



Ulkoistuksen kautta siirtyvän henkilöstön perehdyttäminen taloushallinnon palvelukeskuksessa

Päivi Kuoppala

Laurea-ammattikorkeakoulu

Ulkoistuksen kautta siirtyvän henkilöstön perehdyttäminen taloushallinnon palvelukeskuksessa

Päivi Kuoppala
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Päivi Kuoppala

Ulkoistuksen kautta siirtyvän henkilöstön perehdyttäminen taloushallinnon palvelukeskussa

Vuosi 2020

Sivumäärä 40

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, että miten ulkoistuksen kautta siirtynyt taloushallinnon henkilöstö koki saamansa perehdytyksen siirtyessään liikkeenluovutuksella palvelukeskuksen työntekijöiksi. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia siihen, millaista perehdytystä ulkoistuksen kautta siirtyvä henkilöstö tarvitsee, jotta he sisäistävät uuden työnantajayrityksen toimintakulttuurin, sähköiset työvälineet ja tietojärjestelmät mahdollisimman tehokkaasti. Tutkimuksen taustalla oli kokemukset aikaisemmista ulkoistusprojekteista ja havainnot siitä, että siirtyvä henkilöstö tarvitsee systemaattisempaa perehdytystä siirtymävaiheessa. Tutkimuksen kohteena oli yhden toimipisteen henkilöstö, joiden siirtymisvaiheesta oli kulunut tutkimushaastattelujen aikaan muutamia kuukausia. Toimeksiantajana oli yritys X Oy.

Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijä omaksuu työssään tarvitsemansa tiedot, taidot ja toimintatavat. Hyvä ja perusteellisesti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja silloin hän sitoutuu nopeammin tulosta tekemäksi jäseneksi yritykseen ja työyhteisöön.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen avulla. Aineisto kerättiin teema-haastatteluilla, ja sen analysointi tehtiin aineistolähtöisesti sisällön analyysin vaiheita noudattaen. Tutkimustulokset osoittavat, että yritys X Oy:n perehdytyskäytännöissä olisi hyvä olla erillinen ohjeistus ulkoistuksen kautta siirtyvien henkilöiden perehdytystä varten. Siirtymävaiheessa on myös varmistettava riittävä resurssi, jotta henkilöstöllä jää perehtymiseen tarpeeksi aikaa. Tietojärjestelmien perehdytykseen on erityisesti panostettava, jotta osaaminen saadaan varmistettua. Jokaisen perehdytettävän osalta olisi hyvä laatia henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma. Suunnitelman avulla voidaan seurata perehdyttämisen etenemistä ja näin varmistaa oppiminen. Tutkimustulosten kautta saatua tietoa on tarkoitus hyödyntää yritys X Oy:n tulevilla ulkoistusprojekteilla.

Asiasanat: ulkoistus, perehdyttäminen, siirtyvä henkilöstö

Päivi Kuoppala

Orientation of Personnel Transferred Through Outsourcing in the Financial Administration Service Center

Year 2020

Pages

40

The aim of this research thesis was to find out how the personnel transferred through outsourcing felt the orientation they received when they started to work as employees of the service center through a business transfer. The study try to find answers what kind of orientation the staff moving through outsourcing needs in order to understand the operating culture, electronic tools and information systems of the new employer company as effectively as possible. The study was based on experiences from previous outsourcing projects and findings that the transferring staff needs more systematic orientation during the transition phase. The target of the study was the staff of one office, whose transition phase had happened few months before the research interviews. The client was company X Oy.

The aim of the orientation is to ensure that the employee reach the knowledge, skills and procedures they need for their job. Good and thoroughly introduced orientation has a positive effect on the mood of the person being introduced, and then he or she commits more quickly to becoming a profitable member of the company and the work community.

The study was conducted with the help of qualitative research. The material was collected through thematic interviews, and its analysis was done on the basis of material, following the steps of content analysis. The research results show that it would be good for company X Oy's to have separate guidelines for the orientation of persons who comes to company through outsourcing. Sufficient resources must also be provided during the transition period to allow staff sufficient time to orientate. Particular efforts must be made to familiarize information systems in order to ensure competence. It is important to ensure the knowledge of information systems. It would be a good to make a personal orientation plan for each person. The plan can be used to monitor the progress of the orientation and thus ensure learning. The information obtained through the research results is to be utilized in Company X Oy's future outsourcing projects.

Keywords: Outsourcing, Orientation, Transferring Staff

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Perehdyttäminen	7
2.1	Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet.....	8
2.2	Perehdytysprosessi.....	8
2.3	Perehdytysprosessin osa-alueet	8
2.3.1	Vastuualueet ja tavoitteet	9
2.3.2	Työtehtävään opastaminen	10
2.3.3	Organisaation toiminta	10
2.3.4	Prosessit ja käytänteet	11
2.3.5	Verkostot	11
2.3.6	Kehittymisen seuranta	12
2.4	Perehdyttämisen suunnittelu.....	12
2.5	Perehdyttämisen hyödyt	14
2.6	Onnistunut perehdytys	15
2.7	Ulkoistuksen kautta siirtyvän henkilöstön perehdyttäminen.....	16
2.8	Yritys X Oy:n perehdyttämiskäytännöt	19
3	Tutkimusasetelma.....	20
3.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	21
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	21
3.3	Aineiston analyysi	23
3.4	Tutkimuksen toteutus	24
4	Tutkimustulokset	25
4.1	Aikaisemman työkokemuksen huomioiminen.....	26
4.2	Työn muuttuminen.....	26
4.3	Organisaatiokulttuuri, sähköiset työkalut ja tietojärjestelmät	28
4.4	Perehdytysprosessi.....	30
5	Johtopäätökset	32
6	Pohdinta	33
	Lähteet.....	35
	Kuviot	37
	Liitteet	38

1 Johdanto

Perehdyttämistä tehdään jossain muodossa aina kun uusi työntekijä aloittaa työskentelyn uudessa työpaikassa. Useimmilla organisaatioilla on olemassa oma perehdytysprosessi ja ohjeet perehdytykseen. Perehdytysohjeita eri yritykselle on tehty paljon myös opinnäytetöinä. Aiheesta on kirjoitettu lukuisia oppaita, joista osa on räätälöity eri toimialoille.

Opinnäytetyössäni tutkin, millaisena ulkoistuksen kautta siirtynyt taloushallinnon henkilöstö on kokenut saamansa perehdytyksen, kun he ovat siirtyneet liikkeenluovutuksella palvelukeskuksen työntekijöiksi. Yritys X Oy on kuntien ja kuntayhtymien omistama talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Yritykseen tulee uutta henkilöstöä usein asiakaskunnista siinä vaiheessa, kun kunta ulkoistaa palvelut ja kunnan henkilöstö siirtyy yrityksen työntekijöiksi liikkeenluovutuksen yhteydessä. Tässä opinnäytetyössä selvitin, miten siirtyvä henkilöstö koki saamansa perehdytyksen, kun he aloittivat työskentelyn uuden työnantajan palveluksessa ja mihin asioihin ja minkälaista perehdytystä he olisivat tarvinneet enemmän. Tarkoituksena oli tutkia, millaista perehdytystä ulkoistuksen kautta siirtyvä henkilöstö tarvitsee, jotta he sisäistävät yrityksen toimintakulttuurin, sähköiset työvälineet ja tietojärjestelmät mahdollisimman tehokkaasti.

Lähtökohtana tutkimustehtävälle ovat kokemukset aikaisemmista ulkoistusprojekteista. Niiden osalta on nähty, että siirtyvät työntekijät tarvitsevat nykyistä systemaattisempaa tukea ja perehdytystä, jotta he sisäistävät nopeammin yrityksen toimintakulttuurin ja oppivat käyttämään tarvittavia sähköisiä työkaluja ja tietojärjestelmiä. Tavoitteena on se, että yritys pystyy hyödyntämään tehokkaammin kasvanutta henkilöstöresurssiaan ja toisaalta henkilöstö saadaan paremmin motivoitua tehtäviinsä ja samalla heidän työtyytyväisyyttään saadaan lisättyä.

Aihe on itselleni tuttu jo aikaisempien ulkoistusprojektien osalta. Niissä on havaittu, että esimerkiksi tietojärjestelmien osalta siirtyvän henkilöstön perehdyttäminen ei ole riittävää tai sitä ei ole tehty oikealla tavalla ja se heijastuu myöhemmin työn sujuvuuteen ja samalla henkilöstön työtyytyväisyyteen. Lisäksi perehdyttämisessä on tärkeää, että uudet työntekijät saadaan ohjeistettua heti uuden työnantajan toimintakulttuuriin, jotta poisoppiminen vanhoista toimintatavoista alkaa välittömästi.

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus saada työntekijöiltä tietoa siitä, mitkä ovat heidän mielestään perehdytyksessä niitä asioita, joihin täytyy erityisesti panostaa, kun ulkoistuksen kautta tulee organisaatioon siirtyvää henkilöstöä. Miten siirtyvän henkilöstön perehdytysprosessia tulisi kehittää, jotta tulevaisuudessa ulkoistuksissa siirtyvän henkilöstön perehdyttämien tehtäisiin riittävän kattavalla tavalla.

2 Perehdyttäminen

Aiemmin perehdyttämisessä oli ensisijaisesti kyse työhön opastamisesta, jota pidettiin riittävänä perehdyttämisenä (Kupias & Peltola 2009, 13). Työnopastus pitää sisällään kaikki ne asiat, jotka liittyvät varsinaiseen työn tekemiseen. Näitä asioita ovat kaikki ne työtehtävät, joita työ sisältää, sekä työn eri osat ja vaiheet, joista työ koostuu ja lisäksi ne tiedot ja osaaminen, mitä työ edellyttää. (Työturvallisuuskeskus.) Enää pelkkä työhön opastaminen ei riitä yksinään, vaan laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi, koska organisaatiot ja työtehtävät ovat monimutkaistuneet. Perehdyttämisestä on tullut monimuotoisempaa ja laajempaa ja työntekijän tulee ymmärtää yhä paremmin, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Eklundin (2018, 25) mukaan perehdytys tarkoittaa kaikkia niitä käytänteitä, joiden päämääränä on se, että työntekijä sopeutuu työyhteisöön sekä oppii hallitsemaan työnsä. Jotta työntekijä voi suoriutua tehtävässään hyvin, on hänen omaksuttava monia uusia taitoja sekä toimintatapoja, jotka ovat kaikille yhteisiä. Perehdytys on sitä, että opitaan uutta ja sovelletaan tietoa. Myös organisaation on perehdytettävän lisäksi vastaanotettava uutta tietoa ja muokattava sen hetkisiä toimintatapojaan sekä sopeuduttava muutokseen, jonka uusi työntekijä tuo mukanaan. (Eklund 2018, 25-26.) Tulokkaan osaaminen otetaan hyvässä perehdytyksessä huomioon ja sitä pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon jo perehdytysprosessin aikana (Kupias & Peltola 2009, 19). Silloin kun perehdytys on toimivaa, se tukee vuorovaikutusta sekä organisaation että uuden työntekijän välillä ja mahdollistaa kysymysten ja vastausten esittämisen (Eklund 2018, 25-26).

Perehdyttämisellä käsitetään kaikki ne toimenpiteet, jotka auttavat uutta työntekijää oppimaan tuntemaan työpaikkansa, työpaikkansa tavat, ihmiset sekä odotukset, joita hänen työhönsä liittyy (Työturvallisuuskeskus). Joki (2018, 111) puolestaan kuvaa, että kaikki ne toimet tarkoittavat perehdyttämistä, joiden avulla työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omaan työhön liittyvät tehtävät.

Perehdyttämisen järjestämiseksi työnantajaa velvoittavat useat määräykset työsuojelulainsäädännössä. Lähin esimies vastaa käytännössä siitä, että perehdytys ja opastus suunnitellaan, toteutetaan ja valvotaan. Vastuu säilyy aina linjajohdolla ja esimiehellä, vaikka he voivat delegoida erilaisia perehdyttämiseen ja opastukseen liittyviä tehtäviä koulutetuille työnopastajille. (Työturvallisuuskeskus.)

Perehdyttämistä tarvitaan sekä yritykseen uutena työntekijänä tulleen henkilön kohdalla että silloin, kun kyse on työntekijästä, joka vaihtaa työtehtäviään yrityksen sisällä (Joki 2018, 111).

2.1 Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet

Perehdytysprosessi on yksi keino johtaa yritystä kohti sen tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa, eli perehdytysprosessi on johtamisen väline. On tärkeää, että perehdytysprosessi on samassa linjassa organisaation strategian kanssa. Perehdytys ei saisi jäädä irralliseksi prosessiksi vaan sen pitäisi liittyä saumattomasti organisaation muuhun toimintaan. (Eklund 2018, 27.)

Organisaatiossa perehdyttämisen tavoitteeksi asetetaan usein laissa määritetyn työturvallisuudesta huolehtimisen lisäksi muutakin. On jokaisen organisaation tehtävä miettiä, mitä juuri heidän organisaatiossaan perehdyttämällä tavoitellaan. Organisaation tavoitteiden mukaan, voidaan perehdytyksessä painottaa tehtävän nopeaa oppimista, tehokasta tiimityöskentelyä, yhteisen organisaatiokulttuurin vahvistamista, itsenäistä työtötta tai vahvaa kykyä ottaa vastuuta. (Eklund 2018, 28-29.)

2.2 Perehdytysprosessi

Juholinin (2009, 236-237) mukaan hyvän perehdyttämisen voidaan katsoa muodostuvan kolmesta eri vaiheesta, joita ovat aika ennen taloon tuloa, työn aloittaminen ja se ajankohta, kun on oltu muutama kuukausi töissä. Seuraavat kriteerit voidaankin asettaa hyvälle perehdyttämislle:

- Prosessimaisuus, eli asioita voidaan käydä läpi kuukausien ajan, jolloin niiden kunnollinen sisäistäminen on mahdollista. Perehdytettävä tietää koko ajan kokonaisuuden, kun prosessi on suunnitelmallinen ja johdonmukainen.
- Vuorovaikutteisuus, jolloin on mahdollista kysyä kaikesta ja asiaan voi palata myöhemmin. Kysymysten esittäminen on mahdollista ja perehtyjä voi käydä keskusteluja sellaisten henkilöiden kanssa, joiden hän kokee hyödyttävän itseään.
- Yksilöllisyys, jolloin perehdytysohjelma on suunniteltu kunkin työtehtävän mukaan.
- Johdon osuus, jossa johto osoittaa omalla näkymisellään ja läsnäolollaan arvostuksen uusia tulijoita kohtaan.
- Useiden foorumien hyödyntäminen, eli aineisto on saatavissa eri muodoissa ja sisällöistä on mahdollista keskustella eri henkilöiden kanssa silloin, kuin tarve vaatii. Edellytyksenä on tietysti oma aktiivisuus. (Juholin 2009, 236-237.)

2.3 Perehdytysprosessin osa-alueet

Perehdytysprosessin suunnittelua helpottaa se, että kokonaisuus jaetaan pienempiin osa-alueisiin ja se auttaa myös perehtyjää hahmottamaan perehdytykseen kuuluvia asioita paremmin. Jaottelun pitäisi tukea tavoitteita, joita perehdytykselle on asetettu, sekä helpottaa perehdytyksen seuranta. Perehdytykseen sisältyvistä ja perehdytyksessä läpikäytävistä asioita on olemassa erilaisia listoja ja kaavioita. Organisaatiot ovat erilaisia ja ne muokkautuvat

jatkuvasti. Perehdytysmallit, jotka toimivat naapuriorganisaatiossa tai ovat toimineet joskus myös omassa yrityksessä, eivät välttämättä toimi enää. Kuviossa 1 on esitetty perehdytysprosessin osa-alueet ympyrän sektoreina. Prosessin osa-alueita ovat vastuualueiden ja tavoitteiden läpikäynti, opastaminen työtehtävään, tutustuminen organisaation toimintaan, prosessien ja käytänteiden sisäistäminen, verkostojen rakentaminen sekä kehittymisen seuranta. (Eklund 2018, 91-92.)



Kuvio 1: Perehdytysprosessin osa-alueet (Eklund 2018, 92).

Eri organisaatioissa edellä kuvatut osa-alueet vaativat eri painotuksia, mutta todellisuudessa kaikki osa-alueet linkittyvät toisiinsa vahvasti (Eklund 2018, 93).

2.3.1 Vastuualueet ja tavoitteet

Vastuualueiden kuvauksella työntekijän on helpompi nähdä oma roolinsa tiimissä tai työyhteisössä. Uusi työntekijä ymmärtää selkeämmin työnsä merkityksen silloin, kun se linkitetään organisaation toimintaan siten, että se avataan hyvin myös isommassa kuvassa. Perehdytettävän kanssa voidaan käydä läpi, mitä hänen työhönsä kuuluu ja mistä hän vastaa. On hyvä keskustella, mitkä ovat työntekijältä odotettavat tavoitteet ja miten ne linkittyvät koko organisaation tavoitteisiin. Jokainen työntekijä haluaa hyödyntää työssään omia vahvuuksiaan ja sitä kautta saada onnistumisen kokemuksia. Työtehtävien sisältöä mietittäessä voi vahvuuksien tunnistaminen toimia hyvänä apuna. On todettu, että tiimi toimii parhaiten silloin, kun sen jokaisella jäsenellä on mahdollisuus hyödyntää yksilöllisiä vahvuuksiaan. On kaikille hyödyllistä, että voidaan keskustella avoimesti vastuualueista sekä niiden sisällöistä. Avoin keskustelu auttaa siinä, että vältetään tilanteelta, jossa toinen osapuoli joutuu pettymään, kun

odotukset eivät kohtaakaan. Silloin, kun vastuuseen liittyvät asiat keskustellaan auki, voidaan vastata esiin nousseisiin kysymyksiin ajoissa ja siten löytää työntekijän kanssa yhteinen suunta. (Eklund 2018, 94-95.)

X Oy:n tuottaa asiakkailleen taloushallinnon palveluita prosessikohtaisesti. Palvelukeskus toimittaa asiakkaille tehdyn sopimuksen mukaista palvelua ja asiakassopimuksen liitteenä on erillinen vastuunjakotaulukko, jossa määritellään, mistä asioista palvelukeskus vastaa ja mitkä asiat ovat puolestaan asiakkaan vastuulla. Prosesseissa voi olla myös tehtäviä, joista molemmat vastaavat yhteisesti.

2.3.2 Työtehtävään opastaminen

Työtehtävään opastamisella tarkoitetaan opastusta siihen, miten työtä tehdään käytännössä. Siinä huomioidaan erilaiset säännöt, tekniikat ja toimintatavat, joilla työ on mahdollista suorittaa onnistuneesti. Tämä osa-alue kattaa kaikki ne käytännön asiat, joiden on oltava kunnossa, jotta perehtyjän on mahdollista päästä työhön kiinni. Tähän kuuluu esimerkiksi tieto työpäivän pituudesta ja miten se kirjataan, työhön kuuluvat eri vaiheet, työvälineet, laitteet ja ohjelmistot. Rutiininomaisessa työssä on tärkeää avata työn merkitystä. Asiantuntijatyön osalta on ohjeistaminen haastavampaa, sillä usein ei ole vain yhtä tapaa tehdä asioita oikein. Työtehtävästä riippumatta, tärkeintä on miettiä, miten perehdytettävän oppiminen varmistetaan. Yksi haaste työtehtäviin opastamisessa on se, että helposti saatetaan joitakin asioita pitää itsestäänselvyytenä. Esimerkiksi tällaisia asioita voivat olla työajan pituus, sähköpostiohjelman käyttö tai kalenterikutsujen hyväksyminen. On hyvä lausua ääneen itsestään selvät asiat, jotta varmistetaan, että ne ovat selviä myös perehdytettävälle. Työntekijöiltä vaaditaan työtehtävän sisällön lisäksi useita muita taitoja, joista käytetään nimitystä työelämätaidot. Näitä taitoja ovat esimerkiksi viestinnän, vuorovaikutuksen ja oman ajanhallinnan taidot. Työtehtävässä onnistumisen kannalta ovat työelämätaidot merkittävässä roolissa, joten ne tulee perehdytyksessä huomioida riittävällä tasolla. (Eklund 2018, 96-98.)

Palvelukeskuksessa työaikaa kirjataan erilaisilla kriteereillä. Kirjauksien oikeellisuudella on iso merkitys, sillä sopimuksessa voi olla määritelty, että tietyt tehtävät laskutetaan asiakkaalta tuntiperusteisesti. Toisaalta kirjattu työaika vaikuttaa erilaisiin mittareihin. Luotettavuuden sekä vertailtavuuden vuoksi on oleellista, että työntekijät kirjaavat käytetyn työajan oikein ja yhteisiä ohjeita noudattaen. Vuorovaikutustaidot ja viestintätaidot ovat tärkeitä myös palvelukeskuksen työntekijöille, sillä asiakaspalvelua tehdään sekä puhelimitse että kirjallisesti palvelupyyntöihin vastaamalla.

2.3.3 Organisaation toiminta

Yksi osa-alue perehdytyksen osalta on organisaation toiminnasta kertominen. Organisaation historian ja siinä tapahtuneiden muutosten läpikäynti uuden työntekijän kanssa auttaa

perehtyjää hahmottamaan selkeämmin organisaation kokonaiskuvaa. Tähän osa-alueeseen kuuluu esimerkiksi se, mitä tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa ja ketkä ovat sen asiakkaita. Kun puhutaan organisaation tulevaisuudesta, puhutaan missiosta, visiosta ja strategiasta ja niiden tarkoitus on ohjata koko organisaation toimintaa. Jotta uusi työntekijä tuntee kuuluvansa osaksi organisaatiota, ne täytyy linkittää läpinäkyvästi myös hänen työtehtäviinsä. (Eklund 2018, 99-101.)

Organisaation toiminnan ytimessä ovat sen tuottamat tuotteet ja palvelut ja onkin tärkeää, että jokainen työntekijä tietää, mitä tuotetaan ja kenelle. Organisaatioiden kehittämisestä puhuttaessa on asiakaslähtöisyys kohonnut aikaisempaa tärkeämmäksi teemaksi. Työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttaa voimakkaasti hänen kokema työn merkityksellisyys. Jos yhteiset tavoitteet eivät ohjaa ja kannusta työntekijän päivittäistä tekemistä, hänen on vaikea nähdä, mikä vaikutus hänen tekemällään työllä organisaatiossa on. (Eklund 2018, 101.)

2.3.4 Prosessit ja käytänteet

Prosessit ja käytänteet ovat johtamiskäytänteiden keinoja, joilla kyseisessä organisaatiossa johdetaan työtä. Prosessit ja käytänteet tarkoittavat kaikkia sellaisia menetelmiä ja työtapoja, joiden avulla työtä tehdään. Erilaisia prosesseja ovat esimerkiksi asiakashallinta, tiedonhallinta, projektinhallinta sekä kehittämisprosessit. Prosesseille voi yrityksessä olla tarkasti määriteltyjä tapoja tai työntekijällä voi olla itsellään vaikutusmahdollisuus siihen, miten hän työnsä tekee. Prosesseista osa voi olla sellaisia, että ne tulee suorittaa tietyllä tavalla, mutta osa saattaa olla vain käytännössä muotoutuneita tapoja ja niille ei ole olemassa erityisiä pakottavia perusteita. Esimerkiksi kokouskäytännöt ovat usein ajan saatossa muotoutuneet organisaation tarpeiden mukaisiksi. Erilaisia prosesseja ja käytäntöjä voi olla paljon, mutta on tärkeää mieltää, että ihmisellä on rajallinen kyky uuden tiedon sisäistämiseen. On syytä jaksoittaa esimerkiksi uusien järjestelmien käytön opettelua ja siten antaa aikaa perehdytettävän omaksua uutta tietoa sekä esittää kysymyksiä. (Eklund 2018, 102-103.)

Yritys X Oy:n tuottamien taloushallinnon palveluiden kannalta oleellisia prosesseja ovat kirjanpidon, osto- ja myyntireskontrien sekä maksuliikenteen prosessit. Kaikkiin edellä mainittuihin prosesseihin vaikuttaa omalta osaltaan myös lainsäädännön vaatimukset.

2.3.5 Verkostot

Erityisesti asiantuntijatyössä verkostot ovat perehdytysprosessin yksi tärkeimmistä osa-alueista. Asiantuntijatyössä vaaditaan tiedon hankkimisen, yhdistelemisen ja soveltamisen osaamista. Työssä on hyötyä monen muun alueen asiantuntemuksesta, vaikka oma asiantuntijuuden alue onkin hallussa. Kun uudella työntekijällä on tiedossa useampia henkilöitä, joilta voi kysyä apua, niin sitä todennäköisempää on avun saaminen ongelmatilanteissa. Avainasemassa ovat omat läheiset työtoverit ja esimies. Verkostoja voi kasvattaa paljon jo yrityksen sisällä,

jos kyse on isoista organisaatioista. On hyvä tuntee muita tiimejä, osastoja tai vuoroja, sillä uusi työntekijä saattaa tulla tarvitsemaan myös heidän tukeaan omien lähimpien työtovereiden lisäksi. Jotta perehdytettävä kokee olevansa tervetullut ja odotettu, on työyhteisön antama sosiaalinen tuki hyvin tärkeää. Kun muut työntekijät saadaan tueksi perehdytykseen, niin perehdytyksen aikana tuleviin haasteisiin pystytään reagoimaan nopeammin, sillä nimetty perehdyttäjä tai esimies eivät pysty aina olemaan läsnä varmistamassa arjen sujuvuutta. Suuri rooli perehdytyksen onnistumisesta on koko työyhteisön antamalla tuella. (Eklund 2018, 105-106.)

Tossavaisen (2006, 18) mukaan merkittävimpiä tiedonlähteitä tutkimusten mukaan ovat kokeneet työtoverit ja esimiehet. Syynä tähän on se, että heillä on asiantuntemusta tehtävistä, joihin uusi työntekijä tulee ja heihin luotetaan tiedon jakajina. Tutkimus osoittaa, että työtoverit ovat kuitenkin tiedon saamisen kannalta useammin käytettävissä kuin esimies. On tärkeää, että apua antavia henkilöitä on käytettävissä, koska sillä on vaikutusta sekä työtyytyväisyyteen että työhön sitoutumiseen (Tossavainen 2006, 18, Miller & Jablin 1991, 97-98.)

2.3.6 Kehittymisen seuranta

Perehdytettävän edistymisen ja kehittymisen seurannasta sopiminen kuuluu perehdytysprosessin suunnitteluun. Jotta työntekijälle voidaan tarjota toimiva perehdytys, niin perehdyttämisen etenemistä tulee seurata. Määriteltyihin tavoitteisiin pääseminen varmistetaan jatkuvan seurannan ja arvioinnin kautta ja muutoksia voidaan tehdä tarpeen mukaan. Erityisen tärkeää kehittymisen kannalta on positiivisen ja rakentavan palautteen saaminen. Olennaista perehdytyksen seuranta on myös sen vuoksi, että sitä kautta saadun palautteen avulla voidaan kehittää varsinaista perehdytysprosessia. (Eklund 2018, 109.)

Perehdytyksen seurannan etenemistä voidaan varmistaa työnantajan ja työntekijän välisillä perehdytyskeskusteluilla. Niiden kautta voidaan arvioida järjestelmällisesti molempinpuolista palautetta, perehdytettävän kehittymistä sekä perehdytysprosessia. (Eklund 2018, 110.)

2.4 Perehdyttämisen suunnittelu

Työntekijöillä on erilainen työkokemustausta ja se tulisi huomioida perehdytystä suunniteltaessa. Ihmisten omaksumiskyky on erilainen ja ihmiset oppivat yksilöllisesti.

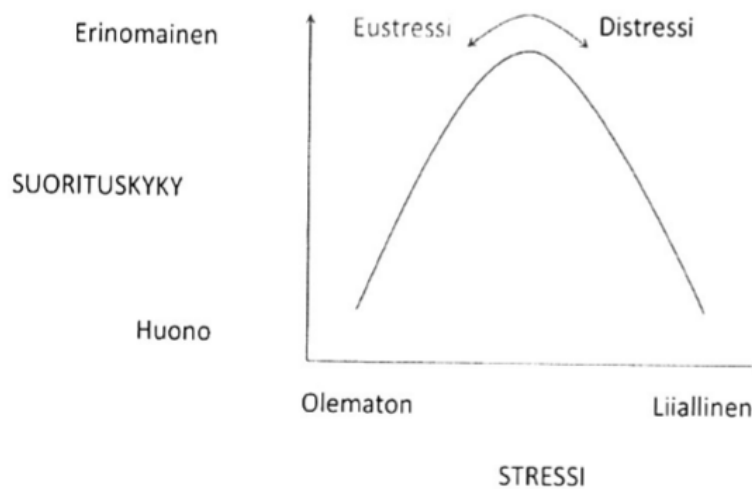
Opastus- ja perehdytystilanteissa ajatellaan usein, että on hyvä mennä suoraan asiaan, jotta säästyy aikaa. Oppimisen kannalta voi kuitenkin olla oleellisen tärkeää luoda ensin hyvä maaperä oppimiselle. Toisin sanoen esimies kertoo tai kertoo alaiselle, mitä hänen on tarkoitus oppia. Sen jälkeen käydään keskustelua siitä, onko asia työntekijälle tuttu jo ennestään ja mitä mieltä hän siitä on. Esimies voi tämän pohjalta tehdä arvion siitä, millainen on oppijan kokonaiskuva aiheesta ja miten kyseinen asia hänelle opastetaan sekä miten voimakkaasti

pitää perustella työntekijälle opastettavan asian tärkeyttä. Tavallisesti oppimismaaperän muokkaus tai orientointi vie aikaa korkeintaan kymmenen minuuttia tai joskus vain muutaman minuutin. Opastamisen myöhemmissä vaiheissa aikaa säästyy saman verran tai usein jopa enemmän. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 121-122.) Silloin kun opitaan, niin peilataan opittua kaikkea aikaisempaa tietoa vasten. Oppimista säätelevät aikaisemmat tiedot, taidot ja kokemukset, jotka voivat helpottaa oppimista tai ne voivat toimia oppimisen esteinä. Uuden erilaisen toimintamallin opettelu voi tuntua turhalta, jos aikaisempi kokemus ja osaaminen puhuu sen puolesta, että jokin käytäntö on hyvä ja toimiva. Vastaavasti motivoidutaan näkemään vaivaa uuden toimintamallin opetteluun, jos huomataan, että jokin aikaisempi, tärkeä toimintatapa on uudistuksen tarpeessa. (Kupias & Peltola 2019, 37.)

Perehdytysuunnitelma voidaan laatia sen jälkeen, kun perehdytyksen tavoitteet on määritetty. Hyvin sujunut perehdytysprosessi vaihtelee joka kerta tehtävä- ja yksilökohtaisesti, joka ei tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö yrityksen yleistä perehdytysuunnitelmaa voisi määrittellä jo etukäteen. Perehdytyksen suunnittelussa on huomioitava, mitä asioita perehdytykseen sisältyy, kuka vastaa mistäkin asiasta sekä missä järjestyksessä, milloin ja miten kyseiset asiat käydään läpi. Suunnittelussa on lisäksi huomioitava se, kenelle perehdytys on suunnattu, toisin sanoen miten kukin uusi työntekijä otetaan huomioon yksilönä niin, että perehdytys sopii juuri hänelle. (Eklund 2018, 76.) Kupias & Peltola (2019, 215) puolestaan toteavat, että silloin kun jokaisen uuden työntekijän yksilölliset tarpeet otetaan huomioon, se tarkoittaa sitä, että perehdyttäminen on hyvin suunniteltu. Uuden työntekijän aikaisemmalla osaamisella on vahva vaikutus siihen, mitä alkuvaiheessa pitäisi oppia, eikä kaikille tarvitse perehdyttää samoja asioita. Hyvää perehdytystä eivät kuitenkaan vielä takaa hyvä organisointi ja hienot suunnitelmat, vaan kohtaamisissa perehdyttäjien ja tulokkaiden välillä punnitaan perehdytyksen laatu. Perehdytjän henkilökohtainen kokemus kertoo, miten laadukkaana hän on perehtymistä pitänyt (Kupias & Peltola 2019, 215.)

Uuden työntekijän turvallisuuden tunnetta sekä tapahtumien ennustettavuutta lisää suunnitelmallisuus sekä aikataulusta ja tavoitteista keskusteleminen. Perehdytyksen suunnittelussa on huomioitava se, että olennaista ei ole vain tiedon määrä, vaan oikeanlainen ja oikea-aikainen tiedon kohdentaminen ja perehdytettävän tarpeisiin mukauttaminen. Uudella työntekijällä ei ole välttämättä kykyä hahmottaa, mitkä asiat ovat juuri sillä hetkellä hänelle olennaisia. Perehdyttämistä hidastaa epäolennaisten asioiden läpikäynti ja turhauttaa lopulta kumpaakin osapuolta. (Eklund 2018, 51.)

Toimivan perehdytyksen suunnittelussa auttaa ymmärrys siitä, että suorituskyvylä, stressillä ja oppimisella on vahva yhteys toisiinsa. Perehdyttäjä hyötyy siitä, että hän ymmärtää, miksi hänen tulisi kiinnittää huomiota työntekijän suorituskyykyyn ja miten hän voi olla edesauttamassa työntekijän oppimista. Yerkes-Dodson laki kuvaa yhteyttä ihmisen kokemien ärsykkeiden määrän ja suorituskyykyyn välillä, jota voidaan hahmottaa kuvan 2 avulla:



Kuvio 2: Suorituskyvyn ja koetun stressin määrän välinen yhteys (Eklund 2018, 48).

Vaaka-akseli kuvaa stressiä, joka viittaa henkilön kokemien sisäisten ja ulkoisten ärsykkeiden määrään. Sisäiset ärsykkeet ovat lähtöisin ihmisen omista ajatuksista ja tunteista, kun taas ulkoiset ärsykkeet tulevat ympäristöstä. Pystysuora akseli kuvaa henkilön suorituskykyä, joka on huipussaan akselin puolivälissä ja joka vaihtelee suhteessa stressiin. Kun henkilön ärsykkeiden määrä on lähes olematon, on henkilö passiivinen ja aikaansaamaton, jolloin suorituskyky on matala. Suorituskyky nousee pienestäkin ärsykkeiden määrästä ja se saa ihmisen tarttumaan toimeen. Tiettyyn rajaan asti stressin lisääntyminen kasvattaa henkilön suorituskykyä. Tämä eustressi, eli suorituskykyä lisäävä stressi mielletään yleensä positiiviseksi stressiksi. Ihminen on innostunut ja pääsääntöisesti positiivisella mielellä ja silloin suorituskyky nousee kohti keskikohdan huippua. Ihminen on avoin ja valmis vastaanottamaan tietoa eustressin alueella. Voidaan päästä parhaimmillaan niin sanottuun flow-tilaan, jossa tehtävät sujuvat hyvään tahtiin, koetaan onnistumisia ja aika lentää kuin siivillä. Vastaavasti ihmisen suorituskyky lähtee laskuun, jos stressin määrä kasvaa liian suureksi tai pitkittyy ja silloin puhutaan distressistä, eli negatiivisesta stressistä tai haastestressistä. On tarkoituksenmukaista varmistaa suorituskyvyn kannalta, että perehdytysprosessissa tulokkaalle tarjotaan myös mahdollisuuksia palautua sekä vähentää liiallista stressiä. On huomioitava, että uudelle työntekijälle ei kaadeta liikaa tietoa kerralla, vaan suodattaen oleellisia asioita. (Eklund 2018, 47-50.)

2.5 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdytyksen merkitystä voidaan katsoa monen eri näkökulman kautta. Yritykset tiedostavat, että uusien työntekijöiden palkkaaminen on useimmiten hyvin haastava ja pitkä prosessi ja sen vuoksi halutaan pitää kiinni hyvistä työntekijöistä. Silloin, kun perehdytys on suunnitelmallista, on etuna se, että voidaan kiinnittää huomiota perehdytyksen laatuun sekä

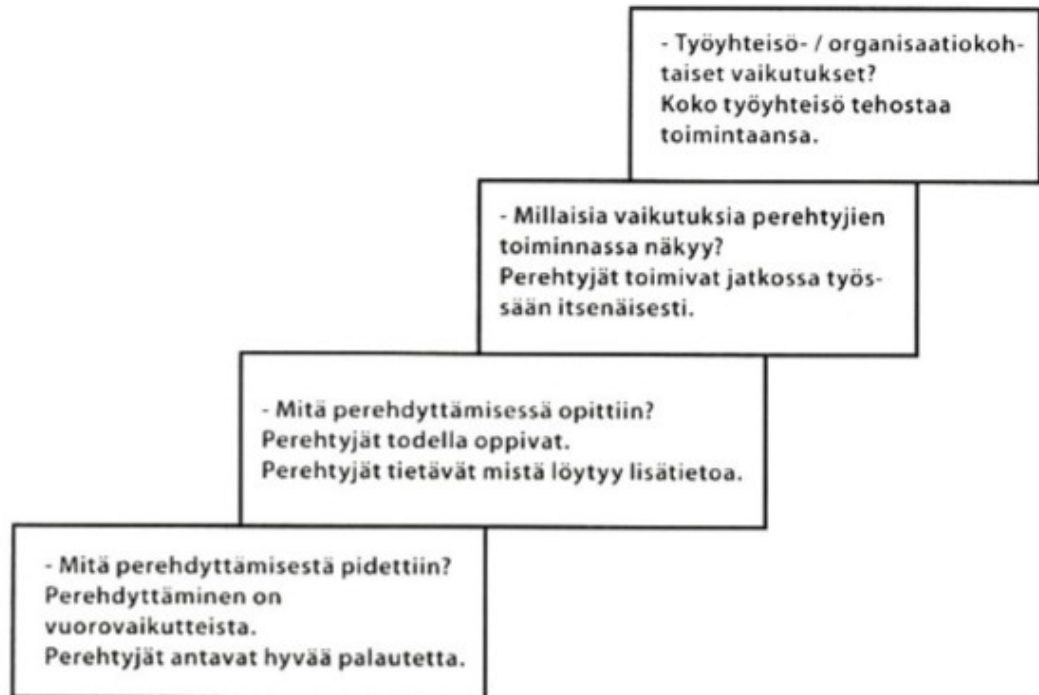
tasapuolisuuteen. Näin jokaisella uudella työntekijällä on samat onnistumisen mahdollisuudet työtehtävässään. (Eklund 2018, 31.)

On joka tapauksessa selvää, että perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä taikaisin ja siitä hyötyvät kaikki sitä nopeammin, mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään ilman toisten työntekijöiden jatkuvaa apua. Perehdyttäminen on monestakin syystä tärkeää. Uusi työntekijä oppii perehdytyksen avulla mahdollisimman nopeasti tekemään työtehtävänsä oikein. Aikaa säästyy, kun virheet vähenevät, eikä korjaamiseen mene aikaa. Asialla on merkitystä, sillä monta kertaa virheiden korjaamiseen kuluu useammankin työntekijän työaikaa. On hyödyllistä koko työyhteisölle, ettei uusiin tehtäviin tullut työntekijä keskeytä useita kertoja toisen työntekijöiden työtä. Kun perehdytettävä tietää saavansa perinpohjaisen opastuksen, niin hän kokee olonsa uusien tehtäviensä alkutaipaleella turvalliseksi. Hyvällä ja perusteellisesti hoidetulla perehdyttämisellä on positiivinen vaikutus perehdytettävän mielialaan ja silloin hän sitoutuu nopeammin tulosta tekemäksi jäseneksi yritykseen ja työyhteisöön. (Joki 2018, 112.) Ymmärrys taloudellisista perusteista auttaa monesti vahvistamaan käsitystä siitä, kuinka tärkeää perehdytys on, sillä se on konkreettinen asia, joka liittyy jokaiseen organisaatioon. Perehdytyksellä on lisäksi iso vaikutus työntekijän tehtävissä suoriutumiseen, työntekijän työhyvinvointiin, viihtyvyyteen ja sitä kautta työyhteisöön sitoutumiseen. (Eklund 2018, 31.)

Perinteisessä perehdyttämisessä lähtöoletuksena oli, että uuden tulijan on vaan sopeuduttava työyhteisöön, joka on täydellinen luomus. Ei ollut ajatustakaan siitä, että organisaatio voisi hyötyä jostain sellaisesta, jota tulijalla olisi tuotavana. Kyseinen käsitys perehdyttämisestä on perinteisen mekanistisen organisaatiokäsityksen mukainen eli sitä parempi, mitä enemmän asiaa perehdytettävälle saadaan perille ja ”läpi”. (Juholin 2009, 233.) Uuden kokeneen työntekijän alkuaajan havainnointia kannattaa hyödyntää. Aikaisempien vertailukohtien kautta hänellä on hyvä kyky tehdä havainnointia niistä toimintatavoista, joiden osalta vakituiset työntekijät ovat sokeutuneet. On hyödyllistä antaa aina uudelle työntekijälle kyseenalaistamisen mahdollisuus totuttujen työtapojen suhteen ja mahdollisuus kertoa muista toimintatavoista ja niiden toimivuudesta. (Joki 2018, 112-113.)

2.6 Onnistunut perehdytys

Viime kädessä hyvä perehdyttäminen punnitaan yksittäisissä perehdyttämistilanteissa. Hyvät edellytykset laadukkaalle perehdyttämiselle luodaan tarkoituksenmukaisilla rakenteilla ja puitteilla, mutta myös perehdyttäminen epäonnistuu, jos kohtaaminen oppimis- ja ohjaustilanteissa epäonnistuu. Toisaalta yksittäiset perehdyttäjät voivat edistää perehdyttämistä paljon yksittäisten kohtaamisten aikana, vaikka perehdyttämisen rakenteet olisivatkin yrityksessä kehittymättömät (Kupias & Peltola 2009, 111.) Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä kuvataan kuviossa 3.



Kuvio 3: Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä (Kirkpatrick 1994, mukaellen) (Kupias & Peltola 2009, 113).

Kun perehdyttämistä lähdetään suunnittelemaan ja toteuttamaan, on taustalla aina vaikuttamassa perehdyttämisen organisaatio- ja työyhteisökohtaiset vaikutukset. Perehdyttämiskonseptien mukaisesti nämä toivotut organisaatio- ja työyhteisökohtaiset vaikutukset vaihtelevat. Koko organisaatiolle ja omalle työyhteisölle perehdyttämisen pitääkin tuottaa lisäarvoa. (Kupias & Peltola 2009, 113.)

Kun perehdyttäminen on hoidettu hyvin, niin se tarkoittaa sitä, että uudesta työntekijästä ja hänen osaamisestaan ollaan aidosti kiinnostuneita. Perehdyttäminen voidaan hoitaa tarkasti suunnitellun ohjelman mukaan tai luovasti tilanteen mukaan, mutta oleellista organisaation toimivuuden ja tuloksen kannalta on se, että perehdytys hoidetaan. Kun uusi työntekijä sulautuu osaksi porukkaa mahdollisimman nopeasti ja kaikki ovat aidosti halukkaita tekemään yhdessä hyviä tuloksia ympäristössä, jossa on positiivinen ilmapiiri ja sopivasti haastetta, vaikuttaa se koko liiketoiminnan menestymiseen. (Joki 2018, 121.)

2.7 Ulkoistuksen kautta siirtyvän henkilöstön perehdyttäminen

Työnantajan liikkeen luovutus tarkoittaa, että yrityksen, liikkeen, yhteisön tai säätiön tai näiden toiminnallinen osa luovutetaan toiselle työnantajalle, silloin kun luovutettava pää- tai sivutoimisena harjoitettu liike tai sen osa pysyy luovutuksen jälkeen samana tai

samantyyppisenä (Työsopimuslaki 1 luku, 10 §). Työnantajan velvollisuutena on huolehtia, että työntekijän on mahdollista suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan tulee pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kykyjensä mukaiseen kehittymiseen, jotta hän voi edetä työurallaan. (Työsopimuslaki 2 luku, 1§.)

Perehdyttämiseen kiinnitetään usein vähän huomiota fuusio- tai yrityskauppatilanteissa, koska voimavarat on suunnattu liiketaloudellisten ja juridisten toimien hoitamiseen oikein. Samoja perehdyttämisen elementtejä tarvitaan fuusio- ja yrityskauppatilanteessa, kuin tilanteessa, jossa organisaatioon tulee uusi yksittäinen työntekijä. Perehdytyksen painopiste on silloin siinä henkilöstössä, joka yrityskaupassa siirtyy. Tuloksellisen toiminnan jatkuvuuden takamiseksi on pyrittävä herättämään luottamusta ja perehdyttäminen tulee valmistella huolella. (Joki 2018, 119-120.)

Yksi ulkoistusvaiheen keskeisemmistä tehtävistä on palvelutuotannossa tarvittavan osaamisen siirto ulkoistavalta organisaatiolta uudelle yritykselle. Aikaa perehdytykseen ja osaamisen siirtoon tulee varata palvelu huomioiden parista viikosta muutamiin kuukausiin. Jako perehdyttämiseen ja osaamisen siirtoon voidaan tehdä seuraavasti:

- Yrityksen tarjoama yleinen perehdytys työntekijöilleen, joka sisältää organisaation työtavat sekä niihin liittyvät parhaat käytännöt, prosessit ja työkalut sekä yleisen perehdytyksen vastaanottavan yrityksen organisaatioon.
- Perehdyttäminen varsinaisiin työtehtäviin sekä ulkoistussopimuksen kautta palvelulle asetettuihin vaatimuksiin. (Lehtonen & Töyrylä 2013, 142.)

On useita erilaisia tapoja, joilla perehdytys työtehtäviin voidaan hoitaa:

- Ulkoistavan yrityksen olemassa olevaa palvelua tähän saakka tuottanut henkilöstö siirtyy vastaanottavaan yritykseen osaaminen mukanaan.
- Ulkoistavan yrityksen työntekijät kouluttavat vastaanottavan yrityksen uudet työntekijät heidän toimitiloissaan tai vaihtoehtoisesti vastaanottavan yrityksen työntekijät menevät ulkoistavaan yritykseen perehtymään tehtäviin.
- Vastaanottavan yrityksen henkilöstö hoitaa uusien työntekijöiden koulutuksen. (Lehtonen & Töyrylä 2013, 142.)

Silloin, kun olemassa oleva organisaatio siirtyy sellaisenaan vastaanottavaan yritykseen, on osaamisen siirto yksinkertaisinta. Siinä tapauksessa perehdytys keskittyy organisaatioon, yrityksen työkaluihin, sopimuksellisiin asioihin sekä mahdollisiin muutoksiin prosesseihin liittyen. Haasteita aiheuttaa tyypillisesti kulttuurimuutos, jossa sisäisistä työntekijöistä tulee palveluntarjoajan asiakaspalvelua hoitavia työntekijöitä. (Lehtonen & Töyrylä 2013, 142.)

Yritys X Oy toimii ulkoistettavan yrityksen työntekijöiden perehdyttäjänä, sillä ulkoistetun yrityksen työntekijät siirtyivät palvelukeskuksen työntekijöiksi ja palvelu tuotetaan palvelukeskuksen toimintamallin mukaisesti.

Työntekijöillä on erilainen työkokemustausta ja se tulisi huomioida perehdytystä suunniteltaessa. Ihmisten omaksumiskyky on erilainen ja ihmiset oppivat yksilöllisesti. Siirtyvillä työntekijöillä voi olla hyvin erilainen kokemuspohja ja varsinkin kunta-alalla työsuhteet ovat usein pitkiä ja henkilö on saattanut olla kunnan palveluksessa jopa useita vuosikymmeniä.

Työntekijän tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä vaikuttavat oleellisesti perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen. Kokemusta omaavalle työntekijälle on erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä työskenteleminen tuttua. Perehdyttämiseen vaikuttaa myös perehdytettävän ammattitausta. Työntekijällä on selkeämpi yleiskäsitys tulevista työtehtävistä silloin kun hän tulee samansisältöisistä tehtävistä tai samalta alalta kuin siinä tapauksessa, että henkilö tulee täysin eri alalta. Joka tapauksessa uudessa organisaatiossa ihmiset, tavoitteet ja työskentelytavat ovat uusia. (Joki 2018, 112.) On erittäin tärkeää, että perehdytys pystyy perehdyttämisen aikana tuomaan esiin hänellä jo olevaa osaamista ja kokemuksia. Uusia asioita on mahdollista linkittää jatkuvasti jo olemassa olevaan osaamiseen ja kun asioille on olemassa tuttu pohja, niin uuden oppiminen helpottuu. Kun uudet asiat voi linkittää omaan tuttuun kokemusmaailmaan ja osaamiseen, niin niistä tulee merkityksellisiä. Joskus aikaisempi osaaminen sekä siihen liittyvät ennakkokäsitykset toimivat kuitenkin oppimisen esteinä. Erityisesti niissä tilanteissa, kun ennakkokäsitykset ovat uuden opittavan asian kanssa ristiriidassa. Tilanne aiheuttaa silloin muutosvastarintaa, joka voi olla positiivinen tai negatiivinen ilmiö. Positiivista se on silloin, kun perehdytettävälle opetetaan tarpeetonta tai jopa haitallista uutta asiaa. Negatiivista muutosvastarinta on silloin, kun uusi hyödyllinen ja omaa kehittymistä tukeva oppiminen estyy. Tällainen tilanne perehdyttämisessä voi tulla silloin, kun kokemusta omaava työntekijä vaihtaa työpaikkaa ja joku asia tehdään uudessa työpaikassa eri tavalla kuin mihin uusi työntekijä on tottunut. (Kupias & Peltola 2009, 127.)

Organisaatiokulttuuri (organizational culture), jota nimitetään yrityksissä yrityskulttuuriksi, kuvaa yksittäisen organisaation vakiintunutta tapaa ajatella, toimia ja kommunikoida organisaation sisällä sekä viestiä yrityksen ulkopuolelle. Organisaatiokulttuurilla viitataan kokonaisuuteen, johon liittyvät organisaation arvot, käyttäytymisnormit, toimintatavat ja erilaiset tunnusmerkit. (Viitala & Jylhä, 2019.)

Työyhteisöön perehdyttäminen on erittäin tärkeä osa perehdyttämistä työtehtäviin perehdyttämisen lisäksi. Siinä tavoitteena on liittää uusi henkilö osaksi työyhteisöä ja valmistaa nykyinen työyhteisö vastaanottamaan uusi jäsen. Se tapa, miten uusi työntekijä otetaan vastaan työyhteisössä, vaikuttaa paljon työtyytyväisyyteen. Jotta uusi työntekijä kokee olevansa odotettu ja tervetullut työyhteisön jäsen, on organisaatiossa syytä valmistaa koko työyhteisö

uuden työntekijän saapumiseen. Organisaatiokulttuurin sisäistäminen on oleellinen osa perehdytystä ja siinä on suuressa osassa kaikki organisaation jäsenet perehdyttäjän ja organisaation johdon lisäksi. (Eklund 2018, 35.)

Muutostilanteissa uusia näkökulmia, ideoita ja vahvempaa sitoutumista toteuttamiseen saadaan yleensä avoimen keskustelun kautta. Osaamisen vahvistaminen, työntekijöiden osallistaminen ja läpinäkyvä viestintä ovat myös onnistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä muutostilanteissa. (Viitala & Jylhä 2018.)

2.8 Yritys X Oy:n perehdyttämiskäytännöt

Yritys X Oy:llä on olemassa perehdytysohjeet sekä perehtyjälle että perehdytettävälle. Perehtyjän muistilistalle on koottu asioita, joissa tuodaan esille organisaation kaikkia työntekijöitä koskevia yhteisiä sitoumuksia. Yhteistyön osalta muistutetaan, että työtä tehdään yhdessä tiimin kanssa ja jokainen lisää omalla toiminnallaan yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Työn kehittämiseen liittyen sitoudutaan uusiin toimintatapoihin sekä niiden mukaiseen toimintaan. Itsensä kehittämisen osalta muistutetaan, että työhön liittyvää tietoa haetaan omatoimisesti ja seurataan alan kehitystä, sekä tuodaan havaittuja muutoksia myös muiden tietoon. Perehtyjän muistilistalla huomioidaan myös eettinen ja arvo osaaminen. Omasta toiminnasta ja sen seurauksista otetaan vastuu, toimitaan ammattieettisten periaatteiden mukaisesti, kohdellaan kaikkia tasa-arvoisesti ja yhdenmukaisesti sekä sovelletaan kestävän kehityksen periaatteita omassa työssä. Työhyvinvoinnin osalta jokainen huolehtii omasta työergonomiasta, työn tauottamisesta ja omasta jaksamisesta. Tarvittaessa pyydetään apua ja annetaan apua myös toisille. Jos työkaveria kiusataan tai kohdellaan epäasiallisesti, niin jokaisen tehtävä on puuttua asiaan. (X Oy.)

Perehdyttäjälle on myös kattava ohjeistus. Ohjeistus muistuttaa siitä, että perehdyttäjä toimii ikään kuin tienviittana, jossa ohjataan ja näytetään parhaat reitit, mutta perehtyjän tehtävänä on lopulta löytää perille itse. Ohje muistuttaa myös siitä, että perehdyttäjän eteen voi tulla haastavia tilanteita ja silloin on hyvä pyytää tukea työyhteisöltä tai omalta esimieheltä. Perehdyttäjää muistutetaan arvioimaan omaa osaamista työpaikkaohjaajana ja tarvittaessa päivittämään ohjaamisosaamistaan. On hyvä varmistaa myös perehdyttämistä varten tarvittavat resurssit. Perehdyttäjän on hyvä käydä läpi eri toimijoiden välinen vastuunjako sekä keskeiset asiakirjat. Perehdyttäjän olisi hyvä selvittää perehdytettävän tarpeita ja toiveita sekä hänellä olevaa aiempaa ammatillista osaamista. On kartoitettava, mitä perehtyjän tulee oppia ja ne on hyvä kirjata perehdytysuunnitelmaan. Työpaikalla tapahtuvan perehdyttämisen osalta on suunniteltava ohjauskeskustelujen ja palautekeskustelujen aikataulut. Samoin on aikataulutettava ja organisoitava perehtymistä tukevat monipuoliset työtehtävät. Perehdyttäjä ja työntekijän esimies sopivat vastuualueet, eli kuka perehdyttää esimerkiksi työtehtäviin, laitteisiin ja työyhteisöön. Perehdyttäjän tehtävä on näyttää, selittää, ohjata ja

opettaa. Tietoa on hyvä annostella sopivassa määrin. Perehdyttäjää muistutetaan myös siitä, että perehdytettävälle on tärkeää antaa kehittävää palautetta. Perehtyjää autetaan oppimaan ja perehtymistä valvotaan ja ohjataan. (X Oy.)

Yrityksellä on esimiehille oma ohjeistus perehdyttämisen osalta. Käytössä on myös oma perehdytys suunnitelmalomake, johon kirjataan perehdytettävän henkilön perehdytysprosessiin liittyvät asiat aiheittain. Perehdytys suunnitelman läpikäynnissä esimies ja työntekijä sopivat tavat, joilla oppiminen tapahtuu (keinot, tietolähteet, paikka). Perehtymisaiheissa vastuuhenkilönä voi olla esimerkiksi esimies, perehdyttäjä, perehtyjä, tiimi tai jokin muu organisaation taho. Perehdytyslomakkeen allekirjoittavat perehtyjä ja hänen esimiehensä. Yrityksellä on käytössä myös palautekeskustelulomake, johon voidaan kirjata perehdytysprosessin aikana esimiehen tai työntekijän aloitteesta esiin tulleita asioita.

Perehdytysjakson aikana esimiehen tehtäviin kuuluu työntekijän perehdyttäminen alaan ja yrityksen tehtäviin, merkitykseen ja toiminnan keskeisiin tavoitteisiin. Lisäksi tehtäviin kuuluu osaamisen kehittäminen, tutustuttaminen sidosryhmiin, yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Esimiehen tehtävänä on säännöllisten ohjaus- ja arviointikeskustelujen pitäminen. Lisäksi esimies käy läpi perehdytys suunnitelman ja tavoitteet sekä tarvittaessa täsmentää ja päivittää niitä. (X Oy.)

Perehdytysjakson päättyessä tehdään perehtymisen arviointi. Siinä tehdään loppuyhteenveto, jossa perehtyjä saa palautetta perehdyttäjältä/esimieheltä ja vastaavasti perehtyjä antaa oman arvionsa perehdytyksestä ja perehtymissuunnitelmasta. Perehtyjä voi tuoda esiin kehitysehdotuksia ja antaa palautetta saamastaan perehdytyksestä. Asioita voidaan tarvittaessa myös kerrata. Perehtyjän kanssa käydään osaamiskeskustelu ja hänelle laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa huomioidaan urakehitys. (X Oy.)

Ulkoistusprosesseissa on käytössä osana perehdytystä niin sanotut muutostyöpajat. Muutostyöpaja kestää koko päivän ja siellä käydään siirtyvän henkilöstön kanssa läpi, kuinka palvelukeskuksessa asiakasyhteistyö käytännössä hoituu. Tutustutaan palvelusopimusten sisältöön, vastuunjakoihin, prosesseihin sekä siihen, miten asiakkaan kanssa vuorovaikutus hoidetaan. Muutostyöpajassa käydään läpi myös perehdytys suunnitelmaan liittyviä asioita sekä sitä, miten perehdytyksen tuki hoidetaan.

3 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyön muoto on tutkimustyö. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat palvelukeskus X:n taloushallinnon liiketoimintayksikköön kuuluvat työntekijät.

Työntekijät siirtyivät ulkoistuksen kautta Yritys X:n työntekijöiksi 1.11.2019. Siirtyneet työntekijät jatkoivat työskentelyään fyysisesti entisessä toimipaikassaan. Loppuvuoden 2019 työntekijät hoitivat työnsä entisillä järjestelmillä ja 1.1.2020 he siirtyivät käyttämään uuden työnantajan sähköisiä työkaluja ja tietojärjestelmiä. Haastateltavat ovat ammattinimikkeiltään reskontranhoitajia ja kirjanpitäjiä.

3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten nykyistä perehdytysprosessia tulisi kehittää ja millainen perehdytysprosessin tulisi olla, kun ulkoistuksen kautta siirtyvää henkilöstöä perehdytetään yrityksen toimintakulttuuriin, työvälineisiin ja tietojärjestelmiin taloushallinnon palvelukeskuksessa. Miten siirtyvä henkilöstö on kokenut saamansa perehdytyksen ja saivatko he sitä riittävästi sekä mitä ja minkälaista perehdytystä he olisivat tarvinneet lisää. Tutkimusongelmasta voidaan löytää seuraavat kysymykset (liite 1), joihin tutkimusprosessissa yritetään löytää vastaukset:

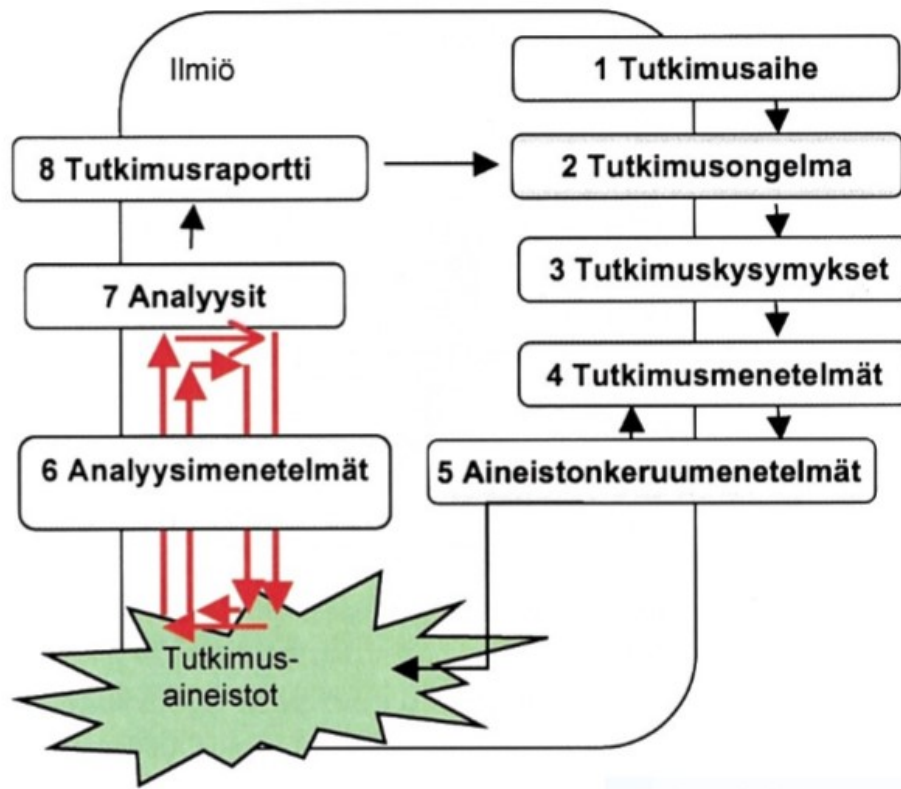
- Millaista osaamista siirtyvällä henkilöstöllä on jo olemassa?
- Mitä osaamista siirtyvä työntekijä tarvitsee?
- Mihin järjestelmiin uusi työntekijä tarvitsee lisää perehdytystä?
- Millainen perehdytysprosessin tulisi olla?

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen avulla. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, millainen ja miten.

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan mitä tahansa tutkimusta, jonka kautta pyritään tekemään ”löydöksiä” ilman, että käytetään tilastollisia menetelmiä tai muun tyyppisiä määrällisiä keinoja (Strauss & Corbin 1998). Tavoitteena on kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, sekä antaa tulkinta. (Kananen 2017, 35.) Luvuilla ilmaistuun kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna, pidetään ilmiön laadullista kuvausta aina parempana. Ainoataan tekstin avulla on mahdollista kuvailla tiettyjä asioita, kuten ihmisten suhtautumista ja asenteita. Samoin laadullista kuvausta edellyttää erilaisten prosessien kokonaisvaltainen ymmärtäminen. (Kananen 2015, 70-71.)

Aineistonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimusotteessa ovat haastattelut, havainnointi, kyselyt ja dokumentit (Kananen 2017, 52). Laadullista tutkimusprosessia voidaan havainnollistaa kuvion 4 avulla:



Kuvio 4: Laadulliselle tutkimukselle on ominaista syklisyys, jossa aineistoa kerätään tarpeen mukaan ja analysoidaan tutkimusprosessin aikana (Kananen 2017, 52).

Tutkimusprosessin kulkua kuvataan kuviossa 4 vaiheittain etenevänä prosessina. Siinä tutkija etenee tutkimusongelman ja sitä täydentävien tutkimuskysymysten kautta aineistonkeruuvaiheeseen. Aineistonkeruumenetelmillä hän kerää aineiston suunnitelman mukaisesti ja lopuksi aineisto analysoidaan. Näin on mahdollista menetellä silloin kun on tarkasti tiedossa, mitä ja miten tutkitaan ja kuinka paljon aineistoa kerätään. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiöstä pyritään saamaan ymmärrys, koska tutkimuskohdetta ei tunneta ja siitä johtuu, että tutkimusprosessin vaiheita ja etenemisprosessia ei voida etukäteen määritellä. Aineistoa kerätään niin kauan, kunnes tutkimusongelma ratkeaa. Edellytyksenä on, että aineistoa analysoidaan samanaikaisesti ja siten nähdään, että tarvitaanko lisäaineistoa. (Kananen 2017, 52-53.)

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Ulkoistuksen kautta siirtyneitä työntekijöitä haastatteleamalla saatiin parhaiten tietoa siitä, miten he ovat saamansa perehdytyksen kokeneet ja mitkä ovat niitä asioita, joita liikkeenluovutuksen kautta siirtyvien työntekijöiden perehdytyksessä tulisi yrityksessä X Oy kehittää.

Muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on haastattelun huomattavana etuna se, että aineiston keruuta voidaan siinä säädellä joustavasti tilanteen mukaan ja vastaajia myötäillen. Teemahaastattelu on välimuoto lomakehaastattelusta ja avoimesta haastattelusta. Teemahaastatteluille on tyypillistä se, että kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu, vaikka

haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205-208.) Teemahaastattelussa on tarkoitus huomioida sekä ihmisten tulkinnat, että heidän merkityksenantonsa. Ennakolta päätetyistä teemoista pyritään keskustelemaan kaikkien haastateltavien kanssa, mutta henkilöiden vapaalle puheelle annetaan myös tilaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Joustavuus on haastattelun pääasiallinen etu. Haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymyksen ja hänellä on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä. Haastattelijalla on mahdollisuus selvittää ilmausten sanamuotoja ja hän voi käydä keskustelua informantin (tiedonantajan) kanssa. Joustavuutta haastatteluun tuo se, että tutkija voi esittää kysymyksiä siinä järjestyksessä, kun tarve vaatii. Joustavana laadullisen tutkimuksen haastattelua voidaan pitää myös sen vuoksi, että haastattelua ei ymmärretä siinä tietokilpailuksi. Tärkeintä on saada haastattelun kautta mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Jotta haastattelu onnistuu, on suositeltavaa, että tiedonantajien on mahdollista tutustua etukäteen kysymyksiin ja teemoihin tai ainakin haastattelun aiheeseen. Tämä toteutuu käytännössä silloin, kun sovitaan haastattelutavasta ja haastattelun ajankohdasta. Tiedonantajille on eettisesti perusteltua kertoa haastattelun aihe, sillä on myös niin, että jos ihmiset eivät tiedä, mistä on kyse, niin tutkimukseen ei haluta osallistua. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

3.3 Aineiston analyysi

Laadullinen aineisto on erilaisissa muodoissa, kuten havainnoinnista kerätty tekstiaineisto, teemahaastatteluilla kerätty haastatteluaineisto ja ilmiöön liittyvät erilaiset dokumentit. Niitä ei siten voi käsitellä yhdellä kertaa muulla tavoin kuin niin, että tutkija kuuntelee, katselee ja lukee aineistoja ja yrittää siten löytää oleelliset tiedot aineistosta tutkimuskysymysten kannalta. (Kananen 2015, 160.)

Aineistojen käsittelyssä voidaan erottaa seuraavat vaiheet:

- yhteismitallistaminen (litterointi)
- koodaus (tiivistäminen, hajottaminen)
- luokittelu (kategorisointi)
- yhdistäminen (laajentaminen)
- aineiston tulkinta (Kananen 2017, 133-134.)

Aineiston yhteismitallistaminen tarkoittaa sitä, että eri muodoissa olevat aineistot muutetaan yhteen muotoon, joka pääsääntöisesti on tekstimuoto. Litterointivaiheessa erilaiset tallenteet, kuten äänitteet, kuvat ja videot kirjoitetaan kirjalliseen muotoon, joka mahdollistaa niiden käsittelyn erilaisilla analysointimenetelmillä manuaalisesti tai ohjelmallisesti. Teemahaastattelut pyritään kirjoittamaan tekstimuotoon niin sanatarkasti kuin mahdollista. Litteroinnin osalta on mahdollista käyttää eri tasoja ja tekniikoita seuraavasti:

- Sanatarkka litterointi, joka on tarkin taso ja jossa on kirjattu ylös jokainen äännäh-dyskin.
- Yleiskielinen litterointi, jossa teksti on muutettu kirjakielelle ja jossa murre- ja puhe-kielen ilmaisut on poistettu tekstistä.
- Propositiotason litterointi, jolloin ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö kirja-taan ylös. (Kananen 2017, 134-135.)

Litteroinnin jälkeen tehdään aineiston tiivistäminen. Tarkoituksena on saada aineisto käsitel-tävään muotoon. Samaa tarkoittavat asiat, sekä sellaiset asiat, joilla on yhteinen tekijä, yh-distetään samalla koodilla. Koodauksen tarkoitus on aineiston tiivistäminen ja yksinkertaista-minen. Aineiston tiedon laadullista sisältöä ei saa vähentää koodauksella. Yleistä koodausta-paa ei ole olemassa, vaan se riippuu jokaisesta tutkijasta. (Kananen 2017, 136-137.)

Aineiston luokittelu voi olla joko teoreettinen tai aineistolähtöinen. Ratkaisun ja tulkinnan löytämiseksi aineistoa pitää esittää kysymyksiä. Aineistolähtöisessä luokittelussa luokitus teh-dään aineistosta löydettävien asioiden mukaan. Teoreettisessa luokittelussa käytetään teorian luomia käsitteitä ja luokitteluja apuna ja niiden avulla pyritään katsomaan aineistoa. (Kana-nen 2017, 141.)

3.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla ulkoistuksen kautta liikkeenluovutuksella 1.11.2019 yritys X Oy:n palvelukseen siirtynyttä taloushallinnon henkilöstöä. Haastattelun ajankohta oli siinä mielessä ihanteellinen, että siirtynyt henkilöstö oli ehtinyt työskennellä uuden työnanta-jan palveluksessa tuolloin runsaat viisi kuukautta. Varsinaisesti työntekijät aloittivat uuden työnantajan sähköisten työkalujen ja tietojärjestelmien käytön vasta vuodenvaihteessa, eli muutamaa kuukautta myöhemmin. Ulkoistuksen kautta siirtyneitä työntekijöitä oli yhteensä yksitoista. Aineistoa analysoitiin haastattelujen aikaan ja lopulta haastatteluihin osallistui toi-mipisteestä kaikkiaan seitsemän henkilöä. Toimipisteen työntekijät saivat etukäteen tietoa tulevasta perehdytykseen liittyvästä haastattelusta omalta esimieheltään. Haastatteliija lä-hetti kaikille myös etukäteen sähköpostilla tietoa haastattelun tarkoituksesta ja mitä asioita haastattelussa tullaan käsittelemään. Haastattelu oli alun perin sovittu tehtäväksi yrityksen toimipisteessä, mutta kevään 2020 koronapandemian vuoksi yhtiössä noudatettiin etätyömää-räystä ja haastattelut tehtiin verkossa. Työkaluna käytettiin Teamsia, sillä se on käytössä yri-tys X Oy:n sähköisenä työkaluna ja siten tuttu kaikille haastatelluille.

Haastattelut toteutettiin ajalla 1.-3.4.2020 ja haastatteluun osallistuneille lähetettiin haas-tattelukysymysten runko etukäteen sähköpostilla. Haastateltaville oli etukäteen kerrottu, että haastattelut on tarkoitus tallentaa, jotta säästämme aikaa varsinaisen haastatteluajan osalta. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin vielä ennen haastattelun aloitusta erikseen lupa

keskustelun tallennukseen. Haastateltaville kerrottiin myös, että tallenteet tulevat ainoastaan haastattelijan omaan käyttöön. Haastattelun aluksi haastattelija kertoi, että kysymysrunko on vain ohjeena ja haastateltava voi ottaa asioita esille sitä mukaa kun niitä tulee mieleen. Haastateltaville kerrottiin myös, että tarkoituksena on parantaa nykyistä perehdytysprosessia ulkoistuksen kautta siirtyvien henkilöiden osalta, eikä tarkoitus ole viedä tietoa heitä perehdyttäneille henkilöille. Asia tarkennettiin sen vuoksi, että haastateltavat ilmaisisivat mahdollisimman avoimesti omia mielipiteitään.

Tutkittavilta kysyttiin alussa strukturoidusti taustatietoja siitä, mihin ikäryhmään he sijoittuvat, työkokemuksen pituudesta, kuinka kauan he olivat olleet edellisen työnantajan palveluksessa sekä siitä, että onko heillä aikaisempaa kokemusta henkilökunnan ulkoistuksesta (liite 1). Haastatteluissa ilmapiiri oli rento ja keskusteleva. Haastattelut kestivät keskimäärin puoli tuntia. Keskustelu eteni etukäteen suunniteltujen teemojen mukaan, vaikka asioita ei käyty välttämättä rungon mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisestä haastattelusta alkaen perehdytyksen laatuun liittyvään kysymykseen lisättiin vielä lisäkysymys, että minkä kouluarvosanan tutkittava antaisi saamansa perehdytyksen laadusta. Tutkimuksen jälkeen haastateltaville lähetettiin vielä sähköpostilla lisäkysymys, oliko heidän kohdallaan tehty perehdytyksen seurantaa.

Tallennetut aineistot litteroitiin muuten sanatarkasti, mutta jokaista äännähdystä ei kirjattu ylös. Digi-nauhoitteiden purku kestää eräiden arvioiden mukaan 4-6 kertaa sen ajan, mikä tallennukseen meni haastattelun yhteydessä (Kananen 2017, 135). Tuo arvio piti hyvin paikkansa, sillä jokaisen noin puolen tunnin tallenteen litterointi kesti noin kolme tuntia.

Aineiston analysointi tehtiin aineistolähtöisesti sisällön analyysin vaiheita noudattaen. Litteroitu aineisto jaettiin segmentteihin asiakokonaisuuksien mukaan ja segmenteistä muodostettiin Word -tekstinkäsittelyohjelmaa hyödyntäen taulukko. Ennen analyysin aloittamista määriteltiin analyysiyksiköt, joita segmentoidusta tekstistä haettiin. Aineistoa käytiin läpi siihen tutustuen ja aineiston pelkistämisyvaiheessa aineistolle esitettiin tutkimuksen mukaisesti kysymyksiä. Aineisto luokiteltiin siten, että samaa tarkoittaneet pelkistykset yhdistettiin samaksi luokaksi ja saman sisältöiset luokat yhdistettiin yläluokiksi. Käytännössä luokittelu tehtiin värikoodaamalla aineistoa tulostettuihin paperiversioihin. Näin toimien tutkijan oli helpompi käsitellä aineistoa.

4 Tutkimustulokset

Haastatteluun osallistuneet työntekijät olivat iältään kahdestakymmenestä yli kuuteenkymmeneen vuotiaita. Suurimmalla osalla oli työkokemusta yli 15 vuotta. Aikaisempaa kokemusta

liikkeenluovutuksen kautta siirtymisestä uuden työnantajan palvelukseen oli muutamalla henkilöllä.

Tutkimustulokset osoittivat, että työuran pituudella ei ollut vaikutusta perehdytyksen tarpeeseen. Pitkän työkokemuksen omaavat työntekijät kaipasivat perehdytystä yhtä paljon, kuin työntekijät, joilla työkokemusta oli vähemmän.

4.1 Aikaisemman työkokemuksen huomioiminen

Tutkimukseen osallistuneiden kanssa oli käyty heidän työtehtäviinsä liittyen henkilökohtaiset keskustelut. Keskustelujen sisällön osalta oli vaihtelua ja osa tutkittavista ilmaisi, että keskusteluissa kysyttiin osaamista ja aikaisempaa työkokemusta. Myös henkilön omaa kiinnostusta työtehtävien osalta oli kysytty sekä mahdollista halua siirtyä toisiin työtehtäviin.

”Kyllä se huomioitiin, että mihin paikkaan siirryin.”

”Siellähän kysyttiin, että mitä on tehnyt ja mitä haluais tehdä.”

Osa tutkittavista ilmaisi, että työkokemusta ei huomioitu mitenkään, eikä myöskään koulutusta. Tutkittavat totesivat, että työtehtävien oletettiin jatkuvan uuden työnantajan palveluksessa pääsääntöisesti samoina kuin ne olivat edellisessä työpaikassa.

”Varmaan oletettiin, että työt jatkuu samana kun oli niinku aikaisemminkin.”

”Mulla jäi ainakin itelleen sellainen kuva, että oletettiin, että me osataan hommat ja tavallaan sama työ niinku jatkui.”

On tärkeää, että perehdytettävä työntekijä pystyy perehdyttämisen aikana tuomaan esiin hänellä jo olevaa osaamista ja kokemuksia (Kupias & Peltola 2008, 127). Kannattaa myös hyödyntää uuden kokeneen työntekijän alkuaajan havainnointia toimintatavoista, joiden osalta vaihtuiset työntekijät ovat saattaneet sokeutua (Joki 2018, 113).

4.2 Työn muuttuminen

Haastateltavilta selvitettiin uuden osaamisen tarvetta kysymällä heiltä asioita, jotka he ovat kokeneet oman työn kannalta suurimpina muutoksina entiseen verraten ja miten he ovat suhtautuneet näihin muutoksiin.

Siirtyneet työntekijät työskentelivät jo aikaisemmin palvelukeskuksessa, jossa asiakasyrityksiä oli yhteensä kuusi. Uuden työnantajan palvelukseen siirtymisessä haastateltavat kokivat isoksi muutokseksi organisaation suuruuden ja sen, että tehtävät on jaettu eri prosesseihin. Koettiin epäselvänä, missä asioita hoidetaan ja kuka vastaa mistäkin osuudesta. Tutkittavat kertoivat, että aina ei tiedä, mihin pitäisi ottaa yhteyttä, kun pitää selvittää jotain asiaa. Aikaisemmin

pienemmässä työyhteisössä oli helppo löytää oikea henkilö vastaamaan kysymyksiin. Vastauksissa korostui ison organisaation tuoma kasvottomuus sekä asioiden hoitamiseen liittynyt byrokratian lisääntyminen.

Haastateltavat kokivat myös, että vaikka he edelleen työskentelevät fyysisesti samassa toimistossa kuten aikaisemmin, niin uuden organisaation tiimijako prosesseittain vaikuttaa siihen, että heillä ei ole enää samanlaista yhteistyötä keskenään kuten ennen oli. Osalla työntekijöistä tiimi vaihtui ja uudet tiimikaverit työskentelevät muissa toimipisteissä. Uudessa organisaatiossa asiakaspalvelua hoidetaan asiointipalvelun kautta, joka tarkoittaa sitä, että asiakas lähettää kirjallisen palvelupyynnön yrityksen palvelujärjestelmään ja järjestelmässä se ohjataan tietyn tukijonon käsiteltäväksi. Työntekijät vastaavat tiettyjen, heille nimettyjen tukijonojen palvelupyyntöjen käsittelystä ja he vastaavat asiakkaan kysymykseen tai toimeksiantoon. Edellisen työnantajan palveluksessa haastateltavat pystyivät nopeasti reagoimaan asiakkaan esittämiin kysymyksiin ja kertomaan vastauksen. Nyt koetaan, että jonkin asian selvittämiseen voidaan tarvita useamman osapuolen käsittelyä ja se jättää tunteen, että onko asiakas saanut ylipäänsä vastauksen esittämäänsä kysymykseen.

”Vieläkin on epäselvää, että kuka tekee mitäkin ja mihin pitää ottaa yhteyttä.”

”Sä tiesit, että miten se asia päätty, miten se ratkes. Nyt ei oo enää mitään tietoa mistään.”

Erilaisia sähköisiä työkaluja tuli työntekijöille uusina käyttöön ja erilaista seurantaan tehdään enemmän. Koettiin, että järjestelmiä on paljon ja niiden käyttämiseen menee paljon työaika. Tutkittavat kokivat, että esimerkiksi työajan kirjaamiseen menee paljon aikaa, kun kaikkea seurataan niin tarkalla tasolla. Yritys X Oy on valtakunnallinen ja sen vuoksi palavereita pidetään paljon verkon kautta. Myös palavereita koettiin olevan liikaa ja nimenomaan sen vuoksi, että se aika on pois työajasta. Osa palavereista on ollut koulutusta, mutta niihin osallistuminen koettiin ajankäytölliseksi haasteeksi. Varsinkin vuodenvaihteessa, kun haastateltavat aloittivat työskentelyn uuden organisaation järjestelmillä ja heillä oli vielä entisen organisaation työt hoidettavana loppuun vanhoilla järjestelmillä, ajankäytön haaste aiheutti stressiä. Kuten Eklund (2018, 49) toteaa, niin tiettyyn rajaan asti stressin lisääntyminen kasvattaa työntekijän suorituskkyä, mutta jos stressin määrä nousee liian suureksi tai pitkittyä, niin siitä aiheutuu distressiä.

”Ja tosiaan se, että niitä pitäis seurata koko ajan, työajanseuranta. Tuntuu, että siihen menee ihan hirveesti aikaa ja sit tosiaan kaikkee seurataan niin kauheen tarkasti.”

”Kun sieltä ois vielä niitä vanhoja töitäkin tekemättä ja uutta puskee päälle koko ajan.”

Isona muutoksena työn tekemisen osalta haastateltavat kokivat työnkuvan muuttumisen yksipuolisemmaksi. Aikaisemmin he olivat tehneet laajemmin töitä yli työtehtävärajojen, mutta uudessa organisaatiossa työ muuttui enemmän prosessipainotteiseksi. Haastateltavat olivat huolissaan oman osaamisen ja ammattitaidon kaventumisesta, kun työ on yksipuolistunut. Isona muutoksena nähtiin myös se, että lähiesimies ei olekaan enää samassa toimipisteessä.

4.3 Organisaatiokulttuuri, sähköiset työkalut ja tietojärjestelmät

Siirtyville työntekijöille oli pidetty jo edellisen vuoden puolella muutostyöpajoja, joissa oli kerrottu organisaatiosta ja henkilöstöasioista. Työpajoja oli pidetty kaikkiaan kolme. Haastateltavat ovat kokeneet ne osin hyödyllisiksi, mutta toisaalta ne koettiin liian yleisellä tasolla pidetyiksi. Muutostyöpajoissa käsiteltyjä asioita ei osattu sisäistää ja hahmottaa vielä kunolla, kun siinä vaiheessa ei ollut käytännön kokemusta. Eklund (2018, 51) toteaaakin, että perehdytyksen suunnittelussa on huomioitava tiedon määrän lisäksi se, että tiedon kohdentaminen on olennaista ja oikea-aikaista. Koettiin, että muutostyöpajojen ajankohta oli liian aikaisin tai ainakin joku niistä olisi voinut olla sen jälkeen, kun työntekijät olivat jo siirtyneet käyttämään yrityksen X Oy:n tietojärjestelmiä ja sähköisiä työkaluja. Siirtymisen jälkeen työntekijät olisivat osanneet paremmin jo kysyäkin asioista.

”Jotenkin olis toivonut sitä, että nää oli syksyllä nämä muutostyöpajat, nii ois pitänyt olla sitte joku tällöinen muutostyöpaja nyt tässä, kun ollaan jo siirtynyt.”

Toimipisteessä oli myös käynyt perehdyttäjiä opastamassa työntekijöitä, mutta lähiperehdytystä koettiin olevan aivan liian vähän ja osa toimistolla käyneistä henkilöistä oli esimiehiä ja heillä ei välttämättä ollut osaamista käytännön töihin. Eniten koettiin olevan hyötyä siitä, että heidän toimistolleen siirtyi yksi työntekijä toisesta toimistosta ja häneltä saatiin kaivatua opastusta ja neuvontaa sekä yrityskulttuuriin että työtapoihin liittyen. Samansuuntaisia tuloksia sai myös Tossavaisen (2010, 46) asiantuntijaorganisaatiota koskevassa tutkimuksessa, jossa työtoverit miellettiin ensisijaisiksi tiedonlähteiksi, vaikka tietoa oli saatavissa sekä kirjallisessa että sähköisessä muodossa.

Tiimin tavoitteiden osalta koettiin, että joidenkin työntekijöiden osalta tavoitteita oli käyty läpi, mutta ei kaikkien. Toisaalta taas erilaisia tilaisuuksia ja palavereita oli pidetty tietyllä aikavälillä niin paljon, että työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta osallistua kaikkiin ja osa haastateltavista totesivatkin, että tavoitteita on voitu käsitellä jossakin yhteydessä, mutta he eivät välttämättä ole olleet asiaa kuulemassa. Eklundin (2018, 94) mukaan on hyvä käydä

työntekijän kanssa keskustelu siitä, mitkä ovat tavoitteet, joita häneltä odotetaan ja miten ne linkittyvät koko organisaation tavoitteisiin.

Sähköisten työkalujen osalta Teams -koulutusta oli tutkittavilla ollut juuri haastattelua edeltävänä päivänä ja koulutus oli ollut hyvä, mutta koettiin, että koulutus olisi pitänyt olla jo aikaisemmin. Myös asiakaspalvelujärjestelmään haastateltavilla oli kertauskoulutusta haastattelun aikaan. Kertauskoulutuksia pidettiin onnistuneina ja kattavina. Toisaalta asiakaspalvelujärjestelmää osa haastatelluista piti epäloogisena ja siten haastavana käyttää. Työajanseurantajärjestelmän osalta perehdyttäminen koettiin puutteelliseksi ja joku haastatelluista kuvasikin, että työntekijöille oli lyöty vain joku ohje käteen. Lisäperehdytystä olisi kaivattu erityisesti varsinaisiin kirjaamisohjeisiin, eli millaisella koodilla töitä kirjataan järjestelmään.

”Sanottiin, että kyllä te sitten opitte, kun kirjaillette sitte niitä tänne ja sehän olikin aluks, että me oltiin kirjailtakin niitä väärin.”

Ongelmatilanteissa työyhteisössä on pohdittu asioita myös keskenään, että miten joku asia pitäisi hoitaa. Varsinkin kirjanpidon järjestelmän osalta apua oli saatu ongelmatilanteissa myös henkilöltä, jolla oli järjestelmästä aikaisempaa kokemusta. Samoin uuden organisaation toisesta toimipisteestä siirtyneen työntekijän neuvoista ja opastuksesta on ollut iso apu.

Organisaatiossa käytetään tiedon jakamiseen useita eri kanavia ja haastateltavat olivat kokeneet haasteelliseksi lukuisten eri kanavien seuraamisen. Osa tiedoista on luettavissa yrityksen sisäisestä intrasta, työhön liittyviin asioihin on käytössä useita Teamsin kanavia ja myös sähköpostin kautta kulkee tietoa. Tietoa tuli monelta kanavalta paljon ja se aiheutui tunteen, että pystyykö kaikkea edes sisäistämään. Eklundin (2018, 50) mukaan onkin tärkeää huomioida, että uudelle työntekijälle ei kaadeta tietoa liikaa yhdellä kerralla, vaan suodatetaan oleellisia asioita.

Tietojärjestelmistä kirjanpidon järjestelmä oli pääsääntöisesti siirtyvälle henkilöstölle uusi. Vain yksi henkilö oli käyttänyt järjestelmää aikaisemmin. Järjestelmään liittyvää ensimmäistä perehdytyskoulutusta pidettiin ajankohdallisesti vääränä, sillä koulutus pidettiin joulukuussa ja siirtynyt henkilöstö alkoi käyttämään järjestelmää vasta tammikuun puolella. Myöhemmin on annettu myös henkilökohtaista opastusta. Varsinkin uuteen tiimiin siirtyneet työntekijät kokivat saaneensa omilta tiimikavereiltaan parhaan perehdytyksen ja arvostivat sitä suuresti. Kirjanpitojärjestelmään olisi toivottu huomattavasti enemmän lähitukea, että olisi voinut kysyä heti apua ongelmatilanteissa. Myös Joki (2018, 112) toteaa, että silloin, kun perehdytettävä tietää saavansa perinpohjaisen opastuksen, hän kokee olonsa uusien tehtäviensä alkutai-paleella turvallisiksi.

”Olis joku henkilö istunu siellä (toimistolla) alkuvuodesta. Olis tullu heti neuvomaan, että nyt teet näin ja näin. Olis turvallisempi olo ollu, ettei sählää sit mitään itekseen.”

Eniten tutkittavat olisivat ehdottomasti tarvinneet lisäperehdytystä juuri kirjanpitojärjestelmään. Se on järjestelmä, jolla tehdään pääsääntöisesti työtä ja moni kokee, että he pystyvät tekemään järjestelmällä juuri sen oman työnsä, mutta jos tulee jokin ongelmatilanne, niin aina täytyy kysyä jostakin apua. Koettiin, että tekemällä oppii koko ajan, mutta toisaalta järjestelmää haluttaisiin osata hyödyntää myös enemmän. Raportointiohjelmaa käyttää vain osa haastatelluista ja sen osalta ei ollut ollut mitään koulutusta.

4.4 Perehdytysprosessi

Tutkittavat saivat perehdytystä eri tavoilla ja muutostyöpajat olivat ensimmäisiä perehdytys-tilanteita, joissa kerrottiin yrityksestä ja sen toimintatavoista tietoa. Siirtyvä henkilöstö kävi myös tutustumiskäynnillä yhdessä toimipisteessä ja siellä oli käyty läpi myös tiettyjen prosessien kulkua. Tiimeille oli myös pidetty muutamia ryhmäkoulutuksia kirjanpitojärjestelmään liittyen. Työtehtävien mukaan toimistolla kävi myös paikan päällä eri henkilöitä opastamassa ja neuvomassa. Jollakin tiimeillä oli muutamia nimettyjä tukihenkilöitä, joihin voi tarvittaessa ottaa yhteyttä. Koettiin kuitenkin, että oli iso kynnys lähteä kysymään apua ihmisiltä, joita ei tunneta. Yksi tutkittava kuvasikin, että he tarrautuivat muutamiin henkilöihin, kun nämä henkilöt eivät olleet kieltäneet laittamasta viestiä. Lähituen tarve tuli voimakkaasti esiin.

”Ei tartteis aina laittaa sähköpostia ja odotella, vaan ois joku semmonen joka osais.”

”Mutta kun sä ensin kokeilet ja haeskelet ite ja lähet kysymään ja yrität selittää kirjallisesti semmosta, että mitä haluat ja kun laitat kuvaruutukaappauksia ja että se toinenkin ymmärtää sen saman asian mitä just itse niinku tarkoitat ja sit jos itellä ei oo ihan tarkkaa tietoa et mitä tässä pitäis ees kysyä.”

Koulutuksia järjestettiin webinaareina sekä Teamsin että Skypen välityksellä. Koulutukset yleensä tallennettiin ja ne olivat katsottavissa myöhemmin. Tutkittavat totesivat, että koulutusvideoiden katsomiseen jälkeenpäin on haastavaa löytää aikaa ja sen vuoksi olisi parempi osallistua koulutuksiin silloin kun ne on merkitty kalenteriin. Mahdollisuutta katsoa koulutustallenteita jälkeenpäin pidettiin kuitenkin yleisesti ottaen hyvänä asiana. Yhtiön käytössä olevaa perehdytyslomaketta ei tutkittavien mukaan ollut käytetty. Enemmän olisi haluttu myös perehdytystä eri prosesseihin ja varsinkin myyntireskontran osalta olisi kaivattu toimintaohjeita eri asiakasyritysten poikkeustapausten hoitamiseen. Myös muissa tiimeissä toivottiin tarkempia työohjeita. Ohjemateriaaleja on olemassa kirjallisessa muodossa, mutta niiden

koettiin olevan hankalasti löydettävissä, kun ohjeita on eri paikoissa. Esiin tuli myös se, että osa asioista on vanhojen työntekijöiden muistin varassa. Hiljaista tietoa olisi tärkeää saada jaettua uusille työntekijöille niin pian kuin se suinkin on mahdollista (Eklund 2018, 155).

”Niitä ohjeita on sitten siellä ja tällä ja tuolla. Hae sit jostain aina. Ku ne kaikki ohjeet olis aina yhdestä paikasta haettavissa ni ois paljon helpompaa.”

Eniten parannettavaa nähtiin paikan päällä tapahtuvan perehdyttämisen osalta. Kun käyttöön tulee useita uusia sähköisiä työkaluja ja tietojärjestelmiä, niin asioiden sisäistäminen vie muutenkin aikaa ja olisi helpompi saada apua heti kun ongelmia tai muuta kysyttävää ilmenee. Vaikka lähitukea oli jonkin verran toimistolla, niin sitä ei katsottu riittäväksi. Paikan päällä oli välillä myös esimiestehtävissä toimivia henkilöitä ja heillä ei taas välttämättä ollut substanssiosaamista, jota olisi tarvittu. Lähituen puuttuminen aiheutti työntekijöille tunteen, että he olivat jääneet yksin selviämään.

”Et kyl me aika oman onnemme nojassa sit siellä oltiin.”

Lähituen tarve on muutostilanteessa tärkeää senkin vuoksi, että on tärkeää perehdyttää työntekijät heti uuden työnantajan toimintatapoihin ja sisään yrityskulttuuriin. Koettiin, että vanhoista tavoista on silloin vaikeampi päästä eroon ja työyhteisössä alkaa muotoutumaan omia käytänteitä.

Koettiin myös, että siirtymävaiheeseen liittynyttä kasvanutta työmäärää ei otettu huomioon. Kirjanpidossa hoidettavien yritysten tilikaudet päättyivät vuoden lopussa, mutta varsinaisesti joulukuun tilikausi suljetaan vasta tammikuun puolella. Käytännössä työntekijät joutuivat tammikuussa hoitamaan vielä edellisen vuoden töitä vanhoilla järjestelmillä ja toisaalta uuden vuoden töitä uuden työnantajan järjestelmillä, jotka olivat heille uusia. Koettiin, että perehtymiseen ei ollut riittävästi aikaa, kun työpäivät venyivät työmäärän osalta muutenkin pitkiksi. Taloushallinnon alalla tilikauden päättymisestä johtuvaan työmäärän lisääntymiseen on totuttu, mutta nyt lisänä oli perehtyminen uusiin järjestelmiin ja kasvanut työmäärä aiheutti ylimääräistä painetta.

”En mä oo varmaan normaalia työpäivää tehnyt, kun pari päivää koko vuoden alusta, et tää on niinku mun mielestä todella huonosti järjestetty, et me saatiin vähän apua silloin tammikuussa suuren tappelun jälkeen.”

”Aivan liian pitkät päivät on ollut koko ajan, teen tommosta kaheksasta viiteen, kaheksasta kuuteen, ni ei mitään järkee.”

Keskiarvoksi perehdytyksen laadusta tutkittavat antoivat arvosanan 6,4 asteikon ollessa 4-10. Perehdytyksen laatua moitittiin tietyiltä osin ja moitteet liittyivät pääosin siihen, että perehdytyksen ajankohta oli ainakin tietyiltä osin väärä. Tietoa saatiin liian varhaisessa vaiheessa, kun suurempi tarve neuvoille olisi ollut siinä vaiheessa, kun työtä alettiin tekemään uusilla järjestelmillä. Koettiin myös, että perehdytystä saatiin, mutta perehdytys jäi kesken ja työntekijöitä pyydettiin katsomaan ohjeita ja kysymään lisätietoja, jos tulee jotain ongelmia. Ohjeiden koettiin olevan hankalasti löydettävissä ja niitä piti hakea monesta eri paikasta. Haastatteluiden ajankohdan aikaan sähköisiin työkaluihin oli juuri saatu lisäkoulutusta ja ne tilaisuudet koettiin hyödyllisiksi. Nähtiin myös hyväksi, että koulutustallenteita oli mahdollista katsoa myöhemmin. Perehdytyksen laatuun vaikutti negatiivisesti myös se, että riittävää lähi-tukea ei koettu saaduksi. Koska haastateltaville oli luvattu etukäteen, että yrityksestä tulee henkilöitä heitä perehdyttämään toimipisteeseen, koettiin pettymystä siitä, että näin ei sit-ten käytännössä tapahtunutkaan siinä määrin kuin oletettiin. Toisaalta arvostettiin kyllä tiimi-kavereilta ja muilta työtovereilta saatua apua.

5 Johtopäätökset

Tutkimustulokset osoittavat, että yritys X Oy:n perehdytyskäytännöissä olisi hyvä olla erillinen ohjeistus ulkoistuksen kautta siirtyvien henkilöiden perehdytystä varten. Yrityksellä on ole-massa jo hyvä ohjeistus perehdytyskäytäntöiden osalta, mutta sitä ei hyödynnetä riittävästi ulkoistustilanteessa. Henkilöstön olemassa olevaa osaamista olisi hyvä kartoittaa paremmin heti siirtymävaiheessa, jotta jokaisen työntekijän omat vahvuudet saadaan käyttöön ja vas-taavasti työntekijän työtyytyväisyys sitä kautta kasvaa.

Siirtyvän henkilöstön osalta on huomioitava riittävät resurssit sekä perehdyttämistehtävien että varsinaisen palvelutuotannon osalta. Riittävä resurssi takaa sen, että perehtymiseen on tarpeeksi aikaa ja asioita on siten mahdollista myös sisäistää. Sähköisten työkalujen ja tieto-järjestelmien osalta tulisi siirtyvälle henkilöstölle olla koottu listaus, josta on mahdollista tar-kistaa, mistä varsinaiset ohjeet löytyvät. Jokaisen perehdytettävän osalta tulisi laatia henki-lökohtainen perehdyttämissuunnitelma, jota hyödynnetään perehdytyksen etenemisessä ja jonka avulla varmistetaan asioiden oppiminen.

Kevään 2020 poikkeusolosuhteet toivat muutoksen myös yritys X Oy:n työskentelytapoihin, sillä kaikki yrityksen työntekijät siirtyivät etätööhön. Tulevaisuudessa etätöitä tullaan var-masti tekemään entistä enemmän ja se asettaa myös perehdyttämiskäytänteille muutospai-neita. Tutkimuksessa korostui lähituen tarve, mutta nykyisillä digitaalisilla välineillä perehdy-tys onnistuu myös virtuaalisesti. Perehtyjä voi jakaa oman tietokoneen työpöytänsä, jolloin perehdyttäjän on mahdollista nähdä konkreettisesti mitä perehtyjä on tekemässä. Myös

perehdytysmateriaalia on mahdollista toteuttaa videoiden muodossa ja kiireisen työpäivän aikana lyhyet video-ohjeet tietyn osa-alueen neuvontaan palvelevat työntekijöitä parhaiten.

6 Pohdinta

Tutkimus antoi vastauksen tutkimuskysymykseen, joten tutkimusta voi pitää onnistuneena. Teemahaastattelun tutkimuskysymyksiin olisi ollut hyvä lisätä kysymys siitä, miten haastateltava itse olisi halunnut omalla kohdallaan perehdytyksen toteutuvan, eli mikä on hänelle ominainen tapa oppia uusia asioita. Näin olisi saatu vielä lisätietoa perehdytysprosessin kehittämiseen. Vastaavasti lomakkeen strukturoitujen kysymysten osalta kysymys siitä, kauanko tutkittava oli ollut edellisen työnantajan palveluksessa, oli tarpeeton eikä tuonut mitään lisäarvoa.

Tutkimus toteutettiin noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiin lähtökohtiin kuuluvat tutkimusetiikan osalta esimerkiksi se, että tutkimuksessa on noudatettu tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, joita ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyön, tulosten tallentamisen ja esittämisen sekä tulosten arvioinnin osalta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta).

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarviointi tarkoittaa sitä, miten hyvin tulokset vastaavat todellista tilannetta. Totuudellisuuden arvioinnin lähtökohtana on dokumentaatio, joka on riittävän tarkka, niin että ulkopuoliset arvioijat voivat tarkistaa koodauksen, ryhmittelyn sekä tulkin. Vahvistettavuudessa tutkittavat, eli haastateltavat vahvistavat tulkin. Satuuratiossa aineisto alkaa toistaa itseään, eikä tuo enää uutta. (Kananen 2015, 352-355.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimus sijoittui ajankohdallisesti hyvin, sillä haastattelututkimus tehtiin huhtikuun alkupuolella 2020 ja ulkoistuksen kautta siirtynyt henkilöstö aloitti työskentelyn uuden työnantajan palveluksessa 1.11.2019. Tutkittavilla oli siis tuore omakohtainen kokemus saamastaan perehdytyksestä. Tutkimuskysymyksillä saatiin haluttua tietoa, aineisto käsiteltiin laadullisen tutkimusprosessin mukaisesti ja aineisto on dokumentoitu.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Luotettavuustarkastelu jää laadullisessa tutkimuksessa usein arvion varaan, koska luotettavuutta ei voida samalla tarkkuudella laskea kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Luotettavuus jää siten tutkijan arvioinnin ja näytön varaan. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus uusitaan, niin uusintamittaus vahvistaa tutkimustulokset. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2017, 174-175.)

Tässä tutkimuksessa saturaatio, eli kylläntyminen tapahtui kuudennen haastattelun kohdalla. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin informanttien vahvistuksella. Kaikille haastateltaville lähetettiin tutkimusraportin valmistumisen jälkeen aineisto luettavaksi ja pyydettiin vahvistamaan, että tutkija on ymmärtänyt haastateltavien sanomiset oikein. Seitsemästä haastateltavasta kuusi on vastannut ja vahvistanut tutkimuksen tulokset. Yksi haastateltava ei vastannut lähetettyyn kyselyyn.

Tutkimuksessa nousi voimakkaasti esille se, miten ulkoistuksen kautta siirtynyt henkilöstö oli kokenut työnkuvansa kaventuneen, kun he siirtyivät palvelukeskuksen työntekijöiksi. Jatko-tutkimus aiheesta voisi olla hyödyllinen, sillä työn monipuolisuus ja sitä kautta laajempi osaa-minen motivoi ja lisää myös työtyytyväisyyttä.

Lähteet

Painetut

- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: J-Impact.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- Joki, M. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2018. 6. uudistettu painos. Viitattu 26.4.2020.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kirkpatrick, D.L. 1994. Evaluating Training Programs. The Four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. Ulkoistamisen käsikirja. 2013. Viitattu 29.4.2020.
- Miller, V. & Jablin, F. 1991. Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of process. Academy of Management Review 16 (1).
- Strauss, A. & Corbin, J. 1990. Basics of Qualitative Research. USA: Sage Publications Inc.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2018. Viitattu 3.5.2020.
- Viitala, R. & Jylhä, E. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 2019. Viitattu 2.5.2020.

Sähköiset

- Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 12.3.2020. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Ty%C3%B6sopimuslaki#L1P10>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 3.5.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Tossavainen, J. 2006. Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa. Viitattu 20.4.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94007/gradu01421.pdf>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 20.5.2020. <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Työturvallisuuskeskus. 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 12.3.2020. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Julkaisemattomat

Haastateltavat 1-7. 2020. Teemahaastattelu: Ulkoistuksen kautta siirtyvän henkilön perehdyttäminen taloushallinnon palvelukeskuksessa. 1.-3.4.2020.

Yritys X Oy:n sisäinen intra.

Kuviot

Kuvio 1: Perehdytysprosessin osa-alueet (Eklund 2018, 92).	9
Kuvio 2: Suorituskyvyn ja koetun stressin määrän välinen yhteys (Eklund 2018, 48).	14
Kuvio 3: Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä (Kirkpatrick 1994, mukaellen) (Kupias & Peltola 2009, 113).	16
Kuvio 4: Laadulliselle tutkimukselle on ominaista syklisyys, jossa aineistoa kerätään tarpeen mukaan ja analysoidaan tutkimusprosessin aikana (Kananen 2017, 52).	22

Liitteet

Liite 1: Tutkimuskysymykset	39
-----------------------------------	----

Liite 1: Tutkimuskysymykset

Taustakysymykset:

Vastaajan ikäryhmä:

- ☐ 20-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ yli 61

Kuinka pitkä työkokemus sinulla on taloushallinnon alalta:

- ☐ alle 1 vuosi
- ☐ 2-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ 10-15 vuotta
- ☐ yli 15 vuotta

Kuinka pitkään olit ollut edellisen työnantajan palveluksessa:

- ☐ alle 1 vuosi
- ☐ 2-5- vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ 10-15 vuotta
- ☐ yli 15 vuotta

Oletko aikaisemmin ollut tilanteessa, että työnantajasi on vaihtunut liikkeenluovutuksen vuoksi?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

Haastattelukysymykset tutkimusongelmittain:

- **Millaista osaamista siirtyvällä henkilöstöllä on jo olemassa?**

kysymykset:

- ☐ Miten aikaisempi työkokemuksesi ja osaamisestasi huomioitiin, kun siirryit nykyisen työnantajan palvelukseen?

- **Mitä osaamista siirtyvä työntekijä tarvitsee?**

kysymykset:

- Mitkä asiat olivat itsellesi suurimpia muutoksia omaan työhösi liittyen, kun työnantajasi vaihtui?
- Mitkä asiat (yleisemmällä tasolla) olivat niitä, jotka koit uuden työnantajan palvelukseen siirtyessäsi haasteellisimmiksi?

- **Mihin järjestelmiin uusi työntekijä tarvitsee lisää perehdytystä?**

kysymykset:

- Millaista perehdytystä sait:
- yrityskulttuuriin (organisaatio, tiimi, kehitysmahdollisuudet, palautteen antaminen ja saaminen, esimiestyöskentely, työhyvinvointi ym.) liittyen?
- tiimin tavoitteisiin (strategia, tavoitteet, mittarit)?
- sähköisiin työkaluihin (Sarana, Teams, Severa, Efecte ym.) liittyen?
- käyttämiisi tietojärjestelmiin liittyen?
- Mitkä ovat niitä perehdytyksen osa-alueita, joihin olisit tarvinnut enemmän perehdytystä?

- **Millainen perehdytysprosessin tulisi olla?**

kysymykset:

- Miten perehdytys omalla kohdallasi toteutettiin (lomakerunko, kirjallinen materiaali, yksilö/ryhmä, luento/koulutusvideo/webinaari ym.)?
- Keneltä sait tukea ja neuvoa tarvittaessa?
- Mitä jäit kaipaamaan?
- Mitä parannusehdotuksia haluaisit antaa ulkoistuksen kautta siirtyvien työntekijöiden perehdytykseen liittyen?
- Mitä mieltä olet saamasi perehdytyksen laadusta?