

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2019

Minja Häkkinä

PEREHDYTYSOPAS FINVOICER GROUP OY:LLE

Minja Häkkilä

PEREHDYTY SOPAS FINVOICER GROUP OY:LLE

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee uuden työntekijän perehdyttämistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työn toimeksiantajan Finvoicer Group Oy:n perehdytysprosessia tuottamalla heidän käyttöönsä uuden työntekijän perehdytysopas. Toimeksiantajalla ei ole ollut käytössä perehdytysopasta aikaisemmin ja eri tiimeille tarkoitetut perehdyttämismateriaalit eroavat sisällöltään paljon, joten kaikille yrityksen tiimeille tarkoitettu perehdytysopas nähtiin tarpeelliseksi uusille työntekijöille. Opinnäytetyö koostuu raporttiosuudesta ja toimeksiantajan käyttöön tehdystä perehdytysoppaasta. Perehdytysopas luovutetaan yrityksen sisäiseen käyttöön, eikä sitä julkaista opinnäytetyön yhteydessä.

Opinnäytetyön teoria pohjautuu perehdyttämistä käsittelevään kirjallisuuteen ja lainsäädäntöön, joiden avulla on selvitetty työnantajan lakisääteiset velvollisuudet perehdytysprosessissa, miksi perehdyttäminen on tärkeää ja millainen prosessi perehdyttäminen on sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Perehdyttämisen teoriassa korostuu, että hyvin suunniteltu ja aikataulutettu perehdytys mahdollistaa johdonmukaisen ja nopean perehdyttämisen.

Opinnäytetyön empiirinen osa koostuu toimeksiantajan työntekijöiden puolistrukturoidusta haastattelusta, perehdyttämissuunnitelman kehittämisestä ja perehdytysoppaan toteutuksesta. Haastatteluissa selvitetään, miten työntekijät kokivat oman perehdyttämisensä ja miten prosessia voitaisiin parantaa. Haastatteluissa korostui, miten tärkeää olisi, että perehdyttämiselle järjestettäisiin tarpeeksi aikaa, koska kiireisinä aikoina perehdytys jää usein vajavaiseksi. Haastattelun vastauksien ja teorian pohjalta on rakennettu perehdytysopas toimeksiantajan tarpeiden mukaan.

Tuotoksena syntyi tavoitteiden mukainen perehdytysopas, sekä lisäksi oppaaseen liitetty henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma, joiden on tarkoitus tukea ja nopeuttaa uuden työntekijän perehdyttämistä Finvoicer Group Oy:ssä. Toimeksiantajan vastuulle jää, että uusi työntekijä saa oppaan ensimmäisenä työpäivänään, jotta perehdytettävä saa suurimman mahdollisen hyödyn perehdytysoppaasta. On myös tärkeää, että toimeksiantaja huolehtii oppaan ajan tasalla pysymisestä.

ASIASANAT:

Perehdyttäminen, työnopastus, perehdytysopas, mentorointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Financial management

2019 | 28 pages, 14 pages in appendices

Minja Häkkinen

EMPLOYEE HANDBOOK FOR FINVOICER GROUP OY

This thesis covers familiarization of new employees. The objective of this functional thesis was to create an employee handbook for the commissioner Finvoicer Group Oy. The purpose of the employee handbook is to improve the commissioner's familiarization of new employees and shorten the familiarization period. The commissioner did not have an employee handbook prior to the one produced in this thesis and the familiarization material provided for different teams varied a lot. Because of these reasons an employee handbook suitable for all teams was deemed necessary. This thesis consists of two parts, the report and the employee handbook. The employee handbook will be for the commissioner's internal use only and will not be published with this thesis.

The theory section of this thesis is based on literature about familiarization of new employees and on legislation that regulates familiarization. The aim of the theory section is to find out the legislative obligations of familiarization, why the familiarization of employees is important and what kind of a process familiarization is from the perspectives of the employer and the employee. The importance of a well-planned and scheduled familiarization process is brought up multiple times in the theory about employee familiarization.

The empirical section of this thesis consists of semi-structured theme interviews with the commissioner's employees and the creation of an employee familiarization checklist and the employee handbook. The purpose of the interviews was to find out how the employees felt about their own familiarization in the company and how they would improve the process. The results of the interviews emphasized how important it is to dedicate enough time for the familiarization. When an employee joins the company at a busy time, the familiarization process might feel rushed and incomplete.

As the result of the theory about employee familiarization, the interviews and the needs of the commissioner an employee handbook was created. A familiarization checklist is attached to the handbook in appendices which will, in conjunction with the handbook, support and shorten the familiarization period at Finvoicer Group Oy. It will be the commissioner's responsibility to keep the employee handbook and familiarization materials up-to-date and it is important to give the employee handbook to new employees on their first day.

KEYWORDS:

Familiarization, mentoring, employee handbook, personnel training

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	7
2.2 Perehdyttämisen hyödyt ja ongelmat	9
2.3 Perehdyttämisen suunnittelu	10
2.4 Perehdyttämishjelma ja perehdyttämisen tukimateriaalit	11
2.5 Perehdyttäjä	12
2.6 Perehdyttämisen prosessi	13
2.7 Työnopastus	15
2.8 Perehdyttämisen arviointi	17
3 PEREHDYTYSSOPAS FINVOICER GROUP OY:LLE	19
3.1 Finvoicer Group Oy:n esittely	19
3.2 Lähtökohdat	20
3.3 Työntekijöiden haastattelu	20
3.4 Perehdyttämisen suunnitelma	22
3.5 Perehdytysoppaan sisältö ja toteutus	23
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	25
LÄHTEET	27

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille 04.04.2019

Liite 2. Perehdyttämisen suunnitelma (mukailen Työturvallisuuskeskus 2016)

Liite 3. Perehdytysoppas Finvoicer Group Oy:lle

KUVIOT

Kuvio 1 Perehdyttämisen vaiheet (Hokkanen ym. 2018, 64.)	13
Kuvio 2 Työnopastuksen viisi askelta (Kangas & Hämäläinen 2010,14)	16

1 JOHDANTO

Uuden työntekijän perehdyttäminen työtehtäviin on tärkeää, jotta työntekijä oppii tekemään työnsä alusta lähtien oikein ja saa itseluottamusta työn tekemiseen. Monissa yrityksissä perehdytys on toteutettu vain osittain tai se uupuu täysin, jolloin työntekijä joutuu opettelemaan itse kaiken ja kyselemään ”tyhmiä” kysymyksiä muilta työntekijöiltä. Tämä vie paljon aikaa, eikä työntekijä voi olla varma, onko oppinut tekemään työnsä niin kuin talon tapoihin kuuluu. Juuri näihin ”tyhmiin” kysymyksiin perehdyttämisopas toimii työkaluna, koska siinä on tiivistettynä tärkeimmät asiat, jotka uuden työntekijän tulee tietää.

Perehdytysopas tehostaa perehdyttämisprosessia, koska uusi työntekijä pystyy hyvän oppaan avulla työskentelemään alusta saakka hyvinkin itsenäisesti. Uuden työntekijän itsenäinen työskentely tarkoittaa myös muiden työntekijöiden tehokkaampaa työntekoa, koska he saavat keskittyä omiin töihinsä, eivätkä käytä aikaansa uuden työntekijän opastamiseen. Perehdytysoppaan ei ole tarkoitus kuitenkaan korvata suullista perehdytystä, vaan olla sen tukena. Hyvästä oppaasta on hyötyä sekä työntekijälle että -antajalle, koska parhaimmassa tapauksessa se lyhentää perehdytysjaksoa, vähentää virheitä ja tekee työskentelytavoista yhtenäisiä.

Toimeksiantajaltani Finvoicer Group Oy:ltä puuttui tiivis, uudelle työntekijälle tarpeellisen tiedon sisältävä perehdytysopas, joten ehdotin, että tekisin sellaisen yrityksen käyttöön. Finvoicer Group Oy on nopeaa tahtia kasvava taloushallintoalan yritys, jonka tiimeihin on liittynyt hieman yli vuoden aikana yhteensä 14 uutta työntekijää ja todennäköisesti työntekijöitä tullaan tarvitsemaan lähitulevaisuudessa yhä enemmän. Tämän vuoksi toimiva perehdytysopas on erittäin hyödyllinen, jotta jokainen uusi työntekijä pääsisi heti kiinni talon tapoihin ja saisi kirjallisesti käteensä tärkeimmät tiedot.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Finvoicer Group Oy:lle perehdytysopas, jonka avulla voidaan kehittää ja nopeuttaa uuden työntekijän perehdytysprosessia. Tavoitteenani on tehdä perehdytysoppaasta mahdollisimman tiivis, selkeä ja johdonmukainen, jotta siinä on tarpeellinen tieto tiivistettynä helposti lähestyttävään pakettiin.

Opinnäytetyöni teoreettisessa osassa hyödynnän työhön perehdyttämistä käsitteenä ja prosessina käsittelevää lähdemateriaalia, sekä ajantasaista lainsäädäntöä, joka säätelee perehdyttämistä. Työn empiiristä osaa varten haastattelen Finvoicer Group Oy:n työntekijöitä perehdytysoppaan suunnitteluvaiheessa, saadakseni mahdollisimman

hyvän kuvan siitä, mitkä tiedot he kokevat tärkeiksi Finvoicer Group Oy:n uudelle työntekijälle.

2 TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimia, joiden avulla uusi työntekijä tai uusiin työtehtäviin siirtyvä työntekijä oppii mahdollisimman nopeasti omat työtehtävänsä sekä pääsee osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee monin verroin takaisin, kun perehdytettävä pystyy työskentelemään mahdollisimman nopeasti ilman jatkuvaa ohjausta. (Österberg 2005, 90-91.) Perehdytys on väylä tiedon ja toimintatapojen siirtämiseen, mutta se parhaimmillaan myös innostaa ja motivoi uutta työntekijää sekä yhdistää työyhteisöä (Honkaniemi ym. 2007, 154).

Keskeisiä osa-alueita perehdyttämisessä ovat työtehtäviin perehdyttäminen, organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttäminen sekä työympäristön muokkaaminen, jotta työntekijän on helppo aloittaa uudessa työssään. Näihin tehtäviin perehdyttämisessä työnjaon tulee olla selkeä, jotta perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt tietävät tehtävänsä ja roolinsa. Tiimistä voidaan valita perehdyttäjä, joka valmistelee työympäristön ja perehdyttää tiimin käytäntöihin, tai työntekijälle voidaan nimetä kummi tai mentori, joka perehdyttää häntä itse työtehtävään. (Kupias ym. 2014.)

Aikaisemmin työnteko syntyi tarpeesta ylläpitää omaa ja perheen elämää, mutta teknisten työvälineiden kehittymisen myötä työn tarkoitus on usein hämärtynyt ja työntekijän voi olla vaikeampaa löytää aitoa motivaatiota ja sitoutumista työtehtäväänsä. Perehdyttämisellä pyritään sitouttamaan työntekijä organisaatioon ja tekemäänsä työhön. Työhönsä sitoutunut ihminen tulee mielellään töihin, tekee työnsä tehokkaasti ja innokkaasti, tuntee vastuuta sekä työstään, että työyhteisöstään. (Lämsä & Päivike 2013, 91-92.)

2.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työnantajalla on velvoite antaa uudelle työntekijälle perehdytys työtehtäviinsä työsuojelulainsäädännön perusteella (Äimälä & Kärkkäinen 2017, 83). Perehdyttämistä käsitellään työsuojelulainsäädännössä, laissa yhteistoiminnasta yrityksissä ja työturvallisuuslaissa. Työlainsäädäntö sopeuttaa ja suojaa työntekijää, ja jokaisen yrityksen vähimmäisvaatimus on noudattaa työlainsäädäntöä. Työehtosopimus täydentää monilla aloilla työlainsäädäntöä, tuoden lisäetuja ja -turvaa alojen työntekijöille. Lainsäädännön ja sopimusten noudattaminen lisää työntekijän luottamusta työnantajaan, jolloin hän ei koe tarvetta

seurata tarkasti työnantajansa toimia ja voi keskittyä omaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.)

Työsopimuslain yleisvelvoite on, että työnantajan on huolehdittava, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työstään uudessa työtehtävässä sekä työtehtävän tai -menetelmän muutostilanteessa. Työnantajan on myös varmistettava, että työntekijällä on mahdollisuudet edetä työurallaan. Kehityskeskustelut ovat hyvä apu työntekijöiden osaamisen ja suoriutumisen kartoittamisessa ja niissä työntekijä voi myös tuoda esiin omia toiveita urakehityksestään. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, YT-laki, pyrkii kehittämään yrityksen toimintaa ja edistämään yrityksen ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa niin, että työntekijällä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työpaikan oloja ja työtään koskeviin asioihin (Erto 2019a). YT-lakia sovelletaan, jos yrityksen palveluksessa on säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. (Erto 2019b). Yritykseen ja työpaikkaan liittyvät perehdyttämisen järjestelyt mainitaan myös YT-laissa, sillä ne kuuluvat myös työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Onkin tärkeää, että perehdyttämisen järjestelyt tehdään näkyviksi työpaikoilla. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, sekä huolehdittava, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin ja työmenetelmiin. Työssä käytettävät työvälineet, niiden oikea käyttö ja turvalliset työtavat tulee myös käydä läpi ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa. Työturvallisuuslain 14 § 1. momentin mukaan työntekijää tulee opettaa ja ohjata työn haittojen ja vaarojen estämiseksi, sekä turvallisuutta ja terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi, ja myös säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Annettua opetusta ja ohjausta tulee täydentää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Perehdyttämisessä on huomioitava aina, että vaikka kokenut työntekijä tunnistaakin vaara- ja haittatekijät ja tietää oikeat työskentelymenetelmät, on kaikki nämä asiat käytävä perehdytettävän kanssa läpi. Toimistotyössä myös työpisteen on oltava ergonominen, eli uudelle työntekijälle tulee mitoittaa ja sijoittaa työpöytä tuoleineen niin, ettei työntekijä kuormitu niistä turhaan. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Lainsäädännön lisäksi työehtosopimuksissa on usein mainittu perehdyttäminen, erityisesti palkkaukseen liittyvissä pykälissä. Perehdyttäjän vastuu lisää toimenkuvan vaativuutta ja voi vaikuttaa siten palkkaukseen. Perehdyttäjän tehtäviin siirtyvä työntekijä saa

usein uuden työtehtävän mukaista palkkaa huolimatta perehdyttämiskauden pituudesta. Työehtosopimuksissa huomioidaan myös yhä useammin työntekijän vastuu kehitymisestä, jolloin oman työn ja työtapojen kehittäminen näkyy myös palkkauksessa. (Kupias & Peltola 2009, 26-27.)

2.2 Perehdyttämisen hyödyt ja ongelmat

Työhön perehdyttäminen on tärkeää, koska sen avulla työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin ja oikein, kuin ilman perusteellista perehdyttämistä. Myös virheiden korjaamiseen menee vähemmän aikaa. Hyvällä perehdytyksellä uusi työntekijä ei myöskään keskeytä toisten työtä moneen kertaan. (Österberg 2005, 90-91.)

Perehdytys ei ole pelkästään tiedonvälitystä tulokkaalle, vaan sitä tulisi ajatella kaksisuuntaisena vaiheena, jossa sekä organisaatio että yksilö hyötyvät. Organisaatio hyötyy huolellisesta perehdyttämisestä, koska silloin toimintatavat lujittuvat ja tuottavuus ja palvelu paranevat. Myös virheet ja väärin toimintatapojen riski vähenevät, ja esimiehelle jää enemmän aikaa, koska myöhemmin uuden työntekijän tarvitseman ohjauksen määrä vähenee. Työyhteisön ilmapiiri pysyy hyvänä, koska yhteistyö vahvistuu perehdytyksen aikana ja vaihtuvuus vähenee, koska uudet henkilöt sitoutuvat työtehtäviin, työyhteisöön ja organisaatioon. Uusi työntekijä voi myös tuoda uusia ja raikkaita ideoita, jolloin kehittyminen ja uudistuminen mahdollistuvat. (Honkaniemi ym. 2007, 155.)

Uusi työntekijä hyötyy huolellisesta perehdyttämisestä, koska silloin hän voi sisäistää työtehtävät, toimintatavat ja työskentelykulttuurin nopeasti. Tämä vähentää epävarmuutta ja sitouttaa uutta työntekijää organisaatioon. Hyvin perehdytetty työntekijä tietää, mitä odotuksia häneen kohdistuu ja saavuttaa odotetun suoritustason nopeammin, koska tämä tieto tukee motivaatiota. Näin myös tuottavuus ja palvelu paranevat. Perehdyttäminen vahvistaa lisäksi uuden työntekijän ammatti-identiteettiä, koska hänen osaamisensa lisääntyy, ja hän voi luottaa oppineensa asiat oikein. (Honkaniemi ym. 2007, 155.)

Perehdyttäjän on oltava osaava, työhönsä motivoitunut ja perehdyttämisestä kiinnostunut, jotta hän voi luoda uudelle työntekijälle suotuisan ilmapiirin oppimiseen. Perehdyttäjänä toimii usein kokenut työntekijä ja opastus tapahtuu vertaisopetuksena. Tässä menetelmässä piilee vaaransa, koska kokenutkin työntekijä antaa uudelle työntekijälle vain

omat näkemyksensä ja kokemuksensa työtehtävän suorittamisesta. Tämä voi johtaa myös virheellisten työtapojen opettamiseen. (Työnopastus 2018.)

Perehdyttämisjaksot voivat olla hyvinkin pitkiä, mikä sitoo uuden työntekijän ja perehdyttäjän, sekä mahdollisesti useita muitakin työntekijöitä. Työntekijän perehdyttäminen on usein myös hyvin kallista, siihen voi kuluja jopa tuhansia euroja. Uusia työtehtäviä opetteleva työntekijä voi joutua harjoittelemaan pitkään, ennen kuin työ sujuu ongelmitta, jolloin häneltä kuluu paljon energiaa työtehtävien hallintaan ja virheiden mahdollisuus kasvaa. Uusi työntekijä ei kuitenkaan ole pelkkä kustannuserä, vaan hän voi omalla panoksellaan tuottaa yritykselle suurta taloudellista hyötyä ja hänet tulisikin nähdä ennen kaikkea uutena voimavarana. (Viitala 2014, 82.)

Uuden työntekijän mukana tulee usein tuoreen koulutuksen ajantasaisia tietoja tai kokemuksen kartuttamia taitoja. Hän voi arvioida myös yksikön tai yrityksen toimintaa tuorein silmin. Ongelmana kuitenkin on, että usein vedotaan tulokkaan vähäiseen kokemukseen yrityksestä, jolloin hänen avoimesti esittämänsä havainnot ja ehdotukset tyrmätään. (Viitala 2014, 82-83.)

2.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdytyksen suunnittelussa tulee miettiä, voidaanko työnkuvaa muokata henkilön yksilöllisiä valmiuksia ja odotuksia vastaavammaksi vai pyritäänkö pitäytymään vanhassa, tehtävästä lähteneen työntekijän työnkuvassa. On hyvä pitää mielessä, että uudella tulokkaalla voi olla organisaatiolle jotain arvokasta annettavaa, mikä ei kuulunut edellisen aikaisemmin suunniteltuun työnkuvaan, ja nämä kyvyt on hyvä nostaa puheenaiheeksi. Tällöin voidaan miettiä mahdollista tehtävänkuvan muokkaamista tai jopa työtehtävien uudelleen organisointia. (Hakaniemi ym. 2007, 158.)

Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat henkilön tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Kokenut työntekijä on usein aktiivisempi ja oma-aloitteisempi, koska hän on jo tottunut työskentelemään erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä. Nuori työntekijä tarvitsee enemmän tietoa myös perusasioista, jolloin perehdyttämisjakso kestää hänellä kauemmin kuin kokeneemmalla tulokkaalla. (Österberg 2005, 91-92.)

Henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöön liittyvät periaatteet ja pelisäännöt toimivat perehdyttämisen lähtökohtana. Henkilöstöpolitiikassa määritellään, millaisia henkilöitä palkataan

mihinkin tehtäviin, miten paljon heitä koulutetaan organisaation sisällä ja millaisiin työsuhteisiin heitä palkataan. Henkilöstöpolitiikassa myös kerrotaan, miten eri ryhmiin kuuluvat henkilöt perehdytetään ja koulutetaan tehtäviinsä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

On myös tärkeää suunnitella, kuka perehdyttää. Hyvä ammattitaito on perusedellytys, mutta into opettaa ja positiivinen asenne perehdyttämisen prosessiin ovat vähintään yhtä tärkeitä perehdyttäjän ominaisuuksia. Yritys voi nimetä erilliset perehdyttäjät ja jakaa vastuualueet heidän kesken, jolloin on tärkeää kartoittaa heidän valmiuksiaan tehtäviin, sekä tarvetta lisäkoulutukselle. Tärkeää on, että perehdyttäjiksi nimetyt ovat selkeästi tiedossa ja että heille on riittävästi opastusta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Perehdyttämisen tavoitteiden määrittely on myös tärkeä osa suunnitteluprosessia. Pää-tavoitteena on oppiminen, mutta muita tavoitteita ovat esimerkiksi työtehtävän vaatimien tietojen, taitojen ja valmiuksien oppiminen ja tämän oppimisen aikatauluttaminen. Oppimistavoitteet voivat päällisin puolin olla kaikille samoja, mutta on tärkeää muistaa muokata tavoitteita henkilöiden yksilöllisten erojen pohjalta juuri heille sopiviksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

2.4 Perehdyttämishjelma ja perehdyttämisen tukimateriaalit

Henkilöstöasiantuntija laatii kaikille perehdytykseen osallistuville työkaluna toimivan perehdyttämishjelman. Perehdyttämishjelmalla annetaan vastuu perehdyttäjälle, jonka tulee opastaa tarvittavat kohdat, ja ohjelma toimii myös hänen muistilistanaan. On hyvä muistaa, että perehdytysohjelma ei ole aina juuri samanlaisena käyttökelpoinen, mutta hyvin tehty ja toimivaksi todettu perehdytysohjelma on helppo päivittää ja ajantasaistaa aina tarpeen tullen. (Österberg 2005, 93.)

Perehdyttämistä helpottaa myös perehdyttämisen tarkistuslista. Listalle on kirjattu tärkeimmät asiat sekä se, milloin ne tulisi käydä läpi ja milloin ne on käyty läpi uuden työntekijän kanssa. Se toimii muistilistana, johon perehdyttäjä merkitsee käsitellyt asiat. (Kangas 2007, 17.) Jos useampi henkilö on vastuussa perehdytyksestä, listaan voidaan merkitä vastuhenkilöt kullekin osa-alueelle (Kangas & Hämäläinen 2010, 17). Hyviä, valmiita tarkistuslistoja löytyy esimerkiksi työturvallisuuskeskuksen (2016) verkkosivuilta.

Muut perehdyttämistä tukevat materiaalit auttavat uutta työntekijää tutustumaan yritykseen paremmin. Tällaista materiaalia ovat esimerkiksi vuosikertomus, henkilöstökertomus, yritysesite ja erilaiset tiedotteet. Perehdytysopas on myös hyvä perehdyttämistä

tukeva lisä, koska siinä käsitellään esimerkiksi palkanmaksukäytännöt, henkilökunta-edut, työterveyspalvelut ja poissaoloilmoituskäytännöt. (Hyppänen 2007, 195-196.)

2.5 Perehdyttäjät

Esimies johtaa perehdyttämistä, eli varmistaa perehdyttämisen organisoinnin, suunnittelun ja toteutuksen siten, että työntekijöiden perehtymiselle on tarjolla hyvä ja turvallinen oppimisympäristö. Paras lopputulos saavutetaan, kun mahdollisimman moni osallistuu perehdyttämiseen. Perehdyttämisen osa-alueiden delegointi vanhoille työntekijöille edistää uuden työntekijän oppimista. (Kupias ym. 2014.)

Pienessä yrityksessä esimies on usein ainoa perehdyttäjät. Jos kyseessä on suurempi yritys, perehdyttäjät voi olla useita, niin että jokaisella on omat vastualueensa. Erilaisia perehdyttäjän rooleja ovat esimerkiksi työhönottaja, vastaanottaja, hallinnollinen perehdyttäjät, työyhteisöön tutustuttaja, työsuhteeseen perehdyttäjät, yhden osaston erityisosaaja, kokonaisperehdyttämisen koordinoija sekä mentori. (Kupias & Peltola 200, 94-95.)

Työhönottaja rekrytoi uuden työntekijän, joten hän on ensimmäinen ihminen, jonka uusi työntekijät tapaa henkilökohtaisesti, eli hän on henkilö, joka aloittaa perehdytysprosessin. Vastaanottaja ottaa uuden työntekijän vastaan ensimmäisenä työpäivänä ja tästä vastaanotosta määräytyy kuva siitä, miten tervetulleeksi uusi työntekijät kokee itsensä työympäristössä. Hallinnollinen perehdyttäjät hoitaa hallinnolliset asiat, kuten palkanmaksutietojen keräämisen ja atk-luvat. (Kupias & Peltola 2009, 95-96.)

Työyhteisöön tutustuttaja esittelee työntekijälle työympäristön ja kollegat. Työsuhteeseen perehdyttäjät huolehtii, että uusi työntekijät on tietoinen työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten työajoista ja tauoista, palkanmaksusta ja työterveydenhuollosta. Organisaation perehdyttäjät opastaa uuden työntekijän organisaation arvoihin, visioihin ja strategioihin. Tarkoituksena on sitouttaa uusi työntekijät organisaatioon osoittamalla hänen panoksensa organisaation toiminnassa. (Kupias & Peltola 2009, 96-97.)

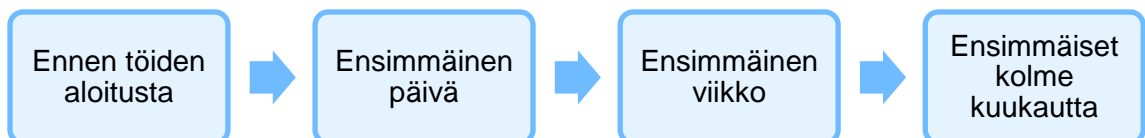
Yhden osaston erityisosaajalla on tietty erityisosaaminen organisaatiossa. Erityisosaajia on usein perehdytysprosessissa useita, ja heidän perehdyttämisaikojensa kannattaa jaotella niin, että perehdytettävät ehtii harjoitella jokaista osa-aluetta tarpeeksi ennen seuraavan asian opettelua. Kokonaisperehdyttämisen koordinoija on erittäin tärkeä, jos perehdyttämisen prosessiin osallistuu useita henkilöitä, koska hän tutustuttaa eri perehdyttäjät

perehdyttävälle ja kerää hänelle tarpeellisen materiaalin. (Kupias & Peltola 2009, 97-98.)

Uudelle työntekijälle voidaan nimetä myös henkilökohtainen mentori, joka on pääosin vastuussa perehdyttävästä ja on valmis auttamaan häntä aina tarpeen tullen. Mentori huolehtii kollegastaan, mutta ei ole mentoroitavan yläpuolella, kuten esimies. Kyseinen työtehtävä on haastava ja vastuullinen, joten mentoreille tarjotaan usein koulutusta tehtävään. (Kupias & Peltola 2009, 98.)

2.6 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttäminen voidaan jakaa prosessina neljään osaan kuvion 1 mukaisesti: aikaan ennen töiden aloitusta, ensimmäiseen päivään, ensimmäiseen viikkoon ja ensimmäiseen kolmeen kuukauteen. Perehdyttämisprosessia kannattaa pitää usean kuukauden mittaisena, koska uudella työntekijällä kestää aina oma aikansa integroitua organisaatiokulttuuriin. (Hokkanen ym. 2008, 64.)



Kuvio 1. Perehdyttämisen vaiheet (Hokkanen ym. 2018, 64.)

Perehdyttämisprosessi alkaa jo ennen töiden aloitusta, kun työntekijä ja työnantaja solmivat työsopimuksen. Tämän vaiheen aikana huolehditaan, että työsopimus on kunnossa, palkanmaksu on järjestetty, tilat, työkalut ja kulkuoikeudet on varattu työntekijälle, myös mentori nimetään sekä uuden työntekijän työtehtävät ja -tavoitteet suunnitellaan. Nämä toimet on syytä hoitaa huolellisesti, sillä niiden puutteellisuus voi syödä uuden työntekijän motivaatiota ja uskoa organisaation ammattitaitoon. Mentorin

kannattaa kertoa uudesta työntekijästä myös kollegoille ja hänen on hyvä lähettää uudelle työntekijälle tervetulo viesti esimerkiksi sähköpostitse, jossa esittelee itsensä ja kertoo tärkeimmät ohjeet ensimmäisen päivän varalle. (Hokkanen ym. 2008 64-65.)

Ensimmäisenä päivänä uuden työntekijän on hyvä tavata ensimmäisenä esimies ja mentori ja tapaamisessa uuden työntekijän tehtäviä ja tavoitteita käydään läpi. Tapaamisen jälkeen mentori on vastuussa uudesta työntekijästä, ja ainakin osa päivästä kuluu taloon ja ympäristöön tutustumiseen. Tavoitteena on, että päivän aikana työntekijä tapaa keskeisimmät kollegansa, tietää miten hän pääsee sisälle, mistä saa tarvikkeita, missä sosiaalililat sijaitsevat ja mitä tekee seuraavana aamuna töihin tullessaan. Perehdyttämisen pituus vaihtelee työpaikasta ja työtehtävästä riippuen, eikä kaikissa organisaatioissa perehdyttäminen kestä koko päivää. Loppuajan työntekijä voikin käyttää tehtäviensä aloittamiseen. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Ensimmäisen viikon aikana päävastuu perehdyttämisestä on mentorilla ja perehdytettävällä itsellään. Työntekijä tulisi saada kiinni työntekoon ja osaksi organisaatiota. Ensimmäisen viikon tärkein ohjelma on omaan työhön oppiminen ja mentori tukee tätä opastamalla työntekijää työhönsä. Mentorin tehtävä on myös ohjata työntekijä esimerkiksi palavereihin ja muihin työyhteisön sosiaalisiin tapaamisiin ja esitellä häntä niissä, jotta työntekijä integroituisi osaksi työyhteisöä. Ensimmäisen viikon lopuksi perehdytettävä keskustelelee esimiehen ja mentorin kanssa ensimmäisen viikon kulusta, jolloin työntekijä saa palautetta siitä, miten hänen toimintansa on lähtenyt käyntiin ja esimies ja mentori saavat palautetta siitä, miten perehdytys on edistynyt. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Ensimmäisen kolmen kuukauden aikana uusi työntekijä tutustuu organisaatioon yhä paremmin. Mentori pitää huolen, että perehdytettävä kutsutaan mukaan organisaation tärkeimpiin tapahtumiin ja että hän saa yhä tarpeen tullen neuvoa. Vasrinainen vastuu perehdytyksestä on siirtynyt uudelle työntekijälle, joten hänen perinpohjaisemman perehdytyksensä tueksi voidaan tehdä tarkistuslista, jota seuraamalla hän tutustuu eri henkilöihin ja toimintoihin itsenäisesti. Työntekijän on oltava aktiivinen ja hankittava paljon tietoa mahdollisimman monipuolisesti. Mentorin tehtävä on seurata tarkistuslistan läpikäyntiä ja kannustaa mentoroitavaa käymään listan loppuun. (Hokkanen ym. 2008, 67.)

Perehdytyksen loppupuolella on hyvä järjestää tapaaminen esimiehen, mentorin ja työntekijän kanssa, jossa keskustellaan siitä, miten onnistunut perehdytysprosessi oli.

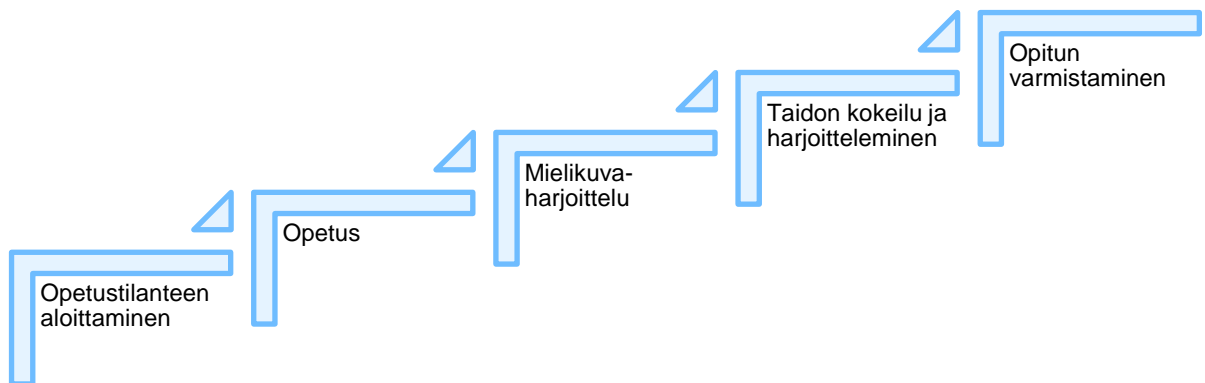
Tapaamisessa voidaan keskustella työntekijälle heränneistä kysymyksistä ja esille voidaan tuoda mahdollisia kehitystarpeita. Jos työntekijä tuo keskustelussa esille uusia ideoita ja näkemyksiä organisaation tulevaisuudesta, kannattaa niitä kuunnella, sillä työntekijä on katsonut organisaation toimintaa ulkopuolisen silmin ja voi nähdä jotain, mitä muut eivät huomaa. Jos hänen näkemyksiään huomioidaan, hän myös tuntee päässeensä organisaation täysivaltaiseksi jäseneksi. (Hokkanen ym. 2008, 69.)

2.7 Työnopastus

Työnopastuksessa opastettavalle opetetaan työhön liittyviä tietoja ja taitoja. Opastuksen tarkoituksena on, että opastettava kykenee itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun ja oppimiseen. Perusteellisen työnopastuksen lopputuloksena opastettava oppii tekemään työnsä heti oikein ja ammattitaidon kehittyessä työn laatu ja tehokkuus paranevat. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.)

Työnopastusta tulee muokata yksilöiden tarpeiden ja erilaisten tilanteiden mukaan, ja muokkaamista voidaankin pitää yhtenä opastuksen vaikeimpana seikkana. Opastajan on tärkeää tutustua opastettavaan, jotta hän osaa valita juuri tälle henkilölle sopivan opastamistavan. Opastettavien taitotaso, oivaltamiskyky, oppimistyyli ja asenteet voivat vaihdella paljonkin henkilöstä toiseen ja opastajan on huomioitava kaikki nämä seikat, jotta opastettavalla on parhaat mahdollisuudet oppia työtehtävänsä hyvin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.)

Yksi tunnetuimmista työnopastuksen menetelmistä on ns. viiden askeleen menetelmä, joka on esitetty kuviossa 2. Tätä menetelmää voidaan soveltaa organisaatioissa tarpeen mukaan. Viiden askeleen menetelmä vaatii ennakkovalmisteluja. Opastajan tulee huolehtia, että opastukseen on varattu tarpeeksi aikaa ja opastustila on rauhallinen. Hän voi myös ottaa mukaan perehdyttämisen tarkistuslistan, jonka avulla hän voi käydä johdonmukaisesti opastettavaa asiaa läpi. Opastettava voi valmistautua lukemalla etukäteen esimerkiksi laitteen tai ohjelmiston käyttöohjeen ja miettimällä valmiiksi muutamia kysymyksiä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)



Kuvio 2. Työnopastuksen viisi askelta (Kangas & Hämäläinen 2010,14)

Työnopastuksen ensimmäinen askel on opetustilanteen aloittaminen. Opastajan on hyvä luoda heti alusta alkaen kannustava ja motivoiva vuorovaikutustilanne, jotta opastustilanne onnistuisi mahdollisimman hyvin. Ensimmäisessä askeleessa selvitetään aihe, oppimistavoitteet ja opastettavan oma osaamistaso. Jos osaamisessa selviää puutteita, opastaja voi nyt varmistaa, että opastettava oppii asian varmasti oikein. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)

Toinen askel on opetus, jonka tarkoituksena on saada opastettavalle kokonaiskuva tehtävästä ja sen tekemiseen liittyvistä tärkeimmistä ohjeista ja menetelmistä. Laajemmat kokonaisuudet kannattaa jakaa pieniin osiin, joista opastaja opettaa yhden vaiheen kerrallaan varmistaen, että opetettava on oppinut sen ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Opastajan kannattaa ottaa opastettava mukaan aktiivisesti kysymällä kysymyksiä ja pyytämällä kokeilemaan. Silloin hän myös huomaa ja pystyy korjaamaan helpommin epäselväksi jääneitä asioita. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)

Kolmas askel on mielikuvaharjoittelu, jonka tarkoituksena on viimeistellä sisäiset mallit eli ihmisen toimintaa ohjaavat tekijät. Nämä sisäiset mallit ohjaavat ammattitaitoisen ihmisen toimintaa automaattisesti. Opastaja voi esimerkiksi pyytää opastettavaa kuvaamaan askel askeleelta juuri harjoiteltu tilanne, jolloin opastettava harjoittelee tilannetta lisää ajatuksissaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

Neljäs askel on taidon kokeilu ja harjoittelu, jonka tarkoituksena on harjaannuttaa taitoja. Opastettava tekee tehtävän alusta loppuun itsenäisesti opastajan seurattuna työskentelyä. Työn valmistuttua opastettava arvioi ensin, miten onnistui ja sen jälkeen

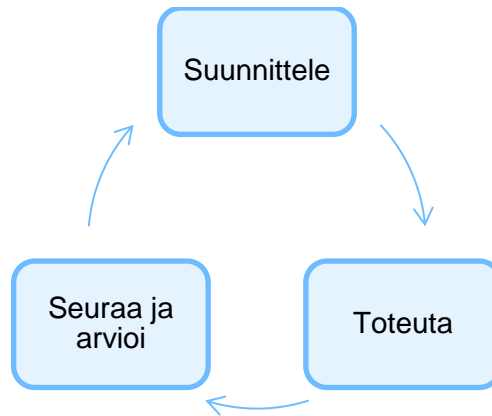
opastaja arvioi onnistumista. Tämä rakentava keskustelu tukee oppimista. (Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

Viides askel on opitun varmistaminen, jonka tarkoituksena on varmistaa, että oppimistavoitteet saavutettiin. Jos opastettavan oppimistavoitteena oli oppia tekemään työtehtävä alusta loppuun itsenäisesti, se varmistetaan viidennessä askeleessa niin, että opastettava työskentelee yksin ja opastaja seuraa työskentelyä satunnaisesti. (Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

2.8 Perehdyttämisen arviointi

Avoin keskustelu perehdytettävän kanssa on erittäin tärkeää koko perehdyttämisprosessin aikana. Jos perehdytettävä on tehnyt samantapaista työtä aikaisemmin, työnantajan on hyvä keskustella perehdytettävän aikaisemmista toimintatavoista, koska hän saattaa tuoda organisaatiolle täysin uusia toimintatapoja ja silloin perehdytettäväkin tuntee itsensä tarpeelliseksi. (Hyppänen 2007, 198.)

Perehdyttämisprosessin arvioinnin apuna voidaan käyttää kuvion 3 mukaista suunnittelun, toteutuksen, sekä seurannan ja arvioinnin menetelmää (Kangas & Hämäläinen 2007, 17). Perehdyttämisen lopussa esimiehen kannattaa käydä perehdyttämissuunnitelma kohta kohdalta läpi perehdytettävän kanssa ja keskustella siitä, miten perehdyttäminen on sujunut. Tässä yhteydessä tulee usein esille asioita, jotka täytyy vielä selvittää, koska niitä ei olla syystä tai toisesta käyty läpi kunnolla aikaisemmin. Esimiehen on hyvä kysyä, mitkä osa-alueet tuntuivat haastavimmilta perehdytysvaiheessa, jotta voidaan saada tietoa mahdollisista kehittämistarpeista tulevaisuuden perehdyttämissä ajatellen. Tässä tilanteessa esimies saa myös arvokasta tietoa, jota voi käyttää mentoreiden työn arvioinnissa. (Hyppänen 2007, 198.)



Kuvio 3. Perehdyttämisprosessin kehittäminen

Perehdytyksen onnistumista voidaan arvioida myös tekemällä tulokaskysely, jossa uusilta työntekijöiltä pyydetään palautetta rekrytointiprosessista ja perehdytyksestä. Saatua tietoa voidaan hyödyntää tulevissa rekrytoinneissa ja perehdytyksessä, sekä esimiesten että mentoreiden valmennuksessa. (Hyppänen 2007, 199.)

3 PEREHDYTYSOPAS FINVOICER GROUP OY:LLE

3.1 Finvoicer Group Oy:n esittely

Finvoicer Group Oy on vuonna 2009 perustettu kotimainen taloushallintoyritys, joka tarjoaa laskutus-, perintä-, rahoitus-, laki- ja tilitoimistopalveluja. Vuonna 2014 perintäalan yritys koki täyden uudelleenbrändäyksen nimenvaihtoa myöten, uusi nimi keksittiinkin siitä, että yritys on suomalainen (fin) ja he laskuttavat (invoicer). Vuonna 2015 palveluntarjontaa laajennettiin tilitoimistopalveluihin ja siitä lähtien yrityksen henkilöstöön on liittynyt kymmeniä uusia asiantuntijoita. (Finvoicer 2016.)

Finvoicer-laskutusohjelma on suunnattu pienille ja keskisuurille yrityksille. Sen kautta lähetetään myyntilaskuja ja tehdään automaattista maksunvalvontaa. Maksuhuomautukset voidaan valita lähteviksi automaattisesti eräpäivän tullen, jos suoritusta ei olla vastaanotettu, tai yrittäjä voi lähettää huomautuksen itse nappia painamalla. Laskutusohjelman avulla Finvoicer Group Oy harjoittaa myös perintätoimia. (Finvoicer 2019a.)

Finvoicer Group Oy:ssä on asiakaspalvelu- ja perintätiimi, taloustiimi, myyntitiimi, markkinoinnin ja lakiasioiden asiantuntijat sekä hallinto. Yritys toimii kahdessa toimipisteessä Turussa ja Helsingissä. Helsingin toimipisteessä työskentelee kolme myyjää ja loput työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti Turun toimipisteessä.

Finvoicer on alkujaan ollut perintätoimisto ja nykypäivänäkin perintä on tärkeässä osassa yrityksen toimintaa. Perintätiimi on kontakti Finvoicerin asiakkaan ja perittävän asiakkaan välillä ja he auttavat asiakkaita kotiuttamaan varat ja käsittelevät päivittäisiä rahavirtoja.

Finvoicerin myyntitiimin tarkoitus on hankkia uusia asiakkaita paikallisesti. Finvoicer laajensikin toimintaansa myös Helsinkiin, jotta myyjät voisivat hankkia asiakkaita tehokkaasti myös Helsingistä. Myyjät ovat monelle asiakkaalle yrityksen kasvot, joten laadukas asiakaspalvelu on erittäin tärkeä osa heidän arkeaan. IT-tiimi kehittää jatkuvasti Finvoicer-laskutusohjelmaa ja toimii teknisenä tukena sekä asiakkaille, että työntekijöille ohjelmiston ongelmatilanteissa.

Finvoicer Group Oy tarjoaa myös sähköisiä taloushallintopalveluja ja eroaa perinteisistä tilitoimistoista kehittämällä Finvoicer-laskutusohjelmalla sekä pyrkimällä mahdollisimman paperittomaan kirjanpitoon. Finvoicer-laskutusohjelmalla lähetetään myyntilaskut ja

vastaanotetaan ostolaskut, jotka siirtyvät sähköisesti rajapintoja pitkin kirjanpitoon. Sähköisyyden takia kirjanpidon ja raportoinnin reaaliaikaisuus on mahdollista ja sen tavoitteena on tuoda tehokkuutta taloushallintoon. (Finvoicer 2019b.)

Vuoden 2019 keväällä Finvoicerista tuli auktorisoitu taloushallintoliiton jäsen. Auktorisoidussa tilitoimistossa toimintatavat, järjestelmät ja taloudellinen tila on tarkastettu, henkilöstössä on ainakin yksi KLT-tutkinnon suorittanut kirjanpitäjä ja taloushallintoliiton tarkastuslautakunta valvoo toimintaa (Taloushallintoliitto 2019).

3.2 Lähtökohdat

Finvoicer Group Oy on kasvanut viimeisten vuosien aikana voimakkaasti, minkä takia myös henkilöstön määrä on lisääntynyt nopeaa tahtia. Myyntitiimillä on ollut todella kattavat perehdyttämismateriaalit, mutta loppuilla yrityksen tiimeistä ei ole ollut käytössä erityisiä perehdyttämismateriaaleja, eikä perehdytysohjelmaa. Uusia työntekijöitä liittyy yrityksen tiimeihin niin nopeaa tahtia, että perehdytysopas ja -ohjelma koetaan tarpeellisiksi ja ne tarvitaan myös lain asettamien vaatimusten täyttämiseksi.

Aikaisemmin yrityksen uudet työntekijät on perehdytetty suullisesti ja tiimikohtaisten työohjeiden avulla, mikä on suurin osa perehdyttämisprosessia, mutta sen tueksi kaivataan myös lisää materiaalia, joka pätee koko yritykseen ja varmistaa, että jokaisen tiimin uusi jäsen saa samat perustiedot yrityksestä aloittaessaan.

Haastattelin yrityksen työntekijöitä heidän kokemuksistaan uutena, perehdytettävänä työntekijänä. Näiden keskustelujen perusteella voidaan päätellä, että perehdytysopas ja perehdyttämistä tukevat materiaalit ovat erittäin tärkeä lisä yritykselle.

3.3 Työntekijöiden haastattelu

Haastattelin Finvoicer Group Oy:n työntekijöitä saadakseni mahdollisimman hyvän kuvan siitä, miten perehdyttäminen on aikaisemmin toteutettu ja miten työntekijät kehittäsivät perehdyttämisprosessia. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina ja haastattelut olivat puolistrukturoituja. Valitsin haastattelumuodoksi puolistrukturoidun haastattelun, koska haastattelulle oli selkeä teema, perehdyttäminen, ja halusin, että jokaisessa haastattelussa tulee esille tietyt pääpointit, jonka vuoksi valitsin viisi kysymystä, jotka esitin

jokaiselle vastaajalle. Osa vastaajista toivoi, ettei heidän vastauksistaan käytettäisi suoria lainauksia.

Halusin haastatella mahdollisimman monia yrityksen työntekijöitä, minkä vuoksi haasteena oli Helsingissä työskentelevien ja etätyötä tekevien henkilöiden haastattelun aika-aulutus. Heidän osaltaan haastattelu toteutettiin Slack-viestien avulla. Heidän osaltaan tutkimus oli enemmänkin kysely, kuin varsinainen keskusteleva haastattelutilanne. Haastatteluun vastasi yhteensä 18 henkilöä, joista kolme vastasi viesteillä. Esitin opin- näytetyön liitteenä 1 olevat kysymykset työntekijöille ja keskustelimme niistä vapaamuotoisesti. Viimeisen kysymyksen ohella esittelin senhetkisen perehdytysoppaan sisällysluettelon ja sainkin hyviä kommentteja siitä, mitä olisi erityisen tärkeää muistaa mainita tiettyjen alaotsikoiden alla.

Ensimmäinen kysymys oli ”Miten perehdyttäminen oli järjestetty omalla kohdallasi?” Tällä kysymyksellä pyrin kartoittamaan työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia omasta perehdytyksestään, jotta saisin lisätietoa siitä, miten tarpeelliseksi perehdytysopas koetaan. Kolmasosa vastaajista koki, että perehdytys oli järjestetty hyvin. He kokivat, että prosessi oli suunniteltu ja aikataulutettu hyvin ja kokivat, että sen sisältö vastasi hyvin omia työtehtäviä. Kaksi kolmasosaa työntekijöistä taas koki, ettei heidän kohdallaan perehdyttämisen prosessi ollut onnistunut niin kuin olisivat toivoneet. Haastatte- luissa tuli hyvin esille se, miten paljon kiire vaikuttaa perehdyttämiseen. Jos uusi työntekijä on tullut kiireettömänä aikana ja hänen perehdyttämiseensä on varattu paljon resursseja, sujuu perehdyttäminen ongelmitta ja työntekijä kokee saaneensa hyvät valmiudet yrityksessä työskentelyyn. Jos taas työntekijä on aloittanut työnsä kiireisenä ajankoh- tana, eikä perehdytykselle ole ollut niin paljoa aikaa, kuin ehkä olisi tarvittu, on perehdyt- täminen jäänyt hieman vajavaisen tuntuiseksi.

Toinen kysymys oli ”Koetko, että sait tarvittavat tiedot perehdytyksestä?”, jonka vastauksissa korostui perehdytysprosessissa perehdytettävän oma-aloitteisuus. Lähes kaikki kokivat saaneensa tarvittavat tiedot, koska kyselivät paljon ja selvittivät tietoa sitä mukaa kuin uusia kysymyksiä heräsi. Kuitenkin erityisesti myyntitiimin uusille jäsenille järjestet- tävä perehdytysviikko sai paljon kehuja kattavasta sisällöstä ja siitä, miten hyvän ja ko- konaisvaltaisen kuvan he saivat yrityksestä heti työsuhteen alussa.

Kolmas kysymys oli ”Jäikö jotain asioita epäselväksi perehdyttämisen jälkeen?” Yrityk- sen missio, visio, strategia ja arvot ovat jääneet lähes kaikille haastatelluille epäselviksi ja pari mainitsi, että omistusrakenne oli selvinnyt vasta muun keskustelun lomassa paljon

työsuhteen alkamisen jälkeen. Muutamat kertoivat kokevansa erityisen tärkeäksi tiedon siitä, millaiset arvot toimeksiantajalla on, koska silloin he voisivat peilata näitä arvoja myös omassa työssään ja erityisesti asiakaskontakteissa. Myös yrityksen yleiset toimintamallit ja talon tavat ovat tulleet monille selväksi vasta, kun ovat olleet pidemmän aikaa yrityksessä töissä.

Neljäs kysymys oli ”Miten kehittäisit perehdytysprosessia?” Tämän kysymyksen vastauksissa tuli esiin jokaisen vastaajan kohdalla se, miten tärkeää olisi saada kokonaiskuva yrityksen toiminnasta, eikä vain pientä palaa siitä, mitä itse tekee. Lähes kaikki kokivat tiimien esittelyn tärkeäksi, jotta jokainen työntekijä olisi tietoinen siitä, mitä tietty tiimi oikeasti tekee. Tässä yhteydessä myös moni kommentoi, että perehdytysopas vaikuttaa olevan vastaus juurikin tähän ongelmaan. Moni koki myös tärkeäksi sen, että perehdyttäjäksi nimetään yksi ihminen, jolta voi aina kysyä apua ja joka pitää huolen, että uusi työntekijä pääsee varmasti mukaan työyhteisöön. Myös perehdyttämisen muistilistan tärkeyttä painotettiin, koska sen avulla perehdytystä on helpompi aikatauluttaa ja myös perehdytettävä pysyy paremmin tietoisena siitä, mitä hänelle pitäisi kertoa ja milloin.

Viides kysymys oli ”Lisäisitkö jotain tekeillä olevan perehdytysoppaan sisältöön? Koetko, että jokin asia olisi erityisen tärkeää muistaa mainita?” ja kysymyksen yhteydessä esitin perehdytysoppaan sisällysluettelon ja kerroin hieman, mitä se tulee pitämään sisällään. Erityisen tärkeiksi koettiin työajanseurannasta ja työterveyshuollosta kertominen sekä käytännön asioista mainitseminen, esimerkiksi mistä verkkopalkkojen palkkalaskelmat löytyvät ja kuinka tärkeää työergonomia on päätetyöskentelyssä. Sainkin oppaaseen hieman lisää sisältöä näiden ehdotusten pohjalta ja toivon, että oppaasta on niiden takia vielä enemmän hyötyä toimeksiantajalleni.

Toimeksiantajan työntekijöiden haastatteluissa korostui, että kaikki omaan perehdytykseensä tyytymättömät halusivat mahdollisimman paljon lisää tietoa yrityksestä ja lähes kaikki haastatellut toivoivat, että saavat lukea perehdytysoppaan heti kun se valmistuu. Moni myös kertoi, että he tulevat todennäköisesti oppimaan yrityksestä jotakin uutta lukiessaan opasta, vaikka ovatkin olleet jo hieman pidemmän aikaa yrityksessä töissä.

3.4 Perehdyttämissuunnitelma

Opinnäytetyön teoriaosuutta kirjoittaessani muodostui käsitys siitä, millainen on onnistunut perehdytysprosessi ja totesin, että perehdytysoppaan lisäksi olisi tarpeellista kehittää

myös perehdyttämissuunnitelma, joka antaisi aikataulun ja lisää rakennetta perehdytykselle. Lukiessani Työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen tarkistuslistaa, ajattelin, että tällainen lista muokattuna Finvoicer Group Oy:n tarpeisiin olisi varmasti arvokas lisä yrityksen perehdytysprosessiin.

Opinnäytetyön liitteenä 2 on Työturvallisuuskeskuksen (2016) perehdyttämisen tarkistuslistaa mukaillen tekemäni perehdyttämissuunnitelma Finvoicer Group Oy:lle. Siinä käydään läpi kaikki tärkeimmät toimenpiteet, jotka tehdään ennen uuden työntekijän aloittamista, miten perehdyttäminen tulee etenemään ensimmäisen työpäivän, viikon ja kuukauden aikana, sekä mitä tulee huomioida ensimmäisen puolen vuoden aikana.

Perehdyttämissuunnitelmaa seuraamalla kaikki perehdytyksessä mukana olevat osapuolet ovat tietoisia siitä, mitä on jo kerrottu ja mitä on vielä kertomatta, sekä kenen vastuualueella mitkäkin asiat ovat. Suunnitelmasta myös perehdytettävä näkee, mistä hänen tulisi olla selvillä ja mistä hänen kannattaisi itse vielä kysyä, jos näkee, ettei jotakin asiaa olla vielä käsitelty.

3.5 Perehdytysoppaan sisältö ja toteutus

Perehdytysopas on opinnäytetyön liitteenä 3 ja se perustuu perehdyttämisen teoriaan ja aikaisemmin kirjoitettuihin perehdyttämisen tukimateriaaleihin, joiden avulla kokosin Finvoicer Group Oy:lle sopivan sisällysluettelon. Perehdytysoppaan sisällön on tarkoitus antaa kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Myös käytössä olevia työehtosopimuksia avataan tärkeimmiksi koetuilta osa-alueilta.

Perehdytyksen teoriaa lukiessani kävi ilmi, että oppaan tulee olla mahdollisimman tiivis, eikä sen sisältö saa mennä liian tiimikohtaiseksi missään vaiheessa, koska tällöin oppaasta tulisi liian pitkä, eivätkä kaikki kerrotut asiat pätsisi jokaiseen työntekijään. Pysin myös tuomaan oppaaseen hieman lisää visuaalisuutta esittämällä asioita kaavioiden ja taulukoiden muodossa, jotta ne olisivat hieman helpompia ymmärtää.

Opas alkaa yritysesityllä, jonka tarkoituksena on antaa työntekijälle kuva yrityksen toiminnasta ja tiimeistä. Organisaatiokaavion avulla uuden työntekijän on helpompi hahmottaa yrityksen rakenne ja oman työtehtävänsä sijoittuminen organisaation sisällä. Kuvat yrityksen johdosta koettiin haastatteluissa hyvänä lisänä, sillä on tärkeää, että yrityksen johdon tunnistaa, vaikka heidän kanssaan ei olisikaan suoranaisesti tekemisissä.

Tiimien esittely on lyhyt ja kertoo vain työtehtävien pääpointit, koska toiseen tiimiin töihin tulevan ei tarvitse tietää yksityiskohtaisesti muiden tiimien työtehtävistä, mutta on silti hyvä olla tietoinen siitä, mitä kukin tiimi tekee. Tämä auttaa uutta työntekijää saamaan kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta ja yhdistämään yrityksen eri toiminnot oikeisiin tiimeihin.

Organisaation ja tiimien esittelyn lisäksi oppaassa kerrotaan työsuhteesta, työturvallisuudesta, työkyvyn ylläpitämisestä, henkilöstön kehittämisestä ja muista käytännön asioista. Nämä yläotsikot valikoituivat perehdytysoppaaseen, koska on tärkeää, että uusi työntekijä saa tiedon näistä asioista kirjallisena heti aloittaessaan ja voi palata niihin aina tarpeen tullen.

Perehdytysopas tulee olemaan sähköisessä muodossa yrityksen verkkoasemalla omassa perehdytyskansiossaan, johon on pääsy kaikilta yrityksen tietokoneilta. Perehdytyskansio sisältää oppaan lisäksi perehdyttämissuunnitelman ja kiinteistön turvallisuussuunnitelman, jotka ovat oppaassa mainittuja liitteitä.

Oppaan kirjoittamista vaikeutti se, että yrityksessä on käytössä kaksi työehtosopimusta ja yrityksellä on kaksi toimipaikkaa. Sisältö täytyi esittää niin, että molempien työehtosopimusten tärkeimmät kohdat tulee esitettyä selkeästi ja erotellusti niin, että lukija ymmärtää varmasti kumpi työehtosopimus häntä koskee, eikä lukijalla ole sekaannuksen vaaraa. Kahden toimipaikan vuoksi kaikki toimistoja koskevat tiedot täytyi eritellä kahdesti niin, että molemmissa toimipaikoissa töissä olevat ovat varmasti tietoisia, miten omassa toimipaikassa toimitaan.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Perehdyttäminen on tärkeää aina, kun työntekijä aloittaa uusissa työtehtävissä. Opin- näytetyöni keskittyy uuden työntekijän perehdyttämiseen, mutta on tärkeää muistaa, että myös vanhan työntekijän perehdyttäminen uusiin työtehtäviin on erittäin tärkeää. Perehdytys vie paljon resursseja työnantajalta, mutta se on kannattavaa, koska sillä voidaan varmistaa, ettei uuden työntekijän tietämättömyydestä johtuviin virheisiin tai tehottomiin työtapoihin ei tarvitse puuttua myöhemmin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa työn toimeksiantajalle Finvoicer Group Oy:lle perehdytysopas, jonka avulla voidaan kehittää ja nopeuttaa uuden työntekijän perehdytysprosessia. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutkin perehdyttämistä säätelevää lainsäädäntöä ja selvitin, millaisia velvollisuuksia lainsäädäntö asettaa työnantajalle perehdyttämisen suhteen. Tutkin myös paljon perehdyttämiseen liittyvää kirjallisuutta, josta pyrin selvittämään, miksi perehdyttäminen on tärkeää, ja löytämään erilaisia perehdyttämistapoja ja uusia näkökulmia perehdyttämiseen. Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa haastattelin toimeksiantajayrityksen työntekijöitä saadakseni mahdollisimman hyvän kuvan siitä, millainen hyvä perehdytysopas olisi juuri toimeksiantajalleni. Opinnäytetyön tuloksena saatiin tiivis uuden työntekijän perehdytysopas, joka toimii perehdytysprosessin tukena.

Perehdyttämisen teoriassa painotetaan nimetyn perehdyttäjän tärkeyttä ja sitä lukiessani heräsin päätelmä siitä, miten hauras prosessi perehdyttäminen on. Jos perehdyttäjä sairastuu tai on muusta syystä kykenemätön perehdyttämään uutta työntekijää, voi perehdyttäminen jäädä hyvin vajavaiseksi, tai jopa puuttua kokonaan. On siis tärkeää pitää huoli, että perehdyttäjän poissaolojen varalta on valittu joku sijaiseksi tähän rooliin. Tällöin toki herää kysymys siitä, miten varmistetaan myös sijaiseksi nimetyn henkilön osaaminen kyseisessä tehtävässä.

Perehdyttämisen teoriassa käsitellään myös perehdytettävän loppuhaastattelun tärkeyttä. Loppuhaastattelussa työnantaja saa kallisarvoista tietoa perehdytysprosessista perehdytettävän näkökulmasta ja prosessista saattaa nousta esiin suuriakin ongelmakohtia, joita työnantaja ei ole huomannut aikaisemmin. Näen kuitenkin ongelmana sen, että uusi työntekijä ei halua loukata työnantajaa tai perehdyttäjää kertomalla, että jokin vaihe perehdytysprosessissa ei toiminut ja sen takia prosessi ei kehity. Tämän vuoksi mielestäni onkin erittäin tärkeää, että perehdytettävä kokee voivansa antaa

totuudenmukaista, rakentavaa palautetta perehdyttämisen epäkohdista, ilman pelkoa siitä, että joku prosessista vastaavista henkilöistä ottaa palautteen henkilökohtaisesti.

Toimeksiantajan työntekijöiden haastatteluissa nostettiin esiin useita kertoja yrityksen toiminnan kokonaiskuvan tärkeys ja jäinkin miettimään, että toimeksiantajan voisi olla kannattavaa järjestää myyjien lisäksi myös muille hieman syvällisempi perehdytysohjelma, missä kerrottaisiin yrityksen toiminnasta, tiimeistä ja käytössä olevista ohjelmistoista enemmän. Tällä varmistettaisiin, että jokainen yrityksen työntekijä on tietoinen tärkeimmistä yrityksen toiminnoista ja tällä voitaisiin myös sitouttaa työntekijöitä paremmin yritykseen, sillä he tiedostaisivat vielä paremmin, miten heidän työpanoksensa on tärkeä osa yrityksen toimintaa.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että osa työntekijöistä kaipaisi omia työtehtäviään koskevia kattavia työohjeita, mutta koen, että oppaasta olisi tullut liian laaja ja monimutkainen, jos yrityksen tiimeille olisi laadittu työohjeet ja prosessikuvaukset tämän koko yrityksen käyttöön tarkoitetun perehdytysoppaan yhteyteen. Perehdytysprosessia ajatellen tulevaisuudessa on tarpeellista kirjoittaa tiimeille omat, kattavat työohjeet ja prosessikuvaukset, jotta tiimikohtaiset työtehtävät ja -tavat ovat tiedossa uudelle työntekijälle heti alusta lähtien.

Yksi ongelma perehdytysoppaan käyttökelpoisuudessa on se, miten hyvin toimeksiantaja sitoutuu pitämään opasta ajantasaisena. Jos tietoja ei tarkisteta ja päivitetä aktiivisesti, ei oppaasta ole enää samanlaista hyötyä uudelle työntekijälle. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että esimerkiksi perehdyttäjäksi nimetty henkilö käy kaikki perehdyttämismateriaalit läpi ennen uuden työntekijän aloittamista ja päivittää ne ajan tasalle.

Perehdytysopasta ei vielä ole päästy kokeilemaan uuden työntekijän perehdyttämiseen, mutta vapun jälkeen perintä- ja asiakaspalvelutiimissä aloittaa uusi työntekijä, jolloin opas pääsee käyttöön. Toivon, että oppaasta on paljon hyötyä toimeksiantajalleni ja että tätä projektia varten tehtyjä materiaaleja parannellaan uusien työntekijöiden palautteen pohjalta.

LÄHTEET

- Erto. 2019a. Yhteistoiminta eli yt-neuvottelut. Viitattu 27.2.2019 <https://www.erto.fi/tyosuhde-opas/yhteistoiminta-eli-yt-neuvottelut>
- Erto. 2019b. Neuvotteluvaikeus. Viitattu 27.2.2019 <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/yhteistoiminta-eli-yt-neuvottelut/yt-laki-ja-neuvotteluvaikeus>
- Finvoicer. 2016. Finvoicer – Meidän tarina. Viitattu 27.2.2019 <https://www.finvoicer.fi/blog-meidan-tarina>
- Finvoicer. 2019a. Laskutusohjelma. Viitattu 28.2.2019 <https://www.finvoicer.fi/laskutusohjelma>
- Finvoicer 2019b. Sähköinen taloushallinto. Viitattu 28.2.2019 <https://www.finvoicer.fi/sahkoinen-taloushallinto>
- Hokkanen, S.; Mäkelä T. & Taatila V. 2008. Alan johtajaksi. 1. painos. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.
- Honkaniemi, L.; Junnila K.; Ollila J.; Poskiparta H.; Rintala-Rasmus A. & Sandberg J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum. Viitattu 25.2.2019 <https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/HACBFXJTFF>
- Kupias, P.; Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 25.2.2019 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IAC-BFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IAC-BFXJTFF#kohta:ESIMIES((20)OSAAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20)
- Lämsä, A. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Taloushallinto-liitto. 2019. Miksi auktorisoitu tilioimisto? Viitattu 14.4.2019 <https://taloushallinto-liitto.fi/tilioimistoasiointi/miksi-auktorisoi-toimisto>
- Työnopastus. 2018. Yritys ja erehdys -metodi on liian kallis opastuksessa. Viitattu 25.2.2019 <https://www.tyonopastus.fi/>
- Työturvallisuuskeskus. 2016. Perehdyttämisen tarkistuslista. 10., korjattu painos 2016. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluyhtymä. https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasana/2002/20020738>
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. <https://www.elibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>
- Äimälä, M. & Kärkkäinen M. 2017. Työsopimuslaki. 5., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

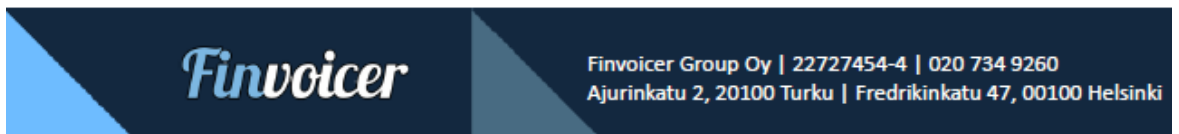
Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille 04.04.2019

1. Miten perehdyttäminen oli järjestetty omalla kohdallasi?
2. Koetko, että sait tarvittavat tiedot perehdytyksestä?
3. Jäikö jotain asioita epäselväksi perehdyttämisen jälkeen?
4. Miten kehittäisit perehdyttämisprosessia?
5. Lisäisitkö jotain tekeillä olevan perehdytysoppaan sisältöön? Koetko, että jokin asia olisi erityisen tärkeää muistaa mainita?

Liite 2. Perehdyttämissuunnitelma (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2016)

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA			
Finvoicer Group Oy		Aloituspvm	
Työntekijä		Päätöspvm	
Esimies			
Muu perehdyttäjä/perehdyttäjät			
Ennakoivat toimenpiteet			
SISÄLTÖ	PEREHDYTTÄJÄ	AJANKOHTA	Kuittaus
<i>Valmistelevat toimenpiteet työyhteisössä</i>			
Työtilan toimivuus (tietokone, puhelin, huonekalut)			
Atk-käyttöoikeudet			
Avaimet			
Informaatio uudesta työntekijästä työntekijöille ja luottamushenkilöille			
<i>Esimies</i>			
Perehdyttämisen järjestäminen ja perehdyttäjän nimeäminen, jos joku muu			
<i>Esimies/perehdyttäjä</i>			
Laatii työntekijän perehdyttämissuunnitelman, osavastuista sopiminen			
1. työpäivä: Vastaanotto ja työn aloitus			
SISÄLTÖ	PEREHDYTTÄJÄ	AJANKOHTA	Kuittaus
<i>Perehdyttämisen aloittaminen esimiehen johdolla</i>			
Esittely: työ- ja toimitilat, työvälineet, avaimet, poistumistiet jne.			
Työpaikkaruokailu			
Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet			
Työhöntulotarkastus			
Työsopimus			
Perehdyttämissuunnitelman tavoitteiden ja sisältöjen tarkentaminen, perehdyttämiskeskusteluista sopiminen			
<i>Uusi työntekijä</i>			
Perehdyttämismateriaaliin tutustuminen			
1. viikko: Työhön ja toimintaympäristöön opastus			
SISÄLTÖ	PEREHDYTTÄJÄ	AJANKOHTA	Kuittaus
<i>Työhön ja työympäristöön opastus</i>			
Tehtäväkohtainen työhön opastus alkaa			
Organisaation esittely ja toiminta-ajatus			
Työtilat ja lähiympäristö			
Työvälineet ja niiden käyttö, atk-opastus			
Työhön liittyvät vaarat ja riskit ja niiden ehkäisy, turvallisuusohjeet ja turvallisuusvastaavat			
Sisäinen ja ulkoinen posti, sähköposti			



<i>Palvelussuhde- ja henkilöstöasiat</i>			
Työehtosopimus			
Palkka- ja palkkausperusteet sekä palkanmaksukäytäntö, verokortti			
Työ- ja vapaa-aika, työvuorot, ylityö- ja vuosilomakäytännöt			
Lomat ja niiden määräytyminen, poissaolot menettelyineen, irtisanoutuminen			
Työterveyshuolto, sairauspoissaolot			
<i>Toimintaympäristö</i>			
Toimintaympäristö ja kulttuuri			
1. kuukausi: Työtehtävät, vastuu ja velvollisuudet			
SISÄLTÖ	PEREHDYTTÄJÄ	AJANKOHTA	Kuittaus
<i>Perehdyttäminen työtehtäviin jatkuu</i>			
<i>Työtehtävät, vastuut ja velvollisuudet</i>			
Työn tavoitteet, oma vastuualue			
Lähimmät työtoverit			
Toimintatavat, kokouskäytännöt			
Säädökset ja määräykset			
Viestintä: julkisuus, salassapito ja vaitiolo, tietosuojat			
Arkistointi			
Sosiaalinen verkosto ja organisaatio			
Työyhteisö, sidosryhmät			
1.-4. kuukausi: Henkilöstöasiat, tehtävät ja organisaatio			
SISÄLTÖ	PEREHDYTTÄJÄ	AJANKOHTA	Kuittaus
<i>Perehdyttäminen työtehtäviin jatkuu</i>			
<i>Henkilöstöstrategia ja -politiikka sekä yleiset toimintatavat</i>			
Työsuojelu, vakuutukset			
Työhyvinvointi			
Liikuntamahdollisuudet ja muut palvelussuhde-edut			
Yhteistoimintajärjestelmät sekä ammattijärjestöt (luottamusmiehet) ja työsuojeluvaltuutetut			
<i>Ammattitaidon kehittäminen</i>			
Osaamisen kartoittaminen suhteessa työtehtäviin			
Henkilöstökoulutus			
<i>Yrityksen tehtävät ja organisaatio</i>			
Tehtävät ja tavoitteet			
Hallinto, luottamushenkilöt ja päätöksentekojärjestelmä			

Finvoicer

Finvoicer Group Oy | 22727454-4 | 020 734 9260
Ajurinkatu 2, 20100 Turku | Fredrikinkatu 47, 00100 Helsinki

4.-6. kuukauden jälkeen: Perehdyttämisen arviointi			
SISÄLTÖ	PEREHDYTTÄJÄ	AJANKOHTA	Kuittaus
<i>Perehdyttäminen työtehtävien sisältöön jatkuu</i>			
<i>Kokoava arviointi</i>			
Keskustelu työntekijän kanssa perehdyttämisprosessin onnistumisesta esim. seuraavien kysymysten avulla: <i>Onko perehdyttäminen vastannut sille alussa asetettuja tavoitteita ja ollut riittävän laaja-alaista?</i> <i>Onko kesto ollut riittävä, millaista mahdollista lisäperehdytystä tai koulutusta tarvitaan?</i> <i>Ovatko taustamateriaalit ja perehdyttämismenetelmät olleet tarkoituksenmukaisia?</i> <i>Onko seurakunnan perehdyttämissuunnitelmassa lisättävää/poistettavaa/muutettavaa?</i>			
Tämän jälkeen arviointi jatkuu osana vuotuisia kehityskeskusteluja			

Finvoicer

Finvoicer Group Oy | 22727454-4 | 020 734 9260
Ajurinkatu 2, 20100 Turku | Fredrikinkatu 47, 00100 Helsinki

Liite 3. Perehdytysopas Finvoicer Group Oy:lle

Tämä liite on salattu