



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Lotta Perälä

PEREHDYTYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case 1.Accounting

Liiketalous
2018

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Lotta Perälä
Opinnäytetyön nimi	Perehdytysprosessin kehittäminen Case 1.Accounting
Vuosi	2018
Kieli	suomi
Sivumäärä	52+2 liitettä
Ohjaaja	Harri Lehtimäki

Tutkimuksen aiheena on perehdytysprosessin kehittäminen 1.Accountingilla. Aihe sai alkunsa toimeksiantajan pyynnöstä, sillä perehdytys ei ole ollut kovin systemaattista. Epäselvää on, mikä perehdytyksessä on kenenkin vastuulla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä perehdyttämisen tila on tällä hetkellä sekä miten se toimii ja koetaan 1.Accountingilla. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitä kehitettävää perehdytyksessä on.

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus ja sen alamuotona kehittämistutkimus. Aineistoa kerätään perehdytykseen liittyvästä kirjallisuudesta, internetistä löytyvästä aineistosta sekä lainsäädännöstä. Aineistonkeruumenetelminä ovat myös havainnointi sekä haastattelu. Näiden tietojen pohjalta tarkoituksena on kehittää 1.Accountingin perehdytysprosessia luomalla yritykselle perehdytysohjelma sekä perehdyttämisen tarkistuslista.

Haastattelujen ja havaintojen perusteella yrityksen perehdyttäminen on koettu melko onnistuneeksi. Työnopastukseen on oltu erityisen tyytyväisiä. Perehdytysprosessissa on silti vielä kehitettävää. Tuloksissa tuli ilmi, että perehdytyksen tavoitteet sekä työn tavoitteet tulisi tehdä selvemmiä alussa. Yrityksessä on pääsääntöisesti perehdytetty uusia työntekijöitä, mutta myös työhön palaavien henkilöiden perehdytys olisi tärkeää. Perehdyttämisen seuranta olisi hyvä kehittää. Sen avulla pystyttäisiin nostamaan perehdytyksen laatua. Haastateltavista suurin osa koki, että perehdytysohjelmasta, palautekeskusteluista sekä perehdyttämisen tarkistuslistasta voisi olla apua perehdytyksessä.

Aineistojen pohjalta toimeksiantajalle luotiin perehdytysohjelma, johon on aikataulutettu perehdytyksessä läpi käytävät asiat, niiden vastuuhenkilöt sekä oheismateriaalit, joita perehdytyksen tukena voidaan käyttää. Lisäksi toimeksiantajalle luotiin perehdytyksen tarkistuslista. Perehdyttäjä ja perehdytettävä kuittaavat listalta kyseiset kohdat, kun ne on opastettu ja kun niiden osaaminen on tarkastettu.

Avainsanat perehdyttäminen tilitoimisto tarkistuslista perehdytysohjelma

ABSTRACT

Author	Lotta Perälä
Title	Training process development - Case 1.Accounting
Year	2018
Language	Finnish
Pages	52+2 Appendices
Name of Supervisor	Harri Lehtimäki

The subject of the study was to help in developing new employees' training process at 1.Accounting. The initiative for the subject came from the employer, because training program at the company has not been very systematic. It is unclear who is responsible for different areas of training. The goal of the study was to find out how training of employees at 1.Accounting is carried out at the moment and how employees have experienced it. The goal was also to clarify which parts of training should be developed.

The used studying method is qualitative research with development study as the secondary method. Material was gathered from training process literature, internet and legislation. Also observation and interviews were used in gathering the material. Based on the acquired material, the training process of 1.Accounting will be developed by creating a training program and a check list for it.

According to interviews and observations the training process of the company has been considered to be quite successful. People have been very satisfied with training. However, there is still a lot of development work to be done in the company. It was found out in the study that the goals of training process and work should be made clearer in the beginning. The company has mainly used the training process with new employees, but it would be very important to go through the training also with the employees that are returning to work. It would be recommendable to develop the follow-up of training process. That would make it possible to increase the quality of training. Most of the interviewees felt that training program, feedback conversations and check list would help in training.

Based on the research material, a training program was created to the employer. The program is like a schedule, which contains matters that should be observed, responsible persons and material that can be used to support the system. Also the employer was given a training process check list. The training process supervisor and the employee will mark the items from the list as soon as they have been shown and when the supervisor has checked that everything is clear to the employee.

Keywords training process accounting company check list training program

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	8
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	11
2.1	Perehdytyksen tavoitteet	12
2.2	Perehdytyksen hyödyt.....	12
2.3	Työnopastus	13
2.4	Työnopastuksen viisi askelta	15
2.5	Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen.....	16
2.6	Lainsäädäntö	17
3	PEREHDYTYKSEN TOTEUTUKSEN VAIHEET.....	20
3.1	Perehdytyksen suunnittelu	20
3.2	Tulokkaan perehdytys	21
3.2.1	Ennen työntekijän saapumista.....	22
3.2.2	Ensimmäinen päivä	23
3.2.3	Ensimmäinen viikko	24
3.2.4	Ensimmäinen kuukausi	26
3.3	Työhön palaajan perehdytys	26
3.4	Perehdytyksen seuranta.....	28
3.5	Perehdytyksen kehittäminen	28
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	30
4.1	Toimeksiantajan esittely	30
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	31
4.3	Tutkittavien ryhmien rajausta ja haastateltavien kuvaus	32
4.4	Haastattelurungon esittely.....	32
4.5	Aineiston keruu.....	33

4.5.1	Teemahaastattelu.....	33
4.5.2	Haastattelujen toteutus ja analysointi.....	34
4.5.3	Havainnointi.....	35
4.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	36
5	PEREHDYTTÄMINEN 1.ACCOUNTINGILLA	38
5.1	Perehdytyksen toteuttaminen.....	38
5.2	Perehdytyksen onnistuminen.....	39
5.3	Odotukset ja tavoitteet perehdyttämiseltä.....	40
5.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset tuloksista.....	41
6	PEREHDYTYSOHJELMA JA TARKISTUSLISTA.....	44
6.1	Perehdytysohjelma.....	44
6.2	Tarkistuslista.....	45
7	YHTEENVETO	47
7.1	Keskeisimmät tulokset.....	47
7.2	Opinnäytetyön tuotokset.....	48
	LÄHTEET.....	50

LIITTEET

LIITELUETTELO

LIITE 1. Teemahaastattelun runko johtohenkilölle ja perehdyttäjälle

LIITE 2. Teemahaastattelun runko perehdytetyille

LIITE 3. Perehdyttämisohjelma (salainen)

LIITE 4. Perehdyttämisen tarkistuslista (salainen)

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen aiheena on perehdytysprosessin kehittäminen 1.Accountingilla. Toimeksiannon perusteena on se, että tilitoimiston perehdytys ei ole ollut kovin systemaattista, eikä sitä ole mietitty loppuun saakka. Epäselvää on, mikä tehtävä perehdytyksessä on kenenkin vastuulla. Tästä syystä aihe on ajankohtainen ja hyödyllinen. Perehdytyksessä olisi tärkeää olla selvää, mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla sekä mitkä asiat tulee käydä läpi uuden työntekijän tai töihin palaavan henkilön perehdytyksessä. Perehdytyksellä tarkoitetaan niitä keinoja, joiden avulla perehdytettävän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että uuden työntekijän on mahdollisimman hyvä aloittaa uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Tutkimuksessa tutkitaan perehdyttämistä sekä mitä kaikkea perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon. Sen lisäksi tutkitaan haastattelemalla, mikä on perehdyttämisen nykytila sekä mitä kehitettävää perehdytyksessä on 1.Accountingilla. 1.Accountingin henkilöstön määrä on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana. Tilitoimistoon on tullut paljon uusia henkilöitä töihin. Tutkimuksessa käytetään hyödyksi uusien henkilöiden kokemusta perehdytyksestä, joka on varmasti vielä melko tuoreessa muistissa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, mikä perehdyttämisen tila on tällä hetkellä sekä miten se toimii ja koetaan 1.Accountingilla. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitä kehitettävää perehdytyksessä on. Haastattelujen, asiaan liittyvän kirjallisuuden sekä havainnoinnin avulla pyritään selvittämään, mitä kaikkea perehdytyksen tulisi pitää sisällään.

Tutkimuskysymyksinä ovat: Mikä on perehdyttämisen tila tällä hetkellä 1.Accountingilla? Mitä kehitettävää perehdytyksessä on? Sekä mitä perehdytysprosessin tulisi pitää sisällään?

Tarkoituksena on kehittää 1.Accountingin perehdytysprosessia suunnittelemalla tiloimistolle perehdytysohjelma. Sen avulla on tarkoitus selkeyttää, mitkä tehtävät perehdytyksessä on kenenkin vastuulla ja mitä kaikkea perehdytyksen tulisi pitää sisällään. Perehdytysohjelma on hyvä muisti- ja tarkistuslista perehdyttäjälle, perehdytettävälle sekä koko työyhteisölle (Kangas, Hämäläinen & TTK 2007, 6). Perehdytysohjelmassa ovat toimenpiteet, joita perehdyttämisessä tulee käydä läpi sekä niiden aikataulutus. Ohjelmaan on myös merkitty, kuka hoitaa minkäkin toimenpiteen sekä annetaanko läpikäytävään asiaan liittyen jotain oheismateriaalia.

Lisäksi tavoitteena on myös luoda perehdyttämisen tarkistuslista, jossa on perehdytyksessä läpikäytävät asiat ja johon perehdyttäjän sekä perehdytettävän tulisi kuitata, kun asia on käyty läpi. Tarkistuslistaan olisi hyvä palata vielä myöhemmin. Sen avulla voidaan tarkistaa vielä, että opastettu asia on opittu ja kuitata kun se on tarkistettu.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Teoriaosuudessa tutkin, mitä perehdyttäminen on, mitä se pitää sisällään ja millaista sen tulisi olla. Tarkoitukseni on saada syvempää tietämystä perehdyttämisestä. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytän teemahaastattelua. Haastattelujen kautta pyrin selvittämään nykytilaa tutkimuksen kohteessa ja mitä kehitysideoita haastateltavilla on perehdytykseen liittyen. Teorian ja haastattelujen avulla tarkoitukseni on kehittää perehdytysprosessia selkeämpään suuntaan sekä saada lisää ymmärrystä perehdytyksestä.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on ymmärtävää selittämistä, muihin tutkimuksiin ja teoreettisiin viitekehyksiin viittaamista. Se on myös havaintojen pelkistämistä keskittymällä olennaiseen sekä raakahavaintojen yhdistämistä. Siinä on siis kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. (Alasuutari 2011, 50-51.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, toisin kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa tutkimus perustuu lukuihin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkittavan asian kuvaaminen, ymmärtäminen sekä tulkinnan antaminen. Siinä tutkitaan useimmiten prosesseja, joihin kvantitatiivisessa tutkimuksessa on todella vaikea pureutua prosessien ja ilmiöiden monimutkaisuuden takia. Tutkimuksessa pyritään asian syvälliseen ymmärtämiseen. (Kananen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2017, 35.)

Laadullisen tutkimukseni alamuotona on kehittämistutkimus. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää muun muassa, mitä on hyvä perehdytys, mitä sen tulisi pitää sisällään ja mikä on perehdytyksen nykytila 1.Accountingilla. Näiden tietojen pohjalta tarkoitukseni on kehittää 1.Accountingin perehdytysprosessia ja luoda sen pohjalta yritykselle perehdytysohjelma sekä perehdyttämisen tarkistuslista. Kehittämistutkimuksella pyritään saamaan aikaan muutos. ” Kehittämistutkimuksessa muutoksen aikaansaamiseksi kehitetään esimerkiksi tuotetta, menetelmää, organisaatiota tms.” (Kananen & Jyväskylä ammattikorkeakoulu 2017, 49.)

Opinnäytetyötäni varten tarvitaan lähteitä perehdytykseen liittyen. Aineistoa kerätään perehdytykseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä internetistä löytyvistä aineistoista sekä lainsäädännöstä. Yksi aineistonkeruumenetelmä on havainnointi. Opinnäytetyöhön tulee tietoa liittyen omiin havaintoihin, joita olen tehnyt, kun olin harjoittelussa sekä töissä 1.Accountingilla yhteensä viiden kuukauden ajan.

Sen lisäksi aineistoa kerätään haastattelemalla 1.Accountingin työntekijöitä ja johtoa. Käytän haastattelumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelulle tyypillistä on että, aihepiirit ovat valmiiksi tiedossa. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.) Haastattelujen avulla pyrin saamaan kokonaiskuvan perehdyttämisen nykytilasta 1.Accountingilla sekä selvittämään, mitä kehitettävää siinä on.

Teemahaastattelussa ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelussa vastaaja haastatellaan teemaan liittyvistä asioista. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla ja siinä on valmiiksi keskusteltavat aiheet. Haastattelussa teemat käydään läpi vastaajan kanssa ja vastaaja

kertoo vapaasti aiheeseen liittyvistä asioista. Haastattelijan tehtävänä on tehdä tarkentavia kysymyksiä ja varmistaa, että keskustelu pysyy aihealueen piirissä. (Kananen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2017, 95.)

2 PEREHDYTTÄMINEN

Aiemmin perehdyttämisessä oli kyse lähinnä työnopastuksesta. Laajempaa perehdyttämistä, johon sisältyy yritykseen ja työyhteisöön tutustuminen sekä työnopastus, ei pidetty niin tärkeänä. Nykyään kun organisaatiot sekä työtehtävät ovat monimutkaistuneet, pidetään laajempaa perehdyttämistä yhä tärkeämpänä. Perehdytys on muotoutunut monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi, sillä työntekijän on ymmärrettävä yhä enemmän, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä asioita, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa toimintaperiaatteet ja -tavat sekä sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean. Sen lisäksi tulokas oppii tuntemaan asiakkaat, työtoverit ja esimiehet. Tulokas sisäistää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa yhteisön toiminnassa sekä oppii omat työtehtävänsä ja turvallisuusohjeet niihin liittyen. Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osaan: ”talo tutuksi”, jossa perehdytetään työyhteisöön ja talon tapoihin sekä ”työ tutuksi”, joka on työhön perehdyttämistä eli työnopastusta. (Kangas ym. 2007, 2.)

Perehdyttäminen on uuden työntekijän osaamisen kehittämisen ensimmäinen vaihe. Siinä tulokas sopeutetaan siihen, mitä talossa arvostetaan sekä miten asioita tehdään. Näitä organisaation toimintatapoja on kuitenkin mahdollista uudistaa tulokkaan avulla ottamalla tulokkaan palaute ja kehitysehdotukset huomioon, sillä tulokkaalla saattaa olla toimiva ratkaisu johonkin ongelmaan. Se luo myös kuvaa organisaatiosta sekä vaikuttaa tulokkaan tunteeseen siitä, kuinka tervetullut hän on työyhteisöön. (Surakka & Laine 2011, 152.)

Perehdyttäminen ei kuitenkaan aina liity ainoastaan työsuhteen alkuun, vaan sitä käytetään myös henkilön perehtyessä uusiin tehtäviin vanhalla työpaikallaan. Perehdytystä voidaan käyttää myös työntekijän palatessa töihin perhevapaalta, pitkältä sairauslomalta tai muulta pidemmältä poissaololta tutusta työstä. Erityisen tärkeää perehdyttäminen on etenkin nuorille työntekijöille, jotka ovat aloittamassa vasta työuraa, sillä heille työelämän pelisäännöt ja työympäristö vaarat eivät ole vielä aivan tuttuja. (Kupias & Peltola 2009, 18; Työterveyslaitos 2017.)

2.1 Perehdytyksen tavoitteet

Selvää on, että perehdyttäminen on hyödyllistä sekä tulokkaalle että organisaatiolle. Perustavoitteena perehdytyksessä on auttaa tulokasta tulemaan nopeasti yhteisön toimivaksi jäseneksi. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa tulokkaalle perusvalmiudet työn suorittamiseen sekä pyrkiä vähentämään uuden työntekijän epävarmuutta, uuden tilanteen aiheuttamaa jännitystä, virheitä ja väärinkäsityksiä. Sillä tavoitellaan myös työn oppimisen nopeutumista sekä työsuoritusten ja tuottavuuden parantamista. Ydintavoitteina ovat yksilön oppiminen, työn hallinta sekä työyhteisöön sosiaalistuminen. Perehdytyksellä on monenlaisia tavoitteita, mutta ennen kaikkea perehdyttäminen on johtamista, jonka tavoitteena on edistää yrityksen strategian sekä päämäärien toteutumista. Perehdytyksen ja johtamisen tavoitteilla on paljon yhtäläisyyksiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46-49.)

Jotta tulokas voisi mahdollisimman nopeasti keskittyä täyspainoisesti työhönsä, täytyy hänet perehdyttää huolellisesti omaan työhönsä sekä organisaation toimintaan. Näin varmistetaan, että tulokas työskentelee oman ryhmänsä ja organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tällä pyritään siihen, että organisaation toiminnan selkeys ja yhtenäiset käytännöt säilyvät. Säilyvyys on tärkeää yrityksen toiminnan jatkuvuuden sekä tasaisen laadun tuottamiseksi. (Surakka & Laine 2011, 153; Kjelin & Kuusisto 2003, 15.)

2.2 Perehdytyksen hyödyt

Hyvin hoidettu perehdyttämien on aikaa vievää, mutta yritykselle kannattavaa, sillä siihen käytetty aika tulee moninkertaisena takaisin. Mitä nopeammin opastettava oppii uudet asiat, sitä helpommin työskentely onnistuu ilman muiden apua. (Kangas & Työturvallisuuskeskus 2003, 5).

Perehdyttäminen auttaa työpaikkaan sitoutumisessa ja työskentelyvalmiuden nopeassa saavuttamisessa, jotka vaikuttavat laatuun, tehokkuuteen sekä turvallisuuteen. Systemaattinen perehdyttäminen auttaa henkilöstöä toimimaan tavoitteiden mukaisesti, hyödyntämään yhteistä tietämystä, kieltä ja toimintatapoja. Sen lisäksi se luo perustan hyvälle yhteistyösuhteille sekä työtyytyväisyydelle. (Piili 2006, 124-125.)

Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä luodaan vahva perusta työn tekemiselle sekä yhteistyölle. Perehdytyksen avulla tulokas oppii työnsä nopeasti sekä oppii sen heti oikein. Silloin vähenevät myös työhön liittyvät virheet. Tapaturmat ja turvallisuusriskit vähenevät myös, kun perehdytyksessä on opetettu työturvallisuusasiat. Hyvässä perehdytyksessä luodaan myönteinen ensivaikutelma ja rohkaistaan uutta työntekijää. Ystävällisesti tervetulleeksi toivottaminen sekä riittävä opastus alussa vahvistaa todennäköisesti tulokkaan työmotivaatiota. Työmotivaatio taas vähentää työntekijöiden poissaoloja sekä vaihtuvuutta. (Kangas ym. 2007, 4-5.)

Laadukkaalla perehdyttämisellä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Organisaation voimakas kasvu tai henkilöstön vaihtuvuus luovat tyypillisesti tilanteita, joissa laatuongelmat lisääntyvät. Huonolla tulokkaan perehdyttämisellä heikennetään prosessin sujuvuutta, aiheutetaan aikataulujen viivästymistä eikä tulokkaan toiminta ole yhtä nopeaa kuin rutinoituneemmilla työntekijöillä. Huonon perehdytyksen johdosta voi syntyä virheitä, jotka johtavat reklamaatioihin ja aiheuttavat välittömiä kustannuksia. Sitäkin vaarallisempaa ovat asiakkaiden menetyksestä johtuvat kustannukset sekä organisaation vahingoittunut maine. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.) Tämän vuoksi laadukas perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää ja hyödyllistä organisaatiolle.

Tulokasta perehdyttäessä perehdyttäjän kannattaa kuunnella perehdytettävää avoimesti ja tarkasti, etenkin hänen kysymyksiään. Tulokas saattaa kyseenalaistaa asioita, sillä hänen näkemyksensä eivät ole vielä muotoutuneet organisaation asenteiden ja tapojen mukaisiksi. Tulokas voi tuoda uusia ajatuksia, näkökulmia ja kokemuksia, josta yritys voi hyötyä kehittäessään toimintaansa. (Piili 2006, 126.)

2.3 Työnopastus

Työhön perehdyttäminen eli työnopastus on työntekijän tehtävään työhön perehdyttämistä. Työnopastuksessa opetetaan työhön liittyviä tietoja ja taitoja. Työhön perehdyttämisen tarkoituksena on tukea uutta työntekijää itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä itsenäiseen oppimiseen. Hyvä ja selkeä perehdytys on tärkeää,

jotta työntekijä oppii asiat heti oikein, jotta työtovereiden ei tarvitse olla korjaamassa hänen virheitään. Kun työnopastus on hoidettu hyvin, ajan kuluessa työn laatu ja tehokkuus paranevat ja ammattitaito kehittyy. (Kangas ym. 2007, 13.)

Työnopastuksessa perehdyttäjänä voi olla ammattitaitoinen erikseen nimetty henkilö, joka huolehtii uuden työntekijän ammatillisten tietojen ja taitojen kehittymisestä organisaation tavoitteita vastaaviksi. Tulokkaan olisi hyvä harjoitella tehtäviä käytännössä sekä mielikuvatasolla, jotta hän sisäistäisi tehtävät. Opastaja voi pyytää työn tekemistä kokeilevaa henkilöä kuvaamaan ääneen, miten hän toimii sekä perustelemaan miksi hän tekee niin. Näin uusi työntekijä voi saada oivalluksia ja perehdyttäjä voi täydentää puuttuvia tietoja. (Piili 2006, 125-126)

Tehokkaan oppimisen saavuttamiseksi, työnopastuksen tulisi olla yksilöllistä. Sitä on aina sovellettava opastettavan ja tilanteen mukaan. Ei ole yhtä tapaa tai kaavaa, joka soveltuisi kaikille opastettaville. Opastajan on tärkeä tutustua opastettavaansa, jos he eivät tunne jo entuudestaan. Kysymysten, keskustelujen ja kuuntelun avulla opastaja osaa valita opastettavalle sopivan opetustavan. Opastettavat eroavat toisistaan fyysisiltä ja psyykkisiltä ominaisuuksiltaan. Myös heidän tietonsa ja taitonsa ovat erilaisia. Heillä voi olla eri koulutuksia ja työkokemuksia sekä elämäkokemuksen tuomia taitoja. Oppimistyyliä ovat erilaisia erilaisilla ihmisillä. Esimerkiksi joku oppii parhaiten kuuntelemalla, toinen näkemällä kun taas kolmas tekemällä. Näitä asioita tulee ottaa huomioon työnopastuksessa, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta. (Kangas & Työturvallisuuskeskus 2003, 15.)

Työnopastusta ei välttämättä tarvita paljon perehdyttämistilanteessa, jossa henkilö on tulossa asiantuntija- tai esimiestehtäviin. Kuitenkin kaikissa tehtävissä tulisi opastaa vähintään työvälineiden käyttö esimerkiksi kopiokoneet, puhelinjärjestelmät, työajan seurantaohjelmat ja yrityksen muut ohjelmistot. Järjestelmät ja ohjelmistot eivät ole välttämättä tuttuja uudelle työntekijälle, joten ne tulee vähintään sisällyttää perehdytykseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234.)

Esimiehen olisi tärkeää kertoa tulokkaalle, miten hänen työtehtävänsä tukee organisaation menestymistä, sekä millaisia tuloksia hänen on saatava aikaan. Työnopastuksessa tulisi muistaa antaa positiivista sekä rakentavaa palautetta, sillä se vahvistaa tulokkaan kehittymistä. (Kupias & Peltola 2009, 69-70.)

Esimiehen tehtävänä on aina käydä läpi työntekijän työnkuva ja selvittää työntekijälle päävastuut, suoritustavoitteet, kehittymistavoitteet ja arvioinnin tapa. Nämä asiat ovat pohjana palautteen annolle ja näihin palataan vielä myöhemmin valmennus- ja kehityskeskusteluissa. Perehdytyksessä on aina tärkeää selvittää, mitä työssä tehdään, miten sitä tehdään ja miksi sitä tehdään, sillä se edesauttaa työssä onnistumista, työhön sitoutumista, työssä viihtymistä, työn iloa sekä innostumista. (Surakka & Laine 2011, 153; Heinimäki 2016.)

Varsinaisen työnopastuksen päätyttyä ja itsenäisen työnteon alettua olisi tärkeää kuitenkin varmistaa palautteen ja tuen saanti sekä rakentava suhtautuminen epäonnistumiseen. Oppimisprosessi parantuu, kun virheistä ei rangaista alussa. Omien kokemusten kautta syntyy vasta syvällinen osaaminen. (Piili 2006, 126.)

2.4 Työnopastuksen viisi askelta

Työnopastuksen avuksi on kehitetty monenlaisia menetelmiä. Tunnetuimpia näistä on Viiden askeleen menetelmä. Ensimmäinen askel on opetustilanteen aloitus. Ensimmäisessä askeleessa on tarkoitus selvittää perehdyttävälle työntekijälle aiheet ja oppimistavoitteet sekä arvioida hänen lähtötasoaan. (Kangas ym. 2007, 14-15.)

Lähtötason selvittyä vuorossa on toinen askel, jonka teemana on opetus. Tarkoituksena on antaa opastettavalle kokonaiskuva opetettavasta tehtävästä sekä siihen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja säännöistä. Aihe kannattaa opettaa sopivissa osissa, jotta opastettavan on helpompi käsittää asia. Vasta kun hän on oppinut opetettavan osion, voidaan siirtyä seuraavaan. Opastajan on tärkeää ottaa opastettavaa aktiivisesti mukaan esimerkiksi kysymällä kysymyksiä, pyytämällä opastettavan kokeilemaan ja näyttämään. Opastajan tulisi myös perustella, miksi tehdään niin kuin tehdään tai sitten perehdyttävä voi myös kysyä opastettavalta perusteluita miksi niin tehdään, sillä se tukee oppimista. Kun opastettava on aktiivisesti mukana, pystyy

opastaja arvioimaan oppimisen edistymistä. Tällöin hän voi korjata tilanteen, jos jokin on jäänyt epäselväksi. (Kangas ym. 2007, 15.)

Kolmas askel on mielikuvaharjoittelu. Sen tarkoituksena on auttaa keskittämään ajatukset työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Mielikuvaharjoituksessa opastettava joutuu miettimään, millaisia välineitä hän käyttää, missä järjestyksessä hän etenee ja mikä on missäkin vaiheessa tärkeää. Tällainen harjoittelu auttaa niin sa-
nottujen sisäisten mallien kehittämisessä. (Kangas ym. 2007, 16.)

Neljäs askel on taidon kokeilemista ja harjoittelemista. Taitojen oppiminen vaatii käytännön harjoittelua. Neljännessä askeleessa pyritään siis kehittämään taitoja. Siinä olisi hyvä tehdä koko opastettu työ alusta loppuun ja opastajan seurata tekemistä. Työn valmistuttua molemmat sekä opastettava että opastajat arvioivat työn. Arvioiden perusteella käydään rakentava keskustelu, josta on molemmille hyötyä jatkoa ajatellen. Tämän jälkeen harjoittelu jatkuu tarvittaessa. (Kangas ym. 2007, 16.)

Viidennessä askeleessa opittu varmistetaan. Tässä vaiheessa varmistetaan, että oppimistavoitteet on saavutettu. Se riippuu tavoitteesta, mutta jos tavoitteena on ollut hoitaa jokin työtehtävä itsenäisesti, se tulee varmistaa. Opastettava tekee työtehtävän itsenäisesti ja opastaja seuraa tilannetta. (Kangas ym. 2007, 16.)

2.5 Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen

Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen on tärkeää, jotta perehdytettävä saa yleiskuvan yrityksestä, sen arvoista ja toimintatarkoituksesta sekä -tavoista. Perehdyttäjän on tärkeää selvittää perehdytettävälle yrityksen omistussuhteet sekä vähintään pääpiirteittäin yrityksen organisaation. Perehdytyksessä tulokas tutustuu työyhteisöön ja asiakkaisiin. Tulokkaan tulee saada riittävästi tietoa työsuhteeseen liittyvistä asioista. Häntä tulee myös opastaa, mistä saa tarvittaessa lisätietoa yritykseen ja sen toimintaan liittyvistä asioista. (Kangas ym. 2007, 2.)

Työyhteisön tapojen ja ammattiroolin opettaminen eli sosiaalistaminen on yksi perehdyttämisen tärkeimpiä tehtäviä. Onnistuneen sosiaalistamisen seurauksena tulo-

kas saa yhteisöllisen toimintakyvyn mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. Sosiaalistuttuaan tulokas kykenee toimimaan tehokkaammin yhteisössä ja hyödyntämään yhteisön voimavaroja. Sen lisäksi hänen jännityksensä lievenee ja energiansa vapautuu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124-129.)

Keskeisintä työyhteisöön ja yritykseen perehdyttämisessä on uuden työntekijän asiakkaisiin ja niiden toiminnan logiikkaan perehdyttäminen. Tulokkaalle tulee selvittää asiakasryhmien ja yrityksen välisen suhteen perusta. Tulokas täytyy tutustuttaa keskeisiin suhteisiin esimerkiksi henkilöstöön, joiden kanssa tulokas työskentelee, yhteistyökumppaneihin, joiden työhön tulokkaan työ liittyy. Lisäksi tulokas täytyy tutustuttaa henkilöihin, joiden päätökset vaikuttavat tulokkaan työhön sekä henkilöihin, jotka voivat tarvittaessa opastaa. Tulokkaan tulee ymmärtää yrityskuva, kilpailukenttä sekä asemoituminen suhteessa kilpailijoihin. Tulokkaalle pitää selvittää muun muassa käytäntöjä tavoitteiden asettamisesta, kehityskeskusteluista, työsuoritusten palkitsemisesta ja henkilöstön kehittämisestä. Sen lisäksi, tulokas täytyy tutustuttaa yrityksen tapoihin kehittää toimintaa ja tuotteita. Sidosryhmiin perehdyttämien on myös tärkeää. Sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi yhteistyökumppanit, alihankkijat, kilpailijat sekä viranomaiset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 203-204).

2.6 Lainsäädäntö

Perehdytystä ohjaavaa lainsäädäntöä löytyy melko paljon. Laista löytyy erilaisia määräyksiä ja viittauksia koskien lähinnä työnantajan vastuuta opastaa työntekijä työhönsä. Erityisesti perehdyttämistä koskevaa lainsäädäntöä ovat:

- Työsopimuslaki
- Työturvallisuuslaki
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslain keskeisiä kohtia perehdyttämiseen liittyen ovat työnantajan yleisvelvoite sekä selvitys työnteon keskeisistä ehdoista.

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää

työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (L 26.1.2001/55. 2.luku. 1§.)

”Työnantajan on annettava työntekijälle, jonka työsuhde on voimassa toistaiseksi tai yli kuukauden pituisen määräajan, kirjallinen selvitys työnteon keskeisistä ehdoista viimeistään ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä, jolleivät ehdot käy ilmi kirjallisesta työsopimuksesta. Jos työntekijä on alle kuukauden pituisissa määräaikaisissa työsuhteissa saman työnantajan kanssa toistuvasti samoin ehdoin, on työnantajan annettava selvitys työnteon keskeisistä ehdoista viimeistään kuukauden kuluttua ensimmäisen työsuhteen alkamisesta. Sopimussuhteiden toistuessa selvitystä ei tarvitse antaa uudelleen, ellei 3 momentista muuta johdu. Vähintään kuukauden jatkuvassa ulkomaantyössä selvitys on annettava hyvissä ajoin ennen kuin työntekijä matkustaa työkohteeseen.” (L 26.1.2001/55. 2 luku. 4§.)

Työturvallisuus on erittäin tärkeä osa perehdytystä. Se on paljon enemmän kuin oikein opastettua työvälineiden käyttöä. Työturvallisuuslaissa on useita säännöksiä, jotka tulisi ottaa huomioon myös perehdytyksessä. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

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

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.” (L 23.8.2002/738. 2.luku. 14§.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä edistää tärkeää viestintää työpaikalla esimerkiksi yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Lainsäädännössä on myös erityisesti mainittu työpaikkaan ja yritykseen liittyvät perehdyttämisen järjestelyt. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

”Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.” (L 30.3.2007/334. 1.luku. 1§.)

”Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä:

- 1) työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät, tarvittaessa henkilöstö- tai ammattiryhmittäin taikka työtehtävittäin eriteltyinä;
- 2) työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot; sekä
- 3) yrityksessä noudatettavat periaatteet ja käytännöt siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana ottaen huomioon, mitä yksityisyyden suojasta työelämässä annetussa laissa (759/2004) säädetään.” ” (L 30.3.2007/334. 4.luku. 15§.)

3 PEREHDYTYKSEN TOTEUTUKSEN VAIHEET

Luku 3 käsittelee perehdytyksen toteutuksen vaiheita, johon sisältyy perehdytyksen suunnittelu, uuden työntekijän perehdytys, työhön palaajan perehdytys, perehdytyksen seuranta sekä perehdytyksen kehittäminen.

3.1 Perehdytyksen suunnittelu

Perehdyttämisen suunnittelussa tulee ottaa paljon asioita huomioon. Sen avulla tuodaan johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikkeen toimintaan. Lähtökohtana perehdytyksessä on yrityksen henkilöstöpolitiikka sekä henkilöstöasioihin liittyvät pelisäännöt ja periaatteet. Siinä tulee määritellä seuraavia asioita: Mihin tehtäviin eritasoisia henkilöitä palkataan, esimerkiksi mihin tehtäviin palkataan aloittelija, jonka yritys kouluttaa itse? Käyttääkö yritys oppisopimuskoulutusta tai muita työsäoppijoita? Tarvitaanko yrityksessä osa-aikaisia, sijaisia tai vuokratyövoimaa ja kuinka paljon? Miten erilaiset ryhmät ja ihmiset perehdytetään ja koulutetaan tehtäviinsä? (Kangas ym. 2007, 6.)

Perehdyttämisen vastuu on aina esimiehillä. Esimies voi kuitenkin nimetä avukseen perehdyttäjän tai ”tutorin”. Henkilöstöammattilaisilta voi myös saada tukea ja menettelyohjeita. Perehdyttäjiä valitessa tulee miettiä heidän tietonsa, taitonsa, asenteensa ja valmiutensa tehtävän hoitamiseen etukäteen. Perehdyttäjien omalla mielenkiinnolla ja halulla on iso vaikutus perehdyttämisen onnistumiseen sekä uuden työntekijän tervetulleeksi tuntemisen kannalta. Perehdyttäjä toimii uuden työntekijän tukihenkilönä sekä porttina työyhteisöön ja työtehtäviin tutustumiseen. Perehdyttäjiksi olisi tärkeä valita halukkaita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Vastuunjako on tehtävä selväksi. Suunnittelussa tulisi tehdä selväksi, mitkä tehtävät ja osa-alueet ovat kenenkin vastuulla perehdyttämisessä. Lisäksi tulisi selvittää, onko perehdyttäjiä koulutettu tai miten koulutetaan ja millainen vastuu on esimiehillä ja muilla työtovereilla on perehdytyksessä. Työpaikalla tulisi olla näistä asioista selkeät ohjeet ja opastus kaikille, joiden tehtäviin kuuluu perehdyttämistä. (Kangas ym. 2007, 6; Piili 2006, 125; Österberg 2014, 118-119).

Perehdytyksen suunnittelussa tulee määrittää perehdyttämisen tavoitteet. Esimerkiksi millaisia tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia opastettavan pitäisi oppia, missä ajassa ja kuinka hyvin? Yksilölliset erot tulisi ottaa huomioon oppimistavoitteita laatiessa. Tavoitteiden asettaminen antaa perehdytysohjelmalle suunnan. Perehdytysohjelman suunnittelussa mietitään aiheet, aikataulutus, käytettävät apuvälineet, oheisaineistot ja vastuuhenkilöt. (Kangas ym. 2007, 6)

Ajankäytön suunnittelu on tärkeää perehdytyksen suunnittelussa. Suunnittelussa täytyy miettiä, paljonko aikaa kuluu eri työtehtävien opastukseen. Suunniteltaessa tulee ottaa huomioon, onko opastettava ammattitaitoinen vai ammattitaidoton henkilö. Oheismateriaali säästää varsinaiseen perehdytykseen tarvittavaa aikaa. Oheismateriaaleilla tarkoitetaan esimerkiksi Tervetuloa taloon-oppaita tai turvallisuusohjeita. Oheismateriaaleja käytettäessä perehdytettävä voi tutustua asiaan jo etukäteen. Oheisaineiston suunnittelussa tulee sopia, kuka tarkastaa aineiston ajantasaisuuden ja kuinka usein. Aineistoihin tulee merkitä aina valmistuspäivä, jotta uudet ja vanhat aineistot eivät sekoitu keskenään. (Kangas ym. 2007, 6-7.)

Suunnittelussa tulisi myös miettiä etukäteen varasuunnitelma yllättäviin tilanteisiin, esimerkiksi perehdyttäjän sairastuessa. Tällaisen tilanteen tullessa vastaan, olisi tärkeää suunnitella, kuka hoitaa minkäkin osa-alueen ja miten perehdyttäjän poissaolo vaikuttaa perehdyttämishojelman eteenpäin viemiseen. (Österberg 2014, 119.)

Perehdytysuunnitelmien ja -ohjelmien lisäksi, tulisi myös suunnitella esimerkiksi tarkistuslista, johon kuitataan, kun asia on opastettu ja kun sen osaaminen on tarkastettu. Perehdytysohjelmiin olisi myös hyvä merkata seurantakeskustelulle päivä, ettei se jää tekemättä. Näin oppimista voidaan seurata ja varmistaa. (Kangas ym. 2007, 7,34).

3.2 Tulokkaan perehdytys

Perehdytysprosessi on tulokasta, esimiestä ja työyhteisöä varten. Tiedottaminen ennen tulokkaan töihin tuloa, vastaanottaminen, yritykseen perehdyttäminen, työsuhteiden perehdyttäminen sekä työnopastus kuuluvat perehdyttämiseen. Perehdytyksen

kesto on yleensä yhtä pitkä kuin koeaikakin, riippuen kuitenkin työtehtävien vaativuudesta. Hyvin suunnitellussa perehdytysuunnitelmassa tietoa annetaan pienissä osissa, jotka liittyvät laajempaan kokonaisuuteen. (Hyppänen 2013, 220.)

Perehdyttämisen vaiheet rekrytoinnin jälkeen ovat seuraavat:

- Ennen töihin tuloa
 - tarkistetaan, että perehdytykseen ollaan valmiita
- Vastaanotto
 - näytetään, että tulokas on tervetullut työyhteisöön
- Ensimmäinen päivä
 - tutustutaan työpaikkaan, toimipisteeseen ja työkaverihin
- Ensimmäinen viikko
 - käsitellään perusasiat, joiden avulla työskentely voidaan aloittaa
- Ensimmäinen kuukausi
 - huolehditaan, että tulokkaalla on valmiudet tuottavaan työhön
- Koeajan päätyttyä
 - opastaminen jatkuu. (Surakka & Laine 2011, 155.)

3.2.1 Ennen työntekijän saapumista

Perehdyttäminen alkaa jo siinä vaiheessa, kun tuleva työntekijä on työhaastattelussa. Siellä hänelle kerrotaan jo tietoja muun muassa organisaatioista, talon tavoista, palkkauksesta, työtehtävistä sekä asiakkaista. Työhönottovaiheessa luodaan henkilölle yleiskuva yrityksestä ja sen toiminnasta. Työhönottotilanteessa voidaan myös jakaa luettavaa ja oheisaineistoa yritykseen liittyen mielenkiinnon ja muistamisen tueksi. Työsopimusta laadittaessa tulevalle työntekijälle tarkennetaan vielä työsuhteeseen liittyviä asioita. (Kangas ym. 2007, 9.)

Perehdyttäjien lisäksi koko työyhteisön tulee valmistautua tulokkaan saapumiseen. Uudesta työntekijästä tulee tiedottaa muulle henkilöstölle etukäteen ja kertoa milloin ja mihin tehtävään hän on tulossa. Perehdyttäjien tulee varata aikaa valmiiksi uuden työntekijän tuloa varten. Sen lisäksi heillä pitää olla jo suunnitelma, mitä ensimmäinen työpäivä tulee pitämään sisällään sekä koota kaikki tarvittava mitä

uusi työntekijä tarvitsee esimerkiksi avaimet, työasu, ohjeet ja perehdyttämisaineisto. (Kangas ym. 2007, 9.)

Suunnitelmassa on oltava selvää, mitä perehdytetään ja missä vaiheessa sekä keiden opastuksella perehdytys tapahtuu. Perehdyttäjien olisi hyvää pitää palaveri ennen tulokkaan töihin tuloa perehdytyksen toteutumisesta, jotta vastuut ovat selvät ja perehdytys sujuvaa. Perehdytyksen vastuuhenkilön olisi hyvä olla yhteydessä tulokkaaseen jo ennen ensimmäistä työpäivää, jotta tulokas voi kysyä asioista, jotka mieltäytyvät. Silloin myös perehdyttäjä voi saada tietoa siitä, mikä tulisi ottaa huomioon perehdytysuunnitelmassa. (Surakka & Laine 2011, 155.)

3.2.2 Ensimmäinen päivä

Vastaanotto on hyvin tärkeää. Siinä tulokkaalle syntyy ensivaikutelma työyhteisöstä. Hyvä alku kantaa pitkälle, kun taas huonoa alkua on vaikea paikata myöhemmin. Tärkeintä vastaanotossa on, että tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Esimiehen olisi hyvä olla vastaanottamassa tulokasta, mikäli mahdollista. Kiireisimmät käytännön asiat kuten avainten luovuttaminen, kulkuluvat sekä muut työn aloittamista helpottavat luvat ja käytännöt hoidetaan ensimmäisenä päivänä. Tulokkaalle esitellään myös läheisimmät työkaverit, työtilat sekä työpiste, jossa hän tulee työskentelemään. (Kupias & Peltola 2009, 103-105.)

Ensimmäisenä päivänä perehdytettävä saa paljon uutta informaatiota. Perehdytettävän oppimista voidaan tukea erilaisilla oppailla ja työnohjeistuksilla. Monilla yrityksillä on ns. tervetuloa taloon - opas, josta perehdytettävä pystyy kertaamaan esimerkiksi yrityksen perustietoja, talon tapoja, työsuhteeseen liittyviä asioita, työturvallisuutta, ympäristöasioita, yhteistyökumppaneita, koulutuksia, tiedottamista, virkistystoimintaa, työterveyshuoltoon liittyviä asioita ja tärkeitä yhteystietoja. Oheisaineistoina oppimisen ja muistamisen tueksi voidaan myös käyttää esimerkiksi toimintakertomuksia, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, perehdyttämishjelmaa, perehdytyksen tarkistus- ja muistilistoja, perehdyttämiskansioita, työohjeistuksia ja ammatikirjallisuutta. (Kangas ym. 2007, 10-11.)

Perehdyttäjän tulee selvittää perehdytettävälle perehdytysohjelmaa, mitä on suunniteltu ja miten asiat on tarkoitus käydä läpi. Uutta tietoa on tärkeää jaksottaa, jotta perehdytettävän on helpompi sisäistää asiat. Perehdytettävälle tulee kuitenkin iso määrä uutta opittavaa. Perehdyttäjän täytyy myös ymmärtää, että se mikä on kerran sanottu, ei välttämättä ole jäänyt perehdytettävän muistiin. Ensimmäisinä päivinä olisi tärkeä keskittyä uuden työntekijän orientoitumiseen, toivottaa työntekijä tervetulleeksi sekä vahvistaa työntekijän motivaatiota hänen työtehtäviinsä (Kjelin & Kuusisto 2003, 196). Ammattitaidoton perehdytettävä kulkee käytännössä ensimmäisen päivän ajan perehdyttäjän mukana ja seuraa muiden ihmisten työskentelyä, kyselee ja kuuntelee. Ammattitaidottoman perehdytettävän työnopastus aloitetaan vähitellen, yhdessä opastajan kanssa perehdytettävään ja tilanteeseen sopivalla tavalla. (Kangas ym. 2007, 10.)

Kun uusi työntekijä saapuu, on tärkeää tutustua toisiinsa. Se helpottaa työ aloittamista. Perehdyttäjän on helpompi perehdyttää, kun hän tuntee perehdyttäjän taustan paremmin. Yrityksen tarkoituksena on saada uusi työntekijä sopeutumaan omaan rooliinsa työpaikalla, kun taas uuden työntekijän tarkoitus on luoda rooli työpaikalla itselle sopivaksi. Kun yrityksen uusi työntekijä pääsee tutustumaan työyhteisöön ja yritykseen paremmin, hänen jännityksensä vähenee. Sillä on suuri merkitys yksilön kannalta, sillä sisäistäessään roolinsa ja yhteisön tavat, hän pystyy tehokkaammin toimimaan yhteisössä sekä hyödyntämään yhteisön voimavaroja. (Kangas ym. 2007, 9; Kjelin & Kuusisto 2003, 128-129.)

3.2.3 Ensimmäinen viikko

Ensimmäiset päivät ja viikot ovat todella tärkeitä tulokkaalle. Ne muodostavat pohjan sekä asenteille että työmotivaatiolle. Tänä aikana tulokas opettelee uutta työtään, tutustuu fyysiseen työpaikkaansa, organisaatioon, yrityskulttuuriin ja työkaivereihin. Tässä vaiheessa kaikki on uutta tulokkaalle eikä mikään ole itsestään selvää. Henkilöstön vastuuna onkin omalta osalta varmistaa, että tulokas saa tarvitsemaansa tietoa sekä tuntee olonsa tervetulleeksi yrityksessä. (Piili 2006, 184.)

Ensimmäisen viikon tavoitteena on, että uusi työntekijä pääsee kiinni työhönsä. Kokonaiskuvan saaminen työstä sekä työyhteisöön ja organisaatioon tutustuminen auttavat tulokasta pääsemään kiinni työhönsä. Parhaimmillaan uusi työntekijä saa ensimmäisen viikon aikana niin sanotun ”ensiapupakkauksen”, joka auttaa häntä pääsemään hyvin työn alkuun. ”Ensiapuapakkauksen” tulisi sisältää tietoja ja taitoja, joista on hyötyä tulokkaan sekä yrityksen kannalta ja sisältöä, jolla tulokas saa parhaimmat onnistumisen elämykset sekä sisältöä, jolla vältetään pahimmat virheet. Oikeisiin töihin on hyvä päästä kiinni mahdollisimman pian, jotta tulokas voi soveltaa perehtymistä omiin työtehtäviinsä sekä tarkastella asioita todellisten työtehtävien kautta. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Työntekijän päästessä tekemään töitä, hän huomaa, mitkä asiat osaa ja mitkä ovat vielä epäselviä. Esimiehen tarkkaillessa tulokkaan työskentelyä, hän saa tietoa tulokkaan osaamisesta. Havaintojen sekä tulokkaan kokemuksen pohjalta käytävä keskustelu auttaa esimiestä muotoilemaan perehdytystä tulokkaan tarpeita vastaavaksi. (Surakka & Laine 2011, 156.)

Esimiehen tapaaminen olisi hyvä olla mahdollisimman pian tulokkaan saapumisen jälkeen. Esimiehen pitää käydä läpi alaisensa kanssa työtehtävät niin, että työntekijä ymmärtää ne samalla tavalla kuin esimies sekä keskustella tavoitteista. Nämä tulee käydä läpi sekä uuden että töihin palaavan henkilön kanssa. Uuden työntekijän kokemukset ja osaaminen tulee selvittää ensimmäisen viikon aikana. Tämän pohjalta perehdytysuunnitelmaa tulee täsmentää. Uudelle työntekijälle olisi tärkeää järjestää pienimuotoinen palautekeskustelu ensivaikutelmista perehtymisessä sekä perehdytyksessä. Samalla pystytään arvioimaan, mihin asioihin jatkossa keskitytään ja mitkä asiat voidaan jättää vähemmälle huomiolle. Perehdytysohjelma voi olla aika tiivis ensimmäisellä viikolla, mutta siinä pitää kuitenkin ottaa huomioon, minkä verran henkilö voi omaksua tietoa siinä ajassa. Perehdyttämisohjelma ei saa kuitenkaan olla liian tiivis, koska tulokkaan tulisi ehtiä tehdä myös omia tulevia töitään. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

3.2.4 Ensimmäinen kuukausi

Ensimmäisen viikon jälkeen tavoitteena on, että uusi työntekijä pääsee kiinni tuotavaan työhön sekä työyhteisön toimintakulttuurin sisälle. Ensimmäisen kuukauden aikana tulokkaalla pitäisi olla mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitään, jotka voivat johtaa jopa ideoihin toimintatapojen kehittämiseksi. Perehdyttäminen jatkuu ensimmäisenä kuukautena suunnitelman mukaan, mutta pikkuhiljaa perehtymisen päävastuu siirtyy itse perehtyjälle. (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

Ensimmäisen kuukauden ajan olisi hyvä käydä viikoittain lyhyt palautekeskustelu perehdytyksen etenemisestä, jonka apuna voidaan käyttää myös perehdytyksen tarkastuslistaa ja varmistaa, että perehdytettävät asiat on käyty läpi. Työsuhteen jatkuttua muutaman kuukauden ja aktiivisen perehdytyksen päätyttyä, olisi hyvä käydä koeaikakeskustelu. (Surakka & Laine 2011, 156.)

Palautekeskustelussa arvioidaan perehtymistä ja perehdyttämistä. Sen avulla voidaan tarkistaa, onko uudella työntekijällä riittävät mahdollisuudet onnistua työssään sekä on perehdyttäminen ollut riittävän tasokasta. Keskustelussa uudelle työntekijälle olisi hyvä antaa palautetta hänen toiminnastaan, jotta hän voi tarvittaessa korjata toimintaansa hyvissä ajoin ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

3.3 Työhön palaajan perehdytys

Perehdyttämistä edellyttäviä tilanteita ovat myös työntekijän paluu pitkäaikaisen poissaolon jälkeen. Töihin palaavalla henkilöllä, joka on ollut välillä esimerkiksi hoitovapaalla, ulkomailla työskentelemässä tai opiskelemassa, voi olla nykyisin paljon opittavaa palatessa töihin. Monet asiat ovat saattaneet muuttua muutamassa vuodessa paljonkin, jolloin perusteellinen perehdyttäminen voi olla tarpeen. Uudet tuotteet, työmenetelmät ja -välineet sekä palvelut vaativat vähintäänkin työnopastustarpeen. (Kangas & Työturvallisuuskeskus 2003, 5; Kjelin & Kuusisto 2003, 165.)

Useasti äitiyslomalta palaava työntekijä joutuu aloittamaan työnteon lähes kylmitään, vaikka keskimäärin takana on muutama vuosi taukoa työnteosta. Sen vuoksi

perhevapailta palaava työntekijä tarvitsee kunnollisen perehdytyksen työhönsä. Kun töiden aloitus on hoidettu hyvin, se voi parhaimmillaan vauhdittaa uralla etenemistä. Kunnollinen perehdytys ja tavoitteiden ääneen lausuminen estävät tyhjäkäyntiä aloitettaessa työntekoa. Tärkeää olisi myös etukäteen suunnitella, miten työt hoidetaan, kun lapsi sairastuu ja sitten myös vanhempi. (Talouselämä 2017.)

Erityisen tärkeää perehdyttäminen on silloin, kun poissaolon aikana on tapahtunut muutoksia organisaatiossa tai työntekijän työtehtävissä. Muutoksia on voinut tapahtua muun muassa työmenetelmissä- ja välineissä, organisaatiossa, henkilöstössä sekä toimenkuvissa. Perehdyttämisen voi toteuttaa esimerkiksi työtovereiden kautta tai perehdytysuunnitelma kautta. Parhaiten perehdytys onnistuu työpaikan järjestettävien perehdytyskoulutuksien ja henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman avulla. Jotta töihin palaaminen olisi mahdollisimman helppoa, työnantajan ja työntekijän tulisi käydä yhdessä läpi muutokset ja niiden vaikutukset työntekijän työtehtäviin. Ensiarvoisen tärkeää työmotivaation kannalta on selvittää muutoksen syyt, uuden toimenkuvan sisältö ja vastaavuus entiseen, mikäli työntekijä ei voi sijoittua entisiin tehtäviinsä. Samalla arvioidaan perehdytyksen ja koulutuksen tarve. Entisiin tehtäviin palatessa on myös tärkeää arvioida työhön paluuta ja työn sujuvuutta edesauttava perehdytys- ja koulutustarve. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Pitkältä sairauslomalta sekä muilta pidemmiltä poissaoloilta paluu helpottuu, kun se on etukäteen suunniteltu ja hyvin järjestelty. Jo ennen sairausloman päättymistä, olisi hyvä sopia keskustelu- ja perehdyttämisaika, jossa voidaan käydä läpi muutoksia, joita poissaolon aikana on tapahtunut. Samoin kuin uudenkin työntekijän perehdyttämiseen tulee valmistautua, niin myös töihin palaavan työntekijän. Työyhteisön tulee valmistautua työntekijän työhön paluuseen. Sen lisäksi tulee varmistaa, että työtila ja työvälineet ovat kunnossa. Töihin palaava työntekijä täytyy huomioida ja toivottaa tervetulleeksi sekä perehdyttää muutoksiin. Työhön palaavan henkilön kanssa olisi tärkeää sopia, miten paluun sujumista seurataan ja tuetaan. (Työterveyslaitos.)

3.4 Perehdytyksen seuranta

Perehdytyksen seurannan tarkoituksena on arvioida tulokkaan tilanne sekä organisaation perehdyttämishjelma. Perehdyttämisen seurannassa tarkastellaan sekä tulokkaan oppimistuloksia sekä perehdyttämisen toimivuutta molempien näkökulmasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Seurannan avulla voidaan tarkistaa ja korjata tulokkaan toimintaa sekä perehdyttämishjelmaa. Sen avulla pystytään myös selvittämään, mitä tulokkaan tulisi harjoitella lisää. Seurannan apuna voidaan käyttää esimerkiksi tarkistus- ja muistilistoja, kysymyksiä ja keskusteluja. Tarkistuslistassa oleva oppimistehtävä kuitataan vasta, kun asia on opetettu ja se on vielä yhdessä tarkastettu. (Kangas ym. 2007, 17.) Sen avulla pysytään selvillä, mitä on opetettu ja onko asia opittu.

Perehdytystä voidaan arvioida käymällä seuranta- ja arviointikeskusteluja, joissa selvitetään asioiden sujumista. Keskustelussa voidaan käsitellä esimerkiksi perehdytyksen toteutumista, opittuja asioita, harjoitusta kaipaavia asioita, toivomuksia perehdyttämiseen ja työnopastukseen ja tulevaa aikataulua sekä miten siitä eteenpäin toimitaan. Nämä keskustelut ovat tärkeitä, sillä palautteen antaminen ja vastaanottaminen on todella tärkeää sekä perehdytettävän että perehdyttäjän kannalta. (Kangas ym. 2007, 17-18.)

3.5 Perehdytyksen kehittäminen

Perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittämiseksi on tärkeä arvioida, mikä on perehdyttämisen tila yrityksessä tällä hetkellä. Lähtötilanteen selvittämisessä oleellista on miettiä, mitkä asiat ovat kunnossa ja mitkä vaativat kehittämistä perehdyttämisessä ja työnopastuksessa. Perehdytyksen arvioinnin apuna voi käyttää esimerkiksi haastatteluita, kirjallisia kyselyitä tai ryhmätöitä. Esimiehellä ja perehdyttäjällä voi olla perehdyttämisen laadusta erilaiset näkemykset. Lisäksi työnopastajalla voi olla erilaiset näkemykset työnopastuksesta kuin opastettavalla. Sen takia olisi tärkeää ottaa huomioon useiden ihmisten näkemyksiä perehdyttämisen ja työnopastuksen lähtötilannetta arvioitaessa. (Kangas & Työturvallisuuskeskus 2003, 23.)

Perehdyttämisen kehittämiseksi tulee miettiä, mitkä ovat tavoitteet. Tavoitteilla tarkoitetaan sitä tasoa, joka tulee aina olla perehdyttämiseen liittyvissä eri asioissa. Kun lähtötilanne on arvioitu ja tavoitteet asetettu, nähdään mitkä ovat kehittämiskohteita perehdyttämässä. Mikäli nykytilanne ja tavoite ovat samat, kehittämistarvetta ei ole sillä hetkellä. Yleensä kehittämiskohteita löytyy useampia. Näistä olisi hyvä valita tärkein perehdytyksen kannalta. Ongelmaa olisi tärkeää analysoida vielä ennen kehittämistä pohtimalla esimerkiksi, mitkä asiat kyseisessä aiheessa ovat hoidettu parhaiten ja miksi sekä mitkä asiat ovat hoidettu heikoimmin ja miksi. (Kangas & Työturvallisuuskeskus 2003, 23, 25.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen empiiristä osaa. Luvussa esitellään toimeksiantaja, tutkimusmenetelmien valinta, haastateltavat henkilöt, haastattelun runko, aineistonkeruu sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Toimeksiantajan esittely

1.Accounting on toimeksiantajana opinnäytetyössäni. 1.Accounting on satakuntalainen Taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto. Sillä on toimipisteet sekä Porissa että Raumalla. 1.Accounting palvelee suomalaisia yrityksiä paikkakunnasta riippumatta, myös globaalisti. Tilitoimisto on toiminut vuodesta 2005 lähtien taloushallinnon eri osa-alueilla. Tällä hetkellä 1.Accounting työllistää 26 henkilöä, joista kaksi työskentelee Rauman toimistolla. (1.Accounting.)

1.Accountingin tärkein toiminto on kirjanpito. Se tarjoaa helppokäyttöiset järjestelmäratkaisut kaiken kokoisille yrityksille. Sillä on käytössään Procountor-ohjelma, jonka avulla myynti- ja ostolaskujen käsittely on vaivatonta ja reaaliaikaista, myös palkanlaskenta ja kirjanpito hoituvat samalla järjestelmällä. (1.Accounting.)

1.Accounting tarjoaa myös asiantuntijapalvelut yrityksen elinkaaren eri tilanteisiin esimerkiksi yrityksen perustamiseen, yhtiömuodon muutokseen, verosuunnitteluun, osingonjaon optimointiin, liiketoiminnan kehittämiseen sekä sukupolvenvaihdokseen. (1.Accounting.)

Yksi palveluista on myyntilaskutuksen ulkoistaminen, sillä tehokas laskutuspalvelu on tärkeä tekijä saatavien hallinnassa ja nopean kierron takaamiseksi. Yritys tarjoaa myös myyntisaatavien seurantaa, jossa digitaaliset ratkaisut tilitoimiston ja perintätoimiston välillä luovat toimivan yhdistelmän saatavien seurannalle. (1.Accounting.)

Palveluihin kuuluu myös ostolaskujen kierrätys. Tarvittaessa 1.Accounting hoitaa ostolaskujen käsittelyn, ostolaskujen maksatuksen ja hyväksyntäkierron sovitun mukaisesti sekä toimittaa myös toimittaja-, tuote-, avoimet ostolaskut ym. raportteja päivittäisiin tarpeisiin. (1.Accounting.)

1.Accounting tarjoaa myös räätälöidyt palkkahallinnon ratkaisut yritysten tarpeisiin ja antaa mahdollisuuden ulkoistaa palkkahallinto kokonaan aina maksatukseen saakka. 1.Accountingilla on erikseen palkka-asiantuntijat, jotka hoitavat palkanlaskennan ja raportoinnin sekä pitävät asiakkaan ajan tasalla työehtosopimusten muutoksista ja muiden lakisääteisten velvoitteiden hoitamisesta. (1.Accounting.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessani on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada ymmärrys ilmiöstä eli mistä siinä on kyse. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys. Se perustuu muutamaan havaintoyksikköön, joita voidaan tutkia hyvinkin kattavasti, mutta tulokset pätevät kuitenkin vain kohdetapauksessa. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että se tapahtuu luonnollisessa ympäristössä. Aineisto kerätään vuorovaikutussuhteessa asianomaisilta, tutkija on aineiston kerääjä, aineisto on monilähteistä esimerkiksi kuvia, tekstiä ja haastatteluja. Analyysi on induktiivista, rekursiivista ja interaktiivista, tutkittavien näkökulmat, merkitykset ja näkemykset ovat huomion kohteena sekä tarkoituksena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä. (Kananen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014, 16-18.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ”todellisen elämän” kuvaaminen, sillä todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa täytyy ottaa huomioon, että todellisuutta ei voi kuitenkaan vain jakaa mielivaltaisesti osiin. Siinä on tarkoituksena tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Laadullisen tutkimukseni alamuotona on kehittämistutkimus. Kehittämistutkimuksella pyritään saamaan aikaan muutos. Jotta muutosta saataisiin aikaiseksi, kehittämistutkimuksessa pyritään kehittämään esimerkiksi tuotetta, menetelmää, organisatiota tai muuta sellaista. (Kananen & Jyväskylä ammattikorkeakoulu 2017, 49.)

Valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, jotta saisin syvällistä ymmärrystä perehdyttämisestä sekä perehdyttämisen nykytilasta, kehittämiskohteista sekä odotuksista ja tavoitteista. Alamuotona on kehittämistutkimus, koska tarkoituksena on kehittää 1.Accountingin perehdytysprosessia luomalla

perehdytysohjelma sekä perehdytyksen tarkistuslista teorian ja haastattelujen sekä havainnoinnin kautta nousseiden asioiden pohjalta.

4.3 Tutkittavien ryhmien rajausta ja haastateltavien kuvaus

Tutkittaviksi henkilöiksi valittiin yrityksen johtohenkilö ja perehdytyksessä toiminut henkilö. Sen lisäksi toimeksiantajalta saatiin tutkittaviksi henkilöiksi kaksi henkilöä, jotka ovat tulleet yritykseen töihin viimeisen vuoden aikana. Viimeisen vuoden aikana tulleet kaksi henkilöä valittiin haastateltavaksi, koska heillä perehdytys on vielä tuoreessa muistissa. Johtohenkilön ja perehdyttäjän haastattelun perusteena on se, että heillä voi olla hyvinkin erilainen kokemus perehdytyksen toteutumisesta ja onnistumisesta kuin perehdytettävillä henkilöillä.

Perehdyttäjänä toiminut henkilö on ollut vastuussa yritykseen, sen toimintatapojen ja työyhteisöön perehdyttämisessä. Hän on toiminut perehdyttäjän roolissa vuoden alusta alkaen. Perehdyttäjä on perehdyttänyt viimeiset kaksi töihin tullutta työntekijää, jotka ovat myös tutkimuksen kohteena.

Tutkimuksen kohteena olevilla kahdella uudella työntekijällä ovat erilaiset taustat. Toinen heistä on tullut toisesta tilitoimistosta, joten häneltä löytyy valmiiksi paljon osaamista ja kokemusta tilitoimistoalalta. Toinen taas on hieman kokemattomampi, mutta omaa kuitenkin hieman tilitoimistokokemusta, josta kuitenkin on jo jonkin aikaa. Molemmat henkilöt toimivat yrityksessä kirjanpitäjän tehtävissä. Johtohenkilön, perehdyttäjän ja eri taustojen omaavien henkilöiden haastattelulla saadaan eri näkökulmia perehdytykseen liittyen.

4.4 Haastattelurungon esittely

Käytin tutkimuksessani teemahaastattelua. Se on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä on yleensä haastattelun aihepiirit eli teemat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelurunko tulee laatia teemahaastattelua varten. Runkoon on kirjattu keskusteltavat aiheet. Niiden tulisi kattaa tutkittava ilmiö. Teemaa läpi käydessä herää yleensä uusia kysymyksiä, joita kysytään haastateltavalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 208; Kananen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014, 78.)

Johtohenkilön sekä perehdyttäjän haastattelurunko on sama. Haastattelurunko koostui keskeisistä teemoista. Näiden teemojen avulla haastateltiin johtohenkilöä ja perehdyttäjää. Keskeisiä teemoja tässä haastattelussa olivat:

- Perehdytyksen nykytila
 - Miten perehdytys on toteutettu?
 - Miten perehdytyksen on koettu toimivan?
- Odotukset sekä tavoitteet perehdyttämiseltä.

Kahdelle perehdytetylle henkilölle luotiin oma haastattelurunko. Heidän haastattelurunkonsa poikkesi hieman johtohenkilölle ja perehdyttäjälle luodusta haastattelurungosta. Keskeisiä teemoja perehdytettyjen haastattelurungossa olivat:

- Miten perehdytys on toteutettu sinun kohdallasi?
- Miten koit perehdytyksen onnistuneen?
- Mitä hyvää / kehitettävää perehdytyksessä on?

4.5 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerätään haastatteluilla sekä havainnointia käyttämällä. Haastattelut ovat yksi käytetyimmistä aineistonkeräämismenetelmistä havainnoinnin ohella. Se soveltuu tietynlaisiin tilanteisiin ja tuottaa menetelmälle ominaista tietoa. Havainnointi taas sopii tilanteisiin, joissa halutaan saada tietoja, joita kukaan muu kuin tutkija ei ole tulkinnut. (Kananen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014, 71-72.)

4.5.1 Teemahaastattelu

Haastattelun tyyppinä on teemahaastattelu. Teemalla tarkoitetaan suurempaa kokonaisuutta kuin kysymys. Sen tavoitteena on saada tutkija ymmärtämään ja saamaan käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelujen avulla yritetään muodostaa yksityiskohdista kokonaiskuva. Haastattelun kautta tutkija oppii ymmärtämään ilmiötä ja sitä kautta tuomaan uusia teemoja ja tarkentavia kysymyksiä. (Kananen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014, 76-77.)

Valitsin haastattelun tyypiksi teemahaastattelun, jotta saisin mahdollisimman syvällistä tietoa perehdytyksestä. Teemat auttavat siinä, että pysyy aihepiirissä, mutta pystyy kuitenkin tarkentavien kysymysten avulla saamaan sitä tietoa, mikä on oleellista tutkimuksen kannalta. Teemojen avulla on tarkoitus saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Haastattelussa hyvänä puolena se, että kysymystä voi selventää, jotta haastateltava ymmärtää asian varmasti niin kuin se on tarkoitettu sekä päinvastoin vastausta voi tarkentaa kysymyksellä, jotta varmasti ymmärtää, mitä haastateltava tarkoittaa.

4.5.2 Haastattelujen toteutus ja analysointi

Ennen haastatteluja loin teemahaastattelurungot haastateltaville, joiden avulla oli tarkoitus saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. Haastattelurunkoja oli kahdenlaisia. Toinen runko oli johtohenkilölle ja perehdyttäjänä toimineelle henkilölle ja toinen kahdelle uusimmalle perehdytetylle henkilölle. Teemahaastattelun runko lähetettiin etukäteen haastateltaville, jotta he voisivat hieman pohtia aihe-alueita ennen haastatteluja. Haastattelut suoritettiin kahtena eri päivänä. Ensimmäisellä kerralla haastateltiin yrityksen johtohenkilöä sekä perehdyttäjänä toiminutta henkilöä. Tämä haastattelu pidettiin poikkeuksellisesti niin, että heillä oli yhteinen haastattelu. Se oli kuitenkin toimiva niin, sillä he pystyivät täydentämään toisiaan asioissa, mutta kuitenkin ilmaisemaan omat mielipiteensä. Viikon kuluttua ensimmäisistä haastatteluista, haastattelin kahta uusinta työntekijää, joiden nimet johtohenkilö antoi minulle. Heidän kohdalla haastattelut toteutettiin erikseen. Haastattelut sovittiin johtohenkilön kautta.

Kaikki haastattelut tapahtuivat toimeksiantajan tiloissa neuvotteluhuoneessa, eikä tilanteisiin liittynyt mitään häiriötekijöitä. Ensimmäinen haastattelu kesti noin 30 minuuttia ja seuraavat haastattelut noin 10-15 minuuttia. Haastattelutilanteet alkoivat itseni sekä haastattelun aiheiden esittelyllä. Tämän jälkeen kysyin lupaa nauhoittamiseen, johon kaikki suostuivat. Nauhoitusten avulla saadaan vangittua autenttinen tilanne. Nauhoitusta voidaan käyttää esimerkiksi muistiinpanojen ja päiväkirjan sijasta. Nauhoitusten avulla saadaan aito aineisto, mutta työmäärä on kui-

tenkin siinä isompi. (Kananen 2014 & Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 93.) Nauhoituksen avulla pystyin itse paremmin keskittymää haastatteluun sekä sain kaiken tiedon ylös. Muistiinpanoja kirjottaessa jotain olisi voinut jäädä huomioimatta etenkin, jos tekstiä tulee paljon.

Haastattelussa edettiin teema kerrallaan. Esitin tarkentavia kysymyksiä teemoihin liittyen, jotta haastateltavasta saisi enemmän irti aiheeseen liittyen. Teeman käsitelyämme siirryttiin toiseen teemaan ja sama kaava jatkui. Kun kaikki teemat oli käyty läpi, kysyin olisiko haastateltavalla jotain lisättävää aiheeseen liittyen. Tämän jälkeen kiitin haastateltavaa yhteistyöstä.

Pian haastattelujen jälkeen litteroin aineiston. Purin nauhoitteet mahdollisimman sanatarkasti. Litteroinnilla tarkoitetaan tallenteiden esimerkiksi nauhoitusten purkamista kirjalliseen muotoon. Nauhoituksia on helpompi käsitellä erilaisilla analysointimenetelminä, kun ne ovat kirjallisessa muodossa. Yleensä pelkällä kuuntelemisella on vaikea päästä ratkaisuun. Haastattelun aineistot pyritään kirjoittamaan mahdollisimman sanatarkasti. (Kananen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014, 101-102.)

Litteroinnin jälkeen etsin aineistosta keskeiset asiat tutkimusongelman kannalta. Tämän jälkeen pyrin tiivistämään aineistoja, jotta sitä olisi helpompi käsitellä. Koodaus on yksi pelkistämisen keinosta. Aineiston sisälle näkeminen vaatii aineiston selkeyttämisen ja tiivistämisen. Koodauksessa tiivistetylle tekstikokonaisuudelle tai sen osalle annetaan asiasisältöä kuvaava koodi (Kananen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014, 100-103.) Koodausvaiheen jälkeen jaottelin oleelliset asiat eri ryhmiin teemojen mukaan, jotta yhteen teeman liittyvät asiat olisi aina oma ryhmänsä. Keskeisten asioiden poimimisen ja jaottelun jälkeen vastauksia oli helpompi analysoida ja tulkita.

4.5.3 Havainnointi

Tutkimuksen yksi aineistonkeruumenetelmä oli havainnointi. Havainnoinnin avulla nähdään, tekevätkö ihmiset niin kuin he sanovat tekevänsä. Havainnoinnin hyvänä

puolena on se että, sillä voidaan saada tietoa henkilöiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla tutkitaan todellista elämää ja maailmaa. Havainnoinnin avulla voidaan saada monipuolista ja mielenkiintoista tietoa tutkimuksen kannalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 212-214.)

Havainnointi perustuu omaan kokemukseen perehdytyksestä työpaikalla. Olen ollut harjoittelussa ja töissä toimeksiantajalla yhteensä viiden kuukauden ajan, joten tutkimus sisältää myös omaa kokemusta siitä, kuinka perehdytys on toteutettu.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Virheitä yritetään välttää tutkimuksessa, mutta kuitenkin tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelee. Sen takia tutkimuksessa yritetään arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tieteellisen työn luotettavuutta arvioidaan eräänlaisten mittareiden avulla, joilla pyritään selvittämään tutkimustulosten hyvyyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei pystytä arvioimaan tai laskemaan samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Näin ollen laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu jää arvion varaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kananen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014, 146-147.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi vahvistettavuutta, arvioitavuutta/dokumentaatioita, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta tutkitun kannalta sekä saturaatiota eli kylläntymistä. Vahvistettavuutta voidaan todentaa luetuttamalla aineisto ja tulkinnat henkilöltä, joka on antanut kyseisen haastattelun. Luotettavuutta voidaan parantaa arvioitavuuden ja dokumentaation avulla. Riittävällä dokumentaatiolla lukija pystyy tarkistamaan tutkijan ratkaisupolun. Esimerkiksi tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä valittaessa, olisi tärkeä perustella valinnat. Tulkinnan ristiriidattomuutta pystyy lisäämään sillä, että toinen tutkija tulisi samaan johtopäätökseen kirjoittajan kanssa. Saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että kun vastaukset alkavat toistaa itseään on saavutettu saturaatio. Saturaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014, 151-154.)

Opinnäytetyöni luotettavuutta lisää riittävä dokumentaatio. Esimerkiksi tutkimus-, tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä valittaessa on perustelu niiden käyttö sekä tutkimuksen toteutuksen selostaminen. Haastattelujen kestot, olosuhteet, paikat ovat kerrottu selvästi ja totuudenmukaisesti. Teemahaastattelujen nauhoitus parantaa myös luotettavuutta, sillä kaikki on muistissa, jotta siihen voi palata myöhemmin. Sen lisäksi haastattelut on purettu kirjalliseen muotoon, tiivistetty ja luokiteltu omiin teemoihin. Lisäksi teemahaastattelussa esitetyt tarkentavat kysymykset parantavat luotettavuutta, sillä niillä on pystytty varmistamaan, että asia on ymmärretty niin kuin haastateltava sitä tarkoitti sekä toisinpäin kysymyksiä on pystytty tarkentamaan, jotta haastateltava käsittää asian niin kuin on tarkoitettu.

Haastattelujen luotettavuutta lisäsi se, että haastatteluissa ei ollut mitään häiriötekijöitä ja ne suoritettiin samassa paikassa kaikkien haastateltavien kohdalla. Sen lisäksi useamman henkilön haastattelu parantaa luotettavuutta, silloin haastateltavilla ei ole pelkoa, että tiedettäisiin tarkkaan kuka on sanonut ja mitä. Haastattelujen luotettavuutta parantaa myös se, että haastateltavat ovat tulleet taloon töihin vuoden sisällä ja toisella työnopastusvaihe jatkuu edelleen, jolloin kokemukset perehdyttämisestä ovat tuoreessa muistissa.

Luotettavuuteen voi kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti se, ettei ehkä haluta sanoa negatiivisia asioita yrityksestä. Teemahaastatteluissa olisi ollut vielä parempi, jos olisi ollut mahdollisuus haastatella useampaa henkilöä, jolloin saturaatio olisi säävutettu, vaikka näissäkin haastatteluissa tuli ilmi samoja asioita eri haastateltavilta. Perehdytetyt toimivat molemmat myös kirjanpitäjän tehtävissä, joten näkökulma työnopastuksen osalta voi olla erilainen kuin palkanlaskijoilla, mikä heikentää hieman luotettavuutta.

5 PEREHDYTTÄMINEN 1.ACCOUNTINGILLA

Tässä luvussa raportoidaan haastattelujen sekä havainnoinnin tuloksista koskien perehdyttämisen nykytilaa eli kuinka perehdyttäminen on toteutettu ja kuinka onnistuneeksi perehdytys on koettu sekä minkälaisia odotuksia ja tavoitteita haastateltavilla on perehdyttämiseltä 1.Accountingilla. Kappaleen lopussa on koottu kehitysehdotukset sekä keskeisimmät johtopäätökset haastattelujen ja havainnoinnin perusteella.

5.1 Perehdytyksen toteuttaminen

Perehdytykseen on sisällynyt yritykseen, sen toimintatapoihin ja työkavereihin perehdyttäminen sekä työnopastus. Ensimmäisinä päivinä on toteutettu yleinen perehdytys, jossa on käsitelty muun muassa yrityksen arvoihin, toimintatapoihin, työaikaan, sairastumisiin, poissaoloihin, asiakaspalveluun sekä työterveyshuoltoon liittyviä asioita sekä muita oleellisia asioita työpaikalla. Yrityksellä on henkilöstökäsikirja, jota on käytetty yleisten asioiden kertomisen tukena perehdyttämisessä. Työnopastus on toteutettu molempien perehdytettävien haastateltavien kohdalla niin, että heillä on ollut yksi nimetty henkilö työnopastajana. Opastajan sekä opastettavan työpisteet ovat olleet samassa huoneessa, jolloin on ollut helppo kysyä, kun tarvitsee neuvoa.

Vuoden alusta alkaen yritykseen perehdyttämisestä on ollut vastuussa sama henkilö. Muutamalla työssä käytetyllä ohjelmalla on myös erikseen nimetyt perehdyttäjät. Tänä vuonna on otettu käyttöön työnopastuksen suhteen sellainen käytäntö, että yksi nimetty henkilö opastaa työhön. Perehdytettävällä on niin sanotusti oma ”couchaaja”. Tällä hetkellä on pyritty siihen, että jokainen perehdytettävä saa samanlaisen perehdytyksen. Aikaisemmin työnopastus on tapahtunut monien henkilöiden toimesta, eikä ole ollut selkeää nimettyä työnopastajaa. Opastajana on toiminut henkilö, jonka asiakkaita tulokas on alkanut tekemään. Perehdytystä on käytetty töihin tulleiden uusien työntekijöiden kohdalla, mutta esimerkiksi perhevaapaalta palaavan henkilön perehdytys on ollut melko vähäistä.

Hyvin intensiivinen perehdytys on kestänyt 1-2 päivää, jonka jälkeen on alkanut työnopastus. Yritykseen perehdyttäminen on yleensä tapahtunut ensimmäisten päivien aikana. Perehdytystä ei ole etukäteen juurikaan aikataulutettu, mutta se on pyritty pitämään yleensä töihin tulopäivänä ja ohjelmiin liittyvät perehdytykset heti, kun niiden perehdyttäjillä on ollut aikaa. Perehdytyksen apuna ei ole käytetty perehdytysohjelmaa tai tarkistuslistaa eikä muita tukimateriaaleja kuin henkilöstökäsikirjaa. Perehdytystä ei ole myöskään seurattu eikä arvioitu oikein millään tasolla.

5.2 Perehdytyksen onnistuminen

Haastateltavat kokivat, että perehdytys on silloin onnistunut, kun tietää mistä saa tarvittaessa apua ja on tunne, että tietää mitä tekee. Alussa tulee suuri määrä informaatioita, eikä kaikkea voi millään muistaa. Hyvä on, jos jotain on kuitenkin jäänyt mieleen.

Haastateltavien tulokkaiden tuloon oli valmistauduttu niin, että heillä oli työpisteet, mutta esimerkiksi tunnukset ohjelmiin saatiin muutamaan päivän kuluessa. Perehdytyksen tavoitteet olivat melko selvät perehdyttäjälle, mutta perehdytettävien kanssa niitä ei ole käyty läpi. Perehdytyksessä on ehkä oletettu, että perehdytettävä tietää jo perehdytyksen tavoitteet, jos on ollut aikaisempaa kokemusta.

Yleisessä perehdyttämisessä on käyty ne asiat läpi, jotka on katsottu tarpeelliseksi. Yleinen perehdyttäminen on koettu ihan hyväksi. Henkilöstökäsikirja on ollut hyvä väline yleisen perehdyttämisen tukena. Perehdyttämisessä käytettävä henkilöstökäsikirja saisi kuitenkin olla loogisempi sekä päivitetty ajantasaiseksi. Tarkempi runko perehdyttämiselle voisi olla myös hyvä.

Haastateltavat kokivat, että he ovat saaneet riittävästi tietoa niin yritykseen perehdyttämisessä kuin työnopastuksessakin. Kaikkea ei tietenkään voi kertoa ensimmäisenä päivänä, mutta tietoa tulee lisää pikkuhiljaa. Tietoa tulee kuitenkin paljon, joten olisi hyvä, jos olisi jotain materiaalia, mistä pystyisi helposti palaamaan asioihin.

Työnohastukseen oltiin erityisen tyytyväisiä. Tulokkaat kokivat, että on hienoa, kun lähellä oli koko ajan henkilö keneltä kysyä neuvoja tarvittaessa. He kokivat myös, että perehdyttämiseen käytettiin riittävästi aikaa.

Haastatteluissa tuli ilmi, että jossain määrin työn tavoitteet oli kerrottu. Ne kuitenkin olisi voitu kertoa vielä selkeämmin. Tavoitteiden ollessa selkeämmät, pystyisi itsekin helpommin selvittämään vieraita asioita. Tavoitteet ovat kuitenkin selkeytyneet pikkuhiljaa työn edetessä. Tulokkaat kokivat, että he tietävät melko tarkkaan mistä tai keneltä saa apua tarvittaessa.

5.3 Odotukset ja tavoitteet perehdyttämiseltä

Jatkossa perehdytyksen tulisi pitää sisällään yleiset asiat, joita aikaisemminkin on käyty läpi. Henkilöstökäsikirjaa, jota on käytetty yleisen perehdytyksen tukena, tulisi päivittää ja tehdä loogisemmaksi. Myös toisen toimipisteen asioita tulisi selkeyttää perehdyttäjälle, sillä sama perehdyttäjä toimii molempien toimipisteiden perehdyttäjänä yleisten asioiden osalta. Kaikki toimintatavat eivät ole kuitenkaan täysin samanlaisia molemmissa toimipisteissä.

Perehdytystä voisi olla jatkossa hyvä jakaa useammalle päivälle, sillä tietoa tulee todella paljon. Tiedon jakaminen useammalle päivälle auttaisi perehdytettävää omaksumaan paremmin opastetut asiat. Näin ei myöskään pääsisi syntymään niin paljon tilanteita, että perehdytettävä henkilö kokee, että ei ole kuullutkaan asioista.

Vuoden alusta asti työnohastuksessa perehdytettävällä on ollut oma ”couchaaja”, joka opastaa työhön liittyvissä asioissa. Sitä ennen työnohastajana on toiminut henkilö, jonka asiakkaita perehdytettävä on tehnyt, joten opastajia on ollut useita. Vaihtuva työnohastaja saattaa aiheuttaa hämmennystä, sillä kaikilla on hieman omat tavat tehdä työtä ja perehdytettävän on vaikea hahmottaa, mikä olisi paras tapa. Tästä syystä tämä uusi käytäntö, jossa perehdytettävällä on oma ”couchaaja” on koettu erittäin toimivaksi työnohastuksessa ja se olisi paras käytäntö myös jatkossa.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että uuden työntekijän kanssa tulisi käydä vähintäänkin asiakkaan erityispiirteet yhdessä läpi ja näin on myös tehtykin. Se on tär-

keää, ettei pääsisi syntymään tilanteita, joissa joutuisi jatkuvasti kyselemään asiakailta sekä tietäisi selkeästi mitä lähtee tekemään. Ensimmäisen kuukauden kirjanpidon yhdessä läpi käyminen jakoi mielipiteitä. Riippuen perehdytettävän työkokemuksista, voisi kuitenkin olla hyvä käydä ensimmäisen kuukauden kirjanpito yhdessä läpi.

Perehdytyksen tukimateriaalina olisi hyvä olla tarkistuslista, jossa on kaikki osa-alueet, josta voidaan kuitata asia, kun se on opastettu sekä sen osaaminen varmistettu. Henkilöstökäsikirja koettiin myös hyvänä tukimateriaalina perehdytyksessä. Perehdytyksessä pidettiin tärkeänä, että olisi jonkinlainen opas, josta voi helposti tarkistaa esimerkiksi työterveysasiat, poissaolot ja muut yleiset asiat. Lisäksi koettiin, että asiakkaista olisi tärkeää saada tarkempia tietoja, sillä kaikkien asiakkaiden kohdalla ei toimita samalla tavalla. Perehtymistä helpottaisi, jos tiedot olisivat kirjallisena.

Suurin osa haastateltavista koki, että perehdytysohjelmalle voisi olla tarvetta tulevaisuudessa, jotta olisi tarkempi runko mitä noudattaa. Silloin myös vastuuhenkilöt olisivat tiedossa ja kaikki asiat tulisi käytyä läpi, eikä perehdytyskään lähtisi rönnyilemään.

Haastateltavat kokivat myös, että perehdyttämisen seurannasta voisi olla hyötyä. Perehdytyksen laatua pystyttäisiin nostamaan, kun tiedettäisiin sen ongelmakohdat. Seurannan avulla pystytään myös karsimaan turhia asioita pois sekä lisäämään tärkeitä asioita, jotka puuttuvat perehdytyksestä.

5.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset tuloksista

Yrityksen perehdytysprosessissa yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen on koettu melko hyväksi. Yleisessä perehdytyksessä perehdyttävälle on kerrottu kaikki oleelliset asiat, jotka on katsottu tarpeelliseksi. Perehdytettävät kokevat saaneensa myös riittävästi tietoa ja siihen on käytetty riittävästi aikaa. Perehdytyksessä on myös onnistuttu selvittämään tulokkaille, mistä tai keneltä saa apua tarvittaessa.

Työnopastus on koettu erittäin onnistuneeksi yrityksessä. Tietyn henkilön valitseminen ”couchaajaksi” on ollut toimiva ratkaisu. Sen avulla on opittu tietty toimintatapa, jolla työtä tehdään. Avun saaminen on myös ollut helppoa, kun ”couchaajana” on ollut määrätty henkilö. Työnopastuksessa on käyty asiakkaan erityispiirteet läpi, mikä on todella tärkeää ennen kuin aloitetaan edes tekemään työtä.

Henkilöstökäsikirjan käyttö on koettu toimivaksi tukimateriaaliksi perehdyttämisessä. Henkilöstökäsikirjaa tulisi kuitenkin muokata loogisemmaksi ja päivittää tietojen muuttuessa, jolloin se on oivallinen apuväline sekä perehdyttäjälle että perehdyttävälle. Olisi myös hyvä sopia, kenen vastuulla henkilöstökäsikirjan päivittäminen on ja kuinka usein sitä päivitetään. Perehdyttävien olisi helppo palata ja kerrata asioita henkilöstökäsikirjasta, kun se olisi päivitetty sekä loogisempi. Perehdytettävälle olisi tärkeää opastaa, mistä henkilöstökäsikirjan löytää jatkossa. Henkilöstökäsikirjassa olisi tärkeä olla tiedot molempien toimipisteiden osalta, mikäli ne eroavat toisistaan, esimerkiksi työterveyshuolto. Näin perehdyttäjän olisi helpompi perehdyttää myös toiseen toimipisteeseen tulevia työntekijöitä yleisissä asioissa.

Tulokkaiden tullessa töihin, heillä oli työpisteet suurin piirtein valmiina, mutta esimerkiksi tunnukset saatiin vasta muutaman päivän kuluessa. Tulokkaan tuloon olisi tärkeää panostaa ja valmistella kaikki tarvittava ennen sitä. Kun tulokasta varten on hoidettu tarpeelliset asiat, joita työn aloittaminen vaatii kuten työpisteet, työvälineet, avaimet ja tunnukset, hän tuntee itsensä odotetuksi.

Perehdytyksen tavoitteet pitäisi tehdä selväksi sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle jatkossa. Kun tavoitteet on asetettu perehdytykselle, on molempien helpompi hahmottaa, mitä asioita tulokkaan tulisi oppia. Perehdyttäjän on helpompi opastaa asioita, kun hän tietää, mitkä ovat tärkeimmät asiat mitä tulokkaan tulee oppia. Perehdytyksen tavoitteiden selkiinnyttyä, perehdytettävä ymmärtää, mitä hänen odotetaan oppivan ja minkä ajan kuluessa.

Töihin palaavia henkilöitä tulisi perehdyttää myös yrityksessä. Perehdytyksen ei kuitenkaan tarvitse olla yhtä laaja kuin uuden työntekijän tullessa. Töihin palaavalle voi kuitenkin olla tarpeen pitää melko perusteellinen perehdytys. Työntekijän ollessa kauan pois töistä moni asia on saattanut muuttua sillä aikaa yrityksessä.

Työn tavoitteet pitäisi tehdä selviksi tulokkaille vielä tarkemmin. Tavoitteet on tärkeä kertoa, jotta työntekijä ymmärtää, mitä hän tekee ja miksi. Haastattelussa tuli ilmi, että vieraita asioita olisi helpompi itsekkin selvittää, jos työn tavoitteet olisivat selkeämmät heti alussa. Työn tavoitteiden selkeyttäminen lisää myös motivaatiota, kun tietää mikä työn tarkoitus on.

Yrityksen olisi hyvä ottaa käyttöön perehdytysohjelma. Silloin olisi selkeä runko, mitä noudattaa perehdytyksessä. Perehdytysohjelma selkeyttäisi, mikä asia on kenenkin vastuulla perehdyttämisessä. Ensimmäisinä päivinä tulee myös paljon tietoa, joten perehdytysohjelmassa tehdyn aikataulutuksen mukaan sitä voitaisiin jakaa useammalle päivälle, jolloin yhdelle päivälle ei tulisi liian paljon tietoa kerralla.

Haastatteluissa tuli hieman toisistaan erovia mielipiteitä siitä, pitäisikö asiakkaan ensimmäisen kuukauden kirjanpito käydä yhdessä läpi. Se tulisi ehkä kuitenkin kysymykseen kokemattomamman henkilön kohdalla. Asiakkaiden erityispiirteet olisi hyvä olla kirjallisena, sillä kaikkien asiakkaiden kohdalla ei toimita samalla tavalla. Näistä voisi huolehtia huolenpitomakkeen avulla. Huolenpitomakkeita pitäisi kehittää toimiviksi ja täyttää jokaisen asiakkaan osalta.

Perehdytyksen toteutumista olisi jatkossa yrityksessä hyvä seurata ja arvioida. Sen avulla pystytään arvioimaan, mitkä osa-alueet vaativat lisää opastusta sekä harjoittelua. Lisäksi yrityksen perehdytystä pystytään kehittämään, kun tiedetään, missä on heikoimmat kohdat. Perehdytyksen seurannan apuna olisi hyvä käyttää esimerkiksi palautekeskusteluja ja perehdyttämisen tarkistuslistaa. Näin pystytään seuraamaan, että asia on varmasti opastettu sekä ymmärretty.

6 PEREHDYTYSOHJELMA JA TARKISTUSLISTA

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdytysohjelma sekä perehdyttämisen tarkistuslista toimeksiantajalle.

6.1 Perehdytysohjelma

Perehdyttämisen tueksi on hyödyllistä tehdä perehdytysohjelma, joka kestää enemmän kuin muutaman ensimmäisen työpäivän. Kun jaksotetaan asioiden läpikäymistä pidemmälle välille ja osallistetaan siihen iso joukko yrityksen henkilöitä, tulos lokas tutustuu samalla yrityksen eri osiin ja henkilöstöön. Perehdytysohjelma voi olla yleisluontoinen, eri tilanteisiin sovellettava runko tai tiettyä tilannetta varten tehty. Perehdytysohjelmien sisällöt ja laajuudet vaihtelevat, mutta niiden tulisi sisältää käsiteltävät asiat, aikataulu ja vastuuhenkilöt. Hyvää perehdytysohjelmaa voidaan joustavasti käyttää eri tilanteisiin. Lisäksi perehdytysohjelma on hyvä muistilista. (Viitala 2013, 194; Kangas & Työturvallisuuskeskus 2003, 7.)

Perehdytysohjelman suunnittelussa käytin apuna opinnäytetyöni teoriaa ja yrityksen henkilöstökäsikirjaa sekä haastattelujen tuloksia. Näiden perusteella loin ensimmäisen perehdytysohjelman rungon. Tämän jälkeen muokkasin vielä ohjelmaa paremmin perehdyttämisen tarkistuslistaan sopivaksi, jotta ne ovat yhtenäisiä keskenään. Lähetin alustavan ohjelman rungon johtohenkilölle, jolta sain muutamia kehitysideoita ja listan ohjelmista, joita yrityksellä on käytössä sekä vastuuhenkilöitä koskevia asioita. Näiden tietojen perusteella muokkasin lopullisen perehdytysohjelman, jonka lähetin vielä johtohenkilölle hyväksyttäväksi.

Perehdytysohjelma luotiin toimeksiantajalle, jotta sillä olisi jokin selkeä runko, jota käyttää perehdyttämisen tukena. Toimeksiantajalle luotu perehdytysohjelma on yleisluontoinen, jota tulee muokata perehdytettävälle henkilölle sopivaksi riippuen hänen taustastaan ja kokemuksestaan. Perehdytysohjelma sisältää aikataulutuksen, jossa on ennen tuloakaan töihin tuloa hoidettavat tehtävät sekä päiväkohtaiset toimenpiteet ensimmäiselle viikolle. Lisäksi ohjelmaan on merkitty perehdyttämisen vastuuhenkilöt ja mahdolliset perehdyttämisen tukena käytettävät oheismateriaalit.

Perehdyttämisohjelmassa on aikataulutettu yleiseen perehdytykseen liittyvät asiat sekä työssä käytettävien ohjelmien opastukset. Muita työopastuksen vaiheita ei ole ohjelmassa eritelty vaan ne ovat yksityiskohtaisemmin perehdytyksen tarkistuslistassa. Perehdytysohjelmassa on luottamuksellista tietoa, joten se on toimeksiantajan pyynnöstä salainen.

6.2 Tarkistuslista

Perehdyttämisen tarkistuslistassa on mainittu asiat, jotka perehdytyksessä otetaan esiin. Tarkistuslista on hyvä apuväline perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä muistilistana. Listaa käyttävät sekä perehdyttäjä että perehdytettävä opimisen varmistamisessa. Molemmat kuittaavat listasta asian, kun se on opastettu ja kun sen osaaminen on tarkastettu. (Työturvallisuuskeskus; Kangas & Työturvallisuuskeskus 2003, 32.)

Toimeksiantajan pyynnöstä yritykselle luotiin perehdytyksen tarkistuslista. Toivomuksena oli, että olisi lomake, jossa on perehdytyksessä läpi käytävät asiat, jotka perehdytettävän sekä perehdyttäjän pitäisi kuitata, kun ne on käyty läpi.

Tarkistuslistaa suunniteltaessa käytin apuna työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen tarkistuslistapohjaa, opinnäytetyöni teoriaosuutta, henkilöstökäsikirjaa, omia käytännön kokemuksia ollessani töissä toimeksiantajalla sekä haastattelun tuloksia. Näiden pohjalta loin ensiksi alustavan tarkistuslistan, johon listasin yleisiä, kirjanpitäjän työopastukseen sekä palkanlaskijan työopastukseen liittyviä asioita. Lähetin alustavan tarkistuslistan yrityksen johtohenkilölle, jolta sain muutaman lisäsehdotuksen ja täsmennyksen yleisiin asioihin ja kirjanpitäjän työopastukseen liittyen. Lisäksi sain listauksen yrityksessä käytettävistä ohjelmista. Johtohenkilön kautta sovimme myös yrityksen palkanlaskijan kanssa tapaamisen. Koska minulla ei ole käytännön kokemusta palkanlaskennasta, kävimme palkanlaskijan kanssa läpi asiat, joita palkanlaskijan työopastuksen pitäisi sisältää. Näiden sekä verohallinnon ja vakuutusyhtiöiden nettisivuilta etsimieni tietojen perusteella täydensin tarkistuslistan palkanlaskijan työopastuksen osuuden, jonka jälkeen lähetin sen

vielä palkanlaskijalle tarkastettavaksi. Sain häneltä vielä muutaman korjausehdotuksen, jotka korjasin listaan. Tämän jälkeen lähetin koko tarkistuslistan vielä yrityksen johtohenkilölle hyväksyttäväksi.

Valmis perehdytyksen tarkistuslista sisältää perehdytyksessä käytäviä yleisiä asioita kuten yritystä, sen toimintaa, henkilöstöä, organisaatioita, asiakkaita, toimintatapoja, työsuhteen ehtoja ja työaikaan liittyviä asioita. Lisäksi tarkistuslista sisältää sekä kirjanpitäjän että palkanlaskijan työnopastukseen liittyvät asiat. Yritykselle laadittiin vain yksi tarkistuslista, jota muokataan sen mukaan mihin tehtävään tuloista perehdytetään. Mikäli tarkistuslistaa on tarpeen päivittää, riittää yhden listan päivittäminen. Tarkistuslistassa on sarakkeet, joihin perehdyttäjä sekä perehdytettävä laittavat nimikirjaimensa, kun asia on opastettu. Lisäksi listassa on sarake, joka kuitataan vielä, kun osaaminen on tarkastettu/varmistettu. Perehdyttämisen tarkistuslista sisältää luottamuksellista tietoa, joten se on toimeksiantajan pyynnöstä salainen.

7 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä perehdyttämisen tila on tällä hetkellä sekä miten se toimii ja koetaan 1.Accountingilla. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitä kehitettävää perehdytyksessä on. Tarkoituksena oli myös kehittää 1.Accountingin perehdytystä luomalla heille perehdytysohjelma sekä perehdyttämisen tarkistuslista.

Ensimmäisessä perehdytyksen teoriakappaleessa syvennyttiin siihen, mitä perehdytys on, sen tavoitteisiin sekä hyötyihin. Perehdytystä käsiteltiin myös lainsäädännön näkökulmasta. Toisessa teoriakappaleessa käsiteltiin perehdyttämisen vaiheita: perehdyttämisen suunnittelua, uuden työntekijän perehdyttämiseen sisältyviä vaiheita, työhön palaajan perehdyttämistä, perehdyttämisen seurantaan sekä perehdyttämisen kehittämistä. Näiden pohjalta saatiin tietoa haastattelurungon, perehdytysohjelman sekä tarkistuslistan tekemiseen.

Haastattelujen avulla saatiin selville, mikä on perehdyttämisen nykytila, mitä odotuksia ja tavoitteita perehdytykselle on, mitkä asiat ovat toimineet ja missä on kehitettävää. Näitä tietoja sekä teoriaa hyödynnettiin suunniteltaessa toimeksiantajalle perehdyttämishjelmaa sekä perehdyttämisen tarkistuslistaa.

7.1 Keskeisimmät tulokset

Perehdytys toimeksiantajalla ei ole ollut kovin systemaattista, eikä perehdytyksen toteutumista tai onnistumista ole juurikaan seurattu. Siitä huolimatta perehdytykseen ollaan melko tyytyväisiä. Yleisessä perehdytyksessä on kerrottu kaikki oleelliset asiat ja perehdytettävät kokivat, että he ovat saaneet riittävästi tietoa. Työnopastus on koettu yrityksessä erittäin onnistuneeksi ja tässä merkittävässä roolissa on ollut henkilölle nimetty ”couchaaja”.

Perehdytystä voitaisiin kuitenkin kehittää ottamalla käyttöön sekä päivittämällä tukimateriaaleja. Henkilöstökäsikirjan päivittäminen sekä tekeminen loogisemmaksi auttaisi työntekijöitä palaamaan läpikäytyihin asioihin ja kertaamaan tietoja. Perehdytysohjelman avulla pystytään aikatauluttamaan perehdytystä, ettei informaatiota

tulisi liikaa yhdellä kertaa. Perehdyttämisen tarkistuslistan avulla pystytään varmistamaan, että kaikki asiat tulee opastetuksi sekä ymmärretyksi. Asiakkaiden huolenpitomakkeet helpottavat varsinaisen työn tekemistä ja asiakkaaseen perehtymistä.

Perehdytyksessä pitäisi kiinnittää myös huomioita uuden työntekijän tuloon valmistautumiseen sekä perehdytyksen tavoitteiden läpikäyntiin sekä perehdyttäjän että perehdytettävän kanssa. Myös työn tavoitteiden selkeä läpikäynti auttaa ymmärtämään mitä tehdään ja miksi. Tavoitteiden ollessa selkeät, pystyy myös helpommin selvittämään itselle vieraita asioita.

Yrityksessä on perehdytetty pääasiassa uusia työntekijöitä, mutta myös töihin palaavien henkilöiden perehdytys on tärkeää. Esimerkiksi perhevapaalta palaava henkilö on voinut olla pitkään jo poissa ja monikin asia on voinut muuttua.

Perehdytyksen seurannan avulla pystytään nostamaan perehdytyksen laatua. Sen avulla voidaan arvioida, mitkä osa-alueet vaativat lisää opastusta sekä harjoittelua. Lisäksi yrityksen perehdytystä pystytään kehittämään, kun tiedetään, missä on heikoimmat kohdat. Perehdytyksen seurannan apuna olisi hyvä käyttää esimerkiksi palauteskusteluita ja perehdyttämisen tarkistuslistaa.

7.2 Opinnäytetyön tuotokset

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdyttämisohjelma sekä perehdyttämisen tarkistuslista toimeksiantajalle. Perehdytysohjelman ja perehdyttämisen tarkistuslistan suunnittelun apuna käytin haastattelujen tuloksia, opinnäytetyön teoriaosuutta, yrityksen henkilöstökäsikirjaa, työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen tarkistuslistan mallipohjaa sekä omia käytännön kokemuksia työskennellessäni yrityksessä. Perehdytysohjelman ja tarkistuslistan avulla toimeksiantaja pystyy varmistumaan, että kaikki tulokkaat saavat yhtenäisen perehdytyksen.

Perehdyttämisohjelmassa perehdytettävät asiat on aikataulutettu, jotta pystytään välttämään, ettei informaatioita tulisi kerralla liikaa. Perehdytysohjelma helpottaa perehdyttäjän työtä, kun on selkeä runko, jota noudattaa. Perehdytysohjelmaan on merkattu vastuuhenkilöt, jotta kaikille olisi selvää, mikä on kenenkin vastuulla perehdyttämisessä. Ohjelma toimii myös hyvänä muistilistana esimerkiksi siihen,

mitä kaikkea tulee tehdä jo ennen tulokkaan saapumista. Ohjelmaan on merkattu myös päivä lyhyelle palautekeskustelulle, jotta se tulee käytyä. Perehdytysohjelma on yleisluontoinen ja sitä on helppo muokata perehdyttävästä ja työtehtävästä riippuen.

Perehdyttämisen tarkistuslistaan on listattu kaikki opastettavat asiat. Ensiksi on listattu yleiset tiedot, sitten kirjanpitäjän ja palkanlaskijan työnopastukseen liittyvät vaiheet. Tarkistuslista auttaa seuraamaan, että kaikki asiat on perehdytetty ja niiden osaaminen on tarkastettu. Tarkistuslistaan on merkattu myös haastatteluissa ilmi tulleita asioita, jotka olisi syytä käydä perehdytyksessä läpi kuten perehdyttämisen tavoitteet ja työn tavoitteet. Tarkistuslistaan on myös merkattu palautekeskustelut, jotta nekin tulee käytyä. Listan avulla toimeksiantaja pystyy seuraamaan perehdytyksen toteutumista ja onnistumista.

LÄHTEET

1.Accounting. Viitattu 28.3.2018 <http://www.1accounting.fi/tilitoimisto-pori.html>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. painos. Tampere. Vastapaino

Heinimäki, J. 2016. Kolme tapaa perehdyttää. <https://tilisanomat.fi/kolumnit/nakokulma/kolme-tapaa-perehdyttaa>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Helsinki. Tammi

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. painos. Helsinki. Edita

Kananen, J. & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2014. Laadullinen tutkimus opin-
näytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen oppinäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2017. Laadullinen tutkimus pro-
graduna ja oppinäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kangas, P. & Työturvallisuuskeskus. 2003. Perehdyttäminen palvelualueilla. 3. uud.
painos. Helsinki. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä

Kangas, P., Hämäläinen, J. & Työturvallisuuskeskus. 2007. Perehdyttämisen suun-
nittelu ja toteutus. 1. painos. Helsinki. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki. Talentum
Media Oy

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentillä. Helsinki. Palmenia
Helsinki University Press

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla.
Viitattu 24.2.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Säädos säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 24.2.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Säädos säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 24.2.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Piili, M. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki. Tietosanoma Oy

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere. Taurus Media

Talouselämä. 2017. Älä oletta, vaan kysy – äitiyslomalta paluu vaatii suoraa puhetta. Viitattu 20.3.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/ala-oletta-vaan-kysy-aitiyslomalta-paluu-vaatii-suoraa-puhetta/10c2166d-b16f-34fe-8ae5-e840c2b749e9>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Työhönpaluuta perhevapaan jälkeen selvittäneen työryhmän muistio. Viitattu 20.3.2018. <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Ty%C3%B6h%C3%B6npaluuta+perhevapaan+j%C3%A4lkeen+selvitt%C3%A4neen+ty%C3%B6ryhm%C3%A4n+muistio+14052014.pdf>

Työterveyslaitos. 2017. Hyvä työura alkaa perehdyttämisestä. Viitattu 20.3.2018. <https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perehdytyksesta/>

Työterveyslaitos. Muistilistat työpaikan toimijoille. Viitattu 20.3.2018. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/masennus-ja-tyo/muistilistat-tyopaikan-toimijoille/>

Työturvallisuuskeskus. Perehdyttämisen tarkastuslista. Viitattu 14.3.2018. https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. painos. Helsinki.
Helsingin Kamari Oy

LIITE 1.

Teemahaastattelun runko johtohenkilölle ja perehdyttäjälle

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija	<u>Lotta Perälä</u>
Ajankohta	<u>26.3.2018</u>
Kesto	<u>Yhteensä noin 30 minuuttia</u>
Haastateltavat henkilöt	<u>Johtohenkilö ja perehdyttäjä</u>

Teemat

Teema 1	Perehdytyksen nykytila
	<ul style="list-style-type: none">• Miten perehdytys on toteutettu?• Miten perehdytyksen on koettu toimivan?

Teema 2	Odotukset sekä tavoitteet perehdyttämiseltä
---------	---

LIITE 2.

Teemahaastattelun runko perehdytetyille

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija	<u>Lotta Perälä</u>
Ajankohta	<u>3.4.2018</u>
Kesto	<u>10-15 minuuttia per henkilö</u>
Haastateltavat henkilöt	<u>Perehdytetyt henkilöt</u>

Teemat

Teema 1 Miten perehdytys on toteutettu sinun kohdallasi?

Teema 2 Miten koit perehdytyksen onnistuneen?

Teema 3 Mitä hyvää / kehitettävää perehdytyksessä on?
