

SISÄISEN PALVELUKESKUKSEN PEREHDYTY SOPAS



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

Syksy, 2019

Anne Hirvenoja

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Anne Hirvenoja	Vuosi 2019
Työn nimi	Sisäisen palvelukeskuksen perehdytysopas	
Työn ohjaaja	Asta Mattila	

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä toimeksiantaja KPMG Oy Ab:n sisäiselle palvelukeskukselle, jonka tuloksena syntyi sähköinen perehdytysopas. Opinnäytetyön aihe pohjautui sisäisen palvelukeskuksen perehdytysprosessin kehitystarpeisiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa käytännönläheinen perehdytysopas, joka helpottaisi uusia työntekijöitä omaksumaan sisäiset prosessit, säännöt ja toimintatavat aiempaa helpommin ja nopeammin. Tarkoituksena oli kerätä kaikki uudelle työntekijälle oleellinen tieto samaan oppaaseen, painottaen sisäisen palvelukeskuksen käytäntöjä ja tapoja.

Opinnäytetyö koostui pääasiassa perehdytysoppaan suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvien toimenpiteiden kuvaamisesta. Teoreettisessa osuudessa käytiin tarkemmin läpi, mitä perehdytys on ja erityisesti, mitä on hyvä perehdytys ja, millä keinoin perehdytyksessä onnistuttaisiin. Perehdytysoppaan sisällön rakentamiseksi tutkittiin toimeksiantajan jo olemassa olevia perehdytysmateriaaleja, sekä toteutettiin teemahaastattelut viimeisen vuoden aikana aloittaneille työntekijöille.

Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyi toimeksiantajan tavoitteiden mukainen perehdytysopas, joka otettiin käyttöön sisäisen palvelukeskuksen perehdytyksen päätyökaluna. Perehdytysopas on kaikkien sisäisen palvelukeskuksen työntekijöiden saatavilla ja sitä on tarkoitettu päivittämään ja arvioida uusilta työntekijöiltä saadun palautteen mukaan.

Avainsanat Perehdyttäminen, perehdytysopas, perehdytysprosessi

Sivut 39 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Degree Programme in Business Administration
Visamäki

Author	Anne Hirvenoja	Year 2019
Subject	Onboarding manual of Shared Service Center	
Supervisors	Asta Mattila	

ABSTRACT

This practice-based thesis was commissioned by the Shared Service Center of KPMG Ltd. An (employee) onboarding manual was created based on the commissioner's needs. The main goal of the thesis was to provide the commissioner with the practical onboarding manual. The onboarding manual's main goals were to ensure smooth onboarding for newcomers, to make sure everyone becomes familiarized with internal processes, rules and policies in the more efficient and easy way. The idea was to bring all relevant information for newcomers in one manual while introducing Shared Service Center's policies and practices.

The thesis mainly contained documentation of onboarding manual's planning and implementation phases. The theoretical part of the thesis was focused mainly on what is considered an onboarding and especially what is considered a good onboarding and how to achieve it. The process of gathering materials for a new practical onboarding manual included analyzing of commissioner's existing onboarding documents and theme interviews among employees whose contract has started during last 12 months.

As a result of the thesis a new practical onboarding manual was published in a commissioner's Shared Service Center as the main onboarding manual. The onboarding manual was made available to every employee of the Shared Service Center. A plan for the manual's future update was set in place to further develop the content when outdated or based on the feedback of newcomers.

Keywords Onboarding, orientation, onboarding manual, onboarding process

Pages 39 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	2
1.2	Toiminnallinen opinnäytetyö	3
1.3	Toimeksiantajan esittely	4
2	PEREHDYTYS	5
2.1	Perehdyttämisen määritelmä ja käsitteet.....	5
2.2	Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt	7
2.3	Perehdyttämisen haasteet	8
2.4	Hiljainen tieto ja sen jakaminen.....	8
3	HYVÄ PEREHDYTYS	10
3.1	Toimiva perehdytysprosessi.....	10
3.2	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi.....	12
3.3	Perehdyttämisen organisointi.....	12
3.4	Hyvä perehdyttäjä	14
3.5	Perehdyttämisen menetelmät	14
3.6	Perehdyttämisen tukimateriaali.....	15
4	PEREHDYTYKSEN NYKYTILA	17
4.1	Perehdytys sisäisessä palvelukeskuksessa	18
4.2	Perehdytyksen apuvälineet ja perehdytysmateriaalit	19
5	PEREHDYTYSOPPAAN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	21
5.1	Perehdytysoppaan sähköisen alustan ideointi	21
5.2	Perehdytysoppaan sisällön ideointi	22
5.3	Perehdytysoppaan toteutus.....	23
5.4	Perehdytysoppaan sisältö	26
6	POHDINTA JA ARVIOINTI OPINNÄYTETYÖPROSESSISTA	28
6.1	Johtopäätökset ja toimeksiantajan palaute perehdytysoppaasta.....	28
6.2	Itsearviointi opinnäytetyöstä ja ammatillinen kehittyminen.....	29
6.3	Käyttöönotto ja jatkotutkimusaiheita	30
	LÄHTEET	32

Liitteet

- Liite 1 Teemahaastattelun runko
Liite 2 Perehdytysoppaan sisällysluettelo (opas vain tilaajan käytössä)

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimeksiantoyritys KPMG Oy Ab:n sisäiseen palvelukeskukseen perehdytysopas. Perehdytysoppaan pääasiallinen tavoite on palvella sisäisen palvelukeskuksen uusia työntekijöitä työsuhteen alussa.

Sisäinen palvelukeskus palvelee koko Suomen KPMG:tä. Pääasiassa sisäisen palvelukeskuksen työtehtäviin kuuluu tilintarkastustiimien avustaminen tilintarkastukseen liittyvissä tehtävissä. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt opinnäytetyön kirjoitushetkellä toimeksiantajan palveluksessa kolme vuotta, josta vähän alle vuoden tiimikoordinaattorina. Tiimikoordinaattorin tehtäviin kuuluu muun muassa tiimin jäsenten tukeminen, työn koordinointi sekä uusien työntekijöiden sekä harjoittelijoiden perehdyttäminen yhdessä palvelukeskuspäällikön kanssa. Idea opinnäytetyön aiheesta syntyi tarpeesta kehittää sisäisen palvelukeskuksen perehdytystä.

Opinnäytetyön tekijä on huomannut, uuden roolinsa myötä, että uusien työntekijöiden perehdytysvaiheessa ei ole käyty läpi kaikkia tarvittavia asioita tai käytännöt ovat päässeet unohtumaan, koska sisäistettävää asiaa on ollut niin paljon työsuhteen alussa. Perehdytysvaiheessa käytyjen asioiden kertaaminen ja uudelleen läpikäynti vie resursseja ja aikaa niin uudelta työntekijältä kuin tiimikoordinaattorilta tai esimieheltä. Käytännön työssä opinnäytetyön tekijä on myös havainnut, että sisäisessä palvelukeskuksessa on paljon niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa on kertynyt kokeneille työntekijöille kokemuksen kautta. Tämä hiljainen tieto tulisi muuttaa näkyväksi ja dokumentoida, jotta tiedon voisi siirtää uusille työntekijöille.

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallinen opinnäytetyö vastaa työelämän tarpeisiin ja kehittää käytännön toimintaa, esimerkiksi järkeistää, ohjeistaa tai tehostaa. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos on esimerkiksi opas, näyttely, kehittämissuunnitelma tai jokin muu konkreettinen tuotos. (HAMK, 2018) Tämän opinnäytetyön konkreettisena tuotoksena on toimeksiantoyrityksen sisäiseen palvelukeskukseen tarkoitettu perehdytysopas uusille työntekijöille.

Tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä ei välttämättä esitellä toiminnallisessa opinnäytetyössä, mutta niiden asettelu opinnäytetyösuunnitelmassa saattaa kuitenkin täsmentää tekijälle mitä ollaan tekemässä (Vilkkä & Airaksinen, 2003, s. 30). Tätä opinnäytetyötä varten on asetettu tutkimuskysymykset, jotka auttavat saavuttamaan opinnäytetyön tavoitteen. Tavoitteena on tuottaa perehdytysopas, joka helpottaa uusia työntekijöitä omaksumaan sisäiset prosessit, säännöt ja toimintatavat aiempaa helpommin ja nopeammin.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten tällä hetkellä KPMG:n sisäisessä palvelukeskuksessa perehdytetään uusia työntekijöitä?
2. Mitä uusien työntekijöiden perehdytysoppaan tulisi sisältää?
3. Miten perehdytysopas tehostaa uusien työntekijöiden perehdytystä?

Opinnäytetyö koostuu pääasiassa perehdytysoppaan luomiseen liittyvistä käytännön toimenpiteistä. Teoriapohjassa käydään tarkemmin läpi, mitä perehdytys on ja erityisesti, mitä on hyvä perehdytys ja millä keinoin perehdytyksessä onnistuttaisiin. Perehdytyksen lisäksi teoriaosuudessa käsitellään hiljaista tietoa ja sen jakamista. Hiljaista tietoa on organisaatioissa paljon ja tämän siirtäminen uudelle työntekijälle jo perehdytysvaiheessa on haastavaa (Eklund, 2018, s. 154-155). Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi KPMG:n ja sisäisen palvelukeskuksen perehdytyksen nykytilannetta, jonka jälkeen avataan perehdytysoppaan suunnittelua ja toteutusta. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyön onnistumista opinnäytetyön toimeksiantajan ja opinnäytetyöntekijän näkökulmasta sekä käydään läpi, miten perehdytysopas otetaan käyttöön käytännössä.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa KPMG:n sisäisen palvelukeskuksen perehdytystä niin, että uudet työntekijät sisäistäisivät sisäiset prosessit, ohjeistukset ja toimintatavat nopeammin ja helpommin. Tarkoituksena on tuottaa toimeksiantoyritys KPMG:n sisäiseen palvelukeskuksen perehdytysopas. Jotta tavoite saavutetaan, tarkoituksena on koota kaikki tarvittava tieto uudelle työntekijälle helposti luettavaan ja sisäistettävään muotoon. Perehdytysoppaan pääasiallinen idea on palvella sisäisen palvelukeskuksen uusia työntekijöitä työsuhteen alussa, mutta perehdytysoppaan tarkoitus tukea työntekijöitä myös koko työsuhteen ajan. Perehdytysoppaan odotetaan myös vähentävän uusien työntekijöiden kysymyksiä käytännön asioista tiimikoordinaattoreilta sekä esimieheltä, koska askarruttavat asiat voi varmistaa perehdytysoppaasta. Näin säästetään sekä uuden työntekijän että tiimikoordinaattorien ja esimiehen aikaa.

Erityinen tarve perehdytysoppaalle on syntynyt viimeisen vuoden aikana, sillä sisäisessä palvelukeskuksessa on aloittanut kuusi uutta työntekijää. Uusien työntekijöiden toisistaan poikkeavat lähtökohdat ovat tuoneet omat haasteensa perehdyttämiseen. Uudet työntekijät ovat sisäisessä palvelukeskuksessa aiemmin harjoittelun suorittaneita, työnkierron kautta muista toimipisteistä tulleita tai täysin uusia työntekijöitä yhtiössä. Jo aiemmin yrityksessä työskennelleen työntekijän oletetaan tuntevan jo valmiiksi yrityksen yhteisiä toimintatapoja, joten perehdyttämävaiheessa saatetaan jättää joitain asioita käymättä läpi.

Perehdytysopasta tullaan jatkossa käyttämään työkaluna perehdytyksessä, jotta kaikki tarvittavat asiat tulisi käytyä läpi uusien työntekijöiden

kanssa. Perehdytysopas tulee toimimaan lisäksi hyvänä itseopiskelumateriaalina uudelle työntekijälle. Oppaan päätarkoitus on olla tukena uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, mutta opas tulee olemaan työkalu myös kokeneimmille työntekijöille. Oppaasta työntekijä voi aina varmistaa, miten missäkin tilanteessa tulisi toimia, esimerkiksi miten ja mihin järjestelmän raportoidaan tunnit, miten toimitaan sairaustapauksissa tai mitkä ovat matkustussäännöt. Perehdytysopas tulee olemaan kaikkien sisäisessä palvelukeskuksessa työskentelevien saatavilla Microsoft Teams -työkalussa sisäisen palvelukeskuksen omassa työtilassa.

1.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön tekijä toimii tiimikoordinaattorina toimeksiantajayrityksessä ja hänen vastuunaan on uusien työntekijöiden perehdytys sekä tukeminen kaikissa työhön liittyvissä asioissa. Opinnäytetyön tekijä valitsi toiminnallisen opinnäytetyön, koska opinnäytetyön lopputuotoksen kautta, hän pääsee kehittämään omaa työyhteisöään sekä luomaan uuden tavan toimia. Opinnäytetyön tekijälle on tärkeitä olla mukana kehittämässä sisäisen palvelukeskuksen perehdytysprosessia niin, että jokainen uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja kokee saavansa riittävän perehdytyksen työhön ja sisäisiin prosesseihin. Hyvällä perehdytyksellä luodaan uudelle työntekijälle positiivista työnantajamielikuvaa, ja työntekijä voi keskittyä täysillä toimenkuvan mukaiseen työhönsä koska tietää, mistä löytää aina avun vastaan tulevilla ongelmatilanteissa.

Opinnäytetyön toimeksiantajalla KPMG:llä on olemassa koko talon kattava perehdytysprosessi, jota noudatetaan myös sisäisessä palvelukeskuksessa. Yhtiössä on käytössä intranet, johon on koottu erilaista tietoa työsuhteeseen liittyen. Sisäisessä palvelukeskuksessa on kuitenkin tämän lisäksi monia omia toimintatapoja ja niin sanottua hiljaista tietoa, joita ei ole koottu kirjalliseen muotoon. Näistä syistä opinnäytetyön aihe on rajattu niin, että opinnäytetyössä ei kehitetä niinkään perehdytysprosessia vaan luodaan perehdytysopas, joka tukee uutta työntekijää vielä perehdytyksen jälkeenkin. Perehdytysopas tulee koskemaan vain sisäistä palvelukeskusta, ja pääasiallinen kohderyhmä ovat uudet työntekijät. Perehdytysopas ei voi toimia koko yhtiön perehdytysoppaana, sillä oppaaseen on tarkoitus koota juuri sisäistä palvelukeskusta koskevat asiat. Jos perehdytysopas koskisi koko yhtiötä, tulisi siitä todella laaja.

Perehdytysopas tulee sisältämään tarvittavat koko yritystä koskevat asiat, mutta pääpaino on sisäisen palvelukeskuksen käytännöissä ja toimintatavoissa. Niitä käytäntöjä ja ohjeita, jotka löytyvät jo intranetistä, ei tulla toistamaan perehdytysoppaassa. Jotta uusien työntekijöiden olisi helpompi löytää kuitenkin nämä asiat intranetin tietopaljoudesta, linkitetään sivut perehdytysoppaaseen. Perehdytysoppaasta jätetään pois varsinaiset työ-

ohjeet, sillä tämä laajentaisi opinnäytetyötä liikaa. Kaikki työohjeet on sisäisessä palvelukeskuksessa tallennettu samaan paikkaan, joten tieto siitä, mistä ohjeet löytyvät, on myös helppo linkittää perehdytysoppaaseen.

1.3 Toimeksiantajan esittely

KPMG on yksi maailman johtavista asiantuntijaorganisaatioista, joka tarjoaa tilintarkastus-, vero- ja lakipalveluja sekä liikkeenjohdon konsultointia ja yritysjärjestelypalveluja. Suomen KPMG Oy Ab on KPMG Internationalin jäsenyritys. KPMG:n jäsenyritysten verkostoon kuuluu 207 000 henkilöä 153 maassa ympäri maailman. (KPMG, n.d)

Suomessa ja Virossa KPMG Oy Ab:n palveluksessa on yli 1400 henkilöä. Toimipisteitä on Suomessa 22 paikkakunnalla ja Virossa kahdella. KPMG Oy Ab:n liikevaihto oli 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella 149 miljoonaa euroa. Vuonna 2018 KPMG Oy ab oli Suomen toiseksi suurin tilintarkastus- ja konsulttiyritys. (KPMG, n.d)

KPMG:n sisäinen palvelukeskus aloitti toimintansa Lahdessa syksyllä 2013. Sisäinen Palvelukeskus perustettiin, koska tilintarkastuksen standardit olivat lisääntyneet ja edellyttivät enemmän dokumentointia, joten oli tarve vapauttaa tilintarkastustiimien aikaa, jotta heillä olisi enemmän mahdollisuuksia keskittyä asiakkaiden ydinkysymyksiin rutiinityön sijaan. Palvelukeskuksen suurimmat edut ovat laatu ja tehokkuus. Palvelukeskuksessa työ tehdään ennalta laaditun prosessin ja ohjeistuksen mukaan, jolloin työn jälki on yhdenmukaista ja laadukasta. Työtehtävien toisto taas takaa tehokkuuden.

Palvelukeskuksen tehtäviin kuuluu pääasiassa tilintarkastustiimien avustaminen tilintarkastusprojektien toteuttamisessa. Työ pitää sisällään tilintarkastuksen avustavia tehtäviä, rahastojen arvonlaskennassa avustamista, muita taloushallinnon tehtäviä sekä asiakastoimeksiantoihin liittyvän datan analysointiin ja käsittelyyn liittyviä tehtäviä. Lisäksi palvelukeskuksessa hallinnoidaan monia sisäisiä prosesseja.

Palvelukeskuksessa työskentelee palvelukeskuspäällikkö, kaksi tiimikoordinaattoria, 12 palvelukeskustyöntekijää sekä kiireaikana 4-5 harjoittelijaa. Syksyllä 2018 perustettiin toinen palvelukeskus Tarttoon. Tarton palvelukeskuksessa tehdään Viron työtehtävien lisäksi myös Suomen tehtäviä. Tartossa tehtäviä Suomen työtehtäviä koordinoidaan Suomen sisäisen palvelukeskuksen kautta.

2 PEREHDYTYS

Työturvallisuuslaki (738/2002 § 14.) edellyttää, että työntekijä saa riittävän perehdytyksen ennen uuden tehtävän aloittamista sekä ennen uusien työvälineiden ja työmenetelmien käyttöönottoa. Työnantajan on perehdyttävä työntekijä työpaikan työolosuhteista, työvälineistä, tuotantomenetelmistä sekä turvallisuuteen ja terveyteen liittyvistä asioista. Perehdytys on erityisen tärkeää uuden työntekijän kohdalla sekä työpaikan muutostilanteissa. (Työsuojeluhallinto, 2018)

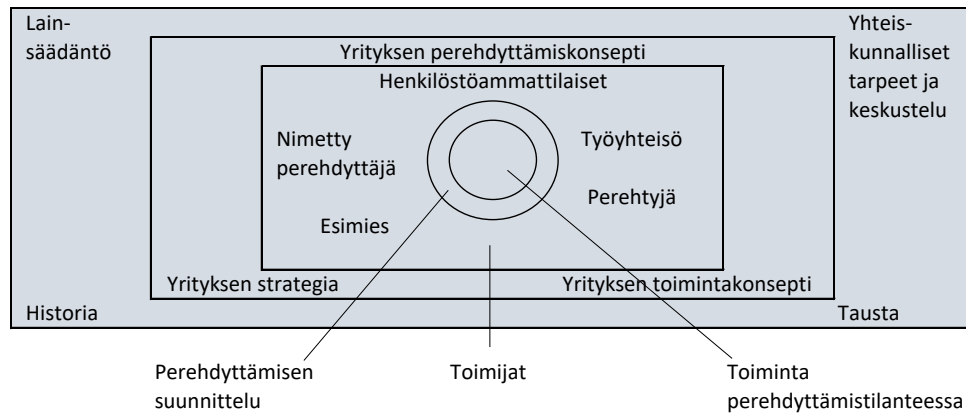
2.1 Perehdyttämisen määritelmä ja käsitteet

Suomessa perehdytyksestä puhuttaessa on käytössä termit perehdytys ja perehdyttäminen. Kirjallisuuden mukaan nämä toimivat synonyymejä toisilleen. Perehdyttämisestä on monta määritelmää, mutta kaikissa on sama loppuajatus, jonka voi kiteyttää seuraavasti: perehdyttäminen sisältää kaikki ne toimet, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja oppimaan omat työtehtävät. On huomioitava, että perehdytys ei koske vain täysin uusia työntekijöitä vaan sitä tarvitaan myös tilanteissa, joissa henkilö vaihtaa työtehtäviään organisaation sisällä tai palaa töihin pitkän poissaolon jälkeen. (Joki, 2018, s. 111)

Perehdyttämisen ohella puhutaan työnopastuksesta. Perehdyttäminen ymmärretään kuitenkin nykyisin yleisterminä, joka sisältää alku- ja yleisperehdyttämisen lisäksi myös työnopastuksen. (Kupias & Peltola, 2009, s.18)

Helsilä (2009, s. 48) on jakanut perehdyttämisen kolmeen osa-alueeseen: yritysperehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen sekä työhön perehdyttäminen. Perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys riippuvat tulevista tehtävistä, mutta nämä osa-alueet tulee aina käydä läpi. Yritysperehdyttämisessä käydään läpi yritystä, sen toiminta-ajatusta, visiota, strategiaa ja menettelytapoja. Työpaikkaan perehdyttämisessä tutustutaan henkilöstöön - ainakin tulevaan lähipiiriin -, asiakkaisiin sekä työpaikan päivittäisiin pelisääntöihin. Työhön perehdyttäminen sisältä tuleviin tehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet.

Perehdytys ei ole mikään yksittäinen toiminta. Kupias & Peltola (2009, s. 10) ovat kuvanneet alla olevassa kuvassa perehdyttämisen monitasoisuutta. Perehdyttämisen pelikenttä onkin laaja ja siihen vaikuttavat monet eri tahot.



Kuva 1. Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot (Kupias & Peltola, 2019, s.10)

Taustalla vaikuttavat historia, yhteiskunnan käsitykset perehdyttämisestä sekä lainsäädäntö. Strategia ohjaa yrityksen toimintaa ja toimintakonsepti kuvaa niitä rakenteita ja tehtäväjakoja, joilla valittu strategia toteutetaan. Yrityksen perehdytyskonsepti määrää sen mitkä toimijat osallistuvat perehdytykseen. Hyvä perehdytys edellyttää laadukkaan suunnittelun. Kuvan keskiössä ovat itseoikeutetusti perehdytystilanteissa tapahtuvat kohtaamistilanteet. (Kupias & Peltola, 2019, s.10) Eklund (2018, s. 25) muistuttaa, että myös organisaation on sopeuduttava uuden työntekijän tuomaan muutokseen, ottaa uutta tietoa vastaan ja muokata olemassa olevia toimintatapoja.

Yllä on esitetty, miten perehdytys on yleensä määritelty suomenkielisessä kirjallisuudessa. Englanninkielellä on alettu käyttää perehdyttämisestä kahta eri termiä: orientation ja onboarding. Onboarding-termin käyttö on yleistynyt myös Suomessa. Orientation-termillä tarkoitetaan työsuhteen alun yleisperehdytystä eli orientation tähtää työn tekemisessä tarvittavien perusvalmiuksien hankkimiseen. Onboarding-termi on laajempi ja onboardingissa tavoitteet ovat korkeammalla. Onboardingin tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti kiinni tuottavaan tekemiseen, varmistaa hänen sitoutumisensa ja edistää organisaation strategian ja tavoitteiden omaksumista työsuhteen alussa. (Luoto, 2012)

Suggs (2018, s. 9) on selventänyt jakoa niin, että käytännössä orientationissa keskitytään enemmän toiminnallisiin asioihin, kuten yleisiin käytäntöihin ja menettelytapoihin, työnkuvaan, tehtäviin ja odotuksiin sekä organisaatiokulttuuriin ja arvoihin. Onboardingissa taas keskitytään siihen, että saadaan uusi työntekijä integroitua osaksi yrityskulttuuria ja tiimiä sekä siihen, miten nopeutetaan uuden työntekijän oppimista, jotta työ olisi mahdollisimman pian tuottavaa. Onboardingissa painotetaan enemmän sitä kenet uuden työntekijän tulisi tietää, kun orientation sisältää yleensä sen mitä tulee tietää. Onnistunut uusien työntekijöiden perehdytysstrategia sisältääkin molemmat.

2.2 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt

Laadukas perehdyttäminen on organisaatiolle kilpailuetu. Yksinkertaistettuna perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä. Tilanteessa, jossa organisaatiossa on runsaasti uusia työntekijöitä ja perehdytyksen puutteellisuuden vuoksi yhteiset mallit puuttuvat, saattavat uudet työntekijät heikentää prosessien sujuvuutta, viivästyä aikatauluista eivätkä ole toiminnassa yhtä tehokkaita kuin rutinoituneemmat tekijät. Nämä puutteellisesta perehdytyksestä aiheutuneet virheet aiheuttavat reklamaatioita, välittömiä kustannuksia ja jopa asiakkaiden menetyksiä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 21-22)

Eklund (2018, s. 25) toteaaakin, että toimivalla perehdytyksellä on mahdollista saavuttaa valtavasti etuja, ja perehdytys on yksi organisaatioiden tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista. Perehdytyksen merkitystä ei siis voi korostaa liikaa ja toimivan perehdytyksen hyötyjä voikin tarkastella monesta eri näkökulmasta.

Eklund (2018, s. 31) lähestyy suunnitellun perehdytyksen avulla saatavia hyötyjä kolmesta eri näkökulmasta, joita ovat:

- tuottavuus ja tehokkuus
- tyytyväisyys ja sitouttaminen
- tasalaatuisuus ja prosessien kehittäminen.

Uuden työntekijän rekrytointi on aina iso investointi organisaatiolle. Perehdytyksen tehtävänä onkin varmistaa tämän investoinnin kannattavuus pitkällä tähtäimellä. Uusi työntekijä ei useimmiten pysty heti olemaan niin tehokas, kuin mitä häneltä odotetaan. Toimivalla perehdytysprosessilla pystytään kuitenkin vaikuttamaan tähän tehokkuuden notkahduksen vaikuttavuuteen ja keston. (Eklund, 2018, s. 31-33)

Perehdyttämisjakson on todettu vaikuttavan merkittävästi työntekijän sitoutumiseen. Sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työhön ja toimivat tehokkaammin. Perehdytys ei tarkoita vain työtehtäviin perehdyttämistä, vaan myös perehdytys työyhteisöön on tärkeä osa perehdytystä. Organisaation onkin varmistettava, että koko työyhteisö on valmistautunut ottamaan vastaan uuden työntekijän, jotta hän kokisi olevansa odotettu ja hyväksytty työyhteisön jäsen. Hyvän ja suunnitellun perehdytyksen ansiosta uusi työntekijä oppii nopeammin ja kokee tätä kautta onnistumisen kokemuksia. Työyhteisön vastaanotto ja onnistumisen kokemukset vaikuttavat suoraan tyytyväisyyteen. (Eklund, 2018, s. 34-35)

Jokaisen uuden työntekijän tulisi saada hyvä ja tasalaatuinen perehdytys työtehtäviinsä. Perehdyttäjän taidoilla ja kokemuksella on suuri merkitys perehdytyksen laatuun. Suunnitelmallisella perehdytysprosessilla pystytään varmistamaan perehdyttäjän valmiudet ja toimivat työkalut perehdytykselle ja tätä kautta tasalaatuinen perehdytys uusille työntekijöille. Suun-

niteltu perehdytysprosessi mahdollistaa myös virheistä oppimisen. Perehdytysprosessia onkin muistettava myös kehittää, jotta samoja virheitä ei toisteta. (Eklund, 2018, s. 36-37)

2.3 Perehdyttämisen haasteet

Joskus perehdyttäminen toteutetaan huonosti tai se jää jopa kokonaan tekemättä. Usein syy perehdytyksen laiminlyöntiin lienee kiire. Kansainvälisessä tutkimuksessa (Webonboarding, 2017, s. 1) 39 % uusista työntekijöistä kohtasi ongelmia tai epäilyksiä aloittaessaan uuden työn. 34 % vastanneista olivat hylänneet työtarjouksen tai lopettaneet muutaman ensimmäisen kuukauden aikana johtuen huonosta perehdytysprosessista. Tämä johtaakin organisaatioiden rekrytointikustannusten nousuun. Tutkimuksessa havaittiin äärimmäisiä puutteita perehdytysprosessissa. Suurimmat puutteet olivat perehdytyksen laiminlyönti ja huono järjestäminen sekä perehdytykseen sitoutuminen. (Reynolds, 2018, s. 29)

Tutkimus osoitti, että on hyvin yleistä aloittaa työt niin, että perustyöskentelyvälineet, kuten tietokone ja puhelin, puuttuvat. Myöskään uudet työntekijät eivät ole saaneet kunnon perehdytysuunnitelmaa tai tarvittavia koulutuksia työhön. Nämä peruspuutteet saavat uuden työntekijän tuntemaan itsensä ei-tervetulleeksi ja tulleensa epäammattimaiseen organisaatioon. (Reynolds, 2018, s. 29)

Se miksi organisaatiot epäonnistuvat perehdytyksessä johtuu tutkimuksen mukaan suurimmaksi osaksi siitä, että organisaatioissa ei ole mietitty kunnolla perehdytysprosessia tai perehdytysprosessia pitäisi parantaa ja kehittää. Reynoldsin (2018, s. 29) mukaan rekrytointiin ja työntekijöiden kehittämiseen on panostettu viime aikoina paljon, mutta organisaatiot ovat jättäneet huomioimatta ja aliarvioineet perehdytysprosessia. Tutkimus osoittaa, että perehdytysprosessiin tulisi panostaa, sillä kolme neljästä vastaajasta kertoi hyvän perehdytysprosessin lisänneen heidän sitoutumistaan organisaatioon sekä antaneen heille paremman ensivaikutelman organisaatiosta. (Reynolds, 2018, s. 29)

2.4 Hiljainen tieto ja sen jakaminen

Hiljainen tieto on tietoa, jota ei täysin osata sanoittaa, ja josta ei välttämättä edes olla tietoisia. Hiljaista tietoa on organisaatioissa runsaasti. Nimensä mukaisesti tieto ei ole suoraviivaista ja sen jakaminen on haastavaa esimerkiksi uusille työntekijöille. Tämän tiedon jakaminen säästäisi uutta työntekijää tekemästä niitä samoja virheitä, joita kokeneemmat työntekijät ovat itse aiemmin tehneet. Hiljaisen tiedon jakaminen onkin usein mitaamattoman arvokasta. (Eklund, 2018, s. 154-155).

Hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan edistää erilaisilla menetelmillä. Virtainlahti (2009, s. 116-117) on jakanut keinot seuraavasti:

- tietämyksen jakamista edistävät yhteistyömuodot
- tietämyksen jakamista tukevat työn kehittämisen muodot
- henkilöstötoiminnot, jotka edistävät tietämyksen jakamista ja kehittämistä
- epäviralliset käytännöt hiljaisen tietämyksen jakamisessa.

Hiljaisen tietämyksen jakamista edistäviä yhteistyömuotoja ovat muun muassa tiimit ja työryhmät, mentorointi, seniori-juniori-työparit sekä sijaisuusjärjestelyt. Hiljaisen tietämyksen jakamista voi edistää myös työn kehittämisellä. Näitä jakamista edistäviä työn kehittämisen muotoja ovat muun muassa työnkierto, työn laajentaminen, benchmarking sekä kehittämishankkeisiin osallistuminen. Tietyt henkilöstötoiminnot, kuten rekrytointi, perehdyttäminen, koulutus sekä kehityskeskustelu, tukevat myös hiljaisen tietämyksen jakamista. Myöskään epävirallisia käytäntöjä ei saa unohtaa, kun mietitään hiljaisen tiedon jakamista. Erilaiset kokouskäytännöt ja vapaamuotoiset tilanteet, kuten kahvitauot edistävät hiljaisen tiedon jakamista. (Virtainlahti, 2009, s. 118-134)

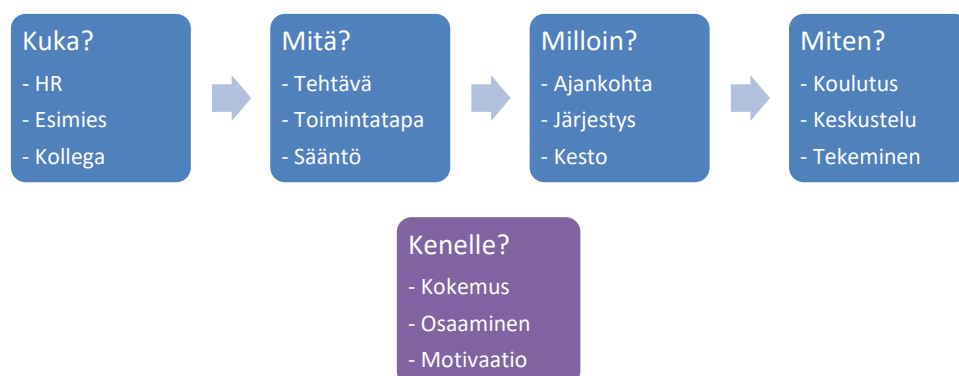
3 HYVÄ PEREHDYTYS

Hyvä perehdytys lisää työntekijän sitoutumista työpaikkaansa ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä saadaan lyhennettyä työn oppimiseen käytettävää aikaa. (Liski, Horn & Villanen, 2007, s. 7) Vähänkin isommalla yrityksellä tulee olla suunnitelmallinen perehdytysohjelma. On suunniteltava perehdytysprosessi, määrittää perehdyttäjät sekä seurata ja arvioida perehdytyksen onnistumista. (Helsilä, 2009, s. 48)

3.1 Toimiva perehdytysprosessi

Tehokas perehdytysprosessi on yksi tärkeimmistä kokemuksista uudelle työntekijälle. Ollakseen mahdollisimman tehokas, perehdytysprosessin on perustuttava yrityksen kulttuuriin, viestiä siitä, mikä on tärkeitä organisaatiolle ja tarjota työntekijälle tarvittavat taidot ja tiedot menestyä. Hyvin suunniteltu perehdytysprosessi valmistaa uuden työntekijän kohti menestystä tarjoamalla työkalut, resurssit ja tiedon, jota hän tarvitsee roolissaan sekä liiketoiminnan tavoitteiden tukemisessa. (Casey & Meredith, 2017, s. 42)

Perehdytysprosessin suunnittelu lähtee liikkeelle tavoitteiden määrittelystä. Perehdytyksen tavoitteita on hyvä miettiä yhteisesti organisaatiossa, koska tavoitteiden asetanta vaikuttaa koko prosessiin. Kun tavoitteet ovat tiedossa, laaditaan perehdytysuunnitelma. Kuvassa 2 on esitetty mitä perehdytysuunnitelmassa otetaan huomioon, mitä asioita perehdytys sisältää, kuka on vastuussa mistäkin vaiheesta, sekä milloin, miten ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi. Jokainen uusi työntekijä on yksilö, joten suunnitelmassa on huomioitava myös, miten jokainen uusi työntekijä huomioidaan niin, että perehdytys olisi juuri hänelle sopiva. (Eklund, 2018, s. 73-76)



Kuva 2. Perehdytysuunnitelmassa huomioon otettavat näkökulmat. (Eklund, 2018, s. 76)

Perehdytys on usein rekrytinnin jälkeen toinen työyhteisön prosessi, johon uusi työntekijä ottaa osaa ja se viestiikin paljon siitä, minkälainen kulttuuri organisaatiossa on. Perehdytysprosessia suunniteltaessa olisikin hyvä miettiä millaisella mallilla ja lähestymistavalla perehdytys tullaan toteuttamaan, ollaanko muodollisia vai joustavia, virallisia vai epävirallisia (Eklund, 2018, s. 81). Perehdytyksen toimintamalli ja lähestymistapa tulisikin linkittää rekrytointiin, jotta perehdytyksen ja rekrytinnin luonteet eivät olisi ristiriidassa keskenään, eivätkä myöskään organisaatiokulttuurin kanssa.

Perehdytysprosessi kannattaa jakaa pienempiin osa-alueisiin. Sopiva jako auttaa kokonaisuuden hallitsemiseen ja pienemmät osa-alueet on helpompaa jakaa eri perehdyttäjien kesken. Perehdytykseen ei ole olemassa oikeaa mallia, joka kävisi kaikkiin organisaatioihin, eivätkä muut voi määrittellä, mitä asioita kussakin organisaatiossa tulisi perehdytyksen aikana käydä läpi. Jokaisen organisaation onkin itse mietittävä ne asiat ja käytännöt, jotka tulisi perehdytyksessä käydä läpi. (Eklund, 2018, s. 91)

Perehdytysprosessia voi jakaa ja rakentaa monella tavalla. Eklund (2018, s. 91) esittää yhden tavan, hän jakaa perehdytysprosessin kuuteen eri osa-alueeseen. Osa-alueet ovat vastuualueiden ja tavoitteiden läpikäynti, opastaminen työtehtäviin, tutustuminen organisaation toimintaan, prosessien ja käytänteiden omaksuminen, verkostojen rakentaminen ja kehittymisen seuranta. Nämä osa-alueet koskettavat jokaisen organisaation toimintaa, joten tämä runko toimii hyvänä työkaluna perehdytysprosessin sisällön suunnittelussa. Jokaisen organisaation on mietittävä näiden osa-alueiden painotukset omaan organisaatioon liittyen. Casey & Meredith (2017, s. 43) painottavat myös, että on tärkeää miettiä missä järjestyksessä asioita käydään läpi, jotta opitut asiat tukevat ja täydentävät toisiaan perehdytysohjelman eri vaiheissa.

Perehdytysprosessin kesto vaihtelee organisaatioissa. Käytännössä asettuminen uuteen organisaatioon ja työtehtävien hallinta vie tietotyössä vähintään puoli vuotta (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 205). Periaatteessa perehdyttäminen loppuu, kun perehdyttämisen tavoitteet on saavutettu. Kjelin & Kuusisto (2003, s. 205) esittävät hyvän tavan tunnistaa milloin perehdyttäminen on vielä kesken: ”Perehdyttäminen jatkuu niin kauan, kun tulokas saa esittämiinsä kysymyksiin helposti selkeitä vastauksia. Perehdyttäminen on loppumassa siinä vaiheessa, kun tulokas esittää yhä enemmän ja enemmän kysymyksiä, joihin organisaatiossa ei osatakaan enää vastata.”

Perehdytysjakson ollessa ohi, on mietittävä miten perehdytyksen aikana nousseet asiat, esimerkiksi toiveet urakehityksestä tai työn sisällön kehittämisestä, saadaan vietyä eteenpäin. Kehityskeskustelut ovat tähän tarkoitukseen hyvä käytäntö. Tärkeintä on, että työntekijän ja työnantajan välillä säilyy avoin keskusteluyhteys. (Eklund, 2018, s. 110-111)

3.2 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Tarkkaan mietitty perehdytysuunnitelma ei auta, jos sitä ei oteta käyttöön, seurata ja arvioida. Ilman näitä kolmea tekijää, perehdytysprosessi polkee paikoillaan. Onkin mietittävä, miten perehdytyksen eri vaiheista raportoidaan ja mitkä ovat sen suorituskykymittarit eli KPI:t. Liiketoiminnan kasvun, uusien tekniikoiden, sääntöjen ja määräysten myötä on muistettava arvioida myös perehdytysuunnitelmaa, jotta se on ajankohtainen ja asianmukainen. (Casey & Meredith, 2017, s. 43)

Usein perehdytykselle on määritelty organisaation yleiset tavoitteet jo perehdytysprosessia suunniteltaessa. Nämä ovat kuitenkin laajoja, kaikkien uusien työntekijöiden perehdytykselle merkityksellisiä tavoitteita. Olisi kuitenkin tärkeää määritellä jokaiselle uudelle työntekijälle myös omat henkilökohtaiset tavoitteet tehtävänkuvan ja henkilön osaamisen mukaan. Näitä konkreettisempia tavoitteita on helpompi ja miellyttävämpi myös seurata. (Eklund, 2018, s. 120)

Perehdytyksen seuranta kannattaa tehdä vaihe kerrallaan. Eri vaiheille kannattaa asettaa osatavoitteita, jotta perehdytettävä saa useammin onnistumisen kokemuksia, jotka taas kannustavat eteenpäin. Seurannan kohteiksi voidaan määritellä esimerkiksi vuorovaikutuksen toimivuus, palautteen laatu, onnistumisen kokemukset tai työtehtävän sujuvuus. Useimmiten perehdytyksestä annetaan suullista palautetta, mutta seuranta voidaan tehdä myös konkreettisimmilla mittareilla. Esimerkiksi asiakaspalautte tai kollegojen antama palaute voivat toimia mittareina. Myös perehdytyskeskustelu on yksi esimerkki perehdytyksen seurantakäytännöistä. Perehdytyskeskustelun tehtävänä on seurata perehdytyksen etenemistä, antaa palautetta puolin ja toisin sekä miettiä tulevaa. (Eklund, 2018, s. 121-122)

Jotta perehdytysprosessi saavuttaa sille määritellyt tavoitteet, on prosessia arvioitava säännöllisesti. Arviointi voi olla organisaation itsearviointia perehdytysprosessista, perehdytysprosessin aikana tapahtuvaa arviointia tai perehdytettävältä saatua arviointia perehdytysjakson jälkeen. Arvioinnin keräämisen jälkeen perehdytysprosessia on mukautettava palautteen mukaisesti. (Wallace, 2009, s. 174-175)

3.3 Perehdyttämisen organisointi

Jokaisen työnantajan tulisi hyödyntää uuden työntekijän ensimmäisen työpäivän innostus. Suuri osa tulokkaista toteaa ensimmäisen viikon aikana, tekikö hän oikean ratkaisun vastaanottaessaan työpaikan. Avaintekijä työntekijän sitoutumiseen ja viihtymiseen tulevassa työssä on, että hänelle nimetään henkilö, esimerkiksi kummi, mentori tai lähikollega, joka on uuden työntekijän tukena ensimmäisestä päivästä lähtien ja jolta voi kysyä kysymyksiä. (Waschek & Esfeld, 2011, s. 50) Tämän, esimerkiksi kummiksi, valitun henkilön ei ole tarkoitus vastata perehdytyksestä kokonaan, vaan

perehdyttäjinä voi toimia monia henkilöitä, jotka opastavat tietyn tehtävän tai asiakokonaisuuden uudelle työntekijälle.

Vastuu perehdyttämisestä kuuluu esimiehelle, mutta käytännössä perehdyttäjänä voi toimia esimerkiksi kollega, tiiminvetäjä, organisaatioon nimetty kouluttaja tai kokonaan ulkopuolinen henkilö. Tilanteessa, jossa on monta perehdyttäjää, tulee selkeästi jakaa eri osa-alueiden perehdytysvastuut. Näin kukin perehdyttäjä voi valmistautua paremmin tehtäväänsä. Useampi perehdyttäjä on hyvä asia myös uuden työntekijän kannalta, koska näin hän pääsee kasvattamaan omaa verkostoaan. Kun mukana on useampi perehdyttäjä, on esimiehen kuitenkin huomioitava uuden työntekijän kuormitustaso ja oppimisen edellytykset. (Eklund, 2018, s. 140-141)

Henkilöstöammattilaiset ovat mukana perehdytyksessä luomalla hyvät edellytykset ja perehtymistä tukevat rakenteet esimiehen ja muiden perehdyttäjien tueksi. Henkilöstöammattilaiset vastaavat perehdyttäjiä koulutuksesta ja valmennuksesta. Varsinkin isoimmissa organisaatioissa henkilöstöosaston vastuulla on perehdytysprosessin luominen ja siitä vastaaminen. Henkilöstöammattilaiset auttavat perehdyttäjiä laatimalla perehdyttämistä helpottavia materiaaleja ja muistilistoja, lisäävät ohjelmia ja tietoja sisäisiin tietoverkkoihin ja järjestävät uusille työntekijöille perehdyttämistilaisuuksia. (Kupias & Peltola, 2009, s. 77)

Esimies taas on usein ensimmäinen kontakti uudessa tiimissä uudelle työntekijälle. Esimiehen tehtävänä on huolehtia työntekijän osaamisesta ja myös tehokkaasta perehdyttämisestä. Esimiehen ei ole tarkoitus toimia ainoana perehdyttäjänä vaan hänen tulee luoda edellytykset perehdytykselle sekä seurata perehdytyksen etenemistä. Esimiehen tulee huolehtia, että perehdytys toimii sovitusti ja järjestelmällisesti. (Kupias & Peltola, 2009, s. 53-63)

Usein organisaatioissa ja tiimeissä on nimetty erikseen henkilö tai henkilöt, joiden tehtäviin perehdyttäminen kuuluu. Nimetty perehdyttäjä voi olla työyksikön assistentti, joka huolehtii työsuhteen alun käytännön järjestelyistä sekä opastaa tulokasta hallinnollisissa asioissa. Nimetty perehdyttäjä voi olla myös kollega, joka antaa alkuperehdytyksen tiettyyn tehtävään. Hän tuntee tehtävän hyvin ja on erikoistunut sen opettamiseen. Monissa organisaatioissa nimetyn perehdyttäjän rooli on kuitenkin laajempi. He saattavat toimia esimiehen oikeana kätenä ja koordinoivat tulokkaan kokonaisperehdytystä. He saattavat toimia myös jo talossa olevien perehdyttämisessä työkäytäntöjen muuttuessa. (Kupias & Peltola, 2009, s. 82-83) Koska perehdyttämiseen kuuluu jokaisen uuden tulokkaan kohdalla samanlaisia toimenpiteitä, onkin järkevää keskittää nämä tehtävät tietylle henkilölle. Hänen roolinsa saattaakin muuttua enemmän sisäisen kehittäjän suuntaan. Tässä tapauksessa hän huolehtii laajemminkin tiimin oppimisen tukemisesta esimiehen tukena. (Kupias & Peltola, 2019, s. 96)

Uusi työntekijä ei perehdy tyhjiössä vaan koko työympäristöllä on voimakas vaikutus oppimiseen ja perehtymiseen. Onkin muistettava viestiä koko työyhteisölle ajoissa uudesta tulokkaasta. On hyvä kertoa, kuka on tulossa, mitä tekemään ja miten perehdytys toteutetaan. Työyhteisöä kiinnostaa myös miksi juuri kyseinen henkilö on valittu, joten tämäkin kannattaa yhdessä käydä läpi. Uuden työntekijän tulo on aina mahdollisuus työyhteisön kehittymiselle. Onkin muistettava varata aikaa ja tilaa yhteiselle keskustelulle siitä mitä uusi työntekijä havaitsee nykyisissä toimintatavoissa. (Kupias & Peltola, 2009, s. 76-77)

3.4 Hyvä perehdyttäjä

Hyvä perehdyttäjä on yleensä jo kohtuullisen kokenut työntekijä, joka pitää omasta työstään. Kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen on keskeisin hyvä perehdyttäjän ominaisuus Kjelinin ja Kuusiston (2003, s. 196) mielestä. Eklund (2018, s. 148) taas nostaa perehdyttäjän tärkeimmiksi taidoiksi rauhallisuuden, läsnäolon ja kuuntelutaidon.

Eklund (2018, s.140–154) esittelee neljä eri osa-aluetta, joiden yleisesti ajatellaan olevan hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia. Ensimmäiseksi perehdyttäjän tulee olla sitoutunut tehtävään. Perehdyttäjän on ymmärrettävä oma roolinsa ja hänellä on oltava aito halu perehdyttää. Perehdytettävä aistii, jos perehdyttäjällä on huono asenne, joka taas vaikuttaa perehdytettävän ensivaikutelmaan yrityksestä. Toiseksi perehdyttäjän tulee tarjota tukea uudelle työntekijälle. Perehdyttäjän on varmistettava, että hänellä on aikaa uudelle työntekijälle ja luoda hänelle tervetullut olo. Organisaatiossa saattaa olla kiirettä, mutta perehdyttäjän on varmistettava, että tämä ei lisää perehdytettävän stressiä ja epävarmuutta. Perehdyttäjän on otettava huomioon jokaisen uuden työntekijän erilaisuus oppimisen suhteen. Toiset sisäistävät paljon tietoa nopeasti ja ovat valmiita haasteellisiin tehtäviin, kun taas toisille riittää ensin perusasioiden harjoittelu ja sen jälkeen vasta tarttuminen haasteellisimpiin tehtäviin. Kolmanneksi perehdyttäjällä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutus ei ole sama asia kuin tiedon siirtäminen, vaan perehdyttäjän on varmistettava, että hän itse ja uusi työntekijä ymmärtävät asian samoin. Vuorovaikutukselle onkin varattava aikaa perehdytystilanteessa. Neljänneksi perehdyttäjän on pyrittävä edistämään omalla toiminnallaan luottamuksen rakentamista uuden työntekijän kanssa. Korkea luottamus henkilöstön kesken lisää henkilöstön sitoutumista, asiakaspalvelun laatua, työtyytyväisyyttä sekä työn iloa. Luottamuksen vahvistamisessa on varmistettava, että sanat, käytös ja teot tukevat aina toisiaan.

3.5 Perehdyttämisen menetelmät

Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää monenlaisia menetelmiä. Ottamalla käyttöön erilaisia perehdytysmenetelmiä, huomioidaan eri oppimis-

tyylit, joka taas lisää perehdytyksen tehokkuutta. Huomioimalla aikuisoppimisen periaatteet voidaan parantaa uuden tiedon muistamista. Esimerkiksi monet organisaatiot käyttävät perehdytyksessä tarkistuslistoja varmistukseksi, että kaikki tarvittavat asiat tulee käytyä läpi. Toteuttamalla aikuisoppimisen itseohjautuvuuden periaatetta, voidaankin uusi työntekijä laittaa itse vastaamaan kysymysten lisäämisestä tarkistuslistaan ja läpikäynnin seurannasta sen sijaan, että perehdyttäjä vastaa pääasiallisesti listan täyttämistä. (Wallace, 2009, s. 173-174)

Wallace (2009, s. 174) esittää vaihtoehtoisiksi perehdytysmenetelmiksi esimerkiksi:

- kahdenkeskiset keskustelut
- ryhmäkeskustelut
- perehdyttämismateriaalit: intranet ja kirjalliset materiaalit
- itseohjautuvat harjoitukset, digitaaliset opetusohjelmat
- pelit, tietokilpailut ja ryhmätoiminta
- videotervehdykset
- muiden avaintyökavereiden haastattelut
- tervetulojuhlat, kuten lounas tai tauko uusien työkavereiden kanssa.

3.6 Perehdyttämisen tukimateriaali

Vähänkin isommissa yrityksissä on olemassa paljon toimintatapoja ja järjestelmiä, joita uuden työntekijän tulee jo työsuhteen alussa hallita, esimerkiksi on leimattava työtunnit työaikajärjestelmään, on kirjattava projekteihin käytetty aika laskutusta varten, on tilattava lounasetuus palkanlaskennasta, on kirjattava tavoitteet henkilöstöhallinnon järjestelmään tai on löydettävä oikea kokoustila monien kokoustilojen ja kerrosten joukosta. Jokainen ihminen ottaa vastaan vain rajallisen määrän tietoa. Uudelle tulijalle kannattaakin kerätä omakohtaista tutustumista varten yritykseen liittyviä kirjallisia aineistoja, kuten vuosikertomuksia, tiedotteita, palvelu- ja tuote-esityksiä ja normaaliin toimintaa liittyviä ohjeistoja (esim. turvallisuusohjeet, työsäännöt, hallinnolliset menettelyt jne.). On kuitenkin muistettava, että suullista vuorovaikutusta ei voi korvata kirjallisilla materiaaleilla. (Helsilä, 2009, s. 48)

Helsilän (2009, s. 48) luettelemat kirjalliset materiaalit löytyvät nykyisin usein sähköisessä muodossa ja harvoin enää jaetaan aineistoja muuten kuin sähköisesti. Nämä yllämainitut aineistot löytyvät yrityksen omilta kotisivuilta, intranetistä tai muista tietopankeista. Joki (2019, s. 119) muistuttaa, että perehdyttävälle on taattava heti alusta asti pääsy kaikkeen sähköiseen tietoon, jota hän perehdytysvaiheessa tarvitsee. Perehdyttäjän on muistettava huolehtia, että kaikki mahdolliset oikeudet on pyydetty jo ennen uuden tulokkaan aloittamista, jotta ensimmäiset päivät eivät mene oikeuksien odottamiseen. Sähköisissä aineistoissa on huomioitava se, että usein ne ovat pirstaleisena eri alustoilla. On siis annettava uudelle

työntekijällä riittävä opastus siihen missä tieto on saatavilla sekä aikaa tiedon etsimiseen ja siihen tutustumiseen.

Perehdytyksen sujuvoittamisen tueksi on hyvä olla olemassa perehdytysopas, eli ”Tervetuloa taloon” -esite. Osana Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä, OR-BITS -hanketta on toteutettu ”Hyvä perehdytys -opas”, jonka tavoitteena on ollut hyvien käytäntöjen kerääminen ja levittäminen erilaisista yhteistyömuodoista yrityksissä. Oppaaseen on kerätty esimerkiksi henkilöstöoppaan sisällöstä, joka on jaettu seuraavasti:

- Yritystieto (yrityksen historia ja sidosryhmät; arvot, toiminta-ajatus, visio ja strategiset painopisteet; hallinto ja organisaatio; tehtävät; toimintasuunnitelma; tuotteet ja palvelut)
- Palvelussuhde (työehto- ja muut sopimukset, koeaika, terveys- ym. todistukset; palkka; osa-aikaisuus ja sivutoimet; vuosiloma; työajat, etätyö ja matkustamiskäytäntö; työsuojelu ja kriisitoiminta; työterveyshuolto; vakuutukset; yhteistoiminta)
- Muut käytännöt (asiakaspalvelu; hankinnat ja talous; henkilökortti, henkilöstöedut ja merkkipäivät; henkilöstöpalvelut; kirjasto- ja tietopalvelut sekä julkaisut; posti ja puhelin; tietohallintopalvelu; tilat; viestintä ja markkinointi; virkistystoiminta)
- Alan ja yrityksen käyttämät lyhenteet ja erityissanasto. (Liski, Horn & Villanen, 2007, s. 7)

4 PEREHDYTYKSEN NYKYTILA

KPMG:llä on olemassa koko organisaation kattava perehdytysprosessi uusille työntekijöille. Perehdytysprosessin tavoitteena on tarjota riittävä informaatio ja työkalut uudelle työntekijälle jo työsuhteen alusta alkaen. Perehdytys on osaamisen kehittämisen ensimmäinen vaihe, jonka avulla tuetaan uutta työntekijää kehityspolun rakentamisessa. (KPMG Intranet, n.d.)

KPMG:n perehdytyksen vaiheet ovat:

- Käydään läpi työskentelyn pohjana toimivat perustiedot KPMG:stä yhtiönä ja työnantajana.
- Tutustutetaan uusi henkilö työyhteisöön ja sen toimintatapoihin.
- Luodaan ilmapiiri, jossa uusi henkilö tuntee itsensä tervetulleeksi, tarpeelliseksi ja joukkoon kuuluvaksi.
- Opitaan myös vastavuoroisesti uudelta henkilöltä ja kehitetään KPMG:tä hänen kokemuksensa avulla paremmaksi yhtiöksi niin henkilöstön kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. (KPMG Intranet, n.d.)

Perehdytysprosessi alkaa jo rekrytoinnista. Työpaikkailmoituksen yhteydessä hakija saa tietoa tehtävästä, tiimistä ja KPMG:stä työnantajana. Haastatteluissa hakija saa vielä lisätietoa organisaatiosta ja työkuultuurista. Työtarjoituksen yhteydessä hakija saa luettavaksi toimitussäännöt ja tietopakettien henkilöstöeduista. Työsopimuksen allekirjoituksen jälkeen uusi työntekijä saa luettavaksi ohjeistuksen KPMG:n tietoturvapoliitikasta ja allekirjoitettavaksi tietoturvasopimuksen, sisäpiiriohjeen sekä riskienhallintaoppaan. (KPMG Intranet, n.d.)

Ohjelmistorobotti lähettää Tervetuloa KPMG:lle -sähköpostiviestin uudelle työntekijälle noin viikkoa ennen työsuhteen alkua, jossa on tietoa, miten toimia ensimmäisenä työpäivänä. Ensimmäisenä työpäivänä ohjelmistorobotti lähettää toisen Tervetuloa KPMG:lle -sähköpostiviestin, jossa on yleistä tietoa työsuhteen alusta. Sähköpostiviestiin on koottu tietoa työhöntulotarkastuksesta, liikunta- ja kulttuuriedusta, kehityskeskustelujärjestelmästä, matkustamisesta ja matkavakuutuksesta, riskienhallinnasta sekä järjestelmästä, jolla hallinnoidaan työntekijöiden henkilötietoja ja palkanlaskentaa. (KPMG Intranet, n.d.)

Jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään kummi, joka auttaa yhdessä esimiehen kanssa uutta työntekijää pääsemään vauhtiin uudessa työtehtävässä. Kummilla on keskeinen rooli uuden työntekijän rakentaessa mielikuvaa yhtiöstä ja työympäristöstä. Kummi käy uuden tulokkaan kanssa läpi asioita, jotka liittyvät muun muassa käytäntöihin, työskentely-ympäristöön, palkkaan ja työhyvinvointiin. Esimiehen kanssa käydään tulo- ja tavoitekeskustelu, joissa on tarkoitus tutustua toisiinsa ja määritellä tehtävät ja tavoitteet. KPMG:llä perehdytysprosessiin kuuluu lisäksi joukko koulutuksia. Koulutukset liittyvät muun muassa tietoturvaan ja riskienhallintaan. (KPMG Intranet, n.d.)

Perehdytysprosessi kestää neljä kuukautta. Lopuksi käydään koeaikakeskustelu, jossa vedetään yhteen ensimmäiset kuukaudet, selkiytetään tavoitteita ja käydään läpi vielä epäselviä asioita. (KPMG Intranet, n.d.)

Näiden työsuhteeseen liittyvien perehdytysasioiden lisäksi uudelle työntekijälle opetetaan samanaikaisesti hänelle määritettyjä työtehtäviä ja -tapoja. Uusiin työtehtäviin perehdyttäminen tapahtuu eri tiimien ja yksiköiden omien prosessien mukaisesti. Kun perehdytysjakso on päättymässä, pyydetään jokaiselta uudelta työntekijältä palautetta perehdytyksestä, jotta perehdytysprosessia voidaan kehittää edelleen eteenpäin. Henkilöstösasto huolehtii palautelomakkeen lähettämisestä työntekijöille ja kyselytulosten jatkojalostuksesta käytäntöön. (KPMG Intranet, n.d.)

4.1 Perehdytys sisäisessä palvelukeskuksessa

Sisäisen palvelukeskuksen uusien työntekijöiden perehdytyksessä noudatetaan KPMG:n yhteistä perehdytysprosessia. Sisäisessä palvelukeskuksessa perehdytyksestä vastaavat palvelukeskuspäällikkö ja tiimikoordinaattorit. Tiimikoordinaattorit toimivat lisäksi uusien työntekijöiden kummeina. Palvelukeskuspäällikkö käy uusien työntekijöiden kanssa eri perehdytysvaiheisiin liittyvät keskustelut. Palvelukeskuspäällikkö ja tiimikoordinaattori käyvät uuden työntekijän kanssa läpi sisäisen palvelukeskuksen prosessit ja käytännön asiat. (Palvelukeskuspäällikkö, 2019)

Sisäisessä palvelukeskuksessa hoidetaan monia isoja tilintarkastukseen liittyviä projekteja ja hallinnoidaan erilaisia hallinnollisia prosesseja. Näillä isoilla projekteilla on aina oma projektin vetäjä ja hallinnollisilla prosesseilla prosessista vastaava henkilö. Uudella työntekijälle käytännön työtehtävät perehdyttävätkin kustakin prosessista tai projektista vastaava henkilö. (Palvelukeskuspäällikkö, 2019)

Perehdytys jaetaan sisäisessä palvelukeskuksessa harjoittelijoiden perehdyttämiseen ja vakituisten työntekijöiden perehdyttämiseen. Sisäisessä palvelukeskuksessa työskentelee vuosittain 4-6 työharjoittelijaa, joten perehdytysmielessä harjoittelijoiden opastus on paljon aikaa vievä prosessi. Harjoittelijoiden työsuhde on yleensä 3-5 kuukautta, joten harjoittelijoille perehdytystä on hieman kevennetty verrattuna vakituisten työntekijöiden perehdyttämiseen. Harjoittelijoiden kanssa käydään läpi vain ne järjestelmät ja prosessit, joita he tarvitsevat harjoittelun aikana. (Palvelukeskuspäällikkö, 2019)

Sisäisen palvelukeskuksen harjoittelijoiden perehdytys alkaa yhteisellä Trainee-päivällä. Trainee-päivästä vastaa henkilöstösasto ja päivään osallistuvat kaikki samaan aikaan aloittavat harjoittelijat ympäri Suomen. Trainee-päivässä esitellään KPMG:tä yhtiönä yleisesti ja käydään läpi koko taloa koskevia tapoja ja sääntöjä, kuten työaika, poissaoloja, työaikalei-

mauksia ja työajankirjauksia. Trainee-päivässä käydään lisäksi läpi tietoturva-asioita, IT-järjestelmiä ja riskienhallintaa. (Palvelukeskuspäällikkö, 2019)

Trainee-päivän jälkeen sisäisen palvelukeskuksen harjoittelijat aloittavat harjoittelujakson palvelukeskuksessa. Seuraavina päivinä harjoittelijat perehdytetään vielä tarkemmin sisäisen palvelukeskuksen käytäntöihin ja prosesseihin. Harjoittelijat pääsevät nopeasti heille määriteltyjen työtehtävien pariin ja perehdytys kulloisiinkin työtehtäviin tapahtuu projektien vetäjien taholta. (Palvelukeskuspäällikkö, 2019)

Uusien vakituisten työntekijöiden perehdytys on harjoittelijoiden perehdytykseen verrattuna jatkuvampaa ja laajempaa. Uusien vakituisten työntekijöiden kanssa käydään sisäisen palvelukeskuksen toimintaa ja eri prosesseja läpi tarkemmin ja laajemmin. Vakituksille työntekijöille määritellään pitkäkestoisemmat tavoitteet, jotka määritellään aloituskeskustelussa. Perehdytyksen ja tavoitteiden etenemistä seurataan koeaikakeskustelussa ja vuosikellon mukaisen suorituksen johtamisen prosessin mukaisissa kehityskeskusteluissa. Palvelukeskuksen työtehtävät vaihtelevat kausittain, joten tämän vuoksi eri työtehtäviin perehdytyksin tapahtuu pidemmällä aikavälillä. (Palvelukeskuspäällikkö, 2019)

Uusien vakituisten työntekijöiden on suoritettava työsuhteen alussa monipuolisemmin sisäisiä koulutuksia, kuin harjoittelijoiden. Uusille työntekijöille järjestetään neljä kertaa vuodessa Tervetuloa KPMG:lle -päivä, johon osallistuvat kaikki uudet työntekijät ympäri Suomen. Tervetuloa KPMG:lle -päivässä on tarkoitus tutustua KPMG:n eri palveluihin sekä tärkeimpänä verkostoitua uusien kollegojen kanssa. (KPMG Intranet, n.d.)

4.2 Perehdytyksen apuvälineet ja perehdytysmateriaalit

Onnistuneen perehdytyksen tueksi KPMG:llä on olemassa erilaisia muistilistoja, joihin on koottu kaikki ne asiat, jotka tulisi käydä läpi perehdytyksen aikana tai käsitellä eri perehdytykseen liittyvissä keskusteluissa. Nämä listat sisältävät pelkästään listauksen perehdytyksessä käytävistä asioista. Listat eivät siis ohjeista lueteltuihin käytäntöihin tai prosesseihin. Lisäksi uusille työntekijöille jaetaan ohjeistuksia ja tietoa käytänteistä, joihin voi tutustua jo ennen ensimmäistä työpäivää. (KPMG Intranet, n.d.)

Käytössä olevat perehdytyksen apuvälineet ovat:

- perehdytyksen muistilista
- perehdytyksen muistilista traineelle
- tulokeskustelun muistilista
- koeaikakeskustelun muistilista. (KPMG Intranet, n.d.)

Uudelle työntekijälle jaetut perehdytysmateriaalit ovat:

- code of conduct (keskeiset hyvän toiminnan periaatteet ja käytännöt)
- sisäpiiriohje
- tietoturvapoliittika
- riskienhallinta KPMG:llä
- riskienhallintaopas
- tiivistelmä toimisäännöistä. (KPMG Intranet, n.d.)

Jaettujen perehdytysmateriaalien lisäksi KPMG:n sisäinen intranet sisältää paljon informaatiota uudelle työntekijälle, johon tulisi perehtyä jo työsuhteen alussa. Lisäksi erilaisiin työtehtäviin liittyviä ohjeita löytyy dokumenttienhallintajärjestelmistä sekä tiimityöskentelyyn suunnitelluilta alustoilta.

5 PEREHDYTYSOPPAAN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

KPMG:llä on olemassa perehdytysprosessi uusille työntekijöille. Käytössä on perehdytyksen muistilista, jonka mukaan uuden työntekijän kanssa käydään läpi työsuhteeseen liittyviä asioita. Heti ensimmäisten työpäivien aikana käydään uuden työntekijän kanssa läpi käytännön asioita, työskentely-ympäristöä, palkka-asioita, työhyvinvointia, koulutusasioita sekä perehdytystapahtumia. Näiden työsuhteeseen liittyvien perehdytysasioiden lisäksi uudelle työntekijälle opetetaan samalla myös uusia työtehtäviä ja -tapoja. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että uusi työntekijä saa sisäistetäkseen kerralla todella paljon uutta tietoa. Käytössä olevat perehdytyksen tukimateriaalit eivät sisällä ohjeistuksia käytännöistä, joihin voisi myöhemmin palata. Tämän opinnäytetyön tuloksena oleva perehdytysopas on ideoitu juuri tämän kaiken uuden tiedon muistamisen tueksi.

5.1 Perehdytysoppaan sähköisen alustan ideointi

Perehdytysoppaan suunnittelu alkoi punnitsemalla eri alustojen soveltuvuutta perehdytysoppaan käyttötarkoitukseen. Suunnittelun lähtökohdiana oli se, että perehdytysoppaan tulisi olla sähköisessä muodossa, jotta sitä voisi päivittää helposti ja etsittävä asia löytyisi helposti hakutoiminnolla.

Markkinoilla oli olemassa useita ohjelmia, joiden avulla perehdytysoppaan olisi voinut tehdä. KPMG:llä oli kuitenkin, toimialasta johtuen, hyvin tarkat tietoturvasäännöt, joten uuden ohjelman käyttöönotto ei olisi ollut kovinkaan yksinkertaista. Ei ollut myöskään järkevää ottaa käyttöön uutta ohjelmaa vain yhteen yrityksen yksiköistä.

Perehdytysoppaan alustaksi harkittiin Wordia tai PowerPointia, koska ohjelmat olivat KPMG:llä käytössä ja molemmat olisivat toimineet hyvin perehdytysoppaan alustana. Tähän tarkoitukseen Word todettiin kuitenkin hieman vanhanaikaiseksi ja kankeaksi PowerPointiin verrattuna. Koettiin, että PowerPointilla saisi tehtyä oppaasta mielenkiintoisemman kokonaisuuden, koska se mahdollistaisi esimerkiksi kuvien käytön kätevämmiin. PowerPointin käytön haasteena nähtiin se, että yhteen diaan ei mahtuisi kovinkaan paljon asiaa, joka pidentäisi opasta. Uskottiin kuitenkin, että asiat oikein jäsennettynä ja linkityksiä hyödyntäen, opas tulisi olemaan kuitenkin kätevä ja helppokäyttöinen käyttää. Pohdintojen jälkeen PowerPoint valittiin perehdytysoppaan tekniseksi alustaksi.

Perehdytysopasta suunniteltaessa tuli miettiä myös oppaan päivittämiseen liittyviä tekijöitä. Vastuu perehdytysoppaan päivytyksestä annettiin sisäisen palvelukeskuksen toiselle tiimikoordinaattorille, jonka tehtäviin perehdyttäminen muutenkin kuuluu. Perehdytysopas päätettiin julkaista lop-

pukäyttäjille PDF-muodossa, jotta muokkaaminen ei ole kaikille mahdollista. Muokattava PowerPoint-versio annettiin käyttöön sisäisen palvelukeskuksen esimiehelle ja tiimikoordinaattoreille.

Sisäisessä palvelukeskuksessa oli käytössä tiimityöhön suunniteltu Microsoft Teams -palvelu. Sisäisen palvelukeskuksen oma Teams-sivusto toimii muun muassa ohjeiden säilytyspaikkana, joten oli loogista, että myös perehdytysopas tulisi löytymään Teamsista. Teams olisi mahdollistanut myös erilaisten sovellusten käytön suoraan Teamsissa, mutta perehdytysoppaalle soveltuvat sovellukset eivät olleet vielä KPMG:llä käytössä.

5.2 Perehdytysoppaan sisällön ideointi

Perehdytysoppaaseen oli tarkoitus kerätä kaikki uudelle työntekijälle oleellinen tieto samaan pakettiin. Ennen perehdytysopasta monet käytännön asiat oli käyty läpi vain suullisesti, eikä niitä löytynyt välttämättä painettuna mistään. Koska KPMG:llä oli jo käytössä sisäinen intranet sekä perehdytyksen avuksi suunnitellut muistilistat, päädyttiin hyödyntämään näitä perehdytysoppaan sisällön suunnittelussa.

Jotta perehdytysoppaasta saataisiin mahdollisimman kattava, päätettiin selvittää lisäksi sisäisen palvelukeskuksen työntekijöiden kokemuksia perehdytyksestä sekä perehdytysmateriaaleista. Kohderyhmäksi valittiin viimeisen vuoden aikana aloittaneet työntekijät, koska heillä on parhaiten vielä muistissa oma perehdytys ja ne asiat, joista he olisivat tarvinneet lisää tietoa perehdytysvaiheessa. Aineistonkeruun menetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelu valittiin menetelmäksi, koska haastattelu toi joustavuutta aineiston keräämiseen sekä haluttiin päästä syventämään ja tarkentamaan saatuja vastauksia.

Haastattelutyyppiä valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu asettuu lomake- ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelu kohdentuu tietyille ennalta suunnitelluille teemoille, mutta se ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten kysymysten kautta. Teemoja voidaan käsitellä eri järjestyksessä ja kaikkien haastateltavien kanssa ei tarvitse käydä kaikkia asioita samassa laajuudessa läpi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Suunnitelman mukaisia haastateltavia oli yhteensä kuusi henkilöä. Haastattelut päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluina, sillä henkilöillä oli erilaiset taustat. Toiset olivat olleet aikaisemmin työharjoittelijoina palvelukeskuksessa, toiset olivat siirtyneet palvelukeskukseen työnkierron kautta ja toiset olivat täysin uusia työntekijöitä. Henkilöiden erilaisten taustojen takia teemahaastattelu olikin hyvä haastattelutyyppi, koska näin haastattelun aikana pystyttiin ottamaan paremmin huomioon jokaisen tausta verrattuna esimerkiksi lomakehaastatteluun. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää vastaajien näkemyksiä siitä, miten perehdytys on heidän osaltaan onnistunut, mitä perehdytysmateriaaleja he ovat lukeneet ja tarvinneet

sekä mitä heidän mielestä perehdytysoppaan tulisi sisältää. Teemahaastattelun aihepiireiksi valikoituikin perehdytysprosessi, perehdytysmateriaalit ja uusi perehdytysopas.

Perehdytysoppaan sisällön suunnittelussa päätettiin hyödyntää myös sisäisen palvelukeskuksen esimiehen ja tiimikoordinaattoreiden kokemusta. Uudet ja kokeneemmatkin työntekijät kyselevät palvelukeskuksen esimieheltä ja tiimikoordinaattoreilta usein käytäntöihin ja toimintatapoihin liittyviä kysymyksiä, joten oli tärkeää huomioida myös nämä havainnot perehdytysoppaassa.

5.3 Perehdytysoppaan toteutus

Perehdytysoppaan sisällön hahmottelu aloitettiin Word-tiedostossa. Tässä perehdytysoppaan suunnitteluversiossa oli kätevä suunnitella sisältöä ja kirjoittaa ylös suunnittelun yhteydessä esiin tulleita huomioita. Suunnitteluversioon kerättiin kaikki kohdat, jotka tulivat esiin teemahaastatteluissa, perehdytyksen tukena olevissa muistilistoissa sekä intranetin työsuhteosiossa.

Ensimmäiseksi käytiin läpi KPMG:llä jo käytössä olevat perehdytyksen apuna olevat muistilistat. Muistilistojen ideana on ollut toimia perehdyttäjän apuna, jotta kaikki oleelliset asiat tulisi käytyä läpi uuden työntekijän kanssa. Muistilistoja oli neljä: perehdytyksen muistilista, harjoittelijoiden perehdytyksen muistilista, tulokeskustelun muistilista sekä koeaikakeskustelun muistilista. Harjoittelijoiden perehdytyksen muistilistassa oli samat tiedot, kuin perehdytyksen muistilistassa, vain suppeammin. Tulo- ja koeaikakeskustelun muistilistat keskittyivät siihen mitä kyseisissä keskusteluissa tulisi käydä läpi, joten myös nämä asiat löytyivät perehdytyksen muistilistasta. Päädyttiin siis keräämään perehdytyksen muistilistassa olevat asiat suunnitteluversioon pohjaksi muille havainnoille.

Muistilistojen läpikäymisen jälkeen käytiin vielä läpi intranetissä olevat työsuhteisiin liittyvät asiat. Intranetistä ei löytynyt perehdytysoppaaseen enää lisättäviä kohtia. Samalla kuitenkin lisättiin suunnitteluversioon niiden kohtien yhteyteen, joihin löytyi ohjeistus intranetistä, jo valmiiksi linkit intranettiin. Näihin kohtiin ei kirjoitettu enää perehdytysoppaaseen ohjeistusta vaan lisättiin tieto mistä ohjeistus löytyisi.

Opinnäytetyön tietoperustaan oli kerätty jo olemassa olevista teoksista ja tutkimuksista pohjaa perehdytysoppaan sisällöstä. Liski, Horn & Villanen (2007, s. 7) olivat koonneet esimerkin perehdytysoppaan sisällöstä. Tätä sisältöä verrattiin jo suunnittelupohjassa valmiina oleviin aiheisiin. Lisättiin suunnittelupohjaan vielä erityissanasto, kaikki muu oleellinen oli jo huomioitu.

Jo olemassa olevien lähteiden tutkimisen jälkeen käytiin viimeisen vuoden aikana aloittaneiden työntekijöiden teemahaastattelut. Haastateltavilla oli

tiedossa, että haastattelu liittyy perehdytykseen, mutta tarkempia teemoja ei ollut annettu haastateltaville etukäteen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kahtena eri päivänä. Yksittäinen haastattelu kesti noin tunnin. Haastateltavien erilaisista taustoista johtuen keskustelut painottuivat eri henkilöillä eri teemoihin. Työnkierron kautta sisäiseen palvelukeskukseen siirtyneille henkilöille esimerkiksi yleiset työsuhteeseen liittyvät käytännöt olivat jo tuttuja, kun taas täysin uudet työntekijät kaipasivat enemmän tietoa juuri näistä peruskäytännöistä.

Haastateltavat haluttiin pitää anonyymeina, joten tässä opinnäytetyössä haastatteluiden analysoinnissa heistä käytettiin termejä haastateltava A, B, C, D, E ja F. Haastatteluiden tulokset päätettiin analysoida teemoittamalla vastaukset. Haastatteluiden vastausten joukosta lähdettiin hakemaan yhteisiä teemoja. Teemoiksi muodostui työsuhteeseen liittyvät säännöt ja käytännöt, sisäisen palvelukeskuksen omat käytännöt sekä sisäisen palvelukeskuksen työtehtävät ja vastuuhenkilöt, joiden alle kerättiin kuhunkin kohtaan liittyvät huomiot.

Haastatteluissa selvisi, että työsuhteen alussa olisi tarvittu enemmän tietoa työsuhteeseen liittyvistä säännöistä, kuten:

- käytettyjen tuntien raportoinnista (Haastateltavat A, B, C, D, E & F, 2019)
- palkanmaksusta (Haastateltavat A, C & D, 2019)
- työajasta, ylitöistä (Haastateltavat A, B, C & D, 2019)
- poissaoloista, lomista (Haastateltavat A, B, C & D, 2019)
- matkoihin liittyvistä käytännöistä (Haastateltavat A, C & D, 2019)
- työterveydenhuollosta (Haastateltavat A, C & D, 2019).

Seuraavista sisäisen palvelukeskuksen omista käytännöistä ja käytettävistä ohjelmista olisi tarvittu lisää tietoa:

- Skype, Teams, WhatsApp (Haastateltavat B, C, D, E & F, 2019)
- sisäisen palvelukeskuksen yhteinen sähköposti (Haastateltavat A, C, D & F, 2019)
- tiktöintijärjestelmän peruseriaatteet (Haastateltavat A, B, C & E, 2019)
- tauot (Haastateltavat A, B, D, E & F, 2019)
- tuntien kirjausten vaikutus käyttöasteeseen (Haastateltavat A, B, C & D, 2019).

Haastatteluissa nousi lisäksi, että jo perehdytyksen alussa olisi ollut hyvä käydä tarkemmin läpi sisäisen palvelukeskuksen eri tehtäviä ja prosesseja sekä näiden vastuuhenkilöitä, jotta uudet työntekijät tietäisivät keneltä kysyä mitäkin asiaa. (Haastateltavat A, B, C, D, E & F, 2019) Haastatteluiden analysoinnin jälkeen tutkittiin, löytyivätkö nämä esille nousseet asiat jo suunnitteluversioista. Työsuhteeseen liittyvät asiat oli jo katettu suunnitteluversiossa, mutta haastatteluissa nousseet asiat, liittyen sisäisen palvelukeskuksen omiin käytäntöihin, käytössä oleviin ohjelmiin, työtehtäviin ja vastuuhenkilöihin, nostettiin suunnitteluversioon uusina kohtina.

Näiden eri lähteiden ja haastatteluiden pohjalta tehty suunnitteluversio käytiin vielä läpi yhdessä sisäisen palvelukeskuksen esimiehen ja tiimikoordinaattoreiden kesken. Perehdytysoppaasta haluttiin saada tiiviimpi paketti, joten Word-versiosta poistettiin aiheet, jotka eivät olleet oleellisia sisäisessä palvelukeskuksessa työskenteleville. Haastatteluiden perusteella tunnistettuja asioita pidettiin tärkeimpinä ja niitä päätettiin perehdytysoppaassa sekä muussa perehdytyksessä korostaa. Päätettiin, että perehdytysoppaaseen ei nosteta sisäisen palvelukeskuksen työtehtäviä ja prosesseja, mutta näiden läpikäymiseen päätettiin panostaa muussa perehdytyksessä. Perehdytysoppaaseen päätettiin kuitenkin lisätä palvelukeskuksen vuosikello sekä linkki sisäisen palvelukeskuksen prosessiluetteloon, jonka kautta uusi työntekijä voi tutustua olemassa oleviin työtehtäviin. Prosessiluettelosta löytyy myös kyseisten prosessien vastuuhenkilöt.

Tutkimusten ja suunnittelun jälkeen suunnitteluversion pohjalta rakennettiin perehdytysoppaan sisällön pääotsikot. Pääotsikoiksi muodostuivat:

- sisäinen palvelukeskus
- käytännön asiat
- työskentely-ympäristö
- palkka-asiat, vapaat ja poissaolot
- työhyvinvointi ja vapaa-ajan toiminta
- osaaminen ja kehittyminen.

Seuraavaksi alettiin työstämään lopullista verisota perehdytysoppaasta, eli PowerPoint-esitystä. KPMG:llä oli olemassa valmiiksi suunniteltuja pohjia, joissa oli valmiiksi brändin mukaiset fontit, värit ja muut elementit. Perehdytysoppaan pohjaksi valittiin Wide Screen -pohja, joka soveltui parhaiten tähän käyttötarkoitukseen. PowerPointiin lisättiin aiemman suunnitelman mukaisesti asiat. Koska dioihin mahtuu vain rajallinen määrä tietoa, jouduttiin alkuperäistä suunnitelmaa hieman muuttamaan. Lyhennettiin hieman tekstejä ja harkittiin vielä kerran, kuinka oleellinen tieto on oppaaseen. PowerPointiin lisättiin myös muutamia kuvia ja elementtejä elävöittämään ja keventämään perehdytysoppasta. Tekstin lisäksi oppaaseen lisättiin linkkejä ja linkkilaatikoita. Linkkilaatikoiden ideana oli nostaa tiettyjen linkkien huomioarvoa. Lisäksi perehdytysoppaan joka sivulle lisättiin kotipainike, josta pääsee aina siirtymään takaisin sisällysluetteloon.

Valmis PowerPoint-esitys tallennettiin PDF-muodossa, ja lopuksi tarkistettiin, että kaikki perehdytysoppaassa olevat linkit toimivat. Lopuksi valmis perehdytysoppas lisättiin sisäisen palvelukeskuksen Teams-sivulle, josta jokainen sisäisen palvelukeskuksen työntekijä pääsee perehdytysoppasta lukemaan.

5.4 Perehdytysoppaan sisältö

Perehdytysoppaan yhtenä tavoitteena oli tehdä oppaasta helppolukuinen ja selkeä. Perehdytysopas haluttiin pitää asiapitoisena, mutta rentona, niin kuin KPMG:n organisaatiokulttuurikin. Tästä syystä alustaksi valittiin PowerPoint, jotta esimerkiksi kuvilla pystyttiin elävöittämään perehdytysopasta. Perehdytysoppaan kanteeksi valittiin kuva, jossa henkilö kallion päällä ojentaa kätensä toiselle henkilölle, jotta tämä pääsisi helpommin myös huipulle. Valittu kuva kuvastaa hyvin perehdytysoppaan ideaa, olla tukena ja työvälineenä uudelle työntekijälle työsuhteen aikana, jotta uusi työntekijä oppisi nopeasti vaadittavat tiedot ja taidot. Perehdytysoppaan ensimmäisellä sivulla toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi työyhteisöön: ”Haluamme, että viihdyt meillä ja siksi olemmekin luoneet tämän perehdytysoppaan tukemaan aloitustasi. Tähän oppaaseen on koottu kaikki oleellinen tieto, jota tarvitset työsuhteen alussa. Muista myös, että voit aina kysyä askarruttavia asioita keltä tahansa kollegalta.”

Perehdytysopas jaettiin kuuteen eri osioon. Ensimmäisessä osiossa, Sisäinen Palvelukeskus, tutustutaan tiimiin, palvelukeskuksen vuosikelloon sekä yleisimpiin lyhenteisiin ja termeihin. Tiimiin tutustutaan kuvien ja nimien kautta. Palvelukeskuksen työntekijöiden kuvat ja nimet lisättiin syystä, että alussa on vaikea muistaa nimiä, joten perehdytysoppaasta voi helposti tarkistaa henkilöiden nimet. Palvelukeskuksen vuosikello-diaan on lisätty palvelukeskuksen työtehtävät kvartaaleittain sekä linkit työohjeisiin ja palvelukeskuksen prosessit ja vastuuhenkilöt -tiedostoon. KPMG:llä ja sisäisessä palvelukeskuksessa käytetään paljon lyhenteitä ja ammattijargonia, joita uusien työntekijöiden on vaikea ymmärtää. Näiden termien ymmärtämisen helpottamiseksi, perehdytysoppaaseen lisättiin KPMG/Palvelukeskus– Suomi sanakirja, johon on kerätty kaikki yleisimmin työkielellä käytettävät lyhenteet.

Toiseen osioon, Käytännön asiat, on valittu oleellisimmat käytäntöihin liittyvät asiat, kuten työsuhteen alkuun liittyvät asiat, työaika, työtehtäviin liittyvät käytännöt ja työajan raportointi. Työsuhteen alku -diaan on kerätty perehdytysvaiheessa suoritettavat koulutukset, sekä koottu asiat, jotka tulee muistaa suorittaa heti ensimmäisinä päivinä, kuten toimittaa verokortti ja täyttää omat tiedot eri järjestelmiin. Työaika ja leimaukset -diassa käydään läpi perusasiat työajasta sekä annetaan vinkkejä työajan leimauksiin. Sisäisessä palvelukeskuksessa on käytössä tehtävienhallinta-järjestelmä, joten käydään läpi siihen liittyvät perusteet. Perehdytysoppaan sisällön suunnitteluvaiheessa käydyissä haastatteluissa nousi eniten esiin työajan raportointiin liittyvät asiat. Tästä syystä perehdytysoppaassa avataan työajan raportoinnin merkitystä sekä annetaan ohjeita työajan raportoinnin helpottamiseksi.

Kolmannessa osiossa, Työskentely-ympäristö, käydään läpi toimiston käytäntöjä, tiimityöskentelyä, käytössä olevia järjestelmiä ja ohjelmia. Toimis-

tokäytännöistä käydään läpi hälytykset, tietoturva, tulostimet ja neuvotte-lutilat. Sisäisessä palvelukeskuksessa ollaan paljon yhteydessä eri tiimeihin, ja tähän on tarjolla erilaisia tiimityöskentelyohjelmia. Tiimityöskentely-diassa esitelläänkin, mihin tarkoitukseen mikäkin ohjelma on, sekä käydään läpi palaverikäytännöt. Lisäksi oma dia on yhteisen sähköpostilaa-tikon käytänteistä sekä tärkeimmistä käytössä olevista järjestelmistä ja oh-jelmista ja näihin liittyvistä oikeuksista.

Neljännessä osiossa; Palkka-asiat, vapaat ja poissaolot; käydään läpi palk-kaukseen, vapaapäiviin ja poissaoloihin liittyviä käytäntöjä. Näihin liitty-vistä asioista löytyy paljon tietoa intranetistä, joten tähän osioon on koottu vain oleelliset asiat palkanmaksusta, vuosilomasta ja poissaoloista. Osioon on lisätty sisäisen palvelukeskuksen omia käytäntöjä sekä paljon linkkejä KPMG:n intranettiin.

Viidenteen osioon, Työhyvinvointi ja vapaa-ajan toiminta, on kerätty kes-keisimmät asiat työterveydestä sekä siitä, miten KPMG tukee työntekijöi-den hyvinvointia. Osio sisältää paljon linkkejä KPMG:n intranettiin, josta pääsee lukemaan eduista ja virkistystoiminnasta tarkemmin.

Kuudennessa osiossa, Osaaminen ja kehittyminen, avataan tarkemmin suorituksen johtamiseen liittyvää prosessia. Lisäksi käydään läpi, millaisia koulutusmahdollisuuksia on, mistä koulutukset löytyvät sekä, miten niihin ilmoitaudutaan. Osioista löytyy myös tietoa matkakustannuksista ja päivä-rahasta, koska nämä liittyvät vahvasti koulutuspäiviin.

6 POHDINTA JA ARVIOINTI OPINNÄYTETYÖPROSESSISTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa KPMG:n sisäiseen palvelukeskukseen perehdytysopas. Pää tavoitteena oli tuottaa perehdytysopas, joka helpottaa uusia työntekijöitä omaksumaan sisäiset prosessit, säännöt ja toimintatavat aiempaa helpommin ja nopeammin. Opinnäytetyölle asetetuissa tavoitteissa onnistuttiin hyvin. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt perehdytysopas palvelee toimeksiantajan asettamia tavoitteita sekä on otettavissa heti käyttöön sisäisessä palvelukeskuksessa.

6.1 Johtopäätökset ja toimeksiantajan palaute perehdytysoppaasta

Opinnäytetyöprosessin alussa asetellut tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten tällä hetkellä KPMG:n sisäisessä palvelukeskuksessa perehdytetään uusia työntekijöitä?
2. Mitä uusien työntekijöiden perehdytysoppaan tulisi sisältää?
3. Miten perehdytysopas tehostaa uusien työntekijöiden perehdytystä?

KPMG:n sisäisen palvelukeskuksen perehdytyksen nykytilaa lähdettiin tutkimaan tutustumalla sisäisen palvelukeskuksen nykyiseen perehdytysprosessiin. Oikean kuvan saamiseksi käytiin ensin läpi KPMG:n koko organisaation perehdytysprosessi. Koska tutkimuskysymys oli aseteltu koskemaan nimenomaan sisäistä palvelukeskusta, haastateltiin lisäksi sisäisen palvelukeskuksen perehdytyksestä vastaavaa palvelukeskuspäällikköä. Tutkimusten kautta selvisi, että sisäisessä palvelukeskuksessa noudatetaan koko organisaation yhteistä perehdytysprosessia. Sisäisessä palvelukeskuksessa perehdytys jaetaan harjoittelijoiden perehdyttämiseen ja vakituisten työntekijöiden perehdyttämiseen. Edellä mainittu jako vaikuttaa perehdytyksen keston sekä perehdytyksessä läpikäytäviin asioihin. Sisäisen palvelukeskuksen tehtäviin kuuluu paljon erilaisia prosesseja ja isompia projekteja, joilla on omat vastuuhenkilöt. Nämä vastuuhenkilöt vastaavat uusien työntekijöiden perehdytyksestä työtehtävien osalta, muuten perehdytyksestä vastaavat palvelukeskuspäällikkö sekä tiimikoordinaattori.

Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi oli tutkittava, mitä perehdytysoppaan tulisi sisältää, jotta se tukisi perehdytystä halutulla tavalla. Sisällön tarpeiden selvittämistä lähestyttiin eri tutkimusmenetelmien kautta. Teoriapohjaan haettiin tietoa jo olemassa olevista lähteistä, mitä perehdyttämisen tukimateriaaleja yleensä uudelle työntekijälle annetaan käyttöön. Tarkoituksena oli tutkia ja analysoida aiempia tutkimuksia, mitä perehdytysoppaan olisi hyvä sisältää, mutta aiemmat tutkimukset keskittyivät lähinnä tietyn työpaikan tarpeisiin. Tästä syystä päädyttiin tutkimaan asiaa myös toimeksiantajan omien lähtökohtien kautta. Ensin käytiin läpi, mitä perehdytysmateriaaleja KPMG:llä on jo olemassa sekä, mitä nämä materiaalit pitävät sisällään. Jotta saataisiin selville myös käytännön

tarpeet, haastateltiin kuutta viime vuoden aikana aloittanutta työntekijää. Jo käytössä olevien perehdytysmateriaalien ja haastatteluiden pohjalta Näiden tutkimusten avulla rakennettiin perehdytysoppaan sisältö.

Kysymykseen ”Miten perehdytysopas tehostaa uusien työntekijöiden perehdytystä?” haettiin vastausta teoriaperustasta sekä opinnäytetyön tuloksena olevasta perehdytysoppaasta saadusta palautteesta työn toimeksiantajalta. Teoriaperustassa käsiteltiin hyvä perehdytystä ja sen tuomia etuja organisaatioille. Kun perehdytysprosessi ja sen osiot on hyvin suunniteltu ja toteutettu, oppii uusi työntekijä uudet käytännöt nopeammin ja tehokkaammin. Perehdytysoppaan myötä sisäisen palvelukeskuksen perehdytysmalli on täydentynyt. Perehdytysopas paikkaa niitä epäkohtia, joita ennen opinnäytetyötä oli havaittu. Perehdytys ei ole ollut tehokasta, joka näkyi asioiden kertaamisella uudelleen ja uudelleen uusien työntekijöiden kanssa. Nyt uusilla työntekijöillä on tukenaan perehdytysopas, johon voi aina palata, kun joku asia mietityttää. Jatkossa on kuitenkin muistettava, että suullista vuorovaikutusta ei voi korvata kirjallisilla materiaaleilla (Helsilä, 2009, s. 48). Joten vaikka perehdytysopas onkin nyt saatavilla, on kuitenkin aina tärkeää käydä kaikki perehdytysoppaassa olevat asiat läpi myös suullisesti.

Toimeksiantaja oli tyytyväinen, että opinnäytetyön aihe oli käytännönläheinen ja se palveli myös opinnäytetyön tekijän ammatillista kehittymistä. Aihe on opinnäytetyöntekijälle hyvin ajankohtainen ja opinnäytetyöntekijä on päässyt haastamaan nykytilannetta. Toimeksiantajan mielestä opinnäytetyö, perehdytysoppaan lisäksi, avasi mielenkiintoisia näkökulmia perehdytykseen myös yleisesti. Toimeksiantajan mukaan perehdytysopas oli onnistunut. Perehdytysopas vastasi havaittuun tarpeeseen ja oli toimeksiantajaorganisaation näköinen. Perehdytysopas oli käytännönläheinen ja rento, mutta asiapitoinen, joka kuvasi hyvin myös toimeksiantajaorganisaatiota. Toimeksiantaja otti perehdytysoppaan heti käyttöön ja se tuli toimimaan sisäisessä palvelukeskuksessa perehdytyksen päätyökaluna.

Opinnäytetyön tiukasta aikataulusta johtuen perehdytysoppaan testaaminen jäi kokonaan tekemättä ja se on edessä vasta myöhemmin. Jos aikataulu olisi ollut joustavampi, perehdytysopasta olisi testattu niin vanhoilla kuin uusilla työntekijöillä. Testaus olisi ollut hyvä tapa saada lisätietoa perehdytysoppaan sisällön olennaisuudesta sekä siitä, miten esimerkiksi linkitykset koetaan. Toisaalta, jos testaajina on iso joukko, on osattava myös arvioida, mitkä huomiot ovat oikeasti olennaisia ja, mitkä eivät.

6.2 Itsearviointi opinnäytetyöstä ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyön tekoprosessi oli opinnäytetyöntekijälle aikataulullisesti tiukka, mutta palkitseva projekti. Opinnäytetyö syntyi melko tiiviillä aikataululla tiivistyen loppua kohti. Opinnäytetyöprosessin etenemistä tuki

opinnäytetyöntekijän saama kannustus toimeksiantajalta sekä opinnäytetyön ohjaajalta saadut kommentit siitä, mitä kohtia työssä pitäisi vielä mieltä tarkemmin.

Opinnäytetyön idea sai alkunsa opinnäytetyöntekijän omasta tarpeesta, jonka oli kohdannut työssään. Koska aihe oli ajankohtainen ja tarpeellinen opinnäytetyöntekijälle, myös opinnäytetyönteko oli antoisa ja mielenkiintoinen prosessi. Perehdyttäminen kuuluu opinnäytetyöntekijän uuteen toimenkuvaan, joten tekijän oman työn kannalta oli tarpeellista ja erittäin valaisevaa tutustua perehdytykseen liittyvään teoriaan. Läpikäydessä perehdytykseen liittyviä teoksia, tutkimuksia ja artikkeleita, opinnäytetyöntekijä sai uusia näkemyksiä sekä monta uutta ideaa, jotka eivät liittyneet suoranaisesti tähän opinnäytetyöhön, vaan muuhun sisäisen palvelukeskuksen perehdytyksen kehittämiseen. Esimerkiksi monissa tutkimuksissa korostettiin, kuinka tärkeitä ensimmäiset päivät sekä se, miten uusi työntekijä otetaan vastaan työpaikalla, ovat uuden työntekijän sitouttamisen ja viihtymisen kannalta. Opinnäytetyöntekijä koki, että näihin on panostettava jatkossa enemmän sisäisessä palvelukeskuksessa.

Ilman tätä opinnäytetyötä, opinnäytetyöntekijä ei olisi välttämättä saanut ammatillisessa mielessä näin suurta tietopohjaa perehdyttämiseen liittyvistä teemoista. Opinnäytetyön teon aikana syntynyt kiinnostus perehdyttämiseen ja ammatillisen osaamisen kasvattaminen, antavat hyvän pohjan opinnäytetyöntekijälle suoriutumaan onnistuneesti tulevaisuudessa perehdytys-tilanteissa.

6.3 Käyttöönotto ja jatkotutkimusaiheita

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt perehdytysopas otetaan heti käyttöön sisäisessä palvelukeskuksessa. Perehdytysopas lisätään kaikkien työntekijöiden saatavilla yhteiseen Teams-työtilaan. Sisäisessä palvelukeskuksessa on aloittamassa perehdytysoppaan valmistumishetkellä kuusi uutta harjoittelijaa. Tarkoituksena on päästä testaamaan perehdytysopasta käytännössä heti harjoittelijoiden perehdytyksessä, käymällä harjoittelijoiden kanssa käytännön asioita läpi perehdytysoppaan avulla. Perehdytysoppaan yksi tavoitteista oli, että opas toimisi myös itseopiskelutyökaluna. Oppaan toimivuutta tähän tarkoitukseen on tarkoitus myös päästä heti testaamaan.

Oppaan toimivuutta perehdytyksessä on tarkoitus seurata harjoittelijoiden työsuhteen ajan. Suunnitelmana on myös pyytää harjoittelijoilta palautetta oppaan toimivuudesta sekä sisällöstä. Jatkossa on muutenkin tarkoitus pyytää uusilta työntekijöiltä sekä harjoittelijoilta palautetta perehdytysprosessin lisäksi myös perehdytysoppaasta. Tulevaisuudessa tullaan, aina ennen uuden työntekijän aloitusta, tarkastamaan perehdytysoppaan tietojen oikeellisuus sekä päivittämään muuttuneet tiedot.

Perehdytysopas on pääsääntöisesti suunniteltu vakituiseen työsuhteeseen tuleville uusille työntekijöille. Perehdytysopas sisältää jonkun verran tietoa, joka ei välttämättä ole niin olennaista harjoittelijoille. Harjoittelijoilta saatavan palautteen perusteella mietitään tarkemmin voisiko opasta kehittää niin, että osioihin merkittäisiin erikseen, jos tieto ei koske harjoittelijoita vai pitäisikö harjoittelijoille tehdä oma opas. Sisäisessä palvelukeskuksessa työskentelee vuosittain noin kuusi harjoittelijaa, joten on tärkeää miettiä, miten perehdytysopas palvelisi mahdollisimman myös heitä.

Perehdytysoppaan alustana käytettiin nyt PowerPointia, mutta jatkossa tulisi myös miettiä löytyykö oppaalle muita mahdollisesti tehokkaampia pohjia. Sisäisessä palvelukeskuksessa tullaan jatkossa hyödyntämään Microsoft Teamsia enemmän ja enemmän, ja Teams saattaakin tarjota joustavampia ja visuaalisempia ratkaisuja perehdytysoppaalle. KPMG:llä on tarkoituksena kehittää koko talon perehdytysprosessia, joten myös tämän kehitystyön yhteydessä on huomioitava, löytyisikö perehdytysoppaalle vaihtoehtoisia alustaratkaisuja.

LÄHTEET

Casey, J., & Meredith, A. (2017). *Preparing for tomorrow's success: What to consider when creating an effective onboarding program*. *Training*, 54(2), 42-43. Haettu 20.10.2019 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/docview/1881951310?accountid=27301>

Eklund, A. (2018). *Tervetuloa Meille! Uuden työntekijän perehdytys*. Helsinki: J-Impact Oy.

HAMK. (2018). *Opinnäytetyö (Liiketalous) verkkokurssi, HAMK Opinnäytetyöopas*, Moodle. Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 1.9.2019. <https://moodle.hamk.fi>

Helsilä, M. (2009). *Henkilöstöasioita esimiehille*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita*. 19. painos. Porvoo: Kirjayhtymä Oy.

Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 6. uudistettu painos. Vantaa: Helsingin Kamari Oy

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. (2003). *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

KPMG. (n.d.). KPMG yrityksenä. Haettu 15.9.2019 osoitteesta <https://home.kpmg/fi/fi/home/tietoa-kpmgsta/kpmg-yrityksena.html>

KPMG Intranet (n.d.). Intranet. Haettu 15.9.2019 osoitteesta <https://intra.ema.kpmg.com/sites/fi>

Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Tampere: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Liski, M., Horn, S. & Villanen M. (2007). *Hyvä perehdytys -opas: Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä - OR-BITS*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B, Oppimateriaalia, osa 4, Lahden ammattikorkeakoulu. Haettu 30.11.2019 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-046-4>

Luoto, L. (2012). *Ajattele perehdytys uudelleen*. Blogijulkaisu 14.5.2012. Haettu 13.10.2019 osoitteesta <https://www.psycon.fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>

Reynolds, A. (2018). *THE ONBOARDING CHALLENGE*. *Training Journal*, Jan 2018, 28-30. Haettu 13.10.2019 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/docview/2245444896?accountid=27301>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 27.10.2019 osoitteesta https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Suggs, G. (2018). *New hire orientation versus onboarding*. *Talent Acquisition Excellence Essentials*, Sep 2018, 9. Haettu 13.10.2019 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/docview/2158002990?accountid=27301>

Työsuojeluhallinto. (2018). *Työsuojelu työpaikalla*. Opetus ja ohjaus. Haettu 30.11.2019 osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Haettu 8.12.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Vilka, H. & Airaksinen, T. (2003). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Wallace, K. (2009). *Creating an Effective New Employee Orientation Program*. *Library Leadership & Management*, 23(4), pp. 168-176. Haettu 26.10.2019 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/docview/216641762?accountid=27301>

Waschek, M., & Esfeld, M. (2011). *Getting onboarding*. *Croplife*, 174 (9), 48-50. Haettu 20.10.2019 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/docview/900192302?accountid=27301>

Webonboarding. (2017). *Webonboarding Resources*. Onboarding – the global problem. Haettu 13.10.2019 osoitteesta https://www.webonboarding.com/images/resources/Webonboarding_Global_Report_Infographic_Final.pdf

Haastattelut

Haastateltava, A. B. C. D. E. F. (2019). *Palvelukeskuksen työntekijä*, KPMG Oy Ab. Haastattelu 29.-30.10.2019.

Palvelukeskuspäällikkö. (2019). *KPMG Oy Ab*. Haastattelu 3.10.2019.

TEEMAHAASTATELUN RUNKO

- Perehdytysprosessi
 - onnistumiset
 - kehityskohteet

- Perehdytysmateriaalit
 - ennen aloitusta saatu materiaali, sisäinen intra, dokumenttihallintajärjestelmä iManage, Microsoft TEAMS

- Uusi perehdytysopas
 - sisältötarpeet
 - oppaan formaatti

PEREHDYTYSOPPAAN SISÄLLYSLUETTELO (OPAS VAIN TILAAJAN KÄYTÖSSÄ)

Sisäinen palvelukeskus

- Tutustu tiimiin
- Palvelukeskuksen vuosikello
- Sanakirja

Käytännön asiat

- Työsuhteen alku
- Työaika ja leimaukset
- Työtehtäviin liittyvät käytännöt
- Työajan raportointi

Työskentely-ympäristö

- Toimistokäytännöt
- Tiimityöskentely
- Yhteinen sähköposti
- Järjestelmät ja ohjelmat
- Tarvittavat oikeudet

Palkka-asiat, vapaat ja poissaolot

- Palkka-asiat
- Vapaat ja poissaolot

Työhyvinvointi ja vapaa-ajan toiminta

- Työterveys ja hyvinvointi

Osaaminen ja kehittyminen

- PD-keskustelut ja koulutukset