutusta oppimistavoitteesta. Toistava oppiminen soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa tavoitteena ei ole niinkään ymmärtää asioita, vaan muistaa niitä ulkoa. Esimerkiksi kopiokoneen käyttö tai muut käytännön asiat, joilla ei ole itse työn tekemisen kannalta merkitystä. Ymmärtävä oppiminen haastaa perehtyjän ymmärtämään opitun asian merkityksen kokonaisuudessa, jotta perehtyjä osaa soveltaa tietoa vastaavassa tilanteessa omatoimisesti. Työyhteisötaidot – esimerkiksi oman tehtäväkuvansa merkitys työyhteisön prosessikaaviossa – ovat ymmärtävän oppimisen tulosta. Luovaa, dialogista oppimista tarvitaan, kun halutaan luoda jotakin uutta tulokkaan kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 114 - 116.)

Perehdyttämismenetelmiä ja -ohjelmia on monenlaisia. Dessler (2008, 295) kuvaa viisiportaista harjoitus- ja kehittämissohjelmaa. Alun yleisen yritysesityksen jälkeen alkaa käytännön opettelu, harjoittelu. Harjoitteluohjelma voidaan jakaa osiin. Aluksi määritellään ne tiedot ja taidot, joita tulokas tulee työssään tarvitsemaan. Seuraava vaihe sisältää menetelmät, joiden avulla tulokasta koulutetaan, esimerkiksi harjoitukset ja verkkoperehdytyksen. Harjoitteluohjelman validiteetti voidaan testata koe-ryhmän kanssa. Sen jälkeen ohjelma toteutetaan kohderyhmän kanssa. Lopuksi perehdyttämisen onnistumista arvioidaan johdon toimesta. Tämä tapa soveltuu parhaiten, jos perehdytettäviä on useita ja perehdytyksen sisältö on kaikille samanlainen. (Viitala 2006, 252; Viitala 2013, 194 - 195.)

## Säilyttävä perehdyttäminen

Organisaation näkökulmasta on useimmiten pyrkimyksenä, että organisaation yhte-näiset käytännöt säilyvät entisellään, ja uusi tulokas halutaan sopeutumaan ja sitou-tumaan vanhoihin käytäntöihin. Perehdyttäminen on silloin yksisuuntaista ja tavoit-teet asetetaan ainoastaan organisaation näkökulmasta. Tällöin uuden työntekijän asiantuntemus saattaa jäädä piileväksi ja hyödyntämättä kokonaan, eikä uudistumi-selle anneta mahdollisuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14 - 17; Vartia ym. 2012, 40.)

Perehdyttämiskonsepteja säilyttävään perehdytykseen ovat vierihoidoperehdyttämi-nen, malliperehdyttäminen ja laatuperehdyttäminen. Vierihoidoperehdytyksessä tu-lokas oppii seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Tämä myös kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, tulokkaan tehtävistä ja työyhteisöstä. Perehdytys on yksilöllistä ja alkaa joka kerran uuden työntekijän kanssa alusta. Tämän tavan etuja ovat, että vastuuhenkilö on selvillä ja perehdytys on yksilöllistä mutta huonona puo-lena se, että laatu on täysin perehdyttäjän henkilökohtaisen osaamisen ja innostuk-sen varassa. Vierihoidoperehdytyksessä on parhaat edellytykset hiljaisen tiedon siir-tymiselle. Malliperehdyttämisessä käytettävissä voivat olla perehdyttämishjelmat, muistilistat tai tulokasoppaat. (Kupias & Peltola 2009, 36 – 41.)

Tervetuloa taloon –tilaisuudet toimivat malliperehdyttämisen tavoin. Tällöin pereh-dyttäminen on tasalaatuista ja toimintamallit ovat valmiita, miinuksena tässä on, että perehdyttäminen on lähinnä organisaatiotasosta vailla paneutumista itse työn te-kemiseen. Laatuperehdytys tapahtuu tiimi- tai yksikkötasolla. Tiimissäkin voi olla ni-metty vastuuperehdyttäjä, mutta parhaimmillaan koko tiimi osallistuu perehdyttämi-seen ja sen kehittämiseen. Perehdyttämisen prosessi on oltava tarkasti selvillä, jotta sitä voidaan jatkuvasti kehittää. Tämän tavan etuina on, että tulokas otetaan tiimin jäse-neksi perehdyttämisen aikana ja tiimi voi kehittää perehdyttämistä ajantasaiseksi. Vaarana tässä on, että mikäli perehdyttämisen vastuu on koko tiimillä, vastuuta ei ole kenelläkään. (Kupias & Peltola 2009, 36 – 41.)

## Uudistava perehdyttäminen

Harvat yritykset hyödyntävät uusien työntekijöiden uudet, tuoreet näkökulmat, vaikka usein tulokkaita kannustetaan tuomaan esille huomionsa. Tällöin perehdyttämisprosessin mahdollisuus uuden luomisessa jää onnistumatta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47 - 49.)

Perinteinen yksisuuntainen perehdyttäminen on säilyttävää perehdyttämistä, mutta kilpailu- ja uudistumiskyvyn luominen edellyttää yksilön taitojen hyödyntämistä ja myös kykyä hyödyntää erilaisuutta ja vahvistaa yhteistyötä organisaation sisällä. Usein perehdyttäminen tapahtuu vanhojen tapojen ja tottumusten mukaisesti. Vaikka yrityksessä saatetaan korostaa oma-aloitteisuutta ja luovuutta, perehdyttämistilanteessa kuitenkin neuvotaan ja painotetaan, että asiat on toteutettava tietyllä tavalla. Kun kouluttaja on tiedon jakaja ja oppija on tiedon vastaanottaja, kyseessä on *behavioristinen perehdyttämistapa*. *Kognitiivinen perehdyttäminen* korostaa tiedollista ainesta ja oppijan ajattelumalleja. Tällöin perehdyttäjä pyrkii luomaan aluksi kokonaisnäkömyksen organisaation toiminnasta, jonka avulla perehdytettävä voi paremmin ymmärtää yksityiskohtia. *Humanistinen perehdytystapa* korostaa yksilöä ja oppimisen kokemuksellista merkitystä. Yksilön motivaatio, tarpeet ja arvot huomioidaan. Kokemuksellinen oppiminen on työssä oppimista, mutta tarvitaan myös kokemuksen ymmärtämistä, jäsentämistä ja hyödyntämistä. *Konstruktiiivinen perehdyttäminen* puolestaan korostaa kokonaisuuksia yksityiskohtien sijaan. Tässä ajattelumallissa tieto ei siirry, vaan oppija oppii itse tilanteissa, niiden vuorovaikutuksessa ja niiden välityksellä syntyneissä merkitysrakenteissa. Tulokkaan yksilölliset lähtökohdat ja tausta vaikuttavat suuresti oppimistilanteeseen. Organisaation on ymmärrettävä oma oppimiskäsityksensä voidakseen suunnitella perehdyttämistä organisaation tavoitteita tukevaksi. Toimintaa voidaan kehittää vain ymmärtämällä oma perehdyttämistapa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38 - 44.)

Joissakin tilanteissa on tapahduttava sekä säilyttävää että uudistavaa perehdyttämistä. Esimerkiksi toimintakonseptia muutettaessa radikaalisti. Tällöin jotain vanhaa on säilytettävä mutta jotain on muutettava joko pikkuhiljaa dialogisesti kehittäen, tai nopealla muutostahdilla. (Kupias & Peltola 2009, 29 - 30.)

Dialoginen perehdyttäminen on uudistavaa perehdyttämistä. Kun tulokkaan on tarkoitus tuoda jotain uutta uuteen organisaatioonsa, tai kun tulokkaan tarkoituksena on muokata tehtävänkuvansa oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden yhteistulokseksi, on perehdyttämisen elettävä koko prosessin ajan. Perehdyttäminen on vuoropuhelua tulokkaan ja työyhteisön välillä. Dialogisessa perehdyttämisessä kaikki oppivat. (Kupias & Peltola 2009, 41 - 42.)

Yrityksen strategian avulla uuden työntekijän on mahdollista linkittää omaa osaamistaan ja havaintojaan yrityksen päämäärien edistämiseen. Syvällisemmin perehdyttäminen nähdään kaksisuuntaisena tapahtumana, jossa uusi työntekijä ei ole ainoastaan vastaanottaja, vaan myös aktiivinen toimija. Tällöin tulokkaan lisäksi myös organisaatio on muutoksen edessä. Uudistava perehdyttäminen lähtee tulokkaan ja työyhteisön perehtymisestä toinen toisiinsa. Tästä seuraa dialogi joka johtaa eri näkökulmien yhteensovittamiseen. Lopputuloksena syntyy työpaikan työkäytäntöjen uudistaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47 - 49.)

### **3.5 Perehdytysmateriaali**

Tavallisimmat perehdyttämismateriaalin variaatiot ovat visuaalisia, auditiivisia ja kinesteettisiä. Visuaalisia materiaaleja ovat kirjalliset ohjeet, PowerPoint-presentaatiot ja videomateriaalit. Auditiiviseen oppimiseen kuuluvat esimerkiksi taustamusiikki tai esittelijän käyttämä puheääni. Kinesteettisen tavan oppijat hyötyvät demonstraatioista, pienryhmä- tai parikeskusteluista tai kierrättämisestä yrityksen tiloissa. (Arthur 2005, 302.)

Hyviä perehdyttämismateriaaleja ovat olemassa olevat henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalit, joista tulokas pystyy hahmottamaan yritystä. Henkilöstölehdet ja vuosikertomus antavat usein hyvän kokonaiskuvan yrityksestä. Intranet on hyvä henkilöstöviestinnän väline. Perehdytystä ei pidä kuitenkaan korvata kehotuksella tutustua intranetin sisältöön. Useissa yrityksissä tulokkaille jaetaan Tervetuloa taloon – vihkonen. Määrämuotoisia koulutusohjelmia voidaan liittää perehdyttämiseen. Nämä voivat olla yrityksen sisällä toteutettavia ja nimenomaan perehdyttämiseen tarkoitettuja ohjelmia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206 - 217.)

Tulokasta helpottaa, jos tärkeimmät työhön liittyvät asiat löytyvät kirjallisina vaikka perehdytysoppaasta, jolloin niihin voi palata silloin kun on aikaa ja tarvetta. Työhön suhteutettuna liian lyhyt perehdytyskausi ei motivoi. Jos työnkuva jää liian epämääräiseksi, eikä apua tai tukea saa riittävästi, aiheuttaa se turhautumista ja estää tavoitteiden kirkastumista. ”Olen vain töissä täällä” –suhtautuminen johtuu useimmiten juuri tästä. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

On mietittävä mitä perehdytysoppaaseen kirjataan, jotta sitä ei voida katsoa juridisesti sitovaksi sopimukseksi. On pidettävä huoli, että esimerkiksi etuja ja työsuhteen kestoa ei voida tulkita laillisesti sitoviksi oppaan perusteella. Kyseessä ei ole juridisesti sitova sopimus, vaan toimii oppaana auttaen uutta työntekijää alkuun pääsemisessä ja työnantajalla on oikeus muokata käsikirjan osia milloin tahansa. (Dessler 2008, 294; Arthur 2005, 300.)

### **3.6 Yksikkötason sisäinen palveluprosessi**

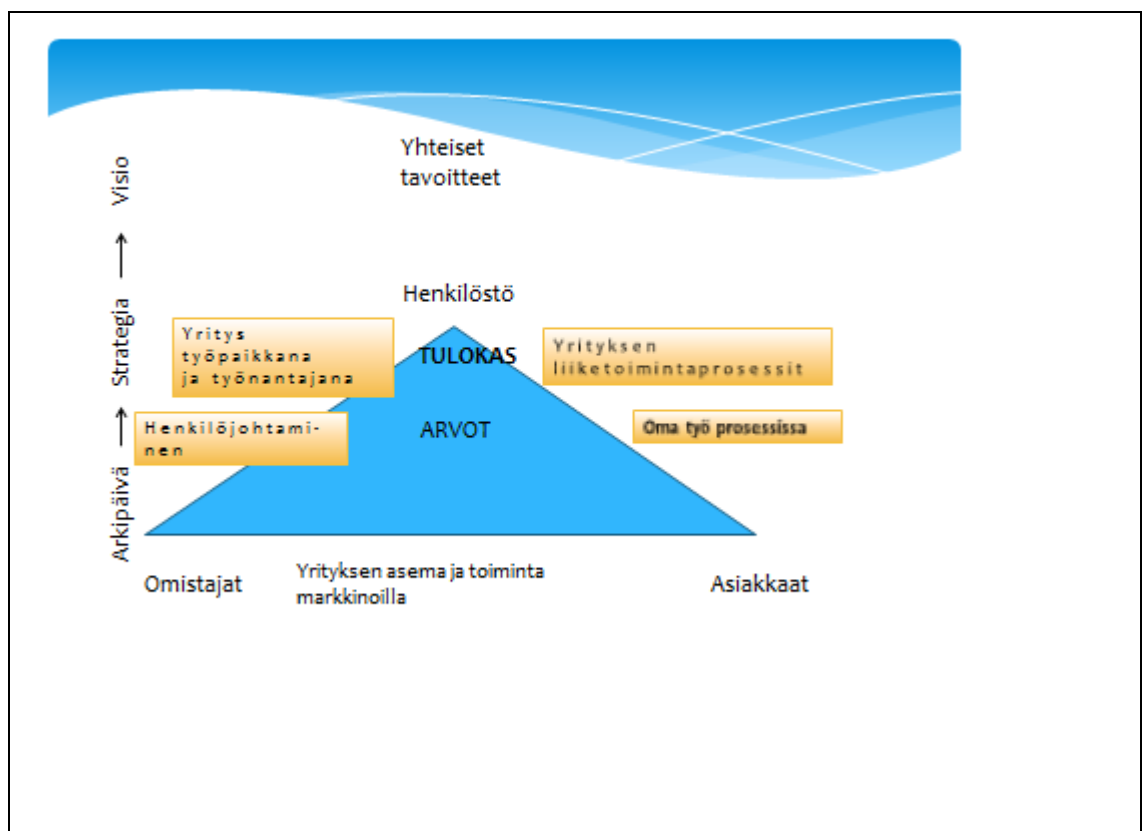
Yksikkötason perehdytys on epäformaalimpaa kuin organisaatiotason perehdytys. Yksikössä tai osastolla ensimmäisiä tärkeimpiä asioita on uuden henkilön esittelemisen työyhteisön jäsenille. Esittelijän on pysyttävä objektiivisena välttämällä luomasta ennakkokäsityksiä esiteltävistä henkilöistä – suuntaan tai toiseen. Tulokkaalle täytyy antaa mahdollisuus luoda omat käsityksensä uusista työtovereistaan. Tehtävänkuvien kertominen riittää. Tulokasta on hyvä kierrättää osaston ympäri näyttämällä paikat ja samalla tutustuttamalla tulokasta työyhteisöön. (Arthur 2005, 303.)

Roolien selkiyttäminen luo pohjan työtoiminnalle ja yhteiset tavoitteet lisäävät luottamusta. Selkeät roolit vähentävät epäselvyyksiä ja luottamus lisää vuorovaikutusta ja tiedon jakamista. Perehdyttäjällä on oltava realistinen ymmärrys päivittäisestä elämästä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 55 - 59, 64.)

On asioita, joihin tulokas voi omalla toiminnallaan vaikuttaa, ja on asioita, jotka on toistaiseksi vain hyväksyttävä. On reilua uutta tulokasta kohtaan tehdä perehdytysvaiheessa selväksi, mitä asioita voidaan kehittää ja mitä ei. Jotkut asiat ovat niin olennaisia toiminnan kannalta, että niiden muuttaminen voi onnistua vain hyvin pit-

källä aikavälillä – jos ollenkaan. Näihin odotetaan tulokkaan vain sopeutuvan. Kunnolliset perustelut auttavat ymmärtämään, miksi on toimittava tietyllä tavalla. Perustelua voidaan vahvistaa esimerkiksi ajatuskululla: ”Mitä tapahtuu, jos tätä asiaa ei opita tai tehdä tällä tavalla..?” Jos tulokasta rohkaistaan ilmaisemaan huomionsa työyhteisön toimintatavoista, on palautetta pystyttävä myös ottamaan vastaan. (Kupias & Peltola 2009, 79 - 81, 130.)

Perehdyttämisessä oleellista on luoda kokonaiskuva. Tulokas tarvitsee tietoa asiakkaista, organisaatiosta, henkilöstöstä ja niiden välisistä suhteista ja prosesseista. Seuraavan kaavion avulla voidaan nähdä tulokas suhteessa kokonaiskuvaan:



Kuvio 1. Uusi tulokas kokonaiskuvassa (Kjelin & Kuusisto 2003, 203.)

### Perehdyttämisen nykytila

Yritys X:n tämänhetkinen perehdyttämistapa on pääasiallisesti säilyttävä ja behavioristisen ja kognitiivisen tekniikan yhdistelmä. Uusi työnjohtaja halutaan omaksumaan olemassa olevat toiminnot ja käytännöt, ja esimies toimii yksinään tiedon jakajana. Perehdyttämisen tavoitteena on, että perehdyttämistilanteen seurauksena uusi

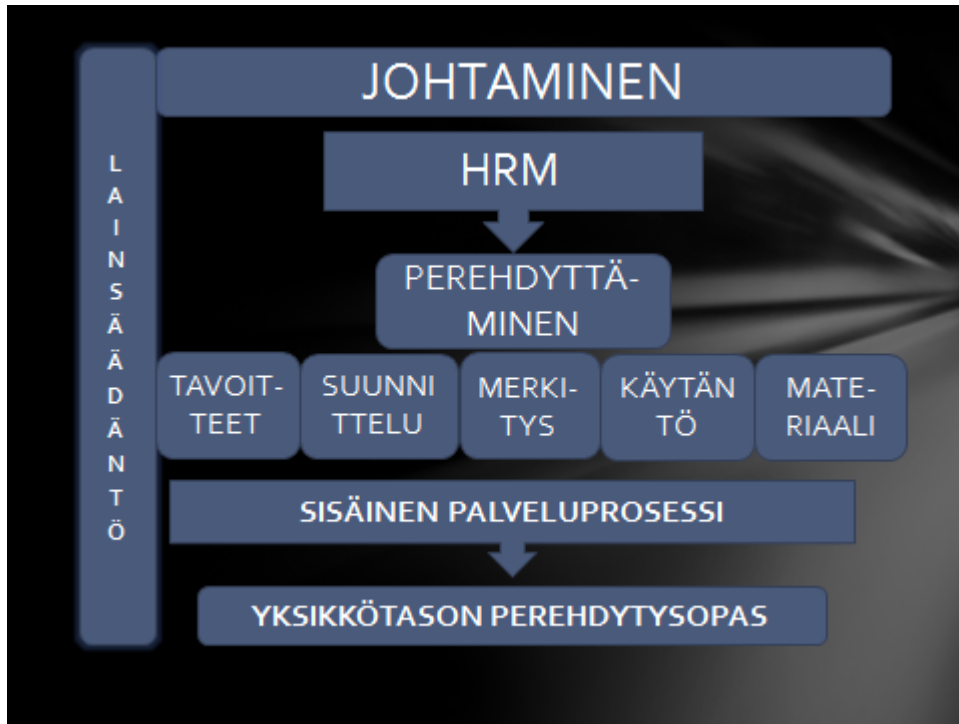
tulokas muistaa ja osaa toistaa joitakin asioita, kun asioita on toistettu tarpeeksi monta kertaa. Osaksi on sovellettu ymmärtävää oppimista, jolloin asioita perustellaan ja tulokas työstää asioita itse omassa mielessään. Tavoitteena on, että tulokas pystyy perehdyttämisen jälkeen itsenäisesti soveltamaan asioita työssään. (Kupias & Peltonen 2009, 114 - 116.)

Perehdyttämiseen ei ole ollut liiemmästi aikaa. Alun informaatiotulvan jälkeen tulokas on siirretty ”vierihoitoon” vanhan työnjohtajan pariin, joka hänkään ei ole välttämättä ollut pitkään talossa. Uusi työnjohtaja on ollut alkuperehdytyksen jälkeen melko paljon oma-aloitteisuutensa varassa. Hänellä ei ole ollut kirjallista yksikköta-son materiaalia, johon tukeutua jälkepäin.

### **3.7 Teoreettinen yhteenveto**

Tämän tutkimuksen teoriaosassa on tutkittu perehdyttämisen tapoja ja hyvään perehdyttämiseen liittyviä tekijöitä. Perehdyttäminen on osa johtamisen tieteenalaa, ja nimenomaan HRM johtamisen osa-alueena korostaa ennakoinnin tärkeyttä sekä sitä, että henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa liiketoimintaa, johon kannattaa sijoittaa. HRM:n painopiste on johtamisen kehittämisessä, joka tukee perehdytyksen kehittämistä. Tämä toimii tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä. Seuraava kuvio kuvaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä:





Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimusprosessi

Tutkimus haluttiin tehdä tutusta aihepiiristä työelämän tarpeita varten. Aiheen valinta sinänsä oli helppo, koska aihepiiri sijoittuu tutkijan omaan työyhteisöön, jolloin empiirinen tieto oli helposti saatavilla ja kehittämisen kohde selkeästi havaittavissa. Aihe kiinnosti henkilökohtaisesti, koska tutkimuksen tuloksena saatava perehdyttämisopas helpottaisi tutkijan omaa työtä osana kohdeyritys X:n sisäistä palveluprosessia. Seuraava kuvio kuvaa tutkimusprosessin etenemistä.



Kuvio 3. Tutkimusprosessin kulku. (Mukaihen Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 65.)

Teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin perehtymisen myötä määriteltiin tutkimuskysymys:

- *Millainen on toimiva yksikötason perehdytysopas työnjohdolle?*

Tutkimussuunnitelma muotoutui tutkimuksen edetessä, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160). Tutkimus oli tarkoitus suorittaa Yritys X:n taustakyselyihin, asiakaspalautteisiin ja tutkijan omiin kokemuksiin pohjautuen. Kun teoriaosuus oli valmis ja piilohavainnoinnilla saavutetut tulokset olivat selvillä, heräsi tarve vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta keräämällä työnjohdon kokemuksia teemahaastatteluilla.

## 4.2 Tutkimusote

Tutkimusote on laadullinen, ja tutkimusstrategia on kehittämistutkimus. Vaikka tutkija on itse aktiivinen toimija tutkimuskohteen sisäisessä palveluprosessissa ja toimii linkkinä työnjohdon ja toimiston välillä, on tutkija pidättäytynyt vaikuttamasta asioiden kulkuun. Sen sijaan hän on toiminut objektiivisena tarkkailijana ja piilohavainnoi-

jana työyhteisössä. Tämä on ollut erinomainen työkalu tutkimusaineiston keräämisessä. Tutkijan rooli tässä työyhteisössä on objektiivinen toiminnan tarkkailija, ja kehittämistutkimus on oikea valinta tutkimusmetodille siksi, että toimintaa halutaan kehittää ilman, että tutkija itse toimii muutosagenttina.

Perehdytysoppaan avulla työnjohdon tehtävä- ja vastuukenttää sekä asiayhteyksiä saadaan selvennettyä minkä ansiosta yksikön toiminta kehittyy sujuvampaan ja tehokkaampaan suuntaan. Kanasen (2012, 43) mukaan kehittämistutkimuksen kriteerit täyttyvät, kun tutkimustuloksena saadaan muutos tutkimuksen kohteena olleeseen ilmiöön. Tuloksena on uusi konsepti, jonka avulla uusi työnjohtaja tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä saadaan perehdytettyä tehokkaammin ja nopeammin yksikön sisäiseen palveluprosessiin.

Piilohavainnoinnin, liiketoiminnan sisäisen laskennan lukujen ja asiakaspalautteiden ansiosta on voitu todeta tarve huolellisempaan perehdyttämiseen sisäisen palveluprosessin osiin.

Empiiristä tietoa peilataan perehdyttämisen substanssikirjallisuuteen, jossa avainsanoja ovat perehdyttäminen, johtaminen, sopeutuminen, sosiaalistuminen ja vastuullisuus.

### **4.3 Menetelmävalinnat ja tiedonkeruu**

Tutkimuksen empiirinen tieto on olemassa olevaa tietoa työyhteisöstä. Tieto perustuu yrityksen sisäisen laskennan lukuihin, asiakaspalautteisiin ja havainnointiin. Havainnointiaineistoa ovat olleet sisäiset raportit, sähköpostiviestit sekä tutkijan muistiinpanot asiakaspalautteista ja henkilökohtaisista havainnoista. Tässä työssä tutkitaan työnjohtajan vastuita ja velvollisuuksia toimisto-organisaation näkövinkkelistä katsottuna; mitä toimia ja tietoja toimisto-organisaatio tarvitsee työnjohdolta, jotta sisäinen palveluprosessi toimisi mahdollisimman sujuvasti ja tehokkaasti. Tästä syystä erinomaisena työkaluna tutkimuksen tietolähteenä ovat olleet tutkijan omat ko-

kemukset – tutkijan itse toimiessa linkkinä toimisto-organisaation ja työnjohdon välillä.

Tiedonkeruumenetelmänä havainnointi - työympäristöstä kuullut palautteet, kahvipöytäkeskustelut, sähköpostiviestintä, puhelinkeskustelut ja asiakaspalautteet - sekä tutkijan omat henkilökohtaiset kokemukset sisäisen prosessin sujuvuuden tasosta ovat yksistään antaneet aihetta arviointiin työnjohdon perehdytysoppaan tarpeellisuudesta. Lisäksi toteutettiin teemahaastattelu, jolla haluttiin vahvistaa tämän arvioinnin paikkansa pitävyyttä. (Kananen 2012, 92 - 93.)

### **Havainnointi**

Havainnoinnin avulla voidaan saada selville, toimivatko ihmiset kuten he sanovat toimivansa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 207). Ihmiset voivat myös uskoa toimivansa oikealla tavalla, mutta havainnoinnin avulla voidaan todeta asioiden todellinen laita.

Tutkimuksessa hyödynnettiin piilohavainnointia tiedonkeruumenetelmänä. Suora havainnointi olisi saattanut vaikuttaa kohderyhmän (työnjohdon) käyttäytymiseen, joka haluttiin välttää tilanteen autenttisuuden säilyttämiseksi. Suorassa havainnoinnissa havainnoitavat olisivat havainneet havainnoinnin (Kananen 2012, 95.)

Piilohavainnoinnin avulla on kerätty paljon hiljaista tietoa, jota muuten ei olisi voitu saavuttaa (Kananen 2012, 94). Piilohavainnointitapoja ovat olleet epämuodolliset kahvipöytäkeskustelut työyhteisön jäsenten kesken, vuorovaikutustilanteet, sähköpostiviestintä ja puhelinkeskustelut organisaation jäsenten kesken sekä asiakaspalautteet eri muodoissaan.

### **Teemahaastattelu**

Teemahaastattelu on yleisin tiedonkeruumenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa. Teemahaastatteluun päädyttiin, koska haluttiin selvittää työnjohdon omia perehdyttämiskokemuksia sekä vahvistaa tulosten arviointia. (Kananen 2012, 99 - 100.)

Teemahaastattelun avulla haettiin vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen:

- *Millaiset ovat olleet työnjohdon kokemukset perehdyttämisestä?*

Teemahaastattelun kohteiksi valittiin henkilöt, jotka ovat avainasemassa kertomassa työnjohdon perehdyttämisen tasosta – eli työnjohtajat itse. Tutkimuksen kohteena olevan Yritys X:n Keski-Suomen osastossa toimii neljä työnjohtajaa, jotka kaikki haastateltiin yksilöhaastattelulla. Haastattelulla haluttiin kerätä tietoa tutkimusongelmiin: ”Minkälainen on toimiva yksikkötason perehdytysopas” ja ”Työnjohdon omat kokemukset perehdyttämisestä”. Teemat ja kysymykset laadittiin siten, että perehdyttämisen ilmiötä saataisiin mahdollisimman hyvin ymmärretyksi ja aineistosta haluttiin löytää vastaukset tutkimusongelmiin (Kananen 2012, 112).

Puolet haastatteluista toteutettiin kasvotusten ja välimatkasta johtuen puolet tekniisin apuvälinein, puhelinta ja Lync -sovellusta hyödyntäen. Kukin haastattelu kesti keskimäärin puoli tuntia ja tiivistä haastatteluaineistoa syntyi yhteensä kahdeksan liuskan verran. Haastattelulla oli teemat:

- odotukset perehdyttämiselle
- perehdyttämismateriaali
- vastuunjako perehdyttämisessä
- nykyinen perehdyttämismalli ja
- perehdyttämisen kehittäminen.

Teemat itsessään eivät voi olla kysymyksiä, joten teemojen alle laadittiin avustavia kysymyksiä, joita pitkin haastattelu eteni vapaassa vuorovaikutuksessa, kuten teemahaastattelun kuuluukin edetä. Haastattelu sisälsi avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen edellytti selittämistä eikä yhden sanan vastauksia voinut esittää. Teemahaastattelun sisällöt kirjattiin suoraan haastattelutilanteessa mahdollisimman sanatarkasti ylös, joten erillistä litterointia ei tarvittu. (Kananen 2012, 103, 106, 109.) Avoimen haastattelun kysymysrunko on nähtävissä liitteessä 1.

#### 4.4 Aineiston sisällönanalyysi, tulkinta ja esittely

Teemahaastatteluaineistolle suoritettiin aineistolähtöinen segmentointi. Kaikille haastateltaville esitettiin samat teemat. Analysointi suoritettiin kuitenkin aineiston sisällön perusteella, koska sillä pystyttiin paremmin tulkitsemaan yhteisiä rakenteita. (Kananen 2012, 117).

Haastattelun sisältöön perehdyttiin ja aineistoa pelkistettiin tiivistämällä informaatiota. Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2013, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 108 - 109.)

Tutkimusaineistosta voidaan löytää seuraavia samankaltaisuuksia:

Perehdyttämisaika on liian lyhyt tietomäärään nähden. Perehdyttämisessä on avuksi, jos on kollega, keneltä ottaa mallia ja kysyä neuvoja. Asioiden kertaamisesta olisi apua. Olisi hyödyllistä, jos perustyötehtävät olisivat paperille kirjattuna. Mitään turhaa ei perehdyttämisessä sinänsä ole havaittu.

*Kertausta olisi ollut hyvä olla, selkeät roolit olisi ollut hyvä käydä läpi, mitkä kaikki pitää tehdä.*

Perehdytysmateriaaleina käytettiin perehdytyslistausta, tulosteita asiakkuuksista, verkkomateriaalia ja Tapa toimia -ohjeistusta. Sellaista hyödyllistä konkreettista materiaalia, johon olisi voinut palata myöhemmin, ei saatu lainkaan. Verkkotunnusten puuttuminen esti tiedonhaun myös yrityksen intra-sivustolta. Tunnusten olisi oltava perehdytyksen alkaessa valmiina käytettävissä.

*Tunnukset valmiina jo perehdytyksessä! Tunnusten saaminen kesti 3-4 päivää, ei päässyt intrastakaan katsomaan.*

Perehdyttämisen kesto vaihteli kahdesta päivästä kahteen kuukauteen, riippuen toimipaikasta ja etäisyydestä lähiesimieheen. Mitä etäämpänä lähiesimies sijaitsi, sitä pidempi oli perehdytyksen kesto. Perehdyttäjien lukumäärä vaihteli yhdestä neljään. Kaikki perehdyttäjät olivat tuotannon, ei toimiston puolelta. Parhaana apuna perehdytymiseen koettiin kollegan apu ja tuki. Nimettyä tukihenkilöä ei ollut.

*Ei ollut kuin lähiesimies oikeastaan, riippuen asiasta, esimies ohjasi oikean henkilön puoleen kääntymään.*

*Iso apu oli kun oli toinen tj vieressä, vähän kuin tukena ja pystyi kysymään.*

Nykyisessä perehdyttämismallissa nähtiin puutteena se, että alkuvaiheessa annetaan liian paljon yksityiskohtaista informaatiota, jota ei pysty sisäistämään ilman käsitystä kokonaiskuvasta. Alkuun onkin hyvä käydä tehtäväkenttä läpi yleisesti, ja yksityiskohdista voisi syventyä myöhemmin. Kirjallisen yksikkötason perehdyttämismateriaalin puuttuminen koettiin ongelmalliseksi. Huonona koettiin myös se, että verkkotunnukset puuttuvat perehdyttämisen alussa. Se estää oma-aloitteisen tiedonhaun ja työn harjoittelun omatoimisesti omalla koneella. Materiaalina käytettävissä on eri lähteistä saatua ohjeistusta: intra, sähköpostiviestit, laskutuksen tsekkauslista ja Tapa toimia -materiaali. Tukea ja apua on pääosin saatu sitä tarvitessa. On yksilöllistä, kuinka kauan kestää, ennen kuin henkilö kokee itsensä kunnolla perehtyneeksi; aika vaihteli 2,5 viikosta puoleen vuoteen.

*Ehkä olis voinu olla järjestelmällisempää, pääkohdat ensin, toimenkuva ja sitten tarkemmin. Organisaatiotason tieto löytyy intrasta, yksikkötason tietoo ei oo kirjallisena.*

Haastateltavien mukaan perehdyttämistä voitaisiin kehittää laatimalla yksikkötason perehdyttämisopas työnjohtajille. Siinä luotaisiin selkeä kokonaiskuva sisäisestä palveluprosessista ja annettaisiin selvät ohjeet työnjohdon toiminnalle. Siihen voisi jokainen palata tarkistamaan toimintaohjeita apua tarvitessaan. Oppaan tulisi olla päivitettävissä, koska organisaatio elää ja toimintatavat muuttuvat. Lisäksi pidettiin hyvänä ideana, jos toimiston edustaja olisi perehdyttämisprosessissa mukana.

*Yksikkötason perehdyttämiseen toimiston edustajan konkreettinen käytännön perehdyttäminen, esim. Baswaren käyttö ja excel-pohjien täytöt.*

Tulosten analysoinnin lisäksi tuloksista laadittiin synteetit kokoamaan tulosten pääkohdat yhteen abstraktille tasolle. Tutkimusten tulosten perusteella saatiin selkeät vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 225.)

## 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa ei tavallisesti käytetä termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksen luotettavuutta olisi kuitenkin syytä arvioida jollain tapaa. Siinä ovat avuksi tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta ja siitä, kuinka saatiin tutkimustuloksiin on päädytty. Tarkkuutta lisää esimerkiksi suorien haastatteluotteiden käyttö tulosten tulkinnassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 227 - 228.)

Tämän tutkimuksen kohteena oli selvittää, minkälainen on toimiva yksikötason perehdyttämisosas työnjohdolle. Lisäksi haluttiin selvittää työnjohdon omakohtaisia perehdyttämiskokemuksia. Oikeat tutkimusmenetelmät yhdessä aineiston sisällönanalyysin kanssa antavat vastauksen näihin kysymyksiin. Tutkimuskysymysten vastauksien perusteella tuotettiin opinnäytetyön konkreettinen tuotos, produkti, yksikötason perehdyttämisosas työnjohdolle, joka esitellään liitteessä 2.

Tutkimuksen kohteena olivat työnjohtajat ja kaikki tämän hetkiset työnjohtajat haastateltiin.

Havainnointi ja teemahaastattelu olivat sopivimmat tutkimusmenetelmät tämänkaltaiseen tutkimukseen. Menetelmien tarkka dokumentaatio lisäävät luotettavuutta tutkittavien kannalta. Tutkimuksen oikea kohderyhmä (työnjohtajat), haastateltavien määrä (kaikki työnjohtajat), käytetyt mittarit (havainnointi ja teemahaastattelut) sekä mittausmenetelmä (dokumentaatio) ja mittaustulos (sisällönanalyysi) yhdessä takaavat sen, että tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tutkimuksen julkisuus myös lisää luotettavuutta, ja tämä työ on julkinen alusta loppuun saakka. (Kananen 2012, 161 - 163, 175.)

Työnjohtajat oli perehdytetty eri vuosina ja perehdyttäjät olivat osittain samoja, osilla täysin eri henkilöt. Eri ajankohdista ja perehdyttäjistä huolimatta aineistosta löydettiin samankaltaisuuksia, joiden perusteella päästiin luotettaviin johtopäätöksiin.



## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Havainnointimenetelmän ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että perehdyttämisaika on ollut liian lyhyt tietomäärään nähden. Perehdytettävä hyötyy selkeästi tukihenkilöstä, kollegasta, keneltä voi ottaa mallia ja kysyä neuvoja. Koska informaation määrä on niin suuri perehdytyksen alkuvaiheessa, asioiden kertaamisesta olisi hyötyä. Olisi myös hyödyllistä, jos perustyötehtävät olisivat paperille kirjattuna. Perehdytyksen alussa riittää yleiskatsaus työnjohtajan tehtäväkenttään. Yksityiskohditiin voitaisiin perehtyä myöhemmin, kun kokonaiskuva alkaa hahmottua.

Osasyynä yksikön toiminnan sujumattomuuteen ja tehokkuuden puutteeseen voidaan tutkimustulosten perusteella pitää riittämätöntä perehdyttämistä. Työnjohto ei ole saanut riittävää käsitystä oman työnsä merkityksestä kokonaisuudessa voidakseen toimia oikein joka tilanteessa. Heillä ei ole myöskään ollut riittävää tietoa pystyäkseen yhdistämään asiayhteyksiä toisiinsa.

Tutkimustulokset osoittavat, että perehdyttämistä voitaisiin kehittää laatimalla yksikötason perehdyttämisopas työnjohtajille. Siinä luotaisiin selkeä kokonaiskuva sisäisestä palveluprosessista ja annettaisiin selvät ohjeet työnjohdon toiminnalle. Siihen voisi jokainen palata tarkistamaan toimintaohjeita apua tarvitessaan. Oppaan tulisi olla päivitettävissä, koska organisaatio elää ja toimintatavat muuttuvat. Toimiston edustajan olisi hyvä olla perehdyttämisprosessissa mukana. Konkreettinen yksikötason perehdytysopas työnjohtajille esitellään liitteessä 2.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksinä voidaan pitää tulosten tulkinnan perusteella tehtyjä synteesejä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 225). Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että tämän hetkinen perehdyttäminen ei ole riittävää. Perehdyttämisaika suhteessa jaettavaan informaatiomäärään on liian lyhyt. Paras apu perehtymiseen on kollega, keneltä ottaa mallia ja kysyä neuvoja.

Perehdytysmateriaali on ollut lähes yksinomaan organisaatiotasosta. Yksikkötason materiaalia, johon olisi voinut palata myöhemmin, ei ole saatu perehdyttämisen aikana lainkaan. Verkkotunnukset käytettäviin järjestelmiin ja ohjelmiin olisi oltava perehdytyksen alkaessa valmiina käytettävissä. Tämä auttaisi työn harjoittelua ja tiedonhakuja omatoimisesti omalla koneella.

Perehdyttämisen keston tarve korreloi etäisyyttä lähiesimieheen. Mitä etäämpänä lähiesimies sijaitsee, sitä pidempi on oltava perehdytyksen kesto. Huolimatta perehdyttäjistä ja perehdyttämisaikakohdasta perehdyttäminen ei ole ollut riittävää eikä yksikkötason materiaalia ole saatu.

Perehdyttämisen alussa tulee liian paljon tietoa, jota ei pysty kerralla omaksumaan ilman käsitystä kokonaiskuvasta. Olisi hyödyllistä, jos yksikkötason perustyötehtävät olisivat paperille kirjattuna. Aluksi on hyvä luoda yleiskatsaus työnjohtajan tehtäväkenttään, siirtyen vaiheittain yksityiskohtiin. Asioiden myöhemmästä kertaamisesta olisi apua.

Perehdyttämistä voitaisiin kehittää laatimalla yksikkötason perehdyttämisooppas työnjohtajille. Siinä luotaisiin selkeä kokonaiskuva sisäisestä palveluprosessista ja annettaisiin selvät ohjeet työnjohdon toiminnalle. Perehdytysoppaan ansiosta ohjeistus olisi tasalaatuista kaikille sekä riittävän yksityiskohtaista. Siihen voisi jokainen palata tarkistamaan toimintaohjeita apua tarvitessaan. Oppaan tulisi olla päivitettävissä, koska toimintatavat muuttuvat. Perehdytysajan tulisi olla pidempi ja tietoa olisi hyvä jakaa erissä aloittaen yleisestä silmäyksestä tehtäväkenttään siirtyen pikkuhiljaa yksityiskohtiin. Alkuun on hyvä saada opastus jokapäiväisiin tehtäviin ja myöhemmin sellaisiin, joita harvemmin tarvitaan. Verkkotunnukset olisi oltava valmiina heti perehdyttämistä aloitettaessa. Näin tehtäviä pääsisi harjoittelemaan itse, koska katsottiin, että itse tekemällä oppii parhaiten. Verkkotunnusten avulla pääsisi myös tutustumaan intrassa jaettavaan informaatioon. Perehdytysprosessissa olisi hyvä olla mukana toimisto-organisaation edustaja opastamassa toimistotehtäviin.

Työnjohto toimii tuotantoyksikön keskiössä. Pätevällä vastaavalla työnjohtajalla on oltava paitsi tekninen pätevyys, myös tietoteknistä osaamista, esimiestaitoja, organi-

sointikykyä, paineensietokykyä, viestintätaitoja, laatutietoisuutta sekä tavoitteellista tuloshakuisuutta. Voidakseen toimia organisaation edellyttämällä tavalla, on toimintaympäristö tunnettava hyvin ja ymmärrettävä vastuualueet. Tämän edellytyksenä on huolellinen perehdyttäminen.

Hyvä perehdytysopas kertoo työntekijälle oleelliset työsuhteasiat selkeästi ja toimintaohjeet ovat käytännönläheiset. Oppaasta löytyy myös ohjeet, mistä voi etsiä tarpeen mukaan lisätietoja asioista. Opas tulee olla päivitettävissä.

Uuden työnjohtajan on tärkeää tietää sisäiset toimijasuhteet ja toimintatavat. Kun jokainen tietää toistensa merkityksen prosessissa, on helpompaa toimia oikein. Työ kiertää prosessin läpi sujuvasti, toiminta on taloudellista sekä kannattavaa ja lopputulos miellyttää kaikkia. Yksikössä jokaisella toimijalla on omat, määritellyt tehtävänsä. Jokaisen työpanos vaikuttaa seuraavan vaiheen toimintaan; sen onnistumiseen ja laatuun. Laatukriteerejä ovat tietojen oikeellisuus, toimenpiteiden riittävyys ja toiminnan nopeus. Nämä kaikki kriteerit vaikuttavat työn tehokkuuteen, kannattavuuteen ja tuloksellisuuteen.

Tämän työn konkreettinen tuotos, yksikötason perehdytysopas työnjohtajille toimisto-organisaation näkökulmasta, on tarkoitettu Yritys X:n Jyväskylän yksikön työnjohdon käyttöön. Käytäessä työnjohdon kanssa läpi tässä oppaassa olevat asiat, sisäinen palveluprosessi selkeytyy. Se helpottaa kokonaisuuden ymmärtämistä. Perehdytysopas on nähtävissä liitteessä 2.

## **7 POHDINTA**

Työnjohdon puutteellinen perehdytys hidastaa palveluprosessin kulkua merkittävästi. Palvelun laatu sekä työilmapiiri kärsivät. Työnjohdon on tunnettava toimintaympäristönsä, omat vastuualueensa ja jokaisen tehtävän merkitys kokonaiskuvassa. Perehdytysoppaan avulla pyritään muuttamaan organisaation yksikötason toimintaa ja perehdyttämisen käytäntöjä.

Jos vahingonhoitosopimuksia ja lopputarkastuspöytäkirjoja ei laadita ja tilaajan allekirjoitusta näihin asiakirjoihin hankita, jälkikäteen on vaikea todentaa tilauksen ja työn loppuhyväksynnän olemassa olon. Tilauksen ja työn lopputuloksen hyväksyntä suojaavat juridisesti, mikäli asiakas haluaa jälkeensä kiistää joko työtilauksen olemassa olon tai hyväksyntänsä työlle. Lopputarkastuspöytäkirjan allekirjoituspäivämäärä toimii myös takuuajan alkamisen ajankohtana. Jos pöytäkirjaa ei laadita, on vaikea todentaa, mistä takuu-aika alkaa ja ennen kaikkea, milloin takuu-aika päättyy. Vahingonhoitosopimuksen ja/tai lopputarkastuspöytäkirjan puuttuessa laskua ei voida toimittaa suoraan vakuutusyhtiöön. Se pakottaa toimimaan vakuutusyhtiöiden kanssa laadittuja sopimuksia vastaan, jos laskutusvaiheessa sovittuja asiakirjoja ei ole.

Jos työnumerot jätetään avaamatta, seurantapohjat avaamatta eikä laskuttajalla ole tarvittavia tietoja laskutusvaiheessa, kuluu turhaan aikaa ja resursseja näiden asioiden hoitamiseen. Jos laskutustiedot ovat väärin, suututetaan turhaan asiakkaita ja taas kuluu aikaa ja rahaa väärin laskujen nollaamiseen ja uusien laatimiseen. Mikäli laskuttaja ei saa kaikkia tunti-ilmoituksia palkkakatkopäivinä sekä kuukauden ensimmäisenä päivänä, eli arvostuspäivänä, jää työntekijöiltä palkkoja saamatta ja rahaa liikevaihdosta pois. Myös vuokratyöntekijöiden tuntilaput on tärkeä saada ensinnäkin liikevaihdon kannalta, mutta myös tarkistettaessa vuokratyölaskua on oltava tunti-ilmoitukset, joihin laskut täsmäytetään. Jos laskuttaja ei saa tietoa työntekijöiden lomista hyvissä ajoin etukäteen, jää työntekijältä lomarahaa saamatta. Sama koskee sairausajan palkkaa, jos sairauslomatoistuksia ei toimiteta ajoissa. Kun laskuttaja on tietoinen mahdollisesta lainatyövoimasta toisesta yksiköstä, on tulevat hotelli- ja vuokramieslaskutkin helpompi tarkistaa ja tiliöidä.

Työnjohdon tulisi siirtää valmistuneet työmaat laskutukseen säännöllisesti. Asiakas saisi vahinkonsa käsiteltyä nopeammin, ja myyntisaamisten osuus kuukausittaisessa kirjanpidossa saataisiin pienemmäksi. Kuukausittainen arvostusten laatiminen ja tuloksen ennustaminen olisi helpompaa, jos keskeneräisten töiden joukossa olisivat mukana vain todella keskeneräiset työt. Varaston kiertonopeus ja laskuttamaton myynti suhteessa laskutettuun vaikuttavat suoraan kannattavuuteen. Mitä pidempään työt lojuvat keskeneräisinä, sitä huonompi on kiertonopeus ja sitä vaikeampaa

laskutus- ym. tietoja on jälkikäteen selvítettä. Asiakkaat myös haluavat laskunsa pian vakuutusyhtiöihin käsittelyyn ja yritykset sekä asunto-osaakeyhtiöt laskunsa yhtiöiden kirjanpitoon.

Kun jo tilausvaiheessa selvittäisiin laskutus- ym. tiedot, ei tietoja tarvitsisi enää selvittää työmaan valmistuttua. Kun loppumaksaja on selvillä jo alkuvaiheessa, työ tulee avatuksi oikean yhtiön työpohjaan, jolloin hinnoittelukin on alusta pitäen oikein.

Työnjohto täyttää tuntiappun jokaisesta tehdystä työpäivästä. Näistä tallennetaan laskutettavat tunnit työpohjiin. Työnjohtotunnit ovat kalliita asiantuntijatunteja, jotka laskutuksesta pois jäädessään pienentävät kannattavuutta omalta osaltaan. Laskutettavista tunneista tulisi pitää jonkinlaista reaaliaikaista kirjanpitoa edes johonkin, jotta kaikki laskutettavat tunnit tulisi laskutettua. Jos työnjohto ei täytä tuntilappujaan, jäävät arvokkaat asiantuntijatunnit laskuttamatta kokonaan.

Mikko Akselin Tietoakseli Oy:stä esitti luennollaan 26.10.2012 mielenkiintoisen laskelman:

”Asiantuntijayrityksessä on töissä 16 henkilöä, joiden laskutettava tuntipalkansa on 52 €. Jos jokainen jättää laskuttamatta 15 minuuttia joka päivä vuoden ajan, kuinka paljon heidän yrityksensä kannattavuus heikkenee? Vastaus: 48 533 €” (Akselin, M. 2012. Tietoakseli Oy. Luento 26.10.2012.)

Jos työnjohto ei ilmoita reklamaatioista, jäävät ne kirjaamatta järjestelmään. Myös rahakorvaus asiakkaalle voi viivästyä. Huonosti hoidetut työmaat karkottavat asiakkaat. Yksittäisiä työtilauksia tulee aina, mutta säännöllisesti tilaavat tahot lakkaavat tilaamasta tarpeeksi monen reklamaation jälkeen.

Laskuttajan on tärkeää olla tietoinen työntekijöiden määrästä. Onko talossa vierasta työvoimaa ja onko omasta väestä joku poissa? Näin pystyy paremmin seuraamaan, että vieras työvoima täyttää tuntilappunsa ja tuntilaput pystyy tällöin täsmäyttämään myöhemmin tuleviin vuokramieslaskuihin. Myös kun laskuttaja on tietoinen mahdollisesta lainatyövoimasta toisesta yksiköstä, on tulevat hotellilaskutkin helpompi tarkistaa ja tiliöidä. Palkkojen tallennuksia varten olisi myös erittäin tärkeää, että työnjohtolta tulisi tiedot käytössä olevista resursseista. Jos joku on vuosi-, sairaus- tai isyyslomalla taikka omalla lomalla, niin tuntilappuja ei tältä ajalta kuulu tullakaan.

Työntekijältä jää myös lomaraha saamatta etukäteen, jos työnjohto ei ilmoita lomasta ajoissa.

Työnjohdon tulisi siirtää valmistuneet työmaat laskutukseen säännöllisesti. Asiakas saisi vahinkonsa käsiteltyä nopeammin ja myyntisaamisten osuus kuukausittaisessa kirjanpidossa saataisiin pienemmäksi. Kuukausittainen arvostusten laatiminen ja tuloksen ennustaminen olisi helpompaa jos keskeneräisissä olisi mukana vain todella keskeneräiset työmaat. Varaston kiertonopeus ja laskuttamaton myynti suhteessa laskutettuun vaikuttavat suoraan kannattavuuteen.

Organisaatioissa palveluprosessin vaiheita ei usein tunnisteta. Oman työn merkitystä koko organisaation kannalta ei ymmärretä kunnolla eikä vastuita tunnisteta. Sovittuja toimintatapoja ei noudateta. Näitä asioita olisi hyvä käydä organisaation yksiköissä ajoittain läpi. Ne voivat tuntua itsestään selvyyksiltä asioina, mutta käytäntöhän osoittaa, etteivät ne sitä ole.

Usein ei ymmärretä miten oma toiminta vaikuttaa toisiin. Ei ymmärretä syitä, miksi joku asia pitäisi saattaa muidenkin tietoon; miksi myös muut saattaisivat tarvita tätä tietoa. Ei osata tai muisteta ajatella omaa tonttia pidemmälle. Ei tunnisteta sitä, että ollaan kaikki osa samaa ketjua, jokaisella oma tärkeä roolinsa ja tehtävänsä ja että tietoa tulee jakaa avoimesti.

Onnistunut kokonaisuus tarvitsee kaikkia osiaan. Ei riitä, että hoidetaan ainoastaan omalle tontille kuuluvat asiat, vaan tietoa täytyy jakaa ja toimittaa tiedot myös ns. rajan yli seuraavalle pelaajalle. Vanha sanonta pitää paikkansa: ”ketju on juuri niin vahva, kuin sen heikoin lenkki”. Lenkin kaikkien osien tulee olla vahvoja ja jokainen työyhteisössä voi omalta osaltaan vaikuttaa sen vahvistamiseen uuden työntekijän tullessa. Ei ole mitään syytä, miksi tietoa ei kannattaisi jakaa tulokkaille. Kantapään kautta oppii, mutta siinä oppimatalla saattaa kärsiä koko työyhteisö.

Kuten tässä työssä on käynyt ilmi, työnjohto on tuotantoyksikössä kaiken keskiössä. Heillä on avaimet käsissään tehdä sisäisen palveluprosessin, ja myös ulkoisen, toiminnasta sujuvaa tai sitten ei-sujuvaa. Jos prosessi ei ole täysin selvillä, eikä oman roolin merkitystä ymmärretä kokonaisuudessa, prosessit etenevät hyvin hitaasti ja

takkuillen. Sekä työyhteisö että asiakkaat kärsivät. Tästä syystä huolellisen perehdyttämisen merkitystä ei voi liikaa korostaa.

Perehdyttämisen muotoja ja tapoja on monenlaisia. Joskus vanhoja tapoja on hyvä päivittää ja katsoa asioita hieman eri vinkkelistä. Yksikössä on totuttu hoitamaan perehdytys kohtalaisen tiiviisti, lyhyesti esimiehen toimesta. Tulokas on ollut kuunteluoppilana ja tavoitteena on ollut nykyisten toimintatapojen oppiminen. Organisaatiotason perehdytys on Yritys X:llä korkeatasoista mm. verkkoperehdytyskurssin ja mittavan perehdytysmateriaalin ansiosta. Yksikkötason perehdytys tulisi nähdä kiinteänä, hyvin toimivana osiona koko perehdytyskentässä. Tässä työssä on tarkasteltu erityisesti perehdyttämisen vaikutuksia yksikkötason prosesseihin ja toimintaympäristöön. Tarkoituksena on laatia yksityiskohtaiset toimintaohjeet työnjohdon noudatettavaksi, jotta sisäinen palveluprosessi toimii sujuvasti ja saumattomasti ja tätä kautta yksikön tehokkuus ja kannattavuus paranevat. Saumattoman yhteistyön ja avoimemman viestinnän myötä myös työyhteisön työtyytyväisyys paranee. Paremman perehdytyksen ja sisäistetyn palveluprosessin seurauksena yksikkö pystyy paremmin toimimaan yhtiön arvojen mukaisesti: *ajantasainen viestintä, toiminnan riipeys, vastuunkanto, ylpeys kunnolla hoidetusta työstä, palvelun pelaaminen, hankalatkin asiat hoidetaan, yhteispeli ja kaikkien pelaaminen samaan suuntaan toteutuvat.*

Huolellinen perehdyttäminen on paitsi hyödyllistä, myös vastuullista toimintaa. Hyvä perehdyttäminen on osoitus työnantajalta työntekijää kohtaan, että tulokkaasta ja tämän hyvinvoinnista välitetään ja ollaan aidosti kiinnostuneita siitä, että tulokas pääsee työyhteisöön sisään mahdollisimman sujuvasti. Halutaan, että työntekijä tulee viihtymään työyhteisössä ja pärjäämään työssään eikä olla jättämässä tulokasta oman onnensa nojaan. Se on myös osoitus siitä, että työntekijän työsuhteesta toivotaan mahdollisimman pitkäikäistä. Huolellinen perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista sekä yrityksen sosiaalisen vastuun kantamista. Sosiaalisen vastuun osa-alueita ovat myös tapaturmien ennalta ehkäiseminen ja sairauspoissaolojen minimoiminen.

Vaikuttamalla sidosryhmiensä taloudelliseen hyvinvointiin yritys huolehtii taloudellisesta vastuustaan. Huolehtimalla tilausvaiheessa toimittajalle oikean laskutusosoit-

teen, maksuehdot ja tarvittavat viitteet sekä tiedon mahdollisesta käänteisen verovelvollisuuden noudattamisesta ja tarkastamalla ostolaskut säännöllisesti työnjohto varmistaa, että toimittajat saavat heille kuuluvat suorituksensa oikea-aikaisesti. Jos laskuilta puuttuvat oikeat viitteet, voi lasku seikkailla isossa talossa yksiköstä toiseen etsien oikeaa vastaanottajaa ja käsittelijää. Tämä viivästyttää laskun maksatukseen saamista. Myös väärin tai muuten vaillinaisten tietojen antaminen toimittajalle voi aiheuttaa reklamaatioita laskuista, jotka myös hidastavat laskujen maksuun saattamista.

Ympäristövastuukysymyksiin työnjohto voi myös vaikuttaa esimerkiksi suunnittelemalla työmaille kulkemiset ympäristöä säästäviksi. Suunnittelemalla asioita etukäteen voidaan välttää turhia edestakaisia ajoja, jolloin voidaan säästää ympäristöä ja kuluja myös. Ohjeistamalla uudet työntekijät energiaa säästävään ja ympäristöä vähemmän kuormittavaan toimintaan yritys noudattaa ympäristövastuutaan. Yhteiskuntavastuutaan yritys toteuttaa noudattamalla Yritys X:n Tapa toimia – ohjesääntöjä, joissa määritellään mm. miten toimia lahjonnan ja korruption vastaisesti ja kuinka kaikenlaisista väärinkäytöksistä on viipymättä ilmoitettava eteenpäin.

Pelkkien toimintaohjeiden laatiminen ei yksinomaan riitä. Ohjeiden mukainen toiminta on tavoiteltavaa, mutta yksikössä on päätettävä, minkälainen toiminta on riittävää. Onko nimenomaan ohjeiden mukainen toiminta riittävää, vai hieman sen alle, tai edes vähän sinne päin? Tähän on yhteyspäällikön ja yksikönpäällikön laadittava rajanveto ja esimerkeillään ohjattava, minkälainen toiminta on hyväksyttävää. Ohjesääntöjä voi olla vaikka minkälaisia, mutta jos esimiehet eivät vaadi niiden noudattamista, ne jäävät vain idealistisiksi korulauseiksi vailla yhteyttä arkielämään. Esimiesten on itse paitsi hyväksyttävä ja sisäistettävä ohjeet, myös itse noudatettava niitä. Pelkkä työnjohdon ohjaaminen ja perehdyttäminen eivät auta, jos esimiehet eivät ole itse valmiita noudattamaan niitä eivätkä seiso niiden takana. Sen jälkeen esimiesten on ohjeistettava työnjohto ja vaadittava näitä noudattamaan ohjeita sen tason mukaisesti, jonka ovat päättäneet. Tästä tasosta on myös jokaisen pidettävä kiinni. Alisuoriutumisiin on kiinnitettävä huomiota ja syyt selvitettävä. Koko yksikölle on luotava yhteinen tahtotila toiminnan kehittämiseksi sekä halutun laatutason saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.



Palvelun hyvä laatu syntyy arjen pienistä asioista ja näkyy päivittäisessä toiminnassa. Esimiehen on esimerkillään näytettävä, mitä haluttu laatutaso on, kuinka siihen päästään ja kuinka sitä pidetään yllä.

Elämme muutosten aikaa ja viimeistään uuden muutosvaiheen kynnyksellä on tehtävä yhteenvetoa asioiden nykytilasta ja siitä, mitä kehittämistarpeita on olemassa. Inventaario siitä, mitä meillä on nyt, ja mitä tarvitaan päästäksemme sinne, minne haluamme onnistuneesti päästä ja millä keinoilla siellä myös pysytään.

### **Jatkotutkimus ja tulevaisuuden näkymät**

Vuoden 2016 aikana Yritys X siirtyy uuteen ERP-järjestelmään ja välivaiheena tälle siirtymätapaleelle on joulukuun 2014 alusta alkaen otettu käyttöön uusi ohjelma, joka korvaa excel-taulukot työmaaseurannan ylläpitämisessä. Tähän uuteen ohjelmaan siirrytään vaiheittain siten, että joka kuukausi uusi toimialue ajetaan sisään ohjelmaan pienimmästä alueesta alkaen. Uusi ohjelma on turvallisempi ja toimintavarmempi ja on yhteensopiva nykyisen ja tulevan ERP-järjestelmän kanssa. Excel-taulukot ovat haavoittuvaisia ja liikevaihtoa voi helposti kadota taivaan tuuliin yhdellä delete-napin painalluksella väärässä paikassa.

Uusi ohjelma on kuitenkin vaativampi, koska virheiden korjaaminen on huomattavasti haastavampaa. Työnjohto on saatava ajan tasalle ennen ohjelmaan siirtymistä, koska asioiden korjaaminen jälkeinpäin on sen myötä todella vaikeaa. Asiat on saatava sujumaan oikein jo etukäteen, eikä niitä voi enää jättää jälkikorjailun varaan.

Seuraava jatkotoimenpide olisi tämän perehdytysoppaan päivittäminen uusiin ohjelmiin sopiviksi. Hyvä jatkotutkimusaihe olisi, onko tässä työssä laaditusta työnjohtajan perehdytysoppaasta ollut käytännön hyötyä. Looginen jatkotutkimus tälle olisi uuteen ERP-järjestelmään siirtyminen ja tämän muutoksen tuomat haasteet.

Perehdytysoppasta voisi lisäksi täydentää liittämällä siihen myös tuotantoon ja sidosryhmiin liittyvää ohjeistusta. Näin saataisiin kokonaisvaltaisempi perehdytysoppas.

### **Pohdintaa opinnäytetyöprosessista**

Opinnäytetyöprosessi on ollut raskas mutta antoisa. On ollut haastavaa sovittaa aika-  
tauluja työn, kodin ja opinnäytetyön tekemisen välillä. Prosessi on kuitenkin ollut  
mielekästä ja työtä on ollut ilo tehdä. Opinnäytetyön tekemisen yhtenä tarkoituksena  
on syventää opiskelijan ajattelua ja tätä se nimenomaan on tehnyt. Prosessi on ollut  
opettavaista ja työ on opettanut tekijäänsä alusta loppuun saakka.

Aihepiiri on suoraan omasta työyhteisöstä ja koskee päivittäistä työtä, joten aihe on  
ollut erittäin kiinnostava ja hyödyllinen. Toivottavaa on, että perehdyttämiseen kiin-  
nitetään enemmän huomiota ja ymmärretään, kuinka suuri merkitys sillä on koko  
työyhteisön toimivuuden kannalta.

Haastavinta on ollut tuottaa julkinen perehdyttämisosas. Yrityksillä on omat lii-  
kesalaisuutensa, ja niitä täytyy kunnioittaa. Tästä syystä oppaasta ei ole voitu tehdä  
niin yksityiskohtaista kuin se olisi voinut olla. Paljon muutakin toimintaa työnjohtaji-  
en tehtäväkenttään kuuluu kuin mitä tässä työssä on osoitettu, mutta se on pitänyt  
jättää työstä pois liikesalaisuuksien vuoksi. Opinnäytetyön ydintarkoituksena on ollut  
tehdä selväksi, että perehdyttäminen on riittävää vasta, kun perehdytettävälle avau-  
tuu sisäisen palveluprosessin kulku – mitä kukin tekee ja mihin kaikkeen tekeminen  
vaikuttaa. Tätä tarkoitusta varten eivät kaikki yksityiskohdat ole olleetkaan tarpeelli-  
sia, kunhan ydinajatus käy selväksi. Siinä on onnistuttu hyvin.

Itselläni on ollut aito kiinnostus aihetta kohtaan. Työn tarkoituksena ei ole ollut mo-  
ralisoida nykyistä perehdyttämismallia – vaan puhtaasti analysoida sitä ja pyrkiä ke-  
hittämään toimintaperiaatteita. Tämä tutkimus oli kehittämistutkimus niin, että tut-  
kija ei itse ole ollut toiminnassa mukana. Toimintatutkimuksella olisi voitu päästä  
vielä onnistuneempaan lopputulokseen, jolloin tutkija olisi ollut kehittämiskohteen  
toiminnassa mukana testaamassa perehdytysoppaan toimivuutta ja parantelemalla  
sitä yhtä aikaa tutkimuksen edetessä.

Kiitokset kuuluvat kodin tukijoukoille sekä työnjohtajille, jotka työkiireistään huoli-  
matta pystyivät osallistumaan haastatteluihin. Kiitos myös esimiehelle työn lukemi-  
sesta ja palautteen antamisesta.

# LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Juva: WSOY.
- Akselin, M. 2012. Toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja. Tietoakseli Oy. Luento Jyväskylän Ammattikorkeakoululla 26.10.2012.
- Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Toim. Eteläpelto, A. & Onnismaa J., 2006. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Antenacopoulou, E. & Güttel, W. 2010. Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate. Society and Business review. Viitattu 10.1.2015.  
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.
- Arachchige, B. 2014. Absence of induction and its impact on the organization. IUP Journal of Management Research. Viitattu 11.1.2015.  
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.
- Arthur, D. 2005. Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees. 4. painos. New York: Amacom Books.
- Cooper-Thomas, H., Anderson, N., Cash, M. 2012. Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies. Personnel review 41.1, 41-55. Viitattu 17.11.2014.  
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Abi.
- Dessler, G. 2008. Human Resource Management. 11. painos. New Jersey: Pearson International Edition.
- Ekström, G. 2013. På HR-spaning, introduktion till en ny arbetsplats. Bloggkirjoitus HR Sverige Bloggen –sivustolla 6.11.2013. Viitattu 26.11.2014.  
<http://blogg.hrsverige.nu/2013/11/06/pa-hr-spaning-introduktion-till-en-ny-arbetsplats/>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2008. Tutkija kirjoita. 13.-14. osin uud. p. Helsinki: Tammi.

Hyvä perehdytys-opas. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – Or-bits. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, 2007. Lahti: Esa Print Oy.

Jokisaari, M., Toppinen-Tanner, S., Wallin, M., Varje, P., Hakanen, J. & Vuori, J. Nuorten työntekijöiden sosialisaatio työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 67. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 26.11.2014.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.

Järvinen, A., Koivisto, T., Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Aikuis-  
kasvatus WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WSOYpro.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print.

Kiinteistöpalvelualan toimihenkilöitä koskeva työehtosopimus 1.5.-31.1.2017. Viitattu 12.1.2015.

<https://www.finlex.fi>.

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

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Penttinen, A. ja Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu, 2. p. TTK: Painojussit Oy. Viitattu 29.11.2014.

[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf).

Så fixar du introduktionen. 2009. Artikkel i Chef-verkkolehdeissä 6.10.2009. Viitattu 26.11.2014.

<http://chef.se/sa-fixar-du-introduktionen/>

Sprogue, J. & Elkjaer, B. 2010. Induction – organizational renewal and the maintenance of status quo. Society and Business Review. Viitattu 11.1.2015.

<http://jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Emerald.

Till dig som är ny på jobbet! Artikkel i Ruotsin Työympäristöviraston sivustolta. Viitattu 26.11.2014.

<http://www.av.se/teman/ung/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M., Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Tampere: Tammerprint.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell.

## LIITTEET

- Liite 1. Teemahaastattelurunko työnjohtajille
- Liite 2. Työnjohdon perehdytysopas toimisto-organisaation näkökulmasta.

Nimi:

Perehdytysajankohta:

Perehdyttäjä(t):

TEEMAT:

### 1 ODOTUKSET PEREHDYTTÄMISELLE

- 1.1 Minkälaisena koit oman perehdyttämisesi?
- 1.2 Mitä hyviä asioita muistat omasta perehdyttämisestäsi?
- 1.3 Jäitkö kaipaamaan jotain perehdyttämiseltä?
- 1.4 Oliko jotain turhaa?

### 2 PEREHDYTYSMATERIAALI

- 2.1 Minkälaista perehdytysmateriaalia käytettiin perehdyttämisessäsi?
- 2.2 Jäikö itsellesi jotain konkreettista materiaalia?
- 2.3 Onko siitä ollut hyötyä?

### 3 VASTUUNJAKO PEREHDYTTÄMISESSÄ

- 3.1 Kuinka monta henkilöä osallistui perehdyttämiseen?
- 3.2 Kuinka kauan perehdyttämisesi kesti?
- 3.3 Onko nimetty joku ”tukihenkilö” (muu kuin lähiesimies), kenen puoleen kääntyä avun tarpeessa?

#### 4 NYKYINEN PEREHDYTTÄMISMALLI

- 4.1 Tuliko alussa sellaisia asioita, joka olisi ollut hyödyllisempää siirtää tuonnemmaksi?
- 4.2 Mikä olisi sopiva aika perehdyttämiselle? Kesto, ajankohta (kerralla alussa vai erissä?)
- 4.3 Minkälaisia kirjallisia ohjeita/materiaalia on tällä hetkellä käytettävissä?
- 4.4 Oletko saanut tukea/apua, kun olet sitä tarvinnut?
- 4.5 Kuinka kauan kesti, ennen kuin tunsit olevasi kunnolla perehtynyt/perehdytetty?

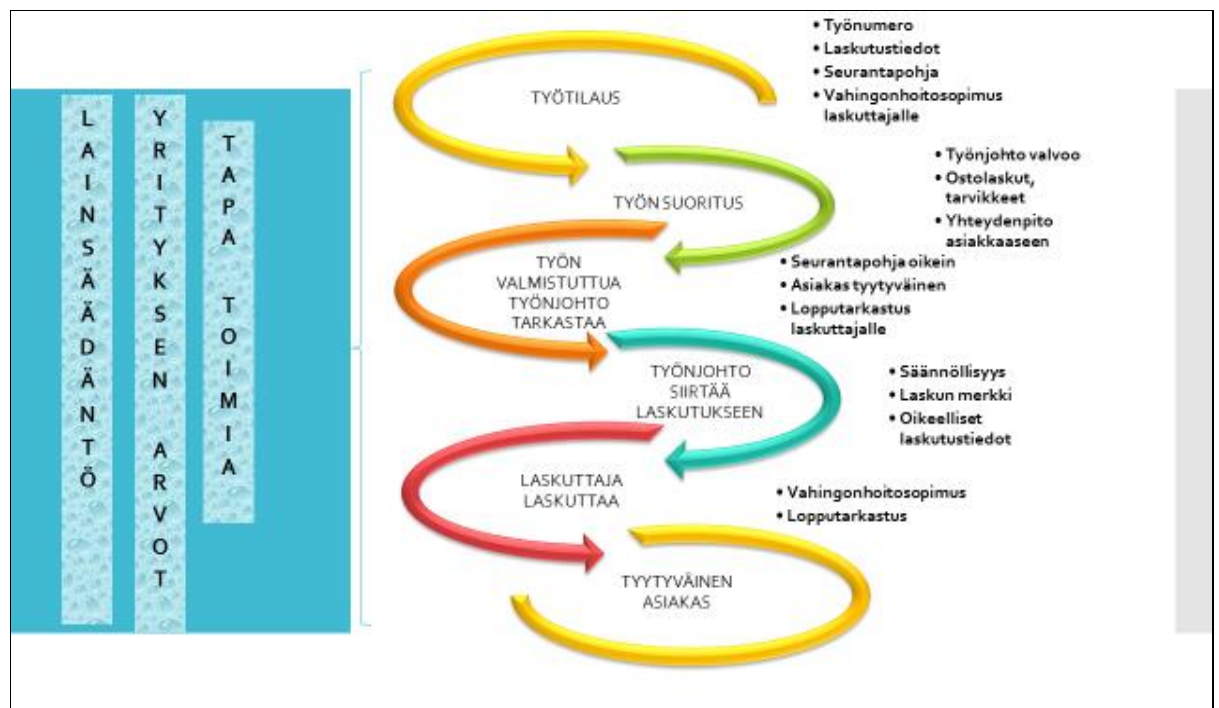
#### 5 PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

- 5.1 Minkälainen kirjallinen materiaali tukisi parhaiten perehdyttämisessä?
- 5.2 Kehittämisideoita työnjohdon perehdyttämiselle - toimiston näkökulmasta?



## Liite 2. Työnjohdon perehdytysopas toimisto-organisaation näkökulmas- ta.

Seuraava kuvio kuvaa työn kulkua vaihe vaiheelta palveluprosessin läpi. Prosessin ymmärtäminen auttaa hahmottamaan työn eri vaiheet ja niiden merkityksen kokonaisuudessa.



KUVIO 4. Sisäinen prosessikaavio yhdistettynä lainsäädäntöön, yrityksen arvoihin ja tapaan toimia. Kaavio kertoo, kuinka työ kulkee palveluprosessin läpi ja päättyy tyytyväiseen asiakkaaseen.

Merkitään rasti, kun kyseinen kohta on käyty läpi.

**1 Työtilaus vastaanotetaan.**

Työnjohdon tehtävänä on vastaanottaa työtilaukset. Poikkeuksena tähän on päivystysluontoinen työ, johon tilaus tulee yleensä suoraan päivystäjän päivystyspuheliin. Yleensä kuitenkin työ lähtee kartoituksesta liikkeelle.

Tilaukset ovat joko kiireellisiä, hälytysluontoisia töitä jotka vastaanottaa päivystysvuorossa oleva päivystäjä. Päivystysvuoroa hoitaa jokainen tuotannon työntekijä viikon kerrallaan ja työnjohto laatii päivystyslistat. Päivystäjä saa viikkopäivystyksestä korvauksen sekä jokaisesta työajan ulkopuolisesta lähdöstä maksetaan hälykorvaus. Päivystäjällä on käytössään päivystysauto ja päivystyspuhelin pidetään päällä vuorokauden ympäri. Ei-kiireelliset työt vastaanottaa työnjohtaja. Päivystäjä kirjaa tiedot kohteesta ja toimittaa ne työn suorittamisen jälkeen työnjohtajalle.

**2 Työnumero avataan.** Työnjohtaja avaa uudelle työlle työnumeron. Työnumero avataan R-asemalla olevalle työnumerolistalle juoksevasti. Työnumero koostuu alkutunnuksesta, joka ilmoittaa minkä kaupungin alueella työ suoritetaan, nelinumeroisesta juoksevasta työnumerosta, maksajatahon mukaan määritellystä kirjainosasta ja loppuosa ilmaisee työvaiheen. Esimerkkinä 051234A604. 05 (kertoo, että kyseessä on Jyväskylän työ), 1234 (nelinumeroinen juokseva työnumero), A6 (kertoo, minkä maksajatahon työ on kyseessä), 04 (remonttivaihe). Jokaiselle työvaiheelle on oma numeronsa. Nämä löytyvät työnumerolistalta. Uuden työtilauksen myötä työnumerolistalta otetaan aina seuraava vapaa numerosarja. Kartoittaja avaa kartoitukselle oman työnumeron ja huolehtii kartoitustyön laskutukseen, muut hoitaa työnjohto.

*Miksi tämä on tärkeää?* Työnumeron avaaminen on aina uuden työtilauksen avaamista. Kun työnumero varataan työnumerolistalta heti, ei synny päällekkäisyyksiä niin, että eri työmailla olisi sama työnumero.

**3 Seurantapohja avataan.** Jokaiselle työvaiheelle avataan oma seurantapohjansa. Urakkaluontoisille töille avataan vain yksi seurantapohja. JVT-, kartoitus-, purku-, kuivaus- ja kasaustyölle avataan oma seurantapohjansa. Työtilaus voi myös olla ilmastonpuhdistustyötä, ilkivaltasiivousta, kalmasiivousta tai öljyvahingon puhdistusta. Jokaista työtapaa varten on oma koodinsa, jotka löytyvät työnumerolistalta.

Seurantapohja avataan laskun loppumaksajan mukaiseen työpohjaan. Näin hinnoittelu tulee heti alusta alkaen oikein, joka vaikuttaa myös kuun vaihteen arvostuksissa.

Vahingon kärsinyt on joko yksityinen henkilö, asunto-osakeyhtiö, kiinteistöosakeyhtiö tai yritys. Työkohteen osoite saattaa olla eri, kuin osoite, mihin lasku lähetetään, joten molemmat tiedot kirjataan tilaussopimukseen. Näin laskutusvaiheessa ei tarvitse arvailla, mihin lasku lähetetään ja kenelle osoitetaan.

Mahdolliset urakkahinnat ja muut erikseen sovitut hinnoittelut kirjataan laskutusta varten seurantapohjaan tilaussopimukselle. Jos työ on urakkaluontoinen, se merkitään työpohjaan tilaussopimukselle.

*Miksi tämä on tärkeää?* Kun avataan heti oikea seurantapohja, hinnoittelu menee alusta alkaen oikein. Aikaa ja vaivaa säästyy, kun tietoja ei tarvitse alkaa etsimään laskutusvaiheessa. Tämä nopeuttaa laskujen liikkeelle saamista. Loppumaksajan mukaista myyntiä seurataan raportein ja tietyille asiakastahoille suoritetaan vuosihyviksiä. Laskuttaja avaa ostolaskut rivi riviltä vain tuntiperusteisesti laskutettaviin työpohjiin ja urakkaluontoisiin pohjiin ostolaskut kirjataan vain yhtenä rivitietona toimitajatiedon ja summan kera.

**4 Vahingonhoitosopimuksen laatiminen.** Työnjohtaja laatii vahingonhoitosopimuksen, joka toimii työtilauksena. Tilaukselle yksilöidään sovitut toimenpiteet. Työn tilaaja ja Yritys X:n edustaja allekirjoittavat sopimuksen joka toimitetaan laskutukseen arkistointia ja laskutusta varten. Viimeistään tässä vaiheessa laskutustiedot selvitetään tilaajalta ja kirjataan seurantapohjaan, jonka työnjohtaja avaa.

*Miksi tämä on tärkeää?* Vahingonhoitosopimus toimii työtilauksena, jonka tilaaja allekirjoituksellaan vahvistaa. Vahingonhoitosopimusta tarvitaan myös vakuutusyhtiöiden laskutuksen sopimusmenettelyn vuoksi. Kun vahingonhoitosopimus on laadittu, laskut saadaan (tietyin edellytyksin) lähettää suoraan vakuutusyhtiöön. Näitä laskuja ei silloin tarvitse kierrättää asiakkaan kautta. Asia on merkittävä siitäkin syystä, että vakuutusyhtiö maksaa silloin osuutensa suoraan Yritys X:lle, eikä asiakkaalle. Jos vakuutusyhtiö maksaa korvauksen ensin vakuutuksenottajalle mutta tämä ei hoidakaan velvoitteitaan, jää Yritys X ilman suorituksia.

**5 Tuntilaput.** Jokainen työntekijä täyttää työtunti-ilmoituksen (tuntilapun) jokaiselta työpäivältä. Tuntilappuun yksilöidään työnnumerolla ja osoitteella työkohteeseen, jossa on ollut, työn sisältö, kilometrit kohteeseen, käytetyt laskutustunnit, matkatunnit ja mahdolliset laskuttamattomat hallitunnit. Myös viikkopäivystys- ja hälykorvaus merkitään sekä mahdolliset päiväraha korvaukset. Lisäksi tuntilappuun merkitään käytetyt laitteet, aineet ja tarvikkeet varastosta sekä kohteelta pois kannetun jätteen määrä. Näin työmaaseurantaan ja laskutukseen saadaan suoraan todellinen laskutettava määrä tunteja, tarvikkeita ja laitteita. Työnjohto vastaa siitä, että tuntilappuun merkityt tiedot ovat oikein ja kaikki tarpeellinen tieto on kirjattu. Työnjohto täyttää tuntilaput omista tunneistaan. Näistä saadaan laskutettavat työnjohtotunnit laskutukseen.

Työnjohtajan vastuulla on tarkistaa, kuitata ja toimittaa työntekijöiden työtunti-ilmoitukset (tuntilaput) säännöllisesti tallentajalle, mielellään vähintään 2 - 3 kertaa viikossa. Tallentaja tallentaa säännöllisesti työntekijöiden ja työnjohtajan työtunnit, kilometrit, käytetyt tarvikkeet ja laitteet seurantapohjiin ja työnjohtaja valvoo, että pohjat täyttyvät oikein.

Oikea työnnumero on erittäin tärkeä tuntilapuissa ja annettaessa ostojen yhteydessä, jotta tunnit ja ostot kirjautuvat oikeisiin pohjiin.

Työntekijä täyttää erikseen matkalaskun, jolla hakee päivärahoja ja kilometrikorvauksia. Työnjohtaja hyväksyy matkalaskut ja toimittaa ne laskuttajalle lähetettäväksi

maksatukseen. Työntekijän sairauslomatoistukset toimitetaan viipymättä palkkojen tallennukseen, joka toimittaa alkuperäiset todistukset palkkahallintoon.

*Miksi tämä on tärkeää?* Kun tuntiaput toimitetaan säännöllisin väliajoin tallennukseen, pysyvät seurantapohjat ajantasaisina, eikä tallennuksessa synny ruuhkaa. Tuntiaput on oltava tallennuksessa palkkoja varten aina kuukauden ensimmäisenä arkipäivänä (tuntiaput ajalta 16.–31. päivä) ja 16. päivä (ajalta 1.–15. päivä). *Huolellisesti tarkistetut tuntiaput vaikuttavat sekä laskituksen että palkan maksun oikeellisuuteen.*

Kun tuntiapussa on heti alusta alkaen oikea työnumero, kirjautuu tuntiapun sisältämä informaatio suoraan oikeaan seurantapohjaan. Laskutusvaiheessa voi olla hyvin työlästä siirrellä asioita pohjasta toiseen, jos tuntiapun tarkistusvaiheessa ei ole oltu tarkkana. Laskutusvaiheen turha siirtely ja säätely nopeuttavat laskun liikkeelle saamista. Kun tuntiapuun kirjataan heti tuoreeltaan käytetyt aineet, laitteet ja tarvikkeet, niitä ei tarvitse yrittää muistaa laskutusvaiheessa. Näiden olennaisten asioiden laskulta pois jäämisen riski kasvaa, mitä kauemmin työn tekemisestä kuluu laskutus hetkeen nähden.

**6 Työmaaseuranta.** Työnjohdon tulee tarkistaa seurantapohjia säännöllisesti, jotta ne täyttyvät oikein ja puuttuvat virheisiin viipymättä. Tämä helpottaa työpohjien tarkistamista laskutusvaiheessa ja auttaa huomaamaan valmistuvat työmaat nopeammin. Tämä nopeuttaa laskutusyhtä, joka on yhteydessä tehokkuuteen ja kannattavuuteen.

Seurantapohjasta on käytävä ilmi, onko työ urakaluontoinen vai tuntityönä laskuttava. Tämä vaikuttaa kuukauden ensimmäisenä päivänä suoritettavaan töiden arvostukseen. Jos urakka on laskettu Meps- tai Bace-ohjelmalla, on tieto merkittävä tilaussopimukselle. M- tai B-merkintä kirjataan työnumerolistalle laskituksen yhteydessä.

Urakkaluontoiisiin seurantapohjiin kirjataan ostolaskuista vain rivitietona toimittajan nimi, laskun numero ja päiväys sekä laskutettava summa. Tuntityönä laskutettaviin töihin on laskuttajan tiedettävä eritellä kaikki ostolaskut rivi riviltä. Jos urakka-merkintä puuttuu seurantapohjasta, on laskuttajan vaikea tietää, millä tavalla ostolaskut on tallennettava.

Meps-ohjelmalla lasketusta urakasta laskuttaja merkitsee M-kirjaimen työnumerolistalle laskutuksen yhteydessä, ja Bacella lasketuista kirjaimen B. Näiden perusteella laaditaan raportteja, kuinka paljon milläkin ohjelmalla tehtyjä urakoita on. Jos urakkaohjelma puuttuu seurantapohjasta, ei laskuttaja tiedä, millä ohjelmalla urakka on laskettu ja merkintä jää puuttumaan työnumerolistalta ja niin myös itse työ urakkaraporteista.

Jos laskun merkki puuttuu seurantapohjasta (esim. ”vesivahinkopurku”), ei laskuttaja tiedä minkälaista työtä laskutetaan. Laskuttaja merkitsee laskun merkin laskulle laskun vastaanottajaa varten, jotta lasku olisi mahdollisimman läpinäkyvä ja vastaanottaja pystyisi yhdellä silmäyksellä näkemään, mitä laskutetaan. Tämä vaikuttaa laskutuksen läpinäkyvyyteen ja sitä kautta asiakastytyväisyyteen.

**7 Ostolaskut.** Aine- ja tarvikeostoja sekä alihankintaostoja tarvitaan työmaiden hoitamista varten. Laskulle on aina annettava merkiksi oikea *kustannuspaikkanumero* (Jyväskylän kp nro YYYY). Jos osto on edelleen laskutettavaa, annetaan laskulle myös *työnumero*. Näin lasku ohjautuu oikeaan seurantapohjaan tallennettavaksi. Kyseessä voi myös olla varastoon ostettavia tarvikkeita, jolloin laskun merkinä on pelkkä kustannuspaikkanumero. Lisätietona voi tällöin olla ”varasto”. Muut kustannuspaikkaostot voivat olla esimerkiksi tuotannon autoihin liittyviä maksuja, henkilöstövuokrauslaskuja, koneisiin, laitteisiin tai henkilökunnan työvaatetukseen liittyviä ostoja.

Työnjohto tarkistaa ostolaskut. Laskulta tarkistetaan, että työnumero, kustannuspaikkanumero, veron peruste ja laskun sisältö sekä tiliöinti ovat oikein. Yritys X:n toimintaan sovelletaan rakentamisen käänteisen arvonlisäveroa, kun käänteisen veron edellytykset täyttyvät.

Työnjohtaja siirtää oikein tiliöidyt laskut esimiehelleen hyväksyntää varten. Mahdolliset korjaustarpeet kirjataan kommentti-kenttään ja lähetetään takaisin tiliöijälle. Joskus tiliöijä tarvitsee tarkennusta työnumeroon, jolloin oikea työnumero merkitään kommentti-kenttään ja lähetetään tiliöijälle takaisin.

*Miksi tämä on tärkeää?* Kun ostolaskut tarkistetaan säännöllisesti, menevät ne maksuun eräpäivään mennessä eikä viivästyskorjoja pääse syntymään. Myös seurantapohjat pysyvät mahdollisimman reaaliaikaisina kun laskuttaja pääsee tallentamaan säännöllisesti ostolaskuja pohjiin. Jos laskuilla on jotain huomautettavaa, ehditään huomautus tekemään laskulla esiintyvän huomautusajan puitteissa. Kun laskulta löytyy kustannuspaikkanumero, ohjautuu se mahdollisimman nopeasti oikealle käsittelijälle. Kun laskulta löytyy oikea työnumero, ohjautuu se heti oikealle työlle oikeaan seurantapohjaan. Näin säästyy aikaa ja vaivaa, kun ostolaskuja ei tarvitse siirrellä pohjasta toiseen laskutusvaiheessa. Tämä nopeuttaa laskujen liikkeelle saamista. Toimittaja saa myös suorituksensa ajallaan. Laskun veron perusteen oikeellisuus varmistaa kirjanpidon oikeellisuuden.

**8 Työn valmistuessa.** Työnjohto seuraa töiden valmistumisastetta ja kannattavuutta työmaaseurannan avulla. Kun työmaa on valmis, kaikki laskut tulleet ja työ on lopputarkastettu, työnjohtaja tarkistaa että työpohjasta löytyy kaikki tarpeelliset tiedot laskutusta varten. Seurantapohjasta tarkistetaan kaikki tunnit, aineet, tarvikkeet, laitteet, erikoistyöt, ostolaskut ja alihankintalaskut, laskutustiedot ja laskun merkki sekä laskuttajaa että laskun vastaanottajaa varten. Vahingon kärsineen nimi, työkohteen osoite, työnumero, laskutusosoite, vahinkoviite, työn tilaaja, laskun merkki ja muut tilaajan kanssa sovitut asiat täytyy löytyä työpohjan tilaussopimukselta.

Työnjohtaja siirtää kaikki muut seurantapohjat laskutusvalmiit -kansioon, paitsi kartoituspohjat, jotka kartoittaja huolehtii itse. Urakaluontoisissa töissä merkitään tilaussopimukselle, jos urakka on laskettu Bace- tai Meps-laskentaohjelmalla.

Laskutusvalmis työ siirretään laskutusvalmiiden töiden kansioon odottamaan laskutusta. Näitä valmistuvia työmaita työnjohdon tulee seurata säännöllisesti. On asiak-

kaan, urakoitsijan ja vakuutusyhtiön edun mukaista saada laskut liikkeelle mahdollisimman nopeasti työn valmistuttua.

Vakuutusyhtiöt tilaavat vahingon hoitokuluihin kuuluvana työnä vahinkokartoituksen, jolloin lasku osoitetaan vakuutusyhtiölle, joka on laskusta juridisessa vastuussa. Mahdolliset jatkotoimenpiteet osoitetaan vahingon kärsineelle – vakuutuksen ottajalle. Vakuutusyhtiöstä ja sopimuskäytännöstä riippuen laskut joko lähetetään suoraan vakuutusyhtiöön tai kiertävät vakuutuksen ottajan kautta. *Työnjohdon tulee informoida asiakasta laskutusmenettelystä, jotta tämä ei ihmettele, jos laskut kiertävät tämän kautta vakuutusyhtiöön.*

*Miksi tämä on tärkeää?* Kun seurantapohjasta löytyy oikeat laskutustiedot, nopeuttaa se laskun liikkeelle saamista. Kun pohjaan on kirjautunut kaikki mahdollinen eteenpäin laskutettava materiaali, ei jälkilaskuja unohduksien vuoksi tarvitse tehdä. Tämä säästää aikaa eikä turhaan hermostuta asiakasta. Kun työnjohto on huolellisesti tarkistanut, että pohjasta löytyy kaikki tunnit ja kaikki, myös varastosta otetut, aiheet, tarvikkeet, laitevuokrat, erikoistyöt ja alihankintatyöt, takaa se työlle parhaan mahdollisen katteen. Kaikista työvaiheista, paitsi kartoituksesta, seurantapohja laskee kateprosentin, jonka laskuttaja merkitsee työnumerolistalle. Näitä kateprosentteja seurataan controllerin ja konsernijohtoon toimesta.

**9 Säännöllinen laskutus.** Laskutuksen on oltava säännöllistä ja mahdollisimman reaaliaikaista. Laskupalavereita voidaan pitää tarpeen mukaan, joihin osallistuu työnjohtaja ja laskuttaja ja/tai palvelupäällikkö. Palaverissa käydään läpi valmistuneita töitä, tarkistetaan työpohjia ja siirretään laskutusvalmiit työt laskutukseen. Työnjohto pitää mahdollisimman reaaliaikaista kirjaa työtunneistaan. Työmaita on hyvä katsoa päivittäin (esimerkiksi joka aamu), mitä töitä voisi siirtää laskutukseen. Laskutuksen on oltava säännöllistä, oma-aloitteista rutiinia. Tasainen laskutus läpi kuukauden on tärkeää; sitä ei saa jättää kuukauden viimeisiin päiviin.

*Miksi tämä on tärkeää?* Laskutustilannetta seurataan jatkuvasti. Controller lähettää kaksi kertaa viikossa valtakunnallisen taulukon, johon on merkitty jokaisen kaupungin laskutustilanne sillä hetkellä. Laskutusluvut alkavat aina kuukauden ensim-



mäisen päivän arvostushetkestä uudelleen nollasta. Keskeneneräisten töiden määrä saa olla kulloinkin voimassa olevan prosenttiosuuden verran edellisestä liikevaihdosta. Kun laskutetaan tasaisesti läpi kuukauden, ehditään kaikki tarpeellinen laskuttamaan. Jos laskutus jätetään kuukauden viimeisille päiville, ei niitä enää ehditä saamaan saman kuukauden aikana liikkeelle.

**10 Lopputarkastuspöytäkirjat** on laadittava aina kirjallisina. Työn valmistuttua suoritetaan loppukatselmus ja sekä Yritys X:n edustaja että työn tilaaja allekirjoittavat lopputarkastuspöytäkirjan. Allekirjoituksellaan tilaaja vahvistaa työn hyväksytysti vastaanotetuksi ja laskutuskelpoiseksi. Tästä alkaa myös työn takuu-aika.

Lopputarkastuspöytäkirjalla on suuri merkitys laskutuksen ja juridisen suojan kannalta. Työn päätyttyä asiakkaan hyväksyntä otetaan kirjallisena lopputarkastuspöytäkirjaan. Jos työkohte sijaitsee kaukana ja/tai työn tilaajan luokse on kohtuuton ajomatka allekirjoituksen hakemista varten, voidaan dokumentit lähettää allekirjoitettaviksi postin kautta tai työtilaus/hyväksyntä voidaan katsoa päteväksi myös sähköpostiviestillä. Dokumentit toimitetaan laskuttajalle laskutusta ja arkistointia varten.

*Miksi tämä on tärkeää?* Vahingonhoitosopimusta ja lopputarkastuspöytäkirjaa tarvitaan eri vakuutusyhtiölaskutuksen sopimusmenettelyjen vuoksi. Kun vahingonhoitosopimus on laadittu, saadaan laskut lähettää suoraan vakuutusyhtiöön (tietäen edellytyksin). Näitä laskuja ei silloin tarvitse kierrättää asiakkaan kautta. Asia on merkittävä siitakin syystä, että vakuutusyhtiö maksaa silloin osuutensa suoraan Yritys X:lle, eikä asiakkaalle. Jos vakuutusyhtiö maksaa korvauksen ensin vakuutusentajalle mutta tämä ei hoidakaan velvoitteitaan, jää Yritys X ilman suorituksia. Vahingonhoitosopimus toimii myös työtilauksena, jonka tilaaja allekirjoituksellaan vahvistaa. Tällöin jälkeempäin työtilauksen olemassa oloa ei asiakas voi kiistää. Lopputarkastuspöytäkirjassa työn tilaaja vahvistaa allekirjoituksellaan, että työ on hyväksytty ja laskutusvalmis. Myös tällä on juridinen merkitys suojaamassa mahdollisia jälkiväitteitä varten. Työn takuu-aika alkaa myös lopputarkastuspöytäkirjan allekirjoittamispäivämäärästä.

**11 Keskeneräisten töiden arvostaminen.** Joka kuukauden 1. arkipäivä laaditaan keskeneräisistä työmaista arvostukset. Laskuttaja käy keskeneräiset tuntiperusteisesti laskutettavat seurantapohjat läpi, ja kirjaa arvostuslistaan työmaan sen hetkisen arvon. Työnjohto vastaa urakkaluontoisten työmaiden arvostuksista ja ilmoittaa laskuttajalle saman päivän aikana näiden töiden arvostussummat. Palvelupäällikkö tarkistaa ja hyväksyy lopullisen arvostuslistauksen.

*Miksi tämä on tärkeää?* Oikean liikevaihdon ja varaston kiertonopeuden selvittämiseksi on tärkeää laatia mahdollisimman realistinen arvio keskeneräisten työmaiden arvosta. Arvostuksen on oltava mahdollisimman totuudenmukainen. Aliarvostaminen siirtää liikevaihtoa virheellisesti seuraavalle kuukaudelle ja yliarvostaminen lisää virheellisesti kyseisen kuukauden liikevaihtoa, mutta huonontaa puolestaan seuraavan kuukauden lukemia. Arvostaminen tarkoittaa myyntisaamisten määrän selvittämistä.

**12 Reklamaatiot.** Joskus työstä reklamoidaan. Tiedot reklamaatioista on saatava nopeasti eteenpäin. Reklamointi tehdään aina kirjallisena ja toimitetaan joko työnjohtajalle tai yhteyspäällikölle. Nämä reklamaatiot kirjataan aina omaan järjestelmäänsä. Kirjauksen suorittaa laskuttaja, joten hänen täytyy saada tieto reklamaatioista paitsi kirjauksen tekemistä varten, myös mahdollisen rahakorvauksen maksuun panemista varten.

Mikäli reklamaation hoitoon käytetään työtunteja ja tarvikkeita, täytyy sitä varten avata oma työnumero ja työpohja, jotta ne eivät sekoittuisi laskutettavaan työhön.

## OLEELLISET TYÖSUHDEASIAT

Palkan maksu. Toimihenkilöiden palkanmaksupäivä on kuukauden 25. päivä. Toimihenkilöillä on eri palkanlaskija, kuin työntekijöillä. Palkkahallinnon puhelinajat ovat aamuisin klo 8 – 10 ja iltapäivisin klo 14 – 15.30.

Työehtosopimus. Toimihenkilöihin sovelletaan kiinteistöpalvelualan toimihenkilöitä koskevaa työehtosopimusta. Sopimus on voimassa 1.4.-2014 – 31.1.2017.

Työaika ja ylityöt. Toimihenkilöiden päivittäinen työaika on yleensä 7,5 tuntia ja viikoittainen 37,5 tuntia. Periaatteessa käytössä on liukuva työaika, mutta kaikissa tehtävissä liukuvan työajan käyttö ei ole mahdollista. Kiinteistöpalveluilla ylityöraja on 200h. Ylitöitä saadaan teettää enintään 138 tuntia 4 kuukauden ajanjakson aikana.

Työajan seuranta. Työaikalain mukaista työaikakirjanpitoa seurataan työaika-päätte Fleximillä. Fleximiin kirjaudutaan intran kautta, webin kautta tai mobiilisti. Toimihenkilön on käytettävä työaikapäätettä totuudenmukaisesti.

Työnantajan määräämät muut työt. Ensisijaisen vastualueen töiden lisäksi työntekijä on velvollinen suorittamaan myös muita työnantajan osoittamia, työ-sopimuksen alaisia tehtäviä työajan puitteissa.

Varoitus. Mikäli työsuhteesta johtuvia velvoitteita rikotaan, puututaan rikko-mukseen ensin varoituksella joka annetaan kirjallisella varoituslomakkeella. Va-roituksen tarkoituksena on antaa työntekijälle mahdollisuus korjata menettelyn-sä. Mikäli menettely toistuu tai jatkuu, työnantaja voi päättää työsuhteen. Yksi varoitus samasta syystä on riittävä. Työnantaja voi päättää työsuhteen myös il-man varoitusmenettelyä työsopimuslain edellytysten täyttyessä.

Työterveyshuolto. Työterveyshuollossa ovat nimetyt omalääkärit ja omat työ-terveyshoitajat.

Työterveyskäynnit voivat olla lakisääteisiä, työaikaan kuuluvia tai sitten omalla ajalla hoidettavia, ei-työaikaan kuuluvia. Flexim-leimaus suoritetaan sen mukaan, kuuluuko käynti työaikaan vai ei. *Kts. Intra -> työterveyshuolto tai perehdytysopas kohta "poissaolot".*

Poissaolot. Toimihenkilö voi olla poissa työstä oman sairauden vuoksi ilman lääkärintodistusta tai työterveys- tai sairaanhoitajan todistusta enintään kolme päivää. Kolmea päivää pidempien sairauspoissaolojen osalta noudatetaan samaa ohjeistusta kuin työntekijöiden osalta. Poissaolosta ja sen arvioidusta kestosta on aina ilmoitettava työnantajalle henkilökohtaisesti, ei tekstiviestillä tai sähköpostilla. Ilmoitus tehdään viipymättä esimiehelle suoraan, ei työtoverin välityksellä. Todistuksettomista poissaoloista täytetään aina toimihenkilön sairauspoissaoloilmoitus, jonka esimies toimittaa palkkahallintoon poissaolojen rekisteröimistä varten. Työntekijän alle 10-vuotiaan lapsen sairastuessa äkillisesti toimihenkilö voi olla palkallisesti pois ilman lääkärintodistusta tai työterveyshoitajan tai sairaanhoitajan todistusta enintään kolme päivää. Sairasta lasta voi hoitaa palkallisesti vain toinen vanhemmista kerrallaan.

Palkallinen sairauspoissaolo. Palkkaa maksetaan työpäiviltä, jotka sisältyvät alla mainittuihin jaksoihin seuraavasti:

<u>Työsuhteen jatkuttua yhdenjaksoisesti</u>	<u>Palkallisen jakson pituus</u>
vähintään 1 kk, mutta alle 1 v.	28 kalenteripäivää
vähintään 1 v., mutta alle 5 v.	35 kalenteripäivää
vähintään 5 v. tai kauemmin	90 kalenteripäivää

Kts. tarkemmin TES 20§.

### Lääkärintarkastukset

Toimihenkilöllä on oikeus käydä työajalla seuraavissa tarkastuksissa ja tutkimuksissa edellyttäen, että ne on järjestetty tarpeetonta työajan menetystä välttäen:

#### *Sairaus*

Sairauden vuoksi välttämätön lääkärintarkastus ja siihen liittyvä laboratorio- tai röntgentutkimus.

#### *Äkillinen hammassairaus*

Jos hammassairaus ennen hoitoa aiheuttaa työkyvyttömyyden, hammassairaus vaatii hoitoa samana päivänä tai jos hammaslääkärin antama todistus osoittaa työkyvyttömyyden ja hoidon kiireellisyyden.

*Lakisääteiset tarkastukset ja tutkimukset*

Työhön liittyvät lakisääteiset ja työnantajan edellyttämät tarkastukset ja tutkimukset.

Kts. tarkemmin TES 21§.

*Lyhyt tilapäinen poissaolo*

- Toimihenkilöllä on oikeus lyhyeen tilapäiseen poissaoloon lapsen, puolison, sisarusten, isovanhempien tai omien ja puolison vanhempien kuoleman johdosta
- perheen piirissä sattuneesta äkillisen sairaustapauksen johdosta
- 50- ja 60-vuotispäivä, vihkimispäivä tai parisuhteen rekisteröintipäivä
- kertausharjoituspäiviltä maksetaan palkan ja reserviläispalkan erotus

Kts. tarkemmin TES 23§

Lomat. Vuosilomatoiveet esitetään esimiehelle, jonka jälkeen esimies päättää loman ajankohdan. Lomanmääräytymisvuosi alkaa 1.4. ja päättyy seuraavana vuonna 31.3. Työntekijä ansaitsee lomaa 2 arkipäivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Jos työsuhde 31.3. mennessä on kestänyt vähintään vuoden, ansaitaan vuosilomaa 2,5 päivää kuukaudelta. Vuosilomasta 24 päivää pidetään lomakautena 2.5. – 30.9. välisenä aikana. 24 arkipäivää ylittävä osuus on ns. talvilomaa, joka pidetään lomakauden ulkopuolella 1.10. – 30.4. välisenä aikana. Palkaton loma anotaan hyvissä ajoin esimieheltä. Palkattomaankin lomaan tarvitaan esimiehen hyväksyntä.

Tapaturmat ja vahingot sekä läheltä piti –tilanteet. Kaikki työntekijät on vakuutettu työtapaturmien varalta. Myös työmatkalla sattuvat tapaturmat kuuluvat vakuutuksen piiriin. Työtapaturman tapahtuessa on työntekijän kerrottava asiasta esimiehelleen sekä työterveyshuollon valtakunnalliseen numeroon. Tarvittaessa on hakeuduttava lääkärin hoitoon. Työntekijän velvollisuus on ilmoittaa kaikista vaara- ja läheltä piti –tilanteista turvallisuushavaintolo-

makkeella, jotta niistä voidaan oppia ja ennalta ehkäistä samankaltaiset tilanteet.

Vaitiolo- ja salassapitovelvollisuus. Työntekijä sitoutuu pitämään salassa ja olemaan käyttämättä omaksi hyödyksi/toisen hyödyksi kaikki työsuhteen aikana työnantajalta tai tämän asiakkailta saamansa tiedot.

## TOIMINTAYMPÄRISTÖ – KÄYTÄNNÖN ASIAT

Avaimet. Ensimmäisenä työpäivänä kuittaa itsellesi toimipisteen avaimet. Elektronisen avaimen, avainkaapin sekä pukukaapin avaimet saat esimieheltäsi. Kiinteistössä on hälytyslaitteet, jotka ovat toiminnassa arkisin klo 18 - 06 sekä viikonloppuisin. Esimiehesi kertoo hälytyskoodin, jolla pystyt poistamaan hälytyksen ja tarvittaessa perumaan jo lähteneen aiheettoman hälytyksen.

Flexim työaikaleimauksella seurataan työaika. Käyttäjätunnus on sama, kuin verkkotunnus ja salasana on sama kuin henkilönnumero. Kirjautua voi Intran kautta Työkalut -> Flexim, webin kautta tai mobiilisti.

- Säännöllinen työaika on ma-pe klo 8.00 – 16.00. Kiinteä työaika on klo 9.00-15.00. Tällä aikavälillä toimihenkilön tulee olla tavoitettavissa. Yksikkökohtaisesti työaika voidaan määritellä esim. klo 7.00 – 15.00.
- Työaikaliukumat ovat aamulla 6.00 - 9.00 ja illalla 15.00 – 18.00
- Lain mukaan liukuma-aika on enintään 3 tuntia, siksi klo 18.00 jälkeen ei kerry saldoa.
- Liukuma-aikojen ulkopuolinen työ ei kerrytä saldoa, eikä muuta työaika-kirjanpitoa sähköisen kirjanpidon lisäksi ole käytössä.
- Työaikasaldo voi enimmillään olla +/- 23 tuntia. Yli +23 tunnin menevä työaika leikkaantuu päivittäin pois työaikasaldosta.

- Työaikasaldon ylittäviä tunteja ei voi kerätä omaan kirjanpitoon tai muuttaa ns. saldovapaiksi. Kaikki leimaukset kuitenkin näkyvät työaikaraportilla, joten myös liukumien ulkopuolella tehdyt tunnit tulee leimata.

Esimerkkejä kirjauksista:

- Työpäivän alkaessa on aina muistettava leimata SISÄÄN ja pois lähtiessä ULOS. Mikäli leimaaminen unohtuu, korjauspyyntö toimitetaan viikon kuluessa sähköpostitse Flexim-tiimille, esimies aina cc:nä mukaan.
- Mikäli toimihenkilö kuuluu työaikaryhmään 37,5 tuntia, Fleximin oletustyöaika on klo 8-16.
- Esimerkki: Kun toimihenkilö leimaa itsensä sisään klo 8.20 aamulla, vähentää järjestelmä edellisen päivän saldosta 20 minuuttia.
- Jos toimihenkilö lähtee lounaalle toimipisteensä ulkopuolelle, tulee hänen aina leimata itsensä lounaalle ja palatessa sisään (lounasaika 10.30-13.30).
- Ylityöt on sovittava aina etukäteen esimiehen kanssa. Toimihenkilö ei saa koskaan leimata ylitöitä, ellei siitä ole erikseen sovittu esimiehen kanssa.

Lisätietoa ja ohjeita leimauksiin löytyy täältä: Intra -> Työkalut -> Työaika-leimaus Flexim.

Ylityöt. Ylityötä on normaalin työajan ylittävä työaika. Ylitöistä sovitaan esimiehen kanssa erikseen.

Työvaatteet. Yritys X tarjoaa työnjohtajille ja työntekijöille työvaatteet. Työmailla käydessä on lisäksi työnjohtajan käytettävä kypärää ja huomioväriä vaatetusta.

Siisteys. Jokainen huolehtii omalta osaltaan ympäristön siisteydestä. Jätteet lajitellaan asianmukaisella tavalla.

- Verkkoympäristö. Saat käyttöösi käyttäjätunnuksen ja salasanan, jolla pääset kirjautumaan koneellesi. Lisäksi tarvitset oikeudet sähköpostiin, R-asemalle, ostolaskujärjestelmään ja muihin Yritys X:n käyttämiin järjestelmiin. Esimies hoitaa tunnukset.
  
- Puhelinasiat. Saat käyttöösi työpuhelimien, joka on samalla puhelinetu.
  
- Toimihenkilöiden ja työntekijöiden luottamusmiehet. Toimihenkilöillä on oma luottamusmies. Työntekijöillä ovat rakennusalan ja kiinteistöpalvelualan luottamusmiehet.
  
- Työsuojeluvaltuutettu. Jyväskylässä toimii nimetty työsuojeluvaltuutettu.

### Järjestelmät

- Työmaaseuranta pidetään yllä **Excel**-taulukkolaskentaohjelman taulukoilla. Jokaisen työkohteen jokainen työvaihe on omassa seurantapohjassaan, jonka työstä vastaava henkilö aukaisee.
  
- Basware IP**:ssä käsitellään ostolaskut. Ne skannataan keskitetysti ja välitetään kustannuspaikkanumeron perusteella oikealle käsittelijälle. Toimistotyöntekijä tiliöi laskut ja lähettää ne joko työnjohdolle tai suoraan yhteyspäällikölle tarkastusta varten.
  
- Microsoft Outlook** on käytössä sähköpostiohjelmana.
  
- TM** on myös Yritys X:n oma järjestelmä. Sinne kirjataan kaikki reklamaatiot, läheltä piti -ilmoitukset, työturvallisuus- ja poikkeamailmoitukset. Näitä seurataan Yritys X:llä tarkasti jatkuvan parantamisen hengessä.
  
- Travel** on toimihenkilöiden matkalaskuohjelma.



- HR pitää sisällään työntekijöiden perustiedot, palkkatiedot, koulutus-, kompetenssi- ym. työsuhdetiedot.
  
- Vakuutusyhtiöt tilaavat työt pääsääntöisesti joko Tarmo-ohjelman tai In4mon kautta. Työ otetaan ohjelman kautta vastaan ja sen kautta voidaan olla yhteydessä vahinkotarkastajiin. Ohjelmasta saadaan kaikki tarpeellinen laskutus- ym. vahingon hoitamista koskeva tieto. Tarmoon ja In4moon annetaan koulutus erikseen.
  
- MEPS- ja BACE-ohjelmilla lasketaan urakat. Näihin annetaan koulutus erikseen.

Yritys X:llä on käytössään useita vain omaan käyttöönsä räätälöityjä järjestelmiä. Talolla on oma työajanhallintaohjelma. Toimistotyöntekijät tallentavat yksikkönsä tuntipalkkaisten työntekijöiden palkat ja lomat sekä kuukausipalkkaisten lomat. Näiden tallennuksien perusteella palkanlaskijat hoitavat palkat maksuun. SAP on toiminnanohjausjärjestelmä myyntireskontraa, laskutusta ja raportointia varten. Työnjohto ei käytä näitä ohjelmia.