

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2019

Tiia Nyberg

# PEREHDYTTÄMINEN KIRJANPITOYHTEISÖSSÄ

–Perehdytysuunnitelma Tilitoimisto Aarnio Oy:lle

Tiia Nyberg

# PEREHDYTTÄMINEN KIRJANPITOYHTEISÖSSÄ

- Perehdytys suunnitelma Tilitoimisto Aarnio Oy:lle

Asiantuntijayrityksissä korostuu työntekijöiden sitoutuneisuus, sillä se edistää organisaation eri sidosryhmien välistä yhteistyötä. Tilitoimisto Aarnio Oy:llä on havahduttu perehdytyksen tärkeyteen ja sen tuomaan mahdollisuuteen kehityksen välineenä. Yrityksen henkilöstön vaihtuvuus on ollut korkea ja tähän haluttiin muutosta. Tämän opinnäytetyön tuloksena on syntynyt perehdytys suunnitelma ja perehdytyskansio, joiden tavoitteena on tukea Tilitoimisto Aarnion työntekijöitä heidän työssään sekä parantaa heidän sitoutuneisuuttaan työyhteisöä kohtaan.

Opinnäytetyössä paneuduttiin perehdytyksen vaatimuksiin, hyvän perehdytyksen edellytyksiin sekä niiden merkityksellisyyteen asiantuntijayrityksessä. Tavoitteet laadittiin yhdessä yrityksen johdon kanssa. Työntekijöiden sitoutumista haluttiin parantaa ja tämän avulla pienentää henkilöstön vaihtuvuutta. Sitoutuneisuuden kasvulla saataisiin sidosryhmien väliset suhteet toimivimmiksi. Osaavat työntekijät tuntevat asiakkaansa ja pystyvät tarjoamaan heille parasta palvelua. Pienellä vaihtuvuudella samat kirjanpitäjät pysyvät samoilla asiakkailla ja luottamussuhdetta ei tarvitse rakentaa toistuvasti.

Työntekijöille haluttiin yhtenevä tapa suorittaa työtehtäviä, jotta kollegan sijaistaminen tapahtuisi vaivatta ja tuloksellisuus kärsisi mahdollisimman vähän myös kirjanpitäjän vaihtuessa. Tätä edesauttamaan luotiin selkeä asiakasraportoinnin ja informaation arkistoinnin käytäntö. Kirjanpitoa voi toteuttaa usealla eri tavalla ja siksi perehdytys suunnitelmaan laadittiin yksityiskohtainen ohjeistus siitä, miten yritys haluaa kirjanpitäjän toteuttavan kirjanpidon työtehtäviään.

Tilanteen kartoittamiseksi toteutettiin haastattelu toimeksiantajayrityksen neljälle uusimmalle työntekijälle. Haastattelussa selvitettiin heidän kokeman perehdytysprosessin odotuksia, toteutumista ja kehittämismahdollisuuksia. Havainnot vastasivat yrityksen johdon oletuksiin nykyisen perehdytyksen tilasta. Tulosten avulla luotiin perehdytys suunnitelma, -kansio sekä perehdyttäjän muistilista parhaan mahdollisen perehdytyksen toteutumiseksi.

Perehdytys suunnitelmassa on korostettu esimiehen tärkeyttä osana perehdytystä. Hänen ja koko yrityksen on oltava sitoutunut perehdytyksen toteutumiseen antamalla sille tarpeeksi aikaa ja panostusta. Työntekijän perehdytysprosessissa seurataan työntekijän kehitystä ja kerätään palautetta työsuhteen aikana. Suunnitelma edesauttaa luottamussuhteen kehittymistä työnantajan ja työntekijän välille. Tämä edistää vuorovaikutuksellista työyhteisöä, jossa palautteen antaminen ja siitä oppiminen toimivat avoimesti molempiin suuntiin.

Liite 3 on sovittu salassa pidettäväksi opinnäytetyösopimuksessa – eikä sitä tällöin ole mukana.

ASIASANAT:

Perehdyttäminen, sitoutuneisuus, perehdytysprosessi, henkilöstö, työyhteisö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Financial Management

2019 | 34 pages, 14 pages in appendices

Tiia Nyberg

# EMPLOYEE ORIENTATION IN ACCOUNTING COMPANIES

- Orientation plan for employees of Tilitoimisto Aarnio Oy

The commitment of the workers is emphasized in expert companies. The good commitment of the workers in the organization promotes the functionality of the interest groups. Tilitoimisto Aarnio Oy has noticed importance of orientation and possibilities that it gives as a tool of development. Employees have left for other jobs and new ones have not stayed long time. The main objective of this thesis was to create an orientation plan and the orientation folder to support Tilitoimisto Aarnio Oy's employees in their work and to increase their commitment towards work community.

The thesis is about requirements of the orientation, what is good orientation and the purpose of the orientation in the companies such as Tilitoimisto Aarnio Oy. Research goals were set together with the management. The results were that the management wanted to perfect the commitment of the employees, which lowers turnover of the employees. The commitment improves relationship between all shareholders because then the employees knows their customers better and by that can provide the best service as possible. With little turnoff the same accountants stay with the same customers and they do not have to build up relationship and trust repeatedly.

Tilitoimisto Aarnio Oy wanted to have similar guidelines of the work to all accountants. It would make work easier for the next accountant, who is coming temporarily to replace the accountant who, for instance, is on vacation. To support this, we created clear guidelines of reporting and established the way that every accountant should archive their work. Accounting can be done in many ways and that is why part of orientation is teaching of how to make it in this company.

Research of the current situation started by interviewing four of the newest employees. In the interviews were asked questions about how they have experienced orientation process, what expectations they had before starting the work, how orientation was in the company right now and where the company can improve. The findings were similar to the expectations that the management had of the current state of the orientation. Based on the result and theory we created the new orientation plan in form of folder that is at the same time checklist for new employee.

In the orientation plan is highlighted the importance of the superior. The superior with the entire company must be committed to the orientation by giving to it time and effort. During orientation is collected information, feedback from the employee and the development is continuously followed. The orientation plan helps on establishing trust between the supervisor and the employee which raise interaction in the whole community in which giving and receiving feedback works openly between every part of the community.

Attachment 3 is confidential according to thesis agreement – it is not involved.

KEYWORDS:

Orientation, commitment, orientation process, employees, work community

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN</b>	<b>8</b>
2.1 Perehdyttäminen käsitteenä	8
2.2 Lain tuomat velvoitteet	9
2.2.1 Työsopimuslaki	9
2.2.2 Työturvallisuuslaki	10
2.3 Hyvä perehdyttäjä	10
2.4 Perehdyttämisen prosessi asiantuntijayrityksessä	12
2.5 Viestintä perehdytystilanteessa	15
2.6 Perehdytys suunnitelman ja -oppaan laatiminen	16
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>18</b>
3.1 Perehdytys suunnitelman tavoitteet	18
3.2 Tutkimuksen menetelmät	20
3.2.1 Tutkimusmenetelmän valinta	21
3.2.2 Kvalitatiivinen tutkimus	21
3.2.3 Teemahaastattelu	22
3.3 Tutkimuksen luotettavuus	23
3.4 Teemahaastattelun toteutus	23
3.5 Tutkimustulokset	24
3.5.1 Havainnot haastatteluista	24
3.5.2 Tulosten analysointi	26
3.6 Perehdytys suunnitelman toteutus	27
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>30</b>
<b>5 LÄHTEET</b>	<b>33</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Teemahaastattelu
- Liite 2. Perehdytys suunnitelma

- Liite 3. Perehdytyskansio  
Liite 4. Perehdyttäjän muistilista

## KUVIOT

Kuvio 1. Jaottelu perehdyttämisestä (Kauhanen 2012, 150)	8
Kuvio 2. Perehdyttämisprosessin vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102)	12
Kuvio 3. Perehdytys suunnitelman laatimisessa huomioon otettavat asiat	19
Kuvio 4. Haastateltavien oman perehdytyksen hyvät ja huonot puolet tulosten perusteella	27

# 1 JOHDANTO

Uuden työntekijän palkkaaminen maksaa yritykselle resursseja ja aikaa, kuten myös työntekijän kouluttaminen johonkin ennestään ei-tuttuun asiaan. Palkkaus ja sen jälkeinen perehdyttäminen on investointi, jonka onnistuminen riippuu yrityksen panoksesta siihen. Jokaisella yrityksellä on lain ja työehtosopimuksen vaatimusten lisäksi yhteiskunnallinen vastuu uudesta työntekijästä (Kupias & Peltola 2009, 14). Toimeksiantajayritys Tilitoimisto Aarnio Oy:n johto havahtui vilkkaaseen vaihtuvuuteen yrityksen henkilöstössä ja tahtoi sen muuttuvan. Tähän he uskoivat ratkaisun olevan perehdytyksen kehitys yrityksessä. Opinnäytetyön toteuttajan henkilökohtainen kiinnostus perehdytystä kohtaan ja Tilitoimisto Aarnio Oy:n tarve kohtasivat toisensa. Näin syntyi toimeksianto opinnäytetyölle. Jatkossa yrityksestä käytetään nimeä Tilitoimisto Aarnio tai Aarnio.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda perehdytys suunnitelma sekä perehdytyskansio Tilitoimisto Aarnion työntekijöille. Kansion tarkoitus on toimia perehdytys suunnitelman toteutuksen välineenä. Yhtiö toivoi suunnitelman kannustavan uuden tulokkaan sopeutumista työyhteisöön, jotta henkilöstön vaihtuvuutta saataisiin vähennettyä. Toimivan suunnitelman tavoitteena on saada uusi työntekijä sitoutettua yritykseen niin, että hän tuntee olevansa arvostettu ja saavansa lisäarvoa työpaikaltaan, jotta hän pysyy työyhteisössä. Perehdytys suunnitelmassa on tavoitteena korostaa työnantajan ja työntekijän välisen suhteen tärkeyttä ja tuoda perehdytykseen toimintoja, jotka edesauttavat avoimen arvostuksen ja vuorovaikutteisuuden toimimista sidosryhmien välillä. Sitoutuneet työntekijät haluavat tehdä työnsä hyvin, jonka myötä asiakastyytyväisyys paranee.

Työntekijöiden tapaa tehdä kirjanpidollisia töitä haluttiin yhtenäistää, jotta kollegan sijaiseminen tai kirjanpitäjän vaihtuminen tapahtuisi vaivatta. Näitä tilanteita varten yritys toivoi selkeitä toimintaohjeita sekä työnteon vaiheisiin että asiakkaisiin liittyvän informaation arkistointiin ja jakamiseen. Näin saadaan taattua asiakkaille tasalaatuinen palvelu riippumatta henkilöstömuutoksista yrityksessä. Perehdytys haluttiin nähdä kehittymisen työkaluna, jotta yhtiö voi saada mahdollisimman kattavan hyödyn uudesta työntekijästä ja hänen ammattitaidostaan. Yrityksessä aloittaa työntekijöitä, jotka ovat alalla kokeneita ja avoimen vuorovaikutuksen vallitessa heiltä saataisiin heidän osaamisensa koko yrityksen käyttöön.

Nykyisen perehdytys materiaalin päivittäminen on ollut yrityksessä pitkään työn alla, mutta sen tekeminen on viivästynyt muiden työtehtävien takia. Henkilöstöpäällikkö on

vastannut yrityksessä perehdyttämisestä, mutta ei siinä laajuudessa, jossa yritys toivoo sitä jatkossa toteutettavan. Ajan löytäminen perehdytykselle saattaa koitua ongelmaksi, joten yrityksen on oltava valmis panostamaan joustavuuden toimimiseen perehdyttäjän työtehtävissä.

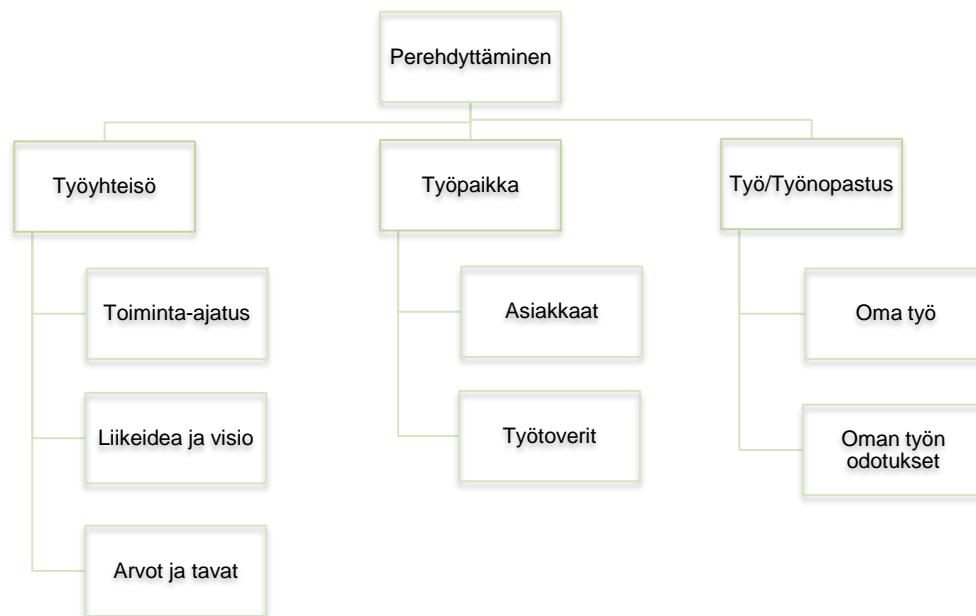
Jotta opinnäytetyössä voidaan luoda selkeä ja ymmärrettävä perehdytys suunnitelma, on tiedettävä mitä perehdytys on, ja miksi se on tärkeää niin uuden työntekijän kuin työnantajan kannalta. Ymmärrys perehdytyksen tarkoituksesta auttaa luomaan kansion käyttäjälle kokonaisvaltaisen käsityksen häneltä vaadituista asioista. Opinnäytetyössä nostetaan esille, millaista perehdyttämistä tilitoimiston työtehtävissä tarvitaan ja mitkä tavoitteet ohjaavat parhaaseen lopputulokseen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä toteuttajan tulee pystyä vakuuttamaan lukija ammatillisesta taidostaan ilman, että lukija näkee lopputuotosta (Vilka & Airaksinen, 2004). Opinnäytetyössä teoriaa tukemaan on tuotu ammatillisia näkökulmia ja teoriaa peilataan työelämään kirjanpito-yhteisössä. Opinnäytetyön tuloksena syntyvää perehdytyskansiota on lähde-ty toteuttamaan käyttäjälähtöisesti ja loppukäyttäjien toiveet on huomioitu suoritetun teemahaastattelun avulla, joka on suunnattu yrityksen uusimmille työntekijöille.

Tilitoimisto Aarnion johto antoi omat vaatimuksensa perehdytys suunnitelman ja -kansion sisällöstä, jotka otettiin huomioon tuotosta luodessa. Kansiota tulee maanläheinen ja se toivottaa uuden työntekijä tervetulleeksi taloon, ilman painostusta pitkään jaarittelevaan tietopakettiin, jonka sivut ovat täynnä tekstiä. Tuloksena on toteutukseltaan joustava ja sitoutumista edistävä perehdytys suunnitelma. Sen tueksi luodaan helposti lähestyttävä perehdytys materiaali, joka on saatavilla konkreettisenä kansiona sekä sähköisenä tiedostona.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

### 2.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen on toimenpiteitä, joilla työntekijä oppii uusia asioita työympäristöstään (Kauhanen 2012, 150). Uuden työntekijän saapuessa yritykseen, hän tarvitsee tukea ja ohjausta. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla työntekijä oppii tuntemaan uuden tulevan työympäristönsä ja siihen kohdistuvat odotukset. Työntekijän näkökulmasta perehdyttämistä voidaan ajatella henkilön sisäistämisenä yhteisön kulttuuriin eli kyseisessä ryhmässä toimimisen tapojen sekä työnkuvien opettamisena. Työntekijän siirtyessä organisaation sisällä uuteen työtehtävään, hänen tulee saada opastusta uudesta työnkuvasta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Yrityksessä tapahtuvat muutokset, esimerkiksi ohjelmistojen vaihtuminen, luovat tarpeen kouluttaa työntekijöille uusia asioita.



Kuvio 1. Jaottelu perehdyttämisestä (Kauhanen 2012, 150)

Yksittäiselle työntekijälle työnkuvan käsityksen muuttuessa 1900-luvun aikana tayloristisesta linjatyöskentelystä monipuolisempaan, koko organisaation toimivuuden ymmärtämiseen, on perehdytyksen sisältö muuttunut ja sen merkitys on kasvanut (Kupias & Peltola 2009, 13). Perehdytyksen ajatus ei ole enää mustavalkoinen mallioppiminen uuden



työntekijän ja mentorin välillä, vaan prosessissa ja sen mahdollisimman hyvässä onnistumisessa on mukana koko työyhteisö (Kupias & Peltola 2009; Kjelin & Kuusisto 2003). Perehdyttäminen mielletään usein työsuhteen alussa tapahtuvaan toimintaan, mutta perehdytys on yleistynyt kuvaamaan kaikkea työssä tapahtuvaa oppimista. Siksi voimme jakaa perehdyttämisen työsuhteen alussa tapahtuvaan perehdyttämiseen ja koko työuran jatkuvaan työnopastukseen (Kupias & Peltola 2009, 18–19; Ahokas & Mäkeläinen, 2013). Perehdytyksen tarpeen Suomessa luo lainsäädäntö, jonka myötä jokaisen yrityksen on oltava osana perehdyttämisen kulttuuria.

## 2.2 Lain tuomat velvoitteet

Suomen lainsäädännössä ei ole valmista ohjetta perehdytyksen toteuttamiseen, mutta se asettaa tietyt vähimmäisvaatimukset työntekijän perehdyttämiselle. Erityisesti työsuomalaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta määrittelevät omat edellytykset esimiehelle työntekijän astuessa uuteen tilanteeseen, joka vaatii perehdytystä. Vuonna 2018 käyttöön otettu Euroopan Unionin tietosuojalaki eli GDPR, luo omat tietyt vaatimukset henkilötietojen käsittelyyn kirjanpito-yhteisössä (Tietosuojavaltuutetun toimisto, 2019).

### 2.2.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslain ensimmäisen luvun 1§ mukaan työsopimus on sopimus ”jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.” Tilitoimisto Aarnio työllistää 25 henkilöä, joilla on lainmukainen työsopimus Tilitoimisto Aarnio Oy:n kanssa. Käsitettä *perehdyttäminen* ei tunneta työsopimuslaissa, mutta toisen luvun 1§ mukaan työnantajan on huolehdittava, että työntekijällä on aina mahdollisuus suoriutua työstään, myös muutostilanteissa. Lakipykälän mukaan ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin”. Työntekijän ja työnantajan suhdetta ja sen edistämistä voidaan pitää Kupiaksen & Peltolan (2009, 29) mukaan dialogisena perehdyttämisenä. Perehdyttäminen voidaan siis lukea työsopimuslakiin sisältyväksi osaksi. (Työsopimuslaki, 2001/55.)

### 2.2.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain useassa lakipykälässä määritellään perehdyttämisen tarpeet ja sen laajuus. Toisen luvun 9§ mukaan ”Työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset”.

Tärkeimpänä kohtana perehdyttämisen kannalta voidaan pitää 14§. Sen mukaan työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Koko työturvallisuuslain mukaan ”-lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtaturmia- -.”(Työturvallisuuslaki.) Laki sanoo, että jos työnantajalla ei ole riittävää asiantuntemusta, on käytettävä ulkopuolista apua (Työturvallisuuslaki). Riittävien tietojen antaminen voidaan laskea perehdyttämiseksi. Ellei työnantajalla ole mahdollisuuksia perehdyttää työntekijää itse, on turvauduttava perehdyttämisen ulkoistamiseen.

Perehdyttämiseen viitataan suoraan työturvallisuuslain 14. pykälässä: ”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. -- Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa”. Työntekijän perehdyttämislle on siis työturvallisuuslaista suorat vaatimukset. Tilitoimistolle olennaisia työturvallisuusasioita, joita perehdyttämisessä on otettava huomioon ovat muun muassa työergonomia ja paloturvallisuus. (Työturvallisuuslaki, 2002/738.)

### 2.3 Hyvä perehdyttäjä

Perehdyttäjän rooli perehdytyksen prosessissa on merkittävä. Hänen tehtävänä on neuvoa ja jakaa ohjeita perehdytettävälle edesauttaen tämän suoriutumista työtehtävissä onnistuneesti, tuottavasti ja oikeita työmenetelmiä käyttäen (Liski ym. 2007,12). Perehdyttäjällä on oltava riittävästi tietoa ja kokemusta työtehtävien hoitamisesta. Perehdyttäjän omasta saapumisesta yritykseen ei saisi olla liian pitkä aika, koska silloin

hänen on vaikeampi asettua tulokkaan asemaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.) Perehdyttäjällä on hyvä olla tukenaan käsikirja tai muistilista perehdyttämistä varten (Liski ym. 2007, 19). Perehdyttäjä ei ole aina vain yksilö, vaikka perehdytyksestä vastaisikin yksi henkilö. Perehdyttäminen on parasta, kun koko yhteisö toimii perehdyttäjänä ja osallistuu aktiivisesti perehdyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.) Oppiessaan perehtyjä vertailee oppimaansa aikaisempiin kokemuksiinsa ja punnitsee uuden tiedon ja aiemmin opitun suhdetta. Tällä tarkoitetaan refleктоivaa oppimista ja ohjaillakseen tätä oikeaan suuntaan, perehdyttäjän on hyvä olla tietoinen perehdytettävän taustasta perehdytettävän asian parissa. (Kupias & Koski 2012, 26.)

Työntekijällä, joka perehdyttää uutta työntekijää on oltava riittävä tietotaito erityisesti turvallisuusasioiden opastamisessa (Ahokas & Mäkeläinen, 2013). Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvän perehdytyskansion tulee sisältää nämä tärkeät turvallisuuteen liittyvät asiat, jotta perehdyttäjän on helppo muistaa informoida kaikki olennainen ja halutesaan perehdytettävä voi palata näihin.

Muistilista auttaa perehdyttäjää hahmottelemaan perehdyttämisen etenemistä ja auttaa jaksottamaan perehdyttämistä. Jaksottaminen on tärkeä osa hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia (Kjelin & Kuusisto 2003, 196). Perehdytys suunnitelma voi olla jaksotettu omiin asiakokonaisuuksiin ja perehdytyksen aikana työntekijä rakentaa oppimistaan asioista malleja, joiden avulla hän pyrkii luomaan kokonaiskuvaa tilanteesta (Kupias & Peltola 2009, 131). Tällöin on mahdollista, että perehdytettävä pystyy keskustelemaan ja olemaan aktiivinen perehdytyksen aikana. Hyvän perehdyttäjän on oltava hyvä kuuntelemaan ja hänen on osattava tarjota tulokkaalle mahdollisuus aktiiviseen rooliin, jossa tulokas asettaa itselleen tavoitteita ja vaikuttaa itse omaan perehdytykseen (Liski ym. 2007, 19.) Tällaiselle vuorovaikutukselle on oltava edellytykset aikaisemmin luodun luottamuksen kautta. Ilman luottamusta suhde ei voi olla syvälinen ja keskustelua ei pääse syntymään. Myös palautteen antaminen vaikeutuu. (Kupias & Peltola 2009, 136.)

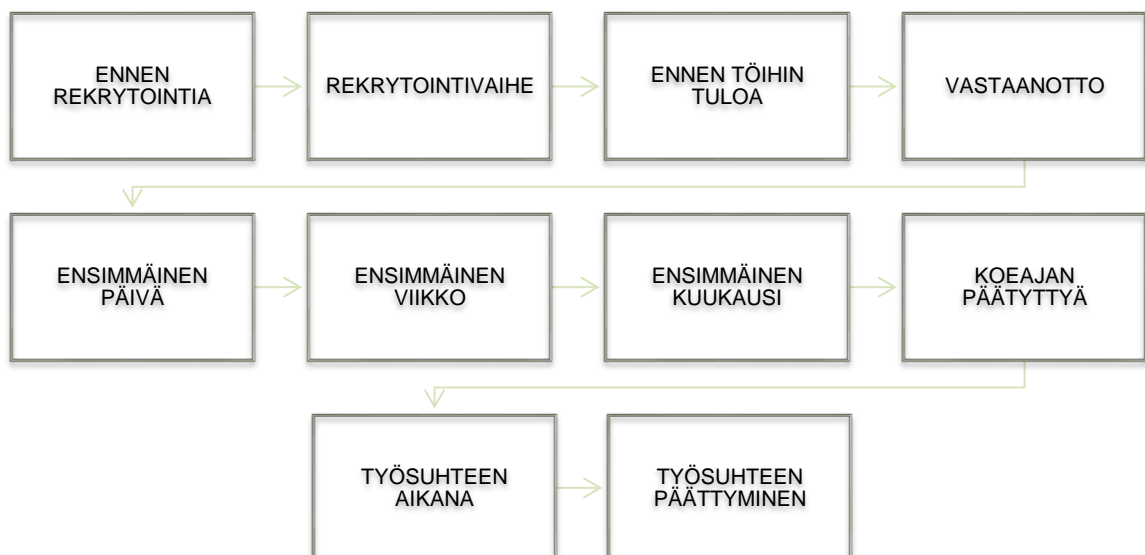
Hyvä perehdyttäjä osaa asettaa tulokkaalle tavoitteita, koska sen avulla tulokas osaa arvioida omaa työtään (Liski ym. 2007, 21). Kun työntekijä tietää tavoitteensa, hänellä on mahdollisuus tuntee onnistumisen tunteita ja tietää, mitä hänen voidaan olettaa tässä vaiheessa osaavan. Se on osa työntekijän henkistä hyvinvointia. (Liski ym. 2007, 100–101.) Tulokas ei välttämättä osaa analysoida omaa onnistumistaan, jolloin perehdyttäjän tulisi auttaa tukikysymyksillä. Perehdyttäjä voi myös antaa oman arvion tulokkaan kehitymisestä rehellisesti, konkreettisesti ja yksilöidysti. (Kupias & Peltola 2009, 137.) Kupias & Peltola (2009, 139) muistuttavat, että oppiminen on sosiaalinen tapahtuma ja koko

yhteisön tuki perehdyttämiselle on otettava huomioon, vaikka perehdytys kuvataankin ensisijaisesti perehdyttäjän ja perehtyjän välisenä asiana.

#### 2.4 Perehdyttämisprosessi asiantuntijayrityksessä

Perehdyttämisen tarkoitus on tuoda tieto yrityksen toimintatavoista ja kulttuurista työntekijälle. Vanhojen tapojen siirtymistä voidaan pitää tärkeänä, koska ne ovat ne rakennuspalat, joille yritys on perustettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 16.) Uuden työntekijän mukana yritykseen tulee uusia innovatiivisia ideoita ja työskentelytapoja. Mikäli yritys ei huomioi mahdollisia uusia työskentelymuotoja, vaan pitää kiinni vanhoista totutuista metodeistaan, voi yritys menettää arvokasta ja nykyaikaista tietotaitoa ja laajakatseista näkemystä alalla. Tilitoimisto Aarnion kaltaisissa asiantuntijayrityksissä uuden työntekijän mukana tuleva tieto saatetaan sivuuttaa, sillä yrityksen toimintatapoja pidetään jo riittävän ansiokkaina. Tämän lisäksi, työntekijöiden oletetaan olevan jo kyllin kyvykkäitä suoriutumaan tulevasta työstään ja perehdyttäminen saatetaan jättää lähes kokonaan sivuun (Kjelin & Kuusisto 2003, 20). Uusi työntekijä on tuntemattomassa tilanteessa uudessa yrityksessä, joten se vaatii perehdyttämistä jo lainkin puolesta.

Kupias ja Peltola (2009, 102) luonnehtivat kirjassaan Perehdyttämisen pelikentillä perehdytystä prosessiksi, josta on havaittavissa seuraavat vaiheet:



Kuvio 2. Perehdyttämisprosessin vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102)

Uuden työntekijän perehdytysprosessi alkaa työntekijän rekrytoinnilla. Hakijalla voi olla jo ennestään mielikuva yrityksestä tai hän muodostaa sen viimeistään työpaikkailmoituksen kautta. Yritys voi itse omilla valinnoillaan vaikuttaa näihin mielikuviiin, kuten myös rekrytointiprosessissa, jossa perehdytys uuteen työhön on jo käynnissä. Uusi työntekijä muodostaa oman näkemyksen työnkuvasta ja yrityksen arvoista. Esimies on aina vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Esimerkillisessä tilanteessa esimies ottaa uuden työntekijän vastaan ensimmäisenä työpäivänä ja kertoo yrityksen strategiasta, tavoitteista ja arvoista. Samalla on tärkeää osoittaa työntekijälle kunnioitusta kuuntelemalla häntä ja osoittamalla kiinnostusta hänen mielipiteisiinsä. Näin uusi työntekijä uskaltaa tehdä virheitä ja ilmaista epäkohtia. (Kupias & Peltola 2009, 135.) Perehdytyksen toteutuksesta voi yrityksessä vastata erikseen määrätty henkilö tai henkilöt, mutta esimies ja ylin johto ovat vastuussa sen toteutumisesta (Ahokas & Mäkeläinen, 2013).

Kjelinin ja Kuusiston (2003) mukaan tieto-organisaatiossa asiakas on sitoutunut yhteishenkilöönsä. Tilitoimisto Aarniolla asiakasyritys on sitoutunut kirjanpitäjäänsä. Yhteishenkilön lähteminen voi johtaa asiakkaan menettämiseen. Tämän ehkäisemiseksi työntekijä tulisi saada sitoutettua yritykseen kattavalla perehdyttämisellä. Organisaation hoidossa sitoutumisprosessin kunnolla alusta alkaen ja sen panostaessa ihmisiin, menestyy se työnantajana. Ennen sitouttamisen mahdollisuutta on saatava hyvä työntekijä kiinnostumaan tarjolla olevasta työpaikasta. Työntekijä valitsee työnantajansa. Työntekijälle tärkeitä asioita ovat työtehtävien mielenkiintoisuus ja hyvä työilmapiiri. Jos työntekijällä on mahdollisuus kehittyä ja palkitseminen sekä palautteenantaminen on tehokasta, sitoutuu työntekijä paremmin työyhteisöön. Edellytykset tällaisen organisaation muovautumiseen luodaan perehdytyksessä. Työntekijän palkkaamisesta lähtien sitouttamisen tulisi heijastua läpi perehdyttämisprosessin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21-25.)

Palkkauspäätöksen jälkeen voidaan aloittaa työntekijän sitouttaminen yritykseen. Sitouttamista organisaatioon on kolmenlaista: velvollisuuteen perustuvaa, tunteisiin perustuvaa sekä hyötyyn perustuvaa. Velvollisuuteen perustuva perehdyttäminen saa työntekijän kokemaan olevansa tärkeä osa yritystä ja arvokas yritykselle. Hän ei halua lähteä, koska hänen lähtönsä aiheuttaisi haittaa organisaatiolle. Tunteisiin perustuvaa sitoutumista taas voidaan pitää vaikuttavimpana. Työntekijä kokee yrityksen arvot ja tavat itselleen läheiseksi. Organisaation esimiehet saatetaan kokea tärkeiksi ja heitä arvostetaan. Kolmas sitoutumisen muoto perustuu koettuun hyötyyn, jossa työntekijä kokee työpaikasta saamansa hyödyn niin isoksi, ettei hänen kannata lähteä vaihtamaan. (Kjelin &

Kuusisto 2003, 26–28; Allen & Meyer 1990, 1–18.) Hyvällä perehdyttämällä nopeutetaan työntekijän sopeutumista työyhteisöön. Nopeasti perehdytetty työntekijä on aikaisemmin valmis toimimaan täydellä tehokkuudella. Näin perehdyttäminen tavoittelee tuotavuutta ja laatua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

Perehdyttäminen voidaan nähdä sopeuttavana tai vuorovaikutteisena. Jos yrityksellä on työntekijälle valmiina jokin työtehtävä ja valmis rooli, on kyse sopeuttavasta perehdyttämisestä. Jos taas halutaan oppia uutta ja keskustella uuden työntekijän kanssa asioista, puhutaan dialogisesta eli vuorovaikutteisesta perehdyttämisestä. Hiljalleen uudistuvan toimintaympäristön tulokas voi tuoda uusia näkemyksiä ja rikastuttaa koko työyhteisöä, jolloin perehdyttäminen toimii kehitysojaluuna. (Kupias & Peltola 2009, 29.)

Perehdytyksen alkuvaiheessa olisi tärkeä tutustua uuteen työntekijään. Tilitoimisto Aar-nion kaltaisessa tietoyhteisössä on varsin tärkeää hyödyntää työntekijän aiemmin kerrytettyä osaamista. Tämä edellyttää vuoropuhelua ja avoimuutta työnantajan ja työntekijän välillä. Vuoropuhelun avulla saavutetaan luotettava ilmapiiri, josta pääsevät hyötymään niin vanhat kuin uudetkin työntekijät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 56–59.) Luodun suhteen ansiosta pystytään toteuttamaan dialogista perehdyttämistä, jolloin yritys on valmis kuuntelemaan ja oppimaan uudelta työntekijältä (Kupias & Peltola, 2009, 29). Perehdyttäjä voidaan perehdytystilanteessa nähdä perehdytettävän ohjaajana ja johtajana, jolloin hän voi johtamiskäsityksenä käyttää dialogista johtamista. Tämä on todettu asiantuntijayrityksissä toimivaksi malliksi. Näin perehdyttäjä saa uuden työntekijän vuorokeskusteluun ja kerättyä palautetta, jota voidaan käyttää yrityksen kehittämiseen. (Alhainen ym. 2011, 168.)

Työntekijän olisi tärkeää tuntea itsensä tervetulleeksi yhteisöön. Jos työntekijän tulon on selkeästi valmistauduttu ja hänelle esitetään selkeä toimintasuunnitelma ensimmäisten päivien ohjelmasta, kokee hän olevansa välitetty ja haluttu henkilö työyhteisöön. Alussa työntekijän tulisi olla enimmäkseen informaatiota vastaanottavana osapuolena. Perehdyttämisen edetessä työntekijän tulisi osallistua vuoropuheluun enemmän. Perehdyttäjän tulisi antaa tulokkaalle tähän mahdollisuus ohjaamalla keskustelua kysymyksillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 178–180.) Ilman luottamuksen tunnetta tällainen avoin ilmapiiri on hankala toteuttaa.

Luotettavuus on työuran jatkon ja avoimuuden kannalta tärkeää. Sen rakentaminen on pitkälti esimiesten vastuulla. Työntekijöiden työskennellessä luotettavassa ilmapiirissä he eivät toimi rajoittuneesti. Työntekijä pyrkii silloin toimimaan omien kykyjensä mukaan

ja olemaan luova. Luottamuksen vallitessa ei tarvitse lähteä kyseenalaistamaan toisen työnjälkeä ja työn tekeminen on sujuvaa. Palautteen antaminen on helpompaa luottavai- sessa työilmapiirissä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 149–153.)

Perehdyttäminen ei lopu alkuprosessiin. Perehdyttäminen jatkuu työnopastuksena, jota ylläpidetään esimerkiksi kehityskeskusteluina ja voidaan nähdä, ettei perehdyttäminen käytännössä lopu missään vaiheessa työuraa. Työntekijän kanssa pyritään luodun luot- tamuksen ja sitoutumisen avulla käymään säännöllisin väliajoin keskusteluita, joissa työntekijä voi kertoa näkemyksiään siitä, miten työn tekeminen hänen mielestään sujuu (Viitala 2007, 186). Toisaalta perehdyttäjällä tai esimiehellä on tässä kohtaa mahdolli- suus ohjeistaa ja hienosäätää työntekijän toimintatapoja, jotta työntekijän toimintatavat ovat vielä enemmän yrityksen kulttuurin ja arvojen mukaisia. Työntekijä ja työnantaja oppivat toisiltaan koko työuran aikana, jolloin yhteistyön merkitys organisaatiossa koros- tuu.

## 2.5 Viestintä perehdytystilanteessa

Perehdytysuunnitelman tarkoitus on viestiä yritysjohton tavoitteita ja auttaa työntekijää selviytymään työstään mahdollisimman hyvin. Kansion sisältö on saatava mahdollisim- man selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Tiedottavan tekstin turhat ja epäolennaiset asiat huo- nontavat sen luettavuutta, eikä tekstin tavoite tule lukijalle selväksi (Iisa ym. 1998, 40– 45). Aiemmissa aihealueeltaan vastaavissa opinnäytetöissä on painotettu perehdyttämi- sen tärkeyttä yrityksille ja sen verrattain suoraa vaikutusta työntekijän ja yrityksen me- nestymiseen. Alajärvi ym. (2004, 57) mukaan työn tekemiseen tarvittava viestintä on tär- kein viestinnän muoto. Viestintä on yleisen määritelmän mukaan ”sanomien vaihtamista lähettäjän ja vastaanottajan kesken eli viestien välityksellä tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta.”

Perehdytysmateriaalit ovat työväline, jolla viestitään uudelle työntekijälle työn vaatimuk- sista ja odotuksista työntekijää kohtaan sekä annetaan ohjeita työn suorittamiseksi. Esi- miesasemassa työskentelevien olisi Tilitoimisto Aarnion kaltaisessa asiantuntijayhtei- sössä hyvä käyttää dialogista eli vuorovaikutteista johtamista. Vaikka perehdytyskansi- osta tehtäisiin täysin aukoton, on esimiesten tehtävä viestiä työn tavoitteista ja valvoa niiden toteutumista (Alhanen ym. 2011, 168). Se, kuinka paljon yritys tulee käyttämään perehdytyskansiota viestinnän välineenä, on yrityksen itsensä päätettävissä. Perehdyt-

tämiskansion kirjallinen ohje on laadittu työntekijän ja perehdyttäjän muistin tueksi. Suullinen ohjeistaminen on kuitenkin ensisijainen tapa viestiä yrityksen sisällä ohjeita ja erilaisia työskentelytapoja (Alajärvi ym. 2004, 57).

## 2.6 Perehdytys suunnitelman ja -oppaan laatiminen

Hyvässä perehdytys suunnitelmassa tulee huomioida kokonaisvaltaisesti kaikki ne osat alueet, jotka ovat merkittäviä työntekijän oppimisen kannalta. Perehdytys suunnitelma pohjautuu tutustuttamiseen, jossa työntekijä tuodaan osaksi organisaatiota ja sen toimintatapoja sekä ajatusmallia. Työntekijä tulee tutustuttaa myös työyhteisöön, johon kuuluvat kollegat sekä erilaiset yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Tutustuttamisvaiheessa työntekijälle tulee esitellä työympäristö sekä siihen kuuluvat koneet, laitteet ja tilat sekä muut työpaikan välineet ja yhteiset pelisäännöt. (Liski ym. 2007, 10.)

Varsinainen työpaikalla tapahtuva työtehtäviin kohdistuva työnopastus voidaan perehdytys suunnitelmassa käsitellä neljän askelman ohjelmana Valmista - Opeta - Kokeile taitoa - Tarkasta. Aluksi työntekijälle osoitetaan ja suunnitellaan opetettava tehtävä, jonka jälkeen työ näytetään ja selitetään työntekijälle. Tämän jälkeen työntekijän annetaan kokeilla ja opetella itsenäisesti hänelle osoitettua työtehtävää annettujen ohjeiden mukaisesti. Samalla työntekijän oppimista seurataan ja tarkkaillaan sekä tuloksia tallennetaan myöhempää palautteen antamista varten. (Liski ym. 2007, 11.)

Perehdytys ohjelman tulisi alkaa työnteon lähtökohtien ja -tietojen esittelyllä. Hyvä perehdytys ohjelma ottaa huomioon perehdytettävän henkilön taustan ja aikataulun sekä kertoo kuka perehdyttää sekä missä ja miten. Perehdytys ohjelman ja perehdyttäjän tueksi tulisi luoda mahdollisimman yksityiskohtainen käsikirja tai kansio. Perehdytys suunnitelmaa tukevaa kansiota luodessa tulisi huomioida kattavasti:

- perehdytyksen tavoitteet yrityksen, perehdytettävän ja muun henkilöstön kannalta.
- perehdytyksen kohderyhmät eli erilaiset yrityksessä työskentelevät työntekijät, alihankkijat ja sijaiset.
- perehdytyksen sisältö ja sen ajoitus pääkohdittain. Perehdytys suunnitelman tulisi vastata kysymyksiin kuka, kenelle, mitä, missä vaiheessa ja kuinka kauan?
- yritys eli organisaatio ja sen toiminta, tehtävät, tavoitteet, toimintatavat sekä käytännöt.



- perehdytettävän työtehtävät sekä vastuualue, työvälineet, työmenetelmät sekä vastuukysymykset ja tietolähteet
- perehdytettävän työnteon ja määritettyjen tavoitteiden kannalta tärkeät tilat, ihmiset ja yksiköt.
- hallinto, henkilöstöhallinto sekä työntekijän työsuojelu ja ammattijärjestöt.

Kansion ohjeet laaditaan mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Numeroidut otsikot ja korostetut aiheet helpottavat ohjeiden löytämistä. Ohjeissa kappaleet voivat jäädä lyhyiksi, koska tärkeintä on, että ne tuovat kattavasti esille tekemisen vaiheet. (Torppa 2014, 183.) Taloushallintoalalla on paljon ammatillisia termejä ja näitä on hyvä yrittää välttää opasta luodessa. Materiaalin lukeminen on uudelle henkilölle helpompaa, kun se sisältää hänelle tuttuja sanoja (Torppa. 2014, 186).

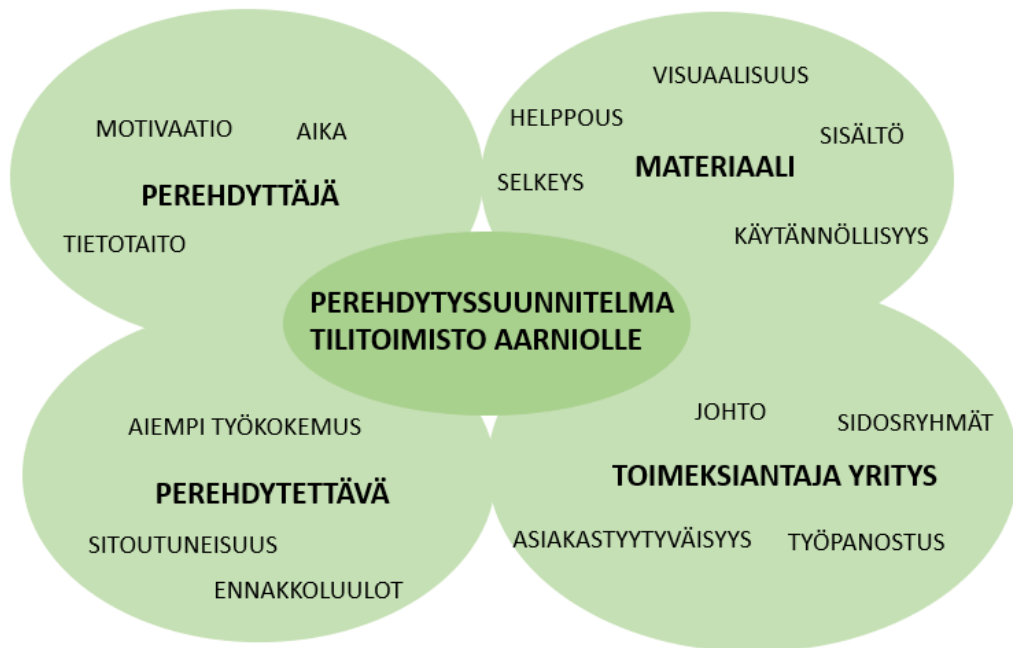
Perehdytys suunnitelmassa tulee nostaa esille myös työntekijän kanssa käyty alkukeskustelu sekä perehdytysohjelman luovutus ja etukäteen suunnitellun perehdytyksen päätöskeskustelun ajankohta. Materiaaleissa käy ilmi työntekijän ja työnantajan molempien puoliset odotukset sekä niissä tarkennetaan työntekijän tehtävänkuvaa sekä määritetään mahdollisen lisäkoulutuksen tarve. Ohjelmassa kerrotaan perehdytyksen seurannasta ja siinä käytettävistä menetelmistä. Seurannan avulla voidaan tarkastella, onko perehdytysohjelma toteutunut, onko perehdytyksen kesto ollut oikea ja aineisto sekä käytetyt menetelmät tarkoituksenmukaisia. Perehdytysohjelmassa tulee huomioida itse ohjelman ja suunnitelman mahdollinen jatkokehittäminen, joten perehdytyksen lopussa on hyvä kerätä palautetta. Näin saadaan perehdytettävältä kehitystyötä varten arvokasta materiaalia, jos perehdytys suunnitelmassa on mahdollisesti jotakin lisättävää, poistettavaa tai muutettavaa. (Liski ym. 2007, 20–24.)

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Perehdyttäminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta erilaisten sidosryhmien välillä. Tili-toimisto Aarnio toimii suuressa kuvassa erilaisten sidosryhmien kuten asiakkaiden, työntekijöiden ja viranomaisten kanssa. Yritys voidaan nähdä yhteiskunnallisena vaikuttajana, sillä se on tiiviisti tekemisissä viranomaisten kanssa. Kuten Kupias ja Peltola (2009, 28) esittävät, perehdyttäminen voidaan nähdä erilaisina kerroksina sidosryhmien sekä arvojen ja normien kautta. Perehdyttämisen taustalla on tiettyjä oletuksia ja välttämättömyksiä, kuten lainsäädännölliset asiat. Niistä muodostuu yrityksen toiminnan raja-alueet, joilla yrityksen kuuluu toimia. Perehdyttämisen toteuttaminen sen sijaan on yrityksen itsensä päätettävissä. Se, millä tavalla perehdyttäminen ilmenee yrityksessä, riippuu paljon yrityksen toiminnasta ja strategiasta.

#### 3.1 Perehdytys suunnitelman tavoitteet

Opinnäytetyön ja hyvän perehdyttämisen tavoitteiden määrittämisen tueksi laadittiin käsitekartta (kuvio 3), johon koottiin opinnäytetyön kannalta keskeisimmät käsitteet ja niihin vaikuttavat alakäsitteet. Opinnäytetyön kokonaisuutta jäsentämään laadittu käsitekartta kokoaa yhteen perehdyttämissuunnitelman eri osa-alueet ja kuvaa niiden suhdetta toisiinsa. Graafisen käsitekartan avulla voidaan hahmottaa tietyn aihepiirin käsitteet ja niiden muodostamat kokonaisuudet. Käsitekartta on työkalu oppimiseen, jonka avulla voi jäsenellä omaa ajatteluaan. (Tevere Käsite- ja miellekartat (mind-map.)



Kuvio 3. Perehdytys suunnitelman laatimisessa huomioon otettavat asiat.

Laaditun käsittekartan keskiössä on opinnäytetyön aihe eli perehdytys suunnitelma Tili-toimisto Aarniolle. Keskeisimmät käsitteet on luokiteltu omiin ryhmiinsä: toimeksianta-jayritys, perehdyttäjä, perehdytettävä ja materiaali. Pääkäsitteet ja niihin liittyvät alakä-sitteet on käsittekartassa linkitetty graafisesti yhteen muodostaen oman käsittekokonai-suuden.

Kirjanpitäjän vaihtuessa tulisi käyttää vierihoidtoperehdyttämisen ja malliperehdyttämisen yhdistelmää, jotta hiljainen tietotaito saataisiin siirrettyä seuraajille. Ensimmäisessä kon-septissa on tarkoitus oppia yrityksestä ja toimintaympäristössä seuraamalla vierestä, mikä on oikea tapa toimia ja näin tulokas saa yksilöllisen perehdytyksen. Tämä voidaan nähdä riskinä, mikäli perehdyttäjä ei ole kiinnostunut tulokkaasta tai perehdyttäjän osaa-minen ei ole riittävää. Perehdyttäminen on hyvää, jos perehdyttäjä on kiinnostunut yksi-löstä ja hänellä on sekä aikaa perehdytettävälle että taitoa opettaa häntä. Malliperehdyt-tämiseen kuuluu, kuten Kupias ja Peltola (2009, 38) toteavat: ”Selkeä työn- ja vastuun-jaon määrittely sekä tarpeellisten perehdyttämisen apuvälineiden ja materiaalin keski-tetty tuottaminen organisaatioiden sisäisesti käytettäväksi.” (Kupias & Peltola 2009, 37-38.)

Tiltoimisto Aarnio voisi käyttää perehdyttämisen apuna jo valmiita toimintamalleja sekä muistiinpanoja, joita yksittäiset kirjanpitäjät ovat työuransa aikana koonneet. Tärkeä osa-alue, joka uudelle työntekijälle tulisi opettaa, on oman työn dokumentointi ja arkistointi. Malliperehdyttämisen etuja ovat tasalaatuisuus ja valmiit toimintamallit oman perehdyttämistyön tueksi (Kupias & Peltola 2009, 38). Kun materiaalia on tuotettu ja tallennettu riittävästi yrityksen sisäisiin järjestelmiin jokaisen käytettäväksi ja niiden käyttö yhdistetään vierihoitoperehdyttämisen kanssa, saadaan Tiltoimisto Aarniolle kattava toimintatapa henkilöstöosastoa varten uuden työntekijän tullessa taloon.

Perehdyttämisprosessille olisi hyvä löytää omistaja, joka on usein esimies (Kupias & Peltola 2009, 47). Joissakin organisaatioissa esimies on jakanut perehdyttämisvastuun kuitenkin eteenpäin jollekin muulle (Kupias & Peltola 2009, 47). Aarnion tavoitteena on, että perehdyttämistä voisi tehdä kuka tahansa yhteisön jäsenistä. Esimiehen olisi kuitenkin hyvä olla ensimmäisinä päivinä ottamassa tulokas vastaan (Kupias & Peltola 2009, 58). Aarnion kokoisessa yrityksessä se on toteutettavissa, sillä toimitusjohtaja, joka vastaa perehdyttämisestä ja henkilöstöpäällikkö, jolle perehdyttäminen on delegoitu, toimivat samassa toimistossa henkilöstön saavutettavissa. Esimiehen läsnäolo ensimmäisinä päivinä viestii välittämisestä ja sitouttaa työntekijää yhteisöön paremmin (Kupias & Peltola 2009, 58–59). Näin voitaisiin edesauttaa työntekijöiden vaihtuvuuden pienentymistä sekä parantaa asiakastytyväisyyttä, kun samat kirjanpitäjät pysyvät yrityksessä.

### 3.2 Tutkimuksen menetelmät

Tiltoimisto Aarniolla on viimeisen vuoden ajan ollut vaihtuvuutta. Uusia työntekijöitä on palkattu, mutta työntekijän sitouttamisessa yritys ei ole onnistunut toivotulla tavalla ja aloittaneista työntekijöistä osa on irtisanoutunut ensimmäisen vuoden aikana. Yrityksen kasvun myötä on tarvittu lisää työvoimaa. Näiden syiden seurauksena useampi työntekijä on aloittanut työsuhteensa yrityksessä viimeisen vuoden sisällä. Jotta opinnäytetyön lopputuloksena syntyvä perehdytysuunnitelma ja sitä tukeva perehdytyskansio saataisiin vastaamaan mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeita, toteutetaan kvalitatiivinen teemahaastattelu neljälle uusimmalle työntekijälle.

### 3.2.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta perehdytyksen laadusta, ominaisuuksista ja merkityksistä. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohde on Tilitoimisto Aarniossa alle vuoden työsuhteessa olleet työntekijät, joilta halutaan mahdollisimman avoin ja heidän mielipiteitään todenmukaisesti kuvaava vastaus. Haastattelija voi saada tutkittavat puhumaan syvällisemmistä asioista, kuin mitä muuten esimerkiksi vastauslomakkeelle tulisi kirjoitettua. Tätä tavoitetta tukee menetelmäksi valittu haastattelu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi & Hurme 1991, 8.) Haastattelu on hankalampi toteuttaa, kuin esimerkiksi kyselylomake (Hirsjärvi & Hurme 1991, 14), mutta teemahaastattelussa haastattelijalla on mahdollista ohjata keskustelua ja syventää haastateltavien vastauksia toivottuun suuntaan. Jokaiselle haastateltavalle on luotu samanlainen kysymysrunko, mutta tarvittaessa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelu toteutettiin valitun teeman mukaisten ja etukäteen määriteltyjen kysymysten ympärillä. Kuten Hurme ja Hirsjärvi (1991, 25) toteavat: ”haastattelu tapahtuu lähinnä haastattelijan ehdoilla tai ainakin hänen johdollaan.” Haastattelijan on pysyttävä puolueettomana keskustelun suunnan ohjaajana. Haastattelijalla voi tarkkailla haastattelun aikana haastateltavien niin kielellistä ilmaisua, kuin puhdasta reagoitua. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 17).

### 3.2.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus on kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen rinnalla käytettävä tutkimusmenetelmä. Tämä jaottelu ei kuitenkaan poista mahdollisuutta käyttää myös kvalitatiivista tutkimusta määrällisesti. Esimerkiksi tutkimuksesta voidaan sanoa: ”Neljä haastateltavista olivat sitä mieltä, että perehdyttäminen oli hyvää”. Rajat tutkimusmenetelmien välillä eivät ole täysin selvät. Esimerkissä yhdistyy laadullinen aspekti sekä määrällisyys. Laadullinen tutkimus nähdään kuitenkin usein ei-numeerisena. (Eskola & Suoranta, 1998.) Aarniolle toteutettu haastattelu onkin ei-numeerinen, jotta saadaan mahdollisimman monipuoliset vastaukset.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu tyypillisesti pieni otanta, jota pyritään analysoimaan tarkasti (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimuksissa on usein vapaata keskustelua ja haastattelijalla on suuri vastuu keskustelun etenemisestä (Eskola & Suoranta, 1998; Hirsjärvi

& Hurme, 1991.) Määrittelyiden mukaan tutkimuksessa toteutettu haastattelu voidaan siis lukea kvalitatiiviseksi tutkimukseksi.

### 3.2.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu menetelmänä on kolmen kuuluisan sosiologin Mertonin, Fiskin ja Kendallin määrittelemä, jossa tunnistetaan neljä vaihetta: haastateltavien kokemukset, haastattelijan määrittämät teemat, haastattelurunko ja viimeiseksi kysytään subjektiivisia kokemuksia tilanteesta (Hirsjärvi & Hurme 1991, 36). Määritellyt aihealueet ovat perehdyttäminen ja uuden työn aloittaminen yrityksessä. Haastattelurunko luodaan näiden teemojen pohjalta ja yritetään pitää keskustelu oikeassa aiheessa (Hirsjärvi & Hurme 1991, 36). Keskusteluiden aikana haastattelija ei saa kuitenkaan ottaa liiallista roolia haastattelussa, vaan haastattelun tulisi olla keskustelunomaista vuorovaikuttamista (Hirsjärvi & Hurme 1991, 77). Lopuksi kysytään omakohtaisia tulkintoja erilaisista tilanteista (Hirsjärvi & Hurme 1991, 36).

Haastattelijan tulisi olla luotettava ja hänen on pyrittävä kaikin keinoin luomaan luotettavaa ilmapiiriä haastattelun aikana: ”Haastattelijan ei esimerkiksi oleteta kertovan muiden haastateltavien käsityksiä myöhemmissä haastatteluissa” (Hirsjärvi & Hurme 1991, 77). Teemahaastattelun aikana haastattelijan on lisäksi toimittava puolueettomasti ja ”ei heittäytyä väittelyyn, eikä hämmästellä mitään.” Tässäkin tilanteessa, kun haastattelijana on kanssatyöntekijä, voi tunteiden poissa pitäminen olla hankalaa. Vaikka puhetyyli ja keskustelu säilyvät neutraalina ja puolueettomana, saattaa ilmeet ja eleet viestiä mielipiteistä asiaa kohtaan. Kuten Hirsjärvi ja Hurme toteavat, keskustelu saattaa ohjautua suuntaan, jossa mennään aralle alueelle tai mainitaan asiasta, josta ollaan samaa mieltä. Tässäkin tapauksessa, kun on kyse omasta työntekijästä, jolla on omasta perehdyttämisestä vähän aikaa, saattaa aihealueet koskettaa haastattelijaa merkittävästi. Läpi haastattelun tulisi muistaa säilyttää ammattimainen ote ja muistaa neutraalisuus käsiteltäviä teemoja kohtaan. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 77–78.)

Haastattelun tavoitteena on pitää keskustelua yllä ja tarpeen tullen unohtaa kaavamainen runko ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Kysymysten on toki oltava tarkkoja ja määriteltäviä niin, että niihin saa selkeän vastauksen. Loppujen lopuksi haastattelijan tulisi auttaa haastateltavaa, jollei tämä kykene vastaamaan riittävällä tarkkuudella kysytyihin kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 78.) Hirsjärvi ja Hurme (1991, 90) mainitsevatkin

teemahaastattelun etuina nämä tarkentavat kysymykset. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden huomata omien kysymysten aukot ja täydentää niitä haastattelun edetessä lisäkysymyksillä. Näitä lisäkysymyksien esittämistä kutsutaan suppilotekniikaksi. Toisaalta, jos haastateltavan vastaukset alkavat koskemaan toista aihealuetta, on teemahaastattelussa mahdollisuus siirtyä toiseen teemaan ja palata äskettäin käsiteltävään teemaan, jos hän kokee sen tarpeelliseksi (Hirsjärvi & Hurme 1991, 90).

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Teemahaastattelun luotettavuutta voidaan tässä tutkimuksessa arvioida käsitevalidiuksen, sisältövalidiuksen, haastattelijoiden kautta ja johtopäätöksien mukaan. Käsitevalidius on huono, jos haastattelusta ei kykene löytämään tiettyjä piirteitä. Tämä voi viestiä mahdollisesti siitä, että haastattelun runko on laadittu heikosti. Tähän liittyy sisältövalidiuksen käsite. Jos kysymykset ovat laadittu heikosti, eikä ne koske riittävällä tasolla haluttuja teemoja, on sisältövalidius heikkoa. Sitä voidaan kuitenkin parantaa määrittelemällä lisäkysymyksiä. Haastateltaviin liittyvä riski kasvaa haastateltavien määrän kasvaessa ja haastattelun tulokset ja johtopäätökset voidaan tulkita väärin. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 129–130.)

Voidaan todeta, että teemahaastattelussa on haasteellista ylläpitää haastateltavan motivaatiota ja haastattelun kulku riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin haastatteluun on valmistautunut sekä haastattelijan henkilökohtaisista taidoista (Hirsjärvi & Hurme 1991, 92). Haastattelijalla on merkittävä rooli luottamuksen luomisessa ja sen ylläpitämisessä. Hän on myös vastuussa tuloksista sekä siitä, ettei hän ole itse vaikuttanut haastattelun tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 78.) Tutkijan on muistettava tehdessään tulkintoja teemahaastattelun luotettavuus menetelmänä ja arvioitava tutkimusprosessin kulkua ”Myös tutkijan omiin kokemuksiin perustuva käsitys tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on luotettava luotettavuuden ilmaisin.” (Hirsjärvi & Hurme 1991, 130).

### 3.4 Teemahaastattelun toteutus

Perehdyttämisestä opitun teorian pohjalta laadittiin teemahaastattelun runko. Haastattelun alussa keskustellaan haastateltavan odotuksista perehdytystä kohtaan ja pyydetään haastateltavaa vertaamaan saatua perehdytystä aiempiin kokemuksiin. Seuraavat kysy-

mykset liittyvät työnkuvan muodostumiseen ja prosessien sisäistämiseen. Osiossa tiedustellaan jaetuista tavoitteista, niiden saavuttamisesta ja työyhteisön toimivuudesta. Haastattelun lopussa keskitytään kehitysehdotuksiin ja palautteen jakamiseen.

Teemahaastatteluun osallistui neljä henkilöä yksitellen ja haastattelut kestivät keskimäärin 25 minuuttia. Haastateltaville esitettiin 17 kysymystä ja niistä tehtiin tarkentavia kysymyksiä tilanteen vaatiessa. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet alle vuoden yrityksessä, joten heidän perehdyttämisensä on tapahtunut lyhyen ajan sisällä. Vastaajien kokemus alalta oli vaihteleva. Yhdellä ei ollut lainkaan aiempaa kokemusta taloushallintoalalta ja kolme haastateltavista olivat työskennelleet alalla 15-30 vuotta.

Haastattelun alussa haastateltaville selostettiin, mitä perehdyttämällä tarkoitetaan ja miksi tutkimusta tehdään. Keskustelun luotettavuutta pyrittiin luomaan kertomalla haastateltavalle, että haastattelu jää vain haastattelijan käyttöön ja tuloksia käsitellään nimettömästi. Haastateltaville kerrottiin tilitoimiston haluavan perehdytysuunnitelman ja uudistetun perehdytysmateriaalin. Perehdytyksen kerrottiin sisältävän alkuperehdytyksen lisäksi jatkuvaa perehdytystä työsuhteen edetessä ja että perehdytys määritellään kaikeksi tapahtumaksi, joka edes auttaa työntekijää uudessa työtehtävässään. Haastateltaville oli selkeää ennen haastattelua, miksi kyseistä haastattelua tehdään. Haastattelussa haluttiin saada oikea kuva haastateltavan kokemuksesta mahdollisista dialogisen perehdyttämisen piirteistä ja siksi dialogista perehdyttämistä käsitteenä avattiin kohteelle haastattelun aikana.

### 3.5 Tutkimustulokset

#### 3.5.1 Havainnot haastatteluista

Neljästä haastateltavasta kolme olivat kokeneempia kirjanpitäjiä ja yksi vastavalmistunut. Kokeneilla ei ollut suuria odotuksia perehdyttämisen suhteen. Heistä yhden haastattelussa kävi ilmi, että hänelle oli alussa ilmaistu suunnitelmallisen perehdytyksen puuttumisesta. Pidempään alalla työskennelleiden kokemus alan yrityksissä oli opettanut, että tilitoimistossa ei juuri panosteta perehdyttämiseen. Vastavalmistunut olisi kaivannut enemmän aiemmin esiteltyä vieriperehdyttämistä ja kaipasi ensimmäisten viikkojen aikana tukea kirjanpidon tekemiseen. Hän koki, ettei hänen koulutuksensa ollut riittävä työntekoon. Kokeneemmat työntekijät kaipasivat työn prosesseihin liittyvää opastusta,



sillä lait ja hyvä kirjanpito tapa eivät anna mitään tiettyä kaavaa kirjanpidon toteuttamiseen. Tämä havainto vastaa siihen, että yritys itse haluaa yhtenäistää kirjanpitäjien tapaa toteuttaa kirjanpitoa samalla kaavalla. Uusien työntekijöiden ja työnantajan tarve on yhtenevä, mutta aiemmassa perehdytyksessä tätä ei ole huomioitu.

Käytännön asioihin, henkilökuntaan ja talon tavoille opettamiseen ei haastatteluiden perusteella ole kehitettävää. Haastateltavien mielestä yrityksen käytännön asiat olivat helposti ymmärrettävissä ja siksi niiden painoarvo perehdytys suunnitelmassa on suhteellisen pieni. Yhteisöllisyyden koettiin olevan hyvällä tasolla ja perehdytyksen alussa saatiin luotua luottamussuhde työntekijän ja työnantajan välille. Talossa käytettävistä ohjelmista kaivattiin lisäperehdytystä. Kolme neljästä toivoi tarkempia ohjeistuksia ohjelmien käyttöön. Kaikki haastateltavat kokivat tulleen autetuiksi pyydettyä ja vastauksissa korostui muiden työyhteisön jäsenten avuliaisuus.

Hiljaisen tiedon merkitys nousi esille. Yrityksessä on ollut vaihtuvuutta ja asiakkaat ovat siirtyneet kirjanpitäjältä toiselle useaan otteeseen. Tarpeeksi yksityiskohtaisen asiakasrekisterin puute ja asiakkaista kerättyjen ja arkistoitujen tietojen vähäisyys tuo haastateltavien mielestä kitkaa toimintaan. On todella hankalaa lähteä luomaan onnistunutta ensitapaamista ja kirjanpitosuhdetta uuden asiakkaan kanssa, jos asiakkaasta ei tiedä mitään. Muun muassa edellisen kirjanpitäjän ja asiakkaan välillä sovittuja asioita, esimerkiksi kuukausittaisesta raportoinnista, ei ollut kirjattuna mihinkään. Tämä loi riskin menettää asiakkaan luottamusta. Vaihtuva kirjanpitäjä sekä poikkeavat ja asiakkaalle vieraat toimintatavat luovat ongelman näiden sidosryhmien välille. Ongelmana voidaan nähdä erityisesti yhteneväisyyden puute toimintatavoissa ja hiljaisen tiedon siirtymättömyydessä.

Perehdyttämisen kirjallisuus ks. Kjelin ja Kuusisto (2003), Piha ja Poussa (2012) tuo esille seurannan ja palautteen tärkeyden. Haastateltavista kaikki olivat sitä mieltä, ettei heidän kehittymistään seurata tarpeeksi ja tavoitteita sekä niiden toteutumisen seuranta pitäisi olla enemmän. Perehdyttämisessä ei mainittu mitään tavoitteista, eikä seurantasuunnitelmaa tehty. Yhdelle haastateltavista oli luvattu pitää kehityskeskusteluita ja seuranta, mutta niitä ei ollut tehty. Loput haastateltavista eivät tienneet tällaisesta.

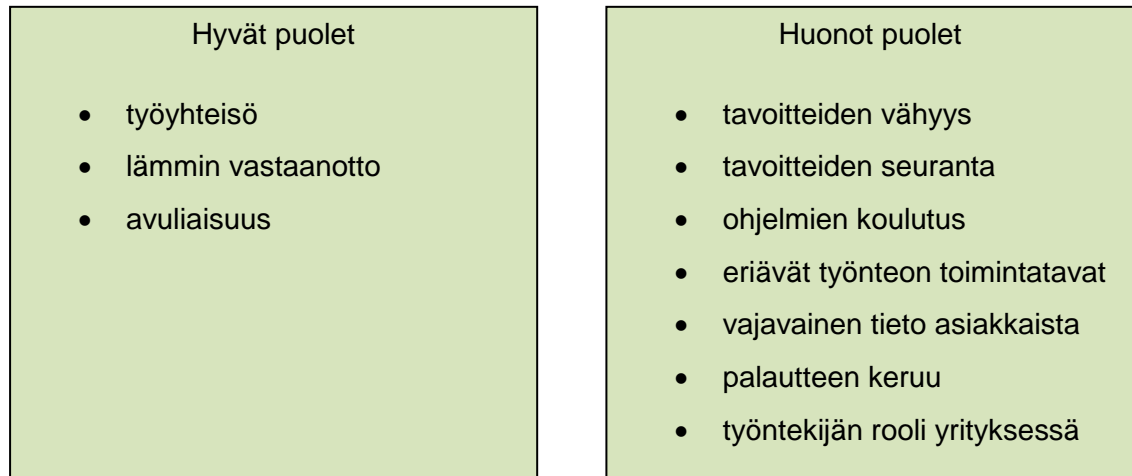
### 3.5.2 Tulosten analysointi

Aarnio on käyttänyt aikaisemmin sopeuttavaa perehdyttämistä, mikä on ymmärrettävää, koska yrityksellä on selkeät työtehtävät ja työntekijöiden halutaan sopeutuvan tiettyyn toimintatapaan ja kulttuuriin. Kiristyneessä kilpailutilanteessa, jossa Aarniokin joutuu toimimaan, on ehkä otettava dialogista eli vuorovaikuttavaa perehdyttämistä mukaan. Aarnio yrittää uudistaa toimintatapojaan ja löytää tehokkuutta. Aarniolla ja yleisesti millä tahansa tilitoimistolla on fundamentaalisesti samoja palveluita. Asiakkaat eroavat toisistaan koon, monimutkaisuuden ja organisaatorakenteen puolesta. Ongelmaksi muodostuu se, että jokaista asiakasta kohden on todella paljon hiljaista tietoa, jota ei tiedä yleensä kukaan muu, kuin saman asiakkaan kanssa pidempään toiminut kirjanpitäjä. Aarniolla on ollut suurta vaihtuvuutta, eikä aiempi perehdyttämiskansio ole ottanut kantaa, kuinka tämä hiljainen tieto saadaan siirrettyä seuraavalle kirjanpitäjälle. Vaikka asiakas pyritään ottamaan huomioon ja saadaan räätälöityä juuri sopiva kokonaisuus kullekin asiakkaalle, ei hiljainen tieto siirry kirjanpitäjältä toiselle.

Tilitoimistolla luottamukseen ja työilmapiiriin vaikuttavat asiat korostuvat. Työssä on paljon prosesseja, jotka saattavat kulkea kirjanpitäjältä toiselle. Kaksi kirjanpitäjää saattaa hoitaa samaa asiakasta. Luottamuksen puuttuessa kirjanpitäjät kyseenalaistavat toistensa tekemisiä ja varmistavat toistensa työvaiheita. Tiedon jakaminen on siis merkittävässä osassa. Oma työtä on myös hankalaa kehittää ilman luotettavaa työilmapiiriä, koska esimerkiksi uusien kehityskohteiden ehdottaminen organisaation johtoportaalle voi tuntua vaikealta. Organisaatiossa perehdytyksestä on vastannut henkilöstöpäällikkö, mutta hänelle ei ole järjestetty aikaa perehdytyksen toteuttamiseen siinä laajuudessa, että päästäisiin toivottuihin tuloksiin perehdytyksen onnistumisessa.

Teemahaastattelulla kerätty materiaali on runsas ja työläs, mutta samalla se voi olla hyvin palkitseva. Haastatteli on päässyt kahden keskeisellä haastattelulla vastaajan työtapahtumisen keskipisteeseen (Hirsjärvi & Hurme 1991, 108.). Haastatteluiden litteroinnin avulla saatiin poimittua vastauksista merkittävät yhtenäiset asiat, joiden avulla saataisiin luotua toimiva perehdytysuunnitelma. Esimies oli osalle haastateltavista maininnut perehdytyksen puuttuvan heiltä kokonaan eikä nykyistä perehdytyskansiota oltu käytetty. Kuitenkin kaikki uusien asioiden opastaminen, kuten esimerkiksi yrityksen käytännön asiat ja henkilöstöön tutustuminen ovat osa perehdytystä. Tuloksista voidaan todeta,

että osa perehdytyksestä on ollut toimivaa, vaikkei sitä ole suunnitellusti harjoitettu. Vastausten pohjalta listattiin heidän perehdytyksessään olleet hyvät ja huonot asiat (kuvio 4).



Kuvio 4. Haastateltavien oman perehdytyksen hyvät ja huonot puolet tulosten perusteella.

Hyvien asioiden voidaan nähdä toteutuvan ilman tarkoin suunniteltua perehdytystä ja siksi niiden painoarvoa perehdytys suunnitelmassa ei ole erikseen korostettu. Esille nousseet huonot puolet on pyritty korjaamaan perehdytys suunnitelman sisällön toteutuksessa sekä perehdytyksessä oikeita asioita painottamalla.

### 3.6 Perehdytys suunnitelman toteutus

Tulosten purkamisen jälkeen kasattiin runko perehdytys suunnitelmalle sekä -kansiolle, jotka esiteltiin Tilitoimisto Aarnion toimitusjohtajalle ja henkilöstöpäällikölle. He hyväksyivät sisällön ja kertoivat listan asioista, jotka tahtoivat materiaaleista löytyvän. Tämän jälkeen kasattiin lähes valmis suunnitelma ja tukimateriaali, joka kävi yrityksen johdon kommentoitavana ja hyväksyttävänä. Viimeisten muutosten jälkeen valmis perehdytys suunnitelma pääsi käytännöntoteutukseen, kun neljä vuotta tilitoimistotyön kokemusta ennestään omaava uusi työntekijä aloitti yrityksessä.

Perehdytys suunnitelman runko rakennettiin kolmesta osasta ja yrityksen johdon toiveesta suunnitelmaan tehtiin aikataulu suunnitellusta toteutumisesta, henkilöstä, joka perehdyttää sekä toteutunut päivämäärä toimii kuittauksena. Yritys halusi pitää kiinni ajatuksesta, että kuka tahansa yrityksen työntekijöistä pystyy toimimaan kouluttajana.

Näin pystytään optimoimaan ajankäyttöä, kun perehdytyksestä vastuussa oleva henkilö voi delegoida jotkin osa-alueet muille työntekijöille, joilla toteutushetkellä on aikaa tähän. Jakamalla perehdytettäviä asioita muille, voidaan hyväksikäyttää työntekijöiden erikoisosaamista. Esimerkiksi työntekijä, jolla on muita enemmän osaamista tietystä ohjelmasta, voi perehdyttää juuri tämän ohjelman uudelle työntekijälle. Tämän takia suunnitelmassa on erikseen perehdyttäjän nimi ja perehdyttäjille luotiin oma perehdyttäjän muistilista. Koska perehdytyskansio itsessään on hyvin yksityiskohtainen, on perehdyttäjän muistilistaan kirjatut asiat perehdyttäjän tueksi, jotta hän tietää miten perehdyttää ja muistaa kertoa tarvittavat asiat.

Perehdytysuunnitelman ensimmäinen osa sisältää toimitusjohtajan kanssa läpikäytävät asiat. Aihealue ei ole laaja, mutta sitäkin tärkeämpi. Esimiehen kunnioitus uutta työntekijää kohtaan edesauttaa työntekijän sitoutumista yritykseen. Esimiehen kanssa käydään yhdessä läpi lain vaatimia asioita, yrityksen arvot ja strategia ja ennen kaikkea asiakkaiden sekä yritysten odotukset ja tavoitteet uutta työntekijää kohtaan. Tutkimustulokset osoittivat näiden olleen puutteellisia haastateltujen työntekijöiden kohdalla ja kuten on todettu, selkeä työnkuva ja tavoitteet ohjaavat työntekijää parempaan suoritukseen. Tilitoimiston toimitusjohtaja on sitoutunut pitämään kiinni uuden työntekijän ja hänen välisistä keskusteluista ensimmäisen viikon aikana, kuten myös jatkoseurantakeskustelusta. Jatkoseurantakeskustelun todettiin olevan hyvä toteuttaa noin kuukausi uuden työntekijän aloittamisen jälkeen.

Suunnitelman toinen osio ohjaa uuden työntekijän käytäntöön. Perehdytettävälle nimitetään vastuhenkilö, joka huolehtii suunnitelman toteutumisesta. Hän käy suunnitelman perehdytettävän kanssa läpi ja aikatauluttaa sen. Näin perehdytettävä saa tuntuman tulevasta työstä ja tietää mitä odottaa. Toisessa osiossa käydään läpi käytännön asiat ja tukimateriaalit. Aihe on laaja, joten se on jaettu usealle eri päivälle toteutettavaksi. Tutkimustulokset uusien asioiden oppimisen sisäistämisestä tukevat teoriaa siitä, että tietoa ei saa tulla liikaa yhdellä kertaa. Käytännön asioissa on ohjeistettu asiakasraportoinnista ja informaation arkistoinnista. Näitä korostetaan perehdytyksessä, jotta hiljaisen tiedon määrää yrityksen sisällä saataisiin pienennettyä. Suunnitelman toinen osio korostaa uuden työntekijän rohkaisemista itsenäiseen tiedon hakemiseen. Hänelle näytetään, mistä hän voi itsenäisesti löytää tiedon ongelmatilanteissa, mutta korostetaan myös yrityksen vahvuutta, joka kävi ilmi tutkimustuloksissa – kaikilta voit kysyä apua ja he ovat valmiita auttamaan.

Yksi painavimmista syistä, miksi tilitoimisto halusi lähteä luomaan perehdytysuunnitelmaa ja päivittämään perehdytyskansiotaan oli yrityksen kirjanpidon prosessin yhtenäistämisen kaikille kirjanpitäjille. Yhtiön esimiehet loivat yksityiskohtaisen ohjeistuksen kirjanpidon tekemisestä, oli kyseessä sitten sähköinen tai täysin paperinen kirjanpito. Tämä liitettiin osaksi perehdytysuunnitelmaa ja se tullaan käymään läpi myös jokaisen kirjanpitäjän kanssa. Suurin syy tähän järjestelyyn oli kannattavuuden ja ajan käytön optimointi tilanteessa, jossa toinen kirjanpitäjä tuuraa toista tai asiakkaan kirjanpitäjä vaihtuu. Näiden asioiden tehostamiseksi suunnitelmaan kuvattiin ohje asiakkaan tietojen arkistoinnista. Kattavan ja toimivan informaation tallennuksen avulla vähennetään hiljaisen tiedon määrää ja tieto on helposti uuden kirjanpitäjän saatavilla.

Suunnitelman viimeisessä osiossa on suunniteltu läpikäytäväksi yrityksen lähes päivittäin käyttämät ohjelmat. Ohjelmista on valmiiksi olemassa omat ohjeensa, mutta näihin perehtyminen on suunniteltu toteutuvan ainakin ensimmäisellä kerralla vierihoitoperehdytyksen avulla. Jotta perehtyjälle ei tulisi kerralla suurta määrää uutta tietoa, joka on hidasta sisäistää, on suunnitelman toteutumisen rinnalla uuden työntekijän tarkoitus ryhtyä heti myös itse kirjanpitoihin. Hänelle valitaan omaa osaamistaan vastaava asiakas, jonka kirjanpityötä hän voi tehdä suhteessa perehtymissuunnitelmaan esimerkiksi puolet ja puolet päivästä. Suunnitelma ei ole sidottu aikaan ja se on suunniteltu joustavaksi, koska yrityksessä aloittavilla työntekijöillä voi olla hyvinkin erilaisia taustoja, vuoden koulutuksen saaneesta alanvaihtajasta oman tilitoimiston omistaneeseen konkariin. Siksi onkin perehdyttäjän erittäin tärkeä tietää ja tunnistaa perehdytettävänsä vahvuudet ja heikkoudet ja niiden perusteella tietää mitä painottaa perehdytysuunnitelman toteutuksessa.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda Tilitoimisto Aarniolle materiaali, jota yritys voi käyttää apunaan parantaessaan työntekijöiden sitoutuneisuutta ja yhtenäistää yritykseen käytettäviä työprosesseja. Lopputuotoksena syntyi tämä opinnäytetyö, perehdytysuunnitelma ja kattava perehdytyskansio Tilitoimisto Aarnion käyttöön työntekijöiden avuksi. Lisäksi opitun teorian ja tutkimuksen avulla keskusteltiin yrityksen johdon kanssa ja löydettiin mahdollisia korjauskeinoja yrityksen kulttuuriin.

Tilitoimisto Aarnion sisäisissä prosesseissa on selkeästi kehitettävää. Hiljaisen tiedon siirtymisen kirjanpitäjältä toiselle pitäisi olla nykytilannetta helpompaa. Tiedosta tulisi tulla koko yrityksen voimavara ja työkalu sen sijaan, että se pakkautuu yksittäisen kirjanpitäjän muistille. Datan keräämisestä tulisi luoda normi, jota jokainen työntekijä yrityksessä harjoittaa. Työntekijän tulisi dokumentoida riittävällä tasolla jokaisesta asiakkaasta tärkeimmät kohdat, jotta mahdollinen pidempi sairausloma tai kirjanpitäjän vaihtuminen ei vaikuttaisi asiakkaan kokemaan palveluun, eikä seuraava työntekijä tuskailisi kirjanpidon kohtien kanssa. Tiedon dokumentointi vaatii asenne- ja toimintatapamuutosta yrityksessä ja se tietysti tulee kustantamaan kirjanpitäjien aikaa. Uudessa kansiossa on ohjeistus työn dokumentoinnista sekä arkistoinnista ja sitä tullaan jatkossa vaatimaan samalla tavalla toteutettuna jokaiselta työntekijältä. Työskentelyä ja sen dokumentointia helpottaa yhtenäinen kirjanpitolata, joka on yrityksen tärkeimpiä keskittymiskohtia. Yhtenevää tapaa toivoivat sekä yrityksen johto että haastatellut. Esimiehet loivat perehdytyskansioon ohjeistukset yhtenäisestä kirjanpitolatavasta. Nyt työn mielekkyyden pitäisi nousta, perehdyttämisestä tulla helpompaa ja asiakastyytyväisyyden parantua.

Yrityksessä pyritään siihen, että kuka tahansa kykenee perehdyttämään suunnitelman eri osa-alueita uudelle työntekijälle. Tämä toteutuu joustavaksi suunnitellun perehdytysuunnitelman avulla sekä vastuussa olevan perehdyttäjän järjestämällä aktiivisella delegoinnilla. Uusi työntekijä tulee olemaan tekemisissä useamman muun työntekijän kanssa ja näin hän luo suhteita itsensä ja työyhteisön välille. Ristiriitaista johdon tavoitteiden kanssa on, että työntekijöiden puolelta haluttiin selkeää ohjeistusta erilaisille tilanteille, kun johto toivoi enemmän suullista neuvontaa työpaikan sisällä. Avun saamista kiiteltiin haastatteluissa, mutta samalla annettiin negatiivista palautetta kirjallisten ohjei-

den puutteesta. Jokaiselle ohjelmalle pyritään jatkossa luomaan tarkat ohjeet, mutta näiden kouluttaminen työntekijälle aloitetaan vierihoidtoperehdyttämällä. Uusi kansio antaa avaimet johdon haluamaan ”jokainen voi perehdyttää” -tavoitteeseen.

Seurantaan ja tavoitteiden asettamiseen luotiin järjestelmä ja uusien työntekijöiden kanssa tullaan pitämään seuranta ja tavoitteet kommunikoidaan jatkossa tarkemmin koko henkilöstölle. Uuden työntekijän on keskeistä tietää tavoitteista, koska ne peilaavat strategiaa ja luovat tarkoituksen työntekijän työlle ja ohjailevat sitä haluttuun suuntaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 89). Tavoitteet, niiden seuranta sekä niihin liittyvän palautteen antaminen on ensiarvoisen tärkeää tulokkaalle. Hyvät tavoitteet ja perehdyttäminen kiuuvat kasaan, jollei tulokas tiedä, miten hän on suoriutunut työssään. (Piha & Poussa 2012, 62–24.)

Kokonaisuudessa perehdytyskansio saatiin luotua yritysjohton kanssa Aarniolle sopivaksi. Kansion sisällöstä pidettiin useita palavereja ja siihen saatiin kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluiden perusteella lisättyä kohtia, jotka edistävät yrityksen perehdyttämistä ja työntekijöiden sitoutuneisuutta. Opinnäytetyön aikana johdannossa tavoitteeksi asetettu työntekijöiden sitoutuneisuuden parantaminen kääntyikin työnantajan sitoutuneisuuden edistämiseen. Työnantajan aika ja panostus perehdytyksen laatuun antavat edellytykset työntekijän mahdollisimman hyvän sitoutumisen onnistumiseen. Lopullista onnistumista on mahdotonta vielä arvioida, sillä se vaatisi useamman vuoden seuranta. Tärkeintä on, että yrityksessä havahduttiin perehdyttämisen tärkeyteen ja sen merkitykseen työyhteisön ja kehityksen kannalta. Yritys on valmiina panostamaan perehdytykseen muuttamalla toimintatapoja ja antamalla aikaa perehdytykselle ja erityisesti perehdyttäjiille.

Opinnäytetyön ja tutkimuksen merkittäväksi asiaksi nousi perehdyttämisen tärkeys. Sen tärkeys on havaittu niin tutkimuksissa kuin yrityksessä. Perehdyttäminen on lisätty lakeihin ja yrityksen on pakko harjoittaa työntekijän perehdyttämistä. Missä laajuudessa sitä harjoittaa, jää yrityksen itsensä päätettäväksi. Jokaisen yrityksen olisi mielestäni hyvä pohtia, millainen perehdyttäminen heidän yrityskulttuuriinsa sopii. Pahin virhe olisi olla antamatta perehdyttämälle tarpeeksi painoarvoa, kuten Tilitoimisto Aarniossa on tehty viime vuosina. Varsinkin Aarnion kaltaisessa asiantuntijayrityksessä, missä oma henkilökohtainen osaaminen korostuu, olisi tärkeää perehdyttämisen kautta luoda yhtenäinen työyhteisö, joka osaa toimia johdon toivomalla tavalla. Perehdyttäminen ja sen seuranta ovat mielestäni tehokkain tapa tuoda johdon ajatuksia yritykseen. Suoritettujen haastat-

teluiden perusteella havaittiin, ettei monessakaan kirjanpitoyhteisössä perehdytetä riittävässä määrin. Tilitoimisto Aarnion panostus perehdytykseen voidaan nähdä hyvänä kilpailuvalttina muiden alan yritysten keskuudessa. Varsinkin nykyisessä tilanteessa, jossa suorituskeskeisyyden sijaan panostetaan enemmän työntekijän hyvinvointiin. Avoin vuorovaikutus ja hyvä luottamussuhde työntekijän ja työnantajan välillä kasvattaa tuloksellisuutta. Yritys kommentoi toteutunutta tuotosta seuraavin sanoin: ”Työn lopputulos on juuri sitä, mitä toimeksiantajana odotimmekin. Perehdytysprosessi, jonka avulla uusi työntekijä saa johdonmukaisen ja kattavan perehdytyksen. Sen lisäksi uudella työntekijällä on sekä paperinen että sähköinen materiaali, josta löytyy kaikki oleellinen informaatio työn tekemiseksi.”

Perehdyttämisen onnistuminen on jälkiseurannassa. Tulevaisuudessa voidaan mitata sen onnistumista sitoutuneisuuden nousulla ja työn mielekkyyden kasvussa. Jo nyt tehdyt uudistukset perehdyttämiskansioon auttavat jokapäiväisessä työssä. Yritykseen ajetaan uusia ohjelmia ja niiden kouluttamiseen ja opettamiseen käytetään perehdyttämiskansiota ja sitä pyritään muokkaamaan sitä mukaan, kun uusia ohjelmia ja toimintatapoja yritykseen tulee. Perehdytys suunnitelman seuranta ja kehittäminen on sovittu johdon kanssa toteutettavaksi puolivuositain. Seuraava isompi askel organisaation perehdytyksessä voisi olla opetusvideoiden luominen, joiden avulla saataisiin säästettyä perehdyttäjän työtunteja.

Jatkotutkimuksena voisi tutkia perehdyttämisen vaikutusta työtyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen. Tässä paneuduttiin suunnitelman ja kansio luomiseen sekä siihen, että millaisia asioita siellä täytyisi olla haastatteluiden ja kirjallisuuden pohjalta. Olisi mielenkiintoista nähdä tarkempia lukuja ennen kansion luomista ja sen jälkeen. Uskon perehdyttämisen ja siitä saatavan hyödyn, esimerkiksi sitoutuneisuuden kautta, olevan nyt ja tulevaisuudessa se, millä yritykset pystyvät erottautumaan kilpailijoistaan ja luomaan omista työpaikoistaan houkuttelevia, maailman parhaita työpaikkoja.



## 5 LÄHTEET

*Ahokas, Laura — Mäkeläinen Jukka:* Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus (2013) [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua). (Viitattu 9.11.2018.)

*Alajärvi, Kyllikki — Herno, Leena — Koskinen, Heli — Yrttiaho, Liisa:* Työelämän viestintä. Sanoma Pro Oy, Helsinki 2004.

*Alhanen, Kai — Kansanaho, Anne — Ahtiainen, Olli-Pekka — Kangas, Marko — Soini, Tiina — Soininen, Jarkko:* Työnohjauksen käsikirja. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna 2011.

*Eskola, Jari — Suoranta, Juha:* Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere 1998.

*Hirsjärvi, Sirkka — Hurme, Helena:* Teemahaax|stattelu. Yliopistopaino, Helsinki 1991.

*lisa, Katariina — Piehl, Aino — Kankaanpää. Salli:* Tekstintekijän käsikirja. Yrityskirjat Oy. 2. painos. Wellprint, Espoo 1998.

*Kauhanen, Juhani:* Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Helsinki 2009.

*Kupias, Päivi — Koski, Mia:* Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro Oy, Helsinki 2012.

*Kupias, Päivi — Peltola, Raija:* Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia, Tampere 2009.

*Kjelin, Eija — Kuusisto, Pia-Christina:* Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum, Helsinki 2003.

*Liski, Minna — Horn, Sari — Villanen, Marjut:* Hyvä Perehdytys-opas. Esa Print Oy, Lahti 2007.

*Piha, Kirsi — Poussa, Liisa:* Dialogi : Paremmen työelämän puolesta. Talentum, Helsinki 2012

*Saaranen-Kauppinen, Anita — Puusniekka, Anna:* KvaliMOTV - Aineiston hankinta. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere 2006. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>. (Viitattu 11.11.2018.)

*Tevere:* Käsité- ja miellekartat (mind map). Espoo 2019. <https://tevere.fi/menetelmat/kasite-ja-miellekartat-mind-map/> (Viitattu 19.1.2019)

*Tietosuojavaltuutetun toimisto:* Usein kysyttyä EU:n tietosuojasetuksesta. Helsinki 2019. <https://tietosuoja.fi/gdpr> (Viitattu 6.5.2019)

*Torppa, Tiina:* Työssään kirjoittavan opas. Talentum Media Oy, Helsinki 2014.

*Työsopimuslaki 2001/55.* Annettu Helsingissä 26.1.2001.

*Työturvallisuuslaki 2002/738.* Annettu Helsingissä 23.8.2002.

*Viitala, Riitta:* Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki 2007.

*Vilkka, Hanna — Airaksinen, Tiina:* Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Tammi, Helsinki 2004.

## HAASTATTELU

### Perehdyttämiseen liittyvät odotukset

1. Millainen tunne sinulle jäi ensimmäisestä työpäivästäsi? Mitä positiivista muistat ja mikä jäi harmittamaan?
2. Millaisia odotuksia sinulla oli perehdyttämisen suhteen?
3. Mitä mielestäsi kuuluu hyvään perehdyttämiseen?
4. Miten nämä asiat toteutuivat sinun kohdallasi?
5. Mitä jäit kaipaamaan perehdytyksessäsi?
6. Muistatko aiemmista työpaikoistasi jotain perehdytykseen liittyvää, jota jäit täällä toteutuneessa perehdytyksessä kaipaamaan, jos kyllä, niin mitä?

### Toteutuneen perehdyttämisen sisältö ja työkuvan muodostuminen

7. Miten arvioisit oman perehtymisesi työhön?
8. Millaista tukimateriaalia sait ja miten sen käyttö onnistui?
9. Mitkä asiat mielestäsi edesauttoivat työsi sisäistämisessä?
10. Miten perehdytys selkeytti rooliasi yrityksessä?
11. Mitä sinulle kerrottiin tavoitteista ja niiden saavuttamisesta?
12. Miten sinut tutustutettiin muuhun henkilökuntaan ja yrityksen käytäntöihin?
13. Missä asioissa sait hyvin tukea ja missä olisit toivonut sitä enemmän?

### Perehdyttämisen kehittäminen

14. Mikä oli mielestäsi parasta sinun perehdyttämisosiossasi ja mitä puutteita siinä oli?
15. Tuleeko mieleesi ongelmia, jotka olisi voitu välttää paremmalla perehdyttämällä, jos kyllä, niin mitä?
16. Koitko voivasi vaikuttaa perehdyttämisesi sisältöön?
17. Kerätiinkö sinulta palautetta perehdyttämisosiossasi?

## PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Yritykseen tutustuminen	Suunniteltu toteutuminen	Perehdyttäjä	Kuittaus
<b>Työsopimus ja vaitiolositoumus</b>			
<b>Yrityksen arvot, strategia ja tavoitteet</b>			
<b>Palkanmaksu, koeaika, irtisanomisaika</b>			
<b>Asiakkaiden odotukset</b>			
<b>Työntekijän tavoitteet</b>			
<b>Onnistumisen mittarit</b>			

Materiaaliin perehtyminen	Suunniteltu toteutuminen	Perehdyttäjä	Kuittaus
<b>Perehdytys suunnitelmaan tutustuminen</b>			
<b>Käytännön asiat</b>			
<b>Kirjanpidon prosessi</b>			
<b>Tiedon hakeminen</b>			
<b>Liitteiden läpikäyminen</b>			

Ohjelmiin tutustuminen	Suunniteltu toteutuminen	Perehdyttäjä	Kuittaus
<b>Koho</b>			
<b>Asteri</b>			
<b>Avisor</b>			
<b>Profit Hunter</b>			
<b>Talgraf</b>			

Olen suorittanut yllä mainitut asiat kunniakkaasti perehtyessäni työhön

\_\_\_\_\_  
Päivämäärä

\_\_\_\_\_  
Perehdytettävä

\_\_\_\_\_  
Esimies

## PEREHDYTTÄJÄN MUISTILISTA

- Toivota uusi työntekijä tervetulleeksi
- Kerro hieman itsestäsi ja urastasi yrityksessä
- Näytä perehdytettävälle hänen työasemansa
- Kerro hänen perehdyttämisen etenemisestä
- Anna työntekijälle luettavaksi kansion luvut 1 ja 2.
- Käykää perehdytysuunnitelma yhdessä läpi ja täyttäkää tavoitteelliset suorituspäivät ja perehdyttäjät
  
- Tutustukaa henkilöstöön
  - Esittelykierros
  - Selatkaa henkilöstöstä kerätty infopaketti läpi
  
- Keskustelu toimitusjohtajan kanssa, jossa perehdytettävä saa tieto seuraavista asioista:
  - Sopimukset
  - Yrityksen arvot, strategia ja tavoitteet
  - Palkanmaksu sekä koe- ja irtisanomisaika
  - Asiakkaiden odotukset
  - Työntekijän tavoitteet ja onnistumisen mittarit
  
- Käykää yhdessä käytännön asiat läpi kohta kohdalta
  - Eritelty ja avattu kansion luvussa 3
  
- Kohon käytön opettelu
  - Oman työajan ja taukojen merkkäminen
  - Liukumatunnit- ja työpäivät sekä tuntikertymät
  - Työmääräysten käyttäminen - Miten niitä käytetään ja miksi niin
  - Lomat ja niiden merkkäminen
  - Hallinta-osiossa asiakastiedot ja vanhat laskut
  
- Tutustukaa kansion osioon 4, Kirjanpidon prosessi
  - Valitse yksi asterissa tehtävä asiakas, jonka avulla voit näyttää esimerkkejä eri kohdissa
  - Aloita esittelemällä asiakkaan tietojen tallentamisesta - hallintomappi, kirjanpidonmappi, sähköinen tallennus, Kohon tiedot
  - Kirjanpitotyön ohjeen läpikäynti kohta kohdalta. Muista näyttää esimerkkejä valitun asiakkaan avulla. Näin ohjeistus jää paremmin mieleen

- Voitte käydä läpi myös palkanlaskennan ohjeen
  - Kerro tavastamme käydä Tase kuukausittain läpi ja katsoa, että kaikki täsmää. Niin kiire ei voi olla, että työ pitäisi tehdä huolimattomasti.
  - Sähköisen ja paperisen arkistoinnin läpikäyminen, mitä tallennetaan minne, eritelty kansion materiaalissa
  - Kerro tavasta toimia alv-ilmoituksen kanssa ja Omaveron tilistä
- 
- Opeta asiakkaan laskuttaminen Kohossa ja kerro laskutusprosessista ja perinnästä
  - Kerro perehdyttävälle tilitoimiston tuotteista ja palveluista sekä siitä, miten tarjoamme niitä asiakkaille
  - Käykää tilinpäätöksen laatimisen liite läpi
  - Luvussa 5 on muutama avainasia itsenäistä tiedonhakua ja ongelmatilanteita varten. Liitteenä on kuva koneella olevista tiedostoista, jotta perehdyttävä saa mielikuvan löytyvistä ohjeista.
  - Käykää kansion liitteiden sisällöt läpi ja varmista, että perehdyttävä sisäistää niiden merkitykset.
  - Kun kaikki perehdytysuunnitelman asiat on käyty läpi, suunnitelma allekirjoitetaan ja työntekijä sitoutuu noudattamaan oppimiaan asioita