



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# **TUOMI LOGISTIIKAN TALOUSTIIMIN PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN**

Anni Lehtola

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2018  
Liiketalouden koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

LEHTOLA ANNI

Tuomi Logistiikan taloustiimin perehdytyksen kehittäminen

Opinnäytetyö 31 sivua  
Toukokuu 2018

---

Tuomi Logistiikka Oy on Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin omistama hankinta- ja logistiikkayhtiö. Yhtiön tukipalveluiden yhtenä osa-alueena toimii taloustiimi, joka koostuu talouspäälliköstä, controllerista, assistant controllerista ja talousassistentteista. Taloustiimin keskuudessa oli lähtötilanteessa paljon hiljaista tietoa, eikä kirjallisia työohjeita ollut. Materiaalien ja näkyvien käytänteiden puuttuessa perehdyttäminen koettiin hankalaksi ja laadultaan epätasaiseksi. Perehdytyksen toteutustapa, muodot ja sisältö vaihtelivat tilanteesta toiseen ja olivat riippuvaisia perehdytyksen toteuttamisesta vastuussa olleen henkilön omista tottumuksista ja työtavoista.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kirjoittaa puuttuvia työohjeita taloustiimin talousassistentin tehtäviin. Tarkoituksena oli myös luoda tiimille intranet, johon tarvittavat työohjeet kerättiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää taloustiimin työntekijöiden perehdytystä ja sitä kautta kehittää osaamista ja työn tuloksellisuutta. Opinnäytetyön aluksi kerättiin taloustiimin työntekijöiltä tietoa heidän perehdytyksestään sekä kehittämiskohteista. Tiedonkeruu suoritettiin keskustellen ja sähköpostin välityksellä.

Intranet luotiin alisivustona yrityksen yhteiseen intranettiin. Taloustiimin intranet luotiin visuaalisesti yhteneväksi Tuomi Logistiikan yhteisen intranetin kanssa. Intranettiin luotiin seuraavat osiot: taloustiimin esittely, ilmoitukset, uutiset, linkit, yhteystiedot, laskutuksen ohjeet ja HR-ohjeet. Puuttuvat työohjeet kirjoitettiin sähköiseen muotoon ja kerättiin intranettiin kaikkien saataville.

---

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytysopas, henkilöstöjohtaminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

ANNI LEHTOLA

Developing the Orientation in the Financial Team of Tuomi Logistiikka Oy

Bachelor's thesis 31 pages

May 2018

---

Tuomi Logistiikka Oy provides procurement and logistics services to the owners: the City of Tampere and the Pirkanmaa Hospital District. The financial team is part of the support services in the company, consisting of professionals such as the financial manager, a controller, an assistant controller and assistants.

There was a lot of tacit knowledge in the financial team but shortage of documents, written instructions and guidance. The lack of directions, formal guidelines and conventions caused difficulties in briefing and coaching the employees. The quality, methods, forms and contents of briefing and coaching varied a lot and depended on the person who was responsible for training a new employee. Personal habits, practices, understanding and impressions determined what was taught, when and how. It was obvious that this was an inefficient, inadequate and prolonged way of training.

The purpose of this study was to collect all the essential, but too fragmentary information and write down the missing instructions and guidelines for the financial assistant's job. Another purpose of this study was to develop the internal website (intranet) for the financial team of Tuomi Logistiikka. All the instructions and documents were supposed to be easily found on the new intranet. The aim of this study was to develop the orientation and training of the employees within the team and thereby increase professional skills and productivity.

The financial team's intranet was visually and functionally modified to be an essential part of the company's main intranet. The new intranet includes the following substance sections: the introduction of the financial team, notifications, news, links, contact information, invoicing instructions and guidelines for human resources.

---

Key words: orientation, orientation guide, human resource management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	5
1.2	Taustatietoa Tuomi Logistiikasta.....	6
1.2.1	Henkilöstö .....	6
1.2.2	Liiketoiminta-alueet ja taloustiimi.....	7
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	9
2.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	10
2.2	Muutosjohtaminen organisaatioiden yhdistymisessä.....	12
3	PEREHDYTYS.....	14
3.1	Perehdytyksen roolit ja vastuut.....	16
3.2	Perehdytysprosessi .....	16
3.3	Perehdytyksen kesto .....	19
3.4	Perehdytysmateriaali .....	19
3.5	Perehdytykseen liittyvä lainsäädäntö .....	20
4	PEREHDYTYS TUOMI LOGISTIIKASSA .....	23
4.1	Perehdytysprosessin kehittämistarve .....	23
4.2	Uuden intranetin rakenne .....	24
5	POHDINTA .....	29
	LÄHTEET .....	30

## 1 JOHDANTO

Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: työn konkreettisesta produktista eli tuotoksesta ja kirjallisesta raportista. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos voi olla esimerkiksi ohjeistus, portfolio, tietopaketti tai tapahtuma. Opinnäytetyön raportissa kerrotaan mm. projektin etenemisestä, työn aiheesta, käytetyistä menetelmistä ja teoreettisesta viitekehystä. (Vilkkä, Airaksinen, 2004, 51, 82–83.)

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntyi sähköinen intranet-sivusto Tuomi Logistiikan taloustiimin perehdytyksen ja muun toiminnan tueksi. Kirjallisessa raportissa käsitellään perehdytyksen teoriaa ja kerrotaan opinnäytetyön prosessista sekä toteutustavoista.

Opinnäytetyön aiheena on Tuomi Logistiikan taloustiimin perehdytyksen kehittäminen. Opinnäytetyöprosessin aikana pohdin parhaita keinoja uuden työntekijän perehdytyksen parantamiseen ja tehostamiseen. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsittelem henkilöstöjohtamista, strategista johtamista ja muutosjohtamista. Toisessa teoriaosuudessa käsittelem perehdytyksen teoriaa, perehdytyksen rooleja ja vastuita, perehdytysprosessia, perehdytyksen kestoa, perehdytysmateriaalia ja perehdytykseen liittyvää lainsäädäntöä.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää perehdytystä Tuomi Logistiikan taloustiimissä sekä helpottaa uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon. Lähtötilanteessa työntekijöillä oli paljon ns. hiljaista tietoa, jota ei oltu dokumentoitu. Ohjeiden ja perehdytysuunitelman puuttuminen vaikeutti työtehtäviin perehdyttämistä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja laatia avoimet, kaikkien saatavilla olevat työohjeet talousassistentin tehtävään perehdyttämistä varten. Tarkoituksena oli myös luoda intranet-sivusto, joka koostaa kaikki ohjeet yhteen paikkaan, helposti löydettäväksi. Lähtötilanteessa ohjeita löytyi monesta paikasta ja eri muodoissa. Ohjeiden löytäminen, niiden soveltaminen ja päivittäminen oli hankalaa ja aikaa vievää.

Opinnäytetyöni kirjallisessa osuudessa käsittelem tarkemmin henkilöstöjohtamista ja perehdytysprosessia. Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa, että uuden työntekijän työpanos vie yritystä kohti sen strategian ja arvojen mukaista visiota, minkä vuoksi käsittelem

työssäni myös strategista henkilöjohtamista. Otin näkökulmaksi myös muutosjohtamisen, koska yrityksemme on perustettu vasta vuonna 2016, ja liiketoimintakauppojen myötä silloin yhdistyi kaksi suurta organisaatiota. Onnistuneen muutosjohtamisen myötä uusi yritys saa työntekijät sitoutumaan, mikä luo puitteet menestymiselle ja tulokselliselle toiminnalle. Tuomi Logistiikan tavoitteena on luoda henkilöstön keskuuteen hyvä työilmapiiri ja yhteishenki. Onnistunut ja hyvin hoidettu perehdyttäminen on tämän tavoitteen toteutumisen edellytys.

## **1.2 Taustatietoa Tuomi Logistiikasta**

Tuomi Logistiikka Oy on Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin omistama hankinta- ja logistiikkayhtiö. Yhtiö aloitti toimintansa nykyisessä muodossaan 1.1.2016, kun Tampereen kaupungin Logistiikka liikelaitos ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin materiaalipalvelut yhdistyivät uudeksi osakeyhtiöksi.

Tuomi Logistiikan suurimpia asiakkaita ovat sen omistajat, ja organisaatio toimiikin omistajiensa yhteishankinta- ja sidosyksikkönä. Yhtiön tavoitteena on turvata asiakkailleen helppo, joustava, taloudellinen ja kehittyvä arki.

Yhtiön ensimmäisen tilikauden liikevaihto oli 65,0 miljoonaa euroa ja tilikauden voitto 1,1 miljoonaa euroa. Vuonna 2016 toiminnan painopisteenä oli liiketoimintojen toimivuuden ja jatkuvuuden varmistaminen sekä asiakkaiden tarpeiden turvaaminen muutostilanteessa. (Tuomi Logistiikka Oy, tilinpäätös 2016, 2.)

### **1.2.1 Henkilöstö**

Yhtiöllä oli tilinpäätöshetkellä 31.12.2016 työntekijöitä yhteensä 179. Henkilöstömäärästä 80 prosenttia on vakinaisia ja määräaikaisia 20 prosenttia. Lisäksi yhtiössä käytetään vuokratyövoimaa tarpeen tullen. Henkilökunta siirtyi yhtiön palvelukseen pääosin liiketoimintakauppojen myötä Tampereen kaupungilta ja Pirkanmaan sairaanhoitopiiriltä. Toimintojen yhdistyminen ja uusien prosessien kehittäminen on aiheuttanut henkilöstötarpeen uudelleenarviointia sekä henkilöstön perehdyttämis- ja koulutustarpeita. (Tuomi Logistiikka Oy, tilinpäätös 2016, 5.)

Tuomi Logistiikassa toteutetaan arvostavaa, luottavaa ja tasapuolista henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstöpolitiikassa linjataan henkilöstökäytäntöjen periaatteet, ja henkilöstösuunnitelma laaditaan vuosittain. Henkilöstösuunnitelma sisältää suunnitelman osaamisen kehittämistä, rekrytoinneista ja resursoinneista, eläköitymisistä ja työhyvinvoinnin toimenpiteistä. (Tuomi Logistiikka Oy, henkilöstöpolitiikka, 2016.)

### **1.2.2 Liiketoiminta-alueet ja taloustiimi**

Tuomi Logistiikan liiketoiminta koostuu henkilöliikenteestä sekä tuotannosta. Tuotanto pitää sisällään kuljetukset, varastot, hankinnat ja oston. Näiden lisäksi yhtiöllä on erilliset tukipalvelut, joihin kuuluvat taloustiimi, ICT-tiimi, HR-tiimi, asiakas- ja kehittämisspalvelut.

Tuomi Logistiikan taloustiimi koostuu talouspäälliköstä, controllerista, assistant controllerista ja kahdesta talousassistentista. Taloustiimin tehtävänä on olla tukena liiketoiminta-alueiden päivittäisessä tekemisessä, toiminnoissa ja kehityksessä. Taloustiimin tehtävänä on hoitaa myyntilaskut, yhtiön yhteiset ostolaskut sekä hankintojen ja henkilöliikenteen ostolaskut. Tiimin tehtäviin kuuluu olennaisesti myös raportointi, reskontrien seuranta ja muut kirjanpidon tehtävät.

Talousassistentin tehtävässä vaaditaan huolellisuutta, tarkkaavaisuutta, hyviä teknisiä taitoja sekä kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Kirjanpidon sulkuaikataulut ohjaavat työskentelyä jatkuvasti, ja työssä tulee olla kykenevä toimimaan aikataulupaineiden alla. Kuun vaihteessa talousassistentin tehtäviin kuuluvat henkilöliikenteen osto- ja myyntilaskut, kuljetuspalveluiden myyntilaskutus, Kätsy-hyllytyspalvelun myyntilaskutus, yhtiön yhteisten ostolaskujen käsittely, hankintapalveluiden myyntilaskutus sekä kirjanpidon muistioiden tekeminen. Talousassistentin tehtäviin kuuluu olennaisesti myös asiakaspalvelu, koska hän vastaa taloustiimin yhteisestä sähköpostitilistä sekä puhelimesta. Tehtäviin kuuluu myös asiakas- ja toimittajatietojen ylläpitäminen, myynti- ja ostoreskontrien seuraaminen sekä erilaiset projektityöt.

Taloustiimi on äskettäin perustettu, työryhmänä nuori ja kaikki työntekijät ovat suhteellisen uusia toimessaan. Talousassistentin toimenkuvaan ei ole ollut erikseen perehdytysopasta, periaatteena on ollut ”tekemällä oppii”. Yksittäisiä ohjeita on pidetty yhteisellä

verkkolevyllä, mutta läheskään kaikista perustoiminnoista ei ole ollut työohjeita. Itse olin kokenut työohjeet tai perehdytysoppaan omassa perehdytyksessäni tarpeelliseksi. Tiimmimme sisällä on ollut paljon muutosta ja perehdytys onkin kiireen takia jäänyt vaillinaiseksi. Opinnäytetyön aluksi keräsin taloustiimin työntekijöiltä tietoa heidän perehdytyksestään sekä kehittämiskohteista. Tiedonkeruuta tein keskustellen ja sähköpostin välityksellä.



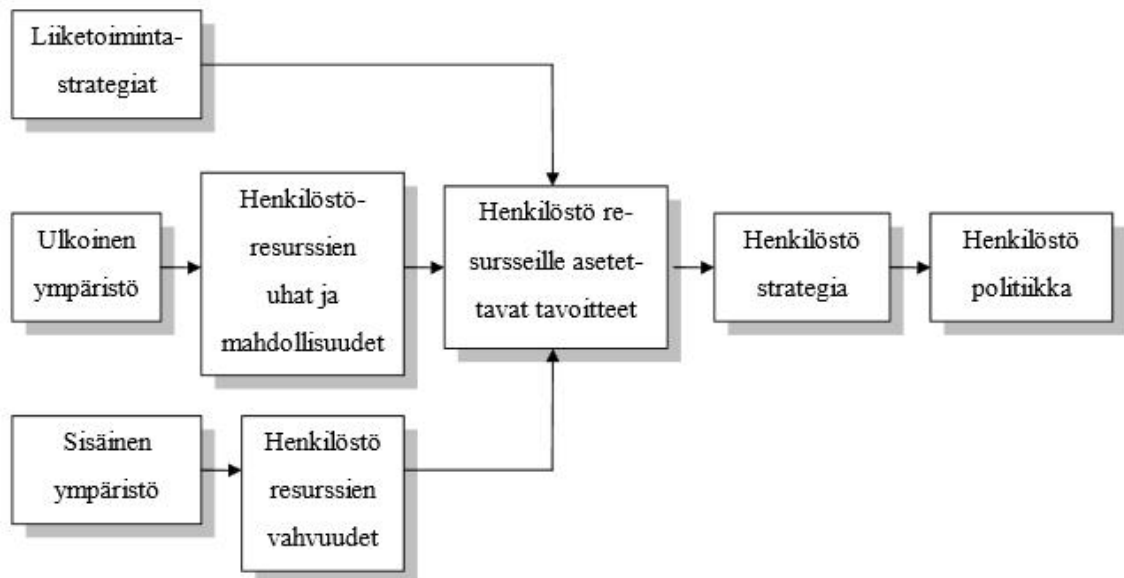
## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa kaikkea tarkoituksellista toimintaa, jolla varmistetaan yrityksen toimintojen edellyttämä työvoima, riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala, 2013, 20). Juhani Kauhasen mukaan henkilöstöjohtamisen tavoite on selkeä: jokaisen organisaation pitäisi pystyä houkuttelemaan yrityksen palvelukseen haluamiaan työntekijöitä ja pitämään heidät organisaatiossa mm. motivoimalla ja kannustamalla. Organisaation tulisi myös kyetä palkitsemaan työntekijöitä hyvien työsuoritusten johdosta ja tarvittaessa kehittää sekä ylläpitää työkykyä. (Kauhanen, 2007, 16.)

Viitala (2013, 20) jakaa kirjassaan henkilöstöjohtamisen kolmeen osa-alueeseen:

- henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management)
- työelämä suhteiden hoitaminen (industrial relations)
- johtajuus (leadership)

Yrityksissä henkilöstöjohtamisen toimintamallit ja menettelytavat perustuvat henkilöstöpolitiikkaan (Viitala, 2013, 25). Österbergin mukaan henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma henkilöstöressurssien johtamiseen ja tämä yleensä konkretisoituu henkilöstöpolitiikkana. Tiedotus-, palkka-, kehittämis- ja rekrytointipolitiikat ovat esimerkkejä henkilöstöpolitiikasta. Henkilöstöstrategiaan ja -politiikkaan vaikuttavat kuvio 1:n osoittamalla tavalla liiketoimintastrategia, sisäinen ympäristö ja henkilöstöressurssien vahvuudet sekä ulkoinen ympäristö ja henkilöstöressurssien uhat ja mahdollisuudet. (Österberg, 2015, 25–26.)



Kuvio 1. Henkilöstöresurssien strategisen suunnittelun malli (Österberg, 2015, 26)

## 2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategialla tarkoitetaan yritystoimintaan liittyviä periaatteita, joiden avulla yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strategia on toimintamalli, yrityksen valitsema suunta toimintaympäristössä, sekä tämän suunnan vaatimat päätökset ja menettelyt. Strateginen johtaminen taas sisältää valitun suunnan määrittelyn, toimintaympäristön analysoinnin ja strategian määrittelyn. (Viitala, 2013, 48.) Strategisen johtamisen pääpiirteitä ovat mm. tulosten todentaminen ja konkretisointi, tulosjohtamisen käytännöt, päätösvallan delegointi sekä suuntautuminen tulevaisuuteen (Vipuvoimaa EU:lta 2007–2013, 6).

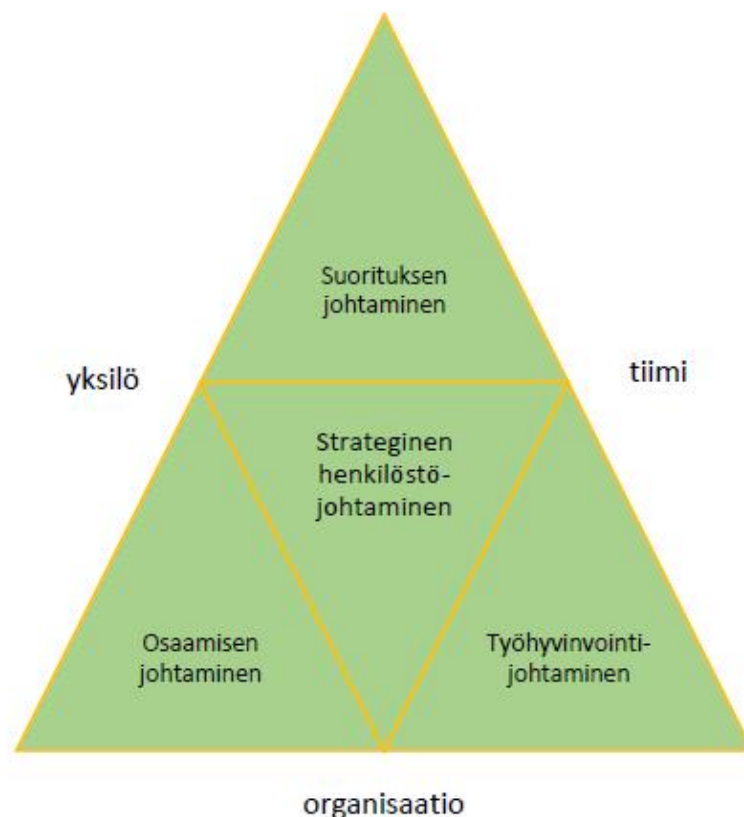
Henkilöstöjohtamisen alakäsite on strateginen henkilöstöjohtaminen, joka on keino toteuttaa henkilöstöjohtamista. Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja työhyvinvointijohtaminen (kuvio 2).

Jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen on suorituksen johtamisprosessin tavoite. Kauhasen (2012, 61) mukaan suorituksen johtaminen tarkoittaa, että yksilö ja koko organisaatio tietävät

- mikä on toiminnan tarkoitus
- mitkä ovat avaintavoitteet
- miten palautejärjestelmät toimivat
- mitä osaamista tarvitaan

Osaamisen johtamisen osa-alue tarkoittaa halua luoda, säilyttää ja kehittää strategisesti tärkeää osaamista organisaation kaikilla tasoilla. Osaamisen johtamisessa, henkilöstön taidot ja tiedot nähdään yrityksen tärkeimpänä kilpailukeinona ja resurssina. Osaamisen johtamisen kannalta yrityksen on tärkeää miettiä mm. seuraavia kysymyksiä: mitä osaamista yrityksessä on tällä hetkellä, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, miten osaamista pystytään kehittämään, ja miten varmistetaan hiljaisen tiedon saatavuus ja hyödynnettävyys. (Vipuvoimaa EU:lta 2007–2013, 6,15, 16,17.)

”Strategisella työhyvinvointijohtamisella tarkoitetaan tavoitteellista työhyvinvointityötä ja työhyvinvoinnin linkittymistä olennaiseksi osaksi organisaation strategiaa, visiota ja arvoja. Työhyvinvoinnille täytyy määritellä organisaatiossa selkeät sisällöt ja tavoitteet, kehittämisprosessit, resurssit ja mittarit.” (Vipuvoimaa EU:lta 2007–2013, 27.) Hyvin johdettu ja vahva työhyvinvointi edistää yhteisön kehittymistä, tuloksellisuutta, uudistumista ja vaikuttavuutta. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta työhyvinvoinnin mittarina voi olla se, että hän kokee osaavansa omat työtehtävänsä. (Vipuvoimaa EU:lta 2007–2013, 7, 27.)



Kuvio 2. Strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Vipuvoimaa EU:lta 2007–2013, 6)

Prosessia, jonka avulla määritetään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille, kutsutaan henkilöstövoimavarojen strategiseksi suunnitteluksi. Tämä tuottaa tietoa henkilöstötarpeen määrästä ja laadusta tulevaisuudessa. (Kauhanen, 2007, 23.) Liiketoimintasuunnitelma määrittelee henkilöstöstrategian, jonka tehtävänä on tukea yrityksen yleisstrategiaa (Kupias & Peltola, 2009, 71). Henkilöstöstrategiaa toteutetaan yrityksen henkilöstöpolitiikan kautta, joka määrittelee käytännön toiminnan (Viitala, 2013, 52).

## 2.2 Muutosjohtaminen organisaatioiden yhdistymisessä

Ainoa pysyvä asia on muutos. Tämä sanonta pätee erityisen hyvin liike-elämän kohdalla, jossa muutos on jatkuvaa. Kvist ja Kilpiä toteavat kirjassaan, että ensimmäisten määritelmien mukaan muutos on tietyn asiantilan muutosta pisteestä A pisteeseen B. Aiemmin muutoksen havaitsemisen, johtamisen ja seurannan ajateltiin olevan yksinkertaista. Nykyään näkemyksenä on, että muutos on vaikeasti hahmotettava kokonaisuus, ja sillä on eritasoisia tavoitteita riippuen tilanteesta. (Kvist & Kilpiä, 2006, 15.)

Muutosprosessit voidaan jakaa neljään luokkaan. Rakennemuutos tarkoittaa organisaatorakenteen muuttamista esimerkiksi matriisiorganisaatioksi. Yritysostot ja fuusiot kuuluvat myös tähän luokkaan. Kustannusten sopeuttamismuutoksella yritykset vähentävät toimintojaan ja pyrkivät toimimaan taloudellisemmin. Prosessimuutos tarkoittaa ydinprosessin uudistamista nopeammaksi, tehokkaammaksi, luotettavammaksi ja edullisemmaksi. Yrityksessä vallitsevien arvojen ja kulttuurin tunnusmerkkien vaihtamista kutsutaan kulttuurin muutokseksi. (Kvist & Kilpiä, 2006, 48–49.)

Muutosjohtamisella tarkoitetaan muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Kaikkein tärkeintä muutoksessa on määritellä, mikä on muutos, joka halutaan toteuttaa. (Kvist & Kilpiä, 2006, 17.) Pekka Mattila jakaa onnistuneen muutoksen johtamisen tehtävät neljään vaiheeseen: perustan luomiseen, käynnistystoimiin, hallittuun etenemiseen ja vakiinnuttamiseen. Perustan luomisessa tarkoituksena on luoda kokonaiskuva muutoksesta, pohtia lähtötilannetta ja riskejä, tiivistää muutoksen visio sekä konkretisoida muutoksen tavoitteet. Käynnistystoimien tarkoituksena on varmistaa toivottu muutoksen liikkeellelähtö, luoda innostusta ja vaimentaa muutosvastarintaa. Hallittu eteneminen kattaa

pääosan muutosjohtamisen päivittäisestä tekemisestä ja vakiinnuttamisen vaiheessa muutoksen hyödyt realisoituvat. (Mattila, 2007, 131, 135, 153, 164, 192.)

Kahden yrityksen muodostama uusi yhteinen yritys on usein varsin hankala muutosprojekti. Uuden yrityksen lopputulosta ja aikataulua on vaikea määritellä, ja se tarvitsee uudet yhteiset arvot, johtamiskäytännöt ja liiketoimintaratkaisut (Valpola, 2004, 24). Mattila nimeää kahdeksan osatekijää, jotka helpottavat organisaatioiden yhdistymisprosessia: yhteinen liiketoimintanäkemyks, johdon aktiivisuus ja näkyvyys, nopea asioiden hoito ja päättäminen, osallistumisen organisointi, pelisääntöihin ja päätöksiin nojautuminen, avainhenkilöiden valinta ja säilyttäminen, riskeihin varautuminen ja jatkuvuuden luominen. ( Mattila, 2007, 219.)

Muutosprosessin seuraaminen ja muutosten mittaaminen on erittäin tärkeää. Muutosmittarilla saadaan selville, miten henkilöstö suhtautuu erilaisiin asioihin sekä eteneekö muutos halutulla tavalla organisaation eri osissa. Muutosmittarin tulosten perusteella voidaan kohdistaa toimenpiteitä tarvittaviin kohtiin tavoitetilan saavuttamiseksi. Muutosmittarin tuloksia on syytä hyödyntää, jotta muutosta pystytään viemään onnistuneesti eteenpäin. (Valpola, 2004, 137–138.)

Esimiehen rooli muutoksessa on merkittävä. Työntekijät kokevat yleensä, että juuri esimies on se henkilö, jolta saa eniten apua ja tukea työyhteisössä. Muutostilanteessa organisaatio ja esimiehet voivat tukea työntekijöitä sekä tiedollisesti että osallistavasti. Tiedollinen tuki tarkoittaa älyllisen ymmärryksen ja ennakkoinnin helpottamista: muutosta koskevan tiedon tuottamista ja informaation tarjoamista työntekijöille. Osallistava tuki taas tarkoittaa työntekijöiden hallinnan tunteen lisäämistä ja henkilöstön ottamista mukaan päätöksentekoon. (Ponteva, 2010, 68.)

### 3 PEREHDYTYYS

Työn tekeminen on tehtäväkeskeistä. Työntekijöillä on omat tehtävänsä ja niiden tekemiseen annettu työaika. Toisin kuin aiemmin, tämän päivän työelämässä työtehtävät muuttuvat jatkuvasti, ja työntekijöiden on koko ajan opeteltava uutta ja kehitettävä ammattitaitoaan. Enää ei riitä, se että uran alussa oppii perustiedot ja taidot; uusia asioita on omaksuttava jatkuvasti. Jotta työelämän muutosten edellyttämä työpaikalla tapahtuva oppiminen on riittävässä määrin mahdollista, tulee työntekijöiden ohjaukseen ja perehdyttämiseen kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen, 2011, 29–30.)

Kauhasen (2007, 23) mukaan perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan

- työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat (työyhteisöön perehdyttäminen)
- työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit (työpaikkaan perehdyttäminen)
- oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (työhön perehdyttäminen eli työnopastus).

Österbergin (2015, 115) mukaan ”perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä”.

Hyvän perehdyttämisen avulla yritys voi saada uuden työntekijän nopeasti tuottavaksi. Hänen hankintaansa investoitu pääoma maksaa itsensä takaisin ja rekrytoinnista odotettavat lisätuotot tulevat mahdolliseksi. Organisaation kannalta perehdytyksessä on kyse kannattavuudesta ja strategian toteuttamisesta. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 14.)

Yritys voi saavuttaa laadukkaalla perehdyttämisellä kilpailuetua; perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä. Huonosti perehdytetty työntekijä saattaa aiheuttaa toiminnallaan prosessien sujuvuuden heikentymistä ja viivästymisiä aikatauluihin. Virheet voivat johtaa reklamaatioihin ja aiheuttaa välittömiä kustannuksia yritykselle. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 20.)

Perehdytyksestä on monia hyötyjä työpaikalle. Perehdytyksen myötä työn tulos ja laatu paranevat, virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu vähemmän, hävikin määrä pienenee, poissaolot vähenevät ja raaka-aineita ja tarvikkeita käytetään järkevästi (Lepistö, 2004, 57). Perehdytyksen kautta saavutettava sitoutuminen uuteen työpaikkaan ja työskentelyvalmiuden nopea saavuttaminen vaikuttavat yrityksen tehokkuuteen, turvallisuuteen ja laatuun (Piili, 2006, 124).

Joissakin tilanteissa perehdyttämisestä saatetaan käyttää myös käsitettä työnohjaus, jolla alunperin tarkoitettiin nimenomaan perehdytystä: kokeneemman työntekijän nuoremmalle kollegalleen antamaa opastusta ja koulutusta. Sittemmin työnohjauksen käsite on painottunut aloille, joissa esiintyy vaikeita asiakastilanteita ja henkistä kuormitusta. Työnohjaus on jatkuvan ammatillisen kasvun ja työn laadullisen kehittämisen väline erityisesti sosiaali- ja terveysaloilla sekä opetus- ja kasvatustyössä. (Alhanen ym. 2011, 15–17.)

Omasta kokemuksestani voin todeta, että huolellisesti suunniteltu ja toteutettu perehdytys on tärkeää myös työntekijän itsensä kannalta. Mitä nopeammin uusi työntekijä oppii työtehtävänsä ja tutustuu työympäristöönsä, sitä nopeammin hän kokee onnistumisen ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja sitoutuu työyhteisönsä tavoitteisiin. Ystävällinen vastaanotto ja riittävä opastus lisäävät nopeasti nuoren tulokkaan työskentelymotivaatiota, intoa ja myönteistä asennoitumista. Onnistumisen kokemukset ja positiivinen palaute ovat tärkeitä erityisesti nuorten työntekijöiden ammatillisen identiteetin rakentumiselle sekä sitä kautta työssä jaksamiselle ja viihtymiselle.

Perehdyttämisestä puhuttaessa on kuitenkin tärkeä muistaa, että kyse ei ole ainoastaan nuoriin tai uusiin työntekijöihin kohdennettavasta toiminnasta. Yritysten ja muiden työorganisaatioiden muutos on voimakasta ja jatkuvaa. Toimintaympäristöt, organisaatiot ja rakenteet muuttuvat myös julkisen sektorin työpaikoilla. Tämä merkitsee jatkuvaa uuden oppimisen ja uusiin asioihin perehtymisen tarvetta kaikille työntekijöille. Tilanne voi olla haasteellinen erityisesti ikääntyville työntekijöille. Pitkänkin työuran tehneet ammattilaiset joutuvat todennäköisesti vaihtamaan työtehtävää, jopa ammattia, toimenkuva muuttuu, toimipiste, työkaverit ja esimies vaihtuvat. Jokainen työntekijä kohtaa arjessaan työvälineiden ja työskentelytapojen voimakkaan muutoksen. Uusi teknologia on mullistanut

työelämää kaikilla tasoilla, eikä kehitykselle näy loppua. Tämä merkitsee jatkuvaa henkilöstön kehittämistarvetta, minkä vuoksi työntekijöiden perehdyttäminen on kenties tärkeämpää kuin koskaan aikaisemmin.

### **3.1 Perehdytyksen roolit ja vastuut**

Uuden työntekijän perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta, seurannasta ja asianmukaisuudesta vastaa hänen lähin esimiehensä. Esimies voi hoitaa perehdytyksen itse, delegoida sen työkaverille tai järjestää koulutetun työhönopastajan. (Lepistö, 2004, 59.)

Esimiehen vastuulla on perehdytysohjelman suunnittelu, työtilojen ja työvälineiden järjestäminen, tehtävien jako perehdytykseen osallistuville, uuden työntekijän vastaanottaminen, keskustelu tulokkaan kanssa, työkavereiden esittely, yritysesittely, varsinainen työnopastus sekä perehdytyksen etenemisen ja toteutumisen seuraaminen. Lisäksi esimiehen tulee selvittää työsuojeluun liittyvät asiat sekä nimetä henkilöt, joiden puoleen perehdytettävä voi kääntyä työhön liittyvissä kysymyksissä. (Hyppänen, 2007, 195.)

Useissa tutkimuksissa on havaittu, että perehdytyksessä tulisi aina käyttää tehtävään nimettyä perehdyttäjää, jolla on päävastuu perehdyttämisen käytännön toteutuksesta (Lahti 2007, 58). Erilaisia perehdyttäjärooleja on kuitenkin monia. Työhönottaja on aloittamassa perehdytysprosessia jo rekrytointivaiheessa. Työhönottaja on usein se, jolta työntekijä saa ensivaikutelman organisaatiosta ja sen tavoista. Tulokkaan vastaanottaja on henkilö, joka ottaa uuden työntekijän ensimmäisen työpäivänä vastaan. Hallinnollinen perehdyttävä on henkilö, joka hoitaa hallinnolliset työt uuden työntekijän saapuessa, esimerkiksi atk- ja kulkuluvat. Työyhteisöön tutustuttaja esittelee uuden työntekijän työkavereille ja yhteistyökumppaneille. Työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttävät opastavat työntekijää työsuhteeseen liittyvissä asioissa sekä kertovat organisaation arvot, strategiat ja tulevaisuudennäkymät. (Kupias & Peltola, 2009, 95–97.)

### **3.2 Perehdytysprosessi**

Hyvä suunnittelu auttaa toteuttamaan perehdytystä systemaattisesti, oikea-aikaisesti ja yksilöllisesti jokaisen työntekijän tarpeet ja osaamisen taso huomioiden. Perehdyttämiseen nimetty työntekijä ja esimies voivat myös yhdessä uuden työntekijän kanssa suun-



nitella perehdytyksen sisältöjä ja prosessia henkilökohtaisten tarpeiden ja toiveiden mukaan. Kattavat perehdytysoppaat ja yksityiskohtaiset ohjeet eivät takaa perehdytysprosessin onnistumista. Uusi työntekijä tarvitsee opastusta ja aikaa perehdytysmateriaalin käyttöön ja hyödyntämiseen. Työpaikan organisaation, suunnitelmien, tavoitteiden ja toimintakäytäntöjen esittelyyn tulee varata riittävästi aikaa. Kun työntekijä tuntee talon ja tavat, hänelle muodostuu nopeasti kuva siitä, minkälaiseen organisaatioon ja työhön hän on sitoutunut. (Lahti 2007, 57.)

Perehdytyksen suunnittelu ja valmistelu alkaa jo ennen työhönottoa. Ennen rekrytointia on mietittävä työtehtävän vaatimuksia ja vaadittavaa osaamista (Kupias & Peltola, 2009, 102). Jo työhaastattelussa haastattelija usein kertoo työnhakijalle yleisiä asioita yrityksestä ja organisaatiosta, kuten asiakkaista, työsuhteasioista ja talon tavoista (Kangas & Hämäläinen, 2010, 9). Ennen töihin tuloa on pohdittava, onko perehdytyksen painopiste sopeuttavassa vai dialogisessa perehdyttämisessä. Sopeuttava perehdyttäminen tarkoittaa, että työnhakija on valittu selkeärajaiseen tehtävään ja perehdyttämisessä keskitytään tehtävän vaatimuksiin. Dialogisessa perehdyttämisessä valittu työnhakija on rekrytoitu yritykseen sen osaamista täydentävänä henkilönä. Tällöin pääpainona perehdytyksessä on varmistaa, että uudesta työntekijästä saadaan kaikki mahdollinen täydentävä osaaminen irti. (Kangas & Hämäläinen, 2010, 103.)

Ensimmäisten työpäivien aikana uuden työntekijän kanssa käydään läpi kaikki käytännön asiat, kuten kulkuluvat, työpiste, lähimmät työtoverit ja varmistetaan, että työntekijällä on käytössään kaikki tarvittavat työvälineet. Uuden työntekijän tulisi jo ensimmäisen viikon aikana päästä kiinni työhönsä. Jotta tämä tavoite voi toteutua, on hyvin tärkeää, että työntekijä hahmottaa yrityksen kokonaiskuvan sekä ymmärtää työyhteisön toimintakulttuurin. Ensimmäisen kuukauden jälkeen työntekijällä tulee olla mahdollisuus tuoda uusia, omia näkemyksiään esille. Työyhteisöllä tulisi olla kyky ottaa näitä näkemyksiä vastaan ja mahdollisesti halu kehittää toimintaansa. (Kangas & Hämäläinen, 2010, 105–107.)

Perehdyttämisen tavoite on aikaansaada oppimista, joka on sosiaalinen prosessi. Oppimista säätelee erityisesti ihmisten välinen vuorovaikutus. Perehdyttäminen synnyttää ammatillista kehitystä, jota tapahtuu, kun uusi työntekijä oppii ja omaksuu työyhteisön käytäntöjä ja ajattelutapoja. Vuorovaikutus ja osallistuminen yhteistoimintaan ovat työssä oppimisen keskeisin muoto. Tämän vuoksi on erityisen tärkeä kiinnittää huomiota siihen,

millainen yhteisö työpaikka on, millaisia kommunikaatio- ja johtamistapoja siellä vallitsee. Perehdytyksen toteuttaminen kertoo omalta osaltaan, millaisia oppimisen mahdollisuuksia työyhteisö tarjoaa ja miten oppimista työpaikalla arvostetaan. Perehdyttäminen tukee parhaimmillaan sekä työntekijöiden ammatillista kasvua että työpaikalla tehtävän työn kehittymistä ja tuloksellisuutta. (Alhanen ym. 2011, 28–29.)

Perehdytyksen onnistumisen ja etenemisen kannalta on tärkeitä, että perehdytystehtävää hoitaa kaikissa prosessin vaiheissa tähän tehtävään soveltuva ja osaava henkilö. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ovat kyky kuunnella, esittää oikeita kysymyksiä, asettaa päämääriä ja tavoitteita sekä rohkaista perehdytettävää ottamaan vastuuta. Perehdytys on tavallaan valmentamista, jonka tarkoitus on tehostaa oppimista ja parantaa työntekijän suoritustasoa ja motivaatiota. Kyky ja mahdollisuus ottaa vastuuta voimaannuttaa ja sitouttaa työntekijää. Yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin sitoutunut työntekijä kykenee itsenäiseen työskentelyyn, mikä on tärkeitä globalisoituvissa yrityksissä, joissa esimies ja alaiset voivat fyysisesti olla jopa eri maanosissa. (Starr, 2011, 9-10.)

Oppimista säätelevät psykologiset tekijät ovat oleellisia myös perehdyttämisen kannalta. Vaikka jokaisen työntekijän oppimisprosessi perehdyttämistilanteessa on yksilöllinen riippuen hänen aiemmasta osaamisestaan, löytyy aina myös yleisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat kaikessa oppimisessa. Sosio-konstruktivistinen oppimiskäsitys korostaa perehdytettävän omaa aktiivisuutta. Tämän ajattelumallin mukaan oppimista tapahtuu, kun toiminta ja tieto organisoituvat ja kokemukset jäsentyvät. Avoin, kannustava ilmapiiri sekä turvallinen, positiivinen vuorovaikutusympäristö tehostavat oppimista ja nopeuttavat perehdytystä. Perehdyttämisessä on tärkeä ottaa huomioon työntekijän yksilölliset lähtökohdat. Olemassa oleva osaaminen, kokemukset ja taidot kannattaa hyödyntää ja aktivoida tehokkaasti aikaisemmat tiedot aiheesta. Uusiin asioihin perehtyminen ja opittujen asioiden siirtyminen käytännön toimintaan on sitä nopeampaa, mitä paremmin uusi asia kytkeytyy työntekijän aikaisempaan kokemusmaailmaan. (Alhanen ym. 2011, 35–40)

Rakentava, positiivisessa hengessä annettu palaute on tärkeitä perehdytyksen etenemiselle. Hyvä ja tehokas palaute on myönteistä, mutta realistista perustuen aina tosiseikkoihin ja perehdytettävän todelliseen toimintaan. Palaute tehostaa ja nopeuttaa oppimista, innostaa ja lisää työmotivaatiota. (Starr, 2011, 105–109.)

Perehdytysprosessin tärkeä vaihe on perehdytyksen etenemisen ja onnistumisen seuranta ja arviointi. Perehdytys ei saa jäädä vain tehtävään nimetyn henkilön vastuulle. Esimiehen tulee seurata prosessin sujumista. Tuula Lahden tutkimustulosten (2007, 58) mukaan esimiehet eivät ole riittävän aktiivia uuden työntekijän lähtötason kartoittamisessa, perehdytysprosessin etenemisen ja onnistumisen arvioinnissa tai työntekijöiden ammatillisten kehittämissuunnitelmien laadinnassa.

### **3.3 Perehdytyksen kesto**

Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa. Siihen käytetty aika korvautuu takaisin, jopa moninkertaisena, kun uusi työntekijä pystyy nopeasti toimimaan ilman ohjausta. Perehdytyksen sisältöön ja siihen käytettävään aikaan vaikuttavat työtehtävän laatu, perehdytettävän rooli ja asema organisaatiossa, hänen ammatillinen osaamisensa, työkokemus ja ikä sekä työsuhteen pituus. Perehdyttämistä tarvitsevat yrityksen uudet työntekijät, työtehtäviä yrityksen sisällä vaihtavat henkilöt, töihin esimerkiksi perhe- tai vuorottelupaalta palaavat työntekijät, sijaiset, kesätyöntekijät ja harjoittelijat. Usein lyhytaikaisten sijaisten ja opiskelijoiden perehdyttämiseen on käytettävissä vain vähän aikaa, jolloin on mahdollista keskittyä vain kaikkein oleellisimpiin asioihin. Perehdyttämisohjelman tulee olla pidempi ja laaja-alaisempi, kun valmennetaan uusia esimiehiä tehtäväänsä tai asiantuntijatasen työntekijöitä. (Österberg 2015, 115–117.)

Perehdytyksen kesto riippuu työtehtävästä: mitä vaativampi ja laajempi työtehtävä on kyseessä, sitä pidempi on perehdytyksen kesto. Perehdytys kestää yleensä yhtä pitkään kuin koeaikakin. (Hyppänen, 2007, 197.)

### **3.4 Perehdytysmateriaali**

Perehdyttämisohjelma voi olla yksilöllinen tai tietylle työntekijäryhmälle suunniteltu toimenpidekokonaisuus, jossa määritellään oppimisen tavoitteet, perehdytyksen aiheet ja asiasisällöt, aikataulu, käytettävät välineet ja materiaalit sekä vastuuhenkilöt (Kangas & Hämäläinen 2010, 6).

Perehdyttämisessä käytetään apuna erilaisia oheismateriaaleja, joiden tarkoitus on tukea ja nopeuttaa asioiden oppimista ja muistamista. Osa perehdytysmateriaaleista on työpaikkakohtaisia: jokaisella yrityksellä on oma materiaalinsa. Työmarkkinajärjestöt sekä muut

työelämää lähellä olevat toimijat, esimerkiksi Teknologiateollisuus ja Työturvallisuuskeskus, ovat lisäksi tehneet yleisiä tai alakohtaisia materiaaleja ja oppaita, joita työnantajat voivat perehdyttämisessä hyödyntää.

Oppaiden ja muiden oheismateriaalien tekeminen vie aikaa ja aiheuttaa kustannuksia. Hyvä materiaali kuitenkin tehostaa ja nopeuttaa perehdyttämistä. Kirjallisessa tai sähköisessä muodossa oleviin aineistoihin uusi työntekijä voi tutustua jo etukäteen. Yrityksillä voi olla esimerkiksi esitteitä, uuden työntekijän opas ja turvallisuusohje. Työpaikalla tapahtuva perehdyttäminen on nopeampaa ja tuloksellisempaa, kun uusi työntekijä tuntee organisaation ja perusasiat jo ennalta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7.)

Perehdytys ja uusien työtehtävien opettaminen on helpompaa, kun on kyse konkreettisesti tehtävästä tai näkyvästä työstä, esimerkiksi koneenosien valmistaminen laserlevytyökoneella, verensokerin mittaaminen lapsipotilaalta tai punaviinikastikkeen valmistaminen ravintolakeittiössä. Avuksi voidaan laatia havainnollisia materiaaleja ja konkreettisia ohjeita. Perehdytystä voidaan tehostaa valokuvien avulla. Uusi tai taidon unohtanut työntekijä voi kuvien avulla helposti oppia ja palauttaa mieleensä työn eri vaiheet, työprosessin etenemisen ja suoritustavat sekä käytettävät koneet, laitteet tai raaka-aineet. Tekniikan alalla työtehtävissä korostuu työturvallisuus, jonka opettamisessa valokuvien käyttö on erityisen tehokasta. Erityisesti uudelle ja nuorelle työntekijälle on tärkeää, että toimintaohjeet, mm. koneiden ja laitteiden käyttöohjeet, ovat selkeitä ja yksiselitteisiä, jotta peruskäsitteet ja keskeisimmät työturvallisuusasiat opitaan nopeasti jo perehdytyksen alkuvaiheessa. (Valpola & Åman 2008, 2-7.)

### **3.5 Perehdytykseen liittyvä lainsäädäntö**

Suomalainen lainsäädäntö käyttää perehdytystä koskevien säädösten yhteydessä myös käsitteitä *opetus* ja *ohjaus*. Työntekijöitä on eri lakien mukaan perehdytettävä ja heille on annettava opetusta ja ohjausta. Lakiteksteissä *opetus ja ohjaus* on yläkäsite, joka sisältää myös perehdyttämisen.

Lainsäädännössä korostuu työnantajan vastuu ja velvollisuus työntekijöiden perehdyttämisessä. Opetukseen ja ohjauksen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin (Kupias & Peltola 2009, 20). Perehdyttämiseen liittyviä kysymyksiä käsitte-

levät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki nuorista työntekijöistä, laki yhteistoiminnasta yrityksissä sekä valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä

Työsopimuslaissa (55/2001) on useita kohtia, joissa viitataan työntekijöiden perehdyttämiseen. Lain 1 §:ssä on esitetty yleisvelvoite, jonka mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Tämä kohta korostaa perehdytyksen merkitystä erityisesti työyhteisön muutostilanteissa ja koskettaa muitakin kuin uusia työntekijöitä. Saman pykälän mukaan työnantajan tulee tarjota työntekijälle mahdollisuuksia ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen. Tämä velvoite ei toteudu ilman huolellisesti suunniteltua ja toteutettua perehdyttämistä. Työsopimuslain 4 §:n mukaan työnantajan velvollisuus on antaa työntekijälle selvitys työn keskeisistä ehdoista. Selvityksen tulee sisältää perehdyttämiseen kuuluvia keskeisiä perusasioita kuten tietoa yrityksestä, työtehtävistä, palkasta, työajoista ja vuosilomista.

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on riittävästi perehdytettävä työntekijät työpaikan oloihin, työhön, työmenetelmiin ja -välineisiin. Lisäksi työntekijöitä on ohjattava turvallisiin työtapoihin sekä tapaturmien ja vaaratilanteiden ennaltaehkäisyyn. Lain mukaan riittävään perehdyttämiseen tulee kiinnittää huomiota erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla, mutta myös aina, kun työtehtävät, työvälineet tai työmenetelmät muuttuvat. (Työturvallisuuslaki 14§, 738/2002.)

Perehdyttämisen merkitys korostuu nuorten ja vastavalmistuneiden työntekijöiden kohdalla. Nuoria, alle 18-vuotiaita työntekijöitä koskettaa oma erillinen lakinsa, joka velvoittaa työnantajan antamaan nuorelle hänen ikänsä ja kokemuksensa mukaista henkilökohtausta opastusta, jotta vaaratilanteilta vältytään (Laki nuorista työntekijöistä 10§, 998/1993). Valtioneuvoston asetuksella on määritelty nuorille työntekijöille erityisen haitalliset ja vaaralliset työt sekä niihin liittyvä perehdytys. Asetus korostaa riittävän perehdytyksen lisäksi nuoren työntekijän ohjausta ja valvontaa työn tekemisen aikana. Kokeen ja ammattitaitoisen työntekijän on opastettava ja pidettävä silmällä nuorta perehdytysvaiheen aikana. (Valtioneuvoston asetus 475/2006.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä säätelee työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta työpaikalla. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa,

henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia sekä tiedonkulkua. Yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat mm. henkilöstön koulutusasiat, joihin perehdytys sisältyy. Vuosittain laadittavassa koulutussuunnitelmassa määritellään, millä tavoin henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään. Koulutussuunnitelmassa on huomioitava erityisesti työoloissa tapahtuvat muutokset ja niihin valmentautuminen sekä ikääntyvien ja osatyökyisten erityistarpeet. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 16§, 334/2007.)

## 4 PEREHDYTYYS TUOMI LOGISTIIKASSA

Tuomi Logistiikassa perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa. Hakuilmoituksen sisältö ja mahdollisimman tarkka työnkuvaus takaavat, että oikeat henkilöt hakevat paikkaa. Impulssi rekrytointitarpeelle tulee usein liiketoiminta-alueilta. Rekrytointipäätöksen tekee Tuomi Logistiikan toimitusjohtaja, usein hallintojohtajan kanssa, joka vastaa yrityksen HR-tehtävistä. Avoimet työpaikat täytetään ensisijaisesti sisäisellä haulla sisäisen osaamisen hyödyntämiseksi. (Tuomi Logistiikka, henkilöstöpolitiikka.)

Tuomen henkilöstöpolitiikan mukaan perehdytyksen tarkoituksena on antaa työtehtäviä koskevia tietoja, taitoja ja osaamista uudelle työntekijälle. Perehdytyksestä vastaa esimies tai hänen nimeämänsä henkilö. (Tuomi Logistiikka, henkilöstöpolitiikka.) Taloustiimin perehdytyksestä vastaa yrityksen taluspäällikkö. Tuomessa kannustetaan työntekijöitä aktiiviseen ja monipuoliseen itsenäisesti tapahtuvaan perehtymiseen mm. tutustuttamalla heidät olemassa oleviin ohjeisiin ja muihin materiaaleihin. Talousassistentin työtehtäviin ei kuitenkaan ole ollut kaikki työtehtävät kattavaa valmista materiaalia. Perehdytys on tämän vuoksi tapahtunut pääasiassa suullisesti ja on saattanut olla sattumanvaraista, epäjohdonmukaista, suunnittelematonta tai kestoaltaan ja sisällöltään epätarkoituksenmukaista.

### 4.1 Perehdytysprosessin kehittämistarve

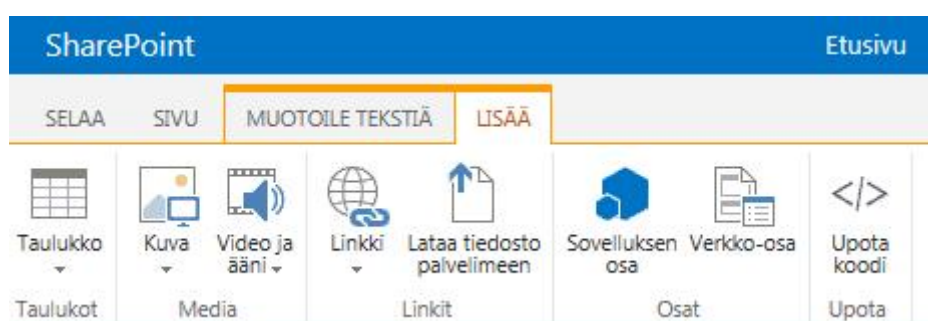
Perehdyttämisen prosessin kehittäminen tuli ajankohtaiseksi, kun taloussihteerin toimia hoitanut henkilö jäi eläkkeelle ja minut haluttiin kouluttaa hoitamaan hänen tehtävänsä. Tässä vaiheessa esimieheni toivoi, että ryhtyisin avaamaan laskutuksen prosessia ja sen eri vaiheita. Sain tehtäväkseni kuvata laskutuksen kaikki vaiheet ja kirjoittaa kaikista laskutukseen liittyvistä kokonaisuuksista kirjalliset ohjeet. Tavoitteena oli saada kaikki tieto näkyväksi ja yhtenäistää menettelyt ja työvaiheet laadukkaasti tuloksen turvaamiseksi. On tärkeää, että laskutusprosessi etenee laadukkaasti ja samalla tavoin riippumatta siitä, kuka tehtävää hoitaa. Tieto ja osaaminen ei saa jäädä yhden henkilön varaan, vaan pitää olla jaettavissa. Prosessikuvauksen ja toimintaohjeiden myötä myös perehdytys on jatkossa helpompaa ja tehokkaampaa.

Työn käynnistämiseksi arvioin ja vertailin useita vaihtoehtoisia tapoja ja muotoja perehdytysoppaan toteuttamiselle. Alkuvaiheessa tarkoitukseni oli suunnitella ja rakentaa

yksi opas, jossa olisi kaikki tarvittava materiaali. Päädyin kuitenkin hylkäämään tämän toteutusvaihtoehdon loppukäyttäjän kannalta liian raskaana ja vaikeasti hyödynnettävänä. Myös päivittäminen olisi hankalaa. Päädyin pohdinnan jälkeen toteuttamaan tehtävän luomalla talouden tiimille oman alisivuston yrityksemme Intranettiin, jossa kaikki ohjeet ja muu materiaali olisi kootusti kaikkien saatavilla ja helposti löydettävissä. Aikaisemmin ohjeita ja perehdytysmateriaalia oli monessa eri paikassa, mm. yrityksen verkkolevyllä, paperisina mapeissa, omilla verkkolevyillä ja eri internet-sivuilla.

## 4.2 Uuden intranetin rakenne

Tuomi Logistiikalla on käytössä Microsoftin SharePoint-ohjelmistotyökalu. SharePointilla pystytään hallinnoimaan tiedostoja, keräämään tietoja ja pitämään työntekijät ajan tasalla tehtävistä ja määräajoista. Oman SharePoint-intranetin saa luotua ohjelman tarjoamien sovellusten, kuvien ja verkko-osien avulla. Kuvassa 1 on SharePointin muokkausvalikon näkymä. Yhtä kuvaa lukuunottamatta, rakensin taloustiimin intranetin sovelluksia käyttäen.



Kuva 1. SharePointin muokkausvalikko

Rakensin taloustiimin intranet-sivuston sellaisista sovelluksista, jotka näkemykseni mukaan helpottavat tiedonjakoa ja ovat tärkeässä roolissa tiimin sisäisessä viestinnässä sekä perehdytyksessä. Ensimmäiseksi osioksi (kuva 2.) kirjoitin taloustiimiin esittelyn ja tehtävät. Näin käyttäjille muodostuu heti käsitys sivuston tarkoituksesta ja käyttötavoista.



## Tervetuloa Taloustiimin yhteiselle sivustolle!

Sivuston tarkoituksena on koota yhteen tärkeimmät ohjeet, tiedotteet ja käytännöt. Täältä uuden työntekijän on helppo etsiä tietoa ja lomien aikaiset tuuraukset sujuvat mutkattomasti.

Uusia ohjeita voi lisätä kuka vaan ja vanhoja saa päivittää ajankohtaisiksi. Kehitysideoita otetaan vastaan, jotta sivustosta tulee tarpeidemme mukainen!

### Taloustiimin esittely

Taloustiimin tehtävänä on olla tukena liiketoiminta-alueiden päivittäisessä tekemisessä, toiminnoissa ja kehityksessä. Taloustiimin tehtävänä on hoitaa yhtiön yhteiset ostolaskut sekä hankintojen ja henkilöliikenteen ostolaskut. Taloustiimi hoitaa myyntilaskujen osalta materiaalikuljetusten, Kätsy-palvelun, henkilöliikenteen, sisäisten- ja autokuljetusten, hankintojen ja postinjakelun laskutuksen. Tiimin tehtäviin kuuluu olennaisesti myös raportointi, reskontrien seuranta ja muut kirjanpidon tehtävät.

Taloustiimi:

- Kimmo Siiranan, talouspäällikkö
- Sanna Nissinaho, controller
- Anni Lehtola, assistant controller
- Jenni Korhonen, talousassistentti
- Nina Salonen, talousassistentti
- Joose Pajujoja, projekti-työntekijä

### Kuva 2. Intranetin etusivu

Kuvassa 3 näkyy sivustolle asennettu ”uutissyöte”. Se on eräänlainen keskustelupalsta, jossa voi ilmoittaa esimerkiksi päivitetystä ohjeista tai muista huomioista. Uutissyötteeseen on helppo kirjoittaa pienempiäkin uutisia tai kommentteja, joiden vuoksi ei ole ennen viitsinyt sähköpostia kuormittaa. Tämä lisää osaltaan merkittävästi tiedonkulkua ja ajatustenvaihtoa tiimin sisällä. Muut käyttäjät voivat kommentoida kirjoituksia tai ns. ”tykätä” niistä.

### Uutissyöte

Aloita keskustelu



**Lehtola Anni M**  
 Uusia ohjeita päivitetty!  
 😊 Korhonen Jenni pitää tästä.  
 6. helmikuu Tykkää Vastaus ...



**Korhonen Jenni** Kiitos Anni!  
 7. helmikuu Tykkää ...

Lisää vastaus

### Kuva 3. Uutissyöte

Kuvassa 4 on intranetin seuraavat sovellukset, eli ilmoitukset ja linkit. Ilmoitusosiossa käyttäjät pääsevät kirjoittamaan uutisia tärkeistä ja kaikkia työntekijöitä koskevista asioista. Työntekijän on halutessaan mahdollisuus saada ilmoitus omaan sähköpostiinsa, kun intranetin tähän osioon listataan uusi ilmoitus. Ilmoitusten alla ylläpidetään tärkeitä

linkkejä, joita taloustiimin työntekijät usein tarvitsevat työssään. Hyödyllisiä linkkejä tiimin työntekijöille ovat mm. yritys- ja yhteisötietojärjestelmän ja verohallinnon internetsivut.

## Ilmoitukset

[+](#) uusi ilmoitus tai [muokkaa](#) tätä luetteloa

✓ Otsikko	Muokattu
Tiedoksi 1.9. alkava työjako potilaskuljetusten osalta	... 18.8.2017
Kehityskeskustelut	... 9.8.2017
Tuomen omat ostosopimukset	... 4.8.2017
Hinnasto 2018	... 4.8.2017

## Linkit

[+](#) uusi linkki tai [muokkaa](#) tätä luetteloa

✓	Muokkaa	URL-osoite	Huomautukset
		<a href="#">Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä</a>	...
		<a href="#">Keha-keskus</a>	...
		<a href="#">Verohallinto</a>	...
		<a href="#">ePotku</a>	...
		<a href="#">Kopparin SAP-ohjeet</a>	...

Kuva 4. Ilmoitukset ja linkit






Vein sivustolle myös kaikki laskutuksessa tarvittavat ohjeet ja dokumentit (kuva 5.). Osa ohjeista löytyi valmiina, osan kirjoitin itse. Kirjoitin ohjeita Word-, PDF- ja PowerPoint-tiedostoihin, riippuen ohjeen käyttötarkoituksesta, esitystavasta ja loppukäyttäjistä. Ohjeita on intrassa helppo kaikkien päivittää ja ne pysyvät ajantasalla. Kaikilla tiimin työntekijöillä on myös oikeus lisätä uusia ohjeita sivustolle.

Osana opinnäytetyötäni tein seuraavat ohjeet: Ajurin laskutusohje, ajurin liitteiden luonti-ohje, aluetaksin laskut, henkilöliikenteen laskutus, kaikon laskun liitteen luonti, koekäyttötuotteiden laskutus, kuohkeen ostolaskujen käsittelyohje, Kätsyn laskutusohje, SAP-kukko laskutusohje ja sopimusautojen laskutusohje. Kaikki nämä ohjeet ovat

talousassistentin tehtävässä erittäin tärkeitä työkaluja ja niitä tarvitaan kuukausittain laskutuksen yhteydessä.

## Laskutuksen ohjeet

 uusi tiedosto tai vedä tiedostot tähän





- ✓  Nimi
-  Ajurin laskutusohje
-  Ajurin liitteiden luonti-ohje
-  Aluetaksin laskut
-  Henkilöliikenteen laskutus
-  Kaikun laskun liitteen luonti
-  Koekäyttöt tuotteiden laskutus
-  Komissiolaskutuksesta
-  Komissiolaskutusohje
-  Kuohkeen ostolaskujen käsittelyohje
-  Kätsyn laskutusohje
-  Ostolaskujen käsittely tilinpäätöksessä
-  Ostoreskonta ja saldokyselyt
-  SAP-kukko käyttöohje
-  Sopimusautot
-  Suoriteperusteinen kirjanpito
-  Tuomi kauden sulkuaikataulu\_2018\_050218

Kuva 5. Laskutuksen ohjeet

Lopuksi lisäsin sivustolle vielä yrityksen yhteiset HR-ohjeet (kuva 6), jotka löytyvät myös Tuomen yhteisestä intrasta. Koska niitä tarvitaan uuden työntekijän perehdytyksessä, on perusteltua, että ne ovat helposti saatavilla taloustiimin omiltakin sivuilta. Tuomen yleinen perehdyttämissuunnitelma sisältää asiat, jotka tulee käydä läpi uuden työntekijän kanssa ensimmäisten työpäivien, ensimmäisen viikon ja ensimmäisen kuukauden aikana. Tarkastuslistat sisältävät tehtäviä, jotka pitää tehdä ennen uuden työntekijän tuloa, esimerkiksi kulkulupien ja käyttäjäoikeuksien hakeminen.

## HR-ohjeet

+ uusi tiedosto tai vedä tiedostot tähän

- ✓  Nimi
-  Perehdyttämissuunnitelma
-  Tarkastuslista esimiehille
-  Tarkastuslista HR - tiedoksi esimiehille

Kuva 6. HR-ohjeet

Taloustiimin intranettiin kokoamani sovellukset muodostavat yhtenäisen ja kattavan kokonaisuuden ja toimivat työn tukena taloustiimin asiantuntijoille. Sivusto on käyttäjäystävällinen ja kaikki pystyvät helposti päivittämään tarpeelliseksi katsomiaan tietoja ja ohjeita. Sivuston loppuun jäi vielä tilaa uusille sovelluksille, joita sinne pystyy helposti lisäämään.

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää taloustiimin henkilöstön perehdytystä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saattaa hiljainen tieto näkyväksi ja kirjalliseen muotoon, koota hajallaan eri paikoissa sijainneet työohjeet yhteen sekä laatia ohjeistus niihin työprosessin vaiheisiin, joista se puuttui. Lisäksi tarkoitukseni oli luoda taloustiimin oma intranet, joka kokoaa materiaalin yhdelle sivustolle. Henkilöstöltä sain keskustelujen ja sähköpostin välityksellä tietoa perehdytyksessä esiintyneistä ongelmakohdista. Otin henkilöstön näkemykset huomioon perehdytysmateriaalin kehittämisessä.

Työlle asetetut tavoitteet täyttyivät mielestäni varsin hyvin. Saamani palautteen mukaan uusi ohjeistus on selkeä, riittävä ja kattaa nyt laskutusprosessin kaikki vaiheet. Intranet on saanut erittäin positiivisen vastaanoton.

Jatkossa kehittämisen kohteena ovat intranetin parantaminen, ohjeiden päivitys ja niiden lisääminen tarvittaessa. Käyttäjäkokemusten ja palautteen keruu palvelisi intran ja siellä sijaitsevien materiaalien sekä sitä kautta koko perehdyttämisprosessin kehittämistä.

## LÄHTEET

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O.-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Tammi.

Hyppänen R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Edita.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino Oy.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Management Institute of Finland MIF Oy.

Kjelin, E & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum.

Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Gummerus.

Lahti, T. 2007. Sairaanhoidajien työhön perehdyttäminen. Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen pro gradu – tutkielma.

Laki nuorista työntekijöistä 998/19.11.1993

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/30.3.2007

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Talentum.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Tietosanoma.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy.

Starr, J. 2011. The Coaching Manual. The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching. Pearson Education.

Tuomi Logistiikka Oy. 2016. Henkilöstöpolitiikka. Ei-julkinen asiakirja.

Tuomi Logistiikka Oy. 2016. Tilinpäätös. Luettu 31.10.2017.  
[http://tuomilogistiikka.fi/tuomi/content/uploads/2017/12/TI-LINP%C3%84T%C3%84T%C3%96S\\_TUOMI-LOGISTIikka\\_2016.pdf](http://tuomilogistiikka.fi/tuomi/content/uploads/2017/12/TI-LINP%C3%84T%C3%84T%C3%96S_TUOMI-LOGISTIikka_2016.pdf)

Työsopimuslaki 55/26.1.2001

Työturvallisuuslaki 738/23.8.2002.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. WSOY.

Valpola, A. & Åberg, I. 2008. Ammattitaito kuntoon – Uusia keinoja työnopastukseen. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2. Tammer-Paino Oy.

Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 475/15.6.2006

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Edita.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi.

Vipuvoimaa EU:lta 2007–2013. Osaamisen johtaminen. Luettu 1.4.2018.  
<http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Meedia Zone.