

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Sanni Heinonen

UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU

Opinnäytetyö
Joulukuu 2019



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2019
Liiketalouden koulutusohjelma

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihte)

Tekijä
Sanni Heinonen

Nimeke
Uuden työntekijän perehdyttämisen suunnittelu

Toimeksiantaja
Yritys X

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia perehdyttämistä kokonaisvaltaisena prosessina ja tuoda esille olennaiset vaiheet perehdyttämisprosessissa. Tavoitteena oli saada selville organisaation perehdyttämisen tämän hetkinen tila ja havaita mahdollisia kehittämiskohteita.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelminä toimivat yksilöhaastattelut, verkkokyselylomake ja havainnointi. Haastattelu- ja kyselylomakkeessa oli monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä perehdyttämisen eri vaiheista ja mahdollisista kehittämiskohteista. Opinnäytetyön teoreettinen osuus on keskittynyt kuvaamaan perehdyttämisprosessia ja yleisellä tasolla käsittelemään palkanlaskennan osa-aluetta.

Perehdyttäminen organisaatiossa koettiin puutteelliseksi ja kehitettävää havaittiin olevan kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa kerättyjen aineistojen pohjalta toteutettiin perehdyttämisprosessin kehittämisestä kaavio. Toimeksiantajan on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa opinnäytetyönteoria osuutta perehdyttämisen suunnitteluun ja kehittämiseen. Perehdyttämisprosessia tulisi kehittää jatkossa ja perehdyttämiseen panostaa, koska ammattitaitoiset ja motivoituneet työntekijät ovat organisaation menestyksen salaisuus.

Kieli
suomi

Sivuja 52
Liitteet 3
Liitesivumäärä 6

Asiasanat

perehdyttäminen, prosessi, perehdyttämisprosessi, palkanlaskenta



OPINNÄYTETYÖ
December 2019
Degree Programme in Business
Economics
Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
Tel. +358 13 260 600 (switchboard)

Author
Sanni Heinonen

Title
Planning New Employee Induction

Commissioned by
Company X

Abstract

The purpose of this thesis was to explore induction as a holistic process and to highlight the essential steps in the induction process. The aim was to find out the current state of orientation in the organization and to identify potential areas for improvement.

The thesis is based on qualitative research which was carried out through individual interviews, online questionnaires and observation. The interviews and questionnaire survey contained multiple-choice and open-ended questions on the different stages of orientation and possible areas for improvement. The theoretical part of the thesis is focused on the induction process and to some extent also on payroll calculation.

The familiarization in the organization was perceived as deficient and there was need for its comprehensive development. Based on the data collected during the study, a diagram of the development process was created. Moreover, it is possible to utilize the theoretical framework of this thesis to develop to plan and develop new employee orientation in the future. The familiarization process should be further developed and invested in, as skilled and motivated employees are the secret of the success of an organization.

Language

Finnish

Pages 52

Appendices 3

Pages of Appendices 6

Keywords

new employee induction, process, induction process, payroll

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	5
1.2	Tutkimusmenetelmät ja rakenne	6
1.3	Yrityksen ja opinnäytetyön taustat	10
2	Työntekijän perehdyttäminen	11
2.1	Perehdyttäminen ja lainsäädäntö	11
2.2	Perehdyttämisen merkitys ja vaikutukset	12
2.3	Perehdyttämisen suunnittelu	15
2.4	Hyvä perehdyttäjä	16
2.5	Perehdyttämisen toteutus	18
2.6	Seuranta ja arviointi	19
3	Palkkahallinto ja perehdyttämisprosessi	21
3.1	Palkkahallinto	21
3.1.1	Palkanlaskennan vuosittaiset tapahtumat	23
3.1.2	Palkkakausittaiset tapahtumat	24
3.1.3	Kuukausittaiset tapahtumat	25
3.2	Perehdyttämisprosessi	25
3.2.1	Prosessin suunnitelmallisuus	28
3.2.2	Prosessin vaiheet	29
3.2.3	Kuvaukset perehdyttämisprosessista	31
4	Tutkimukset kohdeyrityksessä	32
4.1	Aineiston keruu	32
4.2	Tutkimustulokset	33
4.3	Tutkimustulosten analysointi	43
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	44
5	Johtopäätökset ja pohdinta	45
5.1	Johtopäätökset	45
5.2	Pohdinta	47
	Lähteet	51

Liitteet

Liite 1	Haastattelulomake
Liite 2	Kyselylomake
Liite 3	Perehdytysprosessin kehittäminen

1 Johdanto

Opinnäytetyön lähtökohtana on tutkia uuden työntekijän perehdyttämistä kokonaisvaltaisena prosessina. Aiheena perehdyttäminen on aina ajankohtainen, ja yksi tärkeimmistä prosesseista organisaatiossa. Jokaisessa organisaatiossa sen kokoon tai yritysmuotoon katsomatta, on perehdyttämisellä valtava merkitys. Jokainen kokee perehdyttäminen tärkeänä. Perehdyttämisen voidaan sanoa alkavan jo ensi kohtaamisesta uuden työntekijän ja organisaation välillä. Perehdyttämistä pidetään yleisesti hyvin tärkeänä, mutta kuitenkin se on yksi laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatioissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Lisäksi perehdyttämistä säätelevät useat eri lait, joita jokaisen organisaation tulisi noudattaa ja edetä niiden mukaisesti.

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona kohdeyritykselle, joka tuottaa muun muassa palkanlaskennan palveluita. Tarkoituksena on tutkia työntekijän perehdyttämistä, ja tuoda esille perehdyttämisen tuomia hyötyjä ja haasteita entistä haastavammassa, ja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Kjelin ja Kuusiston (2003, 167) mukaan työn liikkuvuuden ja itsenäisyyden lisääntyessä on perehdyttämisen merkitys korostunut entisestään, koska nykypäivänä itseohjautuvuus on entistä keskeisemmässä roolissa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tavoitteena opinnäytetyössä on erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen saada selvitettyä kohdeyrityksen perehdyttämisen nykytilanne ja mahdolliset kehittämiskohteet. Työntekijöiden kokemuksen pohjalta on tarkoitus saada luotettavaa tietoa, jota toimeksiantaja voi tulevaisuudessa hyödyntää perehdyttämisen kehittämiseen. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on saada opinnäytetyöntekijälle enemmän tietopohjaa perehdyttämisprosessin eri vaiheista ja perehdyttämisestä palkanlaskennan näkökulmasta.

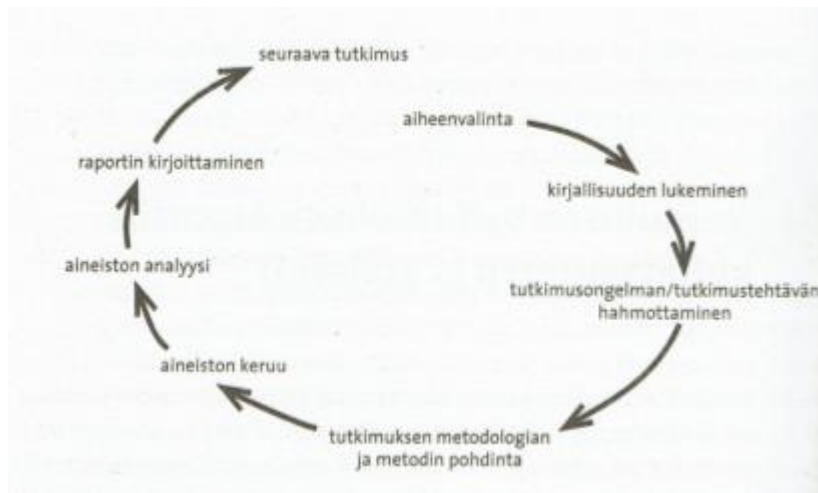
Työn teoriaosuudessa on tarkoitus hyödyntää laadullista kirjallisuutta, verkkolähteitä, artikkeleita ja muita asianmukaisia lähteitä. Tavoitteena on tutkimus, joka on validiteettiä. Voidaan todeta, että validiteetti on luotettavuuden mittauksen kannalta erittäin tärkeä lähtökohta (Vehkalahti 2008, 41).

Tutkimuksessa syvennyttään uuden työntekijän perehdyttämiseen, joten työssä rajataan pois esimerkiksi sairauslomalta palaavat työntekijät. Tutkimuksen kohde-ryhmänä on palkanlaskennan parissa työskentelevät työntekijät. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset kohdistetaan työntekijöille, jotka ovat työskennelleet alle kolmen vuoden ajan organisaatiossa. Sellaiset työntekijät rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, joiden työaika on yli kolme vuotta, koska on olennaista, että työntekijöiden omasta perehdytyksestä ei olisi liian kauan aikaa, jotta kokemukset olisivat vielä muistissa. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2009, 81) mukaan aihetta tulee usein rajata, ja lisäksi on pohdittava ja tarkennettava, mitä haluaa saada selville tai mitä haluaa kartoittamallaan aineistolla osoittaa. Tämän jälkeen on järkevää aloittaa itse aineiston kerääminen. Näillä keinoin voidaan säästää aikaa.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja rakenne

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa aineistonkeruussa hyödynnetään erilaisia menetelmiä. Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytetään yksilöhaastatteluita, verkkokyselylomaketta ja havainnointia. Havainnoinnilla mahdollistetaan mahdolliset ristiriidat esimerkiksi haastatteluiden aikana vastauksien ja kehonkielen välillä. Vastauksia haetaan muun muassa kysymyksiin: miten työntekijöiden perehdyttäminen on toteutettu, ja kuinka toimintaa perehdyttämisen osalta olisi mahdollista kehittää? Vastauksien avulla pyritään saavuttamaan tavoite, johon pyritään. Aineiston hankinta ja analyysi korostuvat tutkimuksessa, ja varmistavat näin osaltaan tutkimustulosten luotettavuuden.

Lisäksi teorian tiedolla on tärkeä merkitys työn kokonaisuuden osalta. Laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on merkittävä, ja sen vuoksi sen tarve on ehdoton (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23). Kuviossa 1 on kuvattu laadullisen tutkimuksen etenemistä ja eri vaiheita spiraalin muodossa.



Kuvio 1. Laadullisen tutkimuksen tutkimusspiraali (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastattelun ja kyselyn peruseräite on hyvin selkeä. Kun tarvitaan tietoa siitä, mitä henkilö miettii ja minkä takia toimii omalla tavallaan, on henkilöltä viisasta kysyä asiasta. Laadullisen tutkimuksen haastattelussa korostuu joustavuus, josta on hyötyä. Haastattelun hyötyihin voidaan laskea myös havainnointi. Haastattelijalla on mahdollisuus kirjoittaa ylös, mitä haastateltava kertoo ja, kuinka se tuodaan ilmi. Haastattelutilanteessa on mahdollista käydä avointa keskustelua haastateltavan kanssa, toistaa kysymys tarvittaessa ja selventää sanamuotoja. Haastattelun peruseräite on saada tarpeeksi tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta, minkä vuoksi on järkevää toimittaa haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen tarkasteltavaksi. Haastatteluissa positiivisena korostuu mahdollisuus valita kriteerit täyttävät henkilöt, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Aineistonkeruumuotona haastattelua voidaan pitää haastavana ajallisesti ja kustannusten puolesta verrattaessa kyselyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–86.)

Voidaan sanoa, että haastattelu on yksi erinomainen keino kerätä tutkimustietoa. Usein tutkimushaastatteluissa keskustellaan ja käydään läpi asioita, jotka ovat jo aiemmin koettuja jossain toisessa tilanteessa. Vuorovaikutus on tärkeä osa haastattelua, eikä kysymysten etukäteen valmistelu luo takuuta haastattelun onnistumisesta. On tärkeä havaita, ettei vuorovaikutus ole pelkästään kysymysten esit-

tämistä. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 12.) Tutkimushaastattelu etenee tutkimuksen tavoitteen mukaisesti. Voidaankin todeta, että haastattelu eroaa keskustelusta osallistujien roolien suhteen siten, että haastateltava toimii vastaa-jana, jolta saadaan tietoa ja haastattelijä toimii kyselijän roolissa, joka kerää tietoa (Hyvärinen ym. 2017, 47).

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on, että osallistuminen on aina vapaaehtoisista. On tärkeää huomioida, ettei haastateltaville koidu minkäänlaista haittaa. Osallistujat tulee rekrytoida ja kohdata, lisäksi aineiston käsittely, arkistointi ja tutkimusten raportointi kuuluvat tutkimushaastattelun kokonaisuuteen. Haastattelu-tutkimuksessa tulee edetä vaiheittain. Suunnittelu on ensimmäinen vaihe, jossa on tärkeää huomioida eettiset periaatteet ja tarkastella, käsitelläänkö haastattelussa arkaluonteisia asioita. Haastattelun muoto, aika ja paikka on pohdittava ja varauduttava mahdollisiin tunteiden purkauksiin. On hyvin tärkeää, että aiheesta on tarpeeksi kattavasti tietoa. Yhteydenotto on yksi olennainen vaihe, tutkimuksen tarkoitus on hyvä tuoda selkeästi esille ja kertoa sen perustuvan vapaaehtoisuuteen. Tutkimuksen toimintatavat ja eettiset periaatteet on hyvä käydä yhdessä läpi yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi etukäteen valmisteltavat kirjalliset materiaalit on hyvä toimittaa haastateltaville. Mahdolliset sopimukset ja suostumukset on tärkeä huomioida. Aineiston käsittelyä ja arkistointia on hyvä pohtia, kuinka sitä käsitellään, ja kuka käsittelee, sekä miten toimitaan mahdollisen aineiston arkistoinnin kanssa. Loppuvaiheessa tutkimuksen raportointivaiheessa on hyvä käydä läpi, onko haastateltavien anonymiteetti varmistettu ja pohdiskella omaa raportointitapaansa. (Hyvärinen ym. 2017, 289–291.)

Kun aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyselyä, tapahtuu tutkimus kyselylomakkeella. Lomake tulee suunnitella huolellisesti, koska muutoksia ei voi enää tehdä, kun vastaaja on täyttänyt lomakkeen. Kyselytutkimuksen onnistuminen on siis kokonaisuudessaan kiinni lomakkeesta. Olennaista on, esitetäänkö kysymykset sisällöllisesti oikein. Kysymysten sijoittelua tulee myös miettiä lomakkeessa, koska se vaikuttaa vastausten luotettavuuteen. Usein kyselytutkimuksessa käytetään suljettuja kysymyksiä, mutta myös avoimia kohtia tarvitaan. Vastausten käsittelyssä ja tuloksia analysoidessa valmiit vastausvaihtoehdot helpottavat työmäärää. Sanalliset vastaukset vaativat enemmän aikaa käsittelyvaiheessa, mutta

tietynlaisissa tilanteissa avoimet osiot palvelevat paremmin, kuin suljetut valintavaihtoehdot. Avoimilla osioilla voidaan saada kerättyä arvokasta tietoa tutkimuksen kannalta, joka on muuten mahdollista jäädä kokonaisuudessaan tiedostamatta. (Vehkalahti 2008, 20–25.) Kysymykset voi laatia monella eri tavalla. Kyselyssä voi olla monivalintakysymyksiä (suljettu kysymys, strukturoitu kysymys), avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä kyselyssä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja itse valitsee sopivan vaihtoehdon. Monivalintakysymyksissä kysymysmuoto on vakioitu, jolloin vertailukelpoisuus on parempi. Avoimissa kysymyksissä vastaajilta saadaan rehellisiä vastauksia ja näkemyksiä. Sekamuotoisilla kysymyksillä tarkoitetaan, kun vastausvaihtoehdot on osittain annettu. Jos on epäileväinen, ettei kaikkia vastausvaihtoehtoja ymmärretä, on sekamuotoinen kysymys hyvä vaihtoehto. (Vilkkä 2015, 106.)

Vehkalahtien (2008,11) mukaan kyselytutkimusta pidetään hyvänä menetelmänä aineistonkeruussa, koska kyselyllä voidaan saada tietoa muun muassa ihmisten toiminnasta, mielipiteistä ja asenteista, sekä arvoista. Kyselyn ero haastatteluun on se, että kyselylomake toimii ilman haastattelijan läsnäoloa. Kyselylomaketta suunniteltaessa lähtökohta on tutkimussuunnitelma. Tutkimusprosessissa tutkimussuunnitelma ja kyselylomake ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Kyselyssä tulee esittää ainoastaan kysymykset asioista, joita tutkimussuunnitelmassa kerrotaan tutkittavan. (Vilkkä 2015, 105.)

Tutkimusmenetelmänä voidaan aineiston keruussa käyttää myös havainnointia (Vilkkä 2015, 142). Laadullisessa tutkimuksessa havainnointia käytetään toisena aineistonkeruumenetelmänä. Havainnointia ainoana aineistokeruumenetelmänä analyysin näkökulmasta voidaan pitää haastavana. Puolestaan erilaisten aineistonkeruumenetelmien, esimerkiksi haastattelun ja havainnoinnin yhdistäminen, voi olla hyvin antoisaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.)

Havainnointia voidaan toteuttaa esimerkiksi tarkkailemalla ihmisten toimintaa tietynlaisissa tilanteissa. Havainnointia laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimusaineiston keräämiseen voidaan tehdä monin eri menetelmin. Havainnoinnin

voidaan kertoa siitä, mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat näyttävät. Yleisesti käytetty menetelmä on osallistuva havainnointi. Menetelmällä saadaan tietoa tutkittavasta niin yksilönä, yhteisön jäsenenä, kuin suhteessa tutkijaan. Osallistuvaa havainnointia käytettäessä tutkijalla on tehtävä, jonka kautta hän tekee havainnot tutkimastaan asiasta ollessaan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Silloin, kun tietoa tutkittavasta kohteesta on hyvin niukasti tai se ilmenee hiljaisena tietona, on tutkimusaineiston keräämiseen osallistuva havainnointi hyvä menetelmä. Osallistuvaa havainnointia voidaan pitää ajallisesti haastavana ja melko vaativana tutkimusaineiston keruumenetelmänä. Kohdistettu havainnointi puolestaan käsittää, että tutkija osallistuu tutkittavan kohteen arkielämään siten, että havainnointi kohdistetaan ainoastaan etukäteen suunniteltuihin asioihin, tapahtumiin tai tilanteisiin. (Vilka 2015, 142–144.)

Laadullisessa analyysissä aineisto tarkastellaan yleisesti kokonaisuutena. Esimerkiksi aineiston koostuessa erillisistä tutkimusyksiköistä, muun muassa yksilöhaastatteluista, tuloksia ei voi koota yksilöiden eroihin eri ”muuttujien” suhteen, sekä näiden erojen tilastollisiin yhteyksiin muihin muuttujiin. Laadullisen analyysin määrittely muodostuu kahdesta eri vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. (Alasuutari 2011, 38–39.)

1.3 Yrityksen ja opinnäytetyön taustat

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona kohdeyritykselle. Kohdeyrityksen yhtenä toimialana on tuottaa palkanlaskennan palveluita. Yrityksen palveluksessa työskentelee kaikkiaan noin 400 henkilöä, jotka koostuvat oman alansa asiantuntijoista. Työskentelin kohdeyrityksessä harjoittelijana viiden kuukauden ajan. Aihevalinta selventyi, kun havaitsin harjoittelun alkuvaiheessa, ettei organisaatiossa ollut ajantasaista perehdyttämismateriaalia. Ehdotin työnantajan edustajalle opinnäytetyönaihetta, ja ehdotus otettiin vastaan erinomaisesti.

2 Työntekijän perehdyttäminen

2.1 Perehdyttäminen ja lainsäädäntö

Perehdyttämistä määrittäviä keskeisiä lakeja ovat työturvallisuuslaki (738/2002), laki nuorista työntekijöistä (998/1993), laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (44/2006), työsopimuslaki (55/2001) ja työehtosopimuslaki (436/1946). Perehdyttämisen järjestämiseksi on lukuisia työnantajaa sitovia asetuksia työsuojelulainsäädännössä (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 4.) Työlait ovat pakottavia säädöksiä, joiden tarkoitus on varmistaa työntekijän suojele. (Helsilä 2002, 12).

Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus on määritelty työturvallisuuslaissa (738/2002) seuraavasti:

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen: 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista; 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi; 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (14. §.)

Laki nuorista työntekijöistä (998/1993) määrittää perehdytyksestä, että työnantajan tulee vastata nuoren työntekijän, jolla ei ole vielä kokemusta ja vaadittavaa ammattitaitoa tarvittavasta opetuksesta ja ohjauksesta työtehtäviinsä, huomioiden työolot, työntekijän ikä ja muut ominaisuudet, välttämällä näin aiheuttamasta vaaraa itsellensä tai muille.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (44/2006) määrittää, että:

Työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa tulee käsitellä 1) työntekijän turvallisuuteen ja terveyteen välittömästi vaikuttavat asiat ja niitä koskevat muutokset; 2) periaatteet ja tapa, joiden mukaan työpaikan vaarat ja haitat selvitetään sekä edellä tarkoitetussa selvityksessä ja työterveyshuollon tekemässä työpaikkaselvityksessä esille tulleet työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen yleisesti vaikuttavat seikat; 3) työkykyä ylläpitävään toimintaan liittyvät, työssä jatkamista tukevat ja muut työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttavat kehittämistavoitteet ja -ohjelmat; 4) työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn vaikuttavat työn järjestelyyn ja mitoitukseen sekä niiden olennaisiin muutoksiin liittyvät asiat; 5) työsuojeluviranomaisen valvontaan kuuluvassa laissa tarkoitetun työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt; 6) työhön, työympäristöön ja työyhteisön tilaan liittyvät, työn turvallisuutta ja terveellisyyttä kuvaavat tilastoja muut seurantatiedot; 7) edellä 1–6 kohdassa tarkoitettujen asioiden toteutumisen ja vaikutusten seuranta. (26. §.)

Työnantajan velvollisuudet on säädetty työsopimuslaissa (55/2001.) Työnantajan tulee kohdella työntekijöitään tasapuolisesti, noudattaen yhdenvertaisuus- ja tasa-arvo lakia. Määräaikaiset työsuhteet eivät oikeuta epäedullisempaan kohteluun tai työehtoihin. Työnantajan tulee toimia tasa-arvoa noudattaen, ilman syrjintää. (Työsopimuslaki 2001, 2. luku 2. §.) Työnantajan tulee huolehtia työntekijän työturvallisuudesta suojellen tätä tapaturmavaaralta ja terveydellisiltä vaaroilta (Työsopimuslaki 2001, 2. luku 3. §). Lisäksi työnantaja on velvollinen toimitamaan selvityksen työntekijän keskeisistä ehdoista, mikäli työsuhteen kesto on vähintään yli yhden kuukauden määräaikaisuus (Työsopimuslaki 2001, 2. luku 4. §).

Työehtosopimuslaki (436/1946) määrittää että työehtosopimus tulee tehdä kirjallisena. Sopimuksen voidaan katsoa syntyvän myös sopimuspuolten välisissä neuvotteluissa kun sisältö kirjataan laadittavaan pöytäkirjaan ja todetaan yhteisesti sovitulla toimenpiteellä todenmukaiseksi. (Työehtosopimuslaki 1946, 2. §.)

2.2 Perehdyttämisen merkitys ja vaikutukset

Rekrytoinnin jälkeen alkaa perehdyttämisprosessi, jonka tavoitteena on auttaa uusi työntekijä pääsemään sisään itse toimintaan. Perehdyttämisellä mahdollis-

tetaan uusi tulokas tuottavaksi varhain, että hänen rekrytointiinsa investoitu pääoma saataisiin nopeammin takaisin. Perehdyttämisessä organisaation näkökulmasta on lopulta kyse organisaation strategian toteuttamisesta ja kannattavuudesta. Perehdyttämisellä pyritään siihen, että uusi työntekijä sisäistää organisaation yhtenäiset käytännöt ja toimintatavat. Tarkoituksena on ylläpitää toiminnan selkeys ja yhtenäiset käytännöt. Tämä on hyvin olennaista toiminnan pysyvyyden ja laadun tuottamisen kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13–15.)

Työntekijöiden saapuessa työyhteisöön on perehdyttämisellä suuri vaikutus uuteen tulokkaaseen, kuin myös työyhteisöön. Onnistuneesta perehdyttämisestä on lukuisia hyötyjä. Hyvällä perehdyttämisellä mahdollistetaan muun muassa onnistuminen työtehtävissä, että uusi työntekijä oppii alusta alkaen tekemään työtehtävät oikein ja perehdyttäminen edesauttaa nopeamman oppimisen. Näin ollen kollegoiden ei tarvitse korjailla virheitä ja auttaa kaikissa pienissä haasteissa. Perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti myös jaksamiseen, motivaatioon ja mieli-alaan, sekä vähentää tapaturma ja turvallisuusriskejä. Lisäksi uusi tulokas saa myönteisen kuvan organisaatiosta ja positiivinen kuva mahdollistaa ja auttaa rekrytointia myös tulevaisuudessa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 5.) Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa myös työn laatuun, tehokkuuteen, ilmapiiriin, kustannuksiin ja henkilöstön pysyvyyteen (Kjelin & Kuusisto 2003,9).

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 20–24) mukaan perehdyttämisellä voidaan pyrkiä minimoimaan virheiden mahdollisuus, sillä usein huonosta perehdyttämisestä johtuvat virheet näkyvät reklamaatioina ja muodostavat välittömiä kustannuksia. Virheiden toistuessa ja mahdolliset asiakaspalvelun puutteet vaikuttavat organisaation luotettavuuteen niin sisäisesti, kuin ulkoisestikin. Henkilöstön vaihtuvuuden ollessa suurta vaikuttaa tämä osaltaan myös asiakasuskollisuuteen. Tilanteissa, joissa kokenut asiakassuhteiden luoja lähtee organisaatiosta pois, on asiakkaan menettämiseen myös aina riski. Mitä enemmän perehdyttämiseen panostetaan, sitä paremmat edellytykset mahdollistetaan kestäväälle työsuhteelle, ja näin pystytään vähentämään vaihtuvuutta. Perehdyttämisen vaikutukset heijastuvat vahvasti muun muassa yritystoiminnan tehokkuuteen ja toimivuuteen. Työntekijöiden

osaaminen on organisaation osaamisen lähtökohta, se on tärkeä ja hyvin merkittävä tekijä. Osaamisen vaikutus voi ilmetä muun muassa parempana taloudellisena tuloksena. (Viitala 2013, 173.)

Perehdyttämisessä keskeinen tarkoitus on auttaa työntekijää uudessa organisaatiossa, uudessa roolissa tai uudessa työssään, näin ollen on perehdyttämisen sisältöä tutkittu myös ihmisen hyvinvoinnin kannalta. Myös työsuojelulainsäädännössä on huomioitu hyvinvoinnin näkökulma, joka velvoittaa työnantajaa antamaan riittävän perehdytyksen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100–101.)

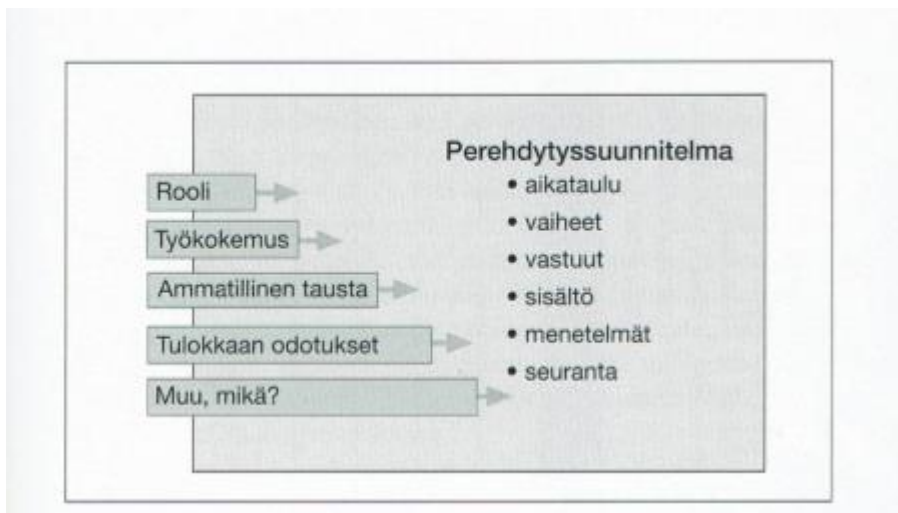
Perehdyttämisen kohderyhmiä ovat muun muassa uudet työntekijät, nuoret työntekijät, organisaatioon palanneet entiset työntekijät, pitkään poissaolleet, töihin palaavat työntekijät, vuokratyöntekijät ja yhteistyökumppanit. Organisaatioon esimerkiksi pitkältä sairauslomalta palanneet työntekijät tarvitsevat myös perehdyttämistä tai vähintään työhönopastusta. Uusien työvälineiden, työmenetelmien ja uusien palveluiden tai tuotteiden muutokset edellyttävät aina opastusta. Kesätyöntekijöiden osalta tulee perehdyttämisessä keskittyä enemmän työelämään tutustumiseen, työhönopastukseen, sekä yleisiin toimintatapoihin ja sääntöihin. Vuokratyöntekijöiden, yhteistyökumppaneiden, konsulttien, freelancereiden ja muiden sidosryhmien kohdalla on mahdollista käyttää ainakin jossain määrin samaa perehdytysuunnitelmaa, kuin organisaation omien työntekijöiden perehdyttämisessä. Myös tilanteissa, joissa esimies ylennetään uusiin tehtäviin omasta ryhmästään, ei perehdyttämistä tule laiminlyödä. Vaikka esimies tuntisi ryhmän ja liiketoiminnan, voi olla haastavaa siirtyä ryhmästä uusiin työtehtäviin, työyhteisöstä tulevien todellisten tai kuviteltujen paineiden alla. Organisaatiossa on yleisesti prosesseja, joissa yhdenmukaisuus korostuu sekä käytössä johtamisen työvälineitä, joita on suotavaa hyödyntää jokaisen. Näissä tilanteissa perehdyttäminen on ehdoton. (Kjelin & Kuusisto 2003, 165–166.)

2.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Hyvän perehdyttämisen ehtona on suunnitelmallisuus, erinomainen valmistautuminen, kirjaaminen ja jatkuvuus. Perehdyttämissuunnitelman luomiseen tulee yhteistyötä tehdä esimiesten, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoiden kesken. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 6.) Perehdyttämisen suunnittelu on yksi tärkeimmistä vaiheista, hyvin suunniteltu perehdyttäminen edistää ja helpottaa perehdyttäjän työtä, sekä uutta työntekijää.

On tärkeää huomioida, että työhönopastus ja perehdyttäminen suunnitellaan huolellisesti. Työhönopastuksen tulisi olla vaiheittaista ja saadusta opastuksesta ja kokemuksista on pystyttävä keskustelemaan perehdyttäjän kanssa. (Helsilä 2009, 49.) Perehdyttämisen tulisi olla hyvin suunniteltua. Työyhteisölle tulisi informoida hyvissä ajoin uuden työntekijän tulosta, sekä lisäksi tulisi olla selkeä linja kuka ja ketkä osallistuvat, ja vastaavat uuden työntekijän perehdyttämisestä. Työpaikalla tulisi olla riittävästi aikaa ja resursseja perehdyttämiseen. Tärkeää on myös huolehtia, että perehdyttämistä varten olevat materiaalit ovat ajan tasalla. (Työterveyslaitos 2018.)

Perehdyttämistä sisällöllisesti suunniteltaessa lähtökohtana on konkreettisuus, kokonaisvaltaisen kuvan antaminen ja oikea-aikaisuus. Perehdytysuunnitelma (kuvio 2) luo pohjan, aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle. Alkuvaiheessa on äärimmäisen tärkeää käydä perehdyttämissuunnitelma uuden tulokkaan kanssa yhdessä läpi ja suunnitella perehdyttäminen työntekijän tarpeiden mukaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.)



Kuvio 2. Perehdyttämissuunnitelma (Kjelin & Kuusisto 2003).

Kuviossa 2 on esitetty perehdyttämissuunnitelman runko. Etukäteissuunnittelu on hyvin tärkeä osa perehdyttämistä. Perehdyttämistä suunniteltaessa tulee huomioida uuden työntekijän henkilökohtaiset oppimistarpeet, työntekijän rooli, työkokemus, ammatillinen tausta, odotukset ja mahdolliset muut seikat. Lisäksi perehdyttämisen aikataulu, vaiheet, vastuut, sisältö, menetelmät ja seuranta ovat hyvin tärkeitä suunnitella huolellisesti. Perehdyttämissuunnitelma muokataan aina tarvittaessa uuden työntekijän tarpeita vastaavaksi.

2.4 Hyvä perehdyttäjä

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 195) mukaan perehdyttäjäksi sopiva henkilö on sopivasti työkokemusta omaava, mutta ei kuitenkaan niin rutinoitunut, että ei pystyisi samaistumaan enää perehdytettävän rooliin. Perehdyttäjän on olennaista pitää omasta työstään. Usein hyviä perehdyttäjiä löytyy organisaatiosta paljon, eikä perehdyttämistä tulisi määritellä muutamien henkilöiden vastuulle. Yrityksillä on usein yksilöllinen perehdyttämistä ohjaava valmis runko, jonka mukaan edetään perehdyttämisessä. Käytössä voi olla perehdyttämiskansio- tai lehtinen, jonka mukaan edetään vaihevaiheelta.

Tämä varmistaa osaltaan sen, että jokainen perehtyjä saa samanlaisen ja yhtä kattavan perehdytyksen. Kokonaisvaltainen perehdyttäminen on tuottava investointi yritykselle, koska se auttaa uutta työntekijää pääsemään hyvään alkuun uusissa työtehtävissään ja tuottamaan tulevaisuudessa yritykselle tehokasta ja tuottavaa tulosta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Perehdyttäjältä vaaditaan hyvää ammattitaitoa, mutta myös motivaatiota ja positiivista asennetta perehdyttämiseen, ja perehdytettäviin (Kangas & Hämäläinen 2010, 6). On hyvin olennaista, että työntekijät ovat omasta vapaasta tahdostaan mukana. Jos henkilö on vasten tahtoaan määrätty mukaan prosessiin, negatiivisuus voi haitata huomattavasti muiden edistymistä. (Grönforsin 2010, 105.) Lähtökohtana on, että hyvällä perehdyttäjällä on aito kiinnostus toisen henkilön auttamiseen ja ohjaamiseen. Lisäksi asioiden kertominen selkeästi ja yksinkertaisesti korostuu, sillä perehdytystilanteet edellyttävät tauottamista ja juttelua. Olennaista toimivan vuorovaikutuksen kannalta on myös kuuntelemisentalo. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197.)

AEL:n (2002, 15) mukaan työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämisen ja kehittämisen turvaaminen on haastavaa työhönopastajalle, kun huomioi, että työnteko on jatkuvaa kehittymistä. Kaiken perustana on työntekijän halu toimia työssään ammattimaisesti. Kuviossa 3 on kuvattu ammatillisen kehityksen edellytykset.



Kuvio 3. Monipuolinen osaaminen (AEL 2002, 15).

2.5 Perehdyttämisen toteutus

Hyvän perehdyttämisen perustana on, että perehdyttäjä toteuttaa perehdyttämistä oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja rehellisesti. Ensimmäinen kohtaaminen ja sen kautta luotu ensivaikutelma on olennaista työskentelylle. Lisäksi luottamuksen rakentaminen on tärkeä lähtökohta perehdyttämisessä, näin luodaan turvallinen ja kannustava ilmapiiri, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ja menestyä turvallisessa ympäristössä. (Ruutu & Salmimies 2015, 73–74.)

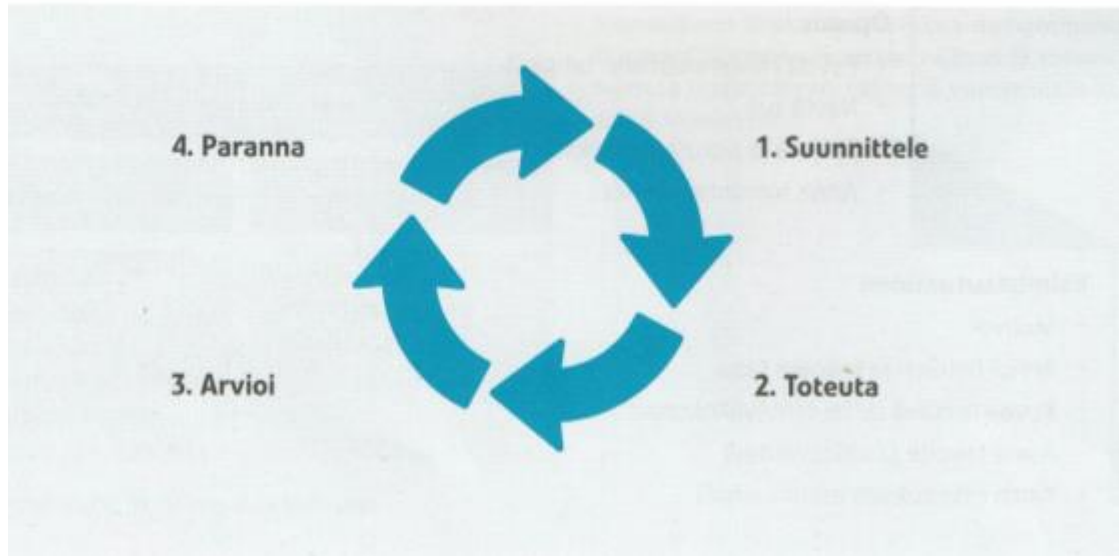
Työntekijän opastaminen ennen työn aloitusta on tärkeää. Työntekijän tulisi saada selkeä kuvaus työtehtävistään ja oman työnsä tavoitteista. Uudelle työntekijälle tulisi esitellä työpaikka, toimintatavat ja tavoitteet. Työntekijälle on tarpeellista kertoa, keneltä hän voi kysyä ohjausta, neuvoja ja mahdollisia lisätietoja työhönsä liittyvissä asioissa. (Työterveyslaitos 2018.) Työntekijälle tulee olla valmiina työvälineet, ja hänet tulee esitellä kollegoilleen. Perehdyttämisessä ensivaikutelman tärkeys korostuu. On tärkeää, että uuden työntekijän tuloon on valmistauduttu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Perehdyttämisen aloitusvaiheessa on tärkeää esitellä uudelle työntekijälle perehdyttäjät, ja kertoa tavoitteista ja tarkentaa itse perehdytystä sisällöllisesti. Yleiset työpaikan säännöt ja toimintatavat on hyvä käydä läpi työntekijän aloittaessa, unohtamatta työpaikan esittelyä ja omaan työyhteisön tutustumista. Lisäksi tulee huomioida kertoa perusasioita, kuten tauotusjärjestelyt, ruokailu ja työntekijät velvollisuudet ja oikeudet. Tärkeää on käydä myös työsuhdeasiat läpi yhdessä työntekijän kanssa koskien palkkausta, työaika, työsuhde-etuja ja palkkaus, loma ja poissaolokäytänteitä. Ohjeistaa tulee myös työterveyshuollosta ja, kuinka tulee toimia sairastapauksissa, sekä mistä löytyy tietoa työtä ja turvallisuutta koskien. Ergonomia ja ehkäisevät toimintatavat vaarojen välttämiseksi on myös huomioitava. (Työterveyslaitos 2018.)

2.6 Seuranta ja arviointi

Perehdyttäminen on prosessi, joka on huomioitava kokonaisuutena. Perehdytystä tulee jatkuvasti seurata, arvioida ja kehittää. Seuranta tulee toteuttaa perehdyttämisen aikana, koko ajan perehdyttämisen keston mukaisesti ja tehdä arviointia, kuinka perehdyttämisen toteutus on onnistunut. Tärkeää on ottaa huomioon perehdytettävän kyky omaksua asioita ja kuinka nopeassa tahdissa hän on valmis uusiin työtehtäviinsä kokonaisvaltaisesti. (Työterveyslaitos 2018.)

Perehdyttämisessä arviointi ja kehittäminen ovat tärkeitä elementtejä. (Työterveyslaitos 2018). On tärkeää tietää, päästiinkö tavoitteisiin ja kuinka suunnitelma toteutui, ja missä olisi kehitettävää. Perehdyttämisen toteutumisen seuranta ja arviointi ovat hyvin olennaisia vaiheita perehdyttämisprosessissa. Seurannan ja palautteen antamisen jatkuvuus on tärkeää. Päivittäisen palautteen antaminen töiden edistyessä antaa suuntaa oppimiselle. Edellytys perehdyttämisen ja opastuksen kehittämiseksi on, että organisaatiossa ymmärretään niiden merkitys ja tärkeys. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 12.) Kuviossa 4 on kuvattuna, kuinka perehdyttämistä voidaan toteuttaa vaihe vaiheelta.



Kuvio 4. Jatkuva parantaminen (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 12).

Seurannan ja arvioinnin merkitys on tärkeä, koska näin saadaan arvioitua uuden työntekijän tilanne ja perehdyttämisen käytännöllisyys. Perehdyttämistä tulisi seurata koko perehdyttämisen ajan. Kehittämistavoitteiden kannalta on olennaista arvioida oppimista yhdessä. Arvioinnissa on tärkeää pyrkiä rakentamaan keskusteluun, jossa käsitellään uuden työntekijän omaa kokemusta. Perehdyttämisen toteutusta arvioidessa havainnoidaan perehdyttäjien ja uuden työntekijän toimintaa. Lähtöhaastattelulla on mahdollista saada ideoita perehdytyksen kehittämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Palautteen antaminen ja kannustaminen on olennainen tärkeässä roolissa. Uuden työntekijän näkökulmasta on helpompi havaita epäkohtia ja mahdollisia kehittämideoita. Työntekijän kanssa voidaan arvioida yhdessä perehdytyksen onnistumista ja kirjata ylös saatu palaute ja kehittää perehdyttämisen prosessia palautteen mukaisesti. Perehdyttäminen on prosessi, ja sen jatkuvuus on tärkeää. Perehdyttämisen prosessiin kuuluu osallistuvan organisaation johto, henkilöstöhallinto, esimies ja myös itse työntekijä. (Työterveyslaitos 2018.)

3 Palkkahallinto ja perehdyttämisprosessi

3.1 Palkkahallinto

Palkkahallinnon perustehtävä on huolehtia työntekijöille palkkojen maksamisesta aikataulujen mukaisesti oikean määräisinä, noudattaen lakia, asetuksia ja sopimuksia. Työtehtäviä ovat muun muassa palkanlaskentaan liittyvien perustietojen ylläpito, tietojen välittäminen sidosryhmille esimerkiksi vakuutusyhtiöille, Kelalle ja ulosottovirastolle. Työtehtäviin kuuluu myös arkistointi, palkansaajille erilaisten hakemusten ja todistuksien laatiminen, sekä erilaisten palkasta perittyjen maksujen tilittäminen viranomaisille. Palkanlaskennan voidaan sanoa olevan palkkahallinnon ja henkilöstöhallinnon perusta. Palkanlaskennan puolella työskenteleviltä henkilöiltä edellytetään erinomaisia vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaitoja, luotamuksellisuutta sekä huomaavaisuutta, oikeaoppisen tulkinnan ja soveltamisen lisäksi. Palkkaan liittyvät tiedot ovat henkilökohtaisia ja hyvin tärkeitä asioita. (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen 2017, 10–11.)

Lainsäädännössä on määritelty työsuhteen runko. Lainsäädäntöjä on pakottavia, puolipakottavia ja tahdonvaltaisia. Pakottavia säännöksiä tulee noudattaa niin, kuin ne on laissa säädetty. Pakottavia säännöksiä ilmenee esimerkiksi työsopimuslaissa. Työnantajan ja työntekijän yhtenäisillä sopimuksilla on mahdollista muuttaa tahdonvaltaisia säännöksiä. Voidaan siis näin ollen sopia myös paremmista työehdoista mitä laissa on säädetty. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 13.) Useat eri säädökset ja säännöt määrittävät työsuhteen ehdot (kuvio 5). Määräytyminen toteutuu hierarkkisesti, joten alempi säännöstö tai ohjeistus ei pysty kumoamaan ylempänä olevaa. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 13.)

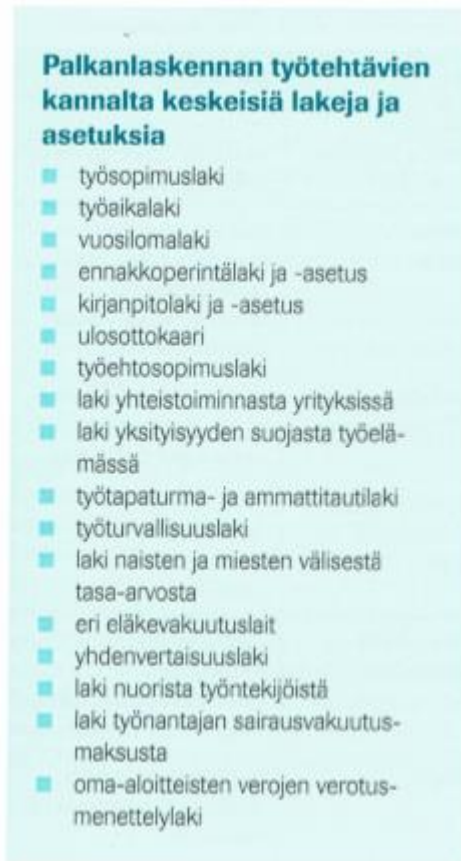
Työsuhdetta koskevat säädökset, sopimukset ja normistot

Työsuhteen ehdoista määrätään monin eri säädöksin ja säännöin. Ne määräytyvät hierarkkisesti, eli alempi säännöstö tai ohjeistus ei voi kumota ylempänä mainittua:

- lainsäädäntö
- työehtosopimus (TES)
- työsopimus
- työsäännöt (YTL) ja muut vastaavat sopimukset
- työpaikalla syntynyt käytäntö
- työnantajan käskyt.

Kuvio 5. Työsuhdetta koskevat säädökset, sopimukset ja normistot (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen 2017, 12).

On tärkeää, että palkanlaskijalla on tiedossa missä tapauksessa asiasta on voimassa oleva erityislaki. Näissä tilanteissa erityislaki menee yleislain edelle. Jollei erityislaissa ole säädetty toista, noudatetaan yleislakia. Organisaatiossa toimipaikkakohtaiset kirjoittamattomat käytänteet saavat oikeusnormin toimen kun jatkuvuus on ollut pitkäkantoinen ja molemmat osapuolet, työntekijä ja työnantaja ovat ne yhteisesti hyväksyneet. Organisaatiossa käytänteet, jotka ovat vakiintuneet, eivät tule olla ristiriidassa lainsäädännön ja työehtosopimuksen kanssa. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 13.) Kuviossa 6 ilmenee palkanlaskennan näkökulmasta olennaisia lakeja ja asetuksia.



Kuvio 6. Palkanlaskennan työtehtävien kannalta keskeisiä lakeja ja asetuksia (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen 2017, 13).

3.1.1 Palkanlaskennan vuosittaiset tapahtumat

Alkuvuoden työtehtäviin palkanlaskennassa kuuluu verokorttien tallettaminen, usein verokortit tulevat suorasiirtona verohallinnolta. Työnantaja saa sähköisesti ennakonpidätystiedot Verohallinnolta. (Verohallinto 2019.) Uudet verokortit tulevat voimaan helmikuun alusta alkaen (Veronmaksajat 2018). Erilaisten vuosi-ilmoituksien toimittamisesta tulee huolehtia aikataulunmukaisesti verohallintoon 31.1 mennessä. Näihin kuuluvat muun muassa työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksu (TyEL- ja tyva-maksu.) Nämä työntekijältä perittävät maksuprosentit tulee vuodenvaihteessa tarkistaa ja muuttaa palkanmaksujärjestelmään. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 57.) Verohallinnolle tulee toimittaa myös tiedot verovapaista kilometrikorvauksista ja päivärahoista (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 89). On tärkeää huomioida muut mahdolliset palkasta pidätettävien erien prosenttimuutokset, ta-

paturmavakuutusmaksu, ryhmähenkivakuutusmaksu, työnantajansairausvakuutusmaksu ja jäsenmaksu (Mattinen, Parnila & Orlando, 2017). Tarvittaessa tulee huolehtia työaikasaldojen siirto uudelle palkkavuodelle, palkankorotusten tallentaminen ja matkalaskujen siirto palkkaohjelmaan, sekä matkakorvausten maksaminen. (Yritys X 2019) Työnantajan tulee huolehtia työterveyshuollonkorvaushakemukset Kelalle 6 kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä (Kela 2019).

Kolmen kuukauden välein tulee laskea työntekijöiden keskituntiansio (KTA). On hyvin olennaista, että palkanlaskija osaa soveltaa työaikalakia ja tuntee noudatettava työehtosopimuksen työaika, ja eri työaikakorvauksia koskevat säädökset. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 107–110.) Lomavuoden toiminnot kuuluvat vuosittaisiin tapahtumiin, vuosilomapalkan ja lomarahnan laskeminen, sekä maksaminen lomakauden aikana on tärkeää huomioida. Peruseriaate on, että vuosiloma tulee työntekijälle myöntää vapaana, eikä sitä pysty korvaamaan rahalla. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 123.)

Loppuvuodesta verohallinto ilmoittaa alkavalle vuodelle vahvistamansa päätökset verkkosivuillaan, käsittäen yleisimmät luontoisetujen raha-arvot ja matkakustannusten verovapaiden enimmäismäärät. Lisäksi sairausvakuutus maksuprosenteista, ja lakisääteisistä vakuutuksista välittyy tieto. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 9.) Vuosittain valtioneuvoston asetuksessa säädetään sairausvakuutusmaksu prosenttien määrästä (Verohallinto 2019).

3.1.2 Palkkakaussittaiset tapahtumat

Palkkakaussittaisiin tehtäviin kuuluu palkanlaskenta ja palkan maksamisesta huolehtiminen palkkajaksoittain (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 107). Palkka tulee maksaa palkanmaksukauden viimeisenä päivänä, jos toisin ei ole sovittu. Viikko tai kuukausipalkkaiselle tulee palkka maksaa ainakin kerran kuukaudessa, sekä tuntipalkkaiselle ainakin kaksi kertaa kuukaudessa. Ainoastaan pakottavasti syystä, voidaan poikkeustapauksessa maksaa palkka käteisenä. Syy voi olla esimerkiksi, ettei työntekijällä ole pankkitiliä. (Mattinen ym. 2017, 20–21.)

Kouhia-Kuusiston ym. (2017, 47) mukaan palkkakausien ennakonpidätykset tulee Verohallinnolle maksaa viimeistään seuraavan kuukauden 12. päivä. Samassa yhteydessä työkorvauksista tehdyt pidätykset tilitetään. Palkkakausittain tulee huolehtia lisäksi erilaisten työvuorolisien laskemisesta sekä tallennuksesta, ja maksatuksesta aikataulun mukaisesti. Palkka-aineistojen tallentaminen, sekä palkka-ajot: tarkastusajo ja maksatusajo ovat keskeisessä roolissa. (Yritys X 2019.) Kansallinen sähköinen tietokanta Tulorekisteri otettiin käyttöön 1.1.2019. Tietokanta käsittää palkka-, eläke- ja etuustiedot yksilötasolla. Työntajien tulee ilmoittaa ansiotulotiedot reaaliaikaisesti tulorekisteriin. (Tulorekisteri 2019.)

3.1.3 Kuukausittaiset tapahtumat

Kuukausittaisiin tapahtumiin jaetaan erilaiset raportit, käsittäen muun muassa raportoitavaa tietoa johdolle ja muille vaikuttajille. On tärkeää ylläpitää työntekijäkohtaisia henkilö- ja palkkatietoja. Lisäksi palkka- ja vuosilomakirjanpidon arkistointi kuuluvat toistuviin työtehtäviin. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 189.) Jäsenmaksujen tilityksen palkka-ajojen jälkeen ammattiliitoille ja ulosmittauspidätykset ovat myös toistuvia toimenpiteitä (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 57). Mahdolliset ulosotot tulee huomioida ja pidättää maksukiellon mukaisesti velallisen palkasta, ja tilittää ulosmitattu osuus ulosottomiehelle (Oikeus 2019).

Palkansaajien ilmoitetut sairauslomat tulee myös huomioida. Työnantajan tulee tehdä Kelalle sairauspäiväraahakemus 2 kuukauden sisällä työntekijän työkyvyttömyyden alkamisesta. Lääkärintodistukseen merkitty alkamispäivä on yleisesti se mistä työkyvyttömyyden katsotaan alkaneen. (Kela 2019.)

3.2 Perehdyttämisprosessi

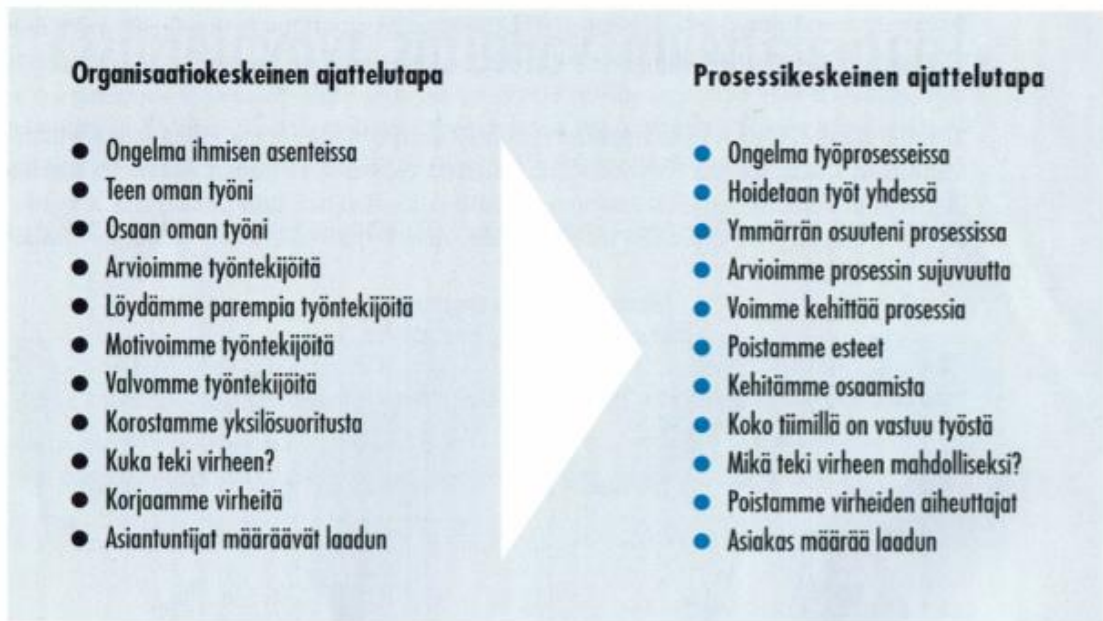
Perehdyttämistä kuvataan prosessina, jonka tulee olla johdonmukainen, sekä omaa luokkaansa oleva. Organisaatiossa tulee olla yhtenäinen linjaus perehdyttämisen toimintatavoista ja tavoitteista joihin pyritään. Perehdyttämisen tulee olla ennen kaikkea yhtenäinen ja tarpeeksi kattava. Perehdyttämisjärjestelmä takaa

perehdyttäjille pohjan perehdyttämisprosessiin, tarvitaan myös tukea, valmennusta ja oikeat välineet perehdyttämiseen. Perehdyttämisprosessista organisaatiossa vastaa yleisesti henkilöstöhallinto, jonka vastuulla on prosessin kehittäminen ja toimivuus. Henkilöstöhallinnon tärkeys korostuu perehdyttämisessä, heidän vastuullaan on, että perehdyttämiseen liittyvät materiaalit, toimintaohjeet- ja mallit, sekä työnjako ovat ajantasaiset ja kaikkien osallisten hyväksymät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193–194.)

Perehdyttäminen on moninainen prosessi, jota ei voida tiivistää ainoastaan tiedon jakamiseen, vaan parhaimmillaan se heijastaa laaja-alaisempaa kiinnostusta henkilöä kohtaan: yksilön hyvinvointiin, elämäntilanteeseen, työorientaatioon, osaamiseen, tavoitteisiin sekä myös tunteisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100.) Prosessia voidaan kuvailla toiminnalliseksi sarjaksi erilaisia toimintoja, jolle on asetettu tavoitteet ja vastaanottajat. Toiminto koostuu joukosta toisiinsa liittyvistä työtehtävistä, joita toteutetaan organisaatiossa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.)

Prosessilla on aina asiakas. Prosessin kehittämiseen tarvitaan asiakkaalta palautetta ja informaatiota tyytyväisyydestä. Voidaankin sanoa, että laatu muodostuu prosesseissa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 25.) Yleisesti vaihe vaiheelta tarkennetaan vaiheen sisältämät tehtävät, ja kuinka ne suoritetaan. Prosessien selvittäminen on usein haastavaa, kuitenkin sen avulla saadaan luotua kaikille kokonaisuudesta selkeä kuva ja kehittämistarpeet. Prosesseissa nimetään usein vastuuhenkilöt. (Viitala 2013, 325.)

Aina organisaation toiminta ei johda yhteisiin tavoitteisiin, vaan ainoastaan palvelee organisaation sisäistä "touhuilua". Tarkoituksena on kääntää toimintakeskeinen organisaatio palvelemaan asiakasta. Kuviossa 7 on kuvattu kehityksen hyöty organisaatiokeskeisestä ajattelutavasta prosessikeskeiseen ajattelutapaan. (AEL 2002, 5.) Prosessiajattelussa pyritään etsimään keinoja, joilla kehittää toimintaa ylläpitäviä olosuhteita (Puutio & Heikkilä 2018, 16).



Kuvio 7. Kehityksen myötä työyhteisön ajattelutapa alkaa muistuttaa yhä enemmän prosessikeskeistä ajattelutapaa (AEL 2002, 6).

Työhönopastusprosessissa kaiken perustana on yhteinen kielellinen kommunikointi ja selkeä kokonaiskuva (kuvi 8), jonka avulla pystytään määrittelemään, suunnittelemaan ja toteuttamaan valmennustarpeet. Prosessin onnistuminen vaatii, että valmennustarpeet on hallussa. On tärkeää, että perehdytyksestä huolehditaan, siihen soveltuvien ohjeiden ja varmistetaan perehdytettävän oppiminen. Esimiehen rooli, tukijana ja uusien ideoita vastaanottavana johtajana korostuu. Lisäksi opastajan ammattitaidolla ja persoonallisuudella on suuri merkitys perehdyttämiseen. Prosessin tavoite on tuottaa perehdytettävälle hyödyllistä tietoa, jonka avulla hän pystyy täydentämään tietoisuuttaan ja vähentämään näin tietoisuuden puutteita. (AEL 2002, 16.)



Kuvio 8. Työnopeutusprosessin onnistuminen vaatii, että valmennuksen osa-alueet ovat hallinnassa (AEL 2002, 16).

3.2.1 Prosessin suunnitelmallisuus

Prosessin alkuvaiheessa on tärkeää kartoittaa resurssien määrä ja laatu sekä, kuinka edistymistä on mahdollista seurata ja mitkä arvot viestivät muutoksesta, ja millä tavoin. Tavoitteet tulee määrittää prosessin alkuvaiheessa, eikä niitä pidä lähteä lisäämään eri vaiheisiin kesken prosessin. Tämä on tärkeää, että valittu tai löydetty ratkaisu vastaa tavoitteisiin, jotka pyrittiin saavuttamaan. (Grönfors 2010, 100–101.) Kaikissa yksiköissä tulisi olla nimetyt perehdyttämisestä vastaavat henkilöt, jotka kokoontuisivat henkilöstöyksikön järjestämiin koulutustilaisuuksiin muutaman kerran vuodessa. Tämä luo pohjan perehdyttämistoiminnan jatkuvuudelle ja kehittämiselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)

Kuvion 9 mukaisesti voi prosessin suunnittelussa toteuttaa tehtäväkuva, perinteisestä vastuiden ja tehtävien listauksesta poiketen. Tarkoituksena on kirjata kaksi olennaista asiaa oman tehtävän lisäksi. On tärkeää kirjata, mihin prosessiin tehtävä kuuluu eli mistä työntekijän työt saapuvat, ja minne työt lähtevät. Tämä kertoo minkälaista lisäarvoa työntekijän työpanos muodostaa. (Valpola 2012, 69.)



Kuvio 9. Tehtäväkuvaus prosessissa (Valpola 2012, 70).

3.2.2 Prosessin vaiheet

Prosessit on ensin tunnistettava ja se jälkeen voidaan prosesseja alkaa kuvata ja määrittellä tarkasti. Prosessien visualisoimalla voidaan pyrkiä tekemään näkyväksi organisaation toimintatavat. Organisaation tuntiessa toimintatapansa voidaan kehittämistä lähteä suunnittelemaan. Polku pitkin prosessijohdettua organisaatiota on kuvattuna seuraavien vaiheiden avulla. (Mukaillen Virtanen & Wennberg 2005, 15.)

- Prosessien tunnistaminen
- Prosessien määrittely ja kuvaaminen
- Prosessien omistajien nimeäminen
- Prosessien suorituskyvyn mittaaminen
- Prosessien jatkuva kehittäminen

On tärkeää pystyä hahmottamaan prosessi kokonaisuutena, tämä on hyvin olennaista prosessin sujuvuuden kannalta. Näin pystytään näkemään niin sanotut pullonkaulakohtat ja voidaan laskea prosessin tuottaman palvelun tai tuloksen kustannuksia perusteellisesti, ja näin voidaan kehittää prosesseja kokonaisuutena. (Viitala 2013, 324.)

Ruudun & Salmimiehen (2015, 19) mukaan työnohjausprosessissa on viisi tärkeää kohtaa, joista muodostuu työohjausprosessin virtaus. Työnohjauksessa lähtökohtana on työnohjaajan viestintä- ja vuorovaikutustaidot, eettisyys ja prosessin ohjaustaidot ja lisäksi korostuu positiivinen ja tiedonhaluinen asenne.



Kuvio 10. Ratkaisukeskeisen ja valmentavan työnohjauksen prosessi (Ruutu & Salmimies 2015, 19).

Kuviossa 10 on kuvattu työohjausprosessin vaiheittain etenevä malli. Siinä ilmenee prosessin viisi merkityksellistä osaa, liittyminen, tavoitteen kirkastaminen, pystyvyydenuskon ja motivaation kasvattaminen, oivalluttaminen ja muutosten konkretisointi ja prosessin yhteenveto ja opitun soveltaminen käytäntöön.

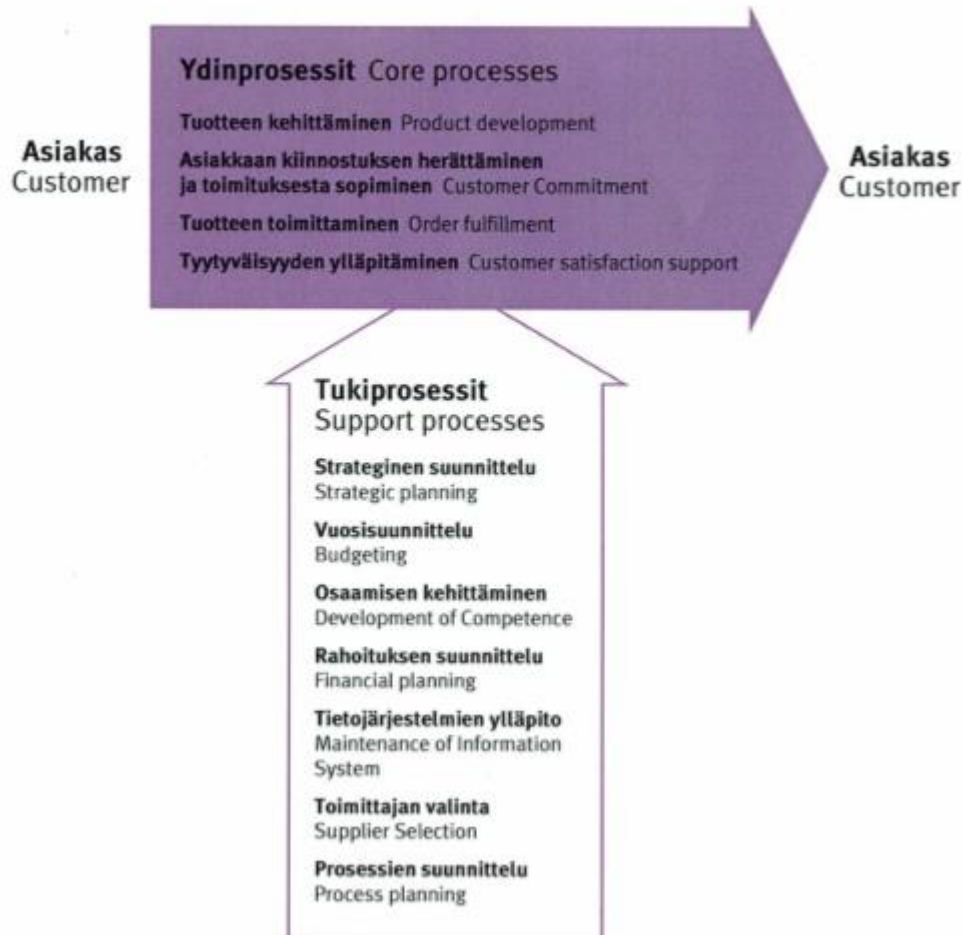
- Vaihe 1. Luodaan hyvä yhteistyösuhde ja rakennetaan luottamusta.
- Vaihe 2. Luodaan tavoitteet, käydään läpi toivomukset ja huomioidaan mahdollinen kokemus.
- Vaihe 3. On tärkeää tunnistaa omat vahvuutensa ja uskoa kykenevänsä tarttua erilaisiin haasteisiin. Työnohjaajan usko ohjaajan kykyihin korostuu.
- Vaihe 4. Hahmotetaan uusia ratkaisuvaihtoehtoja ja laajennetaan näkökulmia.
- Vaihe 5. tässä vaiheessa suunnitellaan kuinka käytännössä uusien asioiden oppimista sovelletaan oikeisiin tilanteisiin.
(Ruutu & Salmimies 2015, 20-21.)

3.2.3 Kuvaukset perehdyttämispöcessista

Prosessit voidaan määrittää ryhmäksi toisiinsa liittyviä toimintoja, sekä toteutukseen tarvittavia resursseja, joiden toimesta muodostuu tulos. Minkälainen toiminta tai kehityskulku tahansa voidaan havainnollistaa prosessina. Organisaatioissa kiinnostavia prosesseja ovat ne, jotka ovat olennaisia organisaation menestymisen näkökulmasta. (Laamanen & Tinnilä 2009,121.)

Ydinprosesseiksi kutsutaan prosesseja, jotka tuottavat arvoa ulkoisille asiakkaille suoraan. Yleisiä ydinprosesseja on tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, tuotteiden ja palveluiden toimittaminen ja asiakastuki sekä asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen. Kuitenkaan organisaatio ei pysty tuottamaan palveluitaan ainoastaan ulkoisille asiakkaille tuottavien prosessien turvin. Edellytysten luomiseen tarvitaan lisäksi tukiprosesseja. Tukiprosesseja ovat yleisemmin muun muassa toiminnan suunnittelu ja seuranta, osaamisen kehittäminen, sekä prosessien suunnittelu. Kuviossa 11 on esimerkein tuotu ilmi prosessikuvaukset. Kuvaukset prosessista sisältää prosessin käsittämisen kannalta olennaiset toiminnot ja määrittelyt. Kuvaus käsittää kaikki prosessin oleelliset tekijät, resurssit, työntekijät, menetelmät ja työkalut, lopputuloksen, ympäristökuvauksen ja prosessin yhteydet muihin prosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 2009,121–123.)

Prosessikaaviosta voidaan puhua piirretystä tuotoksesta, joka on kaavion muotoon tehty. Prosessikaaviossa esitetään tietynlaisen prosessin toiminnot, tiedot ja henkilöt. Käytössä voi olla myös vuokaavio, jossa ilmenee ainoastaan toiminnot ja tiedot. Prosessien kuvausta voidaan toteuttaa eri tarpeisiin, esimerkiksi ongelmien ratkaisuun, tietojärjestelmien kehittämiseen ja prosessien johtamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009,121–123.)



Kuvio 11. Esimerkkejä organisaation prosesseista (Laamanen & Tinnilä 2009, 123).

4 Tutkimukset kohdeyrityksessä

4.1 Aineiston keruu

Aineistonkeruu toteutettiin hyödyntäen erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelminä käytettiin yksilöhaastatteluita, verkkokyselylomaketta ja opinnäyte-työntekijän omaa havainnointia. Tutkimusmenetelmillä selvitettiin työntekijöiden kokemukset perehdyttämisen osalta, perehdyttämisen nykytila, perehdytyksen käytänteet ja kehittämiskohteet.

Kymmenelle (10) potentiaaliselle henkilölle lähetettiin sähköpostitse tieto mahdollisuudesta osallistua vapaaehtoiseen tutkimukseen, haastateltavan roolissa.

Haastattelukysymykset laadittiin opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti. Haastateltavat olivat saaneet haastattelukysymykset viikkoa aikaisemmin tutkittavaksi ja useat olivat perehtyneet kysymyslomakkeeseen jo ennen haastattelua. Yksilöhaastattelut (liite 1) toteutettiin organisaation yhdellä toimipisteellä, jossa opinnäytetyöntekijä oli harjoittelijana. Yksilöhaastattelut tehtiin 2019 kevään aikana viikoilla 20, 21 ja 22. Haastateltavia oli kahdeksan (8). Aikaa haastatteluihin kului puolesta tunnista tuntiin.

Verkkokyselylomake lähetettiin sähköisesti koko organisaation laajuisesti kahdeksallekymmenelle viidelle (85) henkilölle saateviestein, tuoden esille kyselyn aikaväli, kohderyhmä ja vapaaehtoisuus. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin yhden kerran kyselyn aikana. Verkkokyselyssä vastautapa oli anonyymi ja sen toteutusajankohta oli viikoilla 19-21 Verkkokyselylomakkeella (liite 2) vastaajia kertyi kaksikymmentäkahdeksan (28). Vastausprosentti oli kolmekymmentäkolme (33%) Ajallisesti kyselyn vastaamiseen oli varattu noin viisi minuuttia.

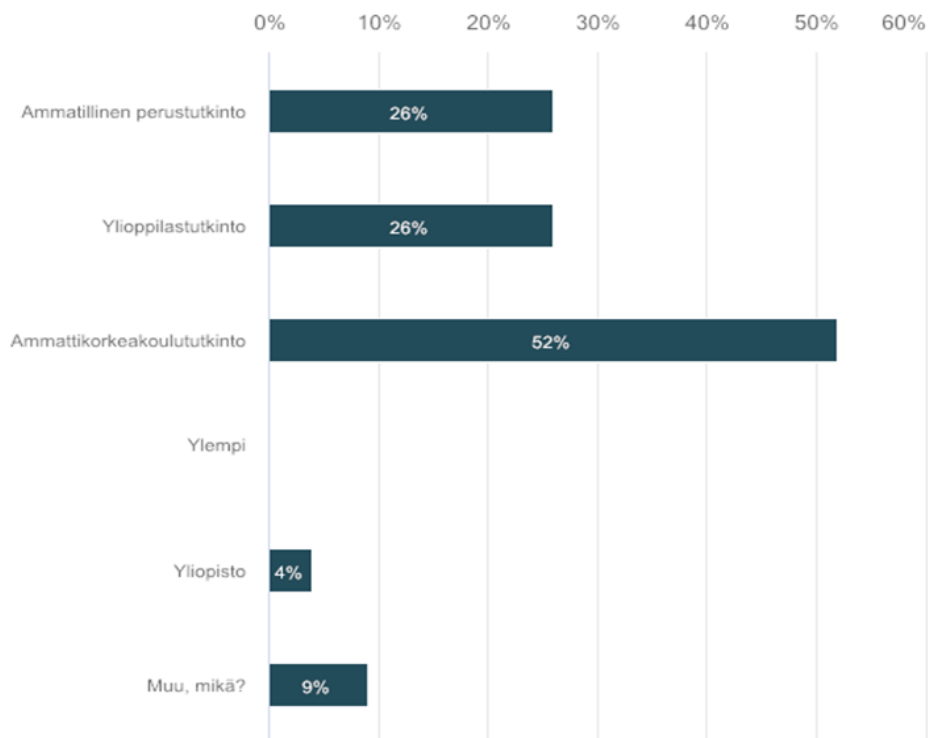
Havainnointia hyödynnettiin yksilöhaastatteluissa, jossa useassa haastattelussa havaittiin vastauksen ja kehonkielen tukevan toisiaan. Ristiriitoja vastauksien ja kehonkielen välillä ei ollut haastatteluiden aikana havaittavissa.

4.2 Tutkimustulokset

Kaikki kyselyyn ja haastatteluihin osallistuneista olivat naisia. Tutkinto oli yli viidelläkymmenellä prosentilla ammattikorkeakoulututkinto, yksitäsillä vastaajilla oli tutkintona yo-merkonomi tai kauppaopisto (kuvio 13). Vastaajista 39 prosenttia oli 50-59 vuoden iässä. (kuvio 12). Ikäjakama työntekijöiden keskuudessa oli selkeästi noususuhdanteinen yli 50 vuoden kohdalla.

Ikä	Prosentti
18-29 v.	17,39%
30-39 v.	21,74%
40-49 v.	21,74%
50-59 v.	39,13%
60-69 v.	0%

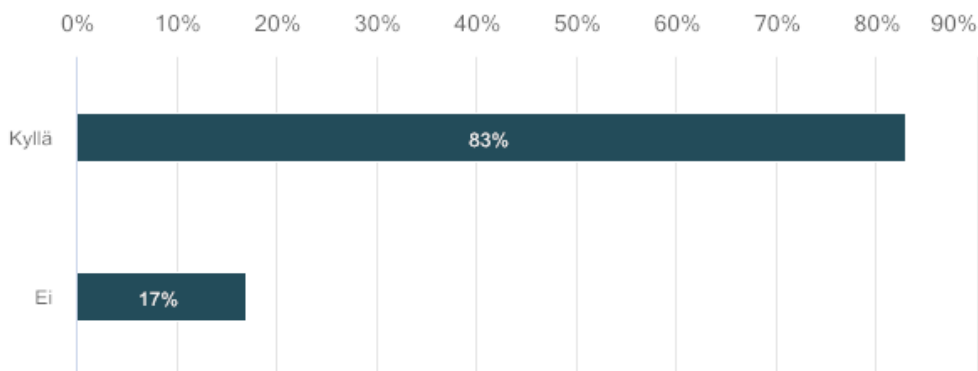
Kuvio 12. Vastaajien (n = 28) vastaukset kysymykseen ”ikä”.



Kuvio 13. Vastaajien (n = 28) vastaukset kysymykseen ”koulutus”.

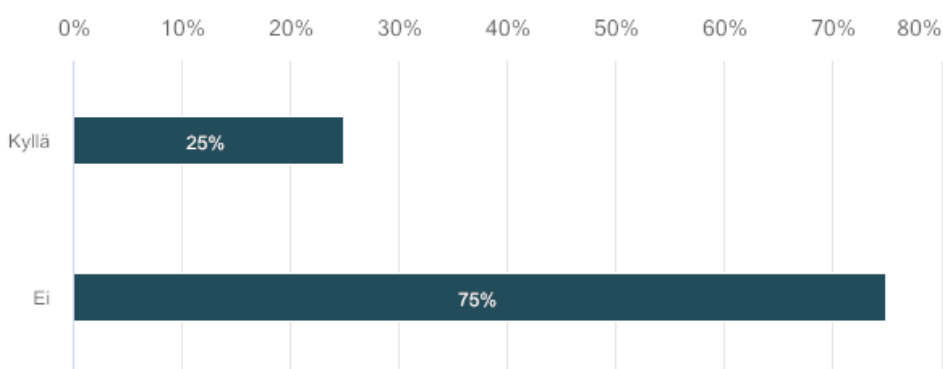
Perehdyttämisen nykytilaa kartoittaessa haastatteluissa, nousi esille useasti, ettei perehdyttämistä ollut lainkaan. Asiaa kuvailtiin muun muassa näin: ”Ei ole perehdyttämistä, eikä perehdyttäjää”, ”ei ole mitään selkeää yhtenäistä ohjetta” (Haastattelu 2019.) Toiset olivat kokeneet, etteivät olleet saaneet tukea ja ohjausta lainkaan. Selkeä syy tähän oli työntekijöiden mielestä resurssien ja etenkin ajanpuute. ”En ole saanut lainkaan tukea tai ohjausta”, ”kukaan ei ole kerennyt perehdyttää, kun ei ole aikaa” (Haastattelu 2019.) Koko organisaation laajuisesti

toteutetussa verkkokyselyssä (kuvio 14) vastanneista 83 prosenttia oli kokenut saaneensa perehdytystä.



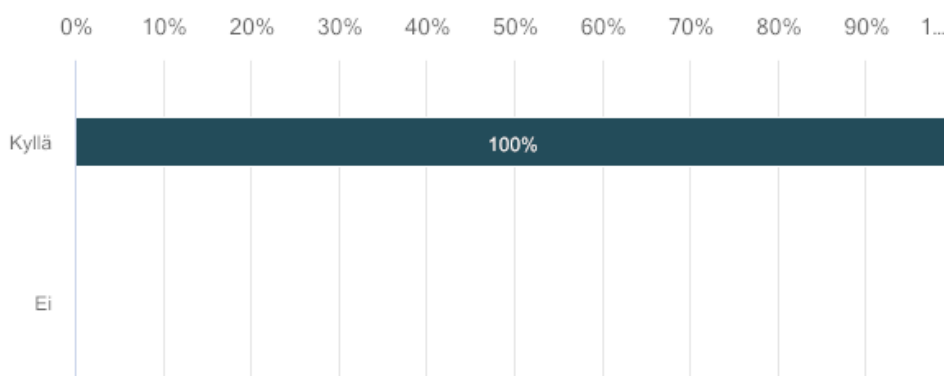
Kuvio 14. Vastaajien (n = 28) vastaukset kysymykseen ”Oletko saanut perehdytyksen aloittaessasi työyhteisössä?”.

Valtaosa tutkimukseen osallistuneista palkkasihteerin työtehtävissä työskentelevistä työntekijöistä olivat saaneet perehdytystä vakituiselta työntekijältä (84 prosenttia), yksittäiset esimieheltä tai muulta työyhteisönjäseniltä. Toiset olivat kokeneet jääneensä kokonaan vaille perehdyttämistä. Vastanneista 78 prosenttia koki, että perehdyttäjällä on ollut tarvittava osaaminen perehdyttää uusi työntekijä työyhteisöön ja työtehtäviin. Kuitenkin vastaajista ainoastaan 25 prosenttia oli saanut mielestään tarpeeksi kattavan perehdytyksen työtehtäviinsä nähden.



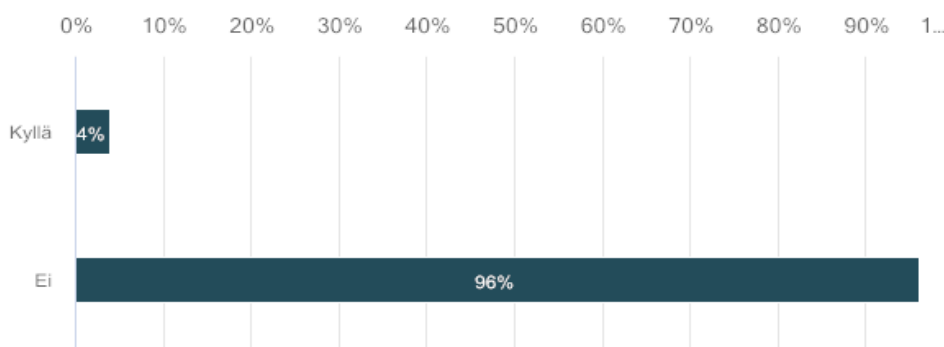
Kuvio 15. Vastaajien (n = 28) vastaukset kysymykseen ”Oletko saanut mielestäsi tarpeeksi kattavan perehdytyksen huomioiden työtehtäväsi?”.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mielestä, jokainen kokee perehdyttämisen tärkeänä. Perehdyttämisen tärkeys korostui myös kyselytutkimuksessa. Yritys X työntekijöistä kaikki vastaajat olivat kokeneet perehdyttämisen tärkeäksi (kuvio 16).



Kuvio 16. Vastaajien (n = 28) vastaukset väittämään ”oletko kokenut perehdyttämisen tärkeäksi?”.

Työntekijät kokivat, että hyvän perehdytyksen edellytykset on suunnittelu ja kii-reetön perehdytys. Perehdyttämisen suunnittelun osalta (kuvio 17) vastaajista 4 prosenttia oli ainoastaan sitä mieltä, että perehdyttäminen organisaatiossa oli hyvin suunniteltua. Tärkeänä pidettiin, että perehdyttämiselle on aikaa, rauhallisesti toteutettu ja aikataulutettu perehdyttäminen koettiin olennaisena. Useat pitivät tärkeänä, että alkuvaiheessa tehtäisiin työtehtäviä yhdessä, ohjaten ja neuvoen. Lisäksi seurannan tärkeys nousi esille, näin varmistetaan, että asiat on opittu ja perehdytettävä on ymmärtänyt kokonaisuuden ja asiat oikein.

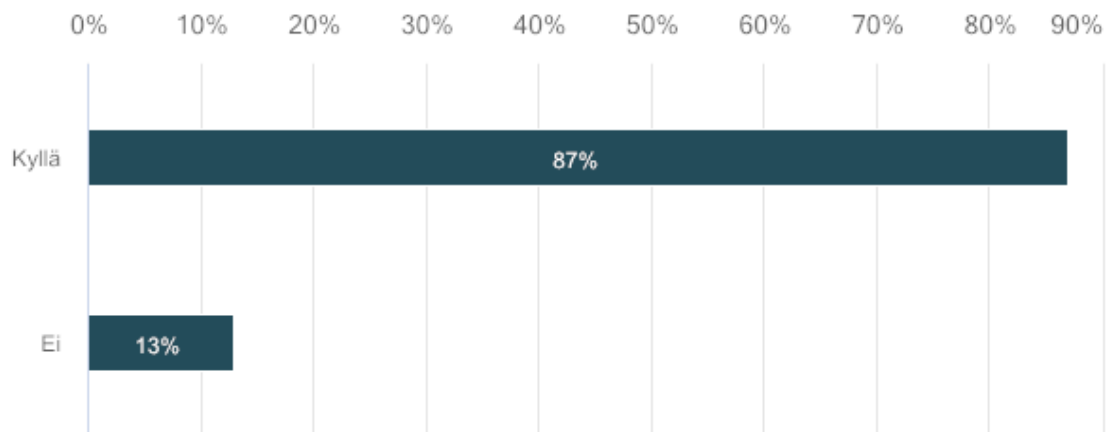


Kuvio 17. Vastaajien (n = 28) vastaukset kysymykseen ” Onko perehdyttäminen ollut mielestäsi hyvin suunniteltu ja toteutettu?”.

Tyytymättömyys perehdyttämiseen ilmeni selkeästi sekä haastatteluissa, että kyselyssä. Esille työntekijöiden näkökulmasta perehdyttämisen nykytilanteen puutteisiin nousivat hyvin vahvasti kolme asiaa:

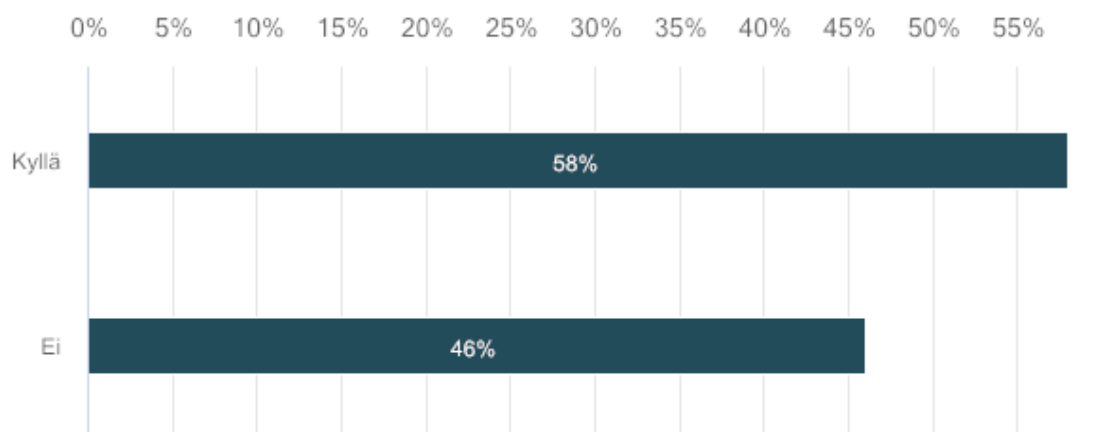
1. resurssien puute
2. ajanpuute
3. perehdyttämissuunnitelman puute

Perehdyttämisen toteutuksessa osaamisen osalta koettiin tärkeäksi, etenkin riittävä ammattitaito. Lisäksi korostuivat ohjelmien ja järjestelmien hallinta, työ- ja virkaehtosopimusten hallinta, sekä ajankäytönhallinta. Myös looginen ajattelu ja yksilöllinen perehdyttäminen, jossa huomioidaan, että toiset omaksuvat asiat nopeammin, kuin toiset koettiin tärkeäksi. Perehdytysprosessi koettiin puutteelliseksi, koska organisaatiossa ei ollut perehdytysuunnitelmaa, aikataulua tai seurantaa. Vastauksista ilmeni, että oli ollut tilanteita, joissa perehdyttämisestä olivat vastanneet henkilöt, jotka eivät olleet itsekään saaneet riittävää perehdytystä. Vastaajien mukaan ”perehdytyksen antoi työntekijä joka itsekin vielä opeteli työtehtäviä”, ”omalla kohdallani perehdyttäjä työskenteli toisella paikkakunnalla.” Toisilla vastaajista esimies oli yleisiin asioihin perehdyttänyt pintapuolisesti ja toisilla kollegat itseohjautuvasti yksittäisiin työtehtäviin. Kyselyyn vastanneista 87 prosenttia (kuviokuva 18) oli sitä mieltä, että olisi kaivannut enemmän ohjausta ja, että perehdyttämisessä on havaittavissa puutteita.



Kuvio 18. Vastaajien (n = 28) vastaukset kysymykseen ”Onko perehdyttämissä havaittavissa puutteita, olisitko kaivannut ohjausta enemmän?”.

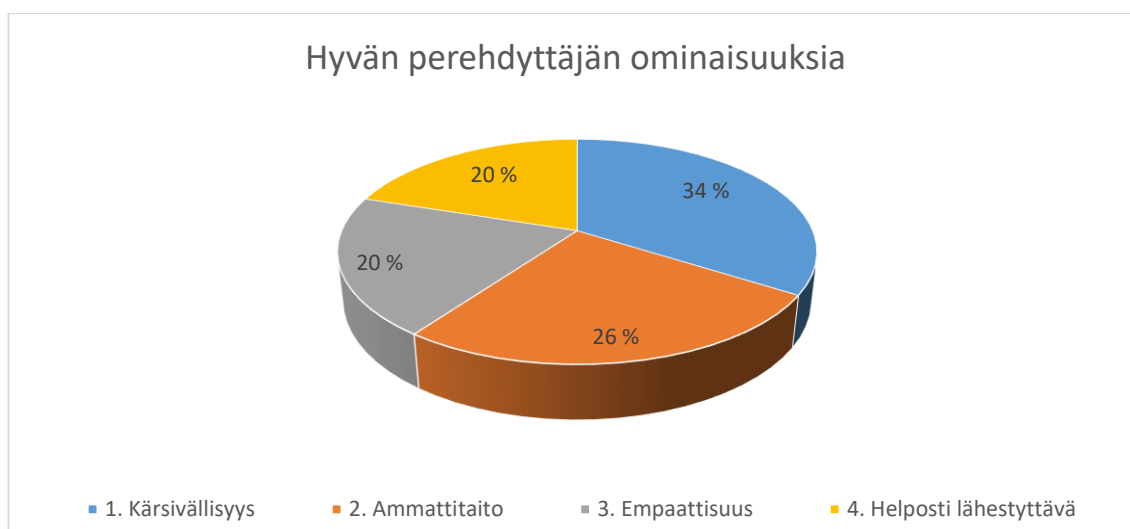
Jatkokysymykseen ”minkälaisia” tuli kattava vastausmäärä. Palkanlaskennanprosessin kuvauksesta kokonaisuudessaan nousi selkeä tarve. Järjestelmän toiminnan ja käytön selkeä perehdytys olisi tarpeen. Ohjelmistokoulutukset olisivat tärkeitä ja kirjalliset yhtenäiset ohjeet työtehtävien suoriutumisen kannalta. Vastaajat eivät olleet aina saaneet koulutusta edes pyynnöistä huolimatta. ”lisäkoulutusta ja perehdytystä ei saanut pyynnöistä huolimatta.” Lisäksi organisaation yleisiin ohjeisiin ja toimintatapoihin kaivattiin perehdyttämistä. Työtehtävien selkeä kuvaus ja työnjako olivat myös osalle vastaajista epäselviä. Myös perehdyttäjän puutteelliset taidot nousivat vastauksissa esille, perehdyttäjän kapea-alainen järjestelmätuntemus ja yleinen tietämättömyys olivat olleet monille ongelma. Kyselyssä (kuviokuva 19) vastanneista 58 prosenttia oli toiminut myös itse perehdyttäjän roolissa.



Kuvio 19. Vastaajien (n = 28) vastaukset kysymykseen ” Oletko toiminut itse perehdyttäjän roolissa?”.

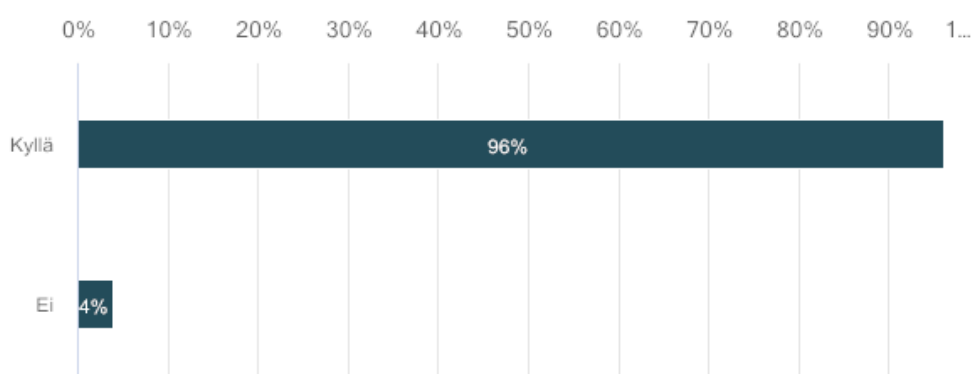
Lisäksi useat vastanneista kokivat perehdyttämisen haastavaksi, 61 prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, että perehdyttäminen on haastavaa. Haastavaksi perehdyttäminen koettiin resurssien puutteiden vuoksi. Vastauksista ilmeni, ettei perehdyttämiselle ole varattu aikaa. Lisäksi perehdyttäminen koettiin haastavaksi perehdyttämissuunnitelman puuttuessa, perehdyttäjä ei voi varmistua onko kaikki olennainen ja tärkeä opastettu uudelle työntekijälle. Vastaajista 50 prosenttia olivat saaneet perehdyttämisestään palautetta.

Useat kokivat perehdyttämisen hyvin negatiivisesti. Huonojen kokemusten saattelemana, oli osa työntekijöistä kokenut olevansa hyvin turhautuneita ja pettyneitä. Kokemukset perehdyttämisen osalta olivat huonot, moni koki ettei perehdyttämistä ollut lainkaan toteutettu. Haastattelussa asiaa kuvailtiin näin: ”alku oli katastrofi” ja ”perehdyttäjän olisi suotavaa olla toimipisteellä, ei etäpäivillä.” Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksista (kuvio 20) haastatteluissa nousivat esille selvästi neljä ominaisuutta: kärsivällisyys, ammattitaito, empaattisuus ja helposti lähestyttävyyys.



Kuvio 20. Vastaajien (n = 28) vastaukset kysymykseen ” minkälainen on hyvä perehdyttäjä?”.

Lisäksi esille nousi tärkeänä perehdyttäjän kyky osata asettua perehdytettävän rooliin. ”Perehdyttäjän on oltava rauhallinen, virheellisuuden suotava, eikä perehdyttäjän tulisi vaatia liikaa perehdytettävältä”. Perehdyttäjältä odotettiin myös kannustavaa ja hienotunteista asennetta. Oli myös havainnointu, jos perehdyttäjällä on pitkä työtausta, niin työt sujuvat jo hyvin rutiininomaisesti, ettei perehdytettävälle tule välttämättä opastettua kaikkea olennaista. Perehdyttämisen kehittämisen osalta (kuvio 21) vastaajista 96 prosenttia oli sitä mieltä, että perehdyttäminen oli syytä kehittää. Esille nousi myös tarve järjestää perehdyttäjille koulutuksia, oikeanlaisen opastamisen takaamiseksi.



Kuvio 21. Vastaajien (n =28) vastaukset kysymykseen ” Olisiko perehdyttämistä aihetta kehittää?”.

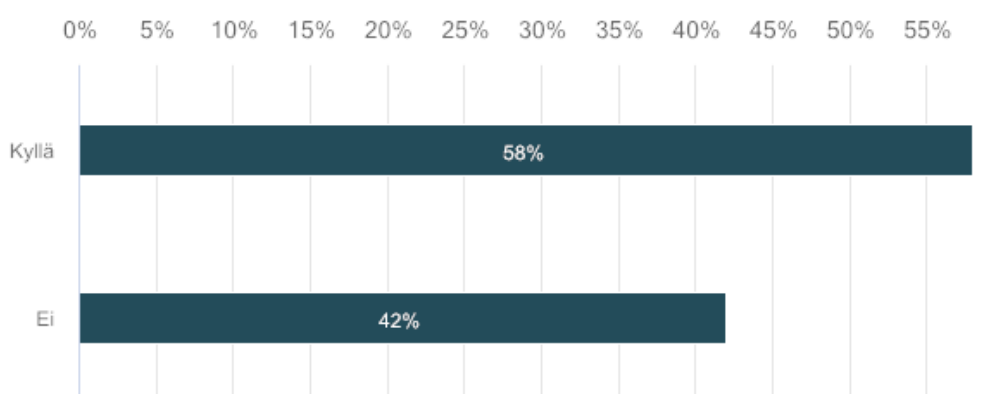
Enemmistö vastaajista koki, että perehdyttämisessä olisi kehitettävää, ja ettei siihen oltu panostettu. Perehdyttäminen koettiin suunnittelemattomaksi, lisäksi esille nousi, että perehdyttäjän olisi suotavaa olla läsnä, ei etäpäivillä. Tärkeänä koettiin myös, ettei perehdyttäjän tulisi tuoda esille omaa kiirettään. Tämä johtaa usein siihen, että perehtyjä kokee olevansa tiellä ja potee huonoa omatuntoa perehdytyksestään. Perehdyttämisen sisällöllä on suuri merkitys. Organisaatiossa on hyvä pohtia, minkälainen kuva halutaan antaa uudelle työntekijälle. ”Selvitä omatoimisesti, olemme hyvin kiireisiä ollaksemme kiinnostuneita tiedon tarpeestasi.” vai ”käymme läpi olennaisimmat ohjeistukset, jotta sopeudut niihin.” vai vaihtoehtoisesti ” Olemme saaneet aikaan paljon mielenkiintoisia asioita ja aiomme pyrkiä jatkossakin saavuttamaan tuloksia- toivottavasti olet silloin mukana”. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)

Perehdyttämisen toteutuksessa osaamisen osalta koettiin tärkeäksi etenkin riittävä ammattitaito. Ohjelmien ja järjestelmien hallinta, työ- ja virkaehtosopimusten hallinta, ajankäytönhallinta. Esille nousi myös looginen ajattelu ja yksilöllinen perehdyttäminen huomioiden, että toiset omaksuvat asiat nopeammin kuin toiset.

Tutkimuksessa ilmeni, ettei uuden työntekijän tuloon oltu valmistuttu kovin hyvin. Esille nousi, että esimiehen tulisi ennakoida ja huolehtia kaikki valmiiksi ennen uuden työntekijän aloittaessa työtehtävissään. Tärkeää olisi, että järjestelmien käyttöoikeudet ja sähköposti olisivat valmiina uuden työntekijän saavuttaessa toimipisteelle (Haastattelu 2019). Työntekijälle tulee olla valmiina työvälineet ja hänet tulee esitellä kollegoilleen. Perehdyttämisessä ensivaikutelman tärkeys korostuu. On tärkeää, että uuden työntekijän tuloon on valmistauduttu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.) Haastatteluissa ilmeni kaikkien vastanneiden osalta sama asia: ettei aikataulua perehdyttämiselle ollut lainkaan, eikä seuranta toteutettu lainkaan. ”Ei kysellä perään, ei ole kansiota tai mitään runkoa”, ”ei aikataulua tai seuranta, mitä se on?”.

Perehdytyksen kehittämideoita tuli esille useista eri näkökulmista. Ensisijaisesti esille nousi, että esimiehen tulisi määritellä nimetyt perehdyttäjät sekä yhtenäisen perehdyttämiskansion toteuttaminen olisi ehdoton: sisältäen yleiskäytänteet ja

työtehtävien kuvauksen. Työntekijöistä 58 prosenttia oli sitä mieltä, että perehdyttämisessä on huomioitu lainsäädäntö (kuvio22). Lisäksi perehdyttämisen sisällön säännöllinen päivittäminen, perehdyttämisen seuranta ja selkeä aikataulu perehdyttämiselle koettiin olennaisena. Kokonaisuudelta toivottavaa olisi kattava ja selkeä perehdytys.



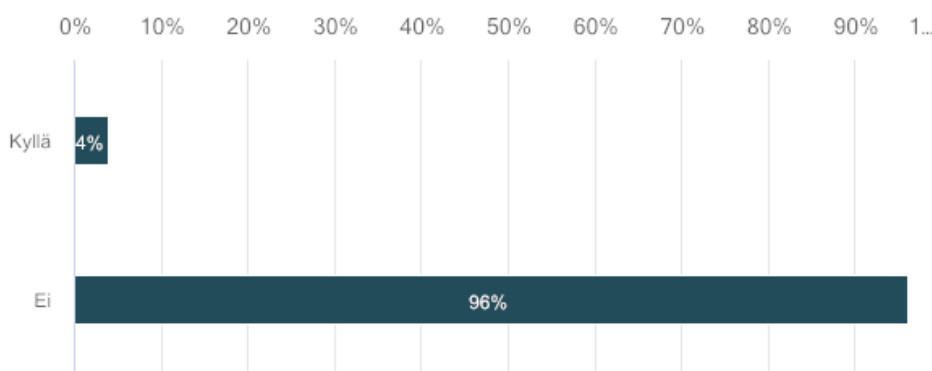
Kuvio 22. Vastaajien (n = 28) vastaukset väittämään:

”Onko perehdyttämisessä huomioitu lainsäädäntö? Työturvallisuuslaki (738/2002) 2 luku 14 § Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus, jonka mukaan ”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin”.

Palkanlaskennassa olennaista on, että palkat saadaan oikein ja ajallaan maksumuun, aikataulun noudattaminen on hyvin tärkeää. Palkanlaskenta on tarkkuutta vaativaa työtä. Palkanlaskennan näkökulmasta korostui tärkeimpänä selkeä ohjaus ja neuvonta, sekä tarkat kirjalliset ohjeet. Järjestelmään perehdyttäminen koettiin olevan kaiken perusta. Lisäksi aikataulussa pysyminen ja palkkojen saaminen ajallaan maksumuun koettiin hyvin tärkeänä. Vastaajista useat kokivat, että yhdessä tekeminen ja neuvonta vierestä käsin on perehdyttämisessä olennaista.

Perehdyttämisprosessissa palkan laskennan näkökulmasta koettiin alkuvaiheessa hyvin olennaisena, että palkanmaksun oikeellisuuden vastuu on perehdyttäjällä. Lisäksi koettiin tärkeänä huomioida perehdytettävän valmiudet vastaanottaa tietoa. Perehdyttämissuunnitelma ja seuranta koettiin hyvin tärkeänä.

Työntekijöistä 96 prosenttia (kuvio 23) oli sitä mieltä, ettei perehdytyksen suunnittelu ja toteutus ollut toteutunut hyvin. Työehtosopimusten ja muiden tärkeiden tietojen koettiin olevan myös perehdyttämisessä tärkeässä roolissa, koska niiden tärkeys palkanlaskennassa korostuu.

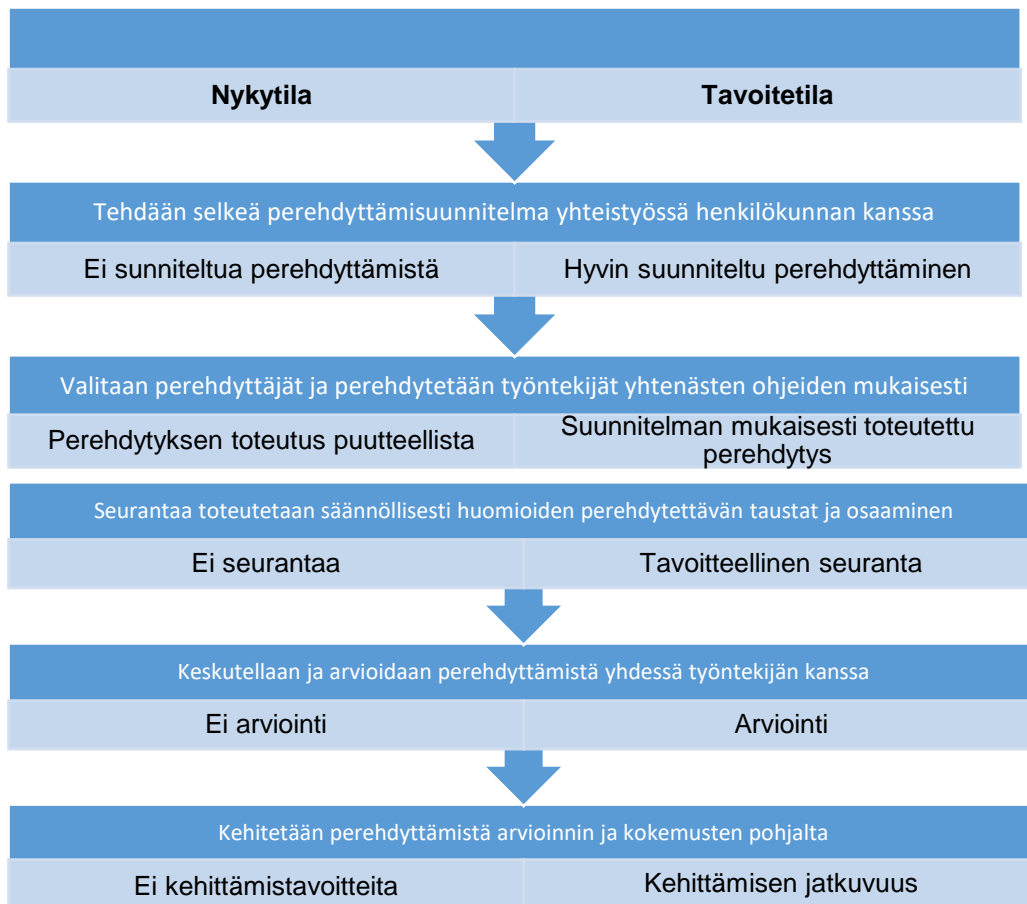


Kuvio 23. Vastaajien (n = 28) vastaukset kysymykseen ”onko perehdytys ollut mielestäsi hyvin suunniteltu ja toteutettu?”.

4.3 Tutkimustulosten analysointi

Yksilöhaastatteluista kirjattiin vastaukset kirjallisesti muistiin haastatteluiden aikana. Kirjattua aineistoa kertyi haastatteluista kaikkineen 7 sivua ja verkkokyselystä 14 sivua. Toteutusvaiheen jälkeen aineisto analysoitiin, jonka pohjalta tutkimuksen tarpeellisuuden perusta selkiintyi ja kokonaiskuva hahmottui. Vastauksia tarkasteltiin kokonaisuutena ja tulkittiin tulokset sen mukaisesti, kirjoittaen ja kaavioita, sekä taulukoita hyödyntäen.

Tutkimustulosten pohjalta havaittiin, että organisaation perehdyttämisprosessissa olisi kehitettävää kokonaisvaltaisesti. Organisaatiossa ei ollut suunniteltua perehdytystä. Lisäksi kehittämistavoitteita ei ollut, eikä perehdyttämisen seuranta ja arviointia toteutettu. Tutkimustulosten pohjalta tehtiin tutkimusanalyysi (kuvio 24) perehdyttämisen osalta. Kuviossa on kuvattu selkeästi perehdyttämisprosessin nykytila ja tavoitetilä. Tavoitteena olisi luoda perehdytys suunnitelma, joka mahdollistaisi osaltaan onnistuneen perehdytyksen. Perehdytyksen seuranta ja arviointi ovat tärkeä osa perehdyttämisprosessia ja niiden toteutuminen on avainasemassa. Myös perehdytysprosessin jatkuva kehittäminen on tärkeää.



Kuvio 24. Tutkimusanalyysi.

Grönforsin (2010, 98–99) mukaan prosessissa olennaisinta on kysymykset. On tärkeää selvittää, mikä on alkutilanne ja käydä läpi nykytilanne, mitä tavoitellaan ja mikä olisi ideaali tilanne. Tiedonhankinta, vertailu ja päätöksenteko ovat olennaisia elementtejä menestyksekkään lopputulokseen pääsemiseen.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona kohdeyritykselle. Tutkimusluvat on asianmukaisesti huolehdittu kuntoon opinnäytetyön alkuvaiheessa ja huolehdittu organisaation ja työntekijöiden anonymiteetin säilymisestä koko opinnäytetyön prosessin ajan. Tutkimustulosten luotettavuus pohjautuu toimipisteellä toteutet-

tuihin haastatteluihin ja koko organisaation laajuiseen verkkokyselyyn. Tutkimuksella kartoitettiin perehdyttämisen tila organisaatiossa henkilökunnan omien kokemusten ja näkemysten osalta. Vastauksia ei ole muutettu tai vääristelty, vaan ne ovat siinä muodossaan, kun haastateltava on ne saanut, joten ne ovat todennukaisia. Kyselyt ja haastattelut on toteutettu luottamuksella ja tietoja on käsitelty ja analysoinut ainoastaan opinnäytetyöntekijä. Tutkimustuloksia on analysoitu anonyymisti ja aineisto on säilytetty suojatussa paikassa. Aineisto on tuhottu vastauksien analysoinnin jälkeen.

Opinnäytetyö on toteutettu Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyö on kirjoitettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen, lähdekriittisyys huomioiden ja hyödyntäen ainoastaan laadullisia lähteitä. Tuomen ja Sarajärven mukaan, (2018, 150) kun toimitaan tieteellistä käytäntöä noudattaen, tutkimuksen uskottavuus säilyy.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Johtopäätökset

Perehdyttämisessä keskeisimmät asiat koostuvat suunnittelusta, toteutuksesta, seurannasta ja arvioinnista, sekä perehdyttämisen kehittämisestä. Tutkimuksessa nousi esille perehdyttämisen suunnittelemattomuus, perehdytyskansionlehtisen puuttuminen ja selkeät yhtenäiset ohjeet. Seuranta ei ollut toteutettu, hektinen työ ja resurssien puute koettiin haastavaksi. Lisäksi perehdytystä ei ole huomioitu perehdyttäjän työtehtävissä ja aikaa perehdyttämiselle ei ole varattu. Perehdyttämisvastuun tulisi jakautua useammille perehdyttäjille ja perehdyttäjillä pitäisi olla aikaa valmistautua perehdytykseen ja ideaali tilanne olisi, jos perehdyttäminen huomioitaisiin perehdyttäjien työkuormituksessa. Kjelin ja Kuusisto (2003, 196) toteavat, että perehdyttämiseen tarvitaan aikaa, motivaatiota ja asian merkityksen sisäistämistä. Lisäksi on ihanteellista, jos esimies pystyy huomioimaan perehdyttämisjakson myös perehdyttäjän osalta.

Tutkimuksessa ilmeni, että toiset työntekijät eivät olleet saaneet lainkaan perehdytystä. "Mikä perehdyttäminen?", "ei ole mitään perehdyttämistä." Lisäksi tutkimuksessa nousi esille epäselvä työnkuva, työntekijöillä ei ollut usein alussa tietoa mitkä osa-alueet ja vastuut hänelle kuuluvat. Perehdyttäjälle tulisi antaa kunnon perehdytys ja varmistaa perehtyjällä on tarvittavat valmiudet selviytyä työtehtävistään ja tarvittava varmuus perehdyttäminen jälkeen. Työterveyslaitoksen (2018) mukaan perehdyttäminen työtehtäviin on hyvin tärkeää, työntekijän vastuualueista ja tehtävänkuvasta tulee kertoa ja sopia yhdessä, ohjeistaa ja esitellä käytössä olevat työvälineet, koneet ja laitteet, sekä huolehtia niiden käyttöön perehdyttämisestä. Perehdyttämisellä työnantaja voi viestittää henkilökunnalle miten organisaatio suhtautuu ja kohtelee työntekijöitään (Kjelin ja Kuusisto 2003, 24).

Kehittämiskohteina tutkimuksessa nousivat selkeästi esille perehdyttämisen suunnittelu, toteutus ja seuranta. Silloin, kun perehdyttämistä halutaan kehittää kokonaisvaltaisesti, tulee organisaatioympäristöä tarkastella kriittisesti, että voidaan havaita, kuinka organisaatioympäristö tukee organisaation keskeisiä tavoitteita ja uuden työntekijän oppimista. (Kjelin ja Kuusisto 2003,199.) Tutkimuksessa saavutetun tietopohjan tukemana voidaan todeta, että organisaatiossa perehdyttäminen on puutteellista ja perehdyttämisessä olisi kehitettävää kokonaisvaltaisesti. Perehdyttämisen seuranta voidaan isoissa organisaatioissa yhdistää osaksi työyhteisötutkimuksia. Perehdyttämisen toteutumista voidaan tutkia lomakekyselyillä ja haastatteluilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

Opinnäytetyöntekijä toteutti tutkimuksessa esille nousseiden epäkohtien ja kehittämiskohteiden pohjalta perehdyttämisprosessin kehittämisestä prosessikaavion (liite 3). Suunnittelu, toteutus, seuranta ja arviointi ovat perehdytysprosessissa tärkeitä alueita ja niistä muodostuu kokonaisuus ja edellytys onnistuneelle perehdytykselle. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää nimetä perehdyttäjät ja laatia perehdyttämismateriaali sisältäen toimipaikan ja tietojärjestelmien ohjeistukset. Lisäksi perehdyttämiselle tulisi olla tarvittavat resurssit ja suunniteltu aikataulu. On myös tärkeää, että uusi tulokas esitellään toisille työntekijöille. Toteutusvaiheessa tulee huolehtia, että uusi työntekijä saa perehdytyksen talon toimintatapoihin ja ohjeis-

tuksiin. Myös viestintä- ja tietojärjestelmien perehdyttäminen korostuu. Työtehtävien tarkka kuvaus on lisäksi hyvin tärkeää kertoa uudelle työntekijälle, että hän tietää omat vastuualueensa työyhteisössä.

Perehdytyksen seuranta on myös yksi osa perehdyttämisprosessin kokonaisuutta. Perehdytystä tulee jatkuvasti seurata, ja uutta työntekijää tulee rohkaista toimimaan itsenäisesti. Perehdytyksen jatkuvuuden turvaamisesta tulee myös huolehtia. Arviointia tulee toteuttaa jatkuvasti ja arvioinnin pohjalta perehdytystä tulee kehittää. Perehdytysmateriaalin ajantasaisuudesta on tärkeä huolehtia, että perehdytettävä saa hyvän ja ajantasaisilla tiedoilla sisältävän perehdytyksen.

Toimeksiantajalla on mahdollisuus hyödyntää kaavion mallia jatkossa tukemaan perehdytysprosessia. Työntekijän kanssa voidaan arvioida yhdessä perehdytyksen onnistumista ja kirjata ylös saatu palaute ja kehittää perehdyttämisprosessia palautteen mukaisesti (Työterveyslaitos 2018).

5.2 Pohdinta

Henkilökohtaisten haastatteluiden osalta tuli useaan otteeseen peruuntumisia muun muassa sairastapausten vuoksi. Lisäksi organisaatiossa kiireinen aikataulu toi omat haasteensa saada haastattelut sovittua kaikkien aikatauluille suotuisaksi. Lisäksi aineiston keruu ja analysointi olivat enemmän aikaa vieviä prosesseja, kun opinnäytetyöntekijä oli ajatellut. Haasteita toi myös potentiaalisten henkilöiden saaminen haastatteluihin, vapaaehtoisten haastateltavien määrä ei ollut alussa kovin suuri. Haastatteluihin ja kyselyyn osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Haastateltavia työntekijöitä opinnäytetyöntekijä sain alun vaikeuksien jälkeen määrällisesti kohtuullisesti. Vapaaehtoisia haastateltavia löytyi kaikkienensa kahdeksan henkilöä, opinnäytetyön rajauksen määritelmässä rajoissa. Haastattelut sujuivat luonnollisesti, hyvien vuorovaikutustaitojen ja toimintatapojen noudattamisen ansiosta. Onnistuneita tutkimushaastatteluita ei luoda ainoastaan tiukoja sääntöjä noudattaen. Hyvän haastattelijan tärkeitä ominaisuuksia on taito kuunnella ja olla vaiti. On tärkeää kannustaa haastateltavaa jatkamaan ja muistaa olla arvostelematta. (Hyvärinen ym. 2017, 42.)

Kyselyyn vastanneiden määrän opinnäytetyöntekijä olisi toivonut olevan toteutuneesta hieman suurempi, vastausten vertailtavuuden vuoksi. Erilaisiin kysymyksiin saatiin kuitenkin kyselyn avulla kattavat vastaukset. Kysely on yksi aineistonkeruumenetelmistä, kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää mahdollisuutta saada kattava tutkimusaineisto. Kyselyssä on mahdollista esittää monia erilaisia kysymyksiä ja saada tutkimukseen osallistumaan paljon henkilöitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen oli havaittavissa potentiaalisia kehittämiskohteita, joita olisi aiheutta lähteä kehittämään. Haastatteluissa ja kyselyssä ilmeni selkeästi, että kohdeyrityksessä olisi tarvetta suunnitellulle perehdyttämiselle. Tutkimuksessa nousivat selkeästi esille puutteellisuus, perehdyttämisen suunnittelun, toteutuksen ja seurannan osalta. Opinnäytetyöntekijä havainnoi että organisaatiomuutokset ovat osaltaan tuoneet valtavasti haasteita kohdeyritykselle ja yhteiset käytänteet ja tavoitteet perehdyttämisen osalta olisi koko organisaation välillä suotavaa.

Jatkotutkimusehdotuksia opinnäytetyöntekijän näkökulmasta olisi tehdä selkeä perehdytysuunnitelma, johon osallistuisi organisaation johto yhdessä henkilökuntaa kuunnellen. Tavoitteena olisi yhtenäiset selkeät perehdyttämisohjeet, jota perehdyttäjät voisivat tulevaisuudessa käyttää perehdyttämisen tukena ohjatesaan uutta tulokasta. Tämä helpottaisi ja selkeyttäisi itse perehdyttäjän työtä sekä antaisi varmuuden, että kaikki uudet työntekijät saisivat yhtenäisen ja kattavan perehdytyksen. Perehdyttämisessä on olennaista lähteä liikkeelle aivan perusasioista muun muassa sähköposti ja sisäisen Intran käyttöön opastaminen on tärkeää. Tutkimuksen perusteella olisi tarpeen panostaa jatkossa perehdytykseen sisältäen organisaation esittelyn, toimipaikan tavat ja käytänteet. Lisäksi selkeä ja tarkka tehtäväkuvaus vastuualueineen, käsittäen mitä tekee, ja missä. Mikä nousi esille perehdyttämisessä palkanlaskennan näkökulmasta, oli tarkat kirjalliset ohjeistukset ja selkeä runko mitä tehtäviä palkanlaskennanprosessi kokonaisuudessaan sisältää. Työtehtäviä palvelevaksi käytäntöön olisi opinnäytetyöntekijän ehdotus toteutettavaksi esimerkiksi palkanlaskennan vuosikello.

On tärkeää huomioida, ettei perehdytysprosessi pääty kuitenkaan tähän. Perehdyttämisen jälkeen tulee seurata ja arvioida perehdytyksen sujuvuutta ja kehittää toimintaa sen mukaisesti. Lisäksi on olennaista päivittää aina tarvittaessa perehdytysuunnitelmaa. Tutkimuksen myötä organisaation on mahdollisuus lähteä kehittämään perehdyttämistä uudesta näkökulmasta, esille nousseiden tarpeiden ja kokemusten pohjalta sekä panostamaan siihen tulevaisuudessa uudella tavalla työtehtäviä vastaavaksi. Suunnittelu, toteutus, seuranta ja arviointi ovat tärkeitä elementtejä perehdyttämisprosessissa.

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisvaltaisesti hyvin opettavainen ja paljon työtä vaativa prosessi. Se vaati keskeneräisyyden sietämistä ja kärsivällisyyttä. Tiedonhankintataidot kehittyivät ja tieto perehdyttämisen osalta syventyi. Opinnäytetyön haasteena nousi esille useaan otteeseen aikataulussa eteneminen. Ajoittain oli hyvin haastavaa saada järjestettyä opinnäytetyön tekemiselle aikaa työn, opiskelun ja arjen keskellä.

Työn aihetta ajatellen keskeisimmät asiat koostuivat perehdyttämisestä ja perehdyttämistä koskevista lainsäädännöstä sekä kohdeyrityksen perehdyttämiseen kohdistuvasta tutkimuksesta. Teoriaa tarkasteltaessa onnistuttiin hyödyntämään laadullista kirjallisuutta, ajankohtaisia artikkeleita ja aiempia tutkimuksia. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin suunnitellun mukaisesti haastatteluita, verkkokyselyä ja havainnointia. Näillä menetelmillä saavutettiin luotettavasti opinnäytetyölle asetetut tavoitteet ja havaittiin että yhdistelemällä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä on mahdollisuus saada antoisat tutkimustulokset. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että perehdyttämisellä on valtava merkitys kokonaisvaltaisesti, niin uuteen työntekijään kuin myös työyhteisöön. On tärkeää muistaa, että perehdytys on prosessi, joka ei pääty itse perehdyttämiseen vaan jatkuu vielä perehdyttämisen jälkeen arvioinnin ja kehittämisen muodossa.

Aiempia tutkimuksia perehdytyksestä on tehty useita 2000-luvulla, mutta jokainen tutkimus on yksilöllinen ja palvelee eri tarpeita. Usein työt on toteutettu toimeksiantona, näin ollen työn tuotokset kokonaisuudessaan ovat hyvin erilaisia, mutta teoreettisissa osioissa voi olla yhtäläisyyksiä.

Kokonaisuutena tarkasteltuna opinnäytetyötutkimus toteutus onnistui kaikkienensa hyvin. Laadullisia lähteitä löytyi kattavasti ja monipuolisesti teorian kirjoittamiseen ja suunnitellun aikataulun mukaisesti edettiin. Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti saatiin ajankohtaista tietoa yrityksen perehdyttämisen nykytilasta ja tulevaisuuden kehittämiskohteista. Tietoa tutkimuksen tekemiseen saatiin opinnäytetyöntekijän näkökulmasta kaikkineen riittävästi. Lisäksi opinnäytetyöntekijä sai kokonaiskuvan perehdyttämisprosessista ja sen eri vaiheista.

Lähteet

- AEL. 2002. Työnopastus ja yrityksen toimintajärjestelmä. Helsinki: AEL & Työturvallisuuskeskus.
- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakkoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TKK.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen: avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari
- Hirsjärvi, H. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvaara, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Kela. 2019. Sairauspäivärahan hakeminen työnantajalle. <https://www.kela.fi/tyonantajat-sairauspaivaraha-hakeminen>. 27.9.2019.
- Kela. 2019. Työterveyshuollon korvausten hakeminen. <https://www.kela.fi/tyonantajat-tyoterveyshuolto-hakeminen> 27.9.2019
- Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kouhia-Kuusisto, K. Mikkonen, L. Syvänperä, O Turunen, L. 2017. Palkkavuosi. Edita: Helsinki.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Laki nuorista työntekijöistä 998/1993
Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 44/2006
- Mattinen, K. Parnila, K & Orlando, C. 2017. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Oikeus. 2019. Ulosotto ja työnantajan velvollisuudet. <https://oikeus.fi/ulosotto/fi/index/tyonantajanvelvollisuudet.html>. 27.9.2019.
- Puutio, R. & Heikkilä, J-P. Organisaatio prosessina: muodonmuutoksen konsultointi. 2018. Jyväskylä: Metanoia Instituutti
- Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Helsinki: Talentum.
- Työehtosopimuslaki 436/1946
Työsopimuslaki 55/2001
Työturvallisuuslaki 738/ 2002.
- Työturvallisuuskeskus. 2019. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus. 20.06.2019.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Helsilä, Martti. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.
- Tulorekisteri. 2019. <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/>. 28.10.2019.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- Työterveyslaitos. 2018. Pehdyttäjän top 10 -muistilista. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/pehdyttajan-top-10-muistilista/>. 29.07.2019.
- Valpola, A. 2012. Toimiva johtoryhmä: aikaansaamisen aallot. Helsinki: Kaupakamari.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Verohallinto. 2019. <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/verokortti/Vuoden-2019-veron-perusteet/>. 14.08.2019.
- Verohallinto. 2019. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48793/sairausvakuutusmaksu2/>. 14.08.2019.
- Veronmaksajat. 2018. Verokortti ja ennakonpidätys. <https://www.veronmaksajat.fi/Palkka-ja-elake/verokortti/>. 14.08.2019.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Virtanen, P & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.
- Yritys, X. 2019. Kohdeyrityksen työntekijät. Toimeksiantajan toimipiste. Joensuu. Henkilökohtaisethaastattelut 17. -28.5.2019. Verkkokysely 13. -24.5.2019.

Haastattelulomake

1. Mikä on perehdyttämisen tämän hetkinen tilanne?
2. Kuinka perehdyttäminen toteutetaan ja millaisia keinoja hyödynnetään?
3. Minkälainen on aikataulu ja kuinka seuranta toteutetaan?
4. Onko perehdyttämisessä havaittavissa puutteita, minkälaisia?
5. Kuinka perehdyttämistä olisi mahdollista kehittää?
6. Minkälainen on hyvä perehdytys?
7. Minkälainen on hyvä perehdyttäjä?
8. Minkälaista osaamista tarvitaan perehdyttämisen toteutuksessa?
9. Minkälaisia ovat kokemukset perehdyttämisen osalta?
10. Mikä on tärkeintä perehdyttämisessä palkanlaskennan näkökulmasta?

Kyselylomake

1. Oletko saanut perehdytyksen aloittaessasi työyhteisössä?
2. Oletko saanut mielestäsi tarpeeksi kattavan perehdytyksen?
3. Kuka on toiminut perehdyttäjänäsi?

*Esimies
*Vakituinen työntekijä
*Määräaikainen työntekijä
*muu -> kuka?
4. Onko perehdyttäjällä ollut mielestäsi tarvittava osaaminen?
5. Onko perehdyttäminen ollut hyvin suunniteltu ja toteutettu?
6. Oletko saanut ohjausta ja neuvontaa kysyttäessä?
7. Onko perehdyttäminen mielestäsi tukenut sopeutumista työyhteisöön ja tulevia työtehtäviä?
8. Onko perehdyttämisessä huomioitu lainsäädäntö?
9. Onko perehdyttämisessä havaittavissa puutteita?

kyllä -> minkälaisia?
10. Olisiko perehdyttämistä aihetta kehittää?

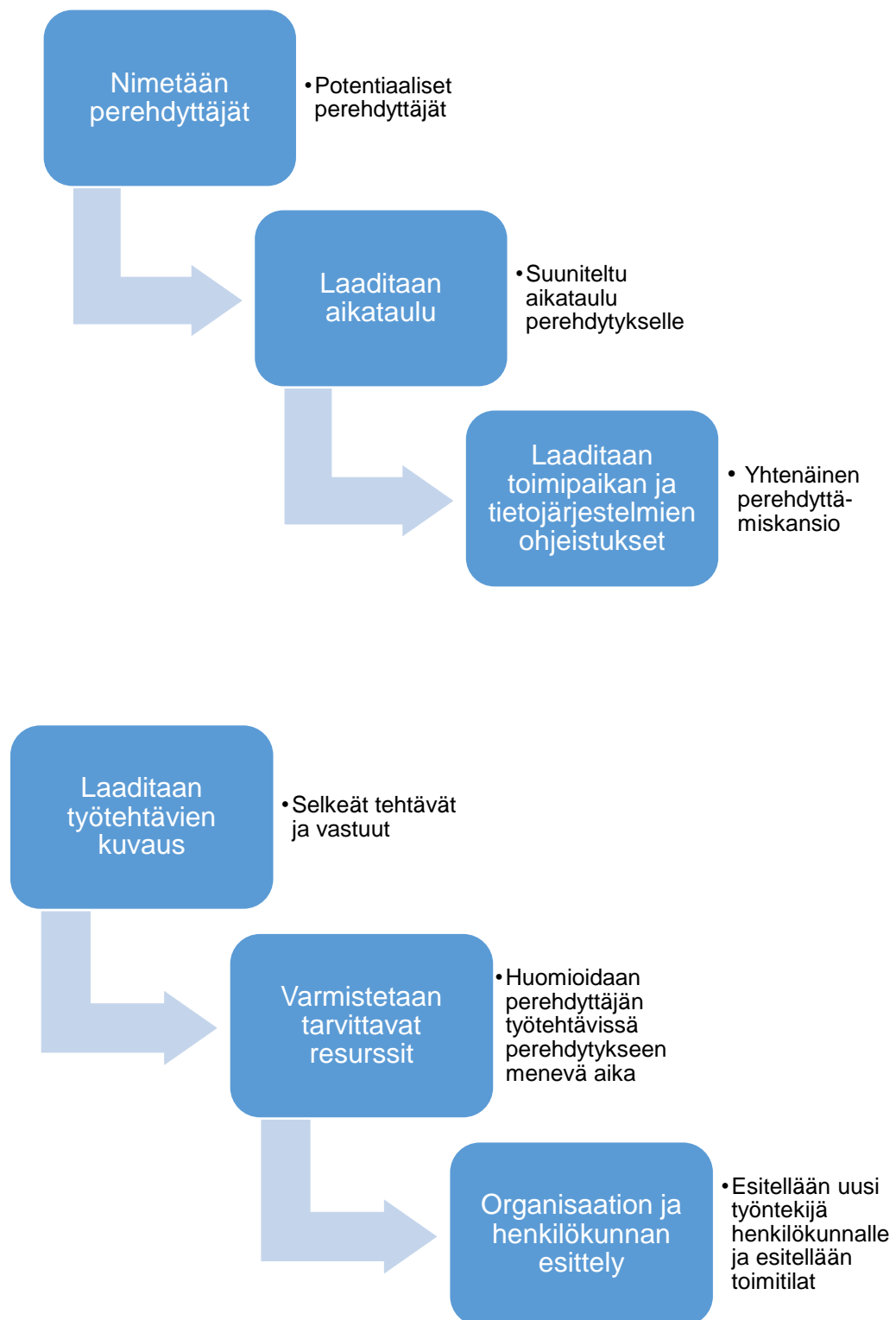
kyllä -> miten?
11. Oletko kokenut perehdyttämisen tärkeäksi?

ei -> miksi?

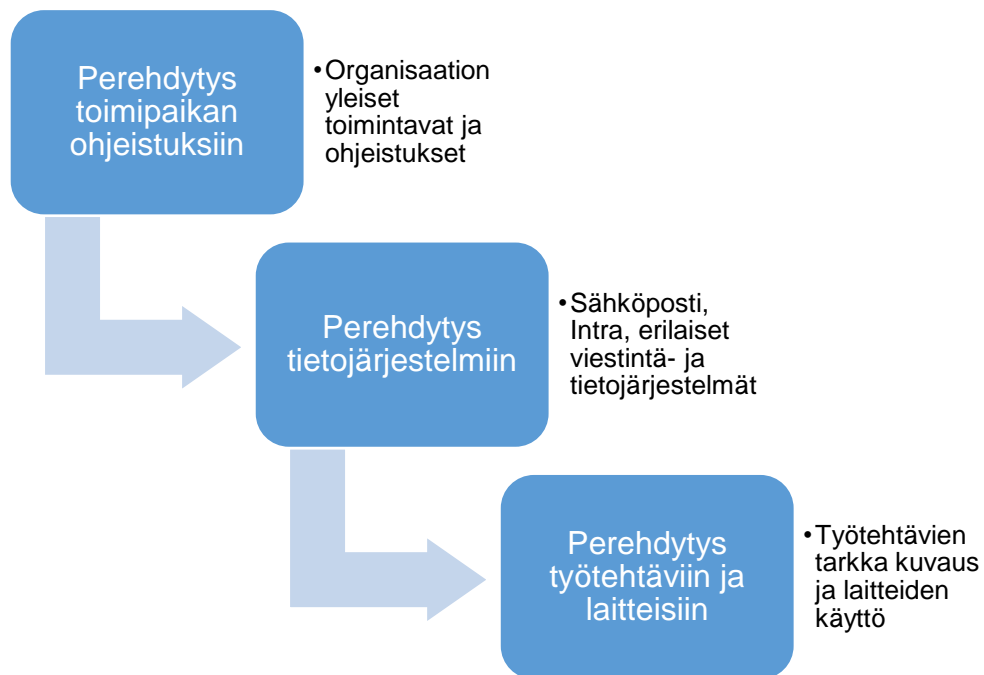
12. Oletko toiminut itse perehdyttäjän roolissa?
-> kyllä
13. Oliko uuden työntekijän perehdyttäminen mielestäsi haastavaa?
kyllä -> miksi?
14. Oletko saanut palautetta perehdyttämisestäsi?
15. Kokemukset perehdyttämisestä. Sana on vapaa

Perehdytysprosessin kehittäminen

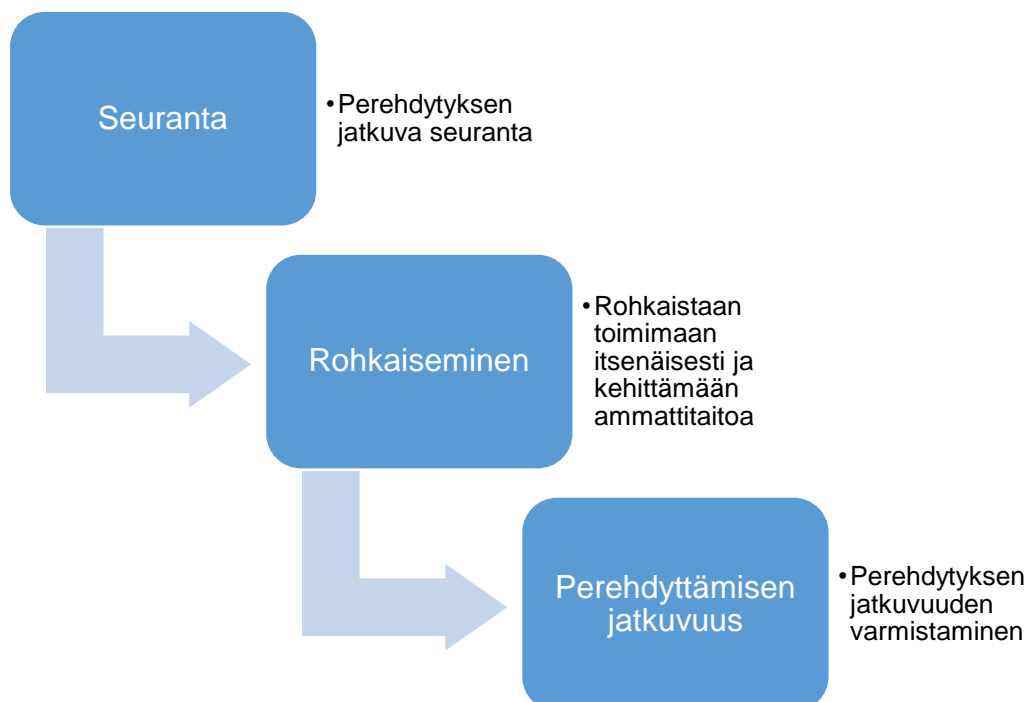
Suunnittelu



Toteutus



Seuranta



Arviointi

