

TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYS TIIMIIN TOIMEKSIANTOYRITYKSESSÄ

Tiivistelmä

Tekijä(t) Vuorinen, Viivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 56	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Työntekijän perehdytys tiimiin toimeksiantoyrityksessä		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella työntekijän perehdytystä ja tiimityöskentelyä sekä sitä, miten nämä kaksi näkökulmaa saadaan näkyviin molempien toiminnassa. Perehdyttämisen merkitys on tärkeä paitsi työntekijän työntehtävistä suoriutumisen myös tiimityön toimivuuden kannalta. Samalla on olennaista pohtia, miten tiimityöskentelyllä voidaan tukea perehdyttämistä. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tuotoksena luotiin toimeksiantoyrityksen tiimiin työntekijän perehdytystyökalu.</p> <p>Opinnäytetyön teoriapohja koostuu perehdytyksestä ja tiimityöskentelystä sekä niiden peilaamisesta toisiinsa. Opinnäytetyön lähteinä käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, verkkolähteitä artikkeleista tutkimuksiin sekä laeista säädöksiin. Toiminnallisen osuuden lähteinä käytettiin suoritettuja haastatteluita toimeksiantoyrityksessä, opinnäytetyön teoriapohja ja yleiset havainnot sekä toimeksiantoyrityksen kotisivut internetissä.</p> <p>Toimeksiantoyritykselle laadittu perehdytystyökalu on toteutettu kahdeksaksi viikoksi, kahden ensimmäisen viikon ajan päivittäisellä tasolla ja loput kuusi viikkoa viikkotasolla. Perehdytystyökalu on luotu ajatuksella, että se vaatii jatkuvaa seurantaa ja kehittämistä, jotta työkalu pysyy ajankohtaisena sekä toimivana. Perehdytystyökalu on muokattavissa yksilöityyn perehdytykseen ja tarkoituksena on, että työntekijä pystyy seuraamaan perehdytyksensä etenemistä työkalun avulla.</p>		
Asiasanat Perehdyttäminen, tiimityöskentely, perehdytystyökalu		

Abstract

Author(s) Vuorinen, Viivi	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 56	
Title of publication Employee orientation in the case company		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>This is a functional thesis. The aim of this thesis is to discuss employee orientation and teamwork, as well as how these are made visible in each other's actions. The output of the thesis is an employee orientation tool for the case company.</p> <p>The theoretical basis of the thesis consists of the concepts of orientation and teamwork. The theoretical basis is based on books and websites. The sources of the thesis are related literature, online sources from articles to research and laws. The functional is based on the interviews conducted in the case company, the theoretical basis and general findings as well as the case company's websites.</p> <p>The orientation tool is to be used over an eight-week period: for the first two weeks it is used daily and then weekly. Using the orientation tool requires constant monitoring and development to keep the tool up-on-date and functional. The tool is customizable to individual orientation, and it is also intended to enable employees to monitor the progress of their own orientation.</p>		
Keywords Orientation, teamwork, employee orientation tool		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	PEREHDYTTÄMINEN	5
2.1	Perehdytyksen määritelmä, merkitys ja tavoitteet	5
2.2	Perehdytys prosessina	6
2.2.1	Perehdytyksen suunnittelu	8
2.2.2	Perehdytyksen toteuttaminen	9
2.2.3	Seuranta ja arviointi	11
2.3	Vastuu ja hyödyt perehdytyksestä	12
2.4	Perehdyttämiseen vaikuttavat lait ja säädökset	15
3	TIIMITYÖSKENTELEY	20
3.1	Tiimityön periaatteet	20
3.2	Vuorovaikutus tiimissä	22
3.3	Tiimityön edut ja haasteet	23
4	CASE TOIMEKSIANTOYRITYS	27
4.1	Yritysesittely	27
4.2	Opinnäytetyöprosessi	27
4.3	Haastattelut	31
4.4	Tulosten analysointi	34
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
6	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

Organisaation tärkein voimavara on henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen täytyy olla kunnossa joka osa-alueella, jotta henkilöstö tuottaa organisaatiolle haluttua arvoa. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio ja halu sitoutua organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstöjohtamisessa tulee myös pitää huolta siitä, että lakeja, säädöksiä ja sopimuksia noudatetaan. Hyvän henkilöstöjohtamisen avulla organisaatio pystyy tuottamaan mahdollisimman paljon arvoa asiakkaille ja siten menestymään markkinoilla. (Viitala 2013, 10, 302.) Kaikki tämä tulisi ottaa huomioon jo työntekijän rekrytoinnista alkaen, jotta organisaation toiminta olisi mahdollisimman menestyksestä.

Onnistuneen ulkoisen tai sisäisen hankinnan jälkeen alkaa työntekijän perehdytys. Ulkoisesta hankinnasta puhuttaessa tarkoitetaan rekrytointia, jossa työntekijä valitaan organisaation ulkopuolelta. On myös mahdollista, että organisaation jo olemassa oleva työntekijä siirtyy sisäisellä siirrolla työnkuvasta toiseen. Tätä kutsutaan sisäiseksi hankinnaksi. (Kauhanen 2006, 68.) Sisäisen ja ulkoisen hankinnan suurin ero perehdytyksessä on usein perehdytyksen lähtötaso. Täysin uudelle työntekijälle perehdytys usein alkaa organisaation toimintatapojen, tavoitteiden ja arvojen sekä järjestelmien läpikäynnistä. Kun taas työntekijän, joka on työskennellyt organisaatiossa jo ennestään, ei talon toimintatapoja ja järjestelmiä välttämättä tarvitse enää käydä uudelleen niin perusteellisesti läpi. Uuden työntekijän perehdyttäminen organisaatioon ja sen toimintatapoihin on tärkeää, sillä hyvin toteutettuna se nopeuttaa työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi (Kauhanen 2006, 88).

Kun puhutaan työskentelystä, keskitytään usein ajattelemaan yksilöitä ja heidän osaamistaan (Kupias, Pirinen & Peltola 2014). Työskentelyä ja oppimista voi kuitenkin tapahtua muutoinkin kuin yksilötasolla. Tiimityöskentelyllä tarkoitetaan yhdessä työskentelyä tiimissä, jolla on yhteinen tehtävä tai tavoite (Tilastokeskus 2020). Tiimityöskentelyä on olemassa montaa erilaista, ja työskentely on myös organisaatiokohtaista. Kuitenkaan tiimityöskentelyllä ei aina välttämättä tarkoiteta sitä, että kaikki työ tehdään konkreettisesti yhdessä samassa tilassa, vaan tiimityöllä voidaan tarkoittaa myös yhdessä tekemisen ajattelumallia. Kun organisaatiossa halutaan tukea tiimityöskentelyä ja -ajattelua, sen tulisi lähteä jo perehdytysvaiheesta. Perehdytettävälle on hyvä alusta saakka näyttää, kuinka tiimissä työskennellään yhdessä ja mitkä ovat tiimin pelisäännöt, vaikka omia henkilökohtaisia töitäkin on.

Työnantajalla, esimiehellä, perehdyttäjällä ja työyhteisöllä on jokaisella oma tärkeä rooli perehdytyksessä. Työnantajan on huolehdittava, että organisaatiossa on riittävä perehdytys työntekijälle. Perehdyttämisen suunnittelu, toteuttaminen ja seuranta ovat kuitenkin

lähiesimiehen vastuulla. Myös tiimityön tukeminen on pitkälti esimiehen vastuulla, vaikka jokainen työntekijä osaltaan edesauttaa tämän kehittymistä. Vaikka esimies ei aina välttämättä osaa opastettavia työtehtäviä tarvittavalla tasolla, on hänen vastuullaan delegoida kyseiset koulutukset jollekin muulle. Työyhteisöllä ja tiimillä on suuri merkitys työntekijän perehdytyksessä ja sosiaalistumisessa. Ennen kaikkea työntekijän tulisi tuntea olonsa hyväksytyksi, ja tämä helpottuu, mikäli yhteisössä vallitsee auttamisen halu. Työyhteisö voi omalla toiminnallaan tukea työntekijän sopeutumista sekä oppimista, niin tietoisesti kuin tiedostamattaankin muun toiminnan ohella. (Lepistö 2004, 59-60.) Perehdyttämisen jälkeen työntekijän ammattitaidon syventäminen ja laajentaminen jatkuu eri muodoissa koko työuran ajan.

Perehdyttäminen on hyvä esimerkki siitä, kuinka alussa tehty työ näkyy tulevaisuudessa ja etenkin jos työ alussa on tehty huonosti. Miksi asioita, kuten perehdytystä, ei tekisi kerralla kunnolla siten, ettei sitä tarvitsisi palata enää toistamaan ja aiheuttamaan koko organisaatiolle hukkaa niin ajallisesti kuin rahallisestikin? Ei ole olemassa organisaatiota, jossa henkilöstöjohtaminen ja perehdytys ei voisi olla vieläkin parempaa. Nämä ovat asioita, jotka eivät koskaan ole valmiita vaan, vaativat jatkuvaa seurantaa ja muutoksia havaittujen kehityskohteiden osalta. Vaikka tällä hetkellä tuntuisi, että organisaatiossa tietty osa-alue henkilöstöjohtamisessa toimii todella hyvin, se ei välttämättä toimi enää kuukausien, saati vuosien kuluttua. Esimerkiksi lait ja kokonaisuudessaan maailma ja työnteko muuttuvat jatkuvasti ja vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen suuresti. Hyvä esimies tiedostaa ja ymmärtää tämän sekä toimii sen mukaan.

Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja rakenne

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on tarkastella perehdytystä ja tiimityöskentelyä yhdessä. Opinnäytetyöprosessin toiminnallinen osuus on toimeksiantoyrityksen tiimiin laadittu uuden työntekijän perehdytystyökalu. Työkalu on luotu tietopohjan ja tekijän olemassa olevan osaamisen pohjalta. Opinnäytetyön teoriapohjassa sekä perehdytystyökalussa keskitytään rekrytointin jälkeisiin tapahtumiin, sillä toimeksiantoyritys tarvitsee työkalua nimenomaan perehdyttämiseen eikä niinkään rekrytointiin. Liitteessä 2 oleva perehdytystyökalu on toteutettu kahdeksaksi viikoksi.

Opinnäytetyössä on yksi päätutkimuskysymys sekä kaksi tarkentavaa alatutkimuskysymystä. Päätutkimuskysymys opinnäytetyössä on:

- Millainen on toimiva perehdytystyökalu toimeksiantajalle?

Tarkentavat alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitä onnistunut perehdytys vaatii?

- Miten perehdytyksessä voidaan korostaa tiimitoimintaa?

Opinnäytetyön rakenne muodostuu kuudesta luvusta alaotsikoineen sekä lähteistä ja liitteistä (KUVIO 1).



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa on kerrottu opinnäytetyön taustaa, lähtökohtia sekä johdateltu opinnäytetyön aihepiiriin. Johdanto antaa pohjan siitä, mitä opinnäytetyö tulee pitämään sisällään. Johdannossa on käyty läpi myös opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset sekä rakenne. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys sekä kaksi tarkentavaa alatutkimuskysymystä on kerrottu.

Toisessa ja kolmannessa luvussa käydään läpi opinnäytetyön teoriapohjaa perehdytyksestä sekä tiimityöstä. Toinen luku sisältää perehdytyksen teoriaa, sen määritelmää, tavoitteita ja merkitystä. Perehdytys ja sen eteneminen on myös kuvattu prosessina kuvion kera. Luvussa käydään läpi lisäksi perehdytyksen vastuuta ja hyötyjä esimiehen ja perehdyttäjän, perehdyttävän sekä organisaation ja työyhteisön osalta. Myös seitsemän perehdytyksen kannalta keskeisintä ja vaikuttavinta lakia on avattu luvussa. Kolmannessa luvussa käsitellään tiimityöskentelyn teoriaa. Luku alkaa tiimityön periaatteista sekä tavoitteista. Vuorovaikutus ja sen merkitys sekä tiimityön edut ja haasteet on avattu luvussa selventävien kuvioden ja kuvan kera.

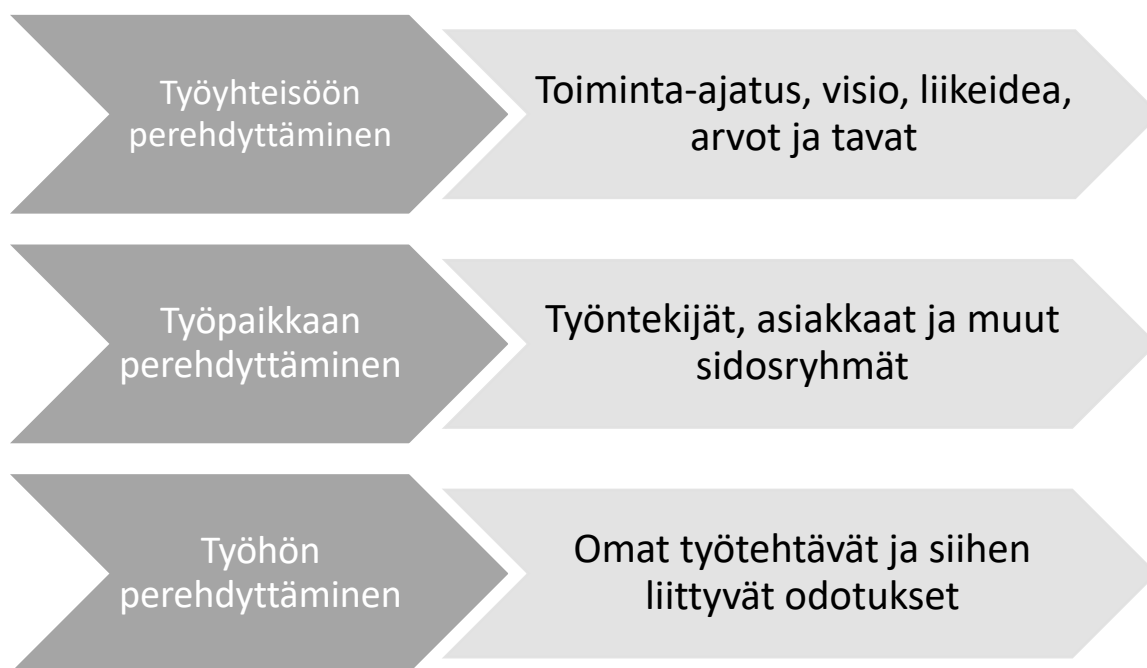
Luvussa neljä siirrytään opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen. Luvussa käsitellään toimeksiantoyrityksen toimintaa. Luvussa on tarkemmin avattu toimeksiantoyrityksen tiimin toiminta, joka toimii opinnäytetyön kohdetiiminä. Luvussa on avattu opinnäytetyöprosessi ja sen eteneminen sekä toimeksiantoyrityksessä suoritettut neljä haastattelua. Haastattelun tulokset ovat myös analysoitu luvussa.

Viides luku on pohdinta ja johtopäätökset. Luku koostuu pohdinnasta liittyen teoriapohjaan ja toiminnalliseen osuuteen sekä näiden peilaamisesta toisiinsa. Luvussa suljetaan opinnäytetyöprosessin kehä vastaamalla alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Myös jatkotutkimusehdotukset ja opinnäytetyöprosessin arviointi ovat käsitelty tässä luvussa. Kuudes ja viimeinen luku on yhteenveto koko opinnäytetyöstä ja sen tuotoksista. Lopussa sijaitsee vielä lähteet sekä liitteet. Lähteinä käytettiin kirjallisuutta sekä verkkolähteitä aiheista. Liitteessä 1 on toimeksiantoyrityksen yritysesitys. Edellä mainittu opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tuotos, perehdytystyökalu, sijaitsee Liitteessä 2. Myös haastatteluiden haastattelukysymykset ovat Liitteessä 3.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdytyksen määritelmä, merkitys ja tavoitteet

Perehdyttämällä tarkoitetaan uuden työntekijän tai uusiin työtehtäviin siirtyvän työntekijän työpaikalla tapahtuvaa alkuohjausta ja vastaanottoa (Juuti & Vuorela 2015). Kauhasen (2012, 45) mukaan perehdyttäminen tarkoittaa siis kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, työpaikkansa sekä tulevan työnsä. Kauhanen jakaa perehdytyksen kolmeen osa-alueeseen: työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttämiseen. Työyhteisöön perehdyttäminen sisältää niin työyhteisön esittelyn arvoineen ja visioineen kuin toiminta-ajatuksen sekä liikeidean. Työpaikkaan perehdyttäminen sisältää tutustumisen työntekijöihin, asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmiin, joiden kanssa työn takia ollaan vuorovaikutuksessa. Itse työhön perehdyttäminen tarkoittaa työtehtäviin sekä niihin liittyviin odotuksiin perehtymistä. Kuviossa 2 on selvennetty perehdyttämisen kolme osa-alueita ja niiden ydinsisältöjä.



Kuvio 2. Perehdyttämisen osa-alueet (Kauhanen 2012, 45)

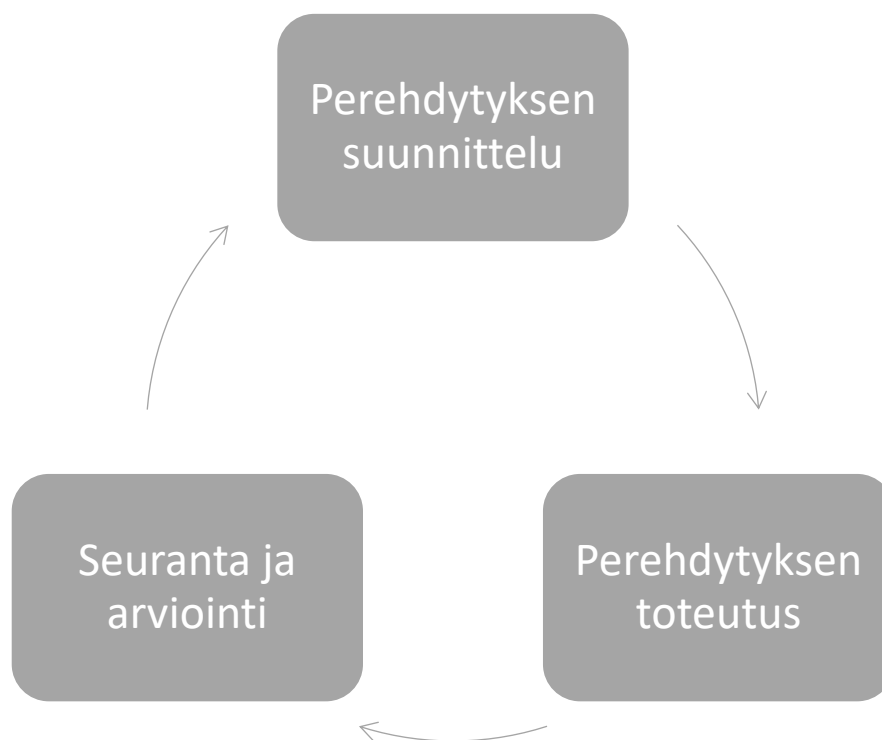
Perehdyttämisen tavoitteena on, että työntekijä ymmärtää organisaation toiminnan ja tavoitteet, omat velvollisuudet ja vastuut sekä ennen kaikkea työnsä kokonaiskuvan. Perehdyttäminen antaa työntekijälle valmiudet työskennellä työyhteisössä ja suorittaa työtehtävät oikealla ja turvallisella tavalla (Lepistö 2004, 56; Työturvallisuuskeskus 2020). Perehdytystä ja sen tavoitteita voidaan tarkastella myös työiihtyvyyden kannalta eikä pelkästään työskentelyn konkreettisten tavoitteiden näkökulmasta. Tällöin perehdyttämisen

tavoitteena on myös tukea alusta saakka työntekijän uraa ja viihtyvyyttä organisaatiossa. Tavoitteena on, että uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi ja kokee kuuluvansa tärkeänä osana työyhteisöön (Juuti & Vuorela 2015).

Suurin virhe perehdytyksessä on usein sen suunnittelemattomuus ja sitä kautta opastuksen laiminlyönti. Usein ongelmat alkavat esimiehen vähäisestä panostuksesta perehdytykseen tai perehdyttäjän osaamattomuudesta. Perehdytyksen onnistuminen ei kuitenkaan riipu useinkaan perehdyttäjän opetustaidoista- ja tiedosta vaan ennemminkin siitä, edetäänkö perehdytyksessä sopivalla nopeudella ja havainnollistetaanko asioita tarpeeksi hyvin. (Juuti & Vuorela 2015.) Yksilöllistäminen nousee jo perehdyttämisen suunnitteluvaiheessa esille. Toiset oppivat asioita paremmin esimerkiksi käytännön kautta, kun taas toiset paremmin teoriapohjalta. Myös osaamistaso on erilainen lähes jokaisella työntekijällä. Yksilölliset erot niin oppimistavan, osaamistason kuin arvojenkin osalta olisi hyvä ottaa huomioon jo alusta alkaen. Hyvä, onnistunut perehdytys näkyy tulevaisuudessa ja siihen täytyy löytyä resursseja tarpeeksi. Perehdytys heijastuu myöhemmässä vaiheessa niin työtuloksiin, työviihtyvyyteen kuin koko työhyvinvointiin. Voidaanko työntekijältä edes vaatia kunnollisia työtuloksia, jos perehdytystä ei ole suoritettu hyvin? (Juuti & Vuorela 2015.)

2.2 Perehdytys prosessina

Perehdytys on prosessi, joka ei ole koskaan täysin valmis. Kuten Kuvioista 3 on nähtävillä, toimiva perehdytys kiertää jatkuvaa kehää. Perehdytys alkaa perehdytyksen suunnittelusta, jonka jälkeen siirrytään itse perehdytyksen toteutukseen. Riippuen organisaatiosta ja työnkuvasta, perehdytys voi kestää viikoista kuukausiin. Tämän jälkeen tulee perehdytyksen kehittämisen kannalta perehdytyksen tärkein osio: seuranta ja arviointi. Seuranta tulisi tapahtua koko perehdytyksen ajan eikä vain monen viikon perehdytyksen jälkeen. Perehdytyksen jälkeen on hyvä istua työntekijän kanssa alas ja miettiä mikä, onnistui hyvin ja missä olisi vielä kehitettävää. Nämä keskustelut antavat arvokasta tietoa, jonka avulla organisaatio pystyy kehittämään toimintaansa. Seurannan ja arvioinnin tulosten perusteella perehdytysprosessia kehitetään jatkuvasti ja näin saadaan aikaan toimiva, ajan- tasainen perehdytys.



Kuvio 3. Perehdytysprosessi

Perehdytys on tärkein työpaikalla toteutettava koulutus, joten koko perehdytysprosessiin tulisi käyttää tarvittavia resursseja suunnittelusta alkaen. Perehdytysprosessi koskee perehdytettävää, esimiestä sekä työyhteisöä. Prosessin kesto riippuu työtehtävästä, työntekijän peruskoulutuksesta sekä taustasta. Mitä laajemmasta ja haastavammasta työtehtävästä on kyse, sitä pidempi on tarvittavan perehdytyksen kesto. (Kauhanen 2006, 88; Hyppänen 2013.) Perehdyttämiseen osallistuvat kaikki henkilöstöryhmät, niin vuokra- ja kausityöntekijät kuin uudet vakituiset ja työntekijät, joiden työnkuva on syystä tai toisesta muuttunut. Muutokset työnkuviin voivat johtua esimerkiksi organisaation sisäisestä siirrosta työtehtävästä toiseen tai uusista työmenetelmistä toimintamuutoksien tai uusien laitteiden takia. (Työturvallisuuskeskus 2020.) Hyvin toteutettu perehdytys luo hyvän perustan työssä viihtymiselle sekä tukee luontevien suhteiden syntyä niin työntekijän ja esimiehen välillä kuin muiden työntekijöidenkin kesken. (Juuti & Vuorela 2015.)

Siinä vaiheessa, kun työpaikkailmoitus laitetaan hakukanaviin ja hakijat alkavat hakea työpaikkaa, rakentuu heille jo pikkuhiljaa mielikuva organisaatiosta. Jo pelkästään työpaikkailmoitus ja se miten rekrytointi etenee, kertoo tarkkaavaiselle hakijalle organisaation toimintatavoista ja -periaatteista. Mikäli hakija ei koe rekrytoinnin edetessä sittenkään organisaation toimintatapojen vastaavan esimerkiksi lakeja tai hyviä tapoja, ei hän välttämättä olekaan enää kiinnostunut työpaikasta. Tällaisessa tilanteessa organisaatio menettää

hyvän mahdollisen työntekijän vain, koska organisaatio ei panostanut henkilöstöhankintaan jo alusta saakka.

2.2.1 Perehdytyksen suunnittelu

Perehdyttämisprosessi alkaa perehdyttämissuunnitelman laatimisella. Kun perehdyttämissuunnitelma on kerran laadittu kunnolla, sen käyttöönotto on helpompaa (Joki 2018, 114). Perehdyttämissuunnitelmasta tulisi käydä ilmi, kuka on perehdyttämisen pääperehdyttäjä, kuka ottaa työntekijän vastaan ja esittelee työntekijälle paikat sekä muut työntekijät. Perehdytysuunnitelmasta tulisi käydä myös ilmi, miten työntekijän perehdytys käytännössä toteutetaan. Kaikki tämä on hyvä miettiä jo ennen uuden työntekijän ensimmäistä päivää, jotta toiminta on selkeää alusta saakka. (Juuti & Vuorela 2015.)

Kuten monen muunkin tutkijan myös Martelan ja Jarenkon (2015, 25) mukaan ihmisen motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, joka tarkoittaa, että tekeminen lähtee ihmisestä itsestä ja aidosta halusta tehdä jotakin eikä käskettynä tai annetun palkinnon perässä. Ihminen hakeutuu sisäisesti motivoituneena tekemään asioita, jotka häntä kiinnostaa ja innostaa, toisin kuin ulkoisessa motivaatiossa. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista eli motivaatio on ympäristöstä riippuvaista. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen ei innostu samalla tavalla tekemisestä kuin sisäisessä motivaatiossa. Toki ulkoisessa motivaatiossa voi olla palkintona rahaa tai menestystä, jolloin ihminen varmasti haluaa nämä saavuttaa, mutta tällaisissa tilanteissa tekemisen halu ei kuitenkaan lähde ihmisen sisältä. Perinteisessä työelämässä hyödynnetään usein vain ulkoista motivaatiota ja pahimmassa tapauksessa työskentely vain ulkoisen motivaation varjolla voi tuntua pakolliselta eikä lainkaan miellyttävältä. Pelkän ulkoisen motivaation varassa toimiminen kuluttaa ihmisen henkisiä resursseja, eikä tämä siksi ole toimivin tapa motivoida ihmisiä. Sisäinen motivaatio sitouttaa työntekijöitä huomattavasti paremmin. Ulkoinen motivaatio organisaatioissa on helpommin saavutettavissa kuin työntekijän sisäinen motivaatio, mutta riittääkö ulkoinen motivointi yrityksen menestystä tavoitellessa? Jo perehdytysvaiheessa voidaan ottaa huomioon nämä kaksi eri motivointitapaa. Jokaisen organisaation tulisi miettiä mitä motivointitapaa haluavat käyttää ja käyttää tätä myös alusta saakka. Etenkin jos organisaatio toivoo työntekijöiltään sisäistä motivaatiota, täytyy sen tukeminen aloittaa jo heti rekrytointi- ja perehdytysvaiheessa.

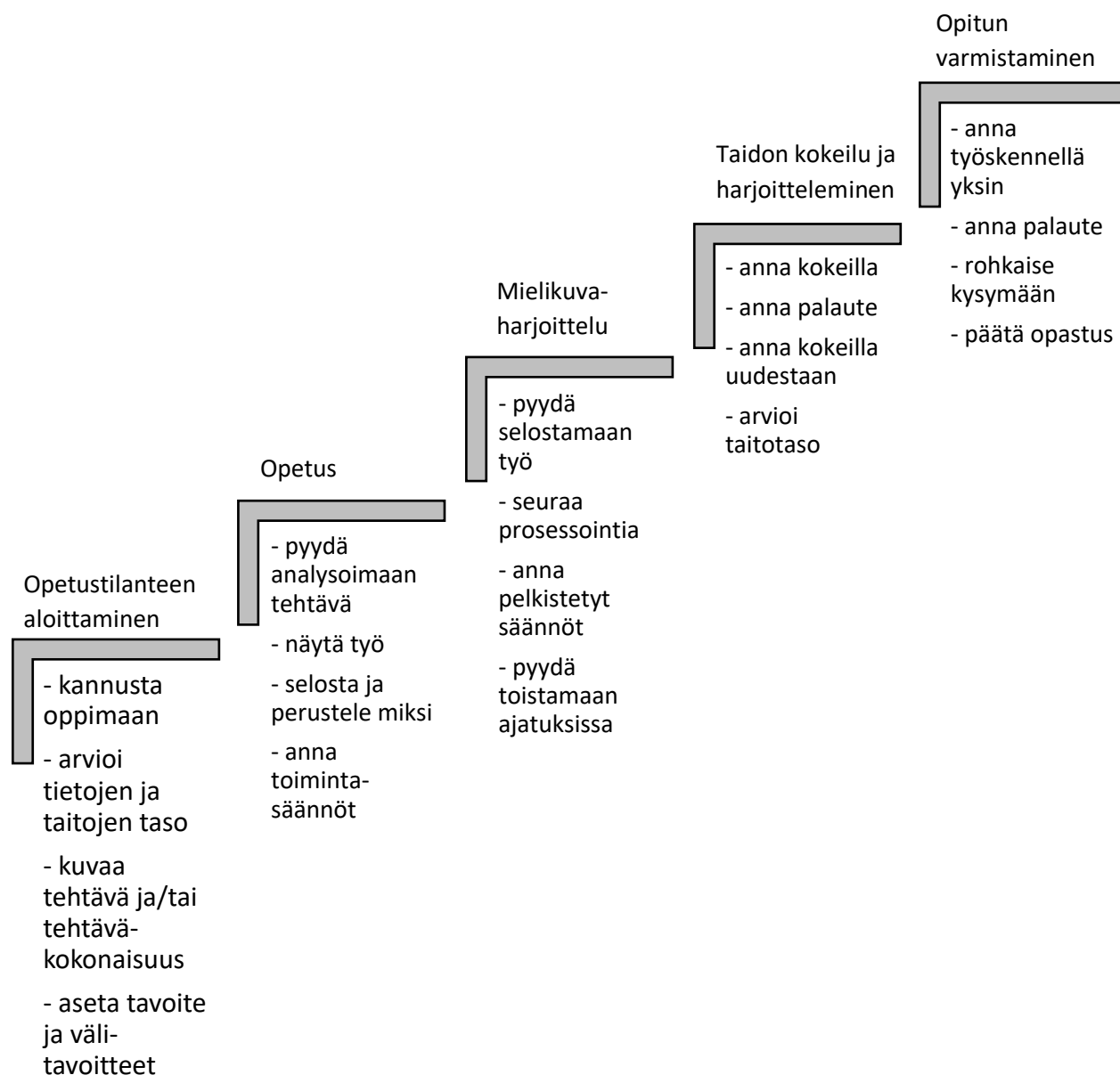
Toinen tärkeä huomioitava asia on ihmisten yksilölliset erot. Jokainen ihminen on erilainen ja omaa erilaisen taustan. Jo pelkästään työntekijän koulutus, ammatillinen osaaminen ja työkokemus vaikuttavat paljon tarvittavaan perehdytykseen. Toinen työntekijä on voinut työskennellä samankaltaisissa työtehtävissä jo aiemmin, kun taas toiselle työntekijälle samat työtehtävät voivat ovat täysin uusia (Työsuojelu 2018). Erot oppimistavoissa ovat

myös yksilöllisiä. Toiset oppivat uusia asioita teoriapohjalta ja kuuntelemalla, kun toiset taas paremmin käytännön tekemisellä. Yksilöinnissä tulee kuitenkin muistaa noudattaa yhdenvertaisuuslakia ja kohdella työntekijöitä tasapuolisesti taustoista riippumatta.

2.2.2 Perehdytyksen toteuttaminen

Perehdytyksen toteutus sisältää jo aiemmin mainitut työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttämiset. Perehdyttämisen toteuttamisessa varmistetaan, että työntekijä hallitsee työtehtävän ja -välineet sekä käytettävät koneet. Toteutusvaiheessa varmistetaan myös, että työntekijä osaa toimia mahdollisissa häiriö- ja poikkeustilanteissa (Työturvallisuuskeskus 2020). Muita tavoitteita ovat työntekijän epävarmuuden poistaminen, oppimisajan lyhentäminen hyvällä perehdytyksellä sekä työntekijän myönteisen asennoitumisen tukeminen. Yksi toistokerta riittää, kun työntekijä halutaan perehdyttää perusteellisesti jokaisella osa-alueella. (Lepistö 2004, 58, 64.) Uuden tiedon sisäistäminen on rajallista ja tämä tulisi ottaa huomioon perehdytyksessä. Onko järkevää ja tehokasta käydä kaikki uudet järjestelmät, tavat, koulutukset ja muut asiat läpi parin ensimmäisen päivän aikana, jolloin lopputulos usein on, ettei työntekijä muista puoliakaan asioista. Monissa organisaatioissa perehdytys tapahtuu juurikin näin ja tällöin lähes kaikki joudutaan kertaamaan uudelleen. Tulisiko uuden tiedon antoa hieman jaotella, jotta työntekijän olisi helpompi sisäistää asioita?

Perehdytystapoja on monia, eikä ole olemassa vain yhtä oikeaa toteutustapaa. Jokaisen organisaation tulisi miettiä ja kokeilla mikä toimii juuri heillä eikä kopioida suoraan jonkin toisen organisaation toimintatapaa. Monilla organisaatioilla on perehdytyksen tukena käytössään erilaisia menetelmiä tai työkaluja. Työkaluja ja apuvälineitä voivat olla esimerkiksi perehdytyksen muistilista, oppaat ja lomakkeet. Menetelmistä yksi tunnetuimmista on viiden askeleen menetelmä, jossa perehdytys on nimensä mukaisesti jaettu viiteen eri osaan. Perehdytys suoritetaan Kuvion 4 mukaisessa järjestyksessä edeten aina seuraavalle askelelle.



Kuvio 4. Perehdytyksen viiden askeleen menetelmä (Työturvallisuuskeskus 2009)

Perehdyttämisessä on olemassa työkalujen sekä menetelmien lisäksi erilaisia toteuttamistapoja. Perehdytys voidaan toteuttaa esimerkiksi perinteisellä esimiehen opastamisella sekä digi- ja simulaatioperehdytyksenä. Myös tiimiä ja työyhteisöä on mahdollista osallistaa perehdytyksessä.

Digiperehdytys tarkoittaa sähköistä perehdytystä, jossa perehdytys suoritetaan osittain tai kokonaan verkossa. Digiperehdytys luo uusille työntekijöille samanlaisen tasa-arvoisen perehdytyksen ja säästää esimiehen aikaa. (Pellinen 2019.) Usein järjestelmäkoulutukset ja erilaisten lupien ja lakien koulutukset toteutetaan digiperehdytyksenä. Ongelmana tässä perehdytystavassa on kuitenkin yksilöinnin vähäinen mahdollisuus. Yksilöintiä ei

kuitenkaan ole ehkä järkevää käyttää lakien ja lupien koulutuksissa, vaan jokaisen tulisi saada samanlainen kattava koulutus näistä aiheista. Digiperehdytyksessä on myös mahdollista hyödyntää applikaatioita tai mobiilipelejä.

Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla simulaatioperehdytystä on hyödynnetty jo kauan. Simulaatiota hyödyntämällä voidaan harjoitella todellisuutta jäljitteleviä tilanteita. Tämän lisäksi simulaatiolla on mahdollista kehittää vuorovaikutus-, viestintä- ja yhteistyötaitoja. Myös kriittisen ajattelun, ongelmanratkaisun ja päätöksen teon taidot kehittyvät simulaatio-oppimisessa. Siksi simulaation hyödyntäminen onkin noussut yhä suurempaan osaan myös muilla aloilla. (Ammattipeda 2013.) Vuorovaikutustaitojen kehittäminen tapahtuu simulaatio-oppimisessa usein erilaisten palaverien tai konfliktien harjoittamisella. Mielenkiintoinen toteutustapa on jakaa jokaiselle henkilölle oma rooli esimerkiksi palaveriin, jota henkilön täytyy parhaansa mukaan esittää koko simulaation ajan. Tärkeässä osassa simulaatio-oppimisessa on simulaation aikana tehdyn tekemisen läpikäynti ja purkaminen yhdessä.

Tiimin tai työyhteisön osallistaminen perehdytyksessä tukee yhteistyön rakentumista. Kun työyhteisölle annetaan vastuullisia tehtäviä, tukee se osaltaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Työntekijät kokevat heihin luotettavan, kun heille annetaan tilaisuuksia näyttää osaamistaan uusillakin osa-alueilla. Kauhasen mukaan (2014, 88) työntekijän perehdytys on tärkein työpaikalla suoritettava koulutus ja vastuunjako tärkeässä koulutuksessa koko työyhteisölle kertoo luottamuksesta esimiehen puolelta. Vastuu ja uudet työtehtävät kasvattavat työntekijän sisäistä motivaatiota sekä haastavat työntekijää kehittämään osaamistaan.

Käyttämällä perehdytyksessä apuna työkaluja ja menetelmiä saadaan rakennettua selkeä perehdytys. Jos organisaatiossa ei ole mitään muistilistaa käytössä siitä mitä tulisi käydä läpi uuden työntekijän kanssa, voi osa asioista jäädä epähuomiossa käymättä läpi. Ongelmana näissä tilanteissa on, ettei perehdytettävä osaa kyseenalaistaa perehdytyksen sisältöä eikä myöskään siis välttämättä huomaa, että jotakin oleellista on jäänyt käymättä läpi. Ongelma tulee esille usein vasta siinä vaiheessa, kun tapahtunutta virhettä selvitetään.

2.2.3 Seuranta ja arviointi

Perehdytyksen aikana ja sen jälkeen seuranta on tärkeässä osassa perehdytysprosessin kehittämisessä. Seurannalla saadaan selville mitä perehdyttämisessä on saatu aikaiseksi ja millaisia kehitystoimia tarvitaan (Lepistö 2004, 60). Myös perehdytettävän kannalta on tärkeää osoittaa aitoa kiinnostusta perehdytettävään ja tämän osaamista kohtaan, jotta työntekijä kokee olevansa tärkeä osa organisaatiota. Perehdytyksen jatkuvalla seurannalla työntekijä kokee hänet otettavan huomioon ja että hänen perehdytykseensä

suhtaudutaan vakavasti. (Joki 2018, 121.) Tällä saadaan myös alennettua työntekijän kynnystä kertoa perehdytyksen mahdollisista epäkohdista jo varhaisessa vaiheessa. Mitä aiemmin ongelmakohdat tulevat esille, sen nopeammin ja paremmin niihin pystytään reagoimaan.

Perehdytetyn kokemuksia kannattaa kuunnella ja kehittää perehdytystä niiden perusteella, etenkin jos perehdytettävä on havainnut joitakin suuria puutteita. Onnistunut perehdytys edellyttää, että sen tärkeys ymmärretään ja sama pätee kehittämässä. Jos kehittämistä ei pidetä tärkeässä osassa, ei siihen myöskään panosteta. Perehdytyksen kehittäminen seurannan ja havaintojen perusteella on avainasemassa perehdytyksen ajantasaisuudessa ja toimivuudessa. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

2.3 Vastuu ja hyödyt perehdytyksestä

Esimiehellä, perehdyttäjällä ja työyhteisöllä on jokaisella oma tärkeä rooli ja tehtävä perehdyttämisessä (Lepistö 2004, 58). Esimies vastaa perehdytyksestä, mutta esimies voi halutessaan delegoida tehtäviä valitsemilleen henkilöille. Esimies voi hyödyntää esimerkiksi tutoreita tai kummeja. Tutorit ja kummit ovat organisaatiossa nimettyjä henkilöitä, joiden työnkuvaan kuuluu perehdytettävien opastaminen ja heidän auttaminen. Tutor ja kummi ovat henkilöitä, jotka ovat helposti tavoitettavissa verrattuna esimieheen, jolla on usein muita velvoitteita. (Hyppänen 2013.) Esimies voi myös jakaa tehtäviä tiimin kesken ja näin tukea tiimityöskentelyä. Jakamalla vastuuta tiimille, saadaan myös tiimi suurempaan osaan uuden työntekijän perehdytystä sekä luotua uudelle työntekijälle tuntu siitä, kuinka jokainen tiimin jäsen on tärkeässä roolissa.

Esimies ja perehdyttäjä

Työnantaja on vastuussa siitä, että organisaatiossa on olemassa perehdyttämisprosessi ja siihen on käytettävissä tarvittavat resurssit. Usein lähin esimies vastaa perehdyttämisestä. Esimies voi delegoida erilaisia tehtäviä perehdytykseen liittyen muille työntekijöille, mutta päävastuu säilyy aina valitulla esimiehellä. (Hyppänen 2013; Tehy 2020.) Perehdyttäjänä toimivan tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet tehtävän hoitamiseen on mietittävä etukäteen. Onnistumisen ja uuden työntekijän tervetulleeksi tuntemisen kannalta myös perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla perehdyttämiseen on merkitystä. (Joki 2018, 114.) Jos perehdyttäjäksi valitaan henkilö, joka ei alun perinkään ollut kiinnostunut tehtävästä, se valitettavasti myös näkyy perehdytyksen tuloksessa. Tämän takia perehdyttäjäksi olisi hyvä valita henkilö, jota aidosti kiinnostaa uusien perehdyttäminen.

Hyvästä perehdytyksestä esimies hyötyy, koska:

- *tulokas opitaan tuntemaan nopeammin ja paremmin*
- *työongelmien ratkaiseminen helpottuu*
- *hyvälle yhteistyöhengelle ja yhteistyölle muodostuu perusta*
- *esimiehen aikaa säästyy vastaisuudessa (Lepistö 2004, 57).*

Perehdytettävä

Työlainsäädännön mukaan työntekijän velvollisuuksiin kuuluu työnteko noudattaen työnantajan määräyksiä. Työntekijän on myös huolehdittava omalta osaltaan työturvallisuudesta. Perehdytettävän sekä yleisesti työntekijän velvollisuus työsopimuslain mukaan on olla harjoittamatta työnantajan toiminnan kanssa kilpailevaa toimintaa työsuhteen aikana. Työntekijän täytyy myös jo heti työsuhteen alusta lähtien pitää liike- ja ammattisalaisuudet vain omana tietonaan.

Työhönsä sitoutunut työntekijä kysyy, kertaa sekä ottaa asioista selvää, mikäli on epävarma jostakin asiasta ja näin osoittaa myös halunsa kantaa vastuuta osaamisestaan (Työturvallisuuskeskus 2020). Hyvin toteutettu perehdytys vähentää uuden työntekijän kokemaa stressiä ja auttaa häntä sopeutumaan työyhteisöön ja -tehtävään. Perehdyttäminen myös parantaa työntekijän motivaatiota sekä sitoutumista, jotka kulkevat käsikädessä työn laadun ja työhyvinvoinnin kanssa. (Vehkaperä 2018.) Työntekijän sisäinen motivaatio on tärkeä osa työntekijän sitoutumista organisaatioon ja hyvällä perehdytyksellä tätä pystytään tukemaan ensimmäisistä päivistä saakka. Muita hyötyjä työntekijälle ovat

- *epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenevät*
- *sopeutuminen työyhteisöön helpottuu*
- *työ on alusta alkaen sujuvampaa, kun työ opitaan tekemään oikein*
- *perehdytettävän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille*
- *työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat*
- *ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen helpottuvat ja nopeutuvat (Lepistö 2004, 56).*

Organisaatio ja työyhteisö

Perehdytys on myös sosiaalistumisen väline. Työelämässä sosiaalistuminen on oppimista organisaation tavoille sekä normien, arvojen ja toimintatapojen omaksumista. Useimmat ihmiset menevät uusiin paikkoihin ja tilanteisiin epävarmoina ja jännittyneinä eikä uusien yhteisöjen jäseneksi ole välttämättä aina helppo päästä, etenkin jos sama ryhmä on

toiminut keskenään jo pitkään. Yhteisö voi kuitenkin omalla toiminnallaan tukea uuden henkilön ”kotiutumista” ja tehdä tästä paljon helpompaa. Perehdytyksen kannalta työyhteisöllä on siis merkittävä rooli siihen, miltä uudesta työntekijästä tuntuu toimia uudessa työyhteisössä. Sopeutuminen helpottuu, mitä avoimemmin työntekijä otetaan vastaan. Ennen kaikkea työyhteisön tärkein tehtävä on tukea uutta työntekijää ja hänen sopeutumistaan uuteen ympäristöön. Työntekijän tulisi tuntee olonsa hyväksytyksi sekä arvostetuksi. Työyhteisö omalla toiminnallaan myös perehdyttää uutta työntekijää tietoisesti ja tiedostamattaan päivittäisessä työskentelyssä. (Lepistö 2004, 59-60.)

Hyvän perehdytyksen hyötyjä on monia. Työyhteisölle hyödyt hyvästä perehdytyksestä heijastuu jokapäiväiseen työskentelyyn. Kun perehdytettävä on perehdytetty hyvin, hän myös osaa huomattavasti enemmän kuin huonosti perehdytetty henkilö. Uudesta työntekijästä tulee työyhteisöön apu eikä taakka, kun hän myös osaa asioita. Organisaation kannalta hyötynä on työn tehokkuuden ja laadun paraneminen, kun onnistuneella perehdytyksellä saadaan työntekijästä nopeammin tehokas. Tapaturmat, vahingot ja virheet vähenevät, kun työntekijä on perusteellisesti perehdytetty vaara- ja ongelmatilanteisiin. (Työterveyslaitos 2020a.) Hyvällä perehdytyksellä saadaan myös laskettua kustannuksia. Kun asiat opetetaan kerralla kunnolla, ei niitä tarvitse palata toistamaan jatkuvasti. Samojen asioiden toistaminen vie organisaatiolta turhia resursseja. Kuitenkin on hyvä muistaa, että hyvä perehdytys ei ole useinkaan se nopein perehdytys. Perehdytykseen kuluu resursseja ja se on välttämätöntä. Organisaatio hyötyy hyvästä perehdytyksestä myös, koska

- *työn tulos ja laatu paranevat*
- *asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteiseksi*
- *virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu vähemmän*
- *hävikin määrä on vähäisempi*
- *poissaolot vähenevät*
- *vaihtuvuus pienenee*
- *työvälineiden ja kalustojen huolto helpottuu ja syntyy kustannussäästöjä*
- *raaka-aineita ja tarvikkeita käytetään järkevästi*
- *hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa yrityskuvaa (Lepistö 2004, 57).*

2.4 Perehdyttämiseen vaikuttavat lait ja säädökset

Suomessa lainsäädäntö määrittelee pitkälti työnantajan ja esimiesten velvollisuuden ja vastuun työelämässä (Kauhanen 2018, 43). Myös työntekijän vastuu määritellään lainsäädännössä. Työlainsäädäntöön kuuluvat muun muassa työsopimuslaki, työaikalaki, yhdenvertaisuuslaki, työehtosopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työterveyshuoltolaki ja palkkaturvaki (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020). Myös yhdenvertaisuuslaki koskee työelämää vahvasti. Näistä laeista perehdytyksen kannalta keskeisimmät seitsemän lakia ovat avattuna tarkemmin hieman alempana.

Työlainsäädäntö Suomessa on monitasoista. Ensisijaisia oikeuslähteitä ovat lainsäädäntö, työehtosopimukset sekä työsopimukset. Mikäli oikeuslähteissä esiintyy ristiriitaa, tilanne ratkaistaan etusijajärjestyksen perusteella. Etusijajärjestys tarkoittaa, että ristiriitaisissa määräyksissä tulee noudattaa aina ylemmän asteista oikeuslähdetä. (Bruun & Koskull 2012, 11; Eduskunta 2020.)

Lainsäädännön lisäksi joillakin aloilla on sovittu myös alakohtaiset valtakunnalliset ja yleisittavat työehtosopimukset (TES), joita työnantajan on noudatettava Työsopimuslain mukaan. Alakohtaisia eroja löytyy paljon esimerkiksi palkkauksen, työaikojen ja sairauslomakäytänteiden osalta. Työehtosopimukset määrittelevät minimiehdot, joita työnantajan tulee vähintään noudattaa kaikkiin työntekijöihinsä. (Finlex 2020; Palvelualojen ammattiliitto 2020.) Työehtosopimuksissa on käyty alakohtaisesti tarkemmin läpi työntekijän työehtoja. Työehtosopimukset ja Suomen lait eivät voi olla ristiriidassa keskenään, niin että toisessa määrätty rikkoisi toisessa määrättyjä. Ristiriitatilanteissa tulisi käyttöön etusijajärjestys, jolloin Suomen laki kumoaisi työehtosopimuksen määräyksen.

Rekrytoinnin ja työntekijän valinnan jälkeen kirjoitetaan työsopimus. Työsopimus voi olla myös suullinen, mutta kirjallista suositaan mahdollisten väärinymmärrysten ja riitojen ennaltaehkäisemiseksi. Työsopimus oli kolmesta ensisijaisista oikeuslähteistä viimeinen, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että työsopimuksen on noudatettava Suomen lain sekä mahdollisen alan työehtosopimuksen vähimmäisehtoja jokaisella osa-alueella. Työsopimuksessa on mahdollista säätää esimerkiksi palkkataso korkeammaksi kuin mitä työehtosopimuksessa on määrätty vähimmäispalkaksi, mutta ei alhaisemmaksi. Mikäli palkka olisi määrätty alhaisemmaksi kuin työehtosopimuksessa on määrätty, tulisi jälleen käyttöön etusijajärjestys, jolloin työehtosopimus kumoaa työsopimuksessa heikommin määrätyn kohdan.

Työsopimuslaki

Työsopimuslaki on keskeisin laki työlainsäädännössä, sillä siinä määritellään niin työnantajan kuin työntekijänkin oikeudet sekä velvollisuudet (Kauhanen 2018, 44). Työsopimuslakia sovelletaan lähes kaikissa työsuhteissa työn laadusta riippumatta. Kuitenkin nuorille työntekijöille on säädetty oma nuorten työntekijöiden laki, joka poikkeaa hieman työsopimuslaista. (Hjelt 2017.) Perehdytyksen kannalta keskeistä työsopimuslaissa on työnantajan velvollisuudet turvallisesta ja tasapuolisesta kohtelusta työturvallisuus- ja yhdenvertaisuuslakia noudattaen jo heti työsuhteen alusta alkaen. Työsopimuslakia sovelletaan

sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkontana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 1§).

Työturvallisuuslaki

Edellä mainitun työturvallisuuslain mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä tarpeellisilla toimilla. Perehdytyksen näkökulmasta työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijän työhön ennen uuden tehtävän tai uusien työvälineiden käytön aloittamista. Työnantajan vastuulla on myös seurata annettujen ohjeiden noudattamista sekä työtapojen turvallisuutta ja tarvittaessa puututtava rikkeisiin. Keskeistä perehdyttämisen velvoitteen osalta on, että työntekijä osaa tehdä työnsä turvallisesti ennen työnteon aloittamista. Uusi työntekijä tarvitsee ymmärrettävästi enemmän perehdytystä kuin kokenut työntekijä. Kuitenkin vaikka työntekijä olisi kuinka kokenut, on hänet perehdytettävä vähintään erityisolosuhteiden ja vaaratekijöiden osalta. (Työsuojelu 2018; Minilex 2020.) Työturvallisuuslain tarkoituksena on

parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 1§).

Yhdenvertaisuuslaki

Yhdenvertaisuuslaki täydentää työturvallisuuslakia. Lain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää jokapäiväisessä elämässä. Yhdenvertaisuuslaissa on säännökset syrjinnän määritelmästä, kielletyistä syrjintäperusteista sekä seuraamukset ja todistustaakan jaosta tarvittaessa. Laissa kielletään niin välitön kuin välillinen syrjintä. Syrjintä on siis kielletty siitä riippumatta, perustuuko se työntekijää itseään vai jotakuta toista koskevaan oletukseen. Yhdenvertaisuuslain mukaan myös häirintä sekä ohje tai käsky

syрjiä on kielletty. (Hjelt 2017.) Jo työpaikkahaun ilmoituksessa on sovellettava yhdenvertaisuuslakia, työnantaja ei siis saa vaatia hakijalta ominaisuuksia, jotka eivät vaikuta itse työn tekoon (Työsuojelu 2020). Perekdytyksen näkökulmasta yhdenvertaisuuslain noudattamisessa on oltava tarkkana. Usein perekdytystä pyritään yksilöllistämään, eikä tämä riko yhdenvertaisuuslakia, kunhan yksilöllistäminen ei ole suosivaa tai epäsuosivaa jotakin kohtaan. Työnantajan ja perekdyttäjän on perekdytyksestä alkaen oltava perillä mitkä eroavaisuudet ovat laillisesti sallittuja eroavaisuuksia, joita otetaan huomioon. Sallittuja eroavaisuuksia ovat esimerkiksi työntekijän osaamistaso, työhistoria sekä työntekijän oma oppimistapa. Laittomia taas esimerkiksi ikä, kansalaisuus ja yksityinen elämä niin perhe-elämän, vakaumuksen kuin seksuaalisen suuntautumisenkin osalta (Työsuojelu 2020). Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on

edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeuksia (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 1§).

Työaikalaki

Työaikalaki täydentää työsuojelulakia. Työaikalaisissa on käyty läpi työajaksi luettava aika, säännöllinen ja lyhennetty työaika, lisä-, yli- ja hätätyö sekä työntekijän tauot ja lepoajat niin vuorokausi- kuin viikkotasolla. Myös erityistilanteille on omat säädökset työaikalaisissa. (Kröger 2020.) Perekdytyksen näkökannalta työaikalaisissa ei ole yhtä tai kahta huomattavasti merkittävämpää säädöstä, vaan kokonaisuutena työaikalaki on merkittävä osa työn tekoa ja näin myös perekdytystä. Työaikalakia sovelletaan

työsuojelulain (55/2001) 1 luvun 1§:ssa tarkoitettun työsuojelun sekä virkasuhteen perusteella tehtävään työhön, jollei muualla laissa toisin säädetä (Työaikalaki 5.7.2019/872, 1§).

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä

Työntekijän henkilötietojen käsittelyssä keskeisessä osassa on laki yksityisyyden suojasta työelämässä, jota kutsutaan myös nimellä työelämän tietosuojalaki. Työelämän tietosuojalaki koskee työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta. Lain puitteissa vain työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja saa käsitellä, eikä työntekijän oma suostumukseen muuta tätä. Työelämän tietosuojalaki heijastuu työelämään suurimmassa osassa rekrytointi- ja ongelmavaiheissa. Työnantajalla ei ole lähtökohtaisesti oikeutta kerätä hakijasta tietoja esimerkiksi rikosrekisterin tai terveydentilatietojen osalta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.) Perekdytyksen aikana työelämän tietosuojalaki on oltava hallussa. Vaikka työntekijän osaamista ja työn tekoa onkin hyvä valvoa perekdytyksen aikana, on kuitenkin muistettava, ettei esimerkiksi kameravalvonta työntekijän henkilökohtaisessa huoneessa

tai henkilökohtaisen sähköpostin lukeminen ole sallittua (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019). Edistymistä on mahdollista valvoa muilla laillisilla keinoilla. Lain yksityisyyden suojasta työelämässä tarkoituksena on

toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia työelämässä (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759, 1§).

Työterveyshuoltolaki

Työterveyshuoltolain soveltamisala on sidottu työturvallisuuslakiin. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja, joka on velvollinen noudattamaan työturvallisuuslakia, on velvollinen noudattamaan myös työterveyshuoltolakia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos organisaatiossa on yksikin työntekijä, on työntekijä velvollinen järjestämään vähintään lakisääteiset työterveyspalvelut. (Työterveyslaitos 2020b.) Jo perehdytysvaiheessa työterveyshuoltolaki on suuressa osassa. Työterveyshuoltolain (2001/1383, 1§) mukaan työnantajan velvollisuus on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa. Perehdytyksessä tämä näkyy työnantajan osalta siinä, että työntekijä on perehdytettävä kunnolla. Ilman kunnollista perehdytystä, ei työnantaja omalta osaltaan täytä velvollisuuttaan sairauksien ja tapaturmien ehkäisyssä. Työnantajan tulee myös edistää työntekijän terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa eli jo perehdytyksestä alkaen tarpeellisilla toimilla. Lisäksi lain tarkoituksena on edistää yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisön toimintaa. Työterveyshuoltolaissa säädetään

työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisälöstä ja toteuttamisesta (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383, 1§).

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä kutsutaan myös nimellä yhteistoimintalaki. Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää organisaation ja sen henkilöstön yhteistoimintamenettelyjä sekä kehittää organisaation toimintaa. Lain tarkoituksena on myös yhdistää työnantajan, työntekijöiden ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi. Lakia sovelletaan organisaatioissa, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää. (Yrittäjät 2020; Yty 2020.) Yhteistoimintalain mukaan organisaatiot, joissa työskentelee yli 20 työntekijää, ovat velvollisia laatimaan henkilöstösuunnitelman. Suoranaisesti yhteistoimintalaki ei välttämättä heijastu perehdytykseen, mutta henkilöstösuunnitelman laadinnassa on perehdytyksellä tärkeä rooli. Lailla yhteistoiminnasta yrityksissä edistetään

yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334, 1§).

3 TIIMITYÖSKENTELEY

3.1 Tiimityön periaatteet

Kun puhutaan työskentelystä, keskitytään usein ajattelemaan yksilöitä ja heidän osaamistaan (Kupias ym. 2014). Tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä tiimissä tai ryhmässä, jolla on yhteinen tehtävä tai tavoite (Tilastokeskus 2020). Tiimityöskentelyllä ei kuitenkaan aina tarkoiteta konkreettista yhdessä työskentelyä vaan usein se toimii organisaation ajattelutapana ”tätä tehdään kaikki yhdessä eikä kukaan yksin”. Tiimin osaaminen on parhaimmillaan jopa parempaa kuin yksittäisten työntekijöiden osaamisten summa. Yksilökohtainen kehittäminen ei välttämättä koidu aina koko tiimin hyväksi eikä tiimi välttämättä edes tiedä mitä yksilökohtaista kehittämistä tiimin sisällä työntekijöiden kesken tapahtuu. Tiimityöskentelyssä esimiehen tavoitteena onkin saada tiimin jokaisen jäsenen osaaminen tehokkaaseen käyttöön. (Kupias ym. 2014.)

Päätarkoitus tiimityössä on, että jokainen työntekijä saa tiimistä sekä tuo tiimiin jotakin arvoa. Asioita mietitään ja opitaan yhdessä, jotta muiden ajatukset ja osaaminen tuovat myös muille uusia ajatuksia ja oppeja. Tiimityö ei myöskään ole sitä, että jokainen tiimin työntekijä kommunikoi vain esimiehen kanssa tai esimiehen välityksellä muihin tiimiläisiin. Tiimityön perusta on, että kaikki ovat yhdessä ja jakavat tietoa sekä osaamistaan kaikkien kesken, vaikka työskentelisivätkin yksin oman tehtävän parissa. (Hills 2001, 11-12.) Ongelmatilanteissa tiimityön merkitys korostuu ja ulkopuolisen silmin voi näyttää, että tiimissä työskennellään organisaatiossa vain ongelmatilanteissa. Vaikka omia töitä tehdään omalla työpisteellä, ei se tarkoita, etteikö organisaatiossa olisi periaatteena tiimityöskentely. Tiimityöskentely ei edellytä sitä, että kaikki työ tehtäisiin saman pöydän ääressä kaikkien kesken.

Tiimityön perustana on tiimin työntekijät. Jokaisen työntekijän on omalla toiminnallaan tuettava tiimityöskentelyä, jotta työskentely tiimissä voi toimia. Uutta työntekijää hakiessa tulisi tiimityön kannalta kiinnittää huomiota siihen, että tiimin jäsenten välillä vallitsee tasapaino. Jos koko tiimi koostuu samankaltaisista ihmisistä eli samoista tiimirooleista, ei erilaisuudesta saada rikkautta. Tiimissä olisi hyvä työskennellä esimerkiksi eri ikäisiä sekä eri sukupuolta olevia. Jo pelkästään eri ikäpolvien toimintatavoissa ja vahvuuksissa on suuria eroja ja tällaisia eroja tulisikin käyttää hyödyksi tiimeissä. Tiimirooleja ja niiden merkitystä on käsitelty monen eri kirjoittajan ja tutkijan toimesta. Englantilaisen Meredith Belbin mukaan tiimiroolien tarkoituksena on vapauttaa työntekijän potentiaalia ja keskittää voimavarat siihen, missä työntekijä on parhaimmillaan. Tätä tukemalla saadaan työntekijöistä enemmän irti sekä parempaa tulosta. Belbin mukaan jokaisesta tiimistä tulisi löytyä

jokaista tiimiroolia edustavaa henkilöä vähintään yksi, jotta tiimi olisi tasapainossa. Belbin jakaa tiimiroolit yhdeksään eri tiimirooliin: ideoijaan, mahdollisuuksien etsijään, koordinoijaan, puskiijaan, arvioijaan, tiimityöskentelijään, toteuttajaan, viimeistelijään sekä asiantuntijaan. Hän kuvailee myös jokaisen tiimiroolin panoksen ja heikkouden tiimissä. Tarkastelemalla tiimiroolien panoksia ja heikkouksia (TAULUKKO 1), on niistä havaittavissa selkeitä eroja keskenään. Kuvailevat kommentit ja adjektiivit ovat tarkoituksellisesti hieman kärjistettyjä, jotta tiimistä olisi helpompi löytää kuka vastaa minkäkin tiimirooliin kuvausta. (Jabe 2010, 87-89.)

Taulukko 1. Tiimiroolit Meredith Belbin mukaan (Jabe 2010, 89)

Tiimirooli	Panos tiimissä / Heikkoudet
Ideoja	Luova, ratkoo ongelmia / Suurpiirteinen, ei kiinnostu rutiineista
Mahdollisuuksien etsijä	Innostunut, kommunikoiva / Ylioptimistinen, jättää asiat kesken
Koordinoija	Osa hyödyntää ryhmää, itsevarma / Manipuloi muita
Puskija	Dynaaminen, rohkea, sietää paineita / Aggressiivinen
Arvioija	Objektiivinen, strategisesti ajatteleva / Hidas muuttumaan
Tiimityöskentelijä	Yhteistyökykyinen, välttää kitkaa / Päättämätön
Toteuttaja	Kurinalainen, tehokas, luotettava / Joustamaton, hidas
Viimeistelijä	Tunnollinen, pikkutarkka / Huolestuu turhaan, ei delegoi
Asiantuntija	Ammatilleen omistautunut / Kapea kiinnostuksen kohde

Omaksutut roolit eivät kuitenkaan ole pysyviä vaan jokainen työntekijä vastaa usein kahta tai kolmeakin roolia, joiden välillä vaihtelee tilanteesta tai ryhmästä riippuen. Tunnistamalla erilaisia tiimirooleja onnistutaan kokoamaan toimivia tiimejä, joissa vastuuta jaetaan tasaisemmin ja yksilöiden toiveita pystytään toteuttamaan paremmin. Tällöin yhteenkuuluvuuden tunne ja hyvä henki ryhmässä kasvaa. (Maaseudun sivistysliitto 2020.)

Tiimin onnistuneeseen toimintaan liittyy tiimin työntekijöiden lisäksi pelisääntöjen sopiminen, joiden pohjana toimii yhteinen tavoite. Pelisäännöt toimivat tiimin yhteistyön pohjana ja ohjaavat koko tiimin vuorovaikutusta, työtä sekä päätöksentekoa. (Nummi 2018, 155). Mitä selkeämmät pelisäännöt tiimissä on, sitä tehokkaampaa ja helpompaa yhteinen työskentelykin on. Pelisäännöt muodostuvat myös ajan kanssa ilman niiden erillistä sopimista,

mutta tällöin ongelmana usein on, että säännöt ovat mukautuneet tiimin vahvimpien yksilöiden sanelemana. Pelisäännöt tulisi käydä läpi heti alusta alkaen yhdessä suunnitellen, sillä sitoutumisen kannalta osallistaminen sääntöjen suunnitteluun on tärkeää. Esimies on mukana suunnittelemassa pelisääntöjä, mutta ei mielivaltaisesti päättää niitä yksin. Jos ohje tai sääntö tulee pelkkänä käskynä, ei työntekijät sitoudu tai välttämättä edes ymmärrä ohjeistusta täysin. (Kupias ym. 2014.) Pelisäännöt tulisi heijastua perehdytyksessä. Pelisäännöt tulisi käydä läpi heti alussa ja erityisesti niitä tulisi noudattaa ja käyttää hyödyksi. Perehdyttäjän ja tiimin omalla esimerkillä perehdytettävä omaksuu tiimin pelisäännöt heti alusta alkaen käyttöönsä.

3.2 Vuorovaikutus tiimissä

Arvostus ja luottamus ovat avainasemassa tiimin toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Esimiehenä ei voi osoittaa liian usein arvostustaan työntekijöitä kohtaan. Arvostaminen tapahtuu huomioimalla myös pienet edistysaskeleet vain suurten saavutusten huomioimisen sijaan. Kun työntekijätkin huomaavat, että heidät huomioidaan paremmin matalallakin kynnyksellä, luo se omalla tavallaan motivaatiota tehdä kaikki työ mahdollisimman hyvin. Jos huomioidaan pelkästään suuret saavutukset, voi tavoitteet tuntua liian haastavilta saavuttaa aiheuttaen suorituspainetta. Kuitenkin myös, jos tavoitteet ovat liian helppoja saavuttaa, se usein turhauttaa työntekijöitä. (Jabe 2017, 95-97.) Tässäkin nousee esille yksilöinnin merkitys. Jonkun toisen pieni edistysaskel voi olla toisen suuri saavutus. Yksilöinnillä jokaisen henkilökohtainen kehitys voidaan ottaa paremmin huomioon. Arvostus ja luottamus heijastuvat perehdytykseen yhtä lailla kuin tiimin vuorovaikutukseenkin. Kun uusi työntekijä huomioidaan perehdytysvaiheesta saakka, tuntee uusi työntekijä olonsa arvostetuksi. Tämä mahdollistaa luottamuksen kehittymistä alusta alkaen.

Hyvin suunnitellulla ja määritellyllä tiimityöllä saavutetaan tavoitteita. Tiimityö edellyttää kuitenkin pitkäjänteistä yhteistä suunnittelua ja ennen kaikkea avointa vuorovaikutusta. (Humalto 2018.) Ilman avointa ja toimivaa vuorovaikutusta ei pystytä saavuttamaan onnistuneen tiimityön kannalta olevia keskeisiä asioita. Onnistunut tiimityö edellyttää tiimiltä

- *tiimityön suunnittelua tiimin jäsenten kesken*
- *tiimin tavoitteiden yhteistä määrittelyä*
- *tehtävien, tiimin johtamisen ja vastuiden jakamista tiimin sisällä*
- *avointa vuorovaikutusta ja viestintää*
- *tiimin aikataulujen määrittämistä*

- *tavoitteiden toteutumisen seuranta ja arviointia*
- *arvostusta tiimin jäsenten kesken*
- *tiimin vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä*
- *tiimin resurssien sopimista (Humalto 2018).*

Esimiehen osuus on olennainen yhteishengen ja tiimityöskentelyn luomisessa, vaikka jokainen työntekijä omalla toiminnallaan mahdollistaa niiden kehittymistä. Kuitenkin esimiehen liika kontrollointi vie työntekijältä luovuuden, motivaation ja työn ilon sekä sitä kautta organisaatio menettää tehokkuuttaan. Kun tiimin jäsenet saavat itse kontrolloida jollakin tasolla prosessejaan, se usein saa työntekijän ylittämään itsensä. On myös totta, että mitä enemmän kiinnittää huomiota ongelmiin, sitä enemmän ongelmia on luvassa ja samoin myös positiivisissa asioissa. Tiimityöskentelyn kannalta on tärkeää ottaa huomioon jokaisen yksilön kiinnostuksen kohteet ja toiveet työskentelystä. Vaikka esimiehenä ei aina voi muuttaa työtä täysin jokaisen toiveen mukaiseksi, on usein mahdollista toteuttaa kuitenkin edes osa. (Jabe 2017, 93-96.)

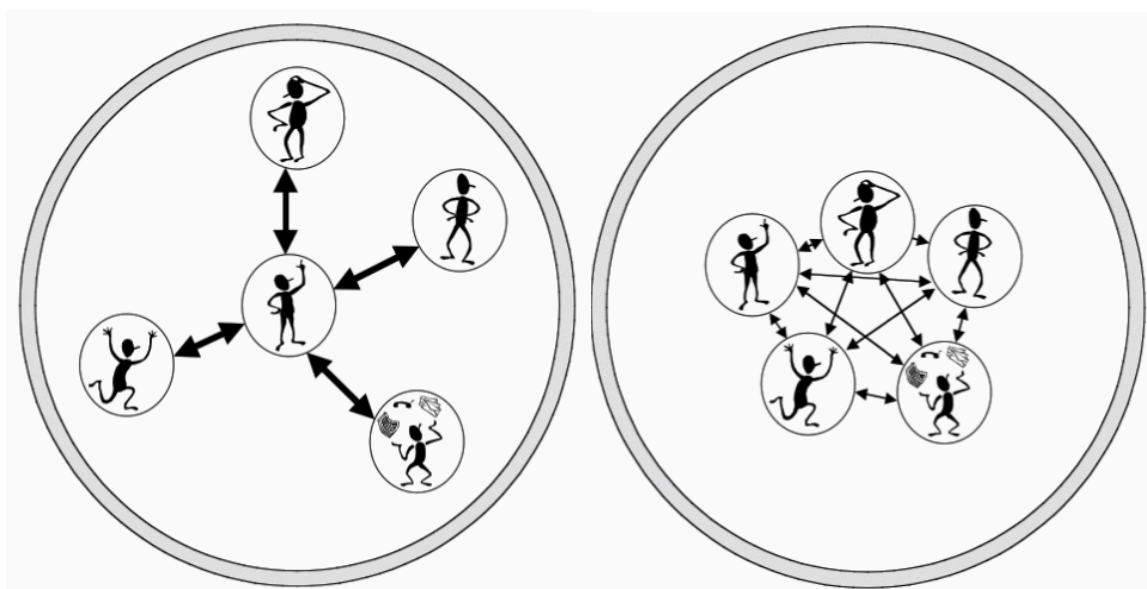
Vaihtoehtona tiimityöskentelyssä on myös itseohjautuvuudesta työstetty tiimiohjautuvuus. Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta henkilö voi itseohjautua, tulee hänen kuitenkin olla itsemotiivoitunut eli hänen tulee haluta pysyä liikkeellä ja tehdä asioita omaehtoisesti. Henkilöllä on myös oltava päämäärä eli käsitys siitä mitä tavoitetta kohti hän kulkee sekä hänellä on oltava tarvittava osaaminen päämäärän tavoitteluun. Nämä kolme taitoa, itsemotivaatio, päämäärä sekä osaaminen, on oltava henkilöllä tai itseohjautuvuus ei ole mahdollista. Jos kolme oleellista taitoa puuttuu, tarvitsee henkilö niin paljon tukea, ettei itseohjautuvuus voi onnistua. (Martela & Jarenko 2017.) Käytännössä itseohjautuvuus työelämässä tarkoittaa sitä, että yksilö saa itse määrittää miten ja millaisiksi työpäivänsä suunnittelee ja toteuttaa sekä sen, miten yksilö itse pystyy saavuttamaan päätetyt tavoitteet (Peiponen 2019). Vaihtoehtoisesti tiimiohjautuvuus tarkoittaa samoja asioita, mutta yksilön sijaan päätökset ja toimet tehdään tiimin kesken. Esimiehen rooli pienenee näissä toimintamalleissa huomattavasti, vaikka esimies on yhtä lailla vastuussa työntekijöidensä toimista, tavoitteiden saavuttamisesta sekä muista esimiehen velvollisuuksista.

3.3 Tiimityön edut ja haasteet

Ylipäättään mietittäessä tiimin etuja verrattuna pelkkään yksilöön, nousee suurimmiksi eduiksi heti moninaisuus, luovuuden edistäminen sekä tehokkuuden parantuminen. Tiimissä työskennellessä jokainen tiimin jäsen tuo jotakin arvoa itsellään, kun yksin

työskennellessä on käytettävissä vain yhden ihmisen parhaat puolet. Toisaalta tämä on myös tiimien haaste. Moninaisuus ja erilaisuus on rikkaus, mutta miten kaikkien yksilöiden parhaat puolet saadaan hyödynnettyä ilman ristiriitoja? Yksilöintiin kannustetaan organisaatiossa ja usein puhutaan tämän olevan vain positiivinen asia. Kun laitetaan samaan tiimiin erilaisia tiimirooleja omaavia työntekijöitä, on ristiriidat lähes poikkeuksetta jossakin vaiheessa edessä. Ristiriidat eivät kuitenkaan aina ole huono asia. On hyvä, että tiimissä nousee erilaisia ajatuksia eikä kaikki ajattele samalla tavalla. Mitä hyötyä ideoinnissa tiimissä olisi, jos lopputulos olisi sama kuin yhden työntekijän ideoinnissa? Tämä on juurikin tiimin parhaita puolia, mutta myös yksi iso haaste. Avainasemassa ristiriidoista selviämissä on vuorovaikutus ja tiimin pelisäännöt.

Hills (2001, 11-12) nostaa kirjassaan esille mitä hyötyä on tiimipohjaisesta työskentelystä verrattuna perinteisempään työskentelytapaan. Kun esimies kommunikoi työntekijöiden kanssa yksi kerrallaan, kommunikoi esimies ja työntekijä vain keskenään ja mahdollisesti saa uusia näkökantoja, ajatuksia ja ideoita vain toisiltaan. Kun kommunikaatio tapahtuu koko tiimin kesken, ovat esimies ja kaikki työntekijät vuorovaikutuksessa keskenään ja saavat monta kertaa enemmän ja erilaisia näkökantoja asiasta. Tiimipohjaisessa työskentelyssä työntekijät sekä esimies oppivat toisiltaan. Kuvasta 1 on nähtävillä, kuinka vuorovaikutus moninkertaistuu, kun saman kokoisessa tiimissä toteutetaan työskentely yksilötyöskentelyn sijaan tiimipohjaisella työskentelyllä.

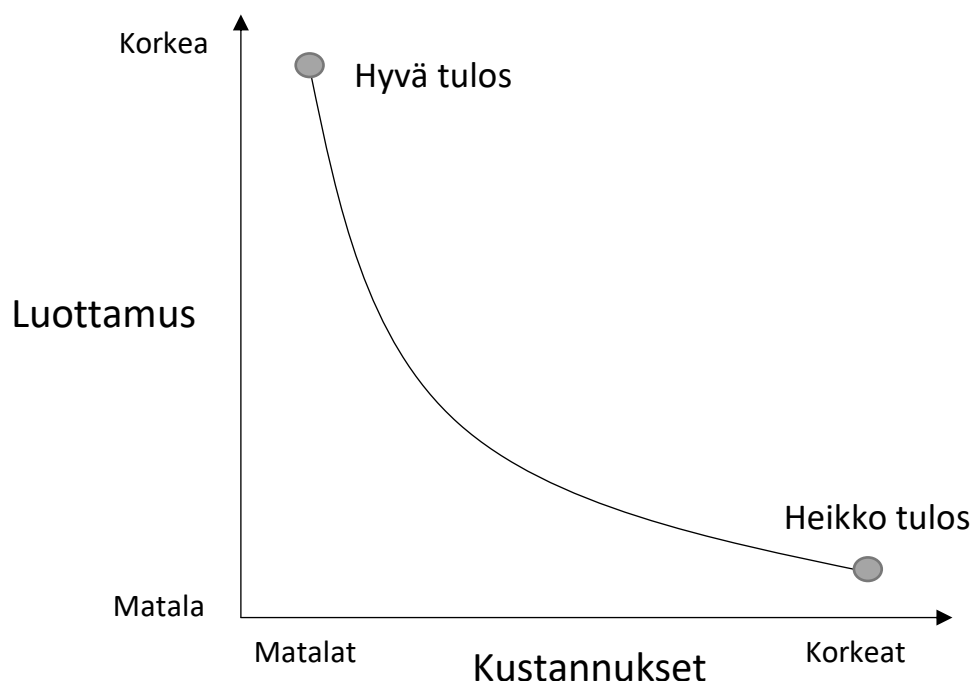


Kuva 1. Yksilö- ja tiimipohjaisen työskentelyn ero (Hills 2001, 11-12)

Hills nosti myös toisen tärkeän ajatuksen esille. Mitä tapahtuu, jos ongelmatilanteessa avainasemassa oleva henkilö ei olekaan paikalla ja hän on ainoa, joka osaa ratkoa ongelman? Muu tiimi on tällöin pulassa, koska avainasemassa oleva henkilö ei ole

ratkaisemassa tilannetta eikä ongelmasta päästä täten eteenpäin. Tiimipohjaisessa toiminnassa tilanne ratkeaisi helposti, sillä siinä ei ole vain yhtä henkilöä, joka on avainasemassa. Siksi ongelma pystyttäisiin ratkaisemaan myös vaikka yksi henkilö puuttuisikin.

Haasteena tiimityössä on myös luottamuksen jakaminen. Tiimityön periaatteena on tehdä asioita yhdessä ja tämä tarkoittaa myös, ettei kaikki tehtävät voi olla esimiehen käsissä. Luottamus niin johdon ja esimiesten kuin esimiesten ja työntekijöiden välillä parantaa sitoutumista organisaatioon sekä lisää työhyvinvointia. Kun sitoutuminen ja työhyvinvointi ovat kunnossa, vähenee työntekijöiden vaihtuvuus ja näin uusien työntekijöiden rekrytoinnista ja perehdyttämisestä syntyvät kustannukset pienenevät. Hyvin motivoituneet työntekijät ovat myös tehokkaampia, kun sisäinen motivointi on kunnossa. Jos esimies ei luota työntekijäänsä syntyy siitä turhia kuluja jo pelkästään sillä, että esimies valvoo työntekijän toimintaa jatkuvasti. Tämä vie resursseja häneltä itseltään myös omista töistään. Luottamuksen puutteella ja jatkuvalla kontrolloinnilla ei saada aikaan myöskään toivottua työntekijän sitoutumista ja työhyvinvointia ja tämä aiheuttaa turhia sairauspoissaoloja, jotka nostavat jälleen kustannuksia. Hyvään tulokseen päästään luottamuksen myötä, sillä edellä mainittuja turhia kustannuksia ei täten synny luottamuksen puutteesta johtuen. Alla kuviona (KUVIO 5) kuvattu luottamuksen vaikutus kustannuksiin ja tulokseen. Kuvio 5 voidaan nähdä näiden kolmen merkitys toisiinsa. (Kallionmaa & Kettunen 2010.)



Kuvio 5. Luottamuksen vaikutus kustannuksiin ja tulokseen (Kallionmaa & Kettunen 2010)

Tiimityön ongelmat näkyvät usein siinä, ettei tiimin jäsenenkään enää ole perillä siitä mitä tapahtuu, mitä kukakin tekee ja mikä olikaan edes oma rooli tällä hetkellä. Tiimityön yhtenä suurimpana haasteena on varmasti tiedonkulku. Organisaation ulkopuolelle tämä näkyy viimeistään silloin, kun asiakkaaseen ollaan yhteydessä samasta asiasta monta kertaa eri henkilön toimesta tai kun asiakas saa ristiriitaisia tietoja. (Sivonen 2020.) Tiedonkulun kuten myös vuorovaikutuksen pohjana toimii avoimuus ja luottamus. Jos nämä asiat ovat kunnossa, on tiedonkulkua huomattavasti helpompi lähteä kehittämään. Tässäkin yhtenä ratkaisuna nousee esille tiimiohjautuvuuden mahdollisuus. Kun tiimit saisivat itse määritellä miten ja millä keinoilla pääsevät päätettyihin tavoitteisiin, he varmasti olisivat silloin myös paremmin perillä siitä missä mennään.

4 CASE TOIMEKSIANTOYRITYS

4.1 Yritysesittely

Opinnäytetyön toimeksiantoyritys on kansainvälinen talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistoratkaisuja sekä ulkoistuspalveluja tarjoava konserni. Toimeksiantoyritys tarjoaa näiden lisäksi erilaisia ohjelmistoja ja järjestelmiä kyseisille aloille. Toimeksiantoyrityksessä työskentelee yli 2500 ammattilaista ja yritys palvelee useassa eri maassa. Toimeksiantoyrityksen tarkempi yritysesittely sijaitsee Liitteessä 1.

Perehdytystyökalu on laadittu opinnäytetyön toimeksiantoyrityksen tiimin uuden työntekijän perehdytykseen. Kyseinen opinnäytetyön kohditiimi on vielä tuore ja juuri siksi tarve perehdytystyökalulle löytyy. Tiimi on aloittanut toiminnan marraskuussa 2019 ja missiona on laajentaa tiimiä huomattavasti vuoden 2020 aikana. Tällä hetkellä tiimissä työskentelee 15 henkilöä päivittäisen ja viikoittaisen kirjanpidon tehtävissä. Tiimin pääprosessipisteet ovat:

A.1.1. osakirjanpito ostoreskontra

A.1.2. osakirjanpito myyntireskontra

A.1.3. osakirjanpito matka- ja kululaskut

A.2.1. pääkirjanpito valmistelevat toimenpiteet

Kukin prosessipiste jakautuu vielä tarkemmin alaprosessipisteisiin. Nämä prosessipisteet pitävät allaan monia eri työvaiheita sekä lisäksi lisätyönä asiakkaalla on mahdollisuus ostaa vielä monia muita tiimin tekemiä kirjanpitopalveluita. Tiimin pääprosessipisteet ovat kuitenkin nämä. Prosessipisteet ovat avainasemassa koko työskentelyssä. Alempana läpikäytyt järjestelmät ja niiden käyttäminen perustuvat prosessipisteisiin. Jokaisessa järjestelmässä prosessipiste on aina kyseisessä työssä sama, tarkasteltiin sitten ohjeita tai varsinaista työntekoa. Prosessipisteet ovat siis työskentelyn punainen lanka.

4.2 Opinnäytetyöprosessi

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö eli tuotoksena syntyy jotakin konkreettista. Tässä opinnäytetyössä konkreettinen tuotos on toimeksiantoyritykselle laadittu työntekijän perehdytystyökalu. Koko opinnäytetyöprosessin kulku on avattuna alla (KUVIO 6).



Kuvio 6. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Opinnäytetyö lähti liikkeelle ajatuksesta ”millaisen opinnäytetyön tekijä haluaisi tehdä?”. Selvää oli heti alusta saakka, että opinnäytetyö tulisi tehdä jollekin toimeksiantoyritykselle teoriaperustaisen työn tekemisen sijaan. Opinnäytetyö olisi siis huomattavasti mielekkäämpi tehdä, mikäli sitä saisi työstää oikeasti tarpeeseen. Opinnäytetyön tulisi jotenkin liittyä esimiestyöhön tai markkinointiin. Näihin aiheisiin pystyisi paneutumaan kunnolla ja opinnäytetyö tulisi tehtyä hyvin. Aiheet olivat myös jo ennestään jonkin verran tuttuja tekijälle opiskelujen ansiosta ja se oli vahvuutena loppujen lopuksi työtä tehdessä.

Aiheen haku alkoi selailemalla Lahden ammattikorkeakoulun eri sosiaalisia medioita sekä Repun opinnäytetyö sivustoa alkuvuodesta 2020. Repun palstalla oli toimeksiantoyrityksen ilmoitus henkilöstöhankinnan opinnäytetyötekijän hausta. He hakivat silloin perehdytykseen sekä rekrytointiin opinnäytetyöntekijöitä, joilta saisi konkreettiset työkalut käyttöön avuksi. Perehdytys opinnäytetyön aiheena kiinnitti huomion heti, sillä perehdytys on hyvä esimerkki siitä, kuinka vaivannäkö alussa palkitsee myöhemmin. Oli perehdytys suoritettu sitten hyvin tai huonosti, sen tulos ei varmasti jää myöhemmin huomaamatta. Tekijä otti yhteyttä toimeksiantoyritykseen sähköpostilla ja sopi tapaamisen 28. tammikuuta.

Tapaaminen oli 28. tammikuuta toimeksiantoyrityksessä tiimiesimiehen kanssa, joka toimi yrityksen puolelta lähihenkilönä opinnäytetyöprosessissa. Tiimiesimies oli itse havainnut, että he tarvitsevat konkreettiset työkalut perehdytykseen ja rekrytointiin. Työkalujen tarve oli nimenomaan opinnäytetyön kohdetyimissä, sillä toimeksiantoyrityksellä oli olemassa jo yleinen, tervetuloa taloon -tyylinen perehdytysopas. Tiimiesimies koki, että haluaa

tiimilleen täsmälliset työkalut, mitkä tulisivat käyttöön juuri hänen tiimissään. Tapaamisessa keskusteltiin tekijän ja tiimiesimiehen toiveista sekä ajatuksista opinnäytetyöhön liittyen. Jo alusta alkaen toimeksiantoyrityksen puolelta annettiin vapaat kädet siihen millainen, työkalun tulisi olla. Se, olisiko työkalu esimerkiksi Excel tai Powerpoint, oli tekijän päätettävissä. Tiimiesimies ohjasi alusta alkaen oikeaan suuntaan, muttei sanonut suoraan mitä, työkalulta odottaa. Tiimiesimies antoi nimenomaan mahdollisuuden ottaa työkalun tarpeista selvää tulevilla haastatteluilla ja keskusteluilla. Tiimiesimies ei varmasti tietoisesti suoraan sanonut omia toiveita ja ajatuksiaan täysin, sillä halusi nimenomaan ulkopuolisen ajatusta, mikä voisi olla heille toimivaa. Tapaamisessa sovittiin seuraavan tapaamisen olevan heti kun koulun puolesta olisi saatu hyväksyntä opinnäytetyön toteuttamiselle. Uusi tapaaminen tarkentui myöhemmin olevan 20. helmikuuta.

Ensimmäinen tapaaminen opinnäytetyön vastuuhjaajan kanssa oli 18. helmikuuta. Tässä vaiheessa opinnäytetyötä ei ollut juurikaan työstetty kirjalliseksi. Vastuuhjaajan tapaamisesta ohjeena tuli se, miten kannattaa lähteä liikkeelle, ettei koko työ leviä loppujen lopuksi käsiin. Tavoitteena oli alusta alkaen suorittaa opinnäytetyö hyvin ja saada siitä mahdollisimman oppeja. Tavoitteena oli myös työstää toimeksiantoyritykselle työkalu, josta heille on oikeasti hyötyä. Vastuuhjaaja kehotti lähtemään liikkeelle tutkimuskysymysten laadinnasta sekä rajauksesta. Rajaus oli tärkeää tehdä heti alussa, jottei työstä tule liian suppea tai vaihtoehtoisesti liian laaja ja hajanainen. Tapaamisessa päädyttiin siihen, että tässä aiheessa ja tavoitteissa olisi järkevintä tehdä toiminnallinen opinnäytetyö. Tässä vaiheessa tiedettiin, että toimeksiantoyrityksessä suoritetaan opinnäytetyötä varten haastattelut, jotta työhön saadaan lisätietoa tiimin toiminnastaan ja toiveista työkalua kohtaan. Tapaamisessa sovittiin, että vastuuhjaajaan otetaan yhteyttä aina tarvittaessa ja vastuuhjaaja kannusti ottamaan yhteyttä matalallakin kynnyksellä, mutta toki myös järkeä käyttäen. Opinnäytetyön vastuuhjaajan toimintatapa oli selkeä. Hän ei suoraan missään vaiheessa sanonut, mitä tulisi tehdä ja mikä hänen mielestään olisi paras vaihtoehto. Vastuuhjaaja yritti ohjata tiedollaan ja taidollaan oikeaan suuntaan siihen kuitenkään painostamatta. Tapa oli toimiva, sillä tekijä joutui itse miettimään ohjeistuksen avulla, mikä tuntuu omalta ja mikä tuntuu luontevalta toteuttaa.

Toimeksiantoyrityksen toinen tapaaminen oli toimeksiantoyrityksessä 20. helmikuuta tiimiesimiehen kanssa sovitusti. Tähän mennessä oli työstetty raakaversiota, millainen perehdytystyökalu käytännössä olisi. Tapaamisessa päädyttiin siihen, että varmasti toimivin olisi kahdeksan viikon perehdytystyökalu Excelissä. Tiimiesimies esitteli tapaamisessa Toimeksiantoyrityksen neljä eri järjestelmää, jotta olisi selkeää, mitä uuden työntekijän tulee perehdytyksestä saada. Näitä neljää järjestelmää jokainen toimeksiantoyrityksen tiimin työntekijä käyttää päivittäisessä työssään jatkuvasti. Ensimmäinen läpikäyty järjestelmä oli

toiminnanohjausjärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmä kertoo, mitä töitä tulisi tehdä mil-läkin viikolla ja minäkin päivänä. Toinen järjestelmä oli työajanseurantajärjestelmä, jonka päätarkoituksena on kellottaa työntekoa. Joka kerta kun avataan asiakkaan työ, laitetaan kellotus päälle ja kun työ on tehty, kellotus lopetetaan. Näin toimeksiantoyritys ja asiakas saavat tietää todellisen työn tekoon kuluneen ajan. Sopimuksesta riippuen asiakasta voi-daan laskuttaa näiden todellisten tuntien mukaan tai vaihtoehtoisesti sopimus on voitu luoda niin sanottuna pakettina. Kolmas järjestelmä oli viestintäjärjestelmä. Tämä viestintä-järjestelmä toimii viestintäkanavana niin asiakkaille kuin organisaation sisällä työntekijöi-den kesken. Järjestelmästä jokainen tätä asiakasta hoitava työntekijä näkee asiakkaalle lähetetyt viestit ja työntekijät voivat sisäisesti kommentoida työtä. Tästä järjestelmästä löy-tyy myös yleiset prosessikuvaukset eli mitä missäkin prosessipisteessä kuuluu tehdä. Tar-kemmat, asiakaskohtaiset ohjeet löytyvät myös tämän järjestelmän alta. Viimeinen läpi-käyty järjestelmä oli varsinainen järjestelmä itse työntekoon. Tämä järjestelmä kertoo, missä järjestyksessä työt tehdään. Punainen lanka koko toimeksiantoyrityksen tiimin työs-kentelyssä ovat aiemmin läpikäytyt prosessipisteet. Prosessipisteet ovat samat jokai-nessa järjestelmässä, ja niitä seuraamalla on saatavilla myös asiakaskohtaiset ohjeet työskentelyn tueksi.

Tässä tapaamisessa sovittiin lisäksi haastattelut. Haastatteluja suoritetaan neljässä eri ryhmässä: esimiehet, kummi ja prosessiasiantuntija, uudet työntekijät sekä tiimissä kau-emmin työskennelleet työntekijät eli konkarit. Haastattelemalla neljä eri ryhmää tarkasti jaoteltuna saadaan selkeitä eroja irti kustakin aiheesta. Yksilöhaastattelujen sijaan päädyt-tiin ryhmähaastatteluihin, koska näin saataisiin todennäköisesti myös keskustelua enem-män aikaan ja tärkeitä asioita esille. Kaikki neljä haastattelua pidettiin viikolla 10. Haastat-telut ja niiden tulokset on avattu luvussa 4.3.

Toinen tapaaminen vastuuhjaajan kanssa oli 10. maaliskuuta. Tapaamista ennen tekijä oli kerännyt työskentelyssä heränneet kysymykset ylös. Vastuuhjaajan kanssa käytiin läpi jokainen kysymys sekä lisäksi vastuuhjaaja antoi hyviä ohjeita työstämiseen. Ennen tätä tapaamista oli hieman epävarmaa, oliko työtä työstetty oikein tai järkevästi. Tapaami-sen jälkeen ajatus oli paljon selkeämpi ja työstäminenkin oli taas helpompaa, kun tiesi mitä kuuluu tehdä. Tärkein ohje vastuuhjaajalta oli, että opinnäytetyössä tulee muistaa työstää ajatuksia syvällisesti myös kirjallisesti sekä ehdottomasti peilata perehdytystä ja tiimityöskentelyä toisiinsa. Peilaamalla näitä toisiinsa saataisiin työstä irti uusia ajatuksia. Vastuuhjaaja antoi myös hyviä ohjeita mihin aiheeseen tai kirjaan kannattaisi vielä tutus-tua. Suurimpana antina tästä tapaamisesta oli henkinen kannustaminen. Tämän tapaami-sen jälkeen oli vielä neljä viikkoa aikaa työstää opinnäytetyötä ennen viimeistä lopullista palautusta.

Tapaamisia ei ollut enää opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa vaan kommunikointi niin toimeksiantoyrityksen tiimiesimiehen kuin vastuuhjaajan kanssa tapahtui sähköpostitse. Perehdytystyökalu lähetettiin kerran keskeneräisenä kommentoitavaksi tiimiesimiehelle. Tiimiesimies kommentoi muutamaa huomioitavaa asiaa sekä kertoi mitä toimenpiteitä on aiemmin tarvittu perehdytyksessä myöhemmillä viikoilla. Näiden pohjalta työkalu työstettiin lopulliseen muotoonsa. Myös opinnäytetyö lähetettiin vastuuhjaajalle kommentoitavaksi. Hänen kommenttinsa avulla myös opinnäytetyö saatiin työstettyä lopulliseen versioon.

Opinnäytetyöprosessin tuotoksena syntyi tämä opinnäytetyö sekä Liitteessä 2 oleva perehdytystyökalu toimeksiantoyritykselle. Perehdytystyökalussa on otettu huomioon haastatteluista nousseet kehitysideat sekä myös se mikä tuntui haastateltavien mielestä toimivan perehdytyksessä hyvin. Perehdytystyökalu on toteutettu ajatuksella, että se on hyvä pohja sellaisenaan, mutta vaatii jatkuvaa kehittämistä. Vaikka tällä hetkellä työkalu tuntuisikin toimivalta ja valmiilta käyttöön sellaisenaan, se ei välttämättä enää ole täysin ajankohtainen kuukausien, saati vuosien kuluttua. Ajatuksena on, että työkalua yksilöllistetään mahdollisuuksien mukaan ja että työkalu olisi myös perehdyttävän nähtävillä. On tärkeää, että perehdyttävä tietää myös itse mitä päivät tulevat pitämään sisällään. Vastuunjako ja suoritettu sarakkeet on lisätty työkaluun niin toimeksiantajan toiveesta kuin myös sen takia, että tämä antaa työkalulle vielä konkreettisemmän osuuden. Suoritettu sarake on hyvä apuväline siihen, että esimies ja muut perehdyttäjät näkevät nopealla tarkastelulla onko jotakin oleellista unohdettu käydä läpi. Suoritettu merkintä tulisi laittaa yhteisymmärryksessä perehdyttäjän ja perehdyttävän kanssa.

4.3 Haastattelut

Haastattelut pidettiin kahtena eri päivänä. Kolmas maaliskuuta suoritettiin kummin ja prosessiasiantuntijan sekä tiimin esimiehen ja palvelukeskusjohtajan haastattelut. Toiset kaksi haastattelua pidettiin 5. maaliskuuta, jolloin haastateltavana olivat uudet työntekijät sekä konkarit. Jokaisesta haastattelusta tehtiin kirjallisia muistiinpanoja opinnäytetyön työstämistä varten. Jokainen haastattelu suoritettiin ryhmähaastatteluna, jotta keskustelua saataisiin luotua mahdollisimman paljon. On totta, että ryhmähaastatteluissa muiden esille nostamat asiat luovat myös muille ajatuksia aiheesta ja näin keskustelua saadaan usein enemmän.

Haastattelukysymykset (LIITE 3) olivat jokaiselle ryhmälle tarkoituksella hyvin samankaltaiset keskenään, jotta haastatteluista saadaan materiaalia myös tulosten vertailuun. Kysymykset koskivat tiimin nykyistä perehdytystä. Erityisesti sitä mikä toimii perehdytyksessä tällä hetkellä hyvin ja mikä huonosti sekä miten tiimityöskentelyä ja yksilöllistämistä

otetaan huomioon perehdytyksessä. Haastattelun lopuksi jokaiselta ryhmältä vielä kysyttiin, oliko heillä joitakin toiveita tai kehitysideoita uutta perehdytystyökalua varten.

Kokonaisuutena neljän eri haastattelun tulokset olivat melko samankaltaisia, mutta myös eroja löytyi etenkin tietyistä aihealueista. Kysyttäessä asioiden toimivuudesta, nousi monia asioita esille. Kaikki ryhmät olivat sitä mieltä, että henkilökohtainen opastus on hyvää ja aikaa pääsääntöisesti löytyy uuden työntekijän auttamiseen työnteossa. Työpaikkakummin nimeäminen oli haastateltavien mielestä ajatuksena todella hyvä, mutta osa nosti myös esille, että onko toteutus välttämättä ollut parhain mahdollinen. Suoritettavat välitesteit osaamisesta saivat kannatusta ja kehuja, mutta toisaalta herätti osassa ajatuksia, voisiko näitä jotenkin kehittää tai tuoda jotakin lisää samalla ajatuksella:

Välitestit ovat hyviä ja toimivia, mutta pystyisikö niihin tuoda vielä jotakin lisää?

Toimeksiantoyrityksen omat videot, jotka on luotu yhdeksi perehdytyksen välineeksi, olivat jokaisen ryhmän mielestä hyviä ja helposti käytettäviä. Toisaalta nämä kyseiset videot saivat kritiikkiä siitä, miten niitä tällä hetkellä käytetään. Yksi ryhmä nosti esille sen, että saako hyvistä videoista enää juurikaan irti, jos niitä katsoo monia putkeen ja etenkin jos välissä perehdytettävä ei pääse konkreettisesti kokeilemaan käsiteltäviä asioita:

10 videota putkeen, kenelle jää mitään mieleen?

Ongelmana nousi toisesta ryhmästä se, ettei videoita ole katsottu ennen varsinaista koulutusta. Tällöin itse koulutuksessa menee aikaa siihen, että rakennetaan perehdytettävälle edes jonkinlainen pohja siitä mikä tämä koulutettava asia on. Järjestelmien käyttöoikeudet olivat suurimman osan mielestä huomattava ongelma. Perehdytettävä tulee ensin ilmoittaa palkanlaskentaan työntekijäksi, jonka jälkeen hänelle voidaan hakea käyttöoikeudet ja tunnukset järjestelmiin. Vaikka nämä tekisi heti kun työsuhde alkaa, menee kuitenkin vähintään kaksi yötä ennen kuin tunnukset alkavat toimia. Tämä nostettiin ongelmaksi, joka hankaloittaa perehdytystä huomattavasti, mutta samalla myös tiedostettiin, että tätä ilmeisesti työstetään koko ajan, jotta asiaan saataisiin muutos:

Käyttöoikeudet eivät tule järjestelmiin niin nopeasti kuin pitäisi, tätä kuitenkin yritetty muuttaa paremmaksi.

Lähes jokaisen ryhmän mielestä kummin toimintaidea kaipaa kehitystä. Ajatus oli jokaisen ryhmän mielestä todella hyvä, mutta toteutus ei ole toiminut ajanpuutteen vuoksi. Etenkin kun tiimi aikoo laajentaa toimintaansa huomattavasti, nousi esille se, että riittääkö yksi kummi, jos perehdytettäviä on monia. Yksi ryhmä nosti myös esille kuinka suuri nimetyn kummin taakka yksin:

Kummitoiminnan ajatus on todella hyvä, mutta toteutus niinkään ei.

Muita kehitettäviä asioita oli puuttuva järjestelmällisyys perehdytyksessä sekä se, että tietoa ja ohjeita on paljon, mutta myös monessa paikassa. Yksi ryhmä nimesi kehityskohdeksi yleisesti perehdytyksen kokonaisuutena. Tällä tarkoitettiin sitä, että koko perehdytystä tulisi tarkastella ja miettiä, miten jokaiselta osa-alueelta voitaisiin havaita ongelmakohtat ja miten niitä kaikkia voisi kehittää vielä paremmaksi.

Tiimityöskentelyn toimivuudesta kysyttäessä, vastasi jokainen ryhmä yksimielisesti sen toimivan todella hyvin. Tiimityöskentely toimii ja toisia autetaan aina tarvittaessa. Jokaisesta haastatteluista nousi kuitenkin esille, ettei tiimityöskentelyä juurikaan nosteta perehdytyksessä esille. Haastatteluissa moni totesi tiimityöskentelyn toimivuuden johtuvan siitä, että tiimissä työskentelee tällä hetkellä henkilöitä, joiden yleisiin toimintatapoihin kuuluu yhdessä tekeminen. Yksi ryhmä nosti myös esille, ettei heidän mielestään tiimityöskentelyyn voi perehdytyksessä vaikuttaa, vaan tiimityöskentely on asia, joka lähtee ihmisestä itsestä tai sitten se ei lähde:

Kysy kaverilta on selkeä, ensin voisi kuitenkin yrittää ratkaista asian itse ja sitten vasta kysyä.

Tiimityöskentelystä nousi esille kahdesta haastattelusta se kuinka vähän tiimiä loppujen lopuksi osallistetaan perehdytyksessä. Molemmat ryhmät toivoivat tähän muutosta. Ongelmana nousi se, ettei muut tiimiläiset tiedä uuden työntekijän perehdytyksestä juuri mitään ja tämäkin osaltaan hankaloittaa avunantoa:

Työntekijät eivät oikeastaan tiedä mitä perehdytys sisältää ja se vaikeuttaa huomattavasti avunantoakin.

Perehdytyksen yksilöinnissä olisi jokaisen ryhmän mielestä varaa panostamiseen, vaikka yksilöinti onkin heidän mielestään ihan hyvällä mallilla. Yksi ryhmä kertoi, että organisaatiossa on tapana havaintojen ja perehdytettävän toiveiden perusteella järjestää uudelleen kouluttamista eikä tämä ole ongelma. Päinvastoin aina kannustetaan sanomaan ääneen, jos jokin ei jäänyt mieleen yhdellä kerralla. Samainen ryhmä totesi, että on hyvin paljon yksilöstä itsestä kiinni, kuinka nopeasti ongelmiin voidaan reagoida. Aina ei esimies tai perehdyttäjäkään huomaa aukkoja, jotka ovat jääneet perehdytyksestä perehdytettävälle:

On huomattu, että perehdyttjä ei huomaa välttämättä ohi menneitä asioita, joten osaamisessa on tosi isoja aukkoja.

Lopun toiveita ja kehitysideoita tuli monia ja hyvin samankaltaisia. Jokainen haastattelu-ryhmä toivoi perehdytystyökalun olevan ennen kaikkea selkeä. Lähes kaikki toivoivat

työkalussa olevan sarake tai muu tila, johon voisi merkitä osion suoritetuksi sekä nimetä vastuuhenkilöt. Osa nosti esille visuaalisuuden sekä sen, että perehdytettävä myös itse näkisi työkalun ja pystyisi seuraamaan missä mennään sekä sen mitä on vielä tulossa. Kokonaisuudessa perehdytykseen toivottiin otettavan huomioon tiimityöskentely ja yksilöllistäminen suuremmissa roolissa. Myös konkreettisia toteutustapoja toivottiin ja ehdotettiin. Useamman kuin yhden kummin tarve nousi kahdesta haastattelusta. Hyvänä ehdotuksena jatkoon nousi toimeksiantoyrityksen tiimiin ”tervetuloa taloon” -oppaan laatiminen, joka sisältäisi myös jokaisesta järjestelmästä sekä muista tärkeistä asioista lyhyen esittelyn. Perehdytettävä voisi viedä oppaan tarvittaessa kotiin tutustuttavaksi sekä käyttää sitä apuna perehdytyksessä ja työskentelyssä ensimmäisinä viikkoina:

Tiivis paketti, joka on selkeä. Visuaalisesti kaunis ja helposti luettava.

4.4 Tulosten analysointi

Haastatteluista saatiin hyvin tietoa ja tärkeitä havaintoja esille. Kokonaiskuvaa tarkastellessa voidaan todeta haastattelujen tulosten olevan melko samankaltaisia, muutamia ristiriitoja lukuun ottamatta. Haastatteluiden tuloksista voidaan myös todeta nykyisen perehdytyksen toimintatapojen ideoiden olevan hyviä, mutta niitä ei ole välttämättä työstetty täysin loppuun saakka. Työstämällä ideat loppuun asti, saataisiin niistä enemmän hyötyä irti.

Tiimi aloitti toiminnan marraskuussa 2019 ja on jo nyt laajentanut tiimiä nopealla aikataululla. Tiimin tarkoituksena on vuoden 2020 aikana jatkaa laajentamista huomattavasti. Osaltaan ehkä tiimin tuoreus selittää sen, ettei perehdytykseen ole vielä saatu täysin toimivaa toimintatapaa, vaikka sitä onkin haettu ja työstetty. Tällä hetkellä tiimillä on kahdeksan viikkoisessa perehdytyksessä apuna Excelliin tehty taulukko, joka pitää sisällään kuitenkin vain viiden ensimmäisen päivän pääasiat. Tämä Excel on ollut käytettävissä lähinnä vain esimiehen muistilistana. Ongelmana Excelliin luodussa suunnitelmassa on kuitenkin jo heti alussa se, ettei siinä ole huomioitu lainkaan ongelmaa järjestelmien tunnusien toimivuuden viiveestä. Pääosassa perehdytyksessä on esimies ja työpaikalla nimetty kummi, mutta myös muita yksittäisiä henkilöitä kuuluu perehdytykseen. Osaamisen kartoittamiseen perehdytyksen aikana on järjestetty välitestit neljän ja kahdeksan viikon kohdalla. Testit ovat toteutettu paperisina versioina työntekoon liittyvän ja substanssiosaamisen pohjalta. Ajatuksen tasolla nykyinen perehdyttäminen on toimivaa, mutta käytännön toteutus hieman ontuu.

Haastatteluiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että tiimin perehdytyksessä henkilökohtainen opastus on hyvää ja jokaiselta löytyy aikaa lähes poikkeuksetta uuden

työntekijän auttamiseen. Yleisesti tiimissä on yhdessä tekeminen omaksuttu käyttöön hyvin eikä aikaa toisen auttamiseen ole rajoitettu.

Työpaikkakummin nimeäminen on ollut myös hyvä idea, mutta toteutus on hieman vielä vajaa. Haastatteluista nousi esille, ettei kummilla ole ollut välttämättä tarpeeksi aikaa etenkään, jos uusia työntekijöitä on tullut kerralla useita. Tähän on kuitenkin jo puututtu ja aikaa järjestetty kummille enemmän uusien opastamiseen. Ajatuksena haastatteluiden tuloksista nousi se, että riittääkö yksi nimetty kummi, kun se tälläkin hetkellä on ollut hieman siinä ja siinä. Tavoitteena tiimillä kuitenkin on laajentaa tiimin työntekijöiden määrää huomattavasti lähitulevaisuudessa. Tämän yhden kummin tulisi olla jatkuvasti uusien työntekijöiden saatavilla, kun uusia työntekijöitä tulee nopealla tahdilla. Käytännössä se ei ole välttämättä mahdollista eikä kummilla jäisi silloin myöskään aikaa omille muille töille juurikaan.

Kummin tehtävänä on olla uuden työntekijän tukena ja apuna. Jos uusia työntekijöitä on monia, kärsii myös uudet työntekijät kummin ajanpuutteesta. Lisäkummien nimeämisen sijaan toisena ratkaisuna tähän tilanteeseen voisi olla tiimiläisten osallistaminen enemmän perehdytykseen. Tämä tukisi myös tiimityön rakentumista uuden työntekijän ajatteluun ja toimintaan heti alusta alkaen. Nimettyjä varsinaisia kummeja voisi tällöin olla yksi kuten nyt ja tiimiläisiä hyödyntää vastaisesti enemmän. Jokaiselle uudelle työntekijälle voisi esimerkiksi nimetä yhden tai kaksi työntekijää, jotka työskentelevät perehdytettävän työpisteiden lähellä ja he olisivat perehdytettävän lähin apu, jolta kysyttäisiin työnteossa nousseisiin ongelmiin apua. Näin ei tarvitsisi aina ottaa pienissäkin asioissa kontaktia kummiin, joka saattaa istua huoneen toisessa päässä tai keskeyttää sattumanvaraisesti valittujen vieressä istuvien työskentelyä. Tällä saataisiin myös tuettua työntekijöiden luottamuksen tunnetta sekä heidän osaamistaan. Lisäksi kun asioita joutuu kertaamaan ja kertomaan miksi jokin asia tehdään näin, reflektoi myös ohjaava työntekijä osaamistaan.

Toimeksiantoyrityksen omat perehdytysvideot saivat kehuja, mutta myös kehitystoiveita niiden käyttöön liittyen. Videoista ei välttämättä ole enää samanlaista hyötyä, jos niitä katsotaan monia putkeen eikä välissä perehdytettävä pääse itse kokeilemaan opetettavia asioita. Toinen esiin noussut kehityskohde videoiden käyttöön liittyen oli myös se, ettei videoita aina ole katsottu aiheesta, ennen varsinaista koulutusta. Tällöin koulutuksessa menee aikaa hukkaan, kun perehdytettävälle on ensin rakennettava kuva mistä nyt edes puhutaan. Videoiden käyttöä tulisi hieman järjestellä ja käyttää niitä koulutuksien tukena pohjatietouden rakentamiseen. Näin koulutuksissa pystyttäisiin keskittymään suoraan olennaiseen. Välitestit kokonaisuutena tuntuvat toimivan kyseisessä tiimissä hyvin perehdytettävän osaamisen kartoittamiseen. Kehitysehdotukseksi välitestien toteutukseen nousi

kuitenkin niiden konkreettinen toteutustapa. Tällä hetkellä välitestit ovat paperiset, joissa on kysymyksiä. Tällä kartoitetaan työntekijän taitoja järjestelmän käytöstä ja työnteosta sekä substanssiosaamisesta. Kannattaisiko tämä toteuttaa myös toiminnallisena eikä välttämättä pelkästään paperisena? Toki osaamisen ja oppimisen kannalta on tärkeää, että työntekijä osaa myös selittää miten tai miksi tekee työnsä, mutta yhtä tärkeää on myös se, että työntekijä osaa suorittaa työnsä konkreettisesti. Kehitysideana voisikin olla, että välitesteihin lisättäisiin myös toiminnallinen osuus.

Muita haasteita haastatteluiden tuloksista nousi järjestelmien käyttöoikeuksien viive ja järjestelmällisyys. Käyttöoikeuksien viivettä työstetään toimeksiantoyrityksessä, mutta ongelmaa ei ole vielä saatu ratkaistua. Ongelmana on se, että uusi työntekijä saa toimivat tunnukset järjestelmiin yleensä noin kahden yön kuluttua työn alkamisesta ja tämä osaltaan hankaloittaa perehdytyksen suorittamista. Uuden työntekijän tulee suorittaa omilla tunnuksillaan koulutuksia ennen kuin voi aloittaa työnteon ja jos näitä tarvittavia tunnuksia ole, on koulutusten suorittaminen ymmärrettävästi hankalaa. Liitteessä 2 olevassa perehdytystyökalussa on otettu huomioon käyttöoikeuksien viive siten, että ensimmäiset kaksi päivää pyritään käymään muita asioita läpi. Jo suunnitelman mukaan koulutuksiin ja muihin järjestelmien asioihin siirrytään vasta kolmantena päivänä, jolloin käyttöoikeudet ovat usein tulleet. Välttämättä tämä ei ole kaikista paras toimintatapa, mutta tällä hetkellä ainoa, ennen kuin viive saadaan poistettua. Järjestelmällisyyden puutteella haastatteluissa tarkoitettiin suunnitelmattomuutta sekä sitä, että ohjeita on toki saatavilla, mutta todella monessa paikassa ja tämä voi sekoittaa uutta työntekijää. Järjestelmällisyys lähtee perehdytysuunnitelmasta alkaen. Perehdytykseen on luotu avuksi Liitteessä 2 oleva perehdytystyökalu, joka on suunniteltu päivä- ja viikkokohtaiseksi. Kehityskohteena ohjeiden hankalaan hakuun voisi olla jo aiemmin esiin noussut opas, joka sisältäisi selkeät kuvaukset siitä, mitä mikäkin järjestelmä sisältää.

Haastatteluiden tulosten pohjalta voidaan sanoa, että haastateltavien mielestä tiimityö ja yksilöinti on toimivaa tiimissä sekä perehdytyksessä. Varsinaisesti tiimityötä perehdytyksessä ei nosteta esille ja tähän toimeksiantoyrityksen tiimiesimiehellä olikin toiveena saada muutos. Yksi ryhmä nosti haastattelussa esille, ettei tiimityötä voi opettaa perehdytyksessä vaan tiimityö joko lähtee ihmisestä itsestä tai ei lähde. Toisaalta tämä on osaltaan varmasti totta, mutta kuitenkin tiimityötä ja -ajattelua on mahdollista myös luoda sekä kehittää työntekijöissä. Rekrytoinnin merkitys nousee tässä esille. Rekrytoinnissa tulisi pystyä tunnistamaan henkilöt, jotka pystyvät toimimaan tiimissä sekä ne, jotka ovat yksilösuorittajia. Tiimityöhön ei välttämättä kannata palkata yksilösuorittajaa, sillä tällaisen henkilön kehittäminen tiimityöhön voisi olla varmasti haastavaa, ellei mahdotonta. Kuitenkin jos henkilö kokee edes pientä vetoa tiimityöhön, on sen tukeminen ja kehittäminen

mahdollista. Tästä rakentuu tiimityön suurin rikkaus, työntekijät ovat erilaisia ja eri lähtökohdista. Kun perehdytyksessä käytetään tiimityötä, rakentuu uudelle työntekijälle myös heti alusta alkaen tiimityöskentelyn ajattelumalli.

Yksilöinti voidaan todeta toimivan hyvin kyseisessä tiimissä. Jo perehdytyksestä alkaen pyritään havainnoimaan työntekijän puutteita osaamisessa. Näiden havaintojen sekä työntekijän tuntemusten perusteella järjestetään tarvittaessa uudelleen kouluttamista. Yksilöintiä voisi haastateltavien mielestä kuitenkin tuoda vielä enemmän esille perehdytyksessä, erityisesti sen toteuttamistavoissa. Liitteessä 2 oleva perehdytystyökalu on luotu sillä ajatuksella, että se on toimiva nyt, mutta vaatii jatkuvaa kehittämistä sekä yksilöintiä jokaisen perehdytettävän kohdalla. Perehdytystyökalun pohja on muokattavissa jokaiseen perehdytykseen yksilölliseksi.

Kehitysehdotuksia on analysoinnin aikana tullut jo muutama sekä lisäksi ideoita ja toiveita nousi haastatteluista. Perehdytykseltä ja työkalulta toivottiin ennen kaikkea selkeyttä sekä sitä, että työntekijä pystyy myös itse tarkastelemaan suunniteltua perehdytystä työkalusta. Selkeydestä toivottiin sitä, että työkalussa olisi sarakkeet vastuuhenkilöille sekä suorituksen merkitsemiseen. Liitteessä 2 olevassa perehdytystyökalussa on nämä sarakkeet sekä ohjeet siihen mitä tulisi käydä läpi ennen kuin työntekijän ensimmäinen päivä alkaa. Näihin sisältyy vastuuhenkilöiden nimeäminen ja tämä tuo osaltaan selkeyttä perehdytykseen.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä oli yksi päätutkimuskysymys sekä kaksi tarkentavaa alatutkimuskysymystä. Päätutkimuskysymys opinnäytetyössä oli, millainen on toimiva perehdytystyökalu toimeksiantajalle. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden pohjalta voidaan todeta toimivan perehdytystyökalun toimeksiantajalle olevan kahdeksan viikkoinen Excel perehdytystyökalu. Perehdytystyökalu on kahden ensimmäisen viikon ajan päivätasoinen ja loput kuusi viikkoa on toteutettu viikkotasolla. Ennen kaikkea perehdytystyökalu on selkeä. Työkalussa on sarakkeet jokaisen kohdan suoritusmerkintään ja vastuuhenkilön nimeämiseen.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli, mitä onnistunut perehdytys vaatii. Teoriaosuuden pohjalta voidaan todeta onnistuneen perehdytyksen vaativan tarkkaa suunnittelua ja resursseja. Niin esimiehen, perehdyttäjän, perehdytettävän kuin työyhteisönkin panostus on avainasemassa onnistuneessa perehdytyksessä. On myös tärkeää seurata ja kehittää perehdytystä jatkuvasti, jotta perehdytys pysyy ajantasaisena. Tiimityöskentelyn kannalta perehdytys tarvitsee onnistuakseen toimivan tiimin, avointa vuorovaikutusta sekä luottamusta.

Toinen alatutkimuskysymys oli, miten perehdytyksessä voidaan korostaa tiimitoimintaa. Lopputuloksena perehdytyksen ja tiimityöskentelyn teoriaosuuksien yhdessä tarkastelun jälkeen voidaan todeta, että perehdytyksessä voidaan korostaa tiimitoimintaa parhaiten osallistamalla tiimiä. Tiimin osallistaminen perehdytykseen tapahtuu jakamalla perehdytyksen osa-alueita tiimille.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi eteni hyvin. Koko prosessiin kului hieman reilu kolme kuukautta, joista kaksi kuukautta kuuluivat tämän opinnäytetyön työstämiseen. Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle suunnittelusta ja aiheen hakemisesta. Tarve tälle opinnäytetyölle tuli toimeksiantoyrityksen tiimiesimieheltä. Tiimiesimies tarvitsi tiimiinsä perehdytystyökalun sekä ideoita, miten toteuttaa perehdytys paremmin. Opinnäytetyössä suoritettiin toimeksiantoyrityksen tiimiin neljä eri ryhmähaastattelua: esimiesten, kummin ja prosessiasiantuntijan, uusien työntekijöiden ja tiimissä kauemmin työskennelleiden eli konkareiden haastattelut. Ryhmät olivat tarkoituksella eritelty selkeästi, jotta näkemyseroja saataisiin haastatteluista esille. Haastatteluiden tulokset olivat melko samankaltaiset, mutta erojakin löytyi tietyissä aiheissa. Toimeksiantoyrityksen toiveiden ja haastatteluiden tulosten perusteella luotiin perehdytystyökalu sekä perehdytyksen toteutusideat.

Työn tulokset vastaavat sitä, mitä opinnäytetyöltä lähdettiin aloittaessa hakemaan. Toiminnallisen osuuden tuotoksena syntyi perehdytystyökalu. Perehdytystyökalu sekä kehitysehdotukset toimeksiantoyrityksen tiimin perehdytyksen kehittämiseen saavat tukea

opinnäytetyön teoriapohjasta. Teoriaosuudessa on nostettu esille perehdytyksen merkitystä, eri toteutustapoja sekä tiimin osallistamista ja sen merkitystä perehdytyksessä. Lopujen lopuksi kaksi kuukautta opinnäytetyön työstämiseen riitti hyvin. Jos aikaa olisi kuitenkin ollut hieman enemmän, olisi toimeksiantoyrityksen tiimiin toteutettu vielä toiset haastattelut. Nämä haastattelut olisivat myös toteutettu ryhmissä, mutta alkuperäiset ryhmät sekoittaen. Näin olisi voitu saada vieläkin enemmän haastatteluista irti. Pidetyistä haastatteluista saadut tiedot olivat kuitenkin varsin riittäviä opinnäytetyön toteutukseen.

Jatkotutkimusehdotukset ovat perehdytyksen seuranta ja rekrytointi. Perehdytyksen seuranta jatkotutkimusehdotuksena on selkeä. Perehdytystä sekä laadittua perehdytystyökalua tulisi seurata ja kehittää jatkuvasti. Jatkotutkimuksella näitä voitaisiin seurata ja arvioida kattavasti. Jatkotutkimuksella voitaisiin myös saada esille asioita, joita välttämättä tässä opinnäytetyössä ei saatu nostettua esille. Rekrytointia olisi mielenkiintoista tarkastella erityisesti tiimin tarpeiden ja yksilöinnin näkökannalta. Tulisiko henkilöstöhankintaa lähteä miettimään siltä pohjalta minkälaista tiimin jäsentä tiimi kaipaa esimerkiksi tiimiroolien teorian pohjalta? Pystyisikö tiimiä täydentää vielä persoonilla eikä välttämättä pelkää vain henkilöillä, jotka tekevät töitä? Rekrytointia voisi myös tarkastella siltä kannalta, miten hakijasta saadaan selville todellinen luonne jo hakuvaiheessa.

Perehdytyksen ja tiimityön teoriapohjissa on käyty läpi perehdytystä ja tiimityötä sekä sitä, miten nämä kaksi näkökulmaa näkyvät toistensa toiminnassa. Perehdytys ja tiimityö eivät kulje aina käsi kädessä, vaan usein perehdytys tapahtuu esimiehen ja uuden työntekijän välillä. Käyttämällä tiimiä apuna perehdytyksessä, voidaan tukea tiimin ja uuden työntekijän yhteenkuuluvuutta sekä saada työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja hyväksytyksi. Tiimin osallistamisella saadaan myös jaettua esimiehen vastuuta sekä luottamusta. Luottamuksen osoitus taas osaltaan tukee työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja edesauttaa sisäisen motivaation syntyä.

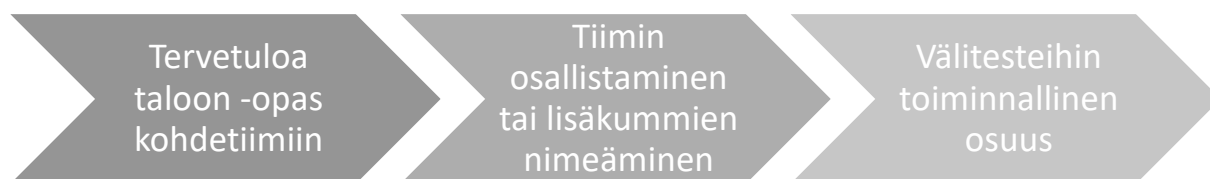
Liitteessä 2 oleva perehdytystyökalu on opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tuotos. Perehdytystyökalu on laadittu sillä ajatuksella, että sitä tulee työstää ja kehittää jatkuvasti, vaikka se olisikin tällä hetkellä toimiva. Kokonaisuudessaan maailma ja työnteke muuttuvat koko ajan, eikä perehdytystyökalu ole välttämättä toimiva enää kuukausien, saati vuosien kuluttua. Perehdytystyökalu on valmis pohja, jota tulisi mahdollisuuksien mukaan yksilöllistää jokaisen uuden työntekijän perehdytyksessä. Tarkoituksena myös on, että perehdytettävä pystyy seuraamaan perehdytystään työkalun avulla. Näin myös perehdytettävä tietää mitä asioita on vielä tulossa läpikäytäväksi. Perehdytystyökalu on toimiva ja ajankohtainen, mutta ei koskaan täysin valmis.

Toimeksiantoyrityksen tiimiesimies toivoi opinnäytetyöltä perehdytystyökalun lisäksi konkreettisia keinoja perehdytyksen toteuttamiseen. Teoriapohjassa on nostettu toteutustavan vaihtoehtoja esille. Toimeksiantoyrityksen toiveiden, haastatteluiden ja analysoinnin perusteella toimiva perehdytys opinnäytetyön kohdettiimissä voisi rakentua esimiehen opastuksesta, digiperehdytyksestä sekä tiimin osallistamisesta. Kuten periaatteessa nytkin, mutta kehitettynä versiona. Opinnäytetyön tulosten perusteella perehdytyksessä ei ollut varsinaisesti suuria ongelmia, vaan lähinnä koko perehdytys kaipasi hiomista. Toimeksiantoyrityksen omat videot olivat haastatteluiden tulostenkin perusteella hyviä, mutta niiden käyttötapa vei videoista arvoa. Henkilökohtainen opastus sai paljon positiivista palautetta haastatteluissa. Suurin kehityskohde opinnäytetyön kohdettiimissä oli tiimityöskentelyn korostaminen perehdytyksessä sekä järjestelmällisyys. Tällä hetkellä perehdytyksessä tiimityötä ei juurikaan korosteta, mutta toisaalta tiimityö silti toimii todella hyvin. Haastatteluiden tulosten perusteella voidaan todeta, että tiimityö toimii tällä hetkellä ilman korostamistakin, koska tiimin työntekijöiden yleisiin henkilökohtaisiin toimintatapoihin kuuluu yhdessä tekeminen. Ongelmia ei siis tiimityössä ole, mutta tulevaisuudessa ongelmia olisi voinut tällä toimintatavalla vielä tulla eteen.

Tiimityön korostamista ja tiimin osallistamista tulisi siis lisätä. Kun uusi työntekijä huomaa heti alusta alkaen vieläkin vahvemman yhdessä tekemisen ajattelumallin tiimissä, se vahvistaa uuden työntekijän tiimijattelun ja -työskentelyn kehittymistä. Voitaisiin siis sanoa, että kohdettiin perehdytyksestä puuttui järjestelmällisyys. Lisäämällä järjestelmällisyyden perehdytystyökalun kera, voidaan perehdytyksen tasoa nostaa varmasti. Simulaatio-oppimista kohdettiin voisi kokeilla esimerkiksi eri tiimiroolien kokeiluun työntekijöillä ja saada tätä kautta yhteishenkeä ja vuorovaikutusta vieläkin avoimemmaksi.

Kehitysehdotukset (KUVIO 7) toimeksiantoyrityksen tiimin uuden työntekijän perehdytykseen haastatteluiden sekä analysoinnin perusteella olisivat siis "tervetuloa taloon" -oppaan laatiminen nimenomaan opinnäytetyön kohdettiin. Oppaan tulisi sisältää vähintään myös lyhyet esittelyt jokaisesta järjestelmästä. Tämä opas olisi tukena perehdytyksessä ja perehdytettävä voisi viedä oppaan tarvittaessa myös kotiin mukanaan tutustuttavaksi. Toinen esiinnoussut kehityskohde oli kummien määrä ja tiimin jäsenten osallistaminen osaksi perehdytystä. Yksi kummi ei tiimin laajentuessa riitä. Vaihtoehtoina analysoinnissa nostettiin lisäkummien nimeäminen tai tiimin jäsenten osallistaminen suurempaan osaan. Tiimiä voisi hyödyntää esimerkiksi nimeämällä jokaiselle uudelle työntekijälle yhden tai kaksi työntekijää, jotka toimivat uudelle työntekijälle apuna työnteossa esiin nousseissa ongelmassa. Ajatuksena kuitenkin olisi, että työntekijällä ei olisi kuin yksi uusi työntekijä, jota opastaa tarvittaessa. Tällöin työntekijälle jää aikaa suorittaa omat työnsä. Kolmas esiinnoussut kehityskohde olisi perehdytettävän osaamisen kartoittaminen. Nykyisten

paperisten välitestien lisäksi osaamisen kartoittamiseen voisi lisätä toiminnallisen osuuden. Toiminnallinen osuus voisi olla esimerkiksi se, että uusi työntekijä tekee asiakastyön ja joku seuraa kuinka työntekijä onnistuu siinä. Toiminnallisen osuuden hyödyntämisellä saataisiin kiinni varhaisessa vaiheessa pienetkin virheet asiakastöiden tekemisessä.



Kuvio 7. Kehitysehdotukset toimeksiantoyrityksen tiimin uuden työntekijän perehdytykseen

6 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö rakentui kuudesta luvusta: johdannosta, perehdytyksestä, tiimityöstä, toimeksiantoyrityksen luvusta, pohdinnasta ja johtopäätöksistä sekä yhteenvedosta. Perehdytystyökalu on opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tuotos.

Perehdytys on tärkein työpaikalla suoritettava koulutus. Tavoitteena perehdytyksessä on, että työntekijä oppii ymmärtämään organisaation toiminnan ja tavoitteet, omat velvollisuudet ja vastuut sekä työnsä kokonaiskuvan. On myös tärkeää, että työntekijä oppii tekemään työnsä oikealla ja turvallisella tavalla. Tarkastellessa perehdytystä sosiaalistumisen välineenä, on perehdytyksen tavoitteena tällöin tukea työntekijän uraa sekä viihtyvyyttä organisaatiossa. Onnistunut perehdytys vaatii resursseja sekä panostusta. Resursseja siis täytyy löytyä työntekijän perehdyttämiseen. Tärkeässä asemassa perehdytyksessä on yksilöinti. Esimerkiksi osaamistaso, tausta, henkilökohtaiset arvot ja asenteet ovat jokaisella työntekijällä erilaisia ja tämä tulisi ottaa huomioon jo perehdytyksessä mahdollisuuksien mukaan. Yksilöinnillä voidaan tukea yksilön tarpeita ja saavuttaa näin parempi lopputulos.

Itse perehdytysprosessi koostuu kolmesta kehää kiertävästä osa-alueesta. Perehdytys alkaa suunnittelulla, jatkuu perehdytyksen toteuttamiseen ja siitä seurantaan ja arviointiin. Seurannassa ja arvioinnissa tehtyjen havaintojen pohjalta perehdyttämisprosessia kehitetään ja näin kehä jatkaa kiertoaan. Perehdyttämissuunnitelmasta tulisi käydä ilmi perehdytyksen vastuuhenkilöt sekä perehdytyksen sisältö. Toteuttamisessa varmistetaan, että työntekijä hallitsee työtehtävän ja -välineet, käytettävät koneet ja että työntekijä osaa toimia häiriö- ja poikkeustilanteessa. Muita tavoitteita ovat työntekijän epävarmuuden poistaminen, oppimisajan lyhentäminen hyvällä perehdytyksellä sekä työntekijän myönteisen asennoitumisen tukeminen. Perehdytystapoja on monia, eikä ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa toimia. Perehdytyksen voi suorittaa esimerkiksi perinteisellä esimiehen opastuksella, digi- ja simulaatioperehdytyksenä tai tiimin ja työyhteisön osallistamisella. Perehdytyksen aikana ja sen jälkeen seuranta on tärkeässä osassa perehdytysprosessin kehittämisessä. Seurannalla saadaan selville mitä perehdytyksessä on saatu aikaiseksi ja millaisia kehystoimia tarvitaan. Kehittämällä perehdytysprosessia havaintojen perusteella, saadaan perehdytys pidettyä ajantasaisena sekä toimivana.

Työskentelyä ja oppimista voi tapahtua myös tiimitasolla. Tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä tiimissä tai ryhmässä, jolla on yhteinen tehtävä tai tavoite. Tiimityö ei välttämättä tarkoita kuitenkaan aina sitä, että työ tehtäisiin konkreettisesti yhdessä. Tiimityö voi myös toimia organisaation ajattelumallina ”tätä tehdään kaikki yhdessä eikä kukaan yksin”. Tarkoituksena tiimityössä on, että jokainen työntekijä tuo ja saa tiimistä jotakin arvoa. Arvostus ja luottamus ovat avainasemassa tiimin toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Ilman avointa

vuorovaikutusta ei pystytä saavuttamaan tiimityön etuja. Arvostus ja luottamus nousevat esille myös perehdytyksessä. Kun uusi työntekijä tulee organisaatioon töihin, tulisi tiimityön kannalta olevia arvoja tukea jo alusta alkaen.

Hyvän tiimityöskentelyn perustana on tiimin työntekijät. Jokaisen työntekijän on omalla toiminnallaan tuettava tiimityöskentelyä, jotta työskentely tiimissä voi toimia. Tiimityön rikautena on ihmisten erilaisuus. Yksilötyöskentelyssä voidaan hyödyntää vain yksilön parhaita puolia, kun taas tiimityössä voidaan hyödyntää koko tiimin osaamista. Toisaalta tämä on myös tiimityön suurimpia haasteita. Tiimityössä ristiriidat ovat lähes poikkeuksetta jossakin vaiheessa edessä. Ristiriidat eivät kuitenkaan aina ole välttämättä huono asia. On hyvä, että tiimissä nousee erilaisuutta esille ja ristiriidoistakin usein selvittää tiimin hyvän vuorovaikutuksen avulla.

Opinnäytetyön toimeksiantoyritys on kansainvälinen talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistoratkaisuja sekä ulkoistuspalveluja tarjoava konserni. Toimeksiantoyritys tarjoaa näiden lisäksi erilaisia ohjelmistoja ja järjestelmiä kyseisille aloille. Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantoyrityksen tiimille. Tiimi on aloittanut toiminnan marraskuussa 2019 ja missiona on laajentaa tiimiä huomattavasti vuoden 2020 aikana. Tällä hetkellä tiimissä työskentelee 15 henkilöä päivittäisen ja viikoittaisen kirjanpidon tehtävissä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantoyrityksen tiimille perehdytystyökalu perehdytyksen tueksi. Perehdytystyökalu sijaitsee Liitteessä 2. Tavoitteena oli myös antaa toteutustapoja perehdytyksen toteuttamiseen. Toteutustavat perehdytykseen opinnäytetyön pohjalta olisi esimiehen opastus, digiperehdyttäminen sekä tiimin osallistaminen. Nämä tavat ovat osittain kohditiimissä tälläkin hetkellä käytössä, mutta järjestelmällisyys vielä puuttuu. Kun perehdytykseen lisätään järjestelmällisyyttä sekä laadittu perehdytystyökalu, saadaan perehdytystä varmasti parannettua.

Tämän opinnäytetyön pohjalta kehitysehdotukset toimeksiantoyritykselle ovat tervetuloa taloon -oppaan laatiminen juuri kohditiimiä ajatellen. Oppaan tulisi myös sisältää jokaisesta järjestelmästä lyhyt esittely. Tämä opas toimisi perehdytyksessä uuden työntekijän tukena. Lisäksi kummien määrää sekä tiimin osallistamista tulisi tarkastella. Tämän hetkinen yksi kummi ei välttämättä riitä, kun tiimin tavoitteena on laajentaa henkilöstöä huomattavasti lähitulevaisuudessa. Lisäksi osaamisen kartoittamiseen tulisi lisätä toiminnallinen osuus.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Bruun, N. & Koskull, A. 2012. Työoikeuden perusteet. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Hills, H. 2001. Team-Based learning. UK: Gower Publishing Limited.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kalliomaa, S & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kupias, P, Pirinen, J & Peltola R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Lepistö. I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Alfabox Oy.

Martela, F & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum

Martela, F & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen; Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Elektroniset lähteet

Ammattipeda. 2013. Käytännön kokemuksia [viitattu 6.3.2020]. Saatavissa:

http://www10.edu.fi/ammattipeda/?sivu=simulaatiot/kaytannon_kokemuksia

Eduskunta. 2020. Yleistä oikeuslähteistä ja oikeudellisesta informaatiosta [viitattu

13.3.2020]. Saatavissa:

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/kotimaiset-oikeuslahteet/Sivut/Yleista-oikeuslahteista-ja-oikeudellisesta-informaatiosta.aspx

Finlex. 2020. Työehtosopimukset [viitattu 7.3.2020]. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/>

Hjelt, J. 2017. Työsopimuslaki – Työnantajan ja työntekijän asema työsopimuslain mukaan. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 12.3.2020]. Saatavissa:

<https://tem.fi/documents/1410877/2918935/Työsopimuslaki/079fe475-983b-453a-9bd5-d4d9205ed58f/Työsopimuslaki.pdf>

Humalto, J. 2018. Toimiva tiimityö [viitattu 31.3.2020]. Saatavissa:

<https://finfamiliaatu.fi/toimiva-tiimityo/>

Kröger, T. 2020. Uusi työaikalaki pähkinänkuoressa [viitattu 13.3.2020]. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: <https://tem.fi/uusi-tyoaikalaki-pahkinankuoressa>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Suomen laki [viitattu 7.3.2020].

Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yhteistoiminnasta%20yrityksissa>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Suomen laki [viitattu 7.3.2020].

Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Maaseudun sivistysliitto. 2020. Järjestötoimijan ABC: Belbin tiimiroolit [viitattu 31.3.2020].

Saatavissa: <https://verkko-opisto.msl.fi/jarjestotoimijan-abc/ryhmadynamiikka/belbinin-tiimiroolit/>

Minilex. 2020. Työnantajan velvollisuus perehdyttää [viitattu 7.3.2020]. Saatavissa:

<https://www.minilex.fi/a/tyonantajan-velvollisuus-perehdyttää>

Palvelualojen ammattiliitto. 2020. Työehtosopimukset [viitattu 7.3.2020]. Saatavissa:

<https://www.pam.fi/tyo/tyoehtosopimukset.html>

Peiponen, P. 2019. Itseohjautuvuus tekee hyvää työyhteisölle – kunhan se toteutetaan oikein [viitattu 31.3.2020]. Saatavissa: <https://www.ukko.fi/blogi/itseohjautuvuus-tekee-hyvaa-tyoyhteisolle/>

Pellinen, J. 2019. Digiperehdytys: ohjeita sähköisen perehdytyksen toteuttamiseen [viitattu 6.4.2020]. Saatavissa: <https://www.vuolearning.com/fi/blog/sahkoinen-perehdytys>

Sivonen, J. 2020. Kun tiimityö ei toimi [viitattu 31.3.2020]. Saatavissa: <https://meteoriitti.com/2019/06/25/kun-tiimityo-ei-toimi/>

Tehy. 2020. Perehdytys [viitattu 27.2.2020]. Saatavissa: <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-alkaminen/perehdytys>

Tilastokeskus. 2020. Tiimityö [viitattu 25.3.2020]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>

Työaikalaki 5.7.2019/872. Suomen laki [viitattu 7.3.2020]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Työlainsäädäntö [viitattu 7.3.2020]. Saatavissa: <https://tem.fi/tyolainsaadanto>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Yksityisyyden suoja työelämässä [viitattu 13.3.2020]. Saatavissa: <https://tem.fi/tyoelaman-tietosuoja>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Suomen laki [viitattu 7.3.2020]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872>

Työsuojelu. 2020. Työsuhde – Yhdenvertaisuus [viitattu 13.3.2020]. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>

Työsuojelu. 2018. Työsuojelu työpaikalla: Opetus ja ohjaus [viitattu 27.2.2020]. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Suomen laki [viitattu 7.3.2020]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tyoterveyshuoltolaki>

Työterveyslaitos. 2020a. Huhtikuu: tervetuloa uudet työntekijät [viitattu 31.3.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/ymparistohuoltoalan-turvallisuuden-vuosikello/huhtikuu-tervetuloa-uudet-tyontekijat/>

Työterveyslaitos. 2020b. Työterveyshuolto [viitattu 14.3.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/>

Työturvallisuuskeskus. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus [viitattu 31.3.2020].

Saatavissa:

<https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Tyosuhde/Tyoelämän%20kehittäminen/Työhön%20perehdyttäminen%202009%20TTK.pdf>

Työturvallisuuskeskus. 2020. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus [viitattu 27.2.2020].

Saatavissa:

https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Suomen laki [viitattu 7.3.2020]. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vehkaperä, M. 2018. Onko yrityksellänne varaa jättää perehdytys puolitiehen? [viitattu

31.3.2020]. Saatavissa: [https://esignals.haaga-helia.fi/2018/10/04/onko-yrityksellanne-](https://esignals.haaga-helia.fi/2018/10/04/onko-yrityksellanne-varaa-jattaa-perehdytys-puolitiehen/)

[varaa-jattaa-perehdytys-puolitiehen/](https://esignals.haaga-helia.fi/2018/10/04/onko-yrityksellanne-varaa-jattaa-perehdytys-puolitiehen/)

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Suomen laki [viitattu 7.3.2020]. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Yrittäjät. 2020. YT-laki [viitattu 14.3.2020]. Saatavissa: [https://www.yrittajat.fi/yrittajan-](https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/yt-laki-316678)

[abc/tyonantajan-abc/yt-laki-316678](https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/yt-laki-316678)

Yty. 2020. Yhteistoiminta [viitattu 14.3.2020]. Saatavissa:

<https://www.yty.fi/tyosuhdeasiat/yhteistoimintalaki.html>

LIITTEET

Liite 1 Toimeksiantoyrityksen yritysesittely

Liite 2 Perehdytystyökalu

Liite 3 Haastattelukysymykset

HAASTATTELUKYSYMYKSET

- Mikä teidän mielestänne toimii nykyisessä perehdytystyökalussa ja -tavassa?

- Mikä teidän mielestänne ei toimi nykyisessä perehdytystyökalussa ja -tavassa?

- Onko teidän mielestänne jokin kohta noussut erityisesti esille mikä vaatisi panostusta? Esimerkiksi työkalu, työtehtävä tai työtapa.

- Millä tavoin tällä hetkellä perehdytyksessä korostetaan tiimiosaamista ja -työskentelyä?

- Miten yksilöllisiä eroja huomioidaan tällä hetkellä kokonaisuudessaan ja perehdytyksessä?

- Mitä toiveita tai ideoita teillä on perehdytystyökalulle?