

Tommi Ekman

PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN YRITYS X:N SÄHKÖISEN
TALOUSHALLINNON KIRJANPITOTIIMEISSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
2019

PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN YRITYS X:N SÄHKÖISEN TALOUSHALLINNON KIRJANPITOTIIMEISSÄ

Ekman, Tommi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tammikuu 2019
Sivumäärä: 89
Liitteitä: 4

Asiasanat: perehdytys, taloushallinto, perehdyttäminen

Opinnäytetyön aiheena oli perehdytyksen kehittäminen Yritys X:n sähköisen taloushallinnon tiimeissä, joista käytetään nimitystä Yritys X Online-kirjanpilotiimit. Opinnäytetyössä selvitettiin Yritys X:n Online-kirjanpilotiimien työntekijöiden kokemuksia perehdytyksestä sekä heidän mielipiteitään siitä, miten perehdytystä tulisi kehittää. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin onnistuneen perehdytyksen ympärille. Teoreettisessa viitekehyksessä jäsenettiin perehdytyksen suunnittelua ja organisoimista, perehdytyksen eri toimijoiden rooleja, oppimista ja vuorovaikutusta perehdytyksessä sekä perehdytyksen sisältöalueita ja menetelmiä. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä opinnäytetyönä. Tutkimus toteutettiin käyttämällä rinnakkain laadullista ja määrällistä tutkimusotetta. Tutkimusaineisto kerättiin sekä kyselylomakkeella että haastatteluilla.

Tulosten ja kehitysehdotusten käsittely jaettiin neljään osaan: perehdytyksen suunnitteluun, perehdytyksen rooleihin ja vastuunjakoon, vuorovaikutukseen ja oppimiseen perehdytyksessä, sekä perehdytyksen sisältöihin. Perehdytyksen suunnittelussa ja organisoimisissa ilmeni tarve perehdytysuunnitelman tarkempaan räätälöintiin. Tuloksissa nousi esille, että vaikka Yritys X:n Online-kirjanpilotiimien käytössä on erilaisia valmiita menetelmiä perehdytyksen seurannaksi, perehdytyksen seuranta näyttäytyi työntekijöiden kokemuksen perusteella puutteellisena. Tulosten mukaan Yritys X:n Online-kirjanpilotiimeissä perehdytykseen osallistuu esimiehen ja perehdyttäjän lisäksi kokotyöyhteisö. Erityisesti perehdyttäjän roolilla koettiin olevan olennainen merkitys. Keskeisiksi kehityskohteiksi perehdytyksen toimijoiden vastuussa nousivat perehdytyksen riittävä resurssointi sekä eri toimijoiden roolien selkeyttäminen. Vuorovaikutuksen ja osaamisen jakamisen näyttäytyivät selkeästi Yritys X:n Online-kirjanpilotiimien perehdytyksen vahvuutena. Tuloksien mukaan perehdytyksessä vallinnut positiivinen ja kannustava ilmapiiri ja tiimin antama tuki helpottivat uuden tulokkaan työn aloitusta.

Perehdytyksen sisältöjen tarkastelu osoitti, että organisaatioperehdytys uusille työntekijöille oli vähäistä ja kaikkia organisaation toimintaan liittyviä osa-alueita ei käyty perehdytyksessä läpi. Organisaatioperehdytyksen menetelmäksi toivottiin perehdytystilaisuutta ja ajankohtaista ja helposti löydettävää itseopiskelumateriaalia. Työsuhteasioiden osalta toivottiin myös yksityiskohtaisempaa läpikäyntiä. Työhön perehdytyksen osalta toivottiin enemmän henkilökohtaista ohjausta sähköisten työohjeiden ja verkkovideoiden lisäksi. Työnperehdytyksen katvealueina nykyperehdytyksessä toimivat erityisesti tehtäväkuvien selventäminen ja asiakaskohtainen perehdytys.

DEVELOPING ONBOARDING IN COMPANY X'S E-FINANCIAL MANAGEMENT TEAMS

Ekman, Tommi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Program in Bachelor of business administration

January 2019

Number of pages: 89

Appendices: 4

Keywords: induction, onboarding, financial management, knowledge management

The subject of the thesis was the development of onboarding in Company X's financial management teams. The thesis explored the experiences of the Company X's e-financial management teams on onboarding as well as their opinions on how the onboarding should be developed. The theoretical framework of the study consists of successful onboarding. The theoretical framework included themes relating to the planning and organization of orientation, the roles, the learning and interaction of the different actors in the orientation, and the content areas and methods of orientation. The thesis was carried out as a research thesis. The study was conducted by using both qualitative and quantitative research approach. The research material was collected by using both questionnaire and interviews.

The results and development proposals were divided into four parts: orientation planning, roles and responsibilities of onboarding, interaction and learning in onboarding, and the content of onboarding. In the planning and organization of the onboarding, there was a need for more specific tailoring of the orientation plan. The results highlighted the fact that, although there are different methods of follow-up training for the orientation in the use of Company X's e-financial management teams, the follow-up of the orientation program was inadequate. According to the results, in addition to the supervisor and the instructor, an entire work community participates for new employee's onboarding. Particularly, the role of the inducer was considered essential. Sufficient resources for orientation and role clarification became the main development areas in the roles and responsibilities of onboarding. Interaction and the sharing of know-how clearly emerged as the strength of Company X's orientation. According to the results, the positive and encouraging atmosphere in the onboarding and the support given by the team facilitated the start of the new entrant's work.

The results also indicated that themes of organizational onboarding were seen inadequate. Not all content of organizational onboarding was gone through. Besides organizational issues, also employment relations were also wished to gone through more in a detail. Onboarding events and updated material were seen as an appropriate method to organizational onboarding. In addition on-the-job training was seen as most important method to familiarize with the with the upcoming duties. Sharing customer-related knowledge and clarifying job duties were two things that were hoped to be improved.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyöongelma.....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	8
2	TUTKIMUSYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	10
2.1	Taloushallinnon työ ja osaaminen.....	10
2.2	Yritysesittely.....	11
2.3	Perehdytys Yritys X:n Online -kirjanpitotiimeissä.....	12
3	ONNISTUNUT PEREHDYTYKSEN SUUNNITTELU JA ORGANISOINTI.....	16
3.1	Perehdytyksen määritelmä ja tavoitteet.....	16
3.2	Perehdytyksen suunnittelu ja organisointi.....	17
3.2.1	Perehdytysuunnitelman laatiminen ja esivalmistelut.....	17
3.2.2	Perehdytyksen seuranta ja arviointi.....	21
3.3	Perehdytyksen roolit ja vastuunjako.....	23
3.3.1	Esimiehen rooli perehdytyksessä.....	23
3.3.2	Työyhteisön rooli perehdytyksessä.....	24
3.3.3	Perehdyttäjän rooli perehdytyksessä.....	25
3.3.4	Kummitoiminta ja mentorointi.....	27
3.4	Vuorovaikutus ja oppiminen perehdytyksessä.....	28
3.4.1	Vuorovaikutus ja oppimisilmapiiri.....	29
3.4.2	Osaamisen jakaminen.....	30
3.5	Perehdytyksen sisältö.....	32
3.5.1	Organisaatioperehdytys.....	32
3.5.2	Työsuhdeperehdytys.....	34
3.5.3	Työhön perehdytys.....	35
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA ANALYSOINTI.....	38
4.1	Tutkimusote ja käytettävät menetelmät.....	38
4.2	Aineiston kerääminen.....	40
4.2.1	Kyselylomake.....	40
4.2.2	Haastattelut.....	42
4.2.3	Tutkimusjoukon esittely.....	43
4.3	Aineiston analyysi.....	44
5	TULOKSET.....	46
5.1	Perehdytyksen suunnittelu ja organisointi Yritys X:n Online- kirjanpitotiimeissä.....	46

5.1.1	Perehdytyksen organisointi ja perehdytysuunitelma Yritys X:n Online-kirjanpilotiimeissä	46
5.1.2	Perehdytyksen seuranta ja arviointi Yritys X:n Online-kirjanpilotiimeissä	50
5.2	Perehdytyksen roolit ja vastuunjako Yritys X:n Online-kirjanpilotiimeissä	53
5.2.1	Perehdytykseen osallistuneet tahot Yritys X:n Online-kirjanpilotiimeissä	53
5.2.2	Perehdytyksen vastuunjakon kehittäminen Yritys X:n Online-kirjanpilotiimeissä	56
5.3	Vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen Yritys X:n Online-kirjanpilotiimien perehdytyksessä	59
5.3.1	Vuorovaikutus ja oppimisilmapiiri Yritys X:n Online-kirjanpilotiimien perehdytyksessä	59
5.3.2	Osaamisen jakaminen Yritys X:n Online-kirjanpilotiimeissä	61
5.4	Perehdytyksen sisältö Yritys X:n Online-kirjanpilotiimeissä	62
5.4.1	Organisaatioperehdytys Yritys X:n Online-kirjanpilotiimeissä	62
5.4.2	Työsuhteperehdytys Yritys X:n Online-kirjanpilotiimeissä	67
5.4.3	Työhön perehdytys Yritys X:n Online-kirjanpilotiimeissä	70
5.4.5	Yritys X:n Online-kirjanpilotiimien perehdytyksen materiaalit	75
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	77
7	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	84
8	LÄHTEET	88
	LIITTEET	90

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytteen tarkoituksena on tarkastella perehdytystä ja sen kehittämistä tilitoimistossa. Perehdytyksellä tarkoitetaan erilaisia toimenpiteitä ja käytäntöjä, joiden tarkoituksena on varmistaa uuden työntekijän suoriutuminen työssään ja sopeutuminen uuteen työympäristöön (Eklund 2018, 25). Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii Suomessa toimiva tilitoimisto ja tutkimuksen kohteena ovat Tampereen toimipisteessä työskentelevät sähköisen taloushallinnon työntekijät. Jatkossa yrityksestä käytetään tässä opinnäytetyössä nimitystä Yritys X ja tutkimuksen kohteena olevista kahdesta sähköisen taloushallinnon tiimistä nimitystä Yritys X:n Online-kirjanpito tiimit.

Perehdytyksen kehittäminen on tärkeä aihe Yritys X:n Online-kirjanpito tiimeille, sillä onnistuneella perehdytyksellä on monia vaikutuksia. Onnistuneella perehdytyksellä on merkitystä uuden työntekijän osaamisen kehittämiseen. Onnistunut perehdytys lyhentää uuden työntekijän oppimisaikaa ja lisää tehokkuutta. (Wallace 2009, 169.) Onnistuneen perehdytyksen myötä uuden työntekijän tekemät virheet vähenevät ja samalla niiden korjaamiseen käytettävä aika pienenee. Asialla voidaan nähdä olevan paljon merkitystä, sillä virheiden korjaamiseen joudutaan usein käyttämään useammankin työntekijän työaikaa ja panosta. Ajan säästämisen lisäksi hyvin perehdytetty työntekijä ei joudu jatkuvasti keskeyttämään muiden työtä, mikä myös hyödyttää koko työyhteisön toimintaa. (Österberg 2015, 115.) Hyvin hoidetulla perehdytyksellä on nähty olevan merkittävä vaikutus myös uuden työntekijän työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Myös nämä ovat organisaation toiminnan kannalta huomattavia hyötyjä, sillä tutkimusten perusteella sitoutuneet ja hyvinvoivat työntekijät ovat työssään tehokkaampia. (Eklund 2018, 34–35.) Onnistuneella perehdytyksellä voidaan myös vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta (Wallace 2009, 169).

Vaikka perehdytyksen merkitys on yleisesti tiedossa ja siitä keskustellaan paljon, ei puheen määrä kuitenkaan vastaa tekoja. Hyvin usein käytännön toiminnassa perehdy-

tys jää puutteelliseksi tai lähes kokonaan toteutumatta. (Aarnikoivu 2013, 69.) Perehdytyksen kehittämisen ajankohtaisuus Yritys X:n Online-kirjanpitiimeissä perustuu viimeaikaiseen vaihtuvuuteen uusien työntekijöiden keskuudessa. Tutkimuksen kohteena olevissa kirjanpitiimeissä onkin opinnäytetyön tekoa edeltävän vuoden aikana purettu työsuhteita koeajalla työntekijöiden aloitteesta. Tästä voidaan päätellä, että syy työntekijöiden lähtöön saattaa löytyä työsuhteen alkuvaiheessa eli toisin sanoen perehdytyksessä sekä työhön sitouttamisessa. Aiheen tutkiminen on mielestäni erityisen relevanttia, jotta negatiivinen kierre saadaan katkaistua ja yritykseen saadaan houkutteltua osaavaa työvoimaa. Aiheen tutkiminen ja perehdytyksen kehittäminen on tärkeää, sillä mikäli uusi työntekijä saa yrityksestä negatiivisen mielikuvan, on tätä mielikuvaa haastavaa kääntää enää myöhemmin positiiviseksi. Vastaavasti onnistuneella perehdytyksellä voidaan vaikuttaa positiivisen yrityskuvan luomiseen. (Österberg 2015, 118.)

Perehdytyksen kehittämisen ajankohtaisuus Yritys X:n Online-kirjanpitiimeissä liittyy näkemykseni mukaan myös työelämää ja taloushallintoalaa ravisuttaviin muutoksiin. Asiantuntijuus tulee entistä kiinteämmäksi osaksi kaikkia työtehtäviä. Lähes joka tehtävässä korostuvat ongelmanratkaisutaidot, tietoresurssien hallinta sekä osaamisen ajan tasalla pitäminen ja sen jatkuva kehittäminen. Työssä vaaditaan asiantuntijuuden myötä yhä enemmän monipuolisempaa osaamista. (Ojala 2008, 23.) Taloushallinnon alan nopea sähköistyminen muuttaa taloushallinnon ammattilaisten työnkuvaa, ja taloushallinnon rooli muuttuu yhä enemmän asiantuntijapalvelun, konsultoinnin ja liiketoiminnan strategioiden kehittämisen suuntaan (Metsä-Tokila 2011, 36–37). Tämä työn sisällön muutos tekee mielestäni perehdytyksen kehittämisestä ajankohtaisen teeman Yritys X:n Online-kirjanpitiimeissä, sillä perehdytyksessä tulee jatkossa käyttää sellaisia menetelmiä, jotka huomioivat työn uudet sisällöt ja vaatimukset.

1.1 Opinnäytetyöongelma

Tutkimuksen tarkoituksena eli tutkimusongelmana on selvittää kehittämiskohteita Yritys X Online-kirjanpitiimeissä. Tutkimusongelma muodostettiin Yritys X:n kanssa käydyn tavoitekeskustelun perusteella. Yritys X:n tavoitteena on saada opinnäytteen

avulla konkreettisia kehitysehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi. Perehdytyksen kehittäminen edellyttää tietoa siitä, mikä tilanne on tällä hetkellä, eli toisin sanoen nykytilanteen perusteellista selvittämistä (Kangas & Hämäläinen 2007, 25). Tämän vuoksi perehdytyksen kehityskohteita selvitetään tutkimuksessa osittain perehdytyksen nykytilanteen kuvaamisen kautta.

Päätutkimuskysymys: Miten nykyistä perehdytystä tulisi kehittää Yritys X:n kahdessa Online-kirjanpilotiimissä?

Alakysymykset:

1. Millaisia kokemuksia Yritys X:n Online-kirjanpilotiimien työntekijöillä on perehdytyksen suunnittelusta ja organisoinnista?
2. Millaisia rooleja ja vastuita liittyy Yritys X:n Online-kirjanpilotiimien perehdytykseen?
3. Millaisia kokemuksia Yritys X:n Online-kirjanpilotiimien työntekijöillä on liittyen vuorovaikutukseen ja oppimiseen perehdytyksessä?
4. Millaisia kokemuksia Yritys X:n Online-kirjanpilotiimien työntekijöillä on perehdytyksen sisällöistä?

Tutkimuksen avulla voidaan tuottaa Yritys X:n Online-kirjanpilotiimeille arvokasta tietoa työntekijöiden perehdytyskokemuksista. Yritys X:n Online-kirjanpilotiimien on mahdollista hyödyntää tutkimuksen tuloksena saatuja perehdytyksen kehittämistoimenpiteitä perehdytysohjelmien suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Tutkimuksen tulokset antavat uusia näkökulmia perehdytystä suunnitteleville tahoille siitä, miten työntekijät kokevat nykyisen perehdytysprosessin ja miten sitä voisi tutkimuksen valossa kehittää.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Johdannon yhteydessä esitettiin tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tutkielma jatkuu tutkimusympäristön esittelyllä. Luvussa 2 avataan taloushallinnon työtä ja sen muuttuvia piirteitä, jotka taloushallinnon työn nykyiset käytänteet ja luovat samalla tarvetta perehdytyksen kehittämiseksi. Jotta tutkimuksessa voidaan myöhemmin esittää kehitysehdotuksia perehdytykselle tilitoimistossa, tulee ensin jäsentää ja ymmärtää

taloushallintotyön muuttunutta luonnetta. Taloushallinnon työn esittelyn jälkeen luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, eli Yritys X sekä perehdytyksen nykytoteutus Yritys X:n Online-kirjanpito tiimeissä.

Tutkimusympäristön esittelyn jälkeen opinnäytetyö jatkuu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen jäsentämisellä. Tutkimuksen teoreettinen kehys muodostuu onnistuneen perehdytyksen ympärille. Teorialuvussa jäsennetään perehdytyksen käsitettä, perehdytyksen suunnittelua ja organisointia, perehdytyksen vastuujakoa, vuorovaikutusta ja oppimista perehdytyksessä sekä perehdytyksen sisältöä ja menetelmiä.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen esitellään tutkimusmenetelmät, aineistonkeruu ja sen analysointitavat. Tulosluvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset ja kehitysehdotuksia perehdytykseen liittyen. Tutkielman lopussa esitetään johtopäätökset ja pohdinta, joissa pohditaan aineiston tuloksia ja kootaan keskeisimmät kehitysideat perehdytykseen liittyen. Tutkimuksen päättää tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset, joissa pohditaan tutkimuksen toteutusta ja perustellaan tutkimuksessa tehtyjä valintoja sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 TUTKIMUSYMPÄRISTÖN KUVAUS

2.1 Taloushallinnon työ ja osaaminen

Taloushallintoala on niin Suomessa kuin kansainvälisestikin murroksessa. Teknologian nopea kehitys ja prosessien automatisointi tekevät taloushallinnosta entistä tehokkaampaa ja nopeampaa. Samaan aikaan taloushallinnolta kuitenkin edellytetään yhä joustavampia ratkaisuja ja parempaa laatua. (Lahti & Salminen 2014, 12, 31.) Taloushallintoliiton teettämän tutkimuksen mukaan n. 90 % pienistä ja keskisuurista yrityksistä käyttää tilitoimistoalan palveluita. Tilitoimistojen tarjoamien palveluiden kenttä on laaja. Tilitoimistot tarjoavat palveluita perinteisen taloushallinnon lisäksi myös talousjohtamiseen, verotukseen, palkkahallintoon ja rahoitukseen. (Taloushallintoliitto 2015.) Taloushallinnon sähköistymistä koskevat muutokset näkyvät myös taloushallinnon palvelumarkkinoilla. Sähköinen taloushallinto on luonut markkinoille uusia palvelumalleja ja avannut ovia uusille toimijoille ja konsepteille. Erityisesti suuret tilitoimistot ovat kasvattaneet markkinaosuuttaan voimakkaasti. (Lahti & Salminen 2014, 31.)

Taloushallinnon digitalisoituminen muuttaa taloushallinnon perinteisiä tehtäviä ja luo alalle uusia toimenkuvia. Työn muuttuva luonne asettaa taloushallinnon työntekijät uusien osaamisvaatimusten eteen. Taloushallinnolle tyypilliset rutiinimaiset työt korvautuvat sähköistymisen myötä uusilla tehtävänkuvilla. Taloushallinnon alalla onkin jo ilmennyt pula osavasta työvoimasta sähköisten järjestelmien käytön osalta. Taloushallinnossa kaivataan lisää osaajia, jotka pystyvät soveltamaan ja kehittämään sähköisen taloushallinnon myötä syntyviä mahdollisuuksia tehokkaasti. (Lahti & Salminen 2014, 31.)

Taloushallintoalan keskeisin osaamisvaatimus on perinteisesti muodostunut laskennan ja sen selkeän ohjeistuksen ympärille. Sähköisten järjestelmien ja niihin liittyvän automatisoitumisen myötä taloushallinnon työssä nousevat yhä keskeisempään osaamiseen kokonaisvaltainen ymmärrys taloushallinnon prosesseista sekä kyky talouden kontrollointiin. Kirjanpidon roolin on nähty muuttuvan taloushallinnon kentässä yhä selkeämmin sisäisen laskennan ja johtamisen työkaluksi. Tämän myötä myös raportointiin ja arviointiin liittyvän osaamisen merkitys kasvaa. Lisäksi taloushallinnon

alalla vaaditaan yhä enemmän laaja-alaisia taitoja, kuten sosiaalisia taitoja, kielitaitoa ja kykyä jakaa tietoa. Näiden lisäksi keskeisessä osassa asiakassuhteiden hoitoon liittyvät taidot, kuten myyntiosaaminen ja konsultointitaidot. (Metsä-Tokila 2011, 37–38.)

Taloushallinnon alalla työn kautta saatu kokemusperäinen tieto on merkittävässä osassa osaamista. Tämä tarkoittaa sitä, että taloushallinnon alalla tarvittavaa osaamista ei voi hankkia ainoastaan muodollisen koulutuksen ja tutkinnon suorittamisen kautta, vaan osaaminen syntyy ja kehittyy työssä. Osaamisen jakamisen mahdollisuudet riippuvat tällöin tehtävien ja tiimien organisoinnista. Useilla tilitoimistoilla onkin käytössä erilaisia tutorjärjestelmiä, joiden avulla osaamista pyritään siirtämään uusille työntekijöille. Lisäksi sisäisellä henkilöstökoulutuksella on suuri merkitys taloushallinnon työssä. (Metsä-Tokila 2011, 38–39.)

2.2 Yritysesittely

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimiva Yritys X on Suomessa toimiva kansainvälinen taloushallintopalveluja tarjoava yritys. Yritys X on yksi Pohjois-Euroopan suurimmista taloushallintoalan palveluyrityksistä, jolla on yli 2 000 työntekijää ja yhteensä yli 100 000 asiakasta. Yritys X:llä on toimintaa tällä hetkellä seitsemässä eri maassa. Suomessa Yritys X:ssä työskentelee yli 1 000 taloushallinnon osaajaa ja yrityksellä on Suomessa yli 20 toimipistettä. Yritys X tarjoaa asiakkailleen erilaisia talous-, palkka- ja henkilöstöhallinnon palveluita, asiantuntijapalveluita sekä ohjelmistoratkaisuja. Tampereen toimipisteessä Yritys X:llä on työntekijöitä yli 80. (Yritys X:n www-sivut 2018; Yritys X:n intranet 2018.)

Yritys X:n visioon sisältyy ensiluokkainen taloushallinnon substanssiasiantuntemus yhdistettynä asiakaslähtöiseen asiakaspalvelukokemukseen. Asiantuntijuus toimii Yritys X:n asiakaslupauksen kärjessä. Visionsa ja brändinsä mukaisesti Yritys X pyrkii paneutumaan syvällisesti asiakkaidensa liiketoimintaan ja työntekijöidensä asiantuntijuutta hyödyntäen löytämään asiakkaan taloushallintoon liittyviä kehityskohteita ja

auttamaan asiakasta menestymään toiminnassaan entistäkin paremmin. Asiantuntijuiden lisäksi asiakaslupaus kiteytyy aktiivisuuteen ja vuoropuheluun asiakkaan kanssa. Yritys X painottaa aktiivista ja konsultoivaa yhteydenpitoa asiakasyrityksiin. (Yritys X:n www-sivut 2018; Yritys X:n intranet 2018.)

Tutkimuksen kohteena on kaksi Tampereen toimipisteen sähköistä kirjanpitoa toteuttavaa kirjanpitotiimiä. Sähköiselle kirjanpidolle on Yritys X:ssä oma palvelukonseptinsa, jota kuvataan tässä opinnäytetyössä nimellä Yritys X Online. Yritys X:n Online-kirjanpitoa sisältää mm. pääkirjanpidon, osto- ja myyntireskontran hoidon, arvonlisäverojen laskennan, viranomaisilmoitukset sekä tilinpäätöksen ja veroilmoitusten laatimisen. Asiakaskohderyhmänä Yritys X:n Online -kirjanpitotiimeissä ovat taloushallinnon palveluiden osalta niin pienet, keskisuuret- kuin suuretkin organisaatiot, aina toiminimistä osakeyhtiöihin ja voittoa tavoittelemattomiin järjestöihin. (Yritys X:n www-sivut 2018; Yritys X:n intranet 2018.)

Kirjanpitäjien työnkuva kahdessa Yritys X:n Online -kirjanpitotiimissä on laaja. Kirjanpitäjät vastaavat kirjanpidon oikeellisuudesta ja tekevät tarvittavat tarkistukset, täsmäytykset sekä jaksotukset kuukausikirjanpitoon. Lisäksi kirjanpitäjät laativat tilinpäätöksen tilikauden päättyessä. Kirjanpidon työtehtävien lisäksi kokonaisvaltainen asiakassuhteiden hoito on myös keskeinen osa kirjanpitäjän päivittäistä työtä. Sähköisen palvelukonseptin erityispiirteenä on, että asiakkaalla on pääsy sähköiseen ohjelmistoon, jossa asiakas voi reaaliaikaisesti seurata työn etenemistä. Asiakassuhteiden hoitaminen edellyttää lisäksi lainsäädännön, markkinoiden ja suhdanteiden tuntemusta. Lisäksi keskeisessä osassa kirjanpitäjän työtä on taloushallinnon toimintojen ja yrityksen taloushallinnon kokonaisuuden syvälinen ymmärtäminen. Etenkin uusien asiakkaiden kohdalla kirjanpitäjä toimii merkittävässä osassa järjestelmän käyttöönotossa. (Yritys X:n www-sivut 2018; Yritys X:n intranet 2018.)

2.3 Perehdytys Yritys X:n Online -kirjanpitotiimeissä

Perehdytysohjelma perehdytyksen lähtökohtana

Perehdytys alkaa Yritys X:n Online-kirjanpitioteimeissä varsinaisesti uuden työntekijän ensimmäisestä työpäivästä. Perehdytys alkaa työntekijän vastaanottamisella ja perehdytysohjelman läpikäymisellä. Perehdytyksen alussa käydään läpi käytännön asioita, kuten huolehditaan työntekijän verokortti palkanlaskentaan sekä varmistetaan tilinumero palkanmaksua varten. Lisäksi perehdytyksen alussa käydään esittäytymässä tuleville kollegoille ja lähimmälle työtiimille. Perehdytys toteutetaan etukäteen laaditun perehdytys suunnitelman mukaan, joka on pääosin koko konsernin yhteinen. Kirjallinen suunnitelma sisältää Excel- taulukon, jossa perehdytykseen sisällytettävät asiat on listattu. Perehdytys suunnitelman teemoja ovat mm. organisaatioesittely, uuden työntekijän toimenkuva ja vastuualueet, ohjelmistot ja laitteet, Yritys X Online - palvelukonsepti, asiakaskokemuksen muodostuminen sekä kirjanpitojärjestelmän opettelu. Jokaisen perehdytettävän asian kohdalla on valittavana vaihtoehdot ”Tehty” ”Työn alla” tai ”Ei tehdä”. Perehdytys suunnitelmassa jokaiselle osa-alueelle voi merkitä aikarajan sekä vastuutahon. Lisäksi perehdytyksen alussa työntekijälle nimetään *kummi*, joka auttaa työntekijää työn aloituksessa sekä työympäristöön ja työyhteisöön tutustumisessa. Lisäksi esimiehen tukena on perehdytyksen muistilista, jossa on käytyä läpi tarvittavat käytännön toimet ennen uuden työntekijän aloitusta. Käytännön toimia ovat mm. käyttäjätunnuksen ja työvälineiden hankinta sekä työsopimuksen valmistelu. (Yritys X:n perehdytysmateriaali 2018; Yritys X:n intranet 2018.)

Perehdytyksen sisältö ja menetelmät

Yritys X:n esittely

Yritys X:n perehdytykseen sisältyy organisaation esittely. Organisaatioon liittyvä perehdytys sisältyy perehdytys suunnitelmassa nimettyihin osa-alueisiin ”Oman toiminnan ja organisaation tarkoituksen sisäistäminen” ja ”Tervetuloa Yritykseen X”. Organisaation esittely sisältää työn tarkoituksen ja tavoitteiden esittelyn, olennaisimpien vastuualueiden listauksen sekä merkittävimpien lähiroolien läpikäymisen. Aihealueen perehdytys tapahtuu intranetistä löytyvän verkkovideon välityksellä. Verkkovideolla esitellään organisaation rakenne, yrityksen johto ja avainhenkilöstöä, sekä Yritys X:n henkilöstöpolitiikka. Lisäksi intranetissä on saatavilla PowerPoint-esitysmateriaali Yritys X:stä. Myös *kummin* tehtävänä on kertoa uudelle tulokkaalle organisaatiosta

sekä yrityksen toimintatavoista työntekijälle. (Yritys X:n perehdytysmateriaali 2018; Yritys X:n intranet 2018.)

Työhön perehtyminen

Varsinainen työhön perehdytys tapahtuu työssä oppimalla. Perehdyttäjänä toimii 10-henkilöksi nimetty työntekijä. Nimitys 10-henkilö perustuu siihen, että 10-henkilöiden työaikaan on laskettu uusien työntekijöiden perehdytykseen 10 tuntia kuukausittaisesta työajasta. 10-henkilöt ovat tiimistä nimettyjä työntekijöitä, jotka on valittu tehtävään kokemuksensa ja osaamisensa vuoksi. Uuden työntekijöiden perehdytys on huomioitu tilaratkaisuissa. Uudet työntekijät pyritään sijoittamaan työsuhteen alussa istumaan perehdyttäjän läheisyyteen, jolloin yrityksessä puhutaan *vierihoidosta*. Työhön perehdytys jakautuu ajallisesti pääasiallisesti kahteen osaan: varsinaiseen perehdytysjaksoon ja työnopastukseen ennen omatoimisen työskentelyn alkua sekä perehdytyksen syventämiseen omatoimisen työskentelyn ohella. Kokonaisuudessaan perehdytys kestää useita kuukausia, mutta varsinainen perehdytysjakso, ns. *vierihoito* ennen omatoimisen työskentelyn alkua kestää kuitenkin vain muutamia päiviä. (Yritys X:n perehdytysmateriaali 2018; Yritys X:n intranet 2018.)

Perehdytyksen vierihoidon lisäksi työhön perehdytys tapahtuu merkittävässä määrin verkkovideoiden muodossa. Videoita on saatavilla esimerkiksi yrityksen käytössä olevan kirjanpito-ohjelmiston käyttöön. Videot käsittelevät mm. osto- ja myyntilaskujen laadintaa järjestelmässä, alv-laskelman muodostamista sekä kuukausittaisen kirjanpidon laadintaa. Kaiken kaikkiaan perehdytyksessä työntekijällä on saatavilla n. 25 videota kirjanpito-ohjelman käyttöön. Videot ovat kestoiltaan 10 minuutista 45 minuuttiin. Työhön perehdytyksen ohjevideot ovat pääasiassa järjestelmätoimittajan laatimia. Verkkovideoita on mahdollista katsoa osissa ja oman aikataulun mukaan. Verkossa oleva videomateriaali pitää sisällään seuraavat videot: prosessipisteet, kuukausittaisten toimien muistilista, kirjanpitoprosessi, ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, matkalaskuprosessi, palkanlaskenta, tilinpäätösprosessi, asiakkuuden poistuminen ja siirtyminen. Varsinaisten järjestelmän käyttöön opastavien videoiden lisäksi intranetissä on verkkotallenteina katsottavia videoita asiakaskokemuksen muodostumisesta sekä Yritys X Online -palvelukonseptista sekä muista palvelukonsepteista. (Yritys X:n perehdytysmateriaali 2018; Yritys X:n intranet 2018.)

Henkilökohtaisen perehdytyksen ja verkkovideoiden perehdytyksen apuvälineinä toimivat kirjalliset materiaalit, jotka ovat saatavilla intranetissä sekä yrityksen verkkosivustoilla. Intranettiin ja verkkosivustoille on luotu kirjallinen tietopaketti itseopiskeluun käytettävien ohjelmien käyttöön, palvelukonseptiin sekä yleisiin käytäntöihin liittyen. Osa koulutusmateriaalista on Yritys X:n laatimaa, osa puolestaan järjestelmätoimittajan laatimaa materiaalia. Yritys X ei hyödynnä juurikaan työntekijälle jaettavaa painettua materiaalia perehdytyksen tukena. (Yritys X:n perehdytysmateriaali 2018; Yritys X:n intranet 2018.)

Perehdytyksen seuranta ja arviointi

Myös perehdytyksen seuranta on merkittävä osa perehdytysprosessia yrityksessä. Perehdytyksen etenemistä seurataan kerran kuussa toteutettavilla ”1-to-1- keskusteluilla”, jotka ovat vapaamuotoisia kahdenkeskisiä keskusteluita esimiehen ja työntekijän välillä. Perehdytys suunnitelmassa on lisäksi erikseen mainittu perehdytyksen seuranta- ja arviointikeskustelu koeajan päättyessä, eli neljä kuukautta työsuhteen aloittamisesta. Yrityksen käytössä on myös perehdytyksen palautekysely, jolla työntekijä voi antaa palautetta perehdytyksestä. Työntekijää pyydetään vastamaan palautekyselyyn koeajan jälkeen. Linkki kyselyyn lähetetään työntekijälle sähköpostiin. Annetut palautteet analysoidaan Yritys X:n henkilöstöhallinnon toimesta. (Yritys X:n perehdytysmateriaali 2018; Yritys X:n intranet 2018.)

3 ONNISTUNUT PEREHDYTYKS

3.1 Perehdytyksen määritelmä ja tavoitteet

Perehdytyksellä tarkoitetaan organisaatiossa toteutettavaa toimintaa ja käytännön toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä pääsee mahdollisimman sujuvasti alkuun uudessa työssään ja pystyy suoriutumaan siitä itsenäisesti. Onnistunut perehdytys käsittää työn aloittamiseen liittyvät käytännön toimenpiteet, yksilön osaamisen kehittämisen, opastuksen työtehtävään, uudelle työntekijälle annettavan tuen sekä sopeuttamisen työympäristöön ja koko organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Perehdytyksen keskeiset tavoitteet voidaan kiteyttää näin ollen kolmen tekijän ympärille. Nämä ovat *yksilön oppiminen, työnhallinta ja työyhteisöön kiinnittyminen* (Kjelin & Kuusisto 2003, 46). Ketola (2010, 22) lisää, että perehdytyksen tarkoituksena ei ole välittää uudelle työntekijälle työn kaiken kattavaa osaamista. Vasta myöhemmin saatavan kokemuksen ja jatkokoulutuksen myötä voidaan kehittyä ammattilaiseksi.

Perehdytyksen määritelmään liittyvät myös englanninkieliset käsitteet *orientation* ja *onboarding*. *Orientation* tarkoittaa yleisperehdytystä työsuhteen alussa, jonka tarkoituksena on työn tekoon tarvittavien perusvalmiuksien ja ymmärryksen hankkiminen. *Onboarding* kuvastaa laajempaa ja korkeammalle tavoittelevaa perehdytystä, jolla pyritään saamaan uusi työntekijä mahdollisimman pian kiinni tuottavaan työhön ja mahdollistamaan uuden työntekijän suoriutuminen työssä niin, että työlle asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Lisäksi tässä perehdytyksen näkökulmassa pyritään varmistamaan uuden työntekijän kiinnittyminen osaksi organisaatiota. (Aarnikoivu 2013, 70.)

Arthur (2006, 319) jäsentää käsitteiden eroksi sen, että *onboarding*-prosessin tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää tutustumaan kollegoihinsa ja pääsemään osaksi työyhteisöä. Näin ollen esimerkiksi uudelle työntekijälle annettava henkinen tuki on suuremmassa roolissa silloin, kun perehdytystä tarkastellaan tästä näkökulmasta. *Onboarding* nähdään yksilöllisempänä ja syvällisempänä prosessina kuin *orientation*, jolla viitataan usein ainoastaan muodolliseen perehdytysohjelmaan. Näin ollen *orientationin* voidaan katsoa olevan yksi osa laajempaa perehdytysprosessia, *onboardingia*. Tässä tutkimuksessa perehdytys käsitetään *onboarding*-tyyppiseksi prosessiksi, jonka

tavoitteena ei ainoastaan ole muodollisen perehdytys suunnitelman laatiminen ja toteuttaminen, vaan kaikki ne toimenpiteet, joilla voidaan edistää uuden työntekijän kiinnittymistä organisaatioon ja tukea työn oppimista.

3.2 Perehdytyksen suunnittelu ja organisointi

3.2.1 Perehdytys suunnitelman laatiminen ja esivalmistelut

Perehdytyksen tavoitteet on tärkeää määritellä aluksi, sillä ne muodostavat perehdytykselle suunnan. Vasta tavoitteiden määrittämisen jälkeen voidaan alkaa suunnitella perehdytyksen tarkempaa sisältöä ja toteutusta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Tässä kohtaa on hyvä pohtia perehdytyksen tavoitetta siitä näkökulmasta, onko perehdytyksen tavoitteena sopeuttaa työntekijä olemassa oleviin toimintatapoihin vai onko tavoitteena hyödyntää uuden työntekijän mukanaan tuoma uusi osaaminen ja potentiaali eli kehittää organisaation toimintaa niiden pohjalta. (Aarnikoivu 2013, 71.) Ketolan (2010, 119–120) tutkimuksessa ilmeni, että perehdytyksen tavoitteet voivat pitää sisällään eri asioita näkökulmasta riippuen. Selkeästi muodostetut tavoitteet auttoivat uutta työntekijää pääsemään sisään organisaatioon.

Kun perehdytyksen tavoitteet on määritelty, voidaan perehdytysprosessissa edetä *perehdytys suunnitelman* laatimiseen. Perehdytyksen suunnittelussa määritetään perehdytyksessä läpi käytävät sisällöt sekä kenen vastuulle minkäkin asian perehdytys kuuluu. Näiden lisäksi perehdytys suunnitelmassa tulisi jäsentää perehdytyksen eteneminen ja aikataulut, eli milloin ja missä järjestyksessä asiat tulisi käydä läpi. (Eklund 2018, 76.) Bauer (2010, 2, 16) kirjoittaa, että organisaatioiden käytännöt perehdytyksen suhteen vaihtelevat hyvin tarkkaan jäsennellyistä suunnitelmista täysin satunnaiseen perehdytykseen. Bauer kehoittaaakin organisaatioita hyödyntämään perehdytyksessä muodollista runkoa ja laatimaan uudelle työntekijälle kirjallisen perehdytys suunnitelman. Bauer viittaa julkaisemaansa tutkimukseen (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007) joka osoitti, että organisaatiot, jotka noudattavat muodollista perehdytys suunnitelmaa, olivat perehdytyksen suhteen tehokkaampia kuin ne organisaatiot, jotka eivät käyttäneet muodollista perehdytys suunnitelmaa. Myös Ketolan

(2010, 121) tutkimuksessa suunnitelmallinen perehdytys koettiin hyödyllisemmäksi verrattuna sattumanvaraiseen perehdytykseen. Ketolan tutkimuksen perusteella suunnitelmallisuuden koettiin lisäävän perehdytyksen tehokkuutta. Lisäksi suunnitelmallisen perehdytyksen nähtiin myös muodostavan uuden työntekijän sisäänajolle suotuisamman lähtökohdan.

Perehdytyksen suunnittelu voidaan jakaa systemaattiseen ja räätälöityyn suunnitteluun. Systemaattista suunnittelua edustavat koko organisaation tai työyksikön tasolla laaditut perehdytys suunnitelmat ja materiaalit. Lähes kaikissa organisaatioissa näitä keskitetysti laadittuja suunnitelmia joudutaan kuitenkin räätälöimään ainakin jossain määrin. Räätälöidyssä suunnittelussa perehdytysmateriaali muokataan työntekijäkohtaisesti. Räätälöity suunnittelu perustuu siihen, että uudet työntekijät eroavat osaamiseltaan ja taustaltaan. Tyypillisesti organisaatiossa hyödynnetään molempia malleja, eli keskitetysti laadituista suunnitelmista muokataan kullekin työntekijälle yksilöllisempi runko perehdytyksen pohjaksi. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.) Uuden työntekijän aiempi tausta ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat paljon perehdytykseen ja ohjaavat sen etenemistä. Perehdytyksen räätälöintiin liittyvät näkökulmat sisältävät uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet, kuten osaamisen, kokemuksen, verkostot, persoonallisuuden, henkilökohtaiset vahvuudet, mielenkiinnon kohteet sekä arvot ja asenteen. Uuden työntekijän taustan selvittäminen auttaa perehdytyksen suunnittelussa. Mitä enemmän uudesta työntekijästä saadaan selville ennen ensimmäistä työpäivää, sen paremmat lähtökohdat ovat perehdytyksen pohjaksi. (Eklund 2018, 128.)

Perehdytys viestii uudelle työntekijälle paljon organisaation kulttuurista. Tämän vuoksi perehdytystä suunniteltaessa tulisikin pohtia perehdytysprosessin luonnetta ja toteutustapaa juuri kyseisessä organisaatiossa. Perehdytysprosessin luonne kuvaa sitä, millaisia tapoja – muodollisia vai joustavia – perehdytyksen toteuttamiseksi valitaan. (Eklund 2018, 80–81.) Hakukonejätti Googlen perehdytystä tutkineet Johnsson ja Senge (2010, 191) kirjoittavat, että tärkein syy Googlen onnistuneeseen perehdytykseen on perehdytyksen käytäntöjen ja toimintatapojen hyvä vastaaminen organisaation arvojen ja toimintatapojen (*engl. mindset*) kanssa. Myös Wallace (2009, 171) korostaa, että perehdytyksen itsessään tulisi heijastaa organisaation arvoja päivittäisissä käytän-

nöissään. Esimerkiksi jos esimies korostaa uudelle työntekijälle asiakaslähtöisyyttä organisaation arvona, mutta työntekijä huomaa, että työskentelytavat eivät ole asiakaslähtöisiä, sanoma menettää uskottavuuttaan. Perehdytys ei auta uutta työntekijää toimimaan organisaatiossa, mikäli uutta työntekijää ohjataan eri tavalla kuin mikä ilmentää organisaation todellista toimintatapaa (Kupias & Peltola 2009, 51).

Perehdytysuunnitelmassa tulee määritellä myös perehdytyksen ajoitus ja aikataulutus (Eklund 2018, 77). Perehdytyksen yleisenä ongelmana on usein väärä ajoitus uuden työntekijän töiden aloitukseen. Perehdytyksen ajoittaminen kiireisen sesongin aikaan on ongelmallista, sillä tällöin on vaikea panostaa perehdytykseen. Töiden aloitusajankohta tulisi harkita perehdytysresurssien kannalta, jotta perehdytys ei kärsi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.) Työhön painetta luovat tilanteet, kuten aikatauluista jäljessä olevat työt, suuri määrä tekemättömiä tehtäviä tai vajaus tietyssä osaamisalueessa, voivat johtaa siihen, että uusi työntekijä asetetaan liian nopeasti varsinaiseen työhön tai hänelle annetaan liikaa vastuuta. Tällaisissa tilanteissa työntekijän perehdytysvaihe saattaa keskeytyä niin, että osa perusasioista jää kokonaan käymättä läpi. Edellä kuvatut painetilanteet työyhteisössä johtavat usein myös vääristyneisiin käsityksiin uuden työntekijän osaamisesta. Painetilanteissa työyhteisössä saatetaan virheellisesti ajatella, että uusi työntekijä kykenee toimimaan uudessa ympäristössä itsenäisesti nopeammin kuin mitä todellisuudessa on. (Ketola 2010, 146–147.)

Perehdytyksen suunnittelussa tulee löytää tasapaino sen suhteen, kuinka paljon tietoa uudelle työntekijälle kannattaa heti alussa jakaa. Erityisesti liika ”tietoähky” voi aiheuttaa työntekijälle enemmän hämmennystä kuin hallinnan tunnetta uuden työn aloittamisessa. Perehdytyksessä tulee huomioida, että perehdytettävistä asioista jääkin usein ainoastaan murto-osa muistiin ensimmäisinä työpäivinä. (Wallace 2009, 172.) Perehdytysuunnitelmaan ei ole perusteltua sisällyttää kaikkia asioita, vaan uutta työntekijää tulisi heti alusta alkaen opastaa, mistä voi halutessaan löytää lisätietoa. Perehdytyksen alussa kannattaa keskittyä kokonaisuuksien hahmottamiseen pienten yksityiskohtien sijaan, sillä uusi työntekijä ei pysty omaksumaan pieniä yksityiskohtia heti alussa. (Kupias & Peltola 2009, 106.) Perehdytyksen suunnitelmallisuutta edustaa myös työntekijän ajantasainen tiedotus perehdytysprosessin etenemisestä. Uudelle työntekijälle tuleekin perehdytyksen aikana tarjota säännöllisesti tietoa perehdytyksen tulevista vaiheista ja niiden aikatauluista. (Ketola 2010, 121.) Uudelle työntekijälle

voidaan laatia myös kirjallinen aikataulu ensimmäisten päivien ohjelmasta. Aikataulu voidaan lähettää työntekijälle etukäteen jo ennen ensimmäistä työpäivää. (Arthur 2006, 296.)

Perehdytyksen kestolle ei ole yksiselitteistä käsitystä. Perehdytyksen kesto voi vaihdella paljon alasta ja tehtävästä riippuen. Yleisimmin perehdytysjaksolla tarkoitetaan muutamien viikkojen tai kuukausien ajanjaksoa. Olennaista kuitenkin on määrittää perehdytykselle jokin alustava kesto ja päivittää sitä tarpeen mukaan. Perehdytystä ei kuitenkaan kannata suunnitella liian pitkälle tulevaisuuteen, sillä perehdytyksen etenemistä kunkin työntekijän kohdalla ei pystytä ennakolta arvioimaan. (Eklund 2018, 88–89.) Perehdytyksen kesto onkin vaikea määrittellä, sillä perehdytyksen kesto kytkeytyy ennen kaikkea perehdytykselle asetettuihin tavoitteisiin. Näin ollen perehdytyksen voidaan katsoa päättyvän silloin, kun perehdytykselle asetetut tavoitteet on katsottu saavutetuiksi. Esimerkiksi asiantuntijatyössä uuteen organisaatioon sopeutuminen ja työn itsenäisen hallinnan saavuttaminen vie usein vähintään puoli vuotta. Monissa asiantuntijatehtävissä perehdytysvaihe saattaa kattaa jopa koko ensimmäisen vuoden. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Myös Arthur (2006, 317) toteaa, että erityisesti *onboarding*-prosessi eli työntekijän kokonaisvaltainen sitoutuminen ja kiinnittyminen työhön saattaa kestää jopa vuoden.

Perehdytyksen suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota myös sujuvaan työaloiutukseen. Perehdytykseen liittyykin paljon käytännön toimenpiteitä, jotka ovat tärkeitä hoitaa kuntoon ennen uuden työntekijän saapumista. Esivalmisteluihin kuuluvat työpisteen valinta ja valmistelu, työvälineiden hankkiminen sekä tarvittavien IT-tunnusten ja kulkuoikeuksien tilaus. (Kupias & Peltola 2009, 93–94; Wallace 2009, 172.) Ennen uuden työntekijän saapumista tulee myös käydä läpi perehdytyksessä käytettävä materiaali ja tarpeen mukaan päivittää vanhentuneet tiedot ajantasaisiksi (Aarnikoivu 2013, 72). Tieto uudesta työntekijästä tulee jakaa työyhteisölle hyvissä ajoin ennakoon. Työyhteisölle on hyvä kertoa etukäteen ainakin uuden työntekijän nimi, aloituspäivä ja hänen tuleva työnkuvansa sekä kertoa muutamalla sanalla hänen taustastaan. (Arthur 2006, 295.) Työyhteisön lisäksi saattaa olla myös perusteltua tiedottaa uudesta työntekijästä myös keskeisiä asiakkaita. Kattavalla tiedotuksella voidaan vähentää uuden työntekijän aloitukseen liittyvää hämmennystä ja epätietoisuutta. (Wallace 2009, 172.)

3.2.2 Perehdytyksen seuranta ja arviointi

Perehdytyksen etenemisen seuranta on tärkeä osa perehdytystä, sillä seurannan kautta voidaan varmistaa ennalta määritettyjen tavoitteiden saavuttaminen ja näin ollen taata onnistunut ja riittävä perehdytys juuri kyseiselle työntekijälle. Riittävien seurantakäytänteiden määrittäminen perehdytysprosessin ajalle on tärkeää, jotta voidaan tunnistaa työntekijän muuttuvat tarpeet, muokata perehdytystä muuttuneiden tarpeiden perusteella sekä seurata työntekijän kehittymistä. Seurantakäytänteiden etuna voidaan myös pitää sitä, että ne myös varmistavat palautteen antamisen perehdytyksen kuluessa. (Eklund 2018, 90–91, 109.)

Perehdytyksen seuranta- ja arviointityökaluna käytetään tyypillisesti perehdytyksen *tarkistuslistaa*. Tarkistuslistaan tehdään merkintä aina kunkin perehdytyksessä käydyn asian käsittelyn jälkeen, minkä avulla voidaan varmistaa, että perehdytysjakson aikana kaikki oleelliset asiat on käyty läpi. Perehdytyksessä tulee sopia, kuka vastaa tarkistuslistan täytöstä. Tyypillisesti esimies tai perehdyttäjä tekee merkinnät listaan, mutta ei ole estettä, etteikö listaa voisi antaa täydennettäväksi myös uudelle työntekijälle itselleen. Perehdytystä voidaan pitää keskeneräisenä vähintään siihen asti, kunnes kaikki asiat perehdytysuunnitelman mukaiset asiat on opetettu ja tarkistuslista on kokonaisuudessaan kuitattu. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Tarkistuslistan lisäksi keskeinen perehdytyksen seuranta- ja arviointimenetelmä on *seurantakeskustelu*. Seurantakeskustelun tarkoituksena on keskustella perehdytyksen etenemisestä ja varmistaa että työssä suoriutumisen edellytykset ovat kunnossa. (Eklund 2018, 122–123.) Seurantakeskustelu on tilaisuus kysyä uuden työntekijän kokemuksista perehdytyksen toteutumisesta. Lisäksi seurantakeskustelussa voidaan selvittää, mitä työhön liittyviä asioita uusi työntekijä kokee hallitsevansa jo hyvin, missä asioissa hän kaipaa lisätukea ja millaisia toiveita hänellä on tulevaisuutta koskien. Lopuksi seurantakeskustelussa on hyvä sopia seuraavista vaiheista ja aikataulusta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.) Seurantakeskustelu pidetään tyypillisesti 1–2 kuukauden työssäolon jälkeen. Lisäksi ennen koeajan päättymistä käydään usein toinen keskustelu, jossa arvioidaan perehdytyksen siihen astista onnistumista ja pohditaan perehdy-

tyksen jatkotarvetta. (Kupias & Peltola 2009, 175.) Toisaalta Eklund (2018, 122) toteaa, että seurantakeskustelujen määrä ja ajankohta tulisi arvioida aina työtehtävästä ja organisaatiosta riippuen. Hänen mukaansa seurantakeskusteluiden määrä voi vaihdella jopa viikoittaisista tapaamisista parin kuukauden välein käytäviin tapaamisiin.

Perehdytyksen arviointia voidaan toteuttaa myös monilla muilla menetelmillä. Käytettäviä menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset testit, havainnoinnit ja itsearviointit. (Wallace 2009, 174–175.) Lisäksi perehdytyksen arvioinnissa voidaan hyödyntää vertaisarviointia. Yksi käytetyistä vertaisarviointimenetelmistä on 360°-palautekysely, jossa perehdytyksen etenemistä arvioidaan monesta eri näkökulmasta, kuten työntekijän, perehdyttäjän ja esimiehen arvioinnin perusteella. 360°-palautekyselyn etuna pidetään, että sen avulla työntekijä saa tietoa myös siitä, miten muut hänen edistymisensä kokevat. Lisäksi useista eri näkökulmista kerätyn palautteen avulla eriävät näkemykset perehdytyksen etenemisestä huomataan ajoissa ja asioihin voidaan puuttua. (Bauer 2010, 13.) Perehdytystä voidaan arvioida ja kehittää myös laajemmalla perehdytyksen palautekyselyllä. Palautekyselyn tarkoituksena on pääasiassa arvioida ja kehittää varsinaista perehdytysprosessia. Tämän vuoksi palautekyselyllä harvoin on vaikutusta yksittäisen työntekijän kannalta. Sen sijaan esimiesten ja perehdyttäjien toiminnan kehittämiseen palautekyselystä saadulla tiedolla on kuitenkin enemmän vaikutusta. Palautekyselyssä ilmenneitä kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää esimerkiksi tulevien perehdytyskoulutusten suunnittelussa. (Ketola 2010, 130.)

Uudelle työntekijälle tulee aina tarjota mahdollisuus antaa palautetta saamastaan perehdytyksestä. Uuden työntekijän antama palaute on erittäin arvokasta, sillä tällä on ajankohtaisinta tietoa siitä, miten eri käytännöt perehdytyksessä toimivat (Eklund 2018, 109.) Palautteenannon merkitys on todettu myös tutkimuksessa. Ketolan (2010, 130) tutkimuksessa ilmenikin, että palautteenantomahdollisuus lisäsi työntekijöiden motivaatiota. Tämä perustui siihen, että saadessaan mahdollisuuden antaa palautetta uudet työntekijät tunsivat itsensä arvostemmiksi. Parhaimmillaan palautteenantomahdollisuus syvensi työntekijöiden sitoutumista organisaatioon sekä edisti vuorovaikutuksen muodostumista. Lisäksi palautekyselyn tulosten julkistamisella ja siihen liittyvällä raportoinnilla oli merkitystä koko henkilöstön motivaatioon.

3.3 Perehdytyksen roolit ja vastuunjako

Perehdytyksessä merkittävä osansa on niin esimiehellä, perehdyttäjällä, uudella työntekijällä kuin koko työyhteisöllä. Organisaatiossa tulee olla yhtenäinen näkemys siitä, miten perehdytys tulisi organisoida ja jakaa, jotta se tukisi organisaation tavoitteita. Ilman selkeää vastuunjakoja perehdytyksen vaaraksi muodostuu päällekkäinen työ ja vaihtelevat toimintatavat. Lisäksi vastuunjaon puuttuessa perehdytyksessä saattaa jäädä joitain aihealueita jopa kokonaan käymättä. (Kupias & Peltola 2009, 46.) Parhaimmillaan onnistunut ja selkeä roolijako näkyy saumattomana yhteistyönä eri toimijoiden välillä. Selkeä roolijako myös ohjaa kaikkia perehdytykseen osallistuvia osapuolia toimimaan heille ennalta määritetyn tehtävänsä mukaisesti, mikä edistää perehdytysprosessin sujumista mallikkaasti loppuun asti. (Ketola 2010, 122.)

3.3.1 Esimiehen rooli perehdytyksessä

Perehdytyksestä on aina vastuussa lähin *esimies*. Esimiehen vastuulla on huolehtia työntekijän osaamisesta ja tehokkaasta perehdytyksestä. Esimies myös määrittää perehdytyksen seurannassa ja arvioinnissa hyödynnettävät menetelmät sekä huolehtii niiden toteuttamisesta. Lisäksi esimies vastaa perehdytyksen lainsäädännöllisten vaatimusten toteutumisesta. Näillä tarkoitetaan mm. turvallisuuteen ja työsuojeluun liittyvien näkökulmien varmistamista. Käytännössä esimies voi joko hoitaa koko perehdytysprosessin itse tai delegoida perehdytyksen toteutuksesta vastaamisen nimeämälleen perehdyttäjälle. (Kupias & Peltola 2009, 53–54, 62, 82.)

Esimiehen on suositeltavaa ottaa vastaan uusi työntekijä tämän ensimmäisenä työpäivänä. Hyvä vastaanotto luo positiivisen vaikutuksen työntekijälle, mikä muodostaa perustan tulevalle yhteistyölle. Toisaalta esimiehen läsnäolo ensimmäisenä työpäivänä saattaa olla joskus mahdotonta jo käytännön syistäkin. Tällöin tulee sopia mahdollisimman pian ensitapaamisesta toisena ajankohtana. (Kupias & Peltola 2009, 58.) Esi-

miehen tulee panostaa riittävästi henkilökohtaisen suhteen luomiseen uuden työntekijän kanssa heti työsuhteen alusta alkaen. Jos etäinen vaikutelma esimiehestä ehtii muodostua, sitä on vaikeampi muuttaa myöhemmin. Erityisesti työsuhteen alussa uusi työntekijä saattaa pyrkiä antamaan itsestään mahdollisimman edustavan kuvan eikä sen vuoksi halua häiritä esimiestä kysymyksillä. Tämän vuoksi vuorovaikutuksen luominen on alussa usein esimiehen vastuulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.)

Esimies on vastuussa ajan resursoimisesta perehdytykseen (Kupias & Peltola 2009, 83). Usein kiireen ja puutteellisten resurssien vuoksi uuden työntekijän perusteelliseen perehdytykseen ei jää aikaa perehdytykseen osallistuvien tahojen omien töiden takia. Tämän vuoksi olisikin suotavaa, että esimies huomioisi perehdyttämiseen kuluvan ajan ja resurssin myös perehdyttäjän osalta. Toisaalta, erityisesti tietotyössä ajan resursoinnin on kuitenkin usein nähty olevan perehdyttäjän itsensä vastuulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196, 241–242.)

Vaikka esimies on vastuussa perehdytyksestä, käytännössä hänen roolinsa uuden työntekijän perehdytyksessä voi jäädä vähäisemmäksi. Esimerkiksi Zalesnan (2015, 76) tutkimuksessa ilmeni, että yhdessä kolmesta hänen tutkimastaan yrityksestä esimiehellä ei ollut aktiivista roolia perehdytyksessä. Syynä esimiehen vähäiselle panokselle olivat tämän kiireet muiden tehtävien parissa. Myös Kupias ja Peltola (2009, 53) toteavat, että esimiehen muut tehtävänkuvat, kuten asioiden suunnittelutehtävät, asiakkaiden tapaaminen ja organisaation edustaminen vievät huomattavan osan esimiehen työpanoksesta, minkä vuoksi esimiehen rooli varsinaisessa perehdytyksessä jää usein vähemmälle.

3.3.2 Työyhteisön rooli perehdytyksessä

Uusi työntekijä ei perehdy ”tyhjiössä”, vaan koko työympäristö vaikuttaa toiminnallaan merkittävästi siihen, millaiseksi perehdytys muodostuu ja millaiset mahdollisuudet uudella työntekijällä on oppia. Työyhteisössä tulisikin suunnitella yhdessä, miten jokainen voi osaltaan helpottaa uuden työntekijän saapumista. Hyvä käytäntö on myös

keskustella yhdessä ennen uuden työntekijän saapumista siitä, mitkä työyhteisön toimintatavoista ja pelisäännöistä ovat keskeisimpiä asioita tuoda esille tulokkaalle. (Kupias & Peltola 2009, 76–77.)

Hyvässä perehdytyksessä koko työyhteisö tuntee olevansa osittain vastuussa uuden työntekijän perehdytyksestä. Mikäli mahdollista, niin jokainen lähityöyhteisön jäsen tulisi osallistua johonkin perehdytyksen osa-alueeseen, niin että jokaisella on osansa uuden työntekijän perehdytyksessä. Tällä tavalla jokainen työyhteisön jäsen pääsee tutustumaan heti alkuvaiheessa uuteen työntekijään. Lähityöyhteisön jäsenten vastuu voi koskea perehdytystä itse työhön, työyhteisöön tai organisaatioon. Toisaalta laaja joukko perehdytykseen osallistuvia ei ole ainoastaan hyvä asia. Vaarana on, etteivät kaikki perehdytykseen osallistuvat ole osaamisensa puolesta riittävän ajan tasalla tehtävissään tai kiinnostuneita uuden työntekijän perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 81–82.)

3.3.3 Perehdyttäjän rooli perehdytyksessä

Perehdyttäjällä tarkoitetaan henkilöä, joka opastaa jonkin tehtävän tai ennalta määrätyn asiakokonaisuuden uudelle työntekijälle (Eklund 2018, 140). Monissa organisaatioissa on erikseen nimetty henkilöitä, joiden työnkuvaan perehdyttäminen sisältyy. Tyypillisesti perehdyttäminen tapahtuu tällöin muiden työtehtävien ohella, vaikka perehdytyksen osuus työtehtävistä voi olla suurikin. Nimetyt perehdyttäjät tekevät perehdytyksen suhteen yhteistyötä esimiesten kanssa. Perehdyttäjän ja esimiehen välinen vastuu tulisikin sopia tarkkaan ja aina tapauskohtaisesti. Tyypillisesti ero vastuunjaossa menee ainakin siinä, että perehdyttäjällä ei ole yleensä työnjohdollista valtaa eikä vastuuta. Nimettyjen perehdyttäjien tehtävänä voi olla antaa aina tiettyyn tehtävään alkuperehdytys. Tällöin perehdyttäjät tuntevat tehtävän hyvin ja ovat erikoistuneet sen opastamiseen. Tällaisissa tapauksissa perehdyttäjät irtautuvat aina muista työtehtävistään uuden työntekijän saavuttua ja keskittyvät uuden työntekijän perehdytykseen. Eri-tyisesti suuren vaihtuvuuden omaavissa yrityksissä tiettyjen työntekijöiden tehtävänä voi olla lähes ainoastaan perehdytys. Tällöin vaaraksi kuitenkin saattaa muodostua,

että perehdyttäjän kosketus varsinaiseen työntekoon katoaa, eikä perehtyjä ole enää tietoinen siinä tapahtuvista muutoksista. (Kupias & Peltola 2009, 82–83.)

Perehdyttäjän rooli voi olla myös edellä kuvattua laajempi. Tällöin perehdyttäjä voi toimia esimerkiksi esimiehen oikeana kätenä ja ottaa osaa jo rekrytointiprosessiin. Tällöin perehdyttäjän tehtävänä voi olla myös koordinoida uuden työntekijän kokonaisperehdytystä ja kytkeä siihen eri ihmisiä. Nimetyt perehdyttäjät voivat myös osallistua perehdytyksen kehittämiseen ja sen toteuttamiseen. Parhaimmillaan nimettyjen perehdyttäjien käyttö vähentää esimiesten työkuormaa. Nimettyjen perehdyttäjien käytön taustalla piile usein myös tarve yhdenmukaistaa perehdytystä ja saada siitä entistä tehokkaampaa. Lisäksi taustalla saattaa vaikuttaa toive siitä, että perehdytykseen kiinnitetäisiin enemmän huomiota silloin, kun siihen on nimetty selkeät vastuuhenkilöt. (Kupias & Peltola 2009, 83–84.)

Perehdyttäjää nimittäessä on huomioitava, että perehdyttäjällä on riittävät tiedot ja taidot sekä oikea asenne tehtävän hoitamiseen. Hyvä valinta tehtävään saattaa olla esimerkiksi sellainen työntekijä, joka on itsekin aloittanut hiljattain tehtävässä. Tämä perustuu siihen, että tällaisella työntekijällä on yleensä oma saamansa perehdytys vielä tuoreessa muistissa. Tärkeintä kuitenkin on valita perehdyttäjiksi tehtävästä kiinnostuneita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. (Österberg 2015, 119.) Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ovat sitoutuminen tehtävään, kiinnostus ja aito halu perehdyttää, vuorovaikutustaidot, luottamuksellisuus sekä kyky tukea uutta työntekijää (Eklund 2018, 141–151). Osaava perehdyttäminen edellyttää myös monenlaista erityisosaamista. Useissa yrityksissä järjestetäänkin koulutusta perehdytyksen suunnitteluun ja perehdyttämiseen liittyvään ohjaukseen. Erilaisissa valmennustilaisuuksissa perehdyttäjät voivat verkostoitua toisten kanssa ja vaihtaa ajatuksia ja ideoita perehdytyksen ilmiöihin liittyen. Vertaisoppiminen onkin nähty tärkeänä perehdyttäjiä motivoivana tekijänä. (Kupias & Peltola 2009, 83–84.)

Vaikka perehdyttäjällä on suuri vastuu uuden työntekijän perehdytyksessä, ei perehdyttäjän tehtävänä ole hoitaa kaikkia asioita uuden työntekijän puolesta. Työntekijän tulee uskaltaa itse kysyä häntä mietityttävistä asioista ja ilmaista, missä tarvitsee tukea. Toisin sanoen työntekijän vastuulla on itse ohjata perehdytyksen etenemistä oikeaan suuntaan ja varmistaa, ettei hänelle jää mitään epäselväksi. Uudella työntekijällä

onkin vastuu omasta oppimisestaan. (Eklund 2018, 106, 167.) Myös Ketolan (2010, 145) tutkimuksen tuloksena ilmeni, että onnistunut perehdytys edellytti uuden työntekijän aktiivista roolia ja itseohjautuvuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että uuden työntekijän tulisi perehdytyksen aikana etsiä aktiivisesti tietoa ja selvittää asioista omatoimisesti. Myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 196–197) nostavat esille, että erityisesti asian tuntijatyössä perehdytystä annetaan usein vain sen verran, kun tilanne edellyttää. Muuten uuden työntekijän odotetaan toimivan itsenäisesti ja luovan omia toimintamallejaan.

3.3.4 Kummitoiminta ja mentorointi

Uuteen organisaatioon sopeutumista voidaan myös helpottaa siten, että jokin henkilö työyhteisöstä nimetään uuden työntekijän *kummiksi* tai *mentoriksi*. Kummin tai mentorin tehtävänä on tukea uutta työntekijää muiden perehdyttäjien lisäksi. (Kupias & Peltola 2009, 69.) Ketolan (2010, 124, 163) tutkimuksen perusteella kummitoiminta näyttäytyi uuden työntekijän kannalta hyödyllisenä. Ketolan tutkimuksen mukaan perehdytyksessä saatiin parhaita tuloksia silloin, kun uudelle työntekijälle oli nimetty oma kummi tai mentori. Kummitoimintaan liittyvä piirre on, että kummin rooli vaihtelee ja kehittyy perehdytyksen aikana. Olennaisinta kummitoiminnassa kuitenkin on, että kummien apu on helposti saatavilla ja kummit ovat valmiita auttamaan ja neuvomaan uutta työntekijää. Ketolan tutkimuksessa kummitoimintaan oli usein varauduttu laatimalla kummeina toimiville henkilöille riittävä tietopaketti siitä, mitä heidän tulisi käydä läpi perehdytyksessä. Yhtenäisellä kirjallisella ohjeistuksella pyrittiin takaamaan, että kaikki kummit toimivat perehdytyksessä saman suunnitelman mukaan. Kummitoimintaan liittyvänä piirteenä tutkimuksessa ilmeni myös se, että kummitoimintaa toteutettiin pääasiassa oman työn ohella.

Mentoroinnilla tarkoitetaan työelämässä suosittua oppimistapaa, jossa vanhempi ja kokeneempi työntekijä tukee ja opastaa nuorempaa kollegaa (Ojala 2018, 200). Toisaalta kuten perehdyttäjän, myöskään mentorin ei aina tarvitse olla kovin kokenutkaan henkilö organisaatiossa. Hyvänä mentorina voi toimia esimerkiksi vasta vuoden orga-

nisaatiassa työskennellyt työntekijä. Tämä perustuu siihen, että hiljattain itsekin organisaatiossa aloittanut työntekijä muistaa vielä hyvin perehdytysjakson aikana kokemansa haasteet ja pystyy näin ollen samaistumaan uuden työntekijän kokemuksiin. (Eklund 2018, 183–184.) Mentorin tehtävänä on toimia eräänlaisena valmentajana tai roolimallina ja tarjota tukea niin ammatillisessa kuin henkilökohtaisessa kasvussa. Oppiminen tapahtuu mentoroinnissa pääasiassa keskustelun kautta. Mentoroitavan tarpeet ja tilanne ohjaavat keskusteluaiheiden valintaa. Mentoroinnin tehtävänä ei ole tarjota mentoroitavalle valmiita vastauksia, vaan ohjata mentoroitavaa löytämään ratkaisut itse. (Ojala 2008, 232.) Mentoroinnin hyötyinä on nähty muun muassa mentoroitavan osaamisen kehittyminen, verkostojen laajentuminen, itsetunnon lujittuminen ja nopeampi ”sisäänajo” organisaatioon. Lisäksi mentori voi toimia mentoroitavalle samaistumismallina. Tämä perustuu ajatukseen, että aktiivisesti eri verkostoissa toimiva mentori voi jakaa kokemuksiaan mentoroitavalle. (Viitala 2005, 367.)

Mentorointi voi noudattaa tarkkaan muodollista suunnitelmaa tai olla hyvin spontaanisti toteutettavaa toimintaa (Viitala 2005, 366). Tyypillisesti mentorointisuhde sovietaan kuitenkin ennakkoon tietyn mittaiseksi. Mentori ja mentoroitava tapaavat esimerkiksi puolen vuoden ajan tietyin väliajoin. Tapaamisia voidaan sopia olevan esimerkiksi kerran kuussa. (Ojala 2018, 200–201.) Käytännössä mentorointitoiminnan määrä ja laatu saattaa vaihdella huomattavasti. Esimerkiksi Googlella työsuhteen alussa käynnistetty mentoritoiminta suunniteltiin aluksi vain kolmen kuukauden kestoiseksi, mutta kesti monissa tapauksissa pidempään. (Johnsson & Senge 2010, 185.)

3.4 Vuorovaikutus ja oppiminen perehdytyksessä

Siinä missä muodollinen ja suunniteltu perehdytys on strateginen toimenpide, epämuodollinen oppiminen liittyy pääosin organisaatiokulttuuriin ja organisaatiossa välitsevaan vuorovaikutukseen ja tiedon jakamisen kulttuuriin (Johnsson & Senge 2010, 185). *Vuorovaikutus* on merkittävä osa perehdytystä, sillä kaikki oppiminen voidaan nähdä sosiaalisena tapahtumana. Ihmiset oppivat yhdessä ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta luodaan uutta osaamista. (Ojala 2008, 69–70.)

3.4.1 Vuorovaikutus ja oppimisilmapiiri

Perehdytyksen oppimisilmapiiriin tulee olla turvallinen, uutta työntekijää arvostava sekä kannustaa uutta työntekijää kokeiluun ja tutkimiseen. Tämä koskee sekä yksittäistä perehdytystilannetta että koko työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä. Koko työyhteisön tulee osoittaa tukensa ja kannustuksensa uudelle työntekijälle. Tämä voi tapahtua kyselemällä uuden työntekijän kokemuksia, rohkaisemalla uutta työntekijää tai jakamalla omia virheitään. Uudelle työntekijälle on myös tärkeää ilmaista, että kaikkea ei tarvitse heti osata. Tällä voidaan vahvistaa uuden työntekijän turvallisuuden tunnetta organisaatiossa. (Kupias & Peltola 2009, 135.) Avoin vuorovaikutus ja kiinnostuksen osoittaminen erityisesti arkipäivän tilanteissa nähdään tärkeäksi menetelmäksi tuen antamiseen (Ketola 2010, 128–129).

Uuden työntekijän saaman tuen merkitys perehdytyksen onnistumisen kannalta kävi ilmi Zalesnan (2015, 74) case-tutkimuksessa. Zalesnan case-tutkimus osoitti, että työyhteisöltä saatu tuki ja kannustus auttoivat uutta työntekijää toimimaan uudessa työssä. Zalesnan tutkimuksessa työyhteisön jäsenet osoittivat kiinnostusta uuteen työntekijään ja tällä tavalla onnistuivat saamaan uuden työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Lisäksi heillä oli aikaa kuunnella työntekijän huolia. Tutkimuksessa myös ilmeni, että perehdytyksessä saatu yleinen henkinen tuki ja kannustus kompensoi perehdytyksen muita alueita, kuten puutteita esimiehen tai perehdyttäjän roolissa.

Vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan sille tulee muodostaa tilaa. Heti alusta asti on hyvä antaa vuorovaikutukselle tilaa sekä annettava uusien työntekijöiden tuoda esille omia ajatuksiaan. Usein perehdytyksessä käy niin, että uusi työntekijä omaksuu perehdytyksen aikana passiivisen kuuntelijan ja vastaanottajan roolin, mistä saattaa olla haastava päästä pois. Vuorovaikutusta on vaikeampi käynnistää myöhemmin uudelleen, kun roolit ovat jo ehtineet vakiintua. Myöskin työyhteisössä vallitseva kiire välittyy helposti uudelle työntekijälle, mikä osaltaan ajaa uutta työntekijää omaksumaan passiivisen roolin. Tämä on yksi syy sille, että keskustelu ja kysymykset helposti kariutuvat. (Kupias & Peltola 2009, 136.)

Ryhmän jäseneksi pääseminen ja tiimiytyminen ovat merkittävä osa perehdytystä. Yleinen virhe organisaatioissa on olettaa tiimiytymisen tapahtuvan itsestään. Näin ei nimittäin usein tapahdu varsinkaan sellaisessa asiantuntijatyössä, jossa työtehtäviä suoritetaan pääosin itsenäisesti. Tiimin kesken tulisikin järjestää vapaamuotoisia tapahtumia, joissa uusi työntekijä pääsee tutustumaan työtiimiinsä. Tutustuminen voi tapahtua myös varsinaisen työn lomassa, esimerkiksi jonkin yhteisen projektin parissa. (Eklund 2018, 107.) Toisaalta Bauer (2010, 6) huomauttaa, että vaikka organisaation odotetaan auttavan tiimiytymisessä, työntekijän tulisi myös itse aktiivisesti pyrkiä pääsemään osaksi työyhteisöä. Uusi työntekijä voi Bauerin mukaan sopia esimerkiksi itse yhteisistä lounas- tai kahvitilaisuuksista muiden työntekijöiden kanssa ja pyrkiä osaksi sosiaalisia tilanteita.

3.4.2 Osaamisen jakaminen

Jotta yksilön hallussa olevasta tiedosta voidaan muodostaa yhteistä tietoa ja osaamista, tieto ja osaaminen tulee jakaa työyhteisön keskuuteen. Vasta tämän jälkeen siitä pysyttään rakentamaan ja kehittämään yhteistä näkemystä. (Ojala 2008, 76.) Vaikka osaamisen jakaminen on nykytutkimuksen piirissä yleinen tutkimuskohde, osaamisen jakamisen käsittely uuden työntekijän näkökulmasta on huomattavan vähäistä. Ainoastaan murto-osa osaamisen jakamista koskevista tutkimuksista liittyy tähän näkökulmaan. (Zalesna 2015, 71–72.)

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka näyttäytyy usein kokemuksen tuomana intuition, näppituntumana aavistuksina ja oletuksina. Hiljaista tietoa ei monesti osata suoraan sanoittaa tai siitä ei välttämättä olla edes tietoisia. Organisaation jokaisella työntekijällä piilee runsaasti tällaista tietoa. Myös asiakkaiden, yhteistyökumppanien ja sidosryhmien hallussa on usein paljon arvokasta hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on usein merkittävässä osassa työn tuloksen kannalta. Tämän vuoksi sitä tulisi saada siirrettyä uusille työntekijöille mahdollisimman tehokkaasti. Keskeistä hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta on, että työntekijät olisivat valmiita jakamaan avoimesti osaamistaan toisille ja että kaikki saisivat oppia toistensa kokemuksista. (Eklund 2018, 154–155.)

Huomattava osa organisaation osaamisesta syntyy sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijät kohtaavat toisensa, keskustelevat ja jakavat ideoitaan. Jotta voidaan varmistaa tiedon siirtyminen myös uuden työntekijän suuntaan, täytyy varmistaa riittävät edellytykset ja mahdollisuudet osaamisen jakamista tukevalle toiminnalle. Ryhmätyöskentelymuodot ovat tehokas keino muodostaa vapaamuotoista keskustelua työntekijöiden välillä. Esimerkiksi yhteiset projektit, työpajat sekä kehityspäivät mahdollistavat osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen. Lisäksi osaamista ja hiljaista tietoa jaetaan usein spontaaneissa tilanteissa, kuten kohdatessa kahviautomaatin äärellä. Tällaisissa tilanteissa jaetaan usein erityisesti sellaista tietoa, mikä ei päädy virallisiin raportteihin tai ohjeisiin. Myös fyysinen työympäristö on tärkeässä osassa tiedon ja osaamisen siirtymisessä. Fyysisten puitteiden tulisikin olla sellaisia, että ne edistävät mahdollisuuksia kohdata muita työntekijöitä niin järjestelmällisesti kuin spontaanistikin. (Eklund 2018, 156–157.) Ojala (2008, 76) lisää tiedon jakamiseen liittyviin paikkoihin myös erilaiset verkkomahdollisuudet. Verkossa tietoa voidaan jakaa esimerkiksi työntekijän omalla blogisivustolla tai vaikka organisaation yhteisessä portaalissa, wikissä.

Johnssonin ja Sengesin (2010, 185–191) tutkimuksessa ilmeni, että Googlella on käytössä paljon hyviä käytäntöjä osaamisen jakamiseen organisaatiossa. Googlella on käytössä ”Tech Talkiksi” nimetty säännöllisesti järjestettävä tilaisuus, jossa osallistujille tarjotaan mahdollisuus jakaa tietoa ja osaamista sekä keskustella työhön liittyvistä ajankohtaisista teemoista. Organisoitujen keskustelutilaisuuksien lisäksi Googlella osaamisen jakaminen viedään käytäntöön päivittäisessä arjessa. Projekti- ja tiimimuotoisella työskentelyllä sekä kaikkia työntekijöitä osallistamalla yhteiseen kehitystyöhön voidaan jakaa ja luoda tietoa arjessa.

Hiljaisen tiedon välittäminen uudelle työntekijälle koetaan usein haasteena. Hiljaisen tiedon on kuitenkin koettu siirtyvän parhaiten, kun työtä tehdään pitkäaikaisesti yhdessä vanhemman kollegan kanssa tai käytössä on edellä kuvattu tutor- tai mentorijärjestelmä. Myös tutustumalla laajasti eri henkilöihin voi parantaa hiljaisen tiedon siirtymistä, sillä mitä enemmän uusi työntekijä oppii tuntemaan henkilöitä organisaation eri osa-alueista, sitä enemmän hänellä verkostoja, joista kysyä asioita. (Ketola 2010, 99–100.)

Uuden työntekijän näkemyksille tulisi antaa tilaa organisaatiossa. Mikäli uusi työntekijä sopeutetaan suoraan olemassa oleviin toimintatapoihin, muodostuu vaaraksi, että hänen potentiaalinsa ja uudet näkemyksensä jäävät organisaatiossa hyödyntämättä. (Ketola 2010, 155.) Työntekijän osaamisen hyödyntäminen on oleellista erityisesti tilanteissa, joissa organisaatio rekrytoi aiempaa kokemusta omaavaa henkilökuntaa. Tällöin organisaation tulisi pohtia, miten organisaatiossa voidaan hyödyntää uuden työntekijän mukanaan tuomaa kokemusta. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, miten työntekijöitä voidaan motivoida jakamaan tietoaan keskenään. (Zalesna 2015, 70.)

3.5 Perehdytyksen sisältö

3.5.1 Organisaatioperehdytys

Organisaatioperehdytys on perehdytyksen osa-alue, jossa uusi työntekijä perehdytetään organisaation toimintaan. Organisaatioperehdytyksen kautta välitetään tietoa, jota organisaatiosta halutaan viestiä uudelle työntekijälle. Organisaatioperehdytyksessä käydään läpi tyypillisesti organisaation visiota, missiota ja strategiaa, sillä ne ohjaavat keskeisesti organisaation toimintaa. Lisäksi organisaatioperehdytykseen voi kuulua organisaation historian ja sen kokemien muutosten läpikäyminen uuden työntekijän kanssa, minkä tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää hahmottamaan laajempaa kuvaa organisaatiosta. Myös organisaation tarjoamat palvelut ja tuotteet ovat organisaation ydintoimintaa ja siksi olennainen osa organisaatioperehdytystä. Jokaisen uuden työntekijän onkin saatava tietää, mitä organisaatio tuottaa ja kenelle. Näiden lisäksi voidaan käydä läpi organisaation asiakkaita, kilpailijoita ja markkinatilannetta. (Eklund 2018, 99–101.)

Onnistuneen organisaatioon kiinnittymisen edellytyksenä on, että uudelle työntekijälle luodaan mahdollisuuksia muodostaa itselleen toimiva vuorovaikutusverkosto. Verkostoitumisvaihetta tukee, jos uudelle työntekijälle kerrotaan laajasti organisaation eri henkilöiden asiantuntemusalueista ja osaamisesta. Perehdytyksen aikana onkin tärkeää tukea uutta työntekijää verkostoitumisissa ja auttaa tarvittavien kontaktien luomisessa.

Perehdytyksen aikana uusi työntekijä voidaan tutustuttaa eri tahoihin esimerkiksi sopimalla perehdytysjakson ajalle yhteistyökumppaneiden tapaamisia tai vähintään laatia työntekijälle lista keskeisistä yhteystyötahoista, minkä jälkeen uusi työntekijä voi itse organisoida tapaamiset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 176–178.)

Keskeistä organisaatioperehdytyksessä on myös *organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin perehdytys*. Tällä tarkoitetaan esittelyä organisaation toimintatavoista sekä työpaikan normi- ja arvopohjasta. Organisaation kulttuuri kattaa sekä ääneen sanotut että sanomattomat käytännöt ja toimintatavat. Organisaation toimintojen ymmärtäminen on osa perehdytystä: milloin syödään lounasta, millaista pukeutumiskoodia organisaatiossa noudatetaan tai miten kollegoita ja esimiehiä tai asiakkaita puhutellaan? Nämä ovat uudelle työntekijälle tärkeitä asioita, sillä niiden avulla uusi työntekijä voi identifioitua organisaatioon. Vaikka kulttuurin ymmärtäminen on yksi haastavimmista asioista uuden työn aloittamisessa, tätä aihetta ei useinkaan sisällytetä perehdytykseen. Organisaatiot saattavatkin luottaa liikaa siihen, että työntekijät ajan myötä omaksuvat organisaatiokulttuurin. (Wallace 2009, 171.)

Organisaatioperehdytyksen tueksi organisaatiossa on usein koottu perehdytyksen tukimateriaalia. Organisaatioperehdytyksessä voidaan hyödyntää sähköistä tai paperista henkilöstöopasta, toimintakertomusta, organisaation esitteitä, videomateriaalia tai muuta aineistoa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Arthur (2006, 299–300) korostaa, että tärkein oheismateriaali organisaatioperehdytyksen tueksi on henkilöstöopas. Henkilöstöopas on kirjallinen asiakirja, jossa esitellään organisaation toimintaperiaatteet ja uutta työntekijää koskevat vastuut ja velvollisuudet. Lisäksi henkilöstöoppaassa kerrotaan organisaatiossa noudatettavista henkilöstöjohtamisen periaatteista ja sitoudutaan noudattamaan niitä. Viitala (2005, 356–357) lisää, että työntekijälle on suositeltavaa jakaa materiaalia organisaatiosta jo etukäteen. Tämä perustuu hänen mukaansa mukaan siihen, että mitä kattavammin työntekijä on voinut valmistautua työn aloittamiseen etukäteen, sitä paremmin perehdytys yleensä lähtee liikkeelle. Ennakkomateriaalin avulla työntekijä saa myös konkreettista kosketuspintaa tulevaan organisaatioon jo ennen varsinaista työn aloitusta.

Useissa organisaatioissa uusille työntekijöille järjestetään organisaatioperehdytyksen menetelmänä yhteisiä tervetuloa taloon -tilaisuuksia. Tilaisuudet ovat erityisen yleisiä

suurissa organisaatioissa kesäsesongin aikana runsaan kesätyöntekijämäärän vuoksi. Muissakin organisaatioissa tällaisia tilaisuuksia järjestetään keskitetysti esimerkiksi kvartaaleittain. Onnistuessaan tervetuloa taloon -tilaisuus auttaa uusia työntekijöitä muodostamaan kokonaiskuvan organisaatiosta ja sen toiminnasta. Lisäksi tilaisuudet myös sitouttavat uusia työntekijöitä organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 73.) Ketolan (2010, 102) tutkimissa yrityksissä tervetuloa taloon -tilaisuuksien aiheina olivat erityisesti yrityksen strategian, arvojen ja kilpailutekijöiden esittely. Lisäksi tilaisuuksissa esiteltiin myös keskeisiä toimintoja, henkilöitä ja toimintaperiaatteita. Erityisesti suuremmissa organisaatioissa tervetuloa taloon -tilaisuudet toimivat organisaatioesittelyn lisäksi tilaisuuksina, joissa uudet työntekijät saavat mahdollisuuden tavata muita hiljattain aloittaneita työntekijöitä.

Myös Hon (2009, 75) Wall Streetin pankkeihin sijoittuvan tutkimuksen mukaan uusien työntekijöiden perehdytysjakso sisälsi erinäisiä tervetuloa taloon -tilaisuuksia, joiden tarkoituksena oli sekä esitellä organisaatiota, välittää uusille työntekijöille organisaation kulttuuria sekä muodostaa tiimihenkeä uusien työntekijöiden välille. Hon tutkimuksen mukaan tilaisuuksiin oli panostettu huolellisesti ja ne oltiin suunniteltu mahdollisimman motivoiviksi ja innostaviksi. Tilaisuuksissa oli paikalla organisaation nimekästä johtoa ja merkittäviä avainhenkilöitä esittelemässä organisaation osa-alueita ja he pitivät uusille työntekijöille inspiroivia puheita. Toisaalta Eklund (2018, 100) jatkaa, että vaikka yhteiset tervetuloa taloon -tilaisuudet ovat tehokas tapa välittää kaikille uusille työntekijöille tietyt perustiedot organisaatiosta, organisaation toiminnan todellinen ymmärtäminen edellyttää kuitenkin lisäksi aiheen kokonaisvaltaisempaa käsittelyä.

3.5.2 Työsuhdeperehdytys

Toinen perehdytyksen tärkeä osa-alue on perehdyttää uusi työntekijä työsuhdetta määrittäviin puitteisiin. *Työsuhdeperehdytykseen* sisältyykin työsuhteeseen liittyvien olennaisten asioiden läpikäyminen. Työsuhteen alkaessa ensimmäisiä työsuhdeperehdy-

tykseen sisällytettäviä asioita ovat työsopimuksen läpikäyminen, työsopimuksen varsinainen allekirjoittaminen sekä sopimuksen antaminen työntekijälle. (Viitala 2005, 359.) Erityisesti työsuhteen kesto ja luonne ovat tässä yhteydessä tärkeitä kohtia käydä läpi. Mikäli työsuhteessa käytetään koeaikaa, myös koeajan kesto ja merkitys tulisi selventää työntekijälle. (Ketola 2010, 175.) Perehdytys osaan edellä kuvatuista asioista voidaan aloittaa jo rekrytointivaiheessa. Haastattelutilanteessa käydyt keskustelut luovat pohjaa perehdytykselle ja näin ollen myös helpottavat perehdyttäjän tulevaa työtä. (Kupias & Peltola 2009, 72.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi työsuhdeperehdytyksen yhteydessä on käytävä läpi työajat, palkkauksen muodostuminen, palkanmaksupäivä ja palkanmaksuun liittyvät rutiinit. Uudelle työntekijälle on tiedotettava myös työpaikan poissaolosäännökset, työsuhteeseen liittyvät vastuut ja myös seuraamukset näiden vastuiden laiminlyönnistä. Olennaisia työsuhdeasioita perehdytyksessä ovat myös työterveyshuollon, työsuhde-etujen ja virkistyspalveluiden läpikäynti. Uudelle työntekijälle tulee esitellä myös ruokailu- ja taukotilat sekä muut työpaikan sosiaalilat. (Viitala 2005, 359.) Lisäksi uudelle työntekijälle on työsuhdeperehdytyksen yhteydessä kerrottava, miten organisaatiossa toimitaan ylityö- ja lomakäytäntöjen suhteen. Työsuhdeasioiden käsitteilyn yhteydessä on hyvä mainita myös noudatettavasta työehtosopimuksesta. (Ketola 2010, 73, 175.)

3.5.3 Työhön perehdytys

Työhön perehdytys pitää sisällään käytännön opastusta kyseiseen tehtävään. Työhön perehdytys kattaa erilaiset säännöt, toimintatavat ja tekniikat, joiden avulla työn voi tehdä onnistuneesti. Käytännössä työtehtävän sisältöön voidaan perehdyttää käymällä uuden työntekijän kanssa läpi työn varsinaista sisältöä ja eri vaiheita, työssä tarvittavia tietoja ja taitoja, työssä käytettäviä laitteita, ohjelmistoja ja työvälineitä, suositeltavaa työntekotapaa, työturvallisuusmääräyksiä sekä hallinnollisia asioita. Työhön perehdytyksessä on pohdittava etukäteen, miten varmistetaan uuden työntekijän oppiminen. Työhön perehdytykseen liittyen tulisikin ennakkoon määritellä, miten varsinainen työ

tullaan opastamaan, kuinka tarkasti työhön liittyvät tehtävät ovat oleellista käydä läpi sekä kuinka nopeasti asioiden käsittelyssä voidaan edetä. (Eklund 2018, 96–97.)

Vierihoitoperehdytyksessä perehdytys tapahtuu työn tekemisen yhteydessä. Vierihoidon etuna on, että uutta työntekijää voidaan perehdyttää yksilöllisesti. Vierihoidon erityisen toimivaa silloin, kun perehdyttäjällä on riittävästi aikaa toteuttaa perehdytystä ja paneutua huolella uuden työntekijän opastamiseen. Koska vierihoidon perustuu usein tietyn perehdyttäjän antamaan opastukseen, vierihoidossa korostuu väistämättä myös perehdyttäjän taidot ja osaaminen. Vierihoidon toteuttavalla perehdyttäjällä tulee olla riittävät ohjaustaidot ja kyky tunnistaa uuden työntekijän tarpeet. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Digitaaliset materiaalit perehdytyksen työkaluna tarkoittavat erilaisia digitaalisessa muodossa olevia opetusmateriaaleja. Perehdytyksen apuna voidaan käyttää erilaisia videoita, ohjekirjoja, oppaita, testejä ja pelejä. Tyypillisesti nämä ovat organisaation sisäisiä materiaaleja tai ohjelmistoja, joiden avulla uusi työntekijä voi itsenäisesti tutustua perehdytykseen kuuluviin aihealueisiin. Perehdytysmateriaaleja tuotetaan tyypillisesti digitaaliseen muotoon, koska sähköisten materiaalien on koettu tekevän oppimisesta helpompaa ja tehokkaampaa. Digitaalisten materiaalien hyötynä on nähty myös se, että työntekijä voi hakea niistä itselleen olennaisia asioita ja palata materiaaliin tarvittaessa myös myöhemmin. (Eklund 2018, 182.) Perehdytyksen sähköisten apuvälineiden ja tietopankkien etuna on niiden helppo päivittäminen ja ajan tasalla pitäminen. Lisäksi niiden avulla voidaan taata samojen versiopäivitysten jakaminen kaikille. Tällä tavoin voidaan varmistaa tehokas versionhallinta myös tilanteissa, joissa tieto muuttuu nopeasti. (Ketola 2010, 102.)

Työhön perehdytyksen yleinen ongelma on, että työn suorittamiseen liittyviä asioita pidetään usein itsestänselvyyksinä. Esimerkiksi sähköpostiohjelman käytön hallinta, kuten ryhmäsähköpostin lähettäminen tai kalenterikutsun hyväksyminen saattavat olla niin itsestänselvyyksiä muille työntekijöille, että ne voivat helposti unohtua perehdytyksessä. Itsestään selviltäkin vaikuttavat toimintatavat on hyvä kuitenkin käydä äänen läpi, jotta varmistetaan, että ne ovat selkeitä myös uudelle työntekijälle. Lisäksi vähemmälle huomiolle saattavat jäädä ne aihekokonaisuudet, jotka eivät liity suoraan työn ydinosaamiseen. Esimerkiksi viestintään, vuorovaikutukseen ja ajanhallintaan

liittyvät työelämätaidot ovat merkittävässä osassa työssä suoriutumisen kannalta, joten myös perehdytyksessä tulee käydä riittävästi läpi myös niitä. (Eklund 2018, 98.)

Onnistunut perehdytys sisältää myös syvällisen keskustelun työntekijän tavoitteista ja vastuista työtehtävässään. Vastualueiden määrittelyminen auttaa uutta työntekijää jäsentämään roolinsa yhteisössä. Lisäksi uuden työntekijän tehtäväkuva tulisi paikantaa myös selkeäksi osaksi koko organisaation toimintaa. Tällä tavoin uusi työntekijä oppii hahmottamaan työnsä merkityksen selkeämmin. (Eklund 2018, 94.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA ANALYSOINTI

4.1 Tutkimusote ja käytettävät menetelmät

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö. Tutkimuksellinen opinnäytetyö rakentuu tieteellisen tutkimuksen rakenteiden ympärille. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä opinnäytetyölle muodostetaan aluksi tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joihin etsitään vastausta tutkimuksessa käytettyjen menetelmien avulla. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytetään usein kyselyä tai haastattelua ja aineisto analysoidaan tutkimuksessa käytetyllä analyysimenetelmällä. (Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun opinnäytetyöopas 2017, 7.)

Tutkimuskirjallisuudessa tutkimusmenetelmät jaetaan usein karkeasti kahteen erilliseen tutkimusmenetelmään. Nämä tutkimusmenetelmät ovat kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen sekä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. *Kvalitatiivinen* tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jonka lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa todellisuuden nähdään muodostuvan moninaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 135, 161.) *Kvantitatiivinen* tutkimus etsii esimerkiksi vastausta kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon sekä kuinka usein. Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä on, että tuloksia käsitellään numeerisessa muodossa olevan tiedon avulla. (Vilkkä 2007, 14.)

Tässä tutkimuksessa käytetään *kvalitatiivista* sekä *kvantitatiivista* menetelmää rinnakkain. Vaikka kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on usein eroteltu toisistaan, on niiden rinnakkain käyttö myös mahdollista. Tämä perustuu näkemykseen, jonka mukaan eri tutkimusmenetelmät voivat toimia samassa tutkimuksessa toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 136–137). Menetelmien yhdistämisellä on nähty olevan monesti hyötyä tutkimuksessa. Menetelmien rinnakkaisella käytöllä voidaan löytää laajempia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Toisena etuna menetelmien yhdistämisessä pidetään tutkimuksen luotettavuuden

lisäämistä. Yhteen menetelmään perustuvia tutkimuksia kohtaan onkin esitetty kritiikkiä. Kritiikin kohteena on ollut yhteen menetelmään perustuvan tutkimuksen kaipa-alaisuus. Lisäksi yhteen menetelmään perustuvia tutkimuksia on pidetty heikkoina selittämään tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 38–39.) Menetelmien rinnakkainen käyttö sopii juuri kyseisen tutkimustehtävän toteuttamiseen, sillä tutkimuksen tavoitteena on saada laaja-alaista ja monipuolista tietoa aiheesta. Tutkimuksen toteutus etenee Hirsjärven ja Hurmen (2009, 39) esittämien vaiheiden mukaan, jossa ensimmäisessä vaiheessa kvantitatiivisella menetelmällä kerätään määrällisesti laajempi aineisto kyselylomakkeen kautta. Tämän jälkeen kyselylomakkeella saatuja tuloksia tarkennetaan kohdistamalla aineistonkeruu kvalitatiivisilla menetelmillä määrällisesti pienempään aineistoon.

Määrällisen tutkimusotteen tarve lähtee hyvin käytännöllisestä tarpeesta: Yrityksessä perehdytystä ei ole tutkittu aiemmin, eikä perehdytyksen nykytilasta tai sen sisällöstä ole juurikaan dokumentoitua tietoa. Perehdytyksen kehittämistoimenpiteitä ei voida esittää ennen kuin on saatu yleiskuva asioiden nykyisestä tilasta (Kangas & Hämäläinen 2007, 25). Tutkimuksessa toteutettava kvantitatiivinen taustakysely auttaa muodostamaan kuvausta tästä perehdytyksen nykytoteutuksesta. Lisäksi taustakyselyn avulla saadaan yleiskuvan kautta selville, mitkä nousivat yleisimmin koetuiksi ongelmakohtiksi perehdytyksessä ja millaisia perehdytys käytäntöjä työntekijät kokivat. Nämä antavat pohjan myöhemmin tutkimuksessa toteutettaville haastatteluille.

Laadullisella tutkimusotteella haetaan konkretiaa nykyisten kehittämiskohteiden tarkempaan selvitykseen. Siinä missä määrällinen taustakysely antaa koko yksikön työntekijöiden perehdytyksestä yleiskuvan, laadullinen aineisto antaa tarkempia kuvailuita perehdytyksen toteuttamisesta, ja niistä kohdista, jotka työntekijät kokivat puutteellisiksi. Laadullisella aineistolla pyritään selittämään kyselyssä ilmenneitä tuloksia tarkemmin. Toisin sanoen tässä tutkimuksessa käytetään molempia menetelmiä sen vuoksi, että haastatteluiden laadullisella analyysillä pyritään saamaan sellaista tietoa sellaista tietoa, joka ei selviä pelkän kyselylomakkeen ja sen tulosten numeerisen analysoinnin avulla.

4.2 Aineiston kerääminen

4.2.1 Kyselylomake

Ensimmäisessä vaiheessa työntekijöille laadittiin taustakysely. Taustakyselyn tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää perehdytyksen yleistilaa ja nykykäytäntöjä. Taustakyselyn avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva siitä, millaisia kokemuksia Yritys X:n työntekijöillä on perehdytyksestä ja mitä asioita perehdytys piti sisällään. Kyselylomake suunniteltiin sisältämään sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. *Monivalintakysymysten* etuna on, että vastauksia voidaan helposti vertailla. Toisaalta niitä kohtaan on esitetty kritiikkiä, jonka mukaan ne rajaavat vastaukset liian kapeisiin vaihtoehtoihin. *Avoimilla kysymyksillä* puolestaan vastaajien annetaan ilmaista vastaus omin sanoin, jolloin saadaan selvitettyä, mitä mieltä vastaaja tarkalleen on. Avokysymysten haittana sen sijaan usein pidetään, että vastauksista tulee liian kirjavia ja vaikeasti koodattavia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 201.)

Kyselylomakkeen monivalintaosuudet laadittiin sisältämään asenne- ja mielipideväittämiä. Kyselylomakkeen monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot muodostettiin Likertin asteikon mukaan. Likertin asteikon perusideana on esittää väittämiä, joista vastaaja valitsee sen vaihtoehdon, mikä kuvaa hänen mielipidettään parhaiten. Likertin asteikko muodostetaan niin, että keskikohdasta katsottuna samanmielisyys kasvaa ja vähenee eri suuntiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 200.) Tutkimuksessa käytettiin pääosin 4-portaista asteikkoa, sillä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään mielipiteitä yleisellä tasolla. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdoiksi nimettiin neljä eri vaihtoehtoa, joita ovat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Määrää selvittävässä kysymyksissä asteikko muodostettiin kolmijakoiseksi käyttämällä paljon-, vähän- ja ei lainkaan -vaihtoehtoja.

Kyselylomakkeen laadinnassa tulee kiinnittää huomiota kysymysten esittämisjärjestykseen ja muotoseikkoihin. Kysymyslomake tulisi rakentaa niin, että se muodostaisi kokonaisuudessaan juonellisen tarinan. (Vilka 2007, 71.) Kysely laadittiin juonellisesti niin, että kyselyn alussa selvitettiin vastaajien tarpeellisia perustietoja. Näitä oli-

vat työsuhteen kesto sekä aiemman taloushallintokokemuksen määrä. Perustiedot pyrittiin pitämään minimissään, jotta vastaajia ei voida yhdistää vastauksiin. Tämän vuoksi esimerkiksi vastaajien ikää tai sukupuolta ei kysytty. Perustietojen jälkeen kyselylomakkeeseen laadittiin omat osionsa eri asiakokonaisuuksille eli perehdytyksen suunnittelulle ja organisoinnille, perehdytyksen seurannalle ja arvioinnille, perehdytyksen rooleille ja vastuunjaolle sekä perehdytyksen vuorovaikutukselle ja ilmapiirille. Lisäksi kyselyssä selvitettiin perehdytyksen osa-alueita sekä sitä, miten näihin osa-alueisiin perehdytettiin. Kyselylomakkeessa perehdytyksen osa-alueet jaettiin organisaatio-, työsuhde- ja työhön perehdytykseen. Näin ollen kyselylomakkeen runko perustui teoriaosuudessa esitettyihin alalukuihin, mikä mahdollistaa tulososiossa teorian ja tulosten välisen vertailun.

Kyselylomakkeen jokainen osa-alue sisälsi 4–8 kysymystä. Kyselylomake oli rakennettu niin, että strukturoitujen kysymysten lisäksi jokaisen osion jälkeen oli avoin kenttä, johon sai kirjoittaa vapaammin kehitysehdotuksia aihealueeseen liittyen. Kyselyn lopussa oli lisäksi muutama avoin kysymys, joissa vastaajalla oli mahdollisuus vapaasti kertoa, mitkä asiat hänen mielestään oli perehdytysprosessissa järjestetty hyvin ja mitkä asiat tarvitsisivat vielä kehittämistä. Ennen kyselylomakkeen julkaisua lomaketta esiteltiin kahdella ulkopuolisella vastaajalla. Esitestaajien kommenttien perusteella kyselylomake havaittiin toimivaksi ja kyselylomake julkaistiin käyttöön. Kyselylomake löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteistä (liite 2).

Linkki e-lomakkeella sijaitsevaan kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostilla jokaisen Yritys X:n Online-kirjanpitiimin työntekijän työsähköpostiin. Sähköpostiin liitettiin myös tutkimuksen saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja toteuttamisesta. Saatekirje löytyy tutkimuksen liitteistä (liite 3). Lisäksi tutkimus ja sen tavoite esiteltiin lyhyesti tiimipalaverissa, jossa motivoitiin työntekijöitä vastaamaan tutkimukseen. Kyselylomakkeen vastausprosenttia seurattiin säännöllisesti ja vastaamisesta muistutettiin suullisesti. Lopulta kuitenkin tutkimuksesta riippumattomista syistä kyselylomake ehdittiin pitää avoinna ainoastaan kahdeksan päivää. Kyselylomakkeeseen käyttöön liittyviä vaiheita ja haasteita kuvataan vielä erikseen tutkimuksen arvioinnin yhteydessä luvussa 6.

4.2.2 Haastattelut

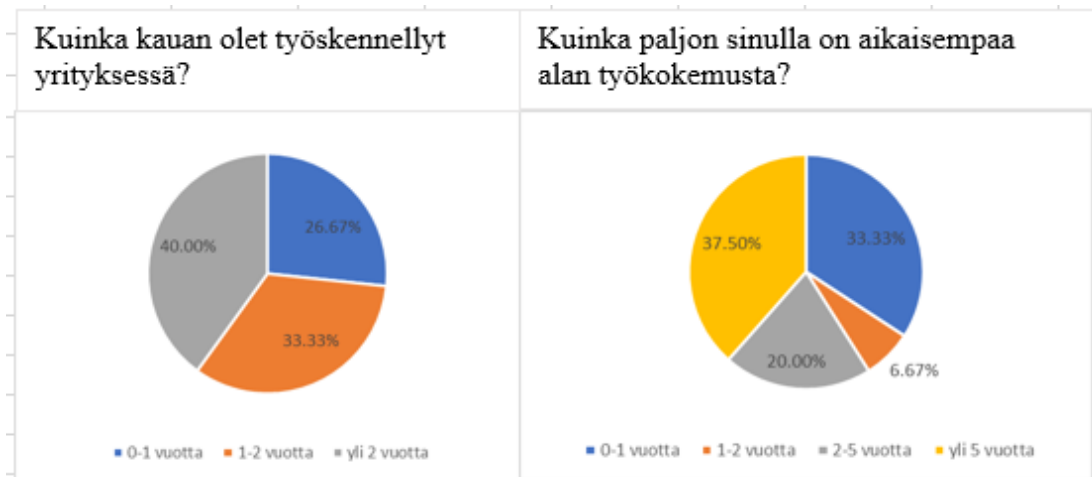
Kun kyselylomakeaineisto oli kerätty ja analysoitu, suoritettiin täydentävät haastattelut. Kyselylomakkeen lisäksi tutkimusta varten haastateltiin neljää työntekijää. Haastattelu tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on tavoitteellista ja suunniteltua toimintaa, jonka kautta pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelman kannalta olennaisiin asioihin. Käytännössä haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on keskustelua muistuttava vuorovaikutustilanne, johon sisältyy sekä verbaalinen että nonverbaalinen viestintä. Haastattelutilanteelle ominaista on se, että sen kautta välittyvät usein kokemukset, asenteet ja tunteet. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 43.)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on tutkimushaastattelun laji, jossa haastattelu kohdistetaan ennalta määriteltyihin teemoihin. Haastattelun teemat eivät ole yksityiskohtaisia kysymysluetteloja, vaan laajempia aihekokonaisuuksia, joiden varassa haastattelua toteutetaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.) Teemahaastattelussa esitettävien kysymysten kautta pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta oleellisia vastauksia. Teemahaastatteluun muodostettujen teemojen tuleekin pohjautua tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyyn viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Käsiteltäviksi teemoiksi muodostin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti työsuhteen aloituksen, perehdytyksen suunnittelun ja organisoinnin, perehdytyksen seurannan ja arvioinnin, perehdytyksen roolit, vuorovaikutuksen perehdytyksessä sekä perehdytyksen sisällön. Teemarungon lisäksi haastattelussa oli lista apukysymyksiä, joiden mukaan haastattelussa edettiin. Apukysymykset oli muodostettu kyselylomakkeen tulosten perusteella. Haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen liitteistä (liite 4).

Haastattelutilanteet sujuivat hyvin. Haastattelut toteutettiin työpaikalla erikseen varatuissa neuvottelutiloissa, joissa oli mahdollista saada haastattelulle tarvittava rauha. Kaikki haastateltavat vastasivat kattavasti kysymyksiin. Haastattelutilanteessa pyrin pitäytymään etukäteen suunnitelluissa kysymyksissä, mutta tilanteen mukaan kysyin tarkennuksia ja esitin lisäkysymyksiä.

4.2.3 Tutkimusjoukon esittely

Taustakysely lähetettiin kaikille Yritys X:n kahden sähköisen taloushallinnon kirjanpitiimin työntekijälle. Kaikkiaan kyselylomake lähetettiin 20 työntekijälle, joista 15 vastasi. Vastausprosentti kyselyyn on näin ollen 75 %. Alla olevassa kuviossa 1 on esitelty kyselylomakkeeseen vastanneiden taustatiedot.



KUVIO 1. Kyselyn taustamuuttujien esittely (n=15).

Kuten kuvio 1 havainnollistaa, vastaajista neljä (26,7 %) oli työskennellyt yrityksessä alle vuoden, kuusi vastaajaa (33,33 %) 1–2 vuotta ja viisi vastaajaa (40 %) yli kaksi vuotta. Kyselylomakkeen vastaajista viidellä vastaajalla oli aiempaa kokemusta 0–1 vuotta, yhdellä vastaajalla 1–2 vuotta, kolmella vastaajalla 2–5 vuotta ja kuudella yli viisi vuotta.

Haastatteluun valittiin yrityksessä hiljattain aloittaneita työntekijöitä. Haastatteluun osallistuneista kolme oli ollut yrityksessä alle vuoden ja yksi noin vuoden. Haastatteluun osallistuneiden työntekijöiden aiempi työkokemus vaihteli alle vuodesta yli viiteen vuoteen.

4.3 Aineiston analyysi

Koska tutkimuksella tavoiteltiin sekä laadullista että määrällistä tietoa työnantajien näkemyksistä, tuli aineiston analyysikin toteuttaa kahdessa osassa määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmän mukaisesti. Määrällisen analyysin piirteenä on, että kerätty aineisto muokataan numeeriseen muotoon. Määrällisen analyysin tuotoksena tutkimustulokset esitetään numeroina. Määrällinen analyysi ei pääty numeerisen tiedon esittämiseen sellaisenaan, vaan keskeisimmät tulokset tulee kuvata myös sanallisesti. Määrällisessä analyysissä on myös tärkeää kuvata, millä tavalla eri tulokset liittyvät toisiinsa tai miten saadut tulokset eroavat toisistaan. (Vilka 2007, 14.)

Kyselylomakkeella kerätty aineisto analysoitiin ensimmäisessä vaiheessa numeeriseen muotoon. E-lomakkeella toteutetun kyselyn tulokset siirrettiin Excel-tiedostoon. Excel-tiedostossa jokainen kysymys analysoitiin erikseen. Vastauksien kuvaamiseen valittiin pylväsdiagrammi. Vaikka Vilka (2007, 141) toteaa prosenttilukujen kuvaavan selkeästi eri vastausten välisiä suhteita toisiinsa, tässä tutkimuksessa vastauksien jakautuminen päätettiin kuvata vastaajien määrällä prosenttien sijaan. Tämä perustuu siihen, että tutkimuksen vastausjoukon ollessa suhteellisen pieni, vastaajien määrä antoi mielestäni tarkemman ja selkeämmin kokonaiskuvan vastauksien jakautumisesta prosenttilukujen sijaan. Keskeisimpiä tuloksia havainnollistettiin kuitenkin vastausmäärien lisäksi myös prosenttiluvuilla. Tulosten kirjoitusosiossa yksittäisiä kysymyksiä yhdistettiin kuviossa niin, että samassa kuviossa esitetään samaan teemaan liittyvät kysymykset ja väitteet. Tällä pyrittiin pitämään analyysi tiiviinä ja helposti luettavana.

Laadullista aineistoa on mahdollista analysoida monilla eri menetelmillä. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysin lähtökohtana oli sen *ymmärtäminen*. Tyypillisiä laadullisen analyysin käsittelytapoja ovat mm. teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely ja diskurssianalyysi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 224.) Laadullisen osan analysoinnin pohjaksi valittiin tässä tutkimuksessa teemoittelu. Teemoittelu on soveltuva ja yleisesti käytetty menetelmä kirjallisen aineiston hahmottamiseen. Teemoittelun tavoitteena on tarkastella aineistosta toistuvia piirteitä. Teemoittelu sopi aineiston jäsentelyyn, sillä teemahaastattelurunko muodosti jo itsessään aineiston analysoinnille lähtökohdan, jonka pohjalle analyysia oli helppo alkaa muodostaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173.)

Aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa haastattelut litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston puhtaaksi kirjoitusta tallennetun äänitteen pohjalta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 222). Litteroitua aineistoa muodostui kokonaisuudessaan 26 liuskaa. (Times New Roman 12, riviväli 1,5.) Aineiston litteroinnin jälkeen siirryin varsinaiseen teemoitteluun. Teemoittelun yhteydessä luin aineistoa moneen kertaan läpi ja alleviivasin ja värikoodasin aineistosta tutkimusongelmaani liittyviä kohtia. Pyrin alleviivausten ja koodausten myötä löytämään yhteneväisyyksiä haastatteluista, minkä perusteella muodostin aineistosta teemoja. Vaikka temahaastattelurunko toimi alkuvaiheen pohjana teemoittelulle, analyysin edetessä tarkensin temarungon sisällä olevia vastauksia omiksi alateemoikseen. Käytän tulosluvussa myös suoria sitaatteja, joiden tarkoitus on kuvata aineistoa lukijalle. Suorien aineistosta poimittujen sitaattien tarkoituksena on elävöittää tulosten esittelyä sekä samalla välittää oikeudenmukainen kuva aineistosta. Suorien sitaattien myötä myös tutkimuksen lukija voi itse arvioida tutkimuksen tuloksia. Käytän sitaattien kohdalla koodeja V1-V4 kuvaamaan eri vastaajia.

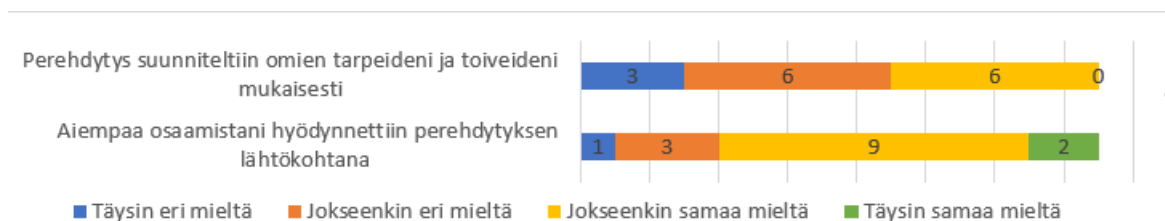
Johtopäätöksissä pyrin tuomaan teoreettista viitekehystä osaksi aineistoa liittämällä saamani tutkimustulokset käyttämäni teoriakirjallisuuden yhteyteen. Tässä vaiheessa pyrin jäsentämään sitä, miten tutkimukseni tulokset näyttäytyvät aiemman teoreettisen viitekehysten valossa: mitä yhteisiä piirteitä Yritys X:n Online-kirjanpitoiimin perehdytyksessä on aiempaan kirjallisuuteen onnistuneesta perehdytyksestä, ja miten perehdytystä voisi kirjallisuuteen peilaten kehittää.

5 TULOKSET

5.1 Perehdytyksen suunnittelu ja organisointi Yritys X:n Online-kirjanpilotiimeissä

5.1.1 Perehdytyksen organisointi ja perehdytysuunnitelma Yritys X:n Online-kirjanpilotiimeissä

Taustakyselyn ensimmäinen varsinainen teema selvitti perehdytyksen suunnittelua ja toteutusta. Osio muodostui kahdeksasta väitteestä. Taustakyselyn väitteet 1 ja 2 selvittivät aiemman osaamisen hyödyntämistä perehdytyksessä. Kuvio 2 havainnollistaa aiemman osaamisen hyödyntämisen ja perehdytysuunnitelman räätälöinnin kokemuksia kyselylomakkeessa.



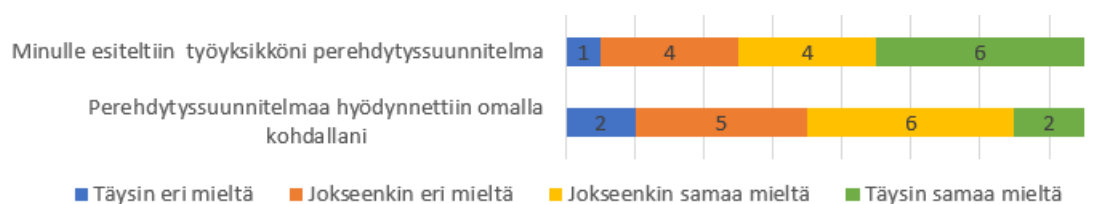
KUVIO 2 Aiemman osaamisen huomiointi (n=15).

Kuten kuvioista 2 käy ilmi, kyselylomakkeen perusteella perehdytyksen räätälöinti oli osittain puutteellista. Taustakyselyn mukaan yli puolet vastaajista koki, ettei perehdytystä ollut suunniteltu heidän omien tarpeidensa ja toiveidensa mukaan. Näistä vastaajista kolme oli täysin eri mieltä väitteen kanssa ja kuusi jokseenkin eri mieltä. Kuusi vastaajaa oli osittain samaa mieltä perehdytyksen suunnittelusta omien tarpeidensa ja toiveidensa mukaisesti. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Väitteessä 2 selvitettiin aiemman osaamisen hyödyntämistä perehdytyksen lähtökohtana. Väitteen osalta kyselylomakkeen tulokset olivat melko positiivisia. Kaksi vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja yhdeksän vastaajaa oli melko samaa mieltä siitä, että heidän aiempaa osaamistaan hyödynnettiin perehdytyksen lähtökohtana. Kolme vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä väitteen kanssa.

Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että kaikkien kohdalla osaamisen selvittäminen ei näkynyt perehdytyksen suunnittelussa. Haastateltavat kertoivat, että heidän aiempaa osaamistaan ja taustaansa oli kyllä selvitetty työhaastattelussa, mutta tähän ei oltu palattu varsinaisen työsuhteen alkaessa. Haastatteluissa kuvattiin, että osaamista käytiin myös läpi varsin yleisellä tasolla lähinnä sen mukaan, oliko työntekijällä aiempaa alan työkokemusta vai ei. Perehdytyksen räätälöinnissä ei huomioitu, että kirjanpidon teemojen alla uusilla työntekijöillä saattoi olla hyvinkin vaihtelevaa kokemusta. Tämä johti siihen, että perehdytyksessä ei huomioitu työntekijän osaamisen katvealueita, joihin työntekijä olisi toivonut erityisesti tukea. Myöskään ensimmäisten asiakkaiden jakamisessa ei huomioitu sitä, millaisista asiakkaista työntekijän olisi paras aloittaa aikaisempi kokemus ja osaaminen huomioiden.

” Mun osaamisesta ei siinä vaiheessa kauheasti kysytty kun kävelin ovesta sisään et kyllä tosiaan haastattelu vaiheessa käytiin läpi näitä.. mut ei se olis haitannu jos sitä ois tarkistettu siinä mieles että olis voitu kysyä et onks sulla joku erityisalue mihin tarvitset tukea.. et entiset työtehtävät missä oon ollu niin vaikka oon ollu verkokysymysten kanssa paljon tekemisissä niin mä en oo tehnyt sitä rutiinikirjanpitoa ollenkaan, et en oo aikasemmin joutunut jokaisen matkalaskun kohdalla miettiin et onks tää taksikuitti alv ulko vai sisäpuolella .. semmoinen ois ehkä ollu hyvä olla.. et ois vaikka etitty jotain tarkempaa verkkokoulutusta.. tai muuta koulutusta.. tai apua kollegoilta... Ei käyty osaamisprofiilia läpi tarkemmalla tasolla... ” V2

Väitteissä 3–4 selvitettiin perehdytyssuunnitelman käyttöä perehdytyksessä. Kuvio 3 havainnollistaa perehdytyssuunnitelman käyttöön liittyviä tuloksia kyselylomakkeessa.

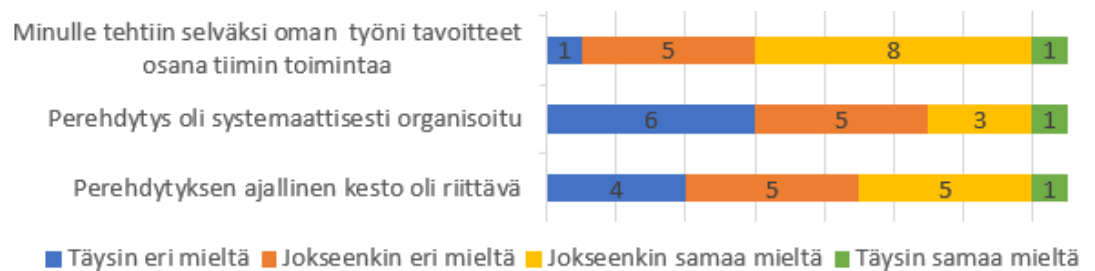


KUVIO 3. Perehdytyssuunnitelma perehdytyksessä (n=15).

Kuvio 3 osoittaa, että suurimmalle osalle vastaajista (67 %) oli esitelty yrityksen perehdytysohjelma. Näistä vastaajista kuusi oli täysin samaa mieltä ja neljä jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Ainoastaan viisi vastaajaa oli väitteestä eri mieltä ja

koki, ettei heille ollut esitelty perehdytysohjelmaa. Näistä vastaajista neljä oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Vaikka perehdytysohjelma oli esitelty suurimmalle osalle vastaajista, kuitenkin vain kahdeksan koki, että perehdytysohjelmaa hyödynnettiin heidän kohdallaan. Näistä vastaajista kuusi oli ohjelman hyödyntämisestä omalla kohdallaan osittain eri samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä.

Kyselylomakkeen seuraavat väitteet selvittivät perehdytyksen organisointia. Kuviossa 4 havainnollistetaan saatujen vastausten jakautumista.



KUVIO 4. Perehdytyksen organisointi (n=15).

Kuten kuvioista 4 ilmenee, suurin osa vastaajista (60 %) koki, että heille oli tehty selväksi oman työnsä tavoitteet osana tiimin toimintaa. Näistä vastaajista yksi oli täysin samaa mieltä ja kahdeksan jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Toisaalta kuusi oli väitteestä eri mieltä ja koki, ettei tavoitteita ollut tehty heille selväksi. Näistä kuudesta vastaajasta viisi oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Kyselylomakkeen perusteella suurin osa vastaajista koki, ettei perehdytys ollut systemaattisesti organisoitu. Kuusi vastaajaa oli perehdytyksen systemaattisesta organisoinnista täysin eri mieltä ja viisi osittain eri mieltä. Ainoastaan kolme vastaajaa oli osittain samaa mieltä perehdytyksen systemaattisesta organisoinnista ja ainoastaan yksi vastaajaa täysin samaa mieltä. Kyselylomakkeella saatujen vastausten perusteella myös hieman yli puolet (60 %) koki ajallisen keston riittämättömäksi. Vastaajista neljä oli perehdytyksen ajallisesta riittävydestä täysin eri mieltä ja viisi osittain eri mieltä. Viisi vastaajaa puolestaan oli ajallisesta kestosta osittain samaa mieltä ja yksi vastaajaa täysin samaa mieltä.

Kyselylomakkeessa perehdytyksen kestoa selvitettiin myös avokysymyksellä. Avokysymyksen vastaukset osoittivat, että perehdytyksen kesto vaihteli työntekijöiden vä-

lillä huomattavasti. Perehdytyksen kesto vaihteli kahdesta päivästä kuuteen kuukauteen. Pari vastaajaa koki, ettei heillä ollut lainkaan varsinaista perehdytysjaksoa. Perehdytyksen kestosta saadut avovastaukset on kuvattu alla taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Perehdytysjakson kesto (n=15)

Kuinka kauan perehdytysjaksosi kesti?
"2 päivää"
"2 päivää"
"muutaman kuukauden"
"1-3 kk"
"4 kk"
"n. 1 kk"
"Varsinainen perehdyttäjä ennätti perehdyttää n. 1kk ajan. Sen jälkeen kävin kyselemässä muilta apua"
"muutaman kuukauden"
"kaksi viikkoa"
"Kuukauden intensiivinen perehdytys edellisen kipin toimesta, niin kauan kuin hän vielä työskenteli yrityksessä."
"Minulla ei ollut varsinaista perehdytysjaksoa lainkaan. Perehdyin työtehtäviin ja ohjelman käyttöön samalla kun tein asiakastöitä"
"Minua ei perehdytetty vaan laitettiin suoraan tekemään"
"3 kk"
"Ensimmäinen perehdytysjakso kesti pari viikkoa, mutta perehdytystä sai jatkuvasti aina uusien työtehtävien ilmaantuessa"

Koska taustakysely osoitti selkeitä puutteita perehdytyksen organisoinnissa, syvennettiin teemaan myös haastatteluissa. Haastatteluissa ilmeni, että heti ensimmäisinä päivinä perehdytyksen organisoinnissa ja esivalmisteluissa oli ilmennyt puutteita. Kaikki neljä haastateltavaa kuvasivat, että heillä oli ollut haasteita työn aloituksessa, sillä heillä ei ollut tarvittavia työvälineitä valmiina. Yhdeltä haastateltavista puuttui kokonaan työkone, toisella puolestaan oli ollut hankaluuksia puhelimen saannin kanssa. Lisäksi kolme haastateltavaa kuvasi, että heille annetut tunnukset eivät olleet toimineet, vaan kesti useita päiviä ennen kuin he saivat omat tunnukset järjestelmiin.

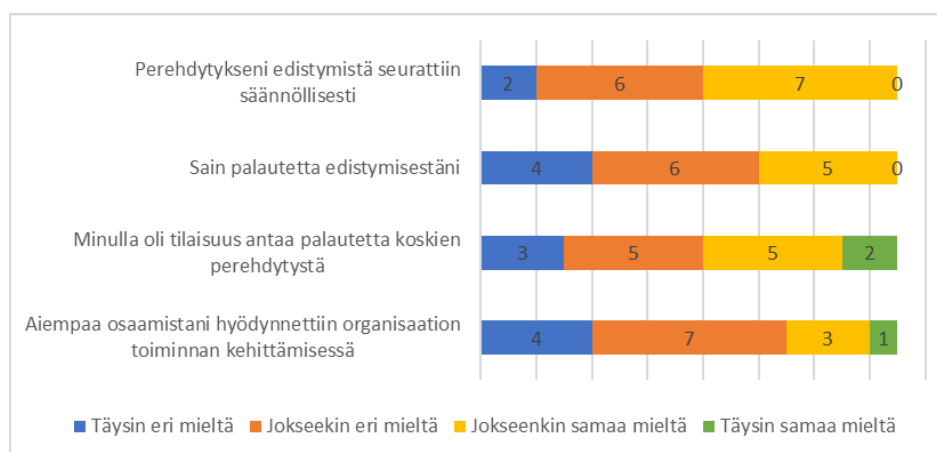
Myös kiire nousi aineistossa keskeiseksi teemaksi perehdytyksen organisointiin liittyen. Kiire mainittiin kyselylomakkeen avokysymyksessä perehdytyksen kehityskohdeista sekä lähes kaikissa haastatteluissa. Avovastauksessa todettiin, että kiire haittasi

perehdytystä ja kiireen vuoksi työntekijä joutui yksin töiden keskelle. Myös haastatte- luissa kuvattiin, että työntekijät rekrytoitiin kiireisen työtilanteen keskelle, minkä vuoksi heidät laitettiin ”suoraan töihin”. Yksi haastateltava kuvasikin, että vaikka pe- rehdytysvaihe oli muodollisesti vielä käynnissä, haastateltava joutui suoriutumaan työssään hyvin itsenäisistä ja haastavista tehtävistä. Haastatteluissa kolme haastatelta- vaa ilmaisi, että heidät heitettiin liian nopeasti itsenäiseen työskentelyyn perehdytyk- sen aikana. Haastateltavat kokivat, että työkuormassa ei huomioitu, että työntekijä oli vielä perehdytysvaiheessa.

” mut mä muistan senkin että ku mä olin siinä koeajalla ni mä meinasin jo sil- lon lähtee pois koska se oli niin fiasko se että niitä asiakkaita vaan tungettiin ja mun piti tehdä jotain tilinpäätöstä samaan aikaan ja opiskella sitä ohjelmaa ja kaikki ne käynnistykset ja mä muistan et mä sanoin just siellä palaverissa et hei nyt ei oo kovin hyvä tilanne et ei kiitos uusia asiakkaita et enhän mä.. ja siihen just kommentoitiin et ei voi mitään et palvelujohtaja sanoi että tänne vaan pi- tää nyt laittaa.. et ei huomioida nyt yhtään sitä et ei anneta aikaa... vaikka tun- tuu että ei oo annettu aikaa siihen perehdytykseen tarpeeks..” VI

5.1.2 Perehdytyksen seuranta ja arviointi Yritys X:n Online-kirjanpitiimeissä

Perehdytyksen seuranta ja arviointia selvittäneessä osiossa ilmeni, että perehdytyksen seuranta ja arviointi Yritys X:n Online-kirjanpitiimeissä on vähäistä. Kuviossa 5 kuvataan seuranta ja arviointiin liittyviä tuloksia kyselylomakkeessa.



KUVIO 5. Perehdytyksen seuranta ja arviointi (n=15).

Kuten kuvio 5 osoittaa, vain alle puolet vastaajista (47 %) koki, että heidän perehdy- tystään seurattiin säännöllisesti. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä siitä,

että perehdytyksen edistymistä seurattiin säännöllisesti. Seitsemän vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Yhteensä kahdeksan vastaajaa (53 %) oli osittain tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Seuraava väite selvitti, saivatko vastaajat palautetta edistymisestään. Vastaukset osoittivat melko selkeästi, että työntekijöiden saama palaute perehdytyksen aikana oli puutteellista. Yhteensä kymmenen vastaajaa oli väitteestä joko täysin tai jokseenkin eri mieltä, eli eivät olleet saaneet palautetta edistymisestään. Kukaan vastaajista ei myöskään kokenut olevansa täysin samaa mieltä siitä, että olisi saanut palautetta edistymisestään.

Sen lisäksi, että työntekijät eivät saaneet palautetta perehdytyksen aikana, ei kaikilla vastaajilla ollut myöskään mahdollisuutta antaa palautetta perehdytyksestä. Hieman yli puolet koki, ettei heillä ollut mahdollisuuksia vaikuttaa perehdytykseen. Näistä vastaajista kolme oli väitteen kanssa täysin eri mieltä ja kolme jokseenkin eri mieltä. Viisi vastaajaa puolestaan oli jokseenkin samaa mieltä mahdollisuudesta vaikuttaa antaa palautetta ja kaksi vastaajaa oli asiasta täysin samaa mieltä. Osion viimeisenä väitteenä selvitettiin mahdollisuutta hyödyntää aiempaa osaamista toiminnan kehittämisessä. Tulosten mukaan yli puolet vastaajista (73 %) koki, ettei heidän osaamistaan hyödynnetty organisaation toiminnan kehittämisessä. Vain neljä vastaajaa koki, että heidän osaamistaan hyödynnettiin organisaation kehittämisessä.

Myös avokysymyksellä selvitettiin sitä, miten perehdytystä tulisi seurata ja arvioida työyksikössä. Avovastaukset esitetään taulukossa 2. Avovastauksien mukaan perehdytystä tulisi seurata tarkistuslistana toimineen Excel-tilin ja perehdytyskeskustelujen välityksellä. Esimiehen toteuttaman seurannan lisäksi myös perehdyttäjän rooli mainittiin osana perehdytyksen seuranta. Tosin toisessa näistä perehdyttäjää koskevista maininnoista perehdyttäjää toivottiin osaksi esimiehen kanssa käytävää seurantalaveria, ja toisen vastauksen mukaan perehdyttäjän sijaan eri henkilön tulisi arvioida perehdytyksen onnistumista.

TAULUKKO 2. Perehdytyksen seurannan toimenpiteet. (n=8)

Miten perehdytystä tulisi seurata ja arvioida työyksikössä?
"Perehdytyksen tarkistuslistalla ja 1-to1 keskusteluilla"
"Perehdytyksen tarkan ohjeistuksen ja perehdytettävien asioiden listan mukaan."
"Esimies/HR seuraisi, että perehdytys tulee hoidettua loppuun. Työntekijä on sisäistänyt asiat."
"eri henkilö kuin perehdyttäjä arvioisi miten asiat on sisäistetty"
"Otaa osaksi nimetty perehdyttäjä mukaan välipalaveriin esimiehen kanssa."
"Käytössä ollut perehdyttämislomake oli sisänsä hyvä sisällöltään, mutta mielestäni sitä ei hyödynnetty niin hyvin kuin olisi voinut. En kokenut, että lomakkeella olisi mitään merkitystä perehdyttämisen kannalta - lopputulos olisi ollut sama oli se käytössä tai ei. Ideana lomakkeen käyttö on kuitenkin hyvä, jos sitä osataan hyödyntää oikein ja sitä todella seurataan."
"Perehdyttäjän apuna voisi olla perehdytyslista, jotta muistetaan käydä läpi kaikki tarvittavat asiat. Perehdytettävälle tulisi antaa tilaisuus antaa palautetta perehdytyksestä."

Haastatteluissa saadut tarkentavat vastaukset tukivat näitä tuloksia seurannan ja arvioinnin osalta. Haastatteluissa nostettiin esille, että perehdytyksen seuranta jäi työntekijän omalle vastuulle. Haastatteluissa kuvattiin, että perehdytyksessä oli tapana, että työntekijä itse rastittaa aihealueet käydyiksi ilman esimiehen kuittausta tai seurantaa. Yksi haastateltava kuvasi, että hänen kohdallaan Excel-taulukon täyttö oli jäänyt kesken, ja asia huomattiin vasta monta kuukautta myöhemmin.

"Se oli vaan se excel, että tämmösiä sun pitää käydä kattelemassa ja merkkaa tänne sitten ruksi kun oot tehnyt.. thats it.. [--] palasin niihin sitten loka-marraskuussa (aloitti maaliskuussa) kun esimies ilmoitti että sulla on tää perehdytysexcel jäänyt kesken että katsotko nää, että hän saa merkata että perehdytys on tehty" V4

Haastatteluissa nostettiin esille toive perehdytyksen systemaattisemmasta ja tiuhemmasta seurannasta. Tarkistuslistan säännöllisen ja reaaliaikaisen täytön lisäksi toivottiin erityisesti useammin pidettäviä seurantakeskusteluja, joissa voi seurata työntekijän oppimisen etenemistä ja työntekijä saa samalla mahdollisuuden kysyä heti epäselvistä asioista. Kaikki haastateltavat kertoivat käyneensä ainoastaan yhden seurantakeskustelun koeaikansa aikana.

"Kyllä mun mielestä olis hyvä et alkuun sitä seurattais usein et vaikka et en tarkota et ny mitään tunnin palaveria pitäis olla mut ois niinkun vähän et se vois ehkä helpottaa vähän [--] jos ois se joku jonka kanssa vois vaikka kerran viikossa koota niitä asioita mitä on tullu niinku esiin ja sit harvenis et ei tarvis niinkun koko sitä perehdytysajanjaksoa (4kk) olla kerran viikkoon mut et alkuun ois hyvä.." V1

”Ehkä niitä Ito1 keskusteluita sen takia että koska jos sulta kysytään puolen vuoden jälkeen että no ymmärsitkö nää kaikki niin et-hän sää edes muista mitä sää oot silloin ekalla tai tokalla viikolla katsonut, jos tulee jotain kysymyksiä.. et jos niitä ItoIneja olisi vähän tiukempaan niin sää ehkä vähän osaisit kysyä tarkentavia kysymyksiä..” V4

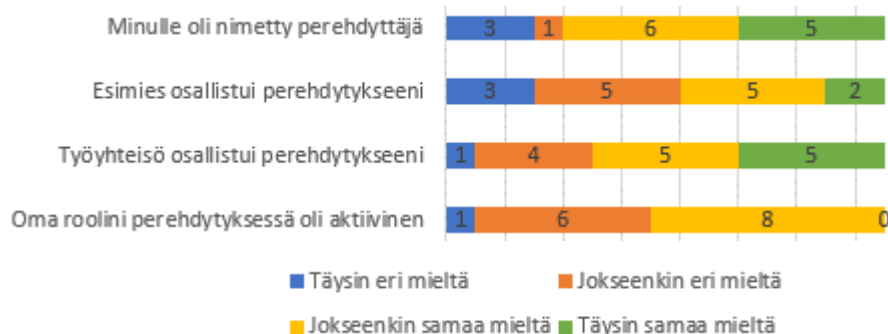
Perehdytyksen seuranta koettiin tärkeäksi keinoksi varmistaa, että työntekijä todella on oppinut työnkuvansa ja hallitsee työhön liittyvät tehtävät. Yksi haastateltava kertoi tiimissä hiljattain esiintyneestä tilanteesta, jossa kukaan ei ollut seurannut erään uuden työntekijän työnjälkeä. Myöhemmin oli ilmennyt, että kyseinen työntekijä oli tehnyt paljon virheitä työssään.

”kun meilläkin oli töissä se [työntekijän nimi] jota ei kukaan seurannut mitä se teki ja lopputulos oli se että sen kaikki tekemiset jouduttiin tekemään uudestaan.. koska kukaan ei tajunnut että ei se osaa kirjanpitoa ja ohjelmaa.. että ehkä jonkun pitäisi vähän katsoa perään että älähän nyt ihan tolla tavalla tee.. tai joku edes tarkistais vaikka kuun jälkeen ja antais palautetta että älä tee jatkossa näin..” V4

5.2 Perehdytyksen roolit ja vastuunjako Yritys X:n Online-kirjanpitioteimeissä

5.2.1 Perehdytykseen osallistuneet tahot Yritys X:n Online-kirjanpitioteimeissä

Kyselylomakkeessa selvitettiin myös perehdytyksen rooleja ja vastuunjakoa. Alla olevassa kuviossa 6 on kuvattu perehdytykseen osallistuneita tahoja.



KUVIO 6. Perehdytykseen osallistuneet tahot (n=15).

Kuten kuviosta 6 käy ilmi, suurimmalle osalle vastaajista oli nimetty perehdyttäjä. Näistä vastaajista viisi oli täysin samaa mieltä ja kuusi jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Toisaalta huomionarvoista on, että neljälle vastaajalle ei ollut nimetty perehdyttäjää. Näistä vastaajista kolme oli väitteestä täysin eri mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä. Tuloksista ilmeni, että esimies ei läheskään kaikkien kohdalla ollut osallistunut perehdytykseen. Tulosten mukaan esimies osallistui perehdytykseen hieman alle puolessa tapauksista. Näistä vastaajista viisi oli jokseenkin samaa mieltä ja ainoastaan kaksi oli täysin samaa mieltä esimiehen osallistumisesta perehdytykseen. Sen sijaan viisi vastaajaa oli esimiehen osallistumisesta perehdytykseen jokseenkin eri mieltä ja kolme täysin eri mieltä.

Työyhteisön roolin perehdytyksessä voidaan tulosten perusteella todeta olevan sen sijaan aktiivisempi: työyhteisö oli osallistunut perehdytykseen kymmenen vastaajan kohdalla. Näistä vastaajista viisi oli täysin samaa mieltä ja viisi jokseenkin samaa mieltä. Neljä vastaajaa puolestaan oli jokseenkin eri mieltä työyhteisön osallistumisesta perehdytykseen ja yksi vastaaja täysin eri mieltä. Työntekijän omaa roolia selvittäneessä väitteessä ilmeni, että noin puolet ei kokenut omaa rooliaan aktiiviseksi. Yksi vastaaja oli oman roolinsa aktiivisuudesta täysin eri mieltä ja kuusi vastaajaa osittain eri mieltä. Kahdeksan vastaajaa puolestaan oli oman roolinsa aktiivisuudesta osittain samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että oma rooli perehdytyksessä oli aktiivinen.

Haastatteluissa syvennyttiin työntekijöiden kokemuksiin perehdytykseen osallistuneista tahoista. Kaikki haastateltavat kuvasivat haastatteluissa olleensa paljon tekemisissä perehdyttäjänsä kanssa. Haastateltavat kertoivat saaneensa perehdyttäjältä eniten opastusta työhön liittyvästä sisällöistä, mutta perehdytyksen ohella työntekijät olivat saaneen tilaisuuden kysellä perehdyttäjältä myös muista käytännön asioista. Haastatteluissa nostettiin esille perehdyttäjän valintaan vaikuttavat seikat. Haastatteluissa koettiin tärkeänä, että perehdyttäjäksi valitaan oikeat henkilöt. Haastatteluissa todettiin, että perehdyttäjällä tulisi olla riittävästi tietotaitoa ja asiantuntemusta perehdytettävästä alueesta. Toisaalta myös perehdyttäjän ohjaavaa roolia korostettiin. Haastatteluissa nostettiin esille, että perehdyttäjän rooli ei sovi kenelle tahansa, vaan perehdyttäjällä täytyy olla perehdytystehtävään kiinnostusta ja siihen sopiva luonne.

”siihen pitäis valita sellanen henkilö joka sopii siihen luonteensa puolesta, joka haluaa perehdyttää.. eikä sellasta joka on hankalasti lähestyttävä... koska sehän pelottaa jo pois.. Eli sellanen joka haluaa auttaa.. eihän sen tarvi olla ees kirjanpidollisesti paras vaan luonteensa puolesta sopia siihen... ” VI

Merkittävää tuloksissa oli, että kyselylomakkeen avokysymyksessä ”Mitä hyvää perehdytyksessäsi oli?” neljä kuudesta kysymykseen annetusta vastauksesta liittyi nimettyyn perehdyttäjään. Tämän voi tulkita osoittavan, että perehdyttäjän panosta arvostetaan ja nimetyn perehdyttäjän käyttäminen toimii perehdytyksen vahvuutena, josta tulee jatkossakin pitää kiinni. Perehdyttäjän rooliin liittyneet avovastaukset on kuvattu taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Perehdyttäjä vahvuutena perehdytyksessä (n=4)

Mitä hyvää perehdytyksessä oli?
"Auttavaiset työkaverit."
"Samassa tilassa oli pari työntekijää, jotka suostuivat istumaan vieressä ja opettamaan asioita perusteellisesti."
"Omalla kohdallani oli perehdyttäjänä ammattitaitoinen kirjanpitäjä, joten sain hyvän perehdytyksen työhön. Organisaatio ja työsuhte asiat käytiin nopeasti läpi ja tiedot löytyivät henkilöstöasiakirjasta."
"Henkilö istui vieressä ja kertoi juurta jaksan asiakkaiden tekeminen, koska perin valmiin asiakaslistan."
"Nimetty perehdyttäjä, perehdytyksen seurantalomake oli hyvä."
"Hyvää perehdytyksessäni oli se, että minulle oli nimetty perehdyttäjä, jolla oli aikaa perehdyttää minua "kädestä pitäen". Tämä Tämä lienee ollut poikkeuksellinen tilanne, että perehdyttäjällä oli näin hyvin aikaa minulle, mutta se oli todella hyödyllistä."

Esimiehen roolia kuvattiin perehdytyksessä vähäisemmäksi. Haastatteluissa kerrotun mukaan haastateltavat olivat esimiehen kanssa tekemisissä lähinnä käytännön järjestelyjen, kuten välineiden hankinnan kautta sekä työ sopimuksen allekirjoituksen osalta. Kaksi haastateltavaa mainitsi olleensa esimiehen kanssa tekemisissä eniten ensimmäisinä päivinä mutta tämän jälkeen yhteydenpidon esimieheen vähenneen.

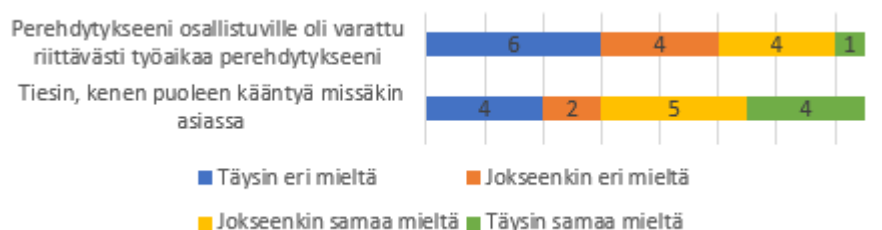
Perehdyttäjän ja esimiehen lisäksi myös muut tiimin jäsenet osallistuivat osaltaan perehdytykseen olemalla työntekijän apuna. Haastateltavat kertoivat voineensa kysyä usein apua keneltä tahansa oman tiiminsä jäseneltä. Haastateltavat kertoivatkin, että varsinaisen perehdyttäjän lisäksi he kysyivät usein apua lähinnä istuvalta työntekijältä,

sillä se oli käytännön kannalta helpointa. Työyhteisön rooli perehdytyksessä oli epämuodollinen, sillä varsinaisesti muille työntekijöille ei oltu nimetty vastuuta perehdytyksestä. Tästä huolimatta myös muut kuin perehdyttäjät saattoivat antaa huomattavan panoksen uuden työntekijän perehdyttämiseen ja auttamiseen.

”suurimmaksi osaksi se oli se työhuone missä olen se, mistä sain perehdytystä. Se missä on mun lisäksi kolme ihmistä. Niin sieltähän sitä kyseli aina enimmäkseen. Varsinkin [kollegan nimi] oli sellainen pelastava ihminen että kun se uhrasi ja oli valmis jäämään tekemään pidempää päivää sen takia että sai autettua josain hankalassa ongelmassa että ilman sitä olis ollut kyllä aivan paljon paljon huonompi tilanne.” V3

5.2.2 Perehdytyksen vastuunjakon kehittäminen Yritys X:n Online-kirjanpitoihteissä

Kyselylomakkeessa selvitettiin perehdytyksen rooleihin liittyvää vastuunjakoja ja sen organisointia. Kysymyksissä selvitettiin perehdytykseen varatun työajan riittävyyttä sekä roolituksen selkeyttä. Kuviossa 7 esitetään vastausten jakautumista.



KUVIO 7. Perehdytyksen vastuunjakon organisointi (n=15).

Kuten kuvio 7 osoittaa, tulosten mukaan yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytykseen osallistuville ei ollut varattu riittävästi työaikaa. Ainoastaan yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä perehdytykseen osallistuville varatun ajan riittävyydestä ja neljä vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä varatun ajan riittävyydestä. Vastaajista kuusi oli täysin eri mieltä varatun työajan riittävyydestä ja neljä jokseenkin eri mieltä. Perehdytykseen osallistuneiden roolien selkeyttä tarkasteltiin väitteessä ”Tiesin, kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa”. Neljä vastaajaa oli täysin eri mieltä väitteestä ja kaksi jokseenkin eri mieltä. Sen sijaan yhdeksän vastaajaa tiesi, kenen puoleen kääntyä perehdytykseen liittyen. Näistä neljä oli väitteestä täysin samaa mieltä ja viisi osittain samaa mieltä.

Haastatteluissa ilmeni vastuunjakoon liittyen, että työntekijät toivoivat perehdytykseen vielä selkeämmin nimettyä vastuuhenkilöä, joka ottaisi vastuun perehdytyksestä. Haastatteluissa ymmärrettiin esimiehen kiire ja monet muut päällekkäiset, minkä vuoksi haasteltavat kokivat, että esimiehen sijaan nimetyn perehdyttäjän tulee huolehtia perehdytyksen ensimmäisten päivien organisoinnista sekä ottaa vastuuta asioiden läpikäymisestä ja neuvomisesta.

”Olisi nimitetty yksi henkilö joka olisi ne ensimmäiset päivät koko ajan siinä ja kaikki käytäis yhdessä läpi, ottaisi vähän niin kuin suojiinsa siinä.. käytännön asioissa ja asiakastöihin myös... kyllähän esimies parhaansa yritti mutta sillä on niitä omia kiireitänsä niin paljon... nopeesti se näytti kaiken ja meni tekemään muuta... [--] että on se tavallaan hyvä että on joku tietty ihminen keltä voit kysyä kuin se että sun pitää aina kierrellä ympäriinsä että kellä voisi olla aikaa ja sit se on tuurista kiinni kenellä on aikaa ja kenellä ei...” V3

Haastatteluissa nostettiin esille myös perehdyttäjälle varattu työaika. Haastatteluvas-
tauksissa koettiin tärkeänä, että perehdyttäjälle raivataan tilaa omasta työjärjestyksestä
perehdytyksen toteuttamiseksi, jotta perehdyttäjä ei joutuisi samanaikaisesti tekemään
omia töitään. Haastateltavat kuvasivat nykytilanteen ongelmaksi sen, että perehdyttä-
jänä toiminut henkilö oli kerta kaikkiaan niin kiireinen, ettei ehtinyt kunnolla pereh-
dyttää. Haastatteluissa peräänkuulutettiin esimiehen vastuuta varmistaa perehdytyksen
organisointi siten, että perehdytykseen osallistuville varataan riittävästi aikaa sen hoi-
tamiselle.

”esimiehen pitää ottaa siihen..tai täytyy sanoo et raportointi menee nyt jollekin toiselle henkilölle kun tää perehdyttäjä perehdyttää nyt... sitähan se vaatii.. sitä töiden organisointia... ku täällä aina vaan tuijotellaan niitä exceleitä... et eihän ne auta mihinkään... et kyl varmaan se kokoajanen perehdyttäjä olis paras..”

V1

”Pääpaino olisi sillä perehdyttäjällä. Ihan sille olisi varattu vaikka selvästi aikaa siihen jotenkin että se voisi huoletta perehdyttää jotenkin. Vaikka siihen menee tavallaan hukkaan aikaa kun perehdyttää kun se hitaampaa ja se pitäisi olla niin että sen perehdyttäjän omat työt eivät tavallaan kärsisi siitä ja ettei se joutuisi tekemään pidempää päivää ja tavallaan uhraamaan itseään siinä.. et se pitäisi olla järjestetty niin että se voisi huoletta käyttää aikaa

siihen perehdytykseen... Jotenkin joku ajattelee että kaikki perehdyttää omien töiden ohella että kyllä siinä muka kerkeää tunteja ja tunteja perehdyttää uutta työntekijää... ”V3

Perehdyttäjien kiireen lisäksi haastatteluissa mainittiin, että työyhteisössä vallitsi kiire myös muillakin. Työnajan resursoiminen perehdyttämiseen erityisesti nimetylle perehdyttäjälle nähtiin hyvänä vaihtoehtona, sillä tällöin uusien työntekijöiden ei tarvitsisi keskeyttää jatkuvasti muiden kiireisten työntekijöiden työtä. Samalla uusien työntekijöiden ei tarvitsisi ”pähkäillä”, kenellä sattuisi olemaan aikaa heidän auttamiseensa.

” sehän toimisi aika hyvin että jos olisi joku ihminen joka voisi keskittyä enemmän siihen... että on se tavallaan hyvä että on joku tietty ihminen keltä voit kysyä kuin se että sun pitää aina kierrellä ympäriinsä että kellä voisi olla aikaa ja sit se on tuurista kiinni kenellä on aikaa ja kenellä ei... ”V3

Vaikka kyselyn tulokset vastuujaosta olivat suhteellisen positiiviset, haastatteluissa nostettiin enemmän esille vastuujaon epäselvyyttä. Haastatteluiden perusteella perehdytykseen liittyvien vastuualueiden roolitus oli epäselvää. Haastateltavat kertoivat, että eivät tieneet, tuleeko perehdytykseen liittyviä puutteita tai omia kehityskohteita käydä läpi esimiehen vai perehdyttäjän kanssa. Tässä yhteydessä haastatteluissa nostettiin esille myös kummitoiminnan epäselvyys. Haastateltavat kuvasivat olleensa epä-tietoisia, mikä on kummitoiminnan tarkoitus ja mitä tehtäviä kummilla perehdytyksessä oli. Haastatteluiden mukaan kummitoiminta oli tämän vuoksi jäänyt hyvin marginaaliseen rooliin perehdytyksessä.

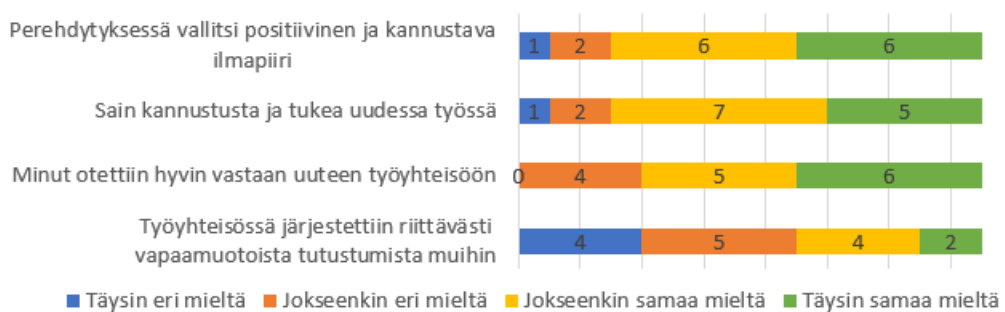
”Joku henkilö sanoi ihan ekoina päivinä että hän on kummini mutta en kyllä kuollaksenikaan muista että kuka se oli mutta se oli ainoa kontakti tähän kummihenkilöön... en tiennyt yhtään mitä se kummijuttu tarkoitti eikä se ole selvinnyt tänä päivänäkään... Naapuritiimistä sain tukea eli siellä missä istuin niin ympäristöstä sain tukea... ” V2

”Meillähän on nimetty aina toi työpaikka kummi, mutta eipä oo ikinä kukaan tehnyt niin kuin niistä työpaikka kummeista kenenkään eteen mitään mutta ehkä sillä vois.. että sillä kummilla vois olla kyllä joku työnkuva vaikka... ” V4

5.3 Vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen Yritys X:n Online-kirjanpitiimien perehdytyksessä

5.3.1 Vuorovaikutus ja oppimisilmapiiri Yritys X:n Online-kirjanpitiimien perehdytyksessä

Kaikista kyselyn osa-alueista vuorovaikutusta ja oppimisilmapiiriä selittänyt osuus sai kyselyssä keskimäärin positiivisimmat arviot. Kuviossa 8 on kuvattu vuorovaikutusta ja oppimisilmapiiriä selvittäneen osion vastauksia.



KUVIO 8. Vuorovaikutus ja oppimisilmapiiri perehdytyksessä (n=15).

Kuten kuvio 8 osoittaa, tulosten mukaan suurin osa vastaajista (80 %) piti perehdytyksessä vallinnutta ilmapiiriä positiivisena ja kannustavana. Vastaajista kuusi oli täysin samaa mieltä ja kuusi jokseenkin samaa mieltä positiivisesta ja kannustavasta ilmapiiristä perehdytyksessä. Ainoastaan yksi vastaaja oli vallinneesta ilmapiiristä täysin eri mieltä ja kaksi jokseenkin eri mieltä. Suurin osa vastaajista (80 %) sai myös kannustusta ja tukea uudessa työssä. Vastaajista viisi oli täysin samaa mieltä ja seitsemän jokseenkin samaa mieltä tuen ja kannustuksen saamisesta perehdytyksessä. Ainoastaan yksi vastaaja oli väitteestä täysin eri mieltä ja kaksi jokseenkin eri mieltä. Lisäksi suurin osa vastaajista koki, että heidät otettiin hyvin vastaan uuteen työyhteisöön. Vastaajista kuusi oli täysin samaa mieltä ja viisi jokseenkin samaa mieltä hyvästä vastaanotosta työyhteisöön. Neljä vastaajaa oli väitteestä osittain eri mieltä. Tulosten mukaan työyhteisöön toivottiin lisää vapaamuotoista tutustumista muihin. Tämä ilmeni sillä, että yhteensä yhdeksän vastaajaa oli eri mieltä väitteestä, jonka mukaan työyhteisössä järjestettiin riittävästi vapaamuotoista tutustumista muihin. Näistä vastaajista neljä oli täysin eri mieltä ja viisi osittain eri mieltä väitteen kanssa. Ainoastaan kaksi vastaajaa

oli täysin samaa mieltä ja neljä osittain samaa mieltä siitä, että työyhteisössä järjestettiin riittävästi vapaamuotoista tutustumista muihin.

Myös kyselylomakkeen avokysymyksessä ”Mitä hyvää perehdytyksessäsi oli?” kaksi lopuista kuudesta vastauksesta liittyi perehdytyksessä vallinneeseen vuorovaikutukseen. Avovastauksissa mainittiin työntekijöiden valmius auttaa uutta työntekijää. Toisen vastauksen mukaan perehdytyksen vahvuutena oli ”*auttavaiset työkaverit*”. Myös toisen vastauksen mukaan perehdytyksessä oli hyvää ”*samassa tilassa olevat työkaverit, jotka suostuivat istumaan vieressä ja opettamaan asioita perusteellisesti*”.

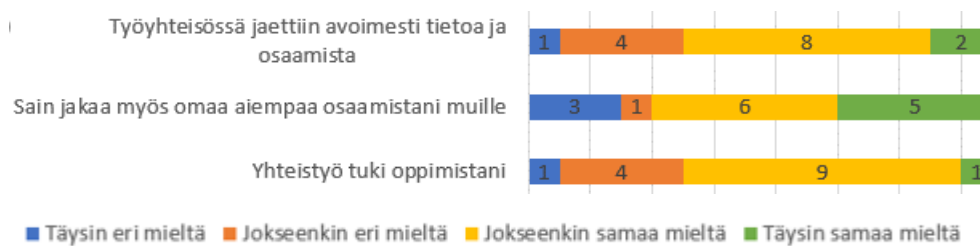
Haastatteluissa selvitettiin, miten uusi työntekijä tulisi vastaanottaa uuteen työyhteisöön. Vuorovaikutukseen liittyen pidettiin tärkeänä, että koko tiimi on vastaanottamassa uuden työntekijän. Vastaajat kuvasivatkin haastatteluissa, että heidät olikin heti ensimmäisenä päivänä viety esittäytymään tulevan tiiminsä työtiloihin. Esittelyn todettiin kuitenkin olleen lyhyt ja kattaneen lähinnä kollegoiden tervehtimisen. Kaksi vastaajaa siltin totesi lyhyenkin tervehtimisen kuitenkin luoneen heti tervetulleen olon työyhteisöön.

Haastatteluissa nousi esille, että vuorovaikutuksen kehittymiseksi uuden työsuhteen alkuun olisi hyvä järjestää yhteisiä vapaamuotoisia tapaamisia. Haastatteluissa nostettiin esille, että oli tärkeää huolehtia siitä, että uutta työntekijää pyydetään esimerkiksi kahvi- tai lounasseuraksi. Yksi vastaaja kertoi työsuhteensa saaneen hieman negatiivisen alun, kun kukaan tiimistä ei ollut pyytänyt uutta työntekijää kanssaan lounaalle. Myös tiimipalaveri mainittiin haastatteluissa hyvänä käytäntönä, joka antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden tutustua tiimiin.

” mulle kävi niin et ei mua kukaan pyytänyt lounaalle ekana päivinä eikä muinakaan päivinä... mikä on mun mielestä tosi kummallista... niiku just jos joku tulee uutena ni vois kyllä sitä pyytää... tääl on muutenkin vähän sellanen tapa et kaikki menee niissä omissa kuppikunnissaan lounaille... nii se alkuun voi olla väähä sellasta et jää ulkopuoliseks siitä työyhteistöstä [--] se et tiimin kanssa mentäis alkupäivinä yhdessä lounaalle ois hyvä.[--] mulla tais sattua niin et oli tiimipalaveri samalla viikolla mut se ois kyllä hyvä jos et jos tiimiinkin tulee töihin et se tiimipalaveri tai se tiimin yhteinen tapaaminen ois heti sillon ekana päivänä eikä silleen että se on sillon vasta ku se on kalenteriin merkattu et silleen että tulis heti kerralla se et tässä on nää henkilöt (Työkaverit)... ” VI

5.3.2 Osaamisen jakaminen Yritys X:n Online-kirjanpitioteimeissä

Tutkimuksessa selvitettiin myös osaamisen jakamista ja yhteistyötä perehdytyksen aikana. Kuviossa 9 on kuvattu kyselyn tuloksia näiden teemojen osalta.



KUVIO 9. Tiedon jakaminen ja yhteistyö perehdytyksessä (n=15).

Kuten kuvio 9 havainnollistaa, tulosten mukaan kaksi kolmasosaa vastaajista koki, että työyhteisössä jaettiin avoimesti tietoa ja osaamista. Vastaajista kaksi oli täysin samaa mieltä ja kahdeksan jokseenkin samaa mieltä avoimesta tiedon ja osaamisen jakamisesta. Ainoastaan yksi vastaaja oli tiedon jakamisesta täysin eri mieltä ja neljä osittain jokseenkin eri mieltä. Suurin osa vastaajista (73 %) sai myös jakaa omaa osaamistaan muille. Vastaajista viisi oli täysin samaa mieltä ja kuusi jokseenkin samaa mieltä mahdollisuudesta jakaa osaamistaan muille. Kolme vastaajaa oli väitteestä täysin eri mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä. Tämä on mielenkiintoisessa ristiriidassa aiemman kysymyksen kanssa, jossa yli puolet vastaajista koki, ettei heidän osaamistaan hyödynnetty organisaation kehittämisessä. Tästä voidaan päätellä, että vaikka vastaajat kokivat, ettei heidän osaamistaan hyödynnetty laajemmin organisaation kehittämisessä, saivat he kuitenkin tuoda osaamistaan lähityöyhteisön tiedoksi. Lisäksi kaksi kolmasosaa vastaajista koki, että yhteistyö muiden kanssa lisäsi heidän oppimistaan. Vastaajista kuitenkin vain yksi oli täysin samaa mieltä ja peräti yhdeksän jokseenkin samaa mieltä hyvästä vastaanotosta työyhteisöön. Neljä vastaajaa oli väitteestä jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä.

Osaamisen jakamiseen liittyi myös tiedon jakaminen tiimien ja työntekijöiden välillä. Vaikka osaamisen jakaminen sai positiiviset tulokset taustakyselyssä, haastattelut osoittivat, että välillä tieto on ”siiloissa” eikä tieto siirry työntekijöiden välillä. Vastaajien mukaan heille oli muodostunut kokemuksen myötä omia hyväksi havaittuja

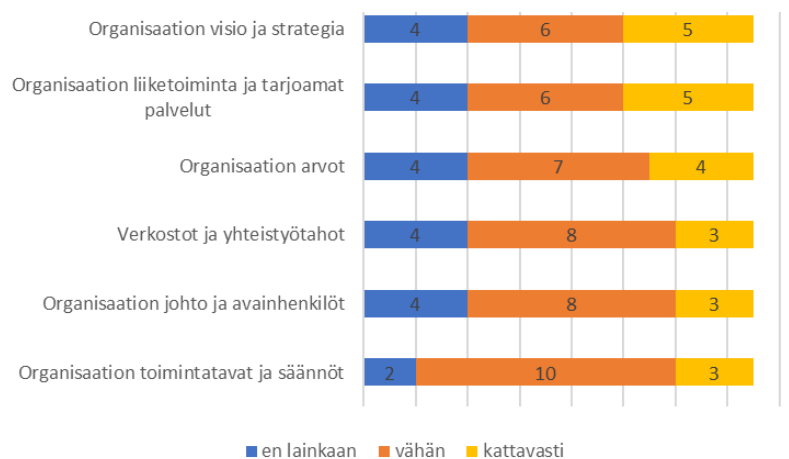
toimintatapoja. Yksi vastaaja epäili haastatteluissa, että moni työntekijä olisi tehnyt itselleen omat työhjeet tai muistiinpanot työn tueksi, mutta näitä ei oltu koottu ja jaettu yhteiseen käyttöön. Vastaajat korostivat, että yhteinen tekeminen ja keskustelu olisi tärkeää, jotta voitaisiin tunnistaa parhaita tapoja tehdä työtä ja jakaa parhaita käytäntöjä ja osaamista muille.

”Varmaan se että tossa tiimissäkin jaettais tietoa enemmän mutta tota.. se ei todellakaan siirry..[--].. olis hyvä jos tehtäis enemmän yhdessä ja siinä ruvettais sit puhumaan niinkun eri käytännöistä ja ku just huomaa et joku tekee tän ja tän erilailla ...” VI

5.4 Perehdytyksen sisältö Yritys X:n Online-kirjanpitioteimeissä

5.4.1 Organisaatioperehdytys Yritys X:n Online-kirjanpitioteimeissä

Tutkimuksessa selvitettiin myös perehdytyksen sisältöä. Kyselylomakkeella vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten he kokivat saaneensa perehdytystä organisaatioperehdytyksen eri osa-alueisiin. Organisaatioperehdytys jaettiin kyselylomakkeessa organisaation toimintatapoihin ja sääntöihin, organisaation johtoon ja avainhenkilöihin, verkostoihin ja yhteistyötahoihin, organisaation liiketoimintaan ja tarjottuihin palveluihin, organisaation arvoihin sekä organisaation visioon ja strategiaan. Kuviossa 10 havainnollistetaan organisaatioperehdytyksen sisältöä tulosten valossa.

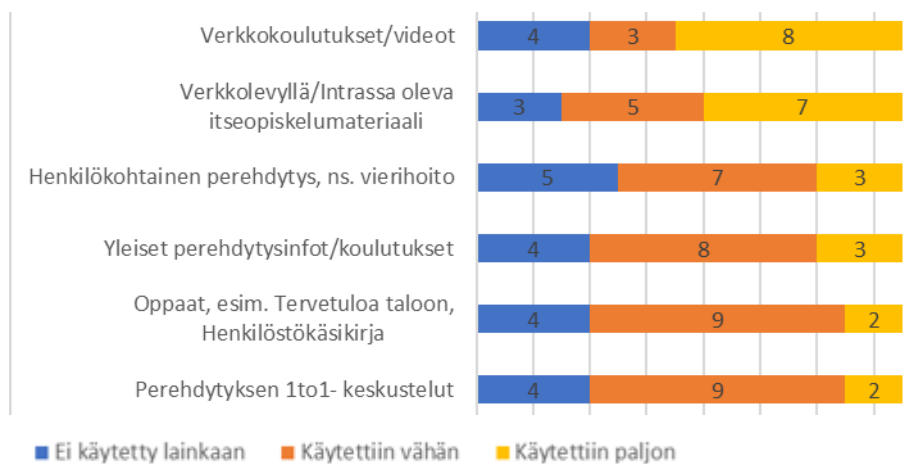


KUVIO 10. Organisaatioperehdytyksen sisältöalueet (n=15).

Kuten kuvioista 10 ilmenee, kaikissa organisaatioperehdytyksen osa-alueissa suurin osa vastaajista koki perehdytyksen olleen vähäistä. Organisaatioperehdytyksen osa-

alueittainen tarkastelu osoitti, että neljä vastaajaa koki, ettei saanut lainkaan perehdytystä organisaation arvoihin, organisaation visioon ja strategiaan, organisaation liiketoimintaan ja tarjottuihin palveluihin, organisaation verkostoihin ja yhteistyötahoihin tai organisaation johtoon ja avainhenkilöihin. Merkittävää näissä tuloksissa oli, että yhteensä kuusi eri vastaajaa koki, ettei saanut lainkaan perehdytystä johonkin organisaation osa-alueeseen. Kattavimmin perehdytystä koettiin saadun organisaation visioon ja strategiaan sekä organisaation liiketoimintaan ja tarjottuihin palveluihin. Näissä osa-alueissa viisi vastaajaa koki saaneensa perehdytystä kattavasti. Muissa osa-alueissa kattavasti perehdytystä sai ainoastaan 3–4 vastaajaa.

Kyselylomakkeella selvitettiin, mitä menetelmiä ja materiaaleja hyödynnettiin organisaation perehdytyksessä. Kysymyksen tulokset ovat esitetty kuviossa 11.



KUVIO 11. Organisaatioperehdytyksessä käytetyt menetelmät (n=15).

Kuten kuvio 11 havainnollistaa, eri vastaajien kohdalla käytettiin hyvin erilaisia menetelmiä. Kyselylomakkeen perusteella eniten organisaatioperehdytyksessä hyödynnettiin verkkokoulutuksia tai -videoita sekä verkkolevyllä olevaa itseopiskelumateriaalia. Näiden menetelmien osalta noin puolet vastaajista koki, että niitä hyödynnettiin perehdytyksessä paljon. Verkkokoulutusten tai -videoiden osalta kahdeksan vastaajaa koki, että verkkokoulutuksia käytettiin paljon ja kolme vastaajaa, että käytettiin vähän. Neljä vastaajaa vastasi, että heidän kohdallaan verkkokoulutuksia ei käytetty lainkaan. Myös verkossa olevan itseopiskelumateriaalin käytöstä saatiin samansuuntaisia tuloksia. Verkossa olevaa itseopiskelumateriaalia käytettiin seitsemän vastaajan perehdytyksessä paljon, viiden vastaajan perehdytyksessä vähän ja ainoastaan kolmen perehdytyksessä ei lainkaan.

Tulosten mukaan selkeästi vähemmän käytettiin vuorovaikutukseen perustuvia menetelmiä, kuten vierihoitoa, yleisiä perehdytysinfoja tai koulutuksia ja perehdytyksen ”1-to-1 -keskusteluja”. Näistä menetelmistä suurin osa vastaajista koki, että niitä käytettiin vain vähän tai ei lainkaan. Henkilökohtaisen perehdytyksen eli ns. vierihoidon osalta viisi vastaajaa koki, että menetelmää ei käytetty lainkaan. Vastaajista seitsemän koki, että menetelmää käytettiin vähän ja vain kolme koki, että menetelmää käytettiin paljon. Yleisten perehdytysinfojen tai koulutusten kohdalla neljä vastaajaa koki, että menetelmää ei käytetty lainkaan, kahdeksan koki, että menetelmää käytettiin vähän ja vain kolme koki, että menetelmää käytettiin paljon. Vastaavasti perehdytyksen ”1-to-1 -keskusteluja” ei käyty neljän vastaajan kohdalla lainkaan, yhdeksän kohdalla käytiin vähän. Ainoastaan kaksi vastaajaa koki perehdytyksen ”1-to-1 -keskusteluja” käytyn paljon.

Avoimella kysymyksellä selvitettiin vastaajien näkemyksiä siitä, miten organisaatioon tulisi perehdyttää. Avokysymykseen saadut vastaukset on listattu taulukossa 4. Avokysymyksen vastauksissa organisaatioperehdytyksen menetelminä nousivat esille itseopiskeluna käytävä verkkomateriaali ja henkilökohtainen perehdytys. Verkkomateriaalin suhteen tiedon toivottiin löytyvän helposti samasta paikasta. Avovastauksien perusteella tieto oli tällä hetkellä hieman vaikeasti löydettävissä.

TAULUKKO 4. Organisaatioperehdytyksen tavat ja menetelmät (n=9)

Miten organisaatioon tulisi perehdyttää?
"Enemmän henkilökohtaista perehdytystä,"
"Keskustelu esimiehen kanssa organisaatiosta, sen arvoista ja tavoitteista."
"Löytyisi perehdytys paketti, käytäisiin läpi mitä työntekijä on sisäistänyt. Tosin, kukaan ei yrityksessä ei tiedä miten esim. organisaation arvot näkyvät työympäristössä, joten teeppä siinä sitten perehdytys asiaan."
"oman yksikön henkilöt ja heidät työtehtävät organisaatiossa henkilökohtaisesti ja Intrasta itseopiskelumateriaalista"
"Aineistoa tulee paljon alkuun eikä kaikkea pysty sisäistämään. Organisaatio kaaviot voisi olla helpommin saatavissa agendassa. Nykyiseltään pitää kaivaa tieto hankalasti."
"Tärkeää olisi, että tiedot olisivat helposti saatavilla yhdessä paikassa. Paikka voi olla yrityksen intra, mutta tärkeää on se, että se on looginen ja helppo käyttää."
"henkilökohtaista perehdytystä ehdottomasti lisää"
"Itse opiskelu verkko-opiskelumateriaalina toimii tässä mielestäni ihan hyvin."

Koska taustakysely osoitti organisaatioperehdytyksen olevan vähäistä ja menetelmien vaihdelleen eri vastaajien välillä, selvitettiin haastatteluissa työntekijöiden kokemuksia vielä tarkemmin siitä, mitä asioita organisaatiosta käydään uusille työntekijöille läpi ja *miten* organisaatioon tulisi perehdyttää. Haastattelussa saadut vastaukset olivat kyselylomakkeen tulosten mukaisia mutta vielä hieman kriittisempiä. Haastatteluissa ilmeni, että haastateltavat kokivat organisaatioperehdytyksen puutteellisena.

”ei käyty ollenkaan läpi mitään... ei mitään... jossain vaiheessa sitten ite tullut oma-aloitteisesti käytyä agendassa lukemassa jotain...” V4

”ei esitelty organisaation visioa ja strategiaa...ois just hyvä jos se ois osa sitä yritysesityä... ekanä päivänä kerrottiin tiimiesimiesten kaksi seuraavaa esimiestä et siinä oli se yritysesity... muu organisaatio jäi hämärän peittoon... ois kyllä hyvä tietää kuka vastaa rahoituksesta, kuka markkinoinnista, meillä on kai joku maa-johtaja, sellanen et ihan tälläset kalvosulkeiset ei ois pahitteeksi...” V2

Haastatteluissa ilmeni, että haastateltavat toivoivat perehdytykseen enemmän tietoa organisaation tarjoamista palvelukonsepteista ja eri sopimusmalleista. Vaikka perehdytyksen Excel-taulukkoon on listattu palvelukonseptien läpikäyminen omaksi teemakseen, haastateltujen kokemusten mukaan niiden läpikäyminen jäi vähäiseksi.

Lisäksi perehdytykseen toivottiin lisää tietoa organisaation toimintatavoista ja tavallisista arkikäytännöistä. Haastateltavat toivoivat ääneen lausuttua tietoa siitä, miten organisaatiossa toimitaan tiettyjen käytäntöjen suhteen. Toimintatapojen kertomisen kuvattiin vähentävän myös väärinymmärryksiä ja kiusallisia tilanteita. Käytännönasioiden läpikäynti todettiin tärkeäksi, että osaa toimia työyhteisössä oikealla tavalla sekä noudattaa yhteisiä pelisääntöjä.

”ihan vaikka toimiston pelisäännöistä...[--] kaikkee sellaisia arkisia kysymyksiä että vaikka kuka täyttää astianpesukonetta, kuka keittää kahvia ni tämmöstä.. käytännön asioita.. Käytännön asioita ei siis käyty perehdytyksessä ollenkaan läpi itsellä.. että nekin oppi kun kyseli muilta ihmisiltä ja aina sattuman kautta kuuli... Se olis hyvä jos käytäisi läpi miten noi yleiset asiat toimii...” V3

Kaikki haastateltavat nostivat haastatteluissa esille toiveen kattavammasta ja monipuolisemmasta organisaatioperehdytyksestä. Haastateltavat totesivat, että organisaatioperehdytyksen voidaan osoittaa työntekijälle, että hänet halutaan sitouttaa osaksi organisaatiota. Organisaatioperehdytys nähtiinkin uuden työntekijän kiinnittymistä lisääväksi tekijäksi. Kaikki haastateltavat esittivät toiveen tervetuloilaisuudesta tai yritysesittelystä uusille työntekijöille.

” yritysesittely olis aikalailla tärkeä, ekana tai tokana päivänä.. viikon sisään tai jonkun järkevän ajan sisään.. vaikka niin et kerätään vaikka kuukauden aikana sisääntulleet työntekijät kun täällä kuitenkin vaihtuu paljon työntekijät.. et olisi sellainen yritysesittely et tässä on meidän organisaatio.. näissä maissa me toimitaan.. tässä on johtoporras ja organisaatiokaavio.. vähän isommassa kuvassa ja sit vähän pienemmässäkin kuvassa.. [--] mun mielestä se on henkilön huomioimista vaikka se ei oo aina hirveen mielenkiintoista ni se on kuitenkin panostus työntekijään että näin paljon me sua arvostetaan ja sä oot osa tätä kokonaisuutta.. näin mä sen koen.. ” V2

” Tervetuloa taloon- tilaisuus olis hyvä... Sellanen yhteinen et varmaan [yrityksen nimi] olis varaa pitääkkin sellanen kun koko ajan aloittaa uusia henkilöitä... ” V1

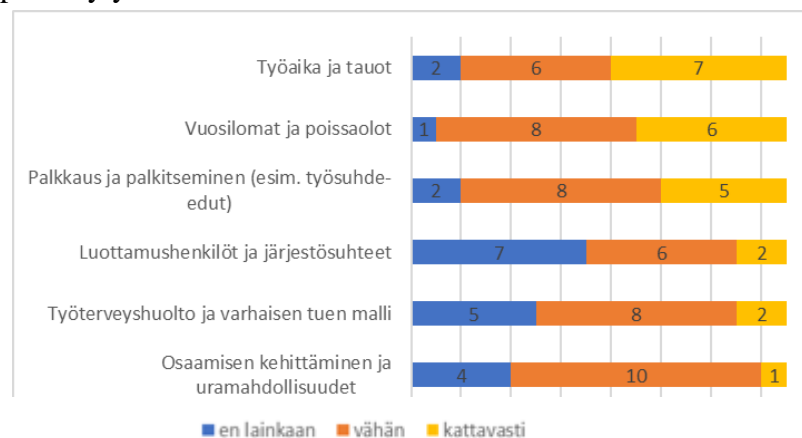
Tervetuloilaisuus tuotiin esille myös kyselylomakkeen kysymyksessä ”Mitä kehitettävää perehdytyksessäsi oli? Eräs vastaaja toivoi, että työsuhteen alkuun järjestettäisiin yleinen perehdytyspäivä uusille työntekijöille, joissa kerrottaisiin yrityksestä ja palveluista.

Tervetuloilaisuuden lisäksi haastatteluissa nousi esille tarve johonkin ”kättä pidempään”, millä tarkoitettiin konkreettista jaettavaa materiaalia perehdytyksen tueksi. Yksi haastateltava nosti esille, että kaikki yrityksen tarjoama materiaali on sähköisessä muodossa. Haastateltava toivoi myös paperimuodossa jaettavaa ”lehdykkää”. Haastateltava koki, että jaettava materiaali on uudelle työntekijälle sähköistä materiaalia merkityksellisempi ja auttaa kiinnittymään organisaatioon.

” olis hyvä sellanen pieni lehdykkä joka ois konkreettinen eli esim sellanen tervetuloa taloon- lehdykkä et siinä ois verkko-osoitteet tai jotain... jotain kättä pidempää ni olis hyvä ja olis merkitystä et hei nyt mä oon (työnantajan nimi) kun mulla on tässä tää lehtinen ja paan sen tohon laatikkoon... tai ottaa kotiin ja näyttää puolisolalle et mä oon tälläsessä firmassa töissä.. tervetuloa- paketti ei olis huono.. ” V2

5.4.2 Työsuhdeperehdytys Yritys X:n Online-kirjanpitoiimeissä

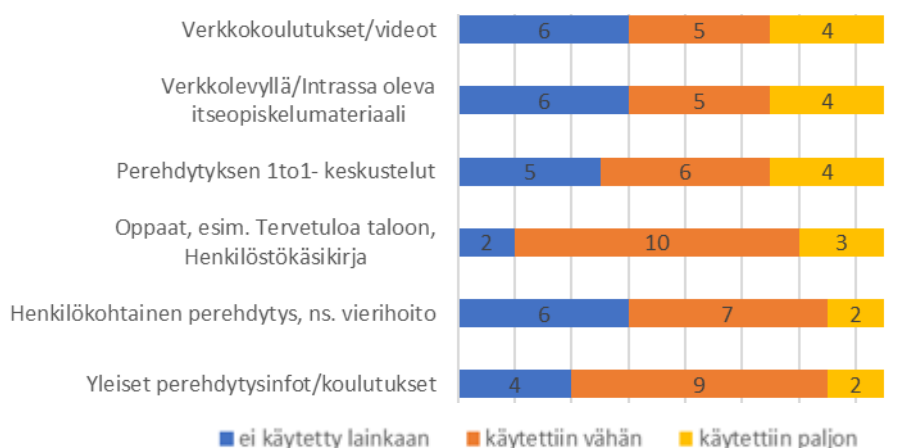
Kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten he saivat perehdytystä työsuhteen eri osa-alueisiin. Työsuhdeperehdytys jaettiin kyselylomakkeessa työterveyshuoltoon ja varhaisen tuen malliin, luottamushenkilöihin ja järjestösuhteisiin, osaamisen kehittämiseen ja uramahdollisuuksiin, palkkaukseen ja palkitsemiseen, vuosilomiin ja poissaoloihin sekä työaikaan ja taukoihin. Kuviossa 12 havainnollistetaan organisaatioperehdytyksen sisältöä tulosten valossa.



KUVIO 12. Työsuhdeperehdytyksen sisältöalueet (n=15).

Kuten kuvio 12 havainnollistaa, työsuhdeperehdytys jäi aineiston perusteella vähäiseksi. Suurin osa vastaajista koki saaneensa vain vähän perehdytystä työsuhdeperehdytyksen eri sisältöihin. Kattavimmin koettiin saadun perehdytystä työaikoihin, vuosilomiin sekä palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyen. Näissä osa-alueissa reilu kolmannes vastaajista koki saaneensa perehdytystä kattavasti. Muissa osa-alueissa kattavasti perehdytystä sai ainoastaan 1–2 vastaajaa. Vähiten perehdytystä koettiin saadun osaamisen kehittämiseen ja uramahdollisuuksiin, luottamushenkilöihin ja järjestösuhteisiin sekä työterveyshuoltoon ja varhaisen tuen malliin. Näissä osa-alueissa neljästä seitsemään vastaajaa koki, ettei saanut lainkaan perehdytystä näihin alueisiin.

Kyselylomakkeessa selvitettiin myös, mitä menetelmiä työsuhdeasioiden perehdytyksessä hyödynnettiin. Vastausten jakaantuminen esitetään kuviossa 13.



KUVIO 13. Työsuhdeperehdytyksessä käytetyt menetelmät (n=15).

Tulokset osoittavat, että eniten työsuhteasioita käytiin vuorovaikutukseen perustuvien menetelmien kautta, kuten vierihoidon ja perehdytyksen ”1-to-1 -keskusteluiden” kautta. Lisäksi vastaajat kokivat, että työsuhdeperehdytyksessä hyödynnettiin oppaita. Vähiten käytettyjä materiaaleja työsuhdeperehdytyksessä olivat muu sähköinen materiaali, kuten verkkovideot ja -koulutukset sekä intranetissä ja verkkolevyillä oleva itseopiskelumateriaali.

Avoimella kysymyksellä kysyttiin vastaajien mielipiteitä siitä, miten työsuhteasioita tulisi perehdyttää. Avovastauksissa toivottiin avointa keskustelua työsuhteasioista. Kyselylomakkeen avokysymyksissä työsuhdeperehdytykseen toivottiin sekä henkilökohtaista keskustelua työsuhteasioista että kirjallista materiaalia. Avovastauksissa kuvattiin, että kaikki työsuhteasioihin liittyvät sisällöt eivät ole avoimesti saatavalla työntekijöille. Vastaajat toivoivat, että työsuhteeseen liittyvät asiat laitetaan työntekijöille julkisemmin nähtäville. Lisäksi yksi vastaaja esitti toiveen, että työsuhteasioihin palattaisiin uudelleen esimerkiksi kuuden kuukauden työssäolon jälkeen. Avovastauksien sisällöt on kuvattu taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Työsuhdeperehdytyksen tavat ja menetelmät (n=8).

Miten työsuhdeasioihin tulisi perehdyttää?
"Luottamushenkilöistä ei juurikaan kuule mitään, heidän tulisi olla selkeämmin esillä. Yhteisiä keskustelutilaisuuksia enemmän."
"Selkeämmin esillä työsuhde-edut ja koulutusmahdollisuudet, eikä että joudut kyselymään kaiken kun mikään ei ole näkyvillä ns. julkista tietoa."
"Intrassa oleva itseopiskelumateriaali: kaikki työsuhdeasiat"
"Käydä läpi vaikka puolen vuoden tai yhdeksän kuukauden päästä käydä uudestaan läpi, kun on muuten paremmin asioista perillä ja pystyy sisäistämään uutta asiaa."
"Mielestäni paras tapa tässä kohtaa on yleinen info sekä opas, joka on helposti saatavilla."
"Tähän sopivat itseopiskelumateriaalit"
"Kaikki yllä mainitut hyviä"
"Työsuhteeseen liittyvät asiat hyvä käydä keskustelemalla läpi esimiehen kanssa"

Sekä kysely että haastattelut osoittivat työsuhdeasioiden läpikäynnin hyvin pintapuoliseksi. Haastatteluissa ilmeni, että työsuhteen ehtoja ja työsuhdeperehdytystä käsiteltiin usein ensimmäisen kerran vasta työopimuksen allekirjoituksen yhteydessä. Haastatteluissa myös kuvattiin, että työsuhteesta käytiin läpi pääasiassa varsinaiseen työopimukseen sisältyvät sopimuskohdat kuten työaika ja palkka mutta ei tarkempia tietoja. Erityisesti närkästystä herätti heikko perehdytys työsuhde-etuihin. Muutama haastateltava totesikin olleensa aluksi varsin tietämätön heille kuuluvista henkilöstöeduista ja kuulleensa osasta eduista sattuman kautta myöhemmin.

Haastatteluissa todettiin, että yksi syy siihen, miksi työsuhdeperehdytys jää vähälle, on esimiesten keskuudessa vallitseva oletus, että uusi työntekijä on jo tietoinen työelämän perusasioista ja työsuhteen ehdoista. Haastatteluissa kuvattiin, että monia asioita pidettiin ”itsestänselvyyksinä”, minkä takia ne ohitettiin perehdytyksessä.

”tuntuu että täällä on vähän oletus sellainen että jos tänne tulee työntekijä niin se tietää jo nää työelämän perusasiat että ne vähän niinkun, kaiken niiden yli vähän niin kuin hypättiin ja sitten oon tässä hiljalleen oppinut että miten lomat kertyy... ja tällä tavalla että niitä ei kyllä käyty yhtään läpi... [--] pitäisi ehkä muistaa se että voi tulla myös sellaisia joilla ei oo mitään aiempaa kokemusta näistä asiasta... että ei voi välttämättä olettaa että kaikki tietää tällaiset perusasiat jo kun ei niitä välttämättä osaa siinä vaiheessa kysyäkkään kun ei välttämättä edes tiedä että sellainen asia on olemassa...” V3

Haastatteluissa toivottiin työsuohdeperehdytyksen tarkempaa läpikäymistä. Haastattelussa esitettiin kehitysehdotus kirjallisen materiaalin tuottamiseen esimerkiksi opinnäytetyötoimeksiantona.

”et työsuohdejutut jäi kyllä epäselväks ku ei niitä lue missään ja ei ny kaikkea voi muistaa mitä kerrotaan kerralla... et paperilla olis parempi jos kaikki olis... ja oon ehdottanutkin et miksei tänne tehdä sellasta perehdytys pakettia ku just joku vois tehdä opparin ja tehdä sellasen perehdytysoppaan mut sit siihen on sanottu et jonkun sit pitäis aina päivittää sitä ni on oltu silleen et ei käy... et siinä tulee se vastustus...” VI

5.4.3 Työhön perehdytys Yritys X:n Online-kirjanpitioteimeissä

Kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten he kokivat saaneensa perehdytystä työhön perehdytyksen eri osa-alueisiin. Työhön perehdytys jaettiin kyselylomakkeessa seuraaviin osa-alueisiin: opastus perustehtäviin, oma ja muiden toimenkuva yksikössä, työvälineet, ohjelmat ja laitteet, intranet ja tietojärjestelmät, ergonominen ja turvallinen työskentely, työyksikön yhteiset säännöt ja toimintatavat, tavoitteet työlle ja oman työn tärkeimmät yhteistyötahot, esim. asiakkaat. Kuviossa 14 havainnollistetaan työhön perehdytyksen sisältöä tulosten valossa.



KUVIO 14. Työhön perehdytyksen sisältöalueet (n=15).

Kuten kuvio 14 osoittaa, työhön perehdytyksen osa-alue sai perehdytyksen sisällöistä positiivisimmat tulokset. Yli puolet koki saaneensa kattavasti perehdytystä perustehtäviin. Lisäksi lähes puolet vastaajista koki saaneensa kattavasti perehdytystä työväli-

neisiin, ohjelmiin ja laitteisiin, työn tavoitteisiin, omaan ja muiden toimenkuvaan yksikössä sekä yksikön toimintatapoihin. Hieman alle puolet koki saaneensa perehdytystä näihin osa-alueisiin vähän. Ainoastaan 1–3 vastaajaa koki näissä osa-alueissa, ettei saanut lainkaan perehdytystä. Vähiten perehdytystä saatiin ergonomiseen ja turvalliseen työskentelyyn, intranettiin ja tietojärjestelmiin sekä oman työn tärkeimpiin yhteistyötahoihin. Noin puolet koki saaneensa vähän perehdytystä näihin. 2–5 vastaajaa koki, ettei saanut lainkaan perehdytystä näihin. Toisaalta noin viidennes koki, että sai kattavasti perehdytystä myös näihin osa-alueisiin.

Kyselylomakkeella selvitettiin myös, mitä menetelmiä heidän perehdytyksessään hyödynnettiin. Tulosten perustella työhön perehdytyksessä hyödynnettiin monia eri menetelmiä ja eri vastaajien kohdalla käytetyt menetelmät vaihtelivat. Kuvio 15 havainnollistaa perehdytyksessä käytettäviä menetelmiä työsuhdeasioiden osalta.



KUVIO 15. Työhön perehdytyksessä käytetyt menetelmät (n=15).

Kuten kuviosta 15 käy ilmi, tulosten mukaan eniten hyödynnettiin verkkokoulutuksia ja -videoita sekä yleisiä perehdytysinfoja ja koulutuksia. Näissä menetelmissä suurin osa vastaajista koki, että menetelmiä hyödynnettiin perehdytyksessä paljon. Yleisiä perehdytysinfoja ja koulutuksia hyödynnettiin yhdeksän vastaajan perehdytyksessä paljon, kolmen vastaajan perehdytyksessä vähän ja ainoastaan kolmen perehdytyksessä ei lainkaan. Verkkokoulutusten ja -videoiden osalta yhdeksän vastaajaa koki, että verkkokoulutuksia käytettiin paljon ja kolme vastaajaa, että käytettiin vähän. Vain kolme vastaajaa vastasi, että heidän kohdallaan verkkokoulutuksia ei käytetty lainkaan. Myös verkkolevyillä olevaa itseopiskelumateriaalia käytettiin huomattavasti: seitsemän vastaajan kohdalla itseopiskelua käytettiin paljon, viiden vastaajan kohdalla

vähän ja kolmen kohdalla ei lainkaan. Henkilökohtaisista menetelmistä käytetyin menetelmä oli vierihoito. Vierihoidon käyttöä käytettiin seitsemän vastaajan perehdytyksessä paljon, kuuden vastaajan perehdytyksessä vähän ja ainoastaan kahden perehdytyksessä ei lainkaan. Henkilökohtaisista menetelmistä perehdytyksen ”1-to-1 -keskustelut” olivat selvästi vähemmän käytettyjä: kuuden vastaajan kohdalla menetelmää ei käytetty työhön perehdytyksen osalta lainkaan ja yhdeksän osalta vähän.

Avokysymyksellä selvitettiin vastaajien näkemyksiä siitä, miten varsinaiseen työhön tulisi perehdyttää. Avovastauksien mukaan vierihoito nähtiin keskeisimmäksi menetelmäksi työhön perehdytyksessä. Itseopiskelumateriaali nähtiin hyvänä keinona vierihoidon tukemiseksi. Vastauksissa mainittiin itseopiskelumateriaalin etuna, että materiaaliin oli helppo palata jälkepäin. Avovastaukset on kuvattu taulukossa 5. Vierihoidon lisääminen mainittiin kehityskohteeksi myös avokysymyksessä perehdytyksen kehityskohteista. Kyseisessä avovastauksessa mainittiin, että valmiiden materiaalien perusteella ei opi riittävästi, jotta selviäisi oikeasta työstä.

TAULUKKO 5. Työhön perehdytyksen tavat ja menetelmät (n=10)

Miten varsinaiseen työhön tulisi perehdyttää?
"Enemmän henkilökohtaista perehdytystä ja vierihoidon käyttöä"
"Ohjelmiin työtä tekemällä, asiakkaisiin edellisen tekijän kanssa kesksutelemalla, asiakkaista ja toimintatavoista kirjallinen ohjeistus."
"Enemmän henkilökohtaista perehdytystä, esim. toisella työntekijällä on aikaa näyttää kuinka siirtyvä asiakasta tehdään, laskutetaan ja kertoa asiakkaasta tausta tietoa."
"Vieressä istuminen ja opettaminen on paras tapa perehdyttää. Uuden työntekijän perehdyttämiseen pitäisi selkeästi varata aikaa jollekin työntekijälle."
"vierihoito, verkkokoulutukset, intrasta itseopiskelumateriaali, 1to1"
"Enemmän perehdyttäjälle aikaa vierihoidon käyttöön."
"Koen parhaimpana menetelmänä henkilökohtaisen perehdyttämisen, yleiset koulutukset, itseopiskelumateriaalin ja tekemisen kautta perehdyttämisen."
"Vierihoidon käyttöä"
"Kaikki yllä mainitut hyviä"
"Henkilökohtainen perehdytys tuntuu itsestäni parhaalta tavalla oppia työhön. Myös itseopiskelumateriaali netissä on hyvä keino, se tukee henkilökoht. perehdytystä, ja materiaaliin voi vielä myöhemmin palata."

Haastattelut tukivat näitä tuloksia työhön perehdytyksestä. Haastatteluissa nostettiin erityisesti esille verkkokoulutusten suuri määrä ja vierihoidon merkitys. Kaikki haastateltavat kuvasivat työhön perehdytyksen alkaneen videoiden katsomisella.

”tossa on sellanen tilanne että ku on tullu uutta väkee... et se on puuduttavaa aluks ku se on vaan sitä videoiden katselua... ja enemmän ja myöhemmin sitä rupee torkkumaan... [--] et käskettiin vaan et mee järjestyksessä niitä videoita... ” V3

Kaikki vastaajat toivoivat työhön perehdytykseen enemmän vierihoitoa. Henkilökohtaisen ohjauksen mahdollisuus koettiin tärkeimmäksi haastatteluissa, joissa henkilökohtaista perehdytystä kuvattiin mielekkäämmäksi kuin katsoa tietoa verkkovideoista. Vierihoidon koettiin videoita tehokkaammaksi, sillä videoiden koettiin näyttävän vain peruskaavan mutta ei antavan riittävästi tietoa erikoistilanteisiin. Lisäksi vastaajat toivoivat vierihoidossa perehdyttäjän istuvan vieressä säännöllisesti, jolloin kynnys kysyä madaltuu. Vastaajat kokivat vaivaannuttavana käydä kysymässä jokaista asiaa erikseen muualta.

”Sitä mieltä että kaikille olisi hyvä niin vasta-alkajille kuin konkareille että joku olisi siinä vieressä ekoina päivinä istumas nyt se on vähän siihen malliin että kysy jos tarvitset apua... niin se on hyvin hankalaa ku on miljoona asiaa mihin pitää kysyä vastauksia ja pitää käydä yksitellen kysymässä muilta.. tietysti eri asia jos on tullut jostain missä on käytetty procountoria... eihän se vaadi samalla tavalla mut sit vaikka jos on uusi järjestelmä niin kyllä siinäkin olisi hyvä että alus ku procountorissakin tarvis jonkun olla näyttämässä niitä... videot näyttää peruskaavan mut sitten jos on joku poikkeava juttu n isit ei.. ” V3

” työskentelyyn on hyvä toi vierihoidon et pääsee siinä just kyseleä ku toinen tekee ja sit hyvä myös toisinpäin et ite tekee ja toinen kattoo vieressä... et ite opin parhaiten silleen et ite teen samalla ja sitten.. ” V1

Avokysymyksellä selvitettiin, miten organisaatiossa olevaa työhön liittyvää hiljaista tietoa tulisi siirtää uudelle työntekijälle. Avokysymyksellä saatujen vastausten perusteella erityisesti asiakaskohtaiset tiedot olivat merkittävässä osassa hiljaista tietoa, joka tulisi välittää uudelle työntekijälle. Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiksi avovastauksissa mainittiin henkilökohtainen perehdytys, tiimityö, ja hiljaisen tiedon dokumentointi kirjallisiin työhjeisiin. Avovastaukset on kuvattu taulukossa 6.

TAULUKKO 6. Tavat ja menetelmät hiljaisen tiedon siirtämiseen (n= 8)

Miten hiljaista tietoa tulisi siirtää uudelle työntekijälle?
"Henkilökohtaisella perehdytyksellä, tiimityöllä"
"Asiakaskohtaisia tietoja."
"Toimiston käytäntöjä, enemmän tietoja siirtyvistä asiakkaista, apuja ensimmäisiin omiin käynnistyspalaverihin."
"Hiljaista tietoa on helpointa siirtää uudelle tekijälle, kun perehdytetään vieressä istumalla."
"kirjallisissa työohjeissa työtehtävän hyvän hoitamiseen tarvittava tieto"
"Keskustelemalla, kertomalla, istumalla vieressä."
"Asiakaskohtaiset ohjeet ja erikoistilanteet olisi hyvä olla olemassa (kaikilla samassa muodossa). Asiakkaiden kierrätys työntekijöiden kesken takaisi sen, että kaikilla olisi samat tiedot asiakkuuksista."
"Esimies tai perehdyttäjä kertoisi tällaisista asioista."

Myös haastattelussa saadut vastaukset tukivat kyselylomakkeen avokysymyksellä saatuja tuloksia. Myös tässä korostettiin vierihoidon merkitystä. Kaikki haastateltavat mainitsivat haastatteluissa asiakkuuksien hoitoon liittyvän tiedon esimerkkinä hiljaisesta tiedosta. Asiakkuuksien hoitoon koettiin liittyvän paljon erityispiirteitä, jotka vaativat tiedon erityistä jakamista ja henkilökohtaista perehdytystä. Haastateltavien mukaan eri asiakkaiden kanssa oli sovittu esimerkiksi omia käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka olivat tärkeä osa palvelun tuottamista. Vaikka henkilökohtainen perehdytys koettiin tärkeimmäksi hiljaisen tiedon siirtämisessä, lisäksi korostettiin dokumentoinnin merkitystä asiakaskohtaisen tiedon säilyttämiseksi yrityksessä.

"Työt siirtyi sellaiselta joka oli jo lopettanut kuukausi ennen kuin tulin taloon niin siltä siirtyi mulle niin ei ollut niihin asiakasohjeita ja niihin ei ollut yhtään mitään ja sit sanottiin että teeksää nää... sitten oli aika yksin niiden kanssa koska kukaan muukaan ei tiennyt niistä asiakkaista yhtään mitään niin siinä sitten niinkun ihmeteltetiin..Ei ollu ketään auttamassa... paras olis jos sulla esim siirtyy asiakkuus joltain niin se joka on sitä aikasemmin tehnyt niin se vierihoidaa sut siihen asiakkaaseen.. ja niin että siinä on koko ajan joku keltä sää voit kysyä... ja sä voit seurata niin kuin tai joku edes seuraa sua että mitä sää teet sen takia" V4

"varmaan ois hyvä jos ois hyvät työohjeet... vaik ei siinä kaikkee hiljaista tietoo pysty siirtään mut luulen et suurin osa on tällä hetkellä tehny työohjeet niin et et nää on mun asiakkaat ei näitä muut tee... monelta unohtuu se et työohjeeseen pitäis selkeesti laittaa et mistä asiakkaan materiaali tulee et onks extranet käytössä, niinku tälläset on varmaan jäänyt monelta sieltä pois tai et miten raportoidaan et lähetetäänkö tälle niinku spostilla ja mitä siihen laiteetaan? Esim tase-erittely..." V1

Työhön liittyvään perehdytykseen liittyen haastatteluissa ilmeni, että myös eri toimijoiden väliset vastuut jäivät vähälle huomiolle. Tämä näkyi haastateltavien mukaan haasteina työn suorittamisessa, kun heillä ei ollut tietoa kenen vastuualueille eri tehtävät kuuluvat. Haastatteluissa kuvattiin tilanteita, joissa uusien työntekijöiden työ seiso paikallaan, koska he eivät osanneet viedä asiaa eteenpäin oikealle taholle. Haastattelussa nostettiin erityisesti esille toive uusille työntekijöille jaettavasta selkeämmästä vastuualue- ja tehtäväkuvausohjeistuksesta, josta he voivat tarkistaa, millaisissa asioissa kehenkin tahoon ottaa yhteyttä.

”Voisi olla sellainen selkeä listaus tavallaan uusille työntekijöille että mitä asiakasvastaavat tekee, mitä palkanlaskijat tekee, minkälaisissa asioissa niitten puoleen voisi kääntyä... Sellainen voisi olla hyödyllinen siitä voisi aina katsoa että oisko tää nyt sellainen asia... Esimerkiksi Excel taulukko...” V3

Lisäksi avokysymyksellä selvitettiin vastaajien mielipiteitä siitä, mitä muita sisältöjä perehdytyksen tulisi pitää sisällään. Avovastauksissa ei tullut esille mitään uutta edellä kuvattujen sisältöjen lisäksi. Ainoastaan kolme vastaajaa oli vastannut tähän avokysymykseen. Kaksi vastaajaa totesi, ettei aiemmin mainittujen osa-alueiden lisäksi tullut muita tarvittavia osa-alueita mieleen. Kolmas vastaaja toivoi perehdytykseen tietoa siitä, mistä tieto tulee löytää, eli tarkempaa ohjeistusta sisäisten materiaalien ja järjestelmien käyttöön.

5.4.5. Yritys X:n Online-kirjanpitiimien perehdytyksen materiaalit

Kyselylomakkeen lopussa selvitettiin vielä yleisesti, millaista materiaalia uuden työntekijän tulisi saada perehdytyksen yhteydessä. Vastausten perusteella vastaajat toivoivat ennen kaikkea paikkansa pitävää ja ajankohtaista tietoa, joka oli helppo löytää samasta paikkaa. Lisäksi materiaalin toivottiin olevan muodoltaan selkeää ja ytimekästä. Yksi vastaaja toivoi lisäksi erillistä opastusta liittyen intranettiin, jossa materiaali oli pääosin saatavilla. Avokysymyksen vastaukset on kuvattu taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Toivotun perehdytysmateriaalin muoto (n=7)

Minkälaista materiaalia uuden työntekijän tulisi saada perehdytyksen yhteydessä?
”Ajankohtaista materiaalia, helppo löytää.”
”Mieluiten kaikki löytyisi helposti intrasta, niin että aineistoon voisi palata myöhemminkin.”
”opastus intran käyttöön”
”Selkeää ja ytimekästä.”
”Selkeät ohjeet, mistä kaikki tarvittavat dokumentit ym. Löytyvät.
”Itse kykenee opiskelemaan ja omaksumaan hyvin paljon tietoa, mutta ne pitää olla helposti saatavilla.”

Materiaalien laatu otettiin esille myös haastatteluissa. Haastatteluissa kuvattiin, että perehdytyksessä hyödynnetyt materiaalit eivät olleet kaikki ajan tasalla. Haastateltavat kertoivat, että Excel-taulukossa oli toimimattomia linkkejä. Lisäksi tiedon löytäminen koettiin välillä haastavaksi. Yksi haastateltava esimerkiksi kertoi, ettei ollut löytänyt oikeita järjestelmän käyttöön opastavia videoita intrasta, joten oli päätynyt katsomaan videoita järjestelmätoimittajan Youtube-kanavalta. Haastatteluissa todettiin, että ajantasaisen materiaalin päivittäminen on haastavaa, sillä asiat ja toimintaohjeet muuttuvat tiimissä ”koko ajan”. Osa vanhentuneesta tiedosta selitettiin myös sillä, että tiedon päivitys ohjeisiin ja oppaisiin saattaa yksinkertaisesti unohtua kiireessä. Vanhentunut materiaali tuotiin esille myös kyselylomakkeen kysymyksessä ”Mitä kehitettävää perehdytyksessäsi oli?” Kenttään annetun vastauksen mukaan vanhentunut materiaali asetti perehdytyksen onnistumisen täysin perehdyttäjän osaamisen ja ammattitaidon varaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Seuraavaksi tutkimuksen tuloksia peilataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja samalla esitetään konkreettisia kehityskohteita perehdytykselle tulosten ja teoreettisen viitekehyksen perusteella. Keskeiset kehitysehdotukset on listattu tiivistetysti liitteeseen 1.

Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia Yritys X:n Online-kirjanpitiimiin työntekijöillä on perehdytyksen suunnittelusta ja organisoinnista. Yritys X:n Online-kirjanpitiimiin työntekijöiden kokemukset osoittivat, että suurimmalla osalla oli käytössään perehdytys suunnitelma, mikä noudatti Yritys X:n Online-kirjanpitiimiin virallista perehdytysprosessia. Tämä on linjassa myös aiemman tutkimuksen kanssa, sillä perehdytys suunnitelman käyttö on nähty yhdeksi onnistuneen perehdytyksen elementiksi. Toisaalta tutkimuksessa ilmeni, että pelkkä yleismallinen perehdytys suunnitelma ei näytä huomioivan riittävästi uusien työntekijöiden erilaisia tarpeita ja lähtökohtia. Teoreettisessa viitekehysessä esitetyn mukaan suunnitelmaa tulisikin räätälöidä työntekijäkohtaisesti. Teoreettisesta viitekehuksesta johdettuna kehitysehdotuksena voidaan esittää perehdytys suunnitelman tarkempaa räätälöintiä uuden työntekijän aiemman osaamisen, taustan ja henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella. Riittävän räätälöinnin varmistamiseksi saattaisi olla perusteltua ottaa myös työntekijä kiinteämmin mukaan perehdytyksen suunnitteluun. Esimerkiksi yhteisellä alkupalaverilla perehdytykseen osallistuvien tahojen ja uudentyöntekijän kesken voidaan selvittää työntekijän tarpeita ja toiveita perehdytyksen suhteen, sekä suunnitella oikeita toimenpiteitä niiden pohjalta.

Perehdytyksen suunnitteluun ja organisointiin liittyi tulosten mukaan myös kiire. Työntekijöiden kokemusten perusteella moni uusi työntekijä oli joutunut aloittamaan työnsä kiireen keskellä, mikä heijastui heidän perehdytykseensä. Tutkimuksessa vastaajat kokivatkin, että heidät laitettiin liian pian itsenäiseen vastuuseen ja liian haastaviin tehtäviin. Ilmiö on tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa, jossa perehdytyksen on todettu kärsivän, jos työntekijä on laitettu liian nopeasti itsenäiseen työhön. Teoreettisessa viitekehysessä esitettyjen näkökulmien ja tulosten perusteella voidaan ehdottaa, että jatkossa töiden aloitusajankohta tulisi suunnitella tarkkaan, jotta perehdytys ei kärsi. Mikäli mahdollista, uuden tekijän työnajoittamista kannattaa välttää esimerkiksi kiireisimmän tilinpäätöskauden aikana. Lisäksi perehdytyksen organisoin-

nissa tulee kiinnittää huomiota siihen, että työtehtävät ja työmäärä ovat haastavuudeltaan sopivia uudelle työntekijälle. Lisäksi työyhteisössä vallitseva kiire saattoi vaikuttaa myös siihen, että kaikkia esivalmisteluja ei oltu aina ehditty hoitaa valmiiksi. Teoreettisen viitekehyksen valossa esivalmistelujen systemaattisempi organisointi on keskeinen kehitystoimenpide Yritys X:n Online-kirjanpitiimien perehdytyksessä, sillä ennakkoon hoidettujen esivalmisteluiden on nähty sujuvoittavan työn aloitusta. Olemassa oleva esimiehen muistilista tuleekin ottaa systemaattisempaan käyttöön ja käytännönasiat tulee hoitaa ennakoinnin avulla mahdollisimman pitkälle ennen uuden työntekijän aloitusta.

Yritys X:n Online-kirjanpitiimien kokemuksien mukaan perehdytyksessä hyödynnettiin perehdytyksen tarkistuslistaa ja perehdytyksen seurantakeskusteluja, mikä tukee aiempaa näkemystä hyödyllisinä koetuista perehdytyksen seuranta- ja arviointimenetelmistä. Toisaalta voidaan todeta, että vaikka perehdytyksen seuranta- ja arviointimenetelmät olivat käytössä, työntekijöiden kokemukset osoittivat, ettei näitä kuitenkaan hyödynnetty perehdytyksessä täysimääräisesti. Työntekijöiden kokemusten perusteella perehdytyksen apuvälineenä toimineen tarkastuslistan käyttö jäi välillä pintapuoliseksi, ja myös perehdytyksen seurantakeskustelut jäivät helposti kiireessä käymättä. Perehdytyksen seurannassa koettuja puutteita voidaan pitää perehdytyksen yhtenä kehityskohteena, sillä perehdytyksen seuranta ja arviointi on aiemmassa tutkimuksessa nähty keskeisenä onnistuneen perehdytyksen elementtinä. Aiemmassa kirjallisuudessa on kuitenkin nostettu esille, että jotta perehdytyksen seuranta- ja arviointimenetelmistä saadaan työntekijän kannalta suurin hyöty irti perehdytyksen tukena, tulisi niitä käyttää säännöllisesti ja suunnitelmallisesti. Jatkossa Yritys X:n Online-kirjanpitiimeissä olisikin hyvä varmistaa, että seurantakeskusteluja käydään riittävän useasti jokaisen työntekijän kohdalla. Perehdytyksen seurantakeskustelun ajankohta tulisi sopia ja merkitä kalenteriin heti perehdytyksen alussa. Tämä vähentää riskiä, että perehdytyksen seurantakeskustelut ajan myötä unohtuvat ja jäävät käymättä. Teoreettisen viitekehyksen mukaan perehdytyksessä tulee sopia selkeästi, kuka on vastuussa tarkistuslistan käytöstä. Tämä käytäntö voidaan ottaa käyttöön myös Yritys X:n Onlinekirjanpitiimeissä.

Tutkimuksessa selvisi, ettei Yritys X:n Online-kirjanpitiimien työntekijöillä ollut aina myöskään mahdollisuutta antaa palautetta saamastaan perehdytyksestä. Palaut-

teen systemaattisemman keräämisen voidaan katsoa olevan perehdytyksen kehittämiskohde, sillä aiemman kirjallisuuden perusteella palautteen kerääminen on nähty tärkeäksi mahdollisuudeksi kehittää koko perehdytysprosessia. Vaikka Yritys X:ssä pitäisi virallisen perehdytysprosessin mukaan olla käytössä perehdytyksen palautekysely, ei palautekysely noussut esille itse aineistossa. Teoreettisesta viitekehyksestä johdettuna kehitysehdotuksena voidaan kuitenkin ehdottaa, että palautekysely otettaisiin systemaattisempaan käyttöön. Palautekyselyn käyttö on perusteltua, sillä aiemman tutkimuksen perusteella palautteenantomahdollisuuden on todettu lisäävän työntekijän motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Lisäksi jo edellä esitettyihin seurantakeskusteluihin tulee kiinnittää huomiota palautteenantokanavana. Seurantakeskusteluja tulisi käydä riittävän usein, ja ne tulisi suunnitella sisällöltään sellaisiksi, että työntekijän on helppo tuoda esille omia kokemuksiaan ja mielipiteitään saamastaan perehdytyksestä.

Tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä selvitettiin perehdytyksen rooleja ja vastuunjako Yritys X:n Online-kirjanpitioteimeissä. Rooleihin ja vastuunjakoon liittyvänä tuloksena ilmeni, että Yritys X:n Online-kirjanpitioteimien työntekijöiden perehdytykseen osallistui useimmiten nimetty perehdyttäjä, muut työyhteisön jäsenet sekä esimies. Esimiehen rooli perehdytyksessä painottui pääosin työsuhteasioiden ja käytännön järjestelyjen hoitoon, kun taas perehdyttäjä ja muu työyhteisö auttoivat varsinaisessa työhön liittyvässä perehdytyksessä. Perehdytyksen rooleihin ja vastuualueisiin liittyvänä tuloksena ilmeni, että Yritys X:n kirjanpitioteimeissä perehdytys on pääasiassa perehdyttäjän vastuulla ja työntekijät kokivat, ettei perehdytyksessä ole muodostettu täysin selkeää vastuunjako muiden eri toimijoiden kesken. Koska teoreettisen viitekehyksen perusteella toimenkuvien selkeys on nähty keskeisenä onnistuneen perehdytyksen edellytyksenä, voidaankin vastuualueiden selkeyttämistä esittää Yritys X:n Online-kirjanpitioteimien perehdytyksen kehityskohteena. Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että Yritys X:n Online-kirjanpitioteimien työntekijät toivoivat perehdytystä vielä keskitetympään osaavan perehdyttäjän vastuulle. Mikäli perehdyttäjän roolia vahvistetaan perehdytyksen vastuuhenkilönä, tulisi perehdyttäjälle taata riittävä osaaminen tehtävään. Perehdyttäjille voisikin teoreettisessa viitekehyksessä eitetyn näkemyksen mukaisesti järjestää säännöllisesti valmennusta, jossa nämä voivat kehittää omia perehdytystaitojaan ja suunnitella perehdytyksen sisältöä. Lisäksi perehdyttäjien valinnassa tulee jatkossa huomioida sopivuus ohjaustehtävään.

Tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaisi, että perehdytys on aliresursoitu Yritys X:n Online-kirjanpitiimeissä. Tuloksissa ilmeni, että perehdyttäjälle varattu työ-määrä koettiin aivan liian pieneksi, minkä vuoksi perehdyttäjällä ei ollut aikaa hoitaa tehtäviään. Myös teoreettisen viitekehyksen perusteella ajan resurssointi vaikutti olevan yleinen haaste perehdytyksessä. Aiemmassa kirjallisuuden perusteella riittävä resurssointi vaikuttaa kuitenkin olennaisesti perehdytyksen mahdollisuuksiin onnistua. Jatkossa perehdytys olisi hyvä huomioida yrityksen työsuunnitelmassa niin, että perehdyttäjät pystyvät vapautumaan työtehtävistään perehdytyksen ajaksi. Teoreettisessa viitekehyksessä nostettiin esille esimiehen vastuu työn riittävästä organisoinnista. Tämän perusteella voidaankin esittää, että myös Yritys X:n kirjanpitiimeissä toimivat esimiehet voisivat ottaa vielä vahvempaa roolia työnjaon organisoinnissa, ja varmistaa, että perehdyttäjät voivat irtautua muusta työstään perehdytyksen ajaksi.

Vaikka Yritys X:n Online-kirjanpitiimeissä osalle työntekijöistä oli nimetty kummi, kummien toiminta ei aineiston perusteella näyttäytynyt suuressa roolissa uuden työntekijän arjessa. Tutkimuksesta johdettuna kehitysehdotuksena voidaan esittää teoreettisen viitekehyksen valossa kummitoiminnan kehittämistä, sillä teoreettisen viitekehyksen perusteella kummi- ja mentoritoiminnan kautta ollaan saatu hyviä tuloksia liittyen perehdytykseen. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä esitetään, esimerkkeinä mahdollisesta Yritys X:n Online-kirjanpitiimeissä toteutettavasta kummi- ja mentoritoiminnasta voisivat olla säännölliset keskusteluhetket, joihin varataan työsuunnitelmassa aikaa. Teoreettisen viitekehyksen mukaan kummeina toimiville tulisi tarjota riittävästi materiaalia ja perehdytystä tehtävän hoitoon. Myös tämä voidaan huomioida jatkossa Yritys X:n Online-kirjanpitiimien kummitoiminnan kehittämisessä.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä selvitettiin vuorovaikutukseen ja oppimiseen liittyviä kokemuksia Yritys X:n Online-kirjanpitiimeissä. Tutkimuksen perusteella Yritys X:n Online-kirjanpitiimien perehdytyksen vahvuutena voidaan todeta olevan avoimen vuorovaikutuksen ja kannustavan ja positiivisen ilmapiirin työyhteisössä. Yritys X:n Online-kirjanpitiimien työntekijät kokivat saaneensa työssä kannustusta ja tukea työyhteisöltä. Vaikka Yritys X:n Online-kirjanpitiimien ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen liittyvät tulokset olivat pääosin positiivisia, perehdytykseen toivottiin myös lisää vapaamuotoista tutustumista muihin. Uuden työntekijän integroimiseksi työyhteisöön työyhteisössä voitaisiinkin sopia heti ensimmäisille viikoille esimerkiksi tiimipalaveri tai yhteislounas, jossa uusi työntekijä pääsee aloittamaan tutustumisen

uusiin kollegoihinsa. Tämä kehitysehdotus on perusteltu myös teoreettisen viitekehyyksen valossa, sillä myös aiemmassa kirjallisuudessa on korostettu yhteisten tapaamisten ja tilanteiden merkitystä vuorovaikutuksen ja tiimitymisen rakentajana. Positiivisena tuloksena tutkimuksessa ilmeni, että monet työntekijät kokivat, että saivat jakaa osaamistaan työyhteisössä. Tämä on tärkeä tulos teoreettisen viitekehyyksen valossa, sillä osaamisen jakaminen on nähty keskeiseksi osaksi organisaation uudistumista ja kilpailukykyä. Vaikka tulokset osaamisen jakamisen suhteen olivat pääosin positiivisia ei osaamisen jakamisen merkitystä voi korostaa liikaa. Näin ollen tilaisuuksia osaamisen jakamiseen tulisikin myös jatkossa ylläpitää ja edelleen kehittää luomalla puitteita ja mahdollisuuksia tiimityöskentelyyn, riittäviin palaverikäytäntöihin kuin spontaaneihin kohtaamisiin työntekijöiden välillä.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä tutkimuksessa selvitettiin perehdytyksen sisältöä sekä sitä, miten niihin perehdyttiin. Tutkimus osoitti, että työntekijöiden saama organisaatioperehdytys oli osittain puutteellista. Tutkimustulokset osoittivat, että organisaatioiden eri osa-alueiden perehdytys oli yleisesti melko vähäistä, ja osa koki, ettei ollut saanut lainkaan perehdytystä organisaatioon tai sen tiettyihin osa-alueisiin. Organisaatioperehdytyksen painoarvoa perehdytyksen osana voisi olla hyödyllistä kasvattaa, sillä teoreettisessa viitekehyyksessä organisaatioperehdytys on nähty tärkeänä perehdytyksen osa-alue, joka auttaa työntekijää ymmärtämään organisaation toimintaa laajemmin sekä lisää uuden työntekijän kiinnittymistä organisaatioon. Aiemmassa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa onkin pidetty tärkeänä, että uusi työntekijä saa kattavan perehdytyksen mm. yrityksen historiaan, strategiaan ja keskeisiin toimijoihin. Organisaatioperehdytykseen liittyen tutkimuksessa myös ilmeni, että myöskään työyhteisön arkikäytänteitä ei tuotu selvästi esille työntekijöille. Myös on merkittävä tulos teoreettisen viitekehyyksen valossa, sillä teoriassa esitetyn mukaan organisaation kulttuuri ja organisaation toimintojen ymmärtäminen ovat keskeinen osa perehdytystä ja organisaatioon kiinnittymistä. Konkreettisena kehitysehdotuksena voidaan esittää kummin roolin hyödyntämistä arkikäytäntöjen esiintuomisessa, sillä aiemmassa tutkimuksessa on nähty, että kummi on hyvä henkilö auttamaan käytännön asioissa ja sopeuttamaan organisaatioon.

Tutkimuksen perusteella organisaatioperehdytyksen menetelmänä käytettiin henkilökohtaista perehdytystä, nykyistä sähköistä henkilöstöopasta sekä itseopiskelumateri-

aalia ja verkkovideoita. Työntekijöiden kokemusten perusteella organisaatioon perehtyminen jää näillä menetelmillä hyvin paljon uuden työntekijän oman aktiivisuuden varaan. Tutkimuksen tuloksena ilmeni, että vastaajat toivoivat työsuhteen ensimmäisten kuukausien aikana järjestettävää tervetuloilaisuutta, jossa esiteltäisiin organisaation toimintaa, taustaa ja avainhenkilöitä. Tervetuloilaisuuden organisointi toimiikin yhtenä Yritys X:n Online-kirjanpitiimien perehdytykseen esitettävänä kehitystoimenpiteenä. Tervetuloilaisuuden organisointi uusille työntekijöille on perusteltu kehitysehdotus myös teoreettisen viitekehyksen valossa, sillä myös aiemman kirjallisuuden perusteella tervetuloilaisuus on nähty tehokkaana tilaisuutena välittää uusille työntekijöille perusesittely organisaatiossa sekä samalla tutustuttaa uusia työntekijöitä paremmin toisiinsa.

Tutkimuksen perusteella työsuhdeasioiden osalta käytiin läpi työsuhteen perusasioita. Työsuhdeperehdytykseen liittyvänä tuloksena ilmeni, että organisaatio- tai työsuhdeasioita käydään läpi ensimmäisen kerran vasta työn alettua. Työsuhdeasioiden läpi käynti tulisikin jalkauttaa selkeämmin perehdytysprosessin eri vaiheisiin. Kirjallisuudessa organisaatio- ja työsuhdeperehdytys onkin kehoitettu aloittamaan osittain jo ennen ensimmäistä työpäivää toimittamalla uudelle työntekijälle työsuhdeasioita koskevaa materiaali ennakkoon. Tämän perusteella voidaan ehdottaa, että uusille työntekijöille jatkossa lähetettäisiin jo valintapäätöksen yhteydessä esimerkiksi henkilöstöopas tutustuttavaksi. Ajantasainen henkilöstöopas voidaan laatia Yritys X:n Online-kirjanpitiimien työntekijöille esimerkiksi seuraavana opinnäytetyötoimeksiantona.

Tutkimuksen tuloksena ilmeni, että myöskään työhön perehdytyksen nyky menetelmät eivät täysin palvele työhön perehdytyksen tarkoitusta. Tutkimuksen tuloksena ilmeni selkeä toive henkilökohtaisen perehdytyksen eli ns. vierihoidon lisäämisessä perehdytyksessä. Tämä tulos on yhdenmukainen teoreettisen viitekehyksen valossa, sillä vierihoido on nähty tehokkaana työhön perehdytyksen menetelmänä. Tutkimuksen tulosten valossa näyttäisi siltä, että verkkokoulutusten ja -videoiden muodossa annetun perehdytyksen osuutta saattaisi olla hyvä pohtia tapauskohtaisemmin jatkossa. Tulosten ja teoreettisen viitekehyksen perusteella voidaankin ehdottaa, että verkkokoulutuksia ja –videoita voisi olla perusteltua hyödyntää jatkossa henkilökohtaisen perehdytyksen tukena, ei työhön perehdytyksen pääasiallisena menetelmänä. Vastaavasti myös muilla sähköisillä materiaaleilla voidaan tukea henkilökohtaista työhön perehdytystä.

Lopuksi tutkimus osoitti, että Yritys X:n Online-kirjanpitiimeissä työhön perehdytys toteutettiin hyvin perinteisesti työnopastusnäkökulmasta, jonka tarkoituksena oli ensisijaisesti järjestelmien käytön hallinta ja substanssiosaamisen oppiminen. Tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että esimerkiksi asiakkuuksien hoitoon liittyvä tietoa pidettiin *hiljaisena tietona*, johon toivottiin systemaattisempaa perehdyttämistä. Tämä on merkittävä tutkimustulos, joka tulee huomioida erityisesti silloin, kun uusi työntekijä tulee korvaamaan toista työntekijää. Kehitysehdotuksena tähän voidaan aiemman kirjallisuuden perusteella esittää pidempiä siirtymäaikoja uuden ja vanhan työntekijän välillä, sillä aiemmassa kirjallisuudessa hiljaisen tiedon siirtyvän tehokkaimmin, kun työtä tehdään yhdessä vanhemman kollegan kanssa.

Kaiken kaikkiaan tutkimus osoitti, että Yritys X:n Online-kirjanpitiimien perehdytykseen sisältyi monia hyviä asioita, mutta myös kehitettävää löytyi. Perehdytyksen kehittämiskohteisiin tarttumista voidaan pitää tärkeänä, sillä kuten jo johdannossa esitettiin, onnistuneella perehdytyksellä voidaan vaikuttaa uuden työn tekijän oppimiseen, työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Työelämän muutoksien myötä osavasta ja motivoituneesta työvoimasta voidaan katsoa tulevan organisaatioille yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Näin ollen perehdytykseen panostaminen ja sen kehittäminen on tulevaisuudessa erittäin tärkeää Yritys X:n menestymisen takaamiseksi.

7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tutkimuksen arviointi on osa tutkimuksen toteutusta. Tutkimuksen arvioinnissa tulee arvioida sen suunnittelu ja toteutus sekä tutkimuksessa saatujen tuloksien pätevyys. (Vilkkä 2007, 152–154.) Tutkimuksen arvioinnin kannalta tulee tarkastella ensinnäkin sitä, että teoreettinen viitekehys on perusteltu tutkimusongelmaan nähden ja että se antaa hyvän viite- ja vertailukohdan tutkimuksen analyysille ja tuloksille. Perehdytys on laaja kokonaisuus, eikä tutkimuksessa näin ollen ole mahdollista tai perusteltua viitata kaikkiin aiheeseen liittyviin näkökulmiin. Tämän vuoksi rajasin perehdytyksen tarkastelusta perehdytyksen taustan ja lainsäädännölliset näkökulmat pois ja keskityin teoreettisessa viitekehyksessä esittelemään perehdytystä onnistuneen perehdytyksen näkökulmasta. Näin ollen kohdensin tutkimukseni teoreettisen viitekehysten juuri tutkimustehtäväni kannalta oleellisille näkökulmille.

Tutkimuksen lähdekirjallisuuden arvioinnissa on oleellista kuitenkin ottaa huomioon tutkittavan ilmiön luonne. Ketola (2010, 24) huomauttaa, että perehdytyksestä ei ole asiantuntijatyön näkökulmasta tehty paljoakaan tutkimusta, vaan huomattava osa perehdytyksestä koskevasta materiaalista on laadittu käytännön oppaina tai ohjekirjoja. Tästä johtuen tutkimuksessa on jouduttu tukeutumaan löydetyn tutkimuskirjallisuuden lisäksi käytännönläheisiin perusteoksiin. Tämä tulee huomioida tutkimuksessa esitetyjä näkökulmien arvioinnissa. Toisaalta perehdytyksestä laadittua ammattikirjallisuutta on kuitenkin tässä tapauksessa perusteltua käyttää lähteenä, sillä perehdytys itsessään jo hyvin käytännönläheistä toimintaa.

Validiteetti kuvaa tutkimuksen pätevyyttä. Hyvä validiteetti kuvaa, että tutkimusmenetelmät ja mittarit mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoituskin mitata. Validiteetin arvioinnissa tulee pohtia sitä, vastaavatko tutkimusote ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät tutkittavaa ilmiötä. Validissa tutkimuksessa valitun tutkimusotteen tulee olla perusteltu suhteessa tutkittavan ilmiön luonteeseen ja kysymyksenasetteluun. (Hiltunen 2009.) Tutkimusote on perusteltu, sillä määrällinen ja laadullinen menetelmä tukivat tutkimuksessa toisiaan ja auttoivat tutkimusongelman ratkaisussa: määrällinen kyselylomake auttoi muodostamaan yleiskuvan nykyperehdytyksestä, minkä jälkeen

haastatteluilla saatiin syvennettyä kyselylomakkeen tuloksia. Lisäksi kahden tutkimusmenetelmän käyttö on perusteltua, sillä sen on nähty parantavan tutkimuksen validiteettia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 233.)

Myös tutkimusjoukko vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, joten myös sitä on olennaista tarkastella tutkimuksen arvioinnissa. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että tutkittavien joukko on tutkittavan aiheen suhteen mahdollisimman sopiva. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkittavilla henkilöillä on riittävästi olennaista kokemusta tai tietoa asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Tämän vuoksi tutkimuksessa oli alun perin tarkoitus rajata joukkoa niin, että tutkimukseen olisi valittu ainoastaan alle kaksi vuotta sitten perehdytyksen saaneet henkilöt. Tällä tavalla olisi pystytty varmistamaan, että tutkittava joukko on tutkimuksen kannalta mahdollisimman pätevä ja tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä olisi varmasti tuoreinta tietoa aiheesta. Tutkimuspäätöksen ja varsinaisen aineistonkeruun välinen aikajänne ja aikavälillä tapahtunut vaihtuvuus yrityksessä kuitenkin vaikuttivat siihen, ettei kaikkia hiljattain perehdytyksen läpikäyneitä työntekijöitä tavoitettu. Tutkimuksessa ei näin ollen lopulta ollut mahdollisuutta tutkimusjoukon rajaamiseen, vaan riittävän aineiston saamiseksi kyselylomake lähetettiin kahden Online-kirjanpitiimin koko henkilökunnalle. Perehdytyksestä kulu-neella ajalla ei kuitenkaan näyttänyt olevan vaikutusta tuloksiin. Tulosten välinen tarkastelu osoitti, ettei uusiempien ja vanhempien työntekijöiden vastauksissa ollut huomattavaa eroa. Lisäksi haastatteluun valittiin mahdollisimman uusia työntekijöitä.

Aineistonkeruuseen liittyvä validiteetti on hyvä, kun aineistonkeruumenetelmät mitaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata (Vilka 2007,70). Kyselylomakkeen käyttöön liittyy kuitenkin aina vaara, että vastaajat eivät saa kysymystä selvää tai ymmärtävät sen eri tavalla kuin lomakkeen laatija itse on tarkoittanut (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 231–232). Kyselylomakkeen validiteetti pyrittiin varmistamaan tässä tutkimuksessa muodostamalla kysymykset mahdollisimman selkeiksi niin, että vastaajat pystyivät tulkitsemaan kysymykset samalla tavalla. Apuna kyselylomakkeen suunnittelussa ja kysymysten muotoilussa käytettiin Kjelinin ja Kuusiston (2003, 265–268) perehdytyksen arviointilomaketta sekä aiempia opinnäytetöitä ja pro gradu -tasoisia tutkimuksia. Lisäksi lomakkeen esitestauksella pyrittiin minimoimaan kyselylomakkeen virheet ja väärinymmärrykset.

Tutkimuksen arvioinnissa tulee nostaa esille, että tutkimuksen kyselylomakkeen aineisto jouduttiin ennakoimattomista aikataulusyistä keräämään vaiheessa, jossa teorian viimeistely oli vielä kesken, ja jonka jälkeen tutkimuskysymykset vielä tarkentui-
vat lopulliseen muotoonsa. Tämä on saattanut vaikuttaa siihen, että muutamat yksittäiset kysymykset eivät välttämättä ole olleet lopullisten tutkimuskysymysten kannalta kaikkein oleellisimpia ja joitain kysymyksiä olisi voinut puolestaan teorian tarkentumisessa lisätä. Koen kuitenkin kyselyn kautta saaneeni riittävän kuvan Yritys X:n Online-kirjanpitiimien perehdytyksen nykytilasta ja kyselyn kokonaisuutena arvioiden vastanneen tutkimuskysymyksiäni. Tarkentavissa haastatteluissa teemahaastattelurunko pohjautui kyselyn tulosten lisäksi myös teoreettiseen viitekehukseen ja tutkimuskysymyksiini, joten uskon myös haastattelujen sisällön muodostaneen tutkimuskysymyksiäni tukevan aineiston. Näin ollen kokonaisuudessaan koen aineiston antaneen rikkaan ja monipuolisen kuvan tutkittavasta aiheesta ja vastanneen tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen aineistonkeruumittareita arvioidessa on syytä pohtia myös haastattelua aineistonkeruumuotona. Tutkimuksen validiteetin osalta on pohdittava haastateltavien vilpittömyyttä ja haastattelutilanteen vaikutusta aineiston laatuun. Haastatteluun liitettävänä luotettavuuteen liittyvänä haasteen pidetään, että ihmisillä on usein taipumus antaa haastattelutilanteissa sellaisia vastauksia, joiden he ajattelevat olevan sosiaalisesti katsottuna oikeita. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35.) Tutkimuksessani tämä voi viitata työntekijöiden uskollisuuteen työnantajaansa kohtaan, minkä takia he eivät välttämättä ole halunneet tuoda esille negatiivisia asioita. Aineistossa ilmeni kuitenkin välillä hyvinkin kriittisiä vastauksia, minkä perusteella vastausten voidaan uskoa olleen rehellisiä ja vilpittömiä.

Myös tutkimuksen analyysi- ja johtopäätös vaiheessa on pyritty pitämään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset mielessä ja näin ollen varmistamaan, että sekä tulokset että johtopäätökset kokonaisuudessaan vastaavat tutkimuskysymyksiin. Näin ollen tutkimuksen voidaan mielestäni katsoa vastanneen hyvin tutkimustehtävään. Analyysin oikeellisuuden takaamiseksi olen kuvannut aineistoanalyysiprosessin eri vaiheineen. Lisäksi olen käyttänyt suoria sitaatteja havainnollistamaan aineistoa.

Lopuksi tärkeänä seikkana tutkimuksen arvioinnissa voidaan pitää sen läpinäkyvyyttä. Tutkimuksen toteuttamisesta on laadittava tarkka ja rehellinen kuvaus. Tämä tarkoittaa

taa, että tutkimuksen vaiheet ja tutkimuksessa tehdyt valinnat on tuotava lukijalle näkyväksi riittävin perusteluin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 232.) Tässä luvussa olen pyrkinyt perustelemaan ja tekemään läpinäkyväksi tekemiäni valintoja, kuten aineiston koon rajaamista ja teoreettisen viitekehyksen rajaamista tiettyihin käsitteisiin, kuvannut aineistonkeruu vaiheet ja tilanteet yksityiskohtaisesti sekä pohtinut tekemiäni valintojen seurauksia. Lisäksi olen tuonut rehellisesti esille tutkimuksen tekoon liittyneitä haasteita. Näin tutkimuksen lukija pystyy hahmottamaan ajattelutyötäni antaen mahdollisuuden myös luotettavuuden kokonaisvaltaiseen arviointiin.

Tutkimus herätti mielestäni mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia. Mikäli Yritys X toimeenpanee esittämiäni kehitysehdotuksia, myöhemmin olisi mielenkiintoista tutkia uudelleen, miten perehdytys koetaan toteutettujen kehitystoimenpiteiden jälkeen. Toiseksi mielenkiintoiseksi jatkotutkimusehdotukseksi voidaan esittää tutkimusta perehdytyksen vaikuttavuuteen liittyen. Teoreettisen viitekehyksen perusteella onnistuneella perehdytyksellä voidaan vaikuttaa mm. työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Olisikin mielenkiintoista tutkia, näkyykö perehdytyksen kehittäminen tulevien työntekijöiden kohdalla vaikutuksina työntekijöiden työtyytyväisyydessä ja yritykseen sitoutumisessa.

Taloushallintoala on suurten muutosten edessä yhä pidemmälle viedyn automatisaation myötä. Osaamisen kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen liittyvät näkökulmat tarjoavat mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia Yritys X:n Online-kirjanpidontiimeissä. Tutkimuksessa saatiin mielenkiintoisia tuloksia liittyen taloushallinnon perehdytyksessä toivottuihin sisältöihin ja hiljaiseen tietoon liittyen. Hiljaisen tiedon ja taloushallinnon asiantuntijuuden tutkimisen voisi ottaakin erikseen tutkimuksen kohteeksi seuraavissa tutkimuksissa. Tulevissa tutkimuksissa voidaankin selvittää tarkemmin, miten osaamista voidaan parhaiten jakaa ja miten oppimista voidaan kehittää Yritys X:n Online-kirjanpidotiimeissä.

8 LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Arthur, D. 2006. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. 4. Painos. Amacom.
- Bauer, T. N. 2010. Onboarding New Employees: Maximizing Success. USA: SHRM Foundation.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Impact.
- Hiltunen, J. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Verkkomateriaali. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Viitattu 2.12.2018.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.
- Ho, K. 2009. Liquidated: an ethnography of Wall Street. Durham: Duke University Press.
- Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu 2017. Opinnäytetyöopas. Saatavilla: https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/06/HAMK_opinn%C3%A4ytety%C3%B6opas.pdf Viitattu 22.1.2019.
- Johnson, M. & Senges, M. 2010. Learning to be a programmer in a complex organization: A case study on practice-based learning during the onboarding process at Google, *Journal of Workplace Learning*. 22 (3), 180–194.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK palveluryhmä.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi – Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. School of Business and Economics, University of Jyväskylä.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum, Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus Helsinki University Press/Palmenia, Helsinki.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Toimialaraportti 1/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: <https://docplayer.fi/576552-Toimialaraportti-ennakoi-liiketoimintaympariston-muutoksia-www-toimialaraportit-fi.html>. Luettu: 15.8.2018
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Otala L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin kauppakamari.
- Taloushallintoliitto 2015. https://taloushallintoliitto.fi/sites/default/files/dokumentit/page/fields/field_related_attachments/saldo_1_2016.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Wallace, K. 2009. Creating an effective new employee orientation program. *Library Leadership & Management*, 23 (4), 168–176.
- Yritys X:n www-sivut. Viitattu 15.10.2018.
- Yritys X:n intranet. Viitattu 15.10.2018.
- Yritys X sähköisten kirjanpitiimien perehdytysmateriaali.
- Zaleśna, A. 2015. The impact of the process of adaptation and knowledge sharing on the assessment of suitability of a new employee in the company. Case studies. *Torun Business Review*, Vol 14, Issue 1, 67-80. Viitattu 22.1.2019 <https://tbr.wsb.torun.pl/index.php/journal/article/view/25/29>
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

LIITE 1: PEREHDYTYSTÄ KOSKEVAT KESKEISET KEHITYSEHDOTUKSET

PEREHDYTYKSEN SUUNNITTELU JA ORGANISOINTI

- Perehdytyksen systemaattisempi organisointi
 - Ennakointi: huolehditaan käytännönasiat kuntoon ennen uuden työntekijän aloitusta
 - Työpiste ja välineet valmiina uudelle työntekijälle
 - Esivalmisteluiden tarkistuslista ja aikataulu käyttöön
 - Työn aloitusajankohdan suunnittelu ennakoinnin avulla: pyritään mahdollisuuksien mukaan välttämään työn aloitus pahimpina kiirehuippuina (tilinpäätösaika, yms..)
- Perehdytysuunnitelman tarkempi räätälöinti
 - Keskitetysti laadituista suunnitelmista yksilöllisen perehdytysuunnitelmaan
 - Perehdytyksen sisältöjen, menetelmien ja aikataulun määrittäminen yksilökohtaisesti → Työntekijä mukaan perehdytyksen suunnitteluun
 - Aiemman osaamisen tarkempi jäsentäminen ja hyödyntäminen (esim. osaamisprofiilin määrittelyn avulla).
- Perehdytyksen systemaattisempi seuranta
 - Tarkistuslistan ajantasainen ja säännöllinen täyttäminen perehdytyksen ajan.
 - Riittävät seurantakeskustelut ("1-to-1-keskustelut") osaamisen varmistamiseksi. Keskusteluajat varattava kalenteriin heti.
 - Palautekyselyyn vastaamisen aktivointi ja palautteiden läpikäynti tiimin tasolla.

PEREHDYTYKSEN ROOLIT

- Perehdyttäjän eri vastuutahojen roolien selventäminen perehdytysuunnitelmassa. Vastuutahot selväksi ja näkyville eri osa-alueissa.
 - Perehdytysvastuu nimetylle perehdyttäjälle. Perehdyttäjien osaamiseen ja ohjaustaitoihin kiinnitettävä huomiota esimerkiksi koulutusten ja valmennusten avulla.
 - Esimiehen vastuulla uuden työntekijän vastaanotto ja työsuhteperkehdytys. Esimiehen huolehdittava riittävästä seurannasta perehdyttäjän kanssa. Esimiehen tulee varmistaa, että seuranta-toimenpiteet toteutetaan.
 - Tiimin tehtävä olla valmis auttamaan uutta työntekijää.
- Perehdyttäjän työn riittävä resurssointi (työajan varaaminen perehdytykseen työsuunnitelmassa: täysipäiväinen resurssointi, ei omien töiden lomassa)
- Kummintoiminnan kehittäminen kohti pidempiaikaista mentorointia. Organisoitava työsuhteen alkuun säännölliset tapaamiset esim.

kuukausittain puolen vuoden ajan. Kummien/Mentorien osaamiseen panostettava esimerkiksi koulutuksella ja materiaalipankeilla.

VUOROVAIKUTUS JA OPPIMISILMAPIIRI PEREHDYTYKSESSÄ

- Vapaamuotoisen tutustumisen lisääminen: yhteiset ruokailut, tilaisuudet yms. (sovittu yhteisruokailu, esimerkiksi tiimipalaverin organisointi lähipäiville/samalle viikolle)
- Tiedon jakaminen: hyvien käytäntöjen jakaminen, riittävät foorumit ja käytännöt osaamisen jakamiselle. Esim. sähköiset alustat (Sharepoint, Wikit) kokouskäytännöt ja keskustelutilaisuudet.

PEREHDYTYKSEN SISÄLLÖT

- Organisaatioperehdytyksen osuuden lisääminen, erityisesti tutkimuksessa puutteellisena koettujen osa-alueiden (mm. organisaation avainhenkilöt, toimintatavat ja säännöt sekä sidosryhmät ja verkostot) sisällyttäminen perehdytykseen
 - Tervetuloilaisuuden järjestäminen, esim. 2-4 kertaa vuodessa, kootaan kaikki aloittaneet yhteen, kerrotaan organisaatiosta, eri henkilöitä kertomaan yrityksestä.
 - Organisaatio- ja työsuhde-perehdytysmateriaalin kokoaminen ja lähettäminen ennakkoon. (esim. heti valintapäätöksen jälkeen sähköpostilla) Ajankohtainen opas voidaan teettää seuraavana opinnäytetyötoimeksi-antona.
 - Työsuhdeasioiden läpikäyminen yksityiskohtaisesti työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä, varataan selvästi aikaa.
- Työhön perehdytys:
 - Menetelmien tarkempi sitominen perehdytyksen sisältöön
 - Henkilökohtaisen perehdytyksen määrän lisääminen työhön perehdytyksessä, *vierihoidon* kautta.
 - Itseopiskelumateriaalien tehtävänä tukea henkilökohtaista perehdytystä
 - Uusi työntekijä voi palata ohjeisiin myöhemmin ja tarkistaa asioita ohjeista
 - Tietopankkien ajantasaisuus: ajantasainen dokumentointi (esim. keskitetysti ylläpidettävät tietopankit)
 - Työnkuvan ja vastualueiden selkeyttäminen:
 - Mitä uudelta työntekijältä odotetaan?
 - Vastuualue- ja tehtävänkuvausohjeistus käyttöön.
 - Erityisesti hiljaisen tiedon välittäminen: asiakaskohtainen tieto. Varattava riittävä ”siirtymäaika” uuden ja vanhan työntekijän välillä.

LIITE 2: KYSELYLOMAKE

Taustatiedot

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

- 0-1 vuotta
 1-2 vuotta
 yli 2 vuotta

Kuinka paljon sinulla oli aiempaa työkokemusta vastaavista tehtävistä ENNEN yrityksessä aloittamista

- 0-1 vuotta
 1-2 vuotta
 2-5 vuotta
 yli 5 vuotta

Perehdytyksen suunnittelu ja organisointi

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Perehdytys suunniteltiin omien tarpeideni ja toiveideni mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aiempaa osaamistani hyödynnettiin perehdytyksen lähtökohtana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle esiteltiin työyksikköni perehdytysuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytysuunnitelmaa hyödynnettiin omalla kohdallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle tehtiin selväksi oman työni tavoitteet osana tiimin toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen ajallinen kesto oli riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys oli systemaattisesti organisoitu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka kauan perehdytysjaksosi kesti?

Perehdytyksen seuranta ja arviointi

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Perehdytykseni edistymistä seurattiin säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain palautetta edistymisestääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla oli tilaisuus antaa palautetta koskien perehdytystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aiempaa osaamistani hyödynnettiin organisaation toiminnan kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten perehdytystä tulisi seurata ja arvioida työyksikössä?

Perehdytyksen roolit

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulle oli nimetty perehdyttäjää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiesin, kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies osallistui perehdytykseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö osallistui perehdytykseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseeni osallistuville oli varattu riittävästi työaikaa perehdytykseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma roolini perehdytyksessä oli aktiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain vaikuttaa perehdytyksen etenemiseen ja organisointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vuorovaikutus ja ilmapiiri

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Perehdytyksessä vallitsi positiivinen ja kannustava ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain kannustusta ja tukea uudessa työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minut otettiin hyvin vastaan uuteen työyhteisöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä järjestettiin riittävästi vapaamuotoista tutustumista muihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä jaettiin avoimesti tietoa ja osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö tuki oppimistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain jakaa myös omaa aiempaa osaamistani muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehdytyksen sisältö: 1. ORGANISAATIOPEREHDYTYKSEN SISÄLTÖ

Arvioi, kuinka hyvin sait perehdytystä seuraaviin alueisiin

	En lainkaan	Vähän	Kattavasti
Organisaation visio ja strategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation liiketoiminta ja tarjoamat palvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostot ja yhteistyötahot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation johto ja avainhenkilöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation toimintatavat ja säännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä seuraavia menetelmiä ja materiaaleja hyödynnettiin ORGANISAATIOON perehdytyksessäsi?

	Ei käytetty lainkaan	Käytettiin vähän	Käytettiin paljon
Henkilökohtainen perehdytys, ns. vierihoido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleiset perehdytysinfot/koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkokoulutukset/videot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppaat, esim. Tervetuloa taloon, Henkilöstökäsikirja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkolevyllä/Intrassa oleva itseopiskelumateriaali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen 1to1- keskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten organisaation tulisi perehdyttää? (Esim. mitä menetelmiä, tapoja, materiaaleja...?)

Perehdytyksen sisältö: 2. TYÖHÖNPEREHDYTYKSEN SISÄLTÖ

Arvioi, kuinka hyvin sait perehdytystä seuraaviin alueisiin

	En lainkaan	Vähän	Kattavasti
Opastus perustehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma ja muiden toimenkuva yksikössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineet, ohjelmat ja laitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet ja tietojärjestelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergonominen ja turvallinen työskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikön yhteiset säännöt ja toimintatavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteet työlleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työni tärkeimmät yhteistyötahot, esim. asiakkaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä seuraavia menetelmiä ja materiaaleja hyödynnettiin TYÖHÖN perehdytyksessäsi?

	Ei käytetty lainkaan	Käytettiin vähän	Käytettiin paljon
Henkilökohtainen perehdytys, ns. vierihoido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleiset perehdytysinfot/koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkokoulutukset/videot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oppaat, esim. Tervetuloa taloon, Henkilöstökäsikirja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkolevyllä/Intrassa oleva itseopiskelumateriaali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen 1to1- keskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten työhön tulisi perehdyttää?
(Esim. mitä menetelmiä, tapoja,
materiaaleja...?)

Perehdytyksen sisältö 3: TYÖSUHDEASIAIT

Arvioi, kuinka hyvin sait perehdytystä seuraaviin alueisiin

	En lainkaan	Vähän	Kattavasti
Työaika ja tauot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuosilomat ja poissaolot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaus ja palkitseminen (esim. työsuhde-edut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen kehittäminen ja uramahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamushenkilöt ja järjestösuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto ja varhaisen tuen malli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä seuraavia menetelmiä ja materiaaleja hyödynnettiin TYÖHÖSUHTEESEEN perehdytyksessäsi?

	Ei käytetty lainkaan	Käytettiin vähän	Käytettiin paljon
Henkilökohtainen perehdytys, ns. vierihoito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleiset perehdytysinfot/koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkokoulutukset/videot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppaat, esim. Tervetuloa taloon, Henkilöstökäsikirja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkolevyllä/Intrassa oleva itseopiskelumateriaali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen 1to1- keskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten työsuhdeasioihin tulisi
perehdyttää? (Esim. mitä
menetelmiä, tapoja,
materiaaleja...?)

Perehdytyksen sisältö: Muut kysymykset

Mitä muita sisältöjä perehdytyksen
tulisi sisältää?

Miten ns. hiljaista tietoa tulisi
siirtää uudelle työntekijälle?

Millaista materiaalia uuden
työntekijän tulisi saada
perehdytyksen yhteydessä?

Avoin palaute perehdytyksestä

Mitä hyvää perehdytyksessä oli?

Mitä kehitettävää perehdytyksessä oli?

LIITE 3: SAATEKIRJE TUTKIMUKSEEN

27.8.2018

Hei,

Teen liiketalouden opinnäytetyötäni Satakunnan ammattikorkeakouluun koskien perehdytystä tilitoimistossa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Yritys X perehdyttää uudet työntekijät, millaisia kokemuksia työntekijöillä on perehdytyksestä Yritys X:ssä ja miten perehdytystä tulisi kehittää.

Perehdytyksen tutkiminen on tärkeää, sillä osaava työvoima on nykyorganisaatioiden menestyksen tärkein avaintekijä ja perehdytyksen kehittäminen on erittäin ajankohtainen teema tilitoimistoissa alan kovan kilpailun ja muuttuvan luonteen takia. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä on yhteyttä uuden työntekijän oppimiseen ja osaamiseen, organisaation sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Laadukas perehdytys heijastuu myös organisaatiotasolla usein mm. asiakastyytyvyyteen ja tuloksellisuuteen (Davis & Kleiner 2001, 43.)

Tutkimus toteutetaan kyselylomakkeella (linkki alla) sekä myöhemmin toteutetuilla haastatteluilla. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaajan henkilöllisyys ei tule selville missään vaiheessa tutkimusta. Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen tutkimuslupa. Tutkimusaineisto hävitetään tutkijan toimesta analyysin valmistuttua.

Teidän vastauksenne on tärkeä, jotta tutkimuksesta voidaan saada arvokasta tietoa perehdytyksen kehittämiseksi. Kyselyyn vastaamiseen kuluu n. 10 minuuttia. Pyydän vastauksia kyselyyn ti 3.9.2018 mennessä.

Mikäli haluat osallistua myös haastatteluun, voit ottaa minuun yhteyttä joko sähköpostilla tai puhelimitse niin voimme sopia haastatteluajankohdan.

Opinnäytetyötä ohjaa Satakunnan ammattikorkeakoulussa ekonomi, KTM Tuula Miettinen.

Linkki tutkimukseen:

[\(Linkki poistettu\)](#)

Kiitos vastauksistanne!
Yhteistyöterveisin,
Tommi Ekman
(yhteystiedot poistettu)

Tuula Miettinen
(yhteystiedot poistettu)

LIITE 4: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus?

- Miten työsuhteesi alkoi? Kuvaile ensimmäisiä päiviä?
- Kerro perehdytysuunnitelmastasi? Miten sen toimeenpano eteni?
- Miten perehdytystä seurattiin/käytiin läpi prosessin aikana?
- Miten perehdytyksen organisointia voitaisiin kehittää, että se paremmin huomioisi eri työntekijät?

Perehdytyksen roolit

- Keihin olit yhteydessä perehdytyksen aikana?
- Kuvaile perehdyttäjän roolia? Millaisissa asioissa olit heidän kanssaan tekemisissä?
- Kuvaile esimiehen roolia? Millaisissa asioissa olit heidän kanssaan tekemisissä?
- Kuvaile työyhteisön roolia? Millaisissa asioissa olit heidän kanssaan tekemisissä?
- Miten vastuunjako tulisi kehittää?

Vuorovaikutus ja oppiminen?

- Miten sinut otettiin vastaan?
- Kuvaile ilmapiiriä aloittaessasi työssä?
- Miten työntekijä tulisi ottaa vastaan?
- Minkälaista toimintaa/tutustumista tulisi järjestää?
- Millaisia käytäntöjä työyhteisössä on tiedon jakamiseen?
- Miten hiljaista tietoa voidaan jakaa?

Perehdytyksen sisältö?

- Mitä asioita perehdytyksessä käytiin läpi *organisaatiosta*? **miten organisaatioon** perehdytettiin?
- Mitä mieltä olet näistä toimintatavoista? Miten voisi kehittää?
- **miten** varsinaiseen *työhön* perehdytettiin? Kuvaile työhön perehdytystä.
- Millaisista tehtävistä aloitit ja kauanko kesti?
- Mihin asioihin olisit erityisesti kaivannut tukea?
- Miten tätä työhön perehdytys vaihetta tulisi kehittää?
- **Miten työsuhteasioihin** perehdytettiin? Kuvaile työsuhteasioiden perehdytystä.
- Missä vaiheessa ja yhteydessä työsuhteen alkua työsuhteasioita käsiteltiin?
- Mihin asioista olisit erityisesti kaivannut tietoa?