



# Perehdytyspolku myyntireskontran uusille työntekijöille

Riika-Maria Peltomaa

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Taloushallinto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous  
Taloushallinto

PELTOMAA, RIIKA-MARIA:  
Perehdytyspolku myyntireskontran uusille työntekijöille

Opinnäytetyö 41 sivua, joista liitteitä 6 sivua  
Huhtikuu 2021

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli perehdytyspolun avulla kehittää ja tehostaa toimeksiantajan myyntireskontran tiimin perehdytysprosessia sekä varmistaa jokaiselle uudelle työntekijälle yhtä laadukas ja kattava perehdytyskokemus. Tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa perehdytyspolku toimeksiantajayrityksen käyttöön. Toimeksiantajayrityksenä oli suuri suomalainen yritys, jolla on palvelukeskuksia sekä Helsingissä että Tampereella.

Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen valikoitiin sekä kirjallisia että digitaalisia lähteitä. Teoriaosuudessa käsiteltiin onnistuneen perehdytyksen edellytyksiä, perehdytystä ohjaavaa lainsäädäntöä, etäperehdytystä ja perehdytyksen vaikutuksia työhyvinvointiin. Myös erilaisia oppimistyyplejä käsiteltiin perehdyttämisen näkökulmasta.

Perehdytyspolun kehittämisen avuksi toteutettiin laadullinen tutkimus haastattelun muodossa kuudelle työntekijälle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen lähtötilanne ja tulevaisuuden toivomukset perehdytyksessä. Haastatteluista ilmeni, että perehdytysprosessi koettiin osittain rikkonaisena ja ajallisesti haastavana. Kuitenkin työyhteisö ja johtamistyö koettiin hyvänä. Tulosten pohjalta perehdytyspolusta pyrittiin kehittämään rakenteellisesti selkeä ja kronologisesti etenevä tuotos.

Opinnäytetyössä myös vertailtiin suunniteltua perehdytyspolkua yrityksen toiselle tiimille tehtyyn perehdytys suunnitelmaan sekä kokonaan toisen yrityksen perehdyttämisprosessiin. Toimeksiantajayrityksen toisen tiimin perehdytys suunnitelmasta saatiin vaikutteita perehdytysprosessin ulkomuotoon ja toteutustapaan. Vertailuyrityksestä saatiin mukaillen konkreettisia perehdytyskäytäntöjä tuotokseen.

Tulosten ja teorian pohjalta kehiteltiin valmis perehdytyspolku tukemaan perehdytyksen tehokkuutta ja tasalaatuisuutta. Perehdytyspolkuun sisältyi perehdyttäjän muistilista, perehdytyksen ajallinen ja työtehtäväkohtainen suunnitelma sekä perehdytyksen seurantatyökaluksi soveltuva tarkistuslista. Tarkistuslistassa karotetaan työntekijän työtehtäväkohtainen osaaminen.

---

Asiasanat: perehdytys, perehdyttämisprosessi, myyntireskontra

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Bachelor of Business Administration  
Financial Management

PELTOMAA, RIIKA-MARIA:  
Onboarding Guide for Accounts Receivables New Hires

Bachelor's thesis 41 pages, appendices 6 pages  
April 2021

---

The purpose of this thesis was to design and develop an onboarding guide to an anonymous company. The goal of the onboarding guide was to develop and intensify the whole onboarding process. It also had a meaning to offer an equal and comprehensive introduction experience for new hires.

The theoretical base of this thesis was a variety of written and digital sources. The theory was mainly focused on the success factors of induction, legal aspects of onboarding, remote working and workplace well-being. In addition, different learning styles were introduced from onboarding perspective.

A qualitative research was conducted to support the development of the onboarding guide. The goal of the study was to figure out pros and cons of company's current onboarding by interviewing six employees. The results stated that there was lack of resources which lead to inconsistent onboarding. However, the working environment and leadership were considered excellent. These findings were utilised to create a structurally clear and chronologically progressive onboarding process.

An already existing onboarding process of another team was also utilised. It affected the appearance and the execution of this piece. Furthermore, a comparison company was used to offer a point of view on their onboarding process. A few of their onboarding practices inspired the outcome of this guide.

Eventually, the final product was made to support the company onboarding. It consisted of instructor's memo, step-by-step onboarding schedule and a task-specific checklist.

---

Key words: onboarding, introduction, accounts receivables

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	PEREHDYTYS .....	6
2.1	Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö .....	6
2.2	Hyvän perehdytyksen vaikutukset työhön .....	7
2.3	Onnistuneen perehdytyksen edellytykset.....	8
2.3.1	Etäperehdytys.....	11
2.3.2	Perehdytysmallit .....	12
3	OPPIMINEN TYÖSSÄ .....	14
3.1	Oppiminen työssä .....	14
3.2	Erilaiset oppimismallit.....	15
4	TOIMEKSIANTAJAYRITYS .....	18
4.1	Toimeksiantajan esittely .....	18
4.2	Toimeksiantajan perehdytyksen lähtötilanne .....	19
5	HAASTATTELUN TOTEUTTAMINEN .....	20
5.1	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	20
5.2	Haastattelujen tulokset.....	21
6	PEREHDYTYSPOLUN TEKEMINEN .....	27
6.1	Perehdytyspolun suunnittelu .....	27
6.2	Valmis perehdytysuunnitelma.....	28
6.2.1	Perehdytyksen tarkistuslista .....	30
6.2.2	Perehdyttäjän muistilista.....	31
7	POHDINTA .....	32
	LÄHTEET .....	34
	LIITTEET .....	36
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	36
	Liite 2. Perehdyttäjän muistilista .....	37

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia ja mahdollistaa tämän avulla työntekijöille tasapuolinen, kattava ja laadukas perehdytyskokemus. Olin toteuttamisen aikana työntekijänä toimeksiantajayrityksessä, minkä avulla sain tilaisuuden tehdä myös opinnäytetyön yritykselle. Esittelin toimeksiantajan edustajalle muutaman aihevaihtoehdon, joista raajasimme aiheen perehdytyspolun suunnitteluksi. Aihe valikoitui ennen kaikkea toimeksiantajan tarpeiden vuoksi.

Ennen opinnäytetyön aloittamista myyntireskontratiimillä oli käytössään koko yrityksen yhteiset perehdytysmateriaalit ja verkkokoulutukset. Toimeksiantajayrityksen suuren koon vuoksi opinnäytetyön aihe rajautui koskemaan ainoastaan myyntireskontran tiimiä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja luoda tiimikohtainen perehdytyspolku myyntireskontratiimille. Perehdytyspolku on aikajallinen ja tehtäväkohtainen suunnitelma, joka toimii esimiehen ja perehdyttäjien työvälineenä. Perehdytyspolun tehtävä on vähentää perehdyttämisen paineita ja tehostaa perehdytysprosessin kulkua.

Perehdytyspolun kehityksessä käytettiin hyödyksi teoretietoa ja tekemääni laadullista tutkimusta, joka toteutettiin etähaastattelun muodossa kuudelle myyntireskontratiimin työntekijälle. Haastattelun perimmäinen tarkoitus oli selvittää, millainen on hyvä ja kattava perehdytys ja millaista perehdytystä työntekijät odottavat työnantajalta. Opinnäytetyössä tutustuttiin myös toisen yrityksen perehdytysuunnitelmaan, josta otettiin vaikutteita toimeksiantajayrityksen perehdytyspolkuun.

## 2 PEREHDYTYS

### 2.1 Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö

Työnantajaa sitovat erilaiset lainsäädännöt, jotka koskevat työntekijän opastamista työhön. Erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä koskevat perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslaissa (55/2001) todetaan yleisesti työnantajan velvollisuudesta huolehtia, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa. Tämä tarkoittaa sitä, ettei työntekijää voi missään tilanteessa ohjata työtehtäviin ilman ohjeistusta ja työhönopastusta. Kupiaisen ja Peltolan teoksessa Perehdyttämisen pelikentällä (2009) todetaan, että esimerkiksi kehityskeskustelut ovat oiva tilaisuus esimiehen varmistaa työntekijän osaaminen ja tavoitteet. On tärkeää, että esimiehellä ja työntekijällä on samanlainen kuva oppimisesta ja osaamisesta. Tämä tavoitetaan riittävällä perehdytyksellä ja opastuksella. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) säätelee erityisesti työntekijöiden turvallisia työolosuhteita. Työnantajan vastuulla on työympäristön riskien ja terveydellisten haittojen poistaminen ja ehkäiseminen. Perehdytyksessä uuden työntekijän on saatava kattavan perehdytys työpaikan olosuhteisiin, työvälineisiin ja turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle annetaan myös opastusta vaaratilanteiden ja haittojen estämiseen päivittäisessä työssä. Työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki, joilla pyritään luomaan työntekijälle samat mahdollisuudet perehdytykseen ja oppimiseen sukupuoleen, alkuperään, kieleen, uskontoon, terveyteen tai muuhun henkilöön liittyvään syyhyn katsomatta. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Viimeisimpänä tärkeänä perehdyttämistä ohjaavana lakina on laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007), joka määrää yrityksen neuvottelemaan, kun esimerkiksi henkilöstöön on tapahtumassa muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Lain

tavoitteena on edistää työpaikan vuorovaikutusta, viestintää ja vaikuttamismahdollisuuksia. Perehdytyksen osalta olennaista on, että työntekijöiden tulee tietää, miten, missä ja milloin perehdytys tapahtuu. (Kupiainen ym. 2009, 26.)

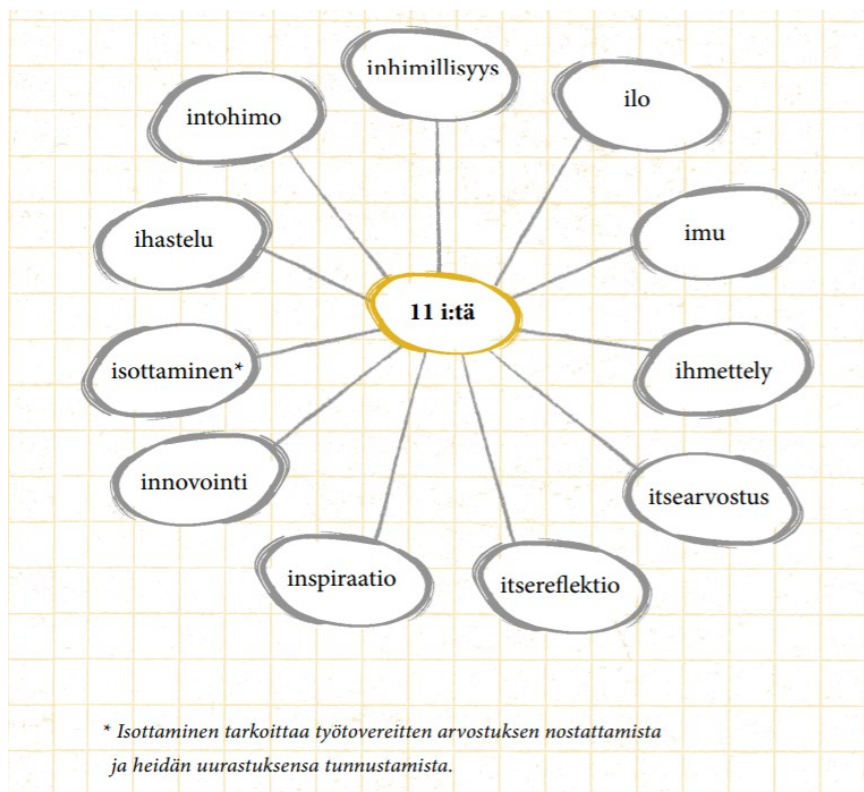
## 2.2 Hyvän perehdytyksen vaikutukset työhön

Vaikka uuden työntekijän perehdyttämiseen vaaditaan usein runsaasti resursseja ja tuottavuus on aluksi vähäistä, on tärkeää muistaa laadukkaan perehdytyksen pitkän aikavälin tulokset (Liski, Horn & Villanen 2007, 22). Hyvällä perehdytyksellä luodaan positiivista yrityskuvaa sekä motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä. Jos uusi työntekijä kokee perehdytyksensä menneen pieleen, saattaa hän tuntea itsensä helposti epämotivoituneeksi, turhautuneeksi ja jopa vihaiseksi. Hyvän ja laadukkaan perehdytyksen saanut työntekijä on todennäköisimmin motivoitunut, tuottelias, innovatiivinen ja suosittelee yritystä myös muille potentiaalisille sidosryhmille. Hyvän perehdytyksen varmistaminen ei siis ole suinkaan mitätön tai pieni asia. (Eklund n.d.)

Perehdytyksen tärkeyttä voidaan tarkastella myös työhyvinvoinnin kannalta, sillä hyvinvoiva työntekijä on työssään tarmokas ja omistautunut (Hakanen 2011, 38). Tällaista saavutettua hyvinvoinnin tilaa voidaan kutsua työn imuksi, joka kuuluu positiivisen psykologian tutkimussuuntaan (Hakanen 2011, 11). Perehdytyksellä on tärkeä asema työhyvinvoinnin edistämisessä. Työn imua koetaan esimerkiksi ihmisten ollessa omia itsejään työympäristössä ja käsitellessään työtehtäviään vastuullisesti, innostuneesti ja avoimesti. Myös esimerkiksi valmentava ja tukeva esimiestyö auttaa kokemaan työn imua, sillä työntekijä saa tunnustusta ja varmistusta omaan tekemiseensä. (Hakanen 2011, 44–46.)

Hakasen kirjassa (2011) kerrotaan hyviä keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi, joita voitaisiin pitää myös hyvinä lähtökohtina perehdytykselle. On tärkeää, että työtehtävät ovat monipuolisia, merkityksellisiä ja työntekijää kehittäviä, sillä silloin työntekijä hyödyntää monipuolista osaamistaan kattavasti. Myös itsenäinen työskentely ja itseohjautuvuus ovat yksilöille tärkeitä, sillä se voimistaa innostuneisuutta ja uudistushakuisuutta. (Hakanen 2011, 52–54.) Perehdytyksessä on hyvä

ottaa huomioon työn sosiaalisten voimavarojen ylläpito eli esimerkiksi oikeudenmukaisuuden, luottamuksen, arvostuksen ja huomaavaisuuden osoittaminen työyhteisössä (Hakanen 2011, 57). Kuviossa 1 on tiivistetty 11 i:tä, joilla työyhteisö voi vahvistaa työn imua.



KUVIO 1. Työn imun vahvistamisen 11 i:tä (Hakanen 2011, 141)

### 2.3 Onnistuneen perehdytyksen edellytykset

Gregg Learning -Youtube-kanavalla julkaistulla videolla Yhdysvaltojen yliopiston professori pohtii hyvän perehdytyksen piirteitä. Heidän tutkimuksensa mukaan uusista työntekijöistä 40 % lopettaa ensimmäisenä työpäivänä ja 50 % ensimmäisen neljän kuukauden aikana. Videon mukaan toimivassa perehdytysprosessissa yritys sitoutuu ja suunnittelee perehdytyksen vähintään vuodeksi. (Lindberg 2017.)

Tanskalainen rekrytointiyritys Actimo jakaa vinkkejä hyvän perehdytyksen suunnitteluun. Ennen perehdytyksen alkua Actimo kehottaa lähettämään tervetuliaiskirjeen työntekijälle, jossa kerrotaan tulevan perehdytyksen kulusta ja esitellään



tulevat kollegat. Jopa 87 % yrityksistä järjestävät työntekijälle etukäteen vastuuperehdyttäjän, mikä tehostaa perehdytysprosessin kulkua ja sopeutumista työyhteisöön. (Actimo 2021.)

Puutteellinen työhönopastus on yleinen työtapaturman syy. Näin ollen perehdyttäminen on erityisen tärkeää jo työturvallisuudenkin vuoksi. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Uudet työntekijät odottavat ja vaativat laadukasta ja kattavaa perehdytystä menestyäkseen uudessa työtehtävässään, mutta jopa 22 %:lla yrityksistä ei ole virallista perehdytys suunnitelmaa (Actimo 2021). Onnistuneesti perehdytetyt työntekijät ovat motivoituneita, tehokkaita ja tyytyväisiä työssään. Laadukkaalla perehdytyksellä kehitetään positiivista ja luotettavaa työnantajakuva, jolloin yrityksen työntekijät voivat aidosti suositella yritystä muillekin työnhakijoille. (Eklund n.d.) Kuvioista 2 nähdään Turvallisuuskeskuksen laatima viiden askeleen menetelmä perehdytyksen etenemisestä (Mäkeläinen, 2013).



KUVIO 2. Perehdyttämisen viisi askelta (Mäkeläinen 2013)

Organisaatiolla on hyvä olla olemassa jonkinlainen perehdytys suunnitelma, jonka mukaan uuden työntekijän perehdytystä toteutetaan. Työntekijälle on myös kerrottava, miten hänen perehdytyksensä etenee, mitä hänen oppimiseltaan odotetaan ja mikä hänen tuleva roolinsa organisaatiossa on. (Työturvallisuuskeskus

n.d.) HireRight -Youtube-kanavalla julkaistussa videossa kerrotaan kymmenen tapaa, joilla yrityksen on mahdollista kehittää perehdytysprosessiaan:

1. Asetu uuden työntekijän asemaan
2. Kerro ensimmäisen työpäivän kulusta etukäteen
3. Järjestä alusta asti apua saataville
4. Hoida paperiasiat etukäteen
5. Luo tarkistuslista ennen perehdytystä tehtävistä asioista
6. Tee ensimmäisestä päivästä erityinen, esim. tervetuliaiskortilla
7. Käy läpi organisaation järjestelmät
8. Pidä perehdytysprosessi loogisena ja järjestelmällisenä
9. Kerro perehdytys suunnitelmasta etukäteen
10. Pyydä palautetta (10 Best Practices to Improve Employee Onboarding 2017).

Yleensä esihenkilö ottaa vastuun perehdytyksen onnistumisesta henkilöstöhallinnollisten taitojensa vuoksi. Perehdytyksen toteuttamisesta vastaavat kuitenkin myös muut työntekijät, sillä työtehtäväkohtaiseen perehdytykseen edellytetään tehtävien syväosaamista. Perehdyttäjä oma halukkuus ja motivaatio toimia perehdyttäjänä on tärkeää, jotta perehdytys on uudelle työntekijälle mieleinen kokemus. Esimerkiksi organisaatioon vasta perehdytetty henkilö saattaa muistaa perehdytetyt asiat paremmin ja kykenee tarjoamaan uudelle työntekijälle vertais-tukea perehdytyksen aikana. Sekä perehdyttäjälle että uudelle työntekijälle tärkeä työkalu perehdytyksen seurantaan on perehdytys suunnitelma. (Joki 2018, 115–117.)

Hyvään perehdyttämiseen olennaisesti kuuluu, että sitä seurataan säännöllisesti. Seuraamiskeskustelussa voidaan keskustella esimerkiksi työntekijän sopeutumisesta työyhteisöön, työtehtävien sujuvuudesta ja askarruttavien asioiden ratkaisemisesta. Näin varmistetaan perehdytyksen laadukkuus ja uuden työntekijän kokemus. (Joki 2018, 121–122.)

Seurannassa voidaan käyttää hyödyksi neljän vaiheen työnopastusmallia: valmistusta, opetusta, kokeilemistä ja tarkastusta. Ensin valmistellaan perehdytettävä asia, jonka jälkeen näytetään ja selitetään työ. Tämän jälkeen uusi työntekijä pääsee itse kokeilemaan työtehtävää. Viimeisenä tarkastetaan, että tehtävä on sisäistetty ja

ymmärretty, jotta työntekijä kykenee itsenäiseen työskentelyyn. (Liski ym. 2007, 11.)

### 2.3.1 Etäperehdytys

Perehdytysprosessiin kuuluu myös perehdyttäminen työpaikkaan, -yhteisöön ja -ympäristöön. Perehdytyspolun kehityksessä pitää ajatella kokonaiskuvaa ja pyrkiä loogisesti etenevään perehdytykseen. Perehdytyspolussa kannattaa ensin kertoa työpaikasta eli organisaatiosta, tavoista ja toiminta-ajatuksista. Tämän jälkeen tutustuttaisiin työyhteisöön eli työkavereihin ja erilaisiin sidosryhmiin. Vasta lopuksi ohjattaisiin työympäristön ja -tehtävien pariin. (Liski ym. 2007, 10.)

COVID19-pandemian vuoksi moni yritys siirtyi osittain tai kokonaan etätöihin. On oletettavaa, että etätöiden mahdollisuus vakiintuu tulevaisuudessa osaksi ”normaalia” arkea, jonka vuoksi myös perehdytysprosessia on syytä tarkastella tästä näkökulmasta (Kane, Nanda, Phillips & Copulsky 2021). Roineen ja Anttilan teoksessa Työ ei ole paikka (2016) käsitellään etätöiden asettamia haasteita. Etätö tuo mukanaan useita etuja, kuten työntekijän tehokkuuden ja onnellisuuden nousun, kustannusten pienenemisen sekä työaikojen joustavuuden. Etäperehdytyksen haasteena voi kuitenkin olla työntekijän ajankäyttö ja keskittyminen kotona. (Roine & Anttila 2016, 16–17.) Työyhteisön ja perehdyttäjän fyysinen puuttuminen voi johtaa yksinäisyyden ja epämotivoitumisen tuntemuksiin. (Kane ym. 2021).

Etäperehdytyksessä on otettava erityisesti huomioon työkalujen tehokkaan käytön opettelu. Tähän kuuluvat esimerkiksi tietokoneen pikatoiminnot, sähköpostin ja kalenterin ominaisuudet, kommunikoinnin tärkeys sekä oman ajan käytön resursointi ja seuraaminen. Lisäksi etäperehdytyksessä on hyvä keskittyä entistä tarkemmin esimerkiksi työergonomiasta puhumiseen ja muistiinpanojen ja ohjeiden kirjoittamiseen. (Roine & Anttila 2016, 20–21.)

Rytivaaran kirjoittamassa blogitekstissä (2020) esitellään etenkin etätöissä hyväksi todettuja käytäntöjä, joita voitaisiin hyödyntää myös perehdytyksessä. Myös etäperehdytyksessä vastuuperehdyttäjän tärkeys korostuu, jotta apua on

nopeasti saatavilla. Työyhteisöön tutustuminen saattaa olla haasteellisempaa, jonka vuoksi kaikenlaiset ”etäkahvitauot” esimerkiksi Microsoft Teamsin välityksellä on tärkeää, jotta uusi työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön. (Rytivaara 2020.)

### **2.3.2 Perehdytysmallit**

Yrityksellä on yleensä käytössä jokin toimintakonsepti, jolla uutta työntekijää perehdytetään uuteen työtehtävään. Esimerkiksi vierihoitoperehdyttämisessä uusi työntekijä seuraa kokeneen työntekijän toimintaa, jolloin perehdytyksen tulos riippuu täysin perehdyttäjistä. Siksi onkin tärkeää, että perehdyttäjällä on tarpeeksi aikaa, kiinnostusta ja osaamista opastaa tulokasta, jotta voidaan tavoitella laadukasta perehdytystulosta. Vieriperehdytyksen etuja ovat yksilöllisyys ja vastuu perehdyttäjän läsnäolo, mutta vaarana voivat olla liian vaihteleva perehdytyksen laatu. (Kupias & Peltola 2009, 36.)

Malliperehdytyksellä puolestaan tarkoitetaan tilannetta, jossa perehdytystä aletaan standardisoimaan yhtenäisyyden ja tehostuksen vuoksi. Tällaisia keskitetysti luotuja perehdytysmateriaaleja voivat olla esimerkiksi perehdyttäjien muistilistat, tulokasoppaat ja minimivaatimukset. Tässä mallissa vaarana on, että huomio kiinnittyy liikaa organisaatiotasoiseen perehdyttämiseen yksilöperehdytyksen sijaan. (Kupias & Peltola 2009, 37.)

Kupiaisen ja Peltolan (2009) mukaan mikäli perehdytys muuttuu liian johtokeskeiseksi ja jäykäksi, on hyvä siirtyä askel taaksepäin takaisin tiimi- eli laatuperehdytymiseen. Laatuperehdytyksestä puhutaan silloin, kun perehdytysprosessia pyritään kehittämään jatkuvasti. Vaarana on kuitenkin, että perehdytys siirtyy liikaa tiimin vastuulle ja vastuuta ei varsinaisesti ole kenelläkään. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Kun halutaan räätälöidä tulokkaan tarpeisiin vastaava perehdytys eri osa-alueista, voidaan puhua räätälöidystä perehdyttämisestä. Tällöin jonkun on otettava päävastuu perehdytyksen koordinoinnista, minkä tehtävänä on ymmärtää pereh-

dytysohjelma kokonaisuudessaan ja järjestää perehdyttäjät kuhunkin osa-alueeseen. Perehdytyksessä pyritään ottamaan huomioon tulokkaan aiemmat tiedot ja taidot, jolloin häntä kuunnellaan ja hänen sitoutumisensa työtehtävään voimistuu. Haittana tai vaarana voi olla, että tulokkaan pitää itse sitoutua oman perehdytys-suunnitelmansa laatimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Viimeisimpänä perehdytysmallina Kupiaisen ja Peltolan (2009) kirjassa käsitellään dialogista perehdytystä. Tätä voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun uusi tulokas ei tule määritettyyn työtehtävään, vaan hänen on tarkoitus kehittää, muokata ja määritellä työtehtäviään. Tällöin järkevintä on suunnitella perehdyttämistä yhdessä uuden tulokkaan kanssa ja osa vastuusta siirretään hänelle itselleen. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

### 3 OPPIMINEN TYÖSSÄ

#### 3.1 Oppiminen työssä

Oppimistapoja on monia erilaisia. Jo koulussa lapsia kehoitetaan tutkimaan itselle parasta oppimistapaa, jotta oppiminen sujuisi helpommin. Tämä ehkäisee turhautumista ja epäonnistumisen tunteita. Myös työelämässä on tärkeää ymmärtää, etteivät kaikki opi asioita samalla tavalla ja perehdytysprosessinkin tulisi ottaa tällaiset asiat huomioon. Kohdatessamme vain samalla tavalla oppivia ihmisiä on vaikea ymmärtää muiden oppimistapoja. Tällöin voi olla vaikeaa asettua eri tavalla oppivan ihmisen asemaan. Ongelmat esimerkiksi perehdyttämisessä tulevat esille varsinkin silloin, kun perehdyttäjän ja perehtyjän oppimistavat eroavat toisistaan. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 121.)

Työpaikalla oppiminen tapahtuu kolmessa tasossa: oppiminen työpaikan virallisista ja pedagogisista käytännöistä sekä henkilökohtaisilla oppimistavoilla. Työpaikan oppimista tukevia virallisia käytäntöjä ovat esimerkiksi koulutukset ja perehdytykset. Pedagogisia käytäntöjä ovat työyhteisöön liittyvät asiat, kuten vuorovaikutustilanteet, vertaistuen saaminen ja kokemusten jakaminen. Oppimiseen vaikuttaa myös oma henkilökohtainen kyky omaksua ja oppia asioita. Eri-laisia oppimismalleja käsitellään luvussa 3.2 lisää. (Halonen 2016.)

Opittua tietoa löytyy sekä yrityksen ”seiniltä” että työntekijöiden omasta päästä. Tässä tapauksessa yrityksen ”seinillä” viitataan kaikkien saatavilla olevaan tietoon, kuten työohjeisiin. On tärkeää, ettei organisaatio ole liian riippuvainen työntekijöiden yksilöllisestä osaamisesta, vaan opittuja asioita on opeteltu arkistoidaan eri tietokantoihin. Hiljainen tieto eli yksilön oma tietotaito on kuitenkin hankala saada kirjoitettuun muotoon muille jaettavaksi. Perehtymisen ja oppimisen tulisi tapahtua niin, että myös hiljainen tieto saataisiin jaettua eteenpäin ennen kuin edellinen työntekijä lähtee organisaatiosta. (Kupias & Peltola 2019, 13–15.) Seuraavassa kappaleissa on kuvattu erilaisia malleja, joilla oppimista voidaan tarkastella.

Vastuu perehdyttämisestä ei ole ainoastaan perehdyttäjällä, vaan myös uudella työntekijällä itsellään. On tärkeää olla itse aktiivinen, kysyä epäselvyyksistä ja tunnistaa omia kehityskohteita ja vahvuuksiaan. (Liski ym. 2007, 13.) Päävastuu perehdytyksestä on tietenkin aina organisaatiolla ja esimiehellä, mutta myös uusi työntekijä on itse vastuussa omasta oppimisestaan. Uuden työntekijän on hyvä pitää mielessä, että ”pihalla olemisen tunne” on täysin normaalia. Uusien asioiden oppiminen vie aikaa, jonka vuoksi on oltava itselleen armollinen. Muistiinpanojen tekeminen on omalle oppimiselle hyödyllistä ja tärkeää, sillä näin mieltä askarruttavat asiat käsitellään jossakin myöhäisemmässä vaiheessa, eivätkä ne unohdu kokonaan. Uusi työ saattaa myös tuoda mukanaan esimerkiksi erikoisia termejä tai lyhenteitä, jotka on hyvä kirjoittaa itselleen ylös, jotta niihin voi myöhemmin. Perehdytyksessä on kuitenkin tärkeää keskittyä yhteen asiaan kerrallaan, jonka vuoksi ei kannata tehdä muita asioita samaan aikaan. Sen sijaan omien päivien etukäteinen suunnittelu ja resursointi voivat rauhoittaa mieltä. (Karjalainen n.d.)

### **3.2 Erilaiset oppimismallit**

Perehdytyksessä voidaan hyödyntää 70–20–10-mallia. 70–20–10-mallissa 70 % oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, 20 % vuorovaikutuksesta toisten kanssa ja 10 % koulutuksista tai lukemalla. Tähän peilaten on tärkeää, että perehdytyksessä panostetaan tekemällä oppimiseen eikä ainoastaan teorian läpikäymiseen. (Kupias & Peltola 2019, 16.)

Kupiaisen ja Peltolan (2019) mukaan perehdyttäminen voi olla myös toistavaa, luovaa tai ymmärtävää oppimista, tai näiden kaikkien yhdistelmä. Toistava oppiminen tarkoittaa tasaista tekemistä, esimerkiksi tehdaslinjaston työtehtävässä vaaditaan tasaista laatua ja tarkkuutta. Ymmärtävässä oppimisessa perehdytään työtehtävään syvällisesti, jolloin tietoa voidaan soveltaa. Tällaista oppimista vaaditaan erityisesti sellaisessa työssä, jossa työtehtäviä ei pystytä hoitamaan mallin mukaisesti, vaan tapauskohtaisesti. Luovassa oppimisessa tärkeintä on kehittää tekemistä ja innovoida uutta. Tällainen oppiminen on tärkeää nopeasti muuttuvassa työssä, jossa vaaditaan uskallusta ja rohkeutta nähdä asioita eri tavoin ja tehdä uudenlaisia ratkaisuja. (Kupias & Peltola 2019, 32–35.)

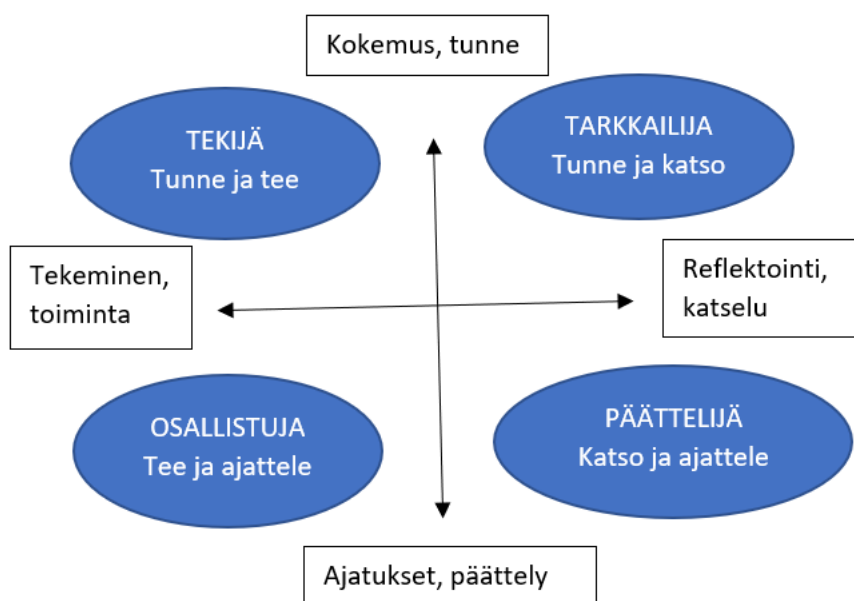
Myös uuden työntekijän on merkityksellistä tunnistaa omalle oppimiselleen optimaalisimmat tavat. Kirjassa *Oppiminen työssä* (2019) jaetaan työntekijät karkeasti kahdenlaisiin rooleihin: ylläpitäjiin ja kehittäjiin. Molempia tarvitaan organisaatiossa, mutta lähtökohdat oppimiselle ja perehtymiselle on hyvin erilaiset. Ylläpitäjinä pidetään työntekijöitä, jotka sopeutuvat työtehtäviinsä nopeasti, pyrkivät aina pääsemään annettuihin tavoitteisiin ja ylläpitämään tehokkaita toimintatapoja. Kehittäjät taas keskittyvät toimintamallien muuttamiseen ja uudistamiseen ja pyrkivät tuomaan jatkuvasti omia ajatuksiaan esille. Heillä on usein katse tulevaisuudessa. Ylläpitäjät voivat olla esimerkiksi työntekijöitä, joille rutiinit ja tasainen suorittaminen on mielekästä, kun taas kehittäjiksi sopivat sellaiset työntekijät, jotka haluavat jatkuvasti olla mukana kehittämässä toimintaa eteenpäin. (Kupias & Peltola 2019, 37–39.)

Yksi perinteisin tapa oppimistyylien jaottelusta on jako oppimiskanavan mukaan visuaalisiin, auditiivisiin, kinesteettisiin ja taktisiin oppijoihin eli VARK-malli. Visuaaliset oppijat oppivat kuvien avulla ja heille tärkeää ovat esimerkiksi visuaalisesti selkeät ja miellyttävät perehdytysmateriaalit. Auditiiviset oppijat oppivat kuuloaistinsa avulla ja heille tärkeää on asioiden looginen puoli. Kinesteettiselle oppijalle tekemällä oppiminen ja taktiselle oppijalle käsin koskeminen ovat erityisen tärkeässä roolissa oppimisen kannalta. Tämä jaottelu on tutumpi monelle jo lapsuudesta ja yleensä ihmiset osaavatkin luokitella itsensä näihin oppimisrooleihin. (Kupias ym. 2014, 123.)

Kupiaisen ja Peltolan (2019) teoksessa käsitellään myös David A. Kolbin luomia oppimistyylikategorioita. Kolb jakaa oppimistyyliä neljään kategoriaan: tekijä, osallistuja, päättelijä ja tarkkailija. Tekijän oppimisen perustana on aktiivinen toimintatapojen kokeilu, mutta hän pitkästy, jos asiat eivät tunnu etenevän. Tekijälle on tärkeää päästä mahdollisimman nopeasti kokeilemaan asioita käytännössä. Osallistuja taas uskoo omien kokemusten kautta oppimiseen. Osallistujan perehdytykseen kannattaa ottaa mukaan esimerkkejä, tarinoita, avointa keskustelua ja ideointia. Yleensä osallistujat oppivat rohkeasti heittäytymällä mukaan, mikäli työympäristö on heille tarpeeksi turvallinen. Asiakeskeisyyteen ja loogisuuteen nojautuva päättelijä vaatii perehdytykseltä laajaa teorialason osaamista ja loogista etenemisjärjestystä. Päättelijä haluaa keskittyä asioihin kunnolla ja hahmottaa kokonaisuuksia, ennen kuin ryhtyy toimeen. Hänelle sopii hyvin myös



passiivisemmat oppimistilanteet, kuten luennot. Viimeisenä on tarkkailija, joka suosii taka-alalla tarkkailua oppimisensa perustana. Tarkkailijalle on tärkeää pohdita asioita monipuolisesti eri näkökulmista, jonka vuoksi hänen perehdyttämisesään vierähtää enemmän aikaa. Hän kuitenkin yleensä haastaa perehdyttäjää kyseenalaistamalla tiettyjä näkökulmia, ja tämän vuoksi oppii usein työtehtävän heti hyvin syvällisesti. (Kupias & Peltola 2019, 40–42.) Kuviossa 3 on havainnollistettu nämä Kolbin eri oppimistyylien eroavaisuudet.

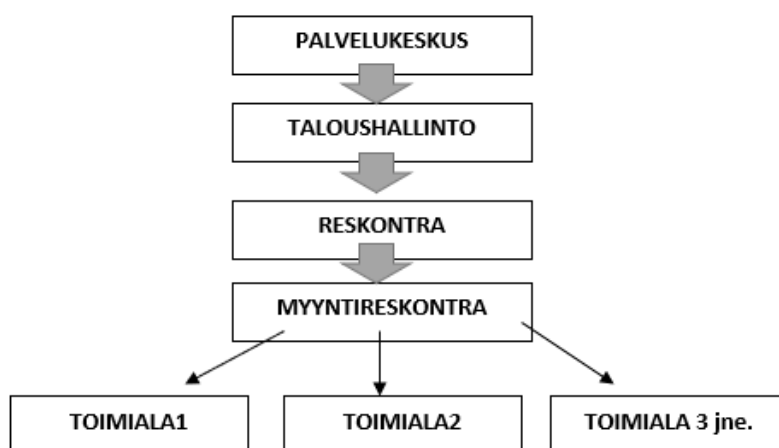


KUVIO 3. Kolbin oppimistyyli (mukaillen Kurt 2020)

## 4 TOIMEKSIANTAJAYRITYS

### 4.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja on suuri suomalainen yritys, joka toimii useammalla toimialalla. Yrityksen taustatehtävät on keskitetty kahteen palvelukeskukseen Tampereelle ja Helsinkiin, mutta yritys toimii koko Suomen laajuisesti. Opinnäytetyö keskittyi toimeksiantajan taloushallinnon toimintojen alle kuuluvaan myyntireskontran osastoon (kuvio 4). Tämän osaston työtehtäviin kuuluvat myyntireskontran hoito sekä asiakastietojen ylläpito kaikille toimeksiantajan alla toimiville yhtiöille. Tampereen tiloissa on myös muita talouden palveluita, kuten ostolaskutusta ja kirjanpitoa, sekä esimerkiksi henkilöstöhallinnon palveluita, kuten palkanlaskentaa ja koulutuspalveluita.



KUVIO 4. Palvelukeskuksen rakenne

Työtehtävät, joihin loin perehdytyspolkua, keskittyvät laskujen käsittelyyn, perintään sekä rahankirjausprosessiin. Osasto jakaantuu kahteen myyntireskontran tiimiin ja yhteen asiakasmasterdatan tiimiin ja koko osastolla työskentelee noin 15 asiantuntijaa näihin tiimeihin jakautuneena. Luomani perehdytyspolku suunniteltiin vain toiselle myyntireskontratiimille, mutta sitä on mahdollista jälkikäteen soveltaa myös muiden tiimien käyttöön. Näiden tiimien väliset työtehtävät kuitenkin eroavat toisistaan paljon, joten perehdytyspolku oli hyvä pitää tiimitasoisena.

Toimeksiantajan myyntireskontran päätyötehtäviä ovat rahankirjaus, perintä ja raportointi koko konsernille. Myyntireskontran työntekijältä vaaditaan laaja-alaista osaamista ja ymmärrystä. Työntekijät ovat asiantuntijoita, mikä vaatii huomiota perehdytysvaiheessa, sillä heidän tulee kyetä hahmottamaan kokonaisuuksia ja soveltamaan osaamistaan syvällisesti.

## **4.2 Toimeksiantajan perehdytyksen lähtötilanne**

Kun toimeksiantajan myyntireskontran tiimiin palkataan uusi työntekijä, esihenkilö aloittaa perehdytysprosessin Tervetuloa yritykseen -perehdytyksellä. Tässä käydään läpi esimerkiksi yrityksen strategiaa, työyhteisöä ja sidosryhmiä, työtiloja sekä työvälineitä. Uusi työntekijä suorittaa alkupäivinä myös työhön ja yritykseen liittyviä verkkokursseja. Tähän saakka perehdytys on hyvin suunnitelmallista ja selkeästi etenevää, ja tätä prosessia onkin yrityksen esihenkilöiden toimesta hiottu viimeisen vuoden aikana.

Alkuperehdytyksen jälkeen alkaa työntekijän työtehtäväkohtainen perehdytys. Perehdytyksen aikatauluun ja sisältöön vaikuttaa se, onko työntekijä kokoaikainen vai tarvittaessa töihin kutsuttava eli osa-aikainen, sillä kokoaikainen työntekijä palkataan tiimiin korvaamaan edellinen tekijä ja osa-aikainen palkataan yleensä lisäävuoksi.

Mielestäni näille kahdelle eriluonteiselle työsuhdetypille tulisi olla erilaiset perehdytyspolut aikataulua ajatellen, sillä osa-aikainen työntekijä työskentelee yleensä 1–2 päivää viikosta, jolloin perehdytyksen kulku kestää ajallisesti kauemmin. Työsuhteen laadusta riippumatta työntekijän on kuitenkin saatava tasavertainen ja laaja perehdytys, vaikka ne kulkisivatkin eri tahtia eteenpäin. Tämän takia tuotossani on kaksi aikataulullisesti erilaista perehdytyspolkua, joihin tutustutaan enemmän luvussa kuusi.

Lähtötilanteessa perehdyttäjänä toimi useasti se, joka parhaiten osaa tietyn työtehtävän tai jolla on eniten aikaa perehdyttää. Perehdyttäjä saattaa myös vaihtua perehdytyksen aikana esimerkiksi aikataulullisten haasteiden vuoksi.

## 5 HAASTATTELUN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Opinnäytetyön tuotoksen eli perehdytyspolun suunnittelun ja luomisen tueksi toteutettiin yksilöhaastattelut kuudelle työntekijälle. Haastateltavina olivat siis kaikki, joita perehdytysuunnitelman uusiminen koskee, sillä heiltä saadaan parasta tietoa tiimin tilanteesta ja tarpeista.

Pitkärannan teoksen (2014) perusteella tutkimusmenetelmäksi sopivin olisi toimintatutkimus, sillä haastattelu on suoraan yhteydessä työtilanteeseen. Hänen mukaansa tätä menetelmää on hyvä käyttää, mikäli tarkoituksena on suuntautua käytäntöön ja tutkimus on tehtävä- tai tarvekeskeistä. (Pitkäranta 2014, 115–116) Toimintatutkimus alkaa tarpeesta, kuten tässäkin tapauksessa perehdytyspolun puute loi tarpeen opinnäytetyölle. Toimintatutkimuksen tarkoituksena oli, että haastattelusta saataisiin ideoita ja kehityskohteita, jotka viedään käytäntöön perehdytyspolkua tehdessä. Haastattelussa pyrin myös selvittämään, minkälaisia haasteita perehdytyksessä tällä hetkellä on. Oma hypoteesini oli, että perehdytykseen ei ole riittävästi aikaa ja että perehdytys koetaan rikkonaisena, koska perehdytyksen runko puuttuu.

Ennen haastattelun toteuttamista varmistin toimeksiantajalta, että hän koki haastattelukysymyksien tuovan lisäarvoa projektiin. Otin lopullisissa haastattelukysymyksissä huomioon toimeksiantajan toiveet ja korjaukset, jonka jälkeen haastattelukysymyksiä valikoitui 11. Haastattelukysymykset ovat luettavissa tämän työn lopussa liitteenä 1.

Haastattelu toteutettiin työajalla Microsoft Teams -ohjelmalla, sillä se on toimeksiantajayrityksessä tärkein viestinnän työkalu ja näin ollen tuttu myös haastateltaville työntekijöille. Koko myyntireskontran tiimi oli haastatteluhetkellä etätyössä, jonka vuoksi haastattelemisen kasvokkain ei ollut mahdollista. Sovimme tiimin esihenkilön kanssa, että haastattelut pidetään työajalla, joka helpotti haastattelujen toteuttamista.

Ennen haastatteluja työntekijät täyttivät luomani perehdytyksen tarkistuslistan, joka sisälsi jokaisen tämänhetkisen työtehtävän. Tarkistuslistan tarkoitus on olla osana perehdytyspolkua ja sillä kartoitetaan työntekijän työtehtäväkohtainen osaaminen. Tarkistuslistassa oli esitelty sen hetkiset työtehtävät, joista työntekijä valitsi ne, mitkä hänelle siihen mennessä oli perehdytetty. Haastattelussa pyysin palautetta tekemäni tarkistuslistan sisällöstä ja korjasin esille tulleet puutteet, kuten työtehtävän puuttuminen ja työtehtävän nimen muoto.

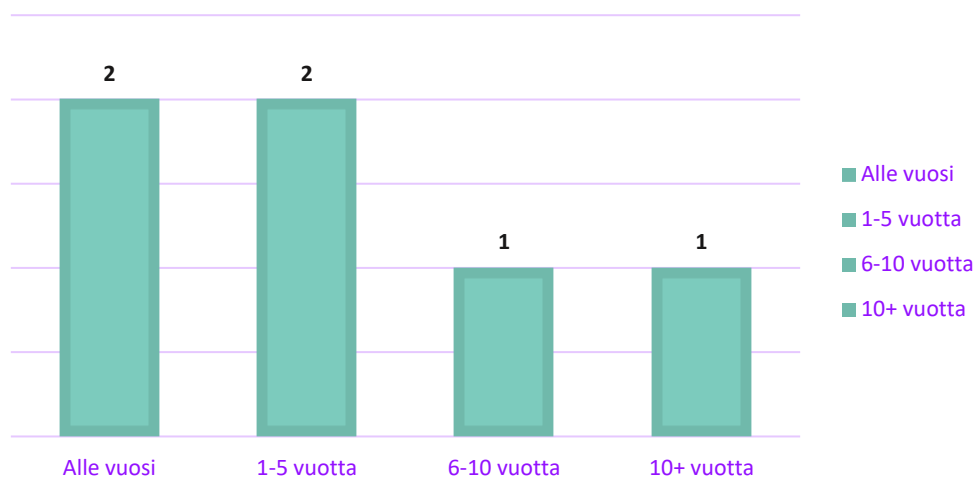
## **5.2 Haastattelujen tulokset**

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin vasta jälkikäteen. Tutustuin myös kirjallisuuteen litteroinnista, jotta aineiston jälkikäsitteleminen helpottuisi. Koska kyseessä oli tietyn teeman ympärillä oleva haastattelu, ei ollut tarvetta erityisen tarkalle litteroinnille (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 356).

Kuitenkin otettiin huomioon, että litterointi tehtiin objektiivisesti, vaikka tunsinkin haastateltavat entuudestaan. Aineistoa oli litteroitaessa hyvä tulkita ainakin kolmella tavalla: havainnoijana, kulttuurin jäsenenä ja tutkijana. Etenkin havainnoijana olemiseen vaikutti työhistoria yrityksessä, sillä silloin osa informaatiosta saattoi jäädä huomiotta. Kulttuurin jäsenen näkökulmasta tunnesiteistä oli hyötyä, sillä kykenin tulkitsemaan ja havainnoimaan vastauksia syvällisemmin haastateltavan sanavalinnoista. Tärkeintä oli kuitenkin pysyä tutkijan roolissa aineiston litteroinnissa, jotta aineistosta poimittiin relevantit kohdat (Ruusuvuori ym. 2010, 357–358).

Haastateltavista työntekijöistä kaksi toimi ylemmässä asiantuntijaroolissa ja loput neljä asiantuntijaroolissa. Kuviossa 5 on kuvattu haastateltavien työsuhteiden kesto toimeksiantajayrityksessä. Kuten kuviosta huomataan, hajaantui haastateltavien työsuhteiden kestot voimakkaasti. Haastattelun kannalta oli arvokasta saada tietoa sekä juuri aloittaneilta että vuosikausia työssä olleilta työntekijöiltä.

## TYÖSUHTEEN KESTON HAJONTA



KUVIO 5. Työsuhteen hajonta toimeksiantajayrityksessä

Haastattelussa kysyttiin perehdytyksen haasteita ja etuja. Erityisen hyvänä haastateltavat kokivat työyhteisön ja esihenkilöltä saatavan tuen. Koettiin, että perehdyttäjät ovat olleet asiantuntevia ja osaavia. Myös tiimin työohjeet olivat kahden haastateltavan mielestä erittäin kattavat ja selkeät. Seuraavaksi kuvataan esille tulleita haasteita ja pureudutaan niihin enemmän.

Jokaisessa kuudessa haastattelussa tuli esille ajan ja resursoinnin puute perehdytyksessä. Uskon, että esihenkilö- ja johtotasolla perehdytystä on katsottu tiettyllä tavalla numeroiden ja loogisuuden pohjalta, jonka vuoksi on luotu oletuksia siitä, miten kauan aikaa ja resursseja perehdytykseen on järkevä panostaa. Todellisuus on kuitenkin eronnut teoriasta, sillä työtehtävät ja -tilanteet muuttuvat päivittäin, eikä alkuperäisessä aikataulussa välttämättä pystytä pysymään.

Koska ajan puute nousi jokaisessa haastattelussa haasteeksi, otin ongelman esille toimeksiantajan kanssa haastattelutuloksia läpi käydessämme. Toimeksiantajan kanssa tulimme tulokseen, että ajan puutteen tekee yleensä se, että työntekijätarve on äkillinen, jolloin vanha työntekijä on jo lähtenyt uuden saapuessa. Jos edellinen työntekijä perehdyttäisi jatkajansa, ei perehdytys veisi resursseja niin paljon myöhemmin muilta työntekijöiltä, mutta tällainen rekrytointi ei ole toimeksiantajan toimintamalli. Kuitenkin selkeällä ja tavoitteellisella perehdytyspolulla pystytään jatkossa allokoimaan saatavilla olevat resurssit oikeaan paikkaan,

sillä aikaa ei kulu esimerkiksi asioiden toistamiseen tai perehdytyksen sisällön miettimiseen.

Haasteeksi nousi myös, että haastateltavilla ei ole ollut vastuuperehdyttäjää, jolloin perehdytys on saattanut tuntua rikkonaiselta ja raskaalta tai jopa yksinäiseltä. Luomassani perehdytyspolussa asia pyrittiin ratkaisemaan niin, että perehdytettävälle asioille päätetään vastuuhenkilö jo etukäteen. Vastuuperehdyttäjän tehtävänä on pitää huolta, että perehdytys etenee annettujen ohjeiden ja tavoitteiden mukaisesti.

Erityisen hyvänä työntekijät kuitenkin kokivat tiimin kattavat ohjeet ja asiantuntevat perehdyttäjät. Haastattelussa nousi kehitysideana, että työohjeita päivitettäisiin aina perehdytyksen ohella, jotta ohjeet pysyisivät kattavina ja ajantasaisina. Tämä oli minusta erityisen hyvä idea ja se lisättiin perehdytyspolkuun tehtäväksi. Positiivista oli kuulla, että perehdyttäjät ovat kuitenkin olleet osaavia, ystävällisiä ja asiantuntevia.

Työyhteisö koettiin hyvänä, auttavaisena ja tsemppaavana, mikä on tietysti loistava asia. Tällaiseen ympäristöön on helppoa uuden työntekijän tulla, kunhan hänen perehdytyspolkunsa suunnillaan etukäteen. Etätyö on kuitenkin tuonut haasteita sosialisoitumiseen, sillä työkavereita näkee harvoin, eikä kaikkien kanssa olla aktiivisesti tekemisissä. Ehdotin toimeksiantajalle, että uuden työntekijän aloittaessa jokainen työntekijä saisi lyhyen kahdenkeskisen hetken Teamsissä, jossa voisi tutustua henkilökohtaisemmin uuteen työkaveriin. Toimeksiantaja koki tämän myös hyvänä ideana ja tämä lisättiin perehdytyspolkuun.

Haastateltavat kokivat, että esimieheltä saa hyvin henkistä tukea ja tsemppausta, mutta toivoivat konkreettisempia ja tavoitteellisempia seuraamistapoja. Haastateltavat toivoivat, että heillä olisi jonkinlainen ajallinen tavoite asioiden oppimisessa, jotta he voisivat myös itse seurata kehittymistään. Juuri tähän tarkoitukseen loin perehdytyksen tarkistuslistan, jota käydään tietyin aika-ajoin läpi, esimerkiksi kehityskeskustelussa.

Halusin myös selvittää, mitä mieltä työntekijät olivat perehdytyksen ajallisesta etenemisestä, mutta tällä saralla mielipiteet hajaantuivat radikaalisti. Osa koki,

että perehdytys kulki aivan liian nopeaa tahtia ja osa taas koki tahdin olevan juuri sopiva. Uskon, että oma henkilökohtainen oppiminen vaikuttaa haastateltavien mielipiteisiin, sillä ihmiset oppivat eri tahtiin. Haastattelussa tuli esille idea, että perehdytys alkaisi aina tietyn työvuoron kevennetystä versiosta, jolloin perehdytettävä pystyisi rutinoitumaan tiettyihin päätehtäviin ja tämän jälkeen kokoamaan osaamistaan opittuaan perusasiat. Lopulta päästäisiin siihen, että työntekijällä on koko työvuoro hallussaan, jolloin hän voisi siirtyä perehtymään myös muihin työvuoroihin. Tämän ajatuksen pohjalta aloin työstämään perehdytyspolun kulkua.

Viimeisenä merkittävänä ongelmana nousi palautteen anto ja vastaanottaminen. Samalla kun haastateltavat toivoivat saavansa enemmän positiivista palautetta, he kertoivat kuitenkin, etteivät itse anna palautetta muille. Rakentavaa tai jopa negatiivista palautetta vastaanotettiin tarpeeksi, mutta positiivista ei juurikaan. Ideana itselläni oli perehdytyspolkuun luoda aikaikkunat, jolloin perehdytettävä ja perehdyttäjä kävisivät palautekeskusteluja, jotta palautetta annettaisiin puolin ja toisin. Perehdytyksen jälkeinen palautteenanto saattaa silloin helpottua, kun palautteen järjestelmälliseen antamiseen keskitytään alusta asti.

Teoriaosuudessa luvussa 2.3 käsiteltiin vastuuperehdyttäjän tärkeyttä. Haastatteluissa pyrin kartoittamaan työntekijöiden omaa halukkuuttaan toimia perehdyttäjän sekä hyvälle perehdyttäjälle ominaisia piirteitä. Yllätyksekseni jokainen haastateltava oli kiinnostunut toimimaan perehdyttäjänä, mikäli se otettaisiin huomioon työvuorojen resursoinnissa. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia on havainnollistettu kuviossa 6 esitetyn sanapilven avulla. Se on luotu haastattelussa esille tulleista adjektiiveista. Mitä suurempi teksti on sanapilvessä, sen useammin sana on tullut haastattelussa esille. Eniten myös tässä nousi esille, että hyvällä perehdyttäjällä on tarpeeksi aikaa perehdyttämiseen.





Kolbin (2013) mukaan tekemällä oppivat tekijät työskentelevät usein yleishallinnollisissa työtehtävissä. Tällaisissa työtehtävissä vaaditaan nopeaa päätöksentekoa ja tehokasta työskentelyotetta. (Kolb & Kolb 2013, 12.) Mielestäni tämä oli mielenkiintoista, sillä toimeksiantajayrityksen myyntireskontratiimin työtehtävät sopivat tähän kuvaukseen, joten ehkä tietäntyyppiset oppijat ajautuvat tietäntyyppiin työtehtäviin. Toimeksiantajan kanssa olimme yhtä mieltä siitä, että perehdytyspolussa otetaan erilaisia oppimistyyplejä huomioon. Uudelta työntekijältä perehdyttäjä voi kysyä, millaiset oppimistyyliä hänelle sopivat parhaiten. Jos esimerkiksi työntekijä oppii parhaiten kokeilemalla käytännössä, voidaan perehdytyksessä hyödyntää tätä oppimismetodia enemmän, kuin polussa alun perin oli suunniteltu.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että haastateltavat odottavat toimeksiantajayritykseltä selkeämpää perehdytysprosessia. Työntekijät tarvitsevat enemmän aikaa perehdyttämiseen, jotta perehdytys on uudelle työntekijälle tarpeeksi kattava. Tärkeää olisi, ettei perehdyttäjän tarvitsisi keskittyä perehdyttämisen lisäksi muihin juokseviin asioihin, vaan ne olisi tiimin kesken delegoitu tilapäisesti muille työntekijöille. Haastateltavat olivat tyytyväisiä työyhteisöön ja perehdyttäjien asiantuntijuuteen, ja toivovat myös jatkossa perehdyttäjiltä osaamista, kärsivällisyyttä ja ymmärrystä.

## 6 PEREHDYTYSPOLUN TEKEMINEN

### 6.1 Perehdytyspolun suunnittelu

Perehdytyspolun suunnitteluun pääsin alkuun Hyvä perehdytys -oppaan (2007) avulla. Siinä perehdyttämisen prosessin vaiheiksi lueteltiin ennakkotoimenpiteet, perusasiat, vastaanotto, perehdytyksen käynnistys, tehtäväkohtainen perehdytys, perehdytys työn ohessa ja perehdytyksen arviointi ja kehittäminen. (Liski ym. 2007, 11.)

Sain myös toimeksiantajalta malliesimerkkejä toisten tiimien perehdytyspolusta, johon peilasin myös tälle tiimille luotavaa tuotosta. Sain esimerkeistä käsitystä perehdytyspolun aikataulusta ja yksityiskohtaisuudesta. Lisäksi materiaalien avulla kykenin luomaan ulkoasultaan yrityskuvaan sopivan tuotoksen, joka näytti yrityksen materiaaleihin kuulavalta ja ammattimaiselta.

Halusin ehdottomasti, että voisin hakea inspiraatiota perehdytysprosessiin myös talon ulkopuolelta. Tämä saatiin järjestymään ja pääsin tutustumaan erään toisen yrityksen perehdytyksen kulkuun. Yritys oli kokoluokaltaan lähes samansuuruinen ja toiminnoiltaan myös samankaltainen, jonka vuoksi tämä vertailuyritys tulee pysymään myös anonyyminä.

Vertailuyrityksellä oli olemassa hyvin paljon samankaltaisia toimintatapoja ja ohjelmistoja, sillä esimerkiksi molemmilla yrityksillä oli käytössä sama verkkokursiaalusta. Lähtötilanteessa toimeksiantajan uudet työntekijät kävivät ainoastaan pakolliset verkkokurssit, kun taas vertailuyrityksessä käytiin paljon muitakin toimintaan ja työhön liittyviä verkkokursseja. Selvitinkin toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnosta, minkälaisia verkkokursseja heillä oli ylipäätään olemassa ja voisiko niitä hyödyntää perehdytyksessä. Löysin yhden verkkokurssin, jonka lisäsin luomani perehdytyspolkuun käytäviin verkkokursseihin.

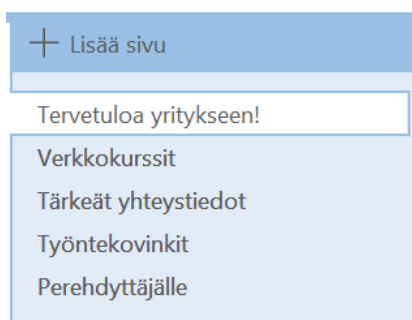
Perehdytyspolussa suunniteltiin perehdytyksen monimuotoisuutta: mitkä asiat tarvitsevat henkilökohtaista perehdytystä ja mitkä vaativat vain verkko-opiskelua. Lisäksi polusta oli tehtävä selkeä, helposti seurattava, saumaton, innostava ja

joustava. Sekä perehdyttäjän että uuden työntekijän tuli kyetä seuraamaan perehdytysprosessin etenemistä ja ennustamaan tulevia perehdytyspäiviä. Näin molemmilla pysyy motivaatio ja innostuneisuus. Jos uudelle työntekijälle perehdytetään heti liikaa informaatiota, voi työntekijä kokea perehdytyksen rikkonaiseksi, epäselväksi ja huonoksi. Paras taktiikka onkin aloittaa perusasioista ja sen jälkeen perehdyttää työntekijälle uutta asiaa vanhan tiedon päälle. Uusi työntekijä on myös korvaamaton tietolähde organisaatiolle, sillä hän tarjoaa täysin uuden näkökulman työnteolle, jonka vuoksi onkin tärkeää pitää perehdytys kaksisuuntaisena. (Heiliö 2020.)

Perehdytyksessä kannattaa panostamaa varsinkin ensimmäisiin päiviin ja aloittamaan rauhallisella tahdilla. Tutorin nimeäminen on perehdytysprosessille olennaista, mutta hänen on itse haluttava toimia tutorina ja hänelle on varattava tarpeeksi aikaa työtehtävänsä toteuttamiseen. Uuden työntekijän on tärkeä tutustua heti tiimiin ja organisaatioon, jotta hän pystyy luomaan kokonaiskuvan yrityksestä. Myös palautteen antamista ja vastaanottamista korostetaan, sillä palautetta antamalla motivoidaan uutta työntekijää ja palautetta kysymällä taas kehitetään perehdytyspolkua entistä parempaan suuntaan. (Sarpio 2013.)

## 6.2 Valmis perehdytyssuunnitelma

Valmis perehdytyssuunnitelma luotiin OneNote-sovellukseen työkirjaksi, koska toimeksiantajayrityksen työhön liittyvät ohjeistukset sijaitsevat kyseisessä sovelluksessa. Tällöin lopullinen tulos oli helppo liittää jo olemassa olevaan työkirjaan. Lopullinen perehdytyssuunnitelma sisälsi kuvassa 1 olevan sisällysluettelon. Koko perehdytyssuunnitelmaa ei ole nähtävillä opinnäytetyössä, sillä se sisälsi salaisia tietoja, joista toimeksiantajayritys olisi ollut tunnistettavissa.



KUVIO 8. Perehdytyssuunnitelman sisältö

Tervetuloa yritykseen -osioon tein tervetuliaisvideon uudelle työntekijälle katsottavaksi. Lisäksi sieltä löytää PowerPoint-muotoisen tiedoston, josta uusi työntekijä näkee tulevan perehdytyksen aikataulun. Myös tarkistuslista oli tässä osiossa, mutta se siirtynee tiimin Teamsiin toimeksiantajan toimesta. Tarkistuslistasta kerrotaan tarkemmin luvussa 6.2.1.

Verkkokurssit-osioon on kerätty pakolliset verkkokurssit ja Tärkeät yhteystiedot-osioon on tarkoitus toimeksiantajan itse täyttää uudelle työntekijälle oleelliset yhteystiedot. Työntekovinkit-osion loin sillä ajatuksella, että luvussa 3.1 käsiteltyä hiljaista tietoa saataisiin työntekijöiden toimesta kerättyä jollekin alustalle. Osio on tarkoitettu kaikkien työntekijöiden käytettäväksi ja sinne voi matalalla kynnyksellä lisätä mitä tahansa työhön liittyviä vinkkejä.

Perehdyttäjälle-osiossa on perehdyttäjän muistilista, joka toimii samalla myös aikajanallisena perehdytyspolkuna. Perehdytyspolusta päätin luoda kaksiahaaraisen, sillä osa- ja kokoaikaisen työntekijän aikajanat kulkevat hieman eri tahtia. Pyrin kuitenkin sisällöllisesti pitämään polut samankaltaisina, jotta jokaiselle voidaan tarjota yhtä laadukas perehdytys. Perehdytyspolulle oli tärkeää, että se olisi tulevaisuudessa muokattavissa. Perehdytyspolun suunnittelun pohjana käytettiin vierihoidon mallia, jota käsiteltiin teoriaosuuden luvussa 2.3.2. Vierihoitoperehdytys toimii tässä myyntireskontratiimissä, koska työtehtäviä pääsee nopeasti kokeilemaan ja työntekijät ovat kaikki asiantuntijoita, jolloin osaaminenkin on hyvällä tasolla. Malliperehdytyksestä otettiin myös vaikutteita toimeksiantajayrityksen suuren koon vuoksi. Uusia työntekijöitä rekrytoidaan suhteellisen usein, jolloin mallimateriaalille, kuten tälle perehdytysuunnitelmalle, on tarvetta.

Opinnäytetyön perimmäisenä ideana oli lopulta tuottaa toimiva ja ajantasainen perehdytysuunnitelma, joka olisi heti valmis käyttöön. Perehdytyspolusta tuli aikajanallinen tuotos, joka on nähtävissä liitteenä 2. Myös etätyömahdollisuus otettiin huomioon perehdytysuunnitelmassa. Käytössä oli jo paljon etätyön onnistumista edellyttäviä työkaluja, kuten etäkahvitauko, keskustelualustat ja verkko-opimisalustat. Perehdytyspolkuun kuitenkin lisättiin henkilökohtaiset keskusteluhetket jokaisen tiimiläisen kanssa, jotta uusi työntekijä tutustuu kollegoihinsa paremmin.

### 6.2.1 Perehdytyksen tarkistuslista

Luettuani kirjallisuutta perehdytykseen ja oppimiseen liittyen, törmäsin useammassa lähteessä perehdytyslistan tärkeyteen. Listan ydintarkoitus on auttaa uutta työntekijää hahmottamaan omaa osaamistaan, sekä helpottamaan lisäperehdytyksen pyytämistä. Hain mallia Työturvallisuuskeskus TTK:n perehdyttämisen tarkistuslistasta (2015), jossa kehoitettiin sisällyttämään kaikki työtehtävät kulkemaan helpommista vaikeimpiin. Tarkistuslistan työntekijä täyttää itsenäisesti, joten se sisältää perehtyjän oman arvion osaamisestaan. Työntekijä merkitsee, onko jokin työtehtävä perehdytetty hänelle vai ei ja myöhemmin esihenkilö tai perehdyttäjä tarkistaa tämän osaamisen. Tarkistuslista sisältää myös järjestelmien käyttöön liittyviä asioita ja organisaatioon liittyviä asioita. TTK:n oppaassa (2015) painotettiin, että lista on tärkeä tuki sekä perehdyttäjälle että uudelle työntekijälle. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Toimeksiantajan myyntireskontran tiimissä oli aiemmin ollut jonkinlaisia versioita tarkistuslistasta käytössä, mutta opinnäytetyön aloittamishetkellä sellaista ei ollut. Mielestäni tarkistuslistan uudelleenluominen osaksi perehdytyspolkua oli kuitenkin tärkeää, sillä se on erittäin oiva työkalu perehdytyksen seurantaan. Työsuhteeseen kuuluvat asiat käydään erikseen läpi esimiehen oman listan avulla, jonka vuoksi ne on jätetty pois tarkistuslistasta.

Alkuperäinen tarkistuslista oli Word-muotoinen, mutta myöhemmin prosessissa päädyimme vielä toimeksiantajan kanssa muuttamaan tarkistuslistan Excel-muotoon. Tällöin tarkistuslista on helpommin muokattavissa ja siinä pystyy helpommin suodattamaan tiimin taitoja. Vertailuyritykseen tutustuessani törmäsin samankaltaiseen konseptiin, mutta heillä tarkistuslista oli avoimesti kaikkien nähtävillä. Mielestäni se oli toimiva idea, sillä siitä näkisi esimerkiksi kuka osaa tuurata poissaolevaa tai kuka voisi auttaa tietyssä työtehtävässä. Tarkistuslista oli mielestäni järkevää viedä sellaisenaan myyntireskontratiimin Teams-tiedostoihin, jossa se on automaattisesti päivittyvä, ajankohtainen ja kaikille helposti saatavilla oleva tiedosto. Tarkistuslista sisältää tietoa, josta toimeksiantajayritys olisi tunnistettavissa, jonka vuoksi se on opinnäytetyössä salaista tietoa.

## 6.2.2 Perehdyttäjän muistilista

Luvussa 6.2.1 käsiteltyn tarkistuslistaan perehdyttäjän on merkittävä, että uusi työntekijä osaa perehdytetyn asian ja merkitsee sen työntekijän tarkistuslistaan perehdytetyksi. Perehdyttäjän muistilista on PowerPoint-muotoinen tuotos, jossa yhdistyy perehdytyspolku ja käytännön ohjeet perehdyttäjälle. Perehdyttäjän muistilista on tarkka ajallinen ja työtehtäväkohtainen suunnitelma, minkä avulla perehdyttäjä kykenee suunnittelemaan uuden työntekijän alkutaipaleen.

Tärkeä osa perehdyttäjän muistilistaa ovat viikoittaiset palautekeskustelut uuden työntekijän kanssa. Palaute edistää oppimista ja hyvän palautteen seurauksena yleensä työntekijän työsuoritus paranee, ilmapiiri nousee ja oppiminenkin helpottuu. (Kupias ym. 2014, 151–152.) Loin perehdyttäjän muistilistasta sellaisen, että siinä on perehdytyksen aikataulun lisäksi myös ohjeita, miten perehdytys onnistuu paremmin. Perehdyttäjän muistilistassa on aluksi kerrottu, mitä yleisiä asioita perehdyttäjän on muistettava. Tämän jälkeen on annettu vinkkejä perehdyttäjälle, miten hän osaisi ottaa huomioon esimerkiksi erilaisia oppimistyyliä. Perehdyttäjän muistilista löytyy liitteenä 2.

## 7 POHDINTA

Olin ollut sekä perehdyttäjänä että perehdytettävänä toimeksiantajayrityksessä, jonka vuoksi pystyin opinnäytetyössä asettumaan molempiin näkökulmiin. Toimeksiantajalta sain koko opinnäytetyön ajan kattavasti tukea ja apua tiimin esihenkilöltä. Perehdytyspolku oli tiimille hyödyllinen työkalu ja se motivoi minua läpi opinnäytetyöprosessin.

Toimeksiantajalla oli paljon yritystasoisia perehdytysmateriaaleja, verkkokursseja, videoita ja muita työvälineitä, joita pyrin hyödyntämään omaa tuotostani tehdessä. Myös tiimin esihenkilöllä oli kattavasti ideoita, luonnoksia ja toiveita koskien perehdytyspolkua. Tavoitteenani oli, että tuotos vastaisi sisällöllisesti yrityksen tarpeita ja ulkonäöllisesti yrityksen brändiä. Pyrin tekemään omasta tuotoksestani luonnollisen jatkon yritystasoisesta perehdytyksen jälkeen. Mielestäni onnistuin asettamissani tavoitteissani ja kehitin tuotoksesta ammattimaisen. Otin paljon vaikutteita teoriassa käsittelemistäni malleista ja hyödynsin niitä tuotoksessa. Valmiista perehdytyspolusta tuli loogisesti etenevä ja selkeä tuotos.

Haastattelussa pyrin kartoittamaan perehdytyksen haasteet ja vahvuudet. Hyödynsin haastattelua myös selvittääkseni työntekijöiden oppimistyyliä. Halusin ottaa perehdytykseen vahvasti mukaan ihmisten erilaisen oppimisen. Keräsin perehdytyspolkuun vinkkejä oppimisen huomioon ottamisesta, mutta käytännön toteuttaminen jää vahvasti tiimin vastuulle. Painotin teoriaosuudessa vastuuperehdyttäjän tärkeyttä ja vein konseptin myös tuotokseen. Minusta tekemäni haastattelu olisi hyvä toistaa tulevaisuudessa, jotta voitaisiin arvioida uuden perehdytyspolun tuoma arvo.

Perehdytyspolun yksi tavoitteista oli myös tehdä siitä sellainen, jota voitaisiin hyödyntää myös muihin tiimeihin. Tuotos on hyvä pohja toimeksiantajayritykselle kehittää myös muille tiimeille oma perehdytyspolku. Tein tuotoksesta helppokäyttöisen ja helposti muokattavissa olevan, jotta sitä pystytään pitämään vaivattomasti ajan tasalla.



Ajallisesti opinnäytetyö valmistui aikataulussa, jolloin perehdytysuunnitelma saatiin suunnitelman mukaisesti kesätyöntekijöiden perehdytyksen avuksi käyttöön. Mielestäni onnistuin erinomaisesti pitämään toimeksiantajan ajan tasalla työn etenemisestä läpi opinnäytetyöprosessin.

Uskon, että tuotos loi lisäarvoa yrityksen perehdytysprosessiin. Toivon, että tekemäni suunnitelman avulla perehdyttäminen on jatkossa helpompaa ja tehokkaampaa toimeksiantajayrityksessä. Uskon myös, että uusien työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen kasvavat uuden perehdytysuunnitelman myötä.

## LÄHTEET

Actimo. 2021. Create Your Perfect Onboarding Flow. Blogiteksti. Julkaistu 18.1.2021. Luettu 2.4.2021. <https://www.actimo.com/blog/onboarding-flow/>

Eklund, E. n.d. BRIK: Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Blogiteksti. Luettu 14.3.2021. <https://www.brik.fi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

Halonen, M. 2016. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta: Työssä oppimisen muodot. Blogiteksti. Julkaistu 20.10.2016. Luettu 4.4.2021. <https://tyontulevaisuus.wordpress.com/2016/10/20/tyossa-oppimisen-muodot/>

Heiliö, A. 2020. MPS: Miltä näyttää ja tuntuu onnistunut perehdytyspolku? Blogiteksti. Julkaistu 17.6.2020. Luettu 17.12.2020. <https://www.mps.fi/fi/blogi-johtamisen-maailma/milta-nayttaa-ja-tuntuu-onnistunut-perehdytyspolku.html>

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

Kane, G., Nanda, R., Phillips, A. & Copulsky, C. 2021. Redesigning the Post-Pandemic Workplace. MIT Sloan management review. 62 (3), 12–14

Karjalainen, M. n.d. Opetushallitus: Uusi työntekijä on aluksi aivan pihalla, ja se on hienoa. Artikkel. Luettu 18.12.2020. <https://www.oph.fi/fi/uusi-tyontekija-aluksi-aivan-pihalla-ja-se-hienoa>

Kolb, A. & Kolb, D. 2013. THE KOLB LEARNING STYLE INVENTORY- Version 4.0: A Comprehensive Guide to the Theory, Psychometrics, Research on Validity and Educational Applications. Experience Based Learning Systems.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

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

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Kurt, S. 2020. Educational Technology: Kolb's Experiential Learning Theory & Learning Styles. Artikkel. Julkaistu 28.12.2020. Luettu 2.4.2021. <https://educationaltechnology.net/kolbs-experiential-learning-theory-learning-styles/>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Lindberg, G. 2017. HR Basics: Onboarding. Gregg Learning. Youtube-video. Julkaistu 25.7.2017. Viitattu 2.4.2021. [https://www.youtube.com/watch?v=kWcHPKNjuFU&ab\\_channel=GreggLearning](https://www.youtube.com/watch?v=kWcHPKNjuFU&ab_channel=GreggLearning)

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Sarpo, J. 2013. Kauppalehti: Onnistunut perehdytys syntyy Leanin avulla. Blogiteksti. Julkaistu 11.7.2013. Luettu 17.12.2020. <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/onnistunut-perehdytys-syntyy-leanin-avulla>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.

Roine, J. & Anttila, J. 2016. Työ ei ole paikka: kokemuksia tuottavasta etätyöstä. Helsinki: SharePoint HPR.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Rytivaara, J. 2020. Azets: Perehdytys onnistuu myös etänä. Blogiteksti. Julkaistu 3.4.2020. Luettu 24.12.2020. <https://www.azets.fi/blogi/perehdytys-onnistuu-myos-etana/>

Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. 2015. Perehdyttämisen tarkistuslista. Luettu 18.12.2020. [https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttämisen\\_tarkistuslista.pdf](https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf)

Työturvallisuuskeskus TTK, n.d. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Luettu 14.3.2021. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopakilla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopakilla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus)

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

10 Best Practices to Improve Employee Onboarding. 2017. HireRight. Youtube-video. Julkaistu 6.6.2017. Viitattu 2.4.2021. [https://www.youtube.com/watch?v=sakIHJNwxmU&ab\\_channel=HireRight](https://www.youtube.com/watch?v=sakIHJNwxmU&ab_channel=HireRight)

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

HAASTATTELUKYSYMYKSET
1. Kerrotko työnimikkeesi ja kauanko olet työskennellyt yrityksessä.
2. Mitä erityisen hyvää perehdytyksessäsi oli?
3. Entä mitä haasteita?
4. Millaisena koit työyhteisön?
5. Millä tavoin toivoisit, että perehdytystä seurattaisiin?
6. Millaisena koit perehdytyksesi aikataulun?
7. Millainen kummi/tutor sinulla oli tai millaisen olisit halunnut? (haluaisitko itse olla tutor? millainen on hyvä tutor?)
8. Millä tavoin olet saanut/antanut palautetta perehdytysprosessisi aikana?
9. Millaisena koet oman kykysi selviytyä työtehtävistäsi tällä hetkellä?
10. Millainen oppija kuvastaa sinua parhaiten seuraavista vaihtoehtoista: Tekijä = toimintatapojen kokeilu nopeasti, jaarittelut tekevät kärsimättömiksi Osallistuja = omien kokemusten kautta oppimien, esimerkit ja tarinat auttaa Päätelijä = asiakaskeisyys ja loogisuus, laaja teoriaosaaminen ennen käytäntöä Tarkkailija = taka-alalla tarkkailija, pohtii monipuolisesti eri näkökulmia, haastaa perehdyttäjää kysymyksillä, perehdytys vie yleensä enemmän aikaa
11. Mitä mieltä olit tarkistuslistasta? (lisättävää, kehitettävää? Onko hyvä lisä perehdytyspolkuun?)

# Perehdyttäjän muistilista

Accounts Receivables & Customer Masterdata

## YLEISTÄ

- Valmistaudu perehdytykseen tutustumalla perehdytysmateriaaliin etukäteen
- Lähetä uudelle työntekijälle sähköposti tai Teams-viesti ennen perehdytyksen alkua, jossa kerrot olevasi perehdyttäjä ja kerrot, kuinka perehdytys aloitetaan
- Muista havainnoida ja kysyä uudelta työntekijältä, millä tavoin hän oppii parhaiten, jotta mahdollistamme kaikille optimaalisimman perehdytyksen
- Muista antaa ja pyytää aktiivisesti palautetta
- Uusi työntekijä pyritään perehdyttämään uusiin työtehtäviin, mutta myös työyhteisöön, joten tutustukaa työkavereihin, osallistukaa palaveriin jne.

## Miten voin perehdyttäjänä tukea uuden työntekijän oppimista?

### VISUAALINEN

- Kertoessasi teoriaa on tukena hyvä olla visuaalista esittelymateriaali, esim. diaesitys, kuvia, yms.
- Oppimista helpottaa myös, että esim. etätyössä jaat omaa näyttöäsi, ja käytät järjestelmiä selittämisen tukena

### AUDITIIVINEN

- On tärkeää, että pyrit puhumaan ymmärrettävästi, selkeästi ja rauhallisesti. Vältä ainakin aluksi lyhenteiden ja jargonin (=ammattisanaston) käyttöä
- Toista ja kertaat tärkeitä asioita
- Kannusta avoimeen vuorovaikutukseen ja kysymysten kysymiseen

### TEKEMÄLLÄ OPPIJA

- Muistiinpanojen tekeminen on hyvä keino uudelle työntekijälle oppia, joten siihen on hyvä rohkaista alusta asti
- Anna perehdytettävän kokeilla käytännössä, miten työtehtävä tehdään tai vähintäänkin näytä itse käytännössä, miten jokin asia tehdään

UUDEN TYÖNTEKIJÄN ENSIMMÄINEN VIIKKO, YLEISTÄ

Uusi työntekijä on ensimmäisinä päivinä käynyt esimiehen kanssa yleisiä työhön ja yritykseen liittyviä asioita läpi ja on tutustunut t perehdyttää työntekijä käytännön työhön. Tutustukaa työtehtävien lisäksi myös järjestelmiin, työtapoihin, koulutuksiin ja käyt vinkkeihin. Taulukot auttavat sinua hahmottamaan, mitä asioita tulisi käydä uuden työntekijän kanssa läpi ensimmäisen viikon aikana.

TEHTÄVÄ	VASTUU-HENKIÖ	TARKENNUKSET
Myyntireskontran ja masterdatan esittely	Perehdyttäjä	Käy läpi, mitä tiimien työnkuva pitää sisällään ja minkälaisia töitä työntekijämme tekevät. Esittele lyhyesti myös yrityksen toiminta, nämä käydään myös esihenkilön kanssa, mutta kertaus on hyvästä
Järjestelmien asetukset ja käyttöoikeudet	Perehdyttäjä	Tarkistakaa, että tietokoneelta löytyy vaadittavat järjestelmät ja käyttöoikeudet toimivat. Katsokaa kuntoon myös asetukset
Järjestelmien käyttö	Perehdyttäjä	Käykää tutustumassa eri järjestelmiin (tarkistuslistasta). Varsinkin etätyössä kannattaa jakaa vinkkejä tehokkaaseen tietokoneen käyttöön, esim. pikanäppäimet.
Esittäytymiskierros	Esimies/perehdyttäjä	Toimistoilla esimerkiksi neukkarissa voidaan pitää esittelykierros, jossa uusi työntekijä pääsee tutustumaan muihin. Etänä tämä toimii esimerkiksi oneZone-keskustelulla tai breakout-ruumeilla.

Ensimmäinen viikko

MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI
ESIMIES	PEREHDYTTÄJÄ	PEREHDYTTÄJÄ	PEREHDYTTÄJÄ	PEREHDYTTÄJÄ
- Yleiset asiat	Tiimiin tutustuminen	Vieriperehdytys	Vieriperehdytys	Vieriperehdytys
- Verkkokurssit	Myyntireskontran työtehtävien esittely	Loput verkkokurssit		
- Käyttöoikeudet	Järjestelmät, käyttöoikeudet, asetukset	Perehdytys rahakirjauksen periaatteista		Palaute/fiiliskeskustelu

ENSIMMÄINEN TYÖVIIKKO, TYÖTEHTÄVÄT

Ota uusi työntekijä mukaan työntekoon. Aloittatte perehtymällä työvuoroon 3. Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän kanssa käydään läpi työhön ja yritykseen liittyviä asioita, kun sinä teet ja kerrot, miksi ja mitä teet. Tämän jälkeen on hyvä kysyä, millä tavoin uusi työntekijä oppisi parhaiten; haluaisiko hän itse kokeilla, jatkua tarkkailua vai kenties lukea ohjeita? Yrittäkää parhaan mukaan optimoida oppimispotentiaali. Älä yritä heti selittää liian syvällisesti asioita, sillä oppiminen tapahtuu kerroksittain. Rohkeasti perehdyttävää kysymään, kyseenalaistamaan ja pysäyttämään.

AIHE	TARKENNUKSET
3. Vuoron työtehtävät, kevennetty versio: - Rahankirjaus (myös tähän kuuluvat transaktiot) - Robotin viestien käsittely - Sähköpostiviestien käsittely yhteisestä sähköpostista (maksuhuomautukset)	Kannattaa ottaa esille myös tarkistuslista, sillä siinä on tarkemmin listattuna esimerkiksi transaktiot.  Muista esitellä myös yhtiöiden liiketoimintaa, ja mistä työohjeet näihin työtehtäviin löytyy.
Yleinen opastus SAP:in käyttöön ja reskontran "lukemiseen"	Kartoita, onko työntekijällä aikaisempaa kokemusta SAP:in käytöstä. Mikäli ei ole, on hyvä aloittaa aivan perusteista. Reskontran analysoiminen ei ole aluksi helppoa, joten valmistaudu kertaamaan asioita monta kertaa. Kehota uutta työntekijää muistiinpanojen tekemiseen.
Palautekeskustelu	Käy viikon lopuksi palaute/fiiliskeskustelu, jossa kertaat, mitä tällä viikolla on opittu, miten perehdytys on sujunut, ja mitä ensi viikko tuo mukanaan.

## Ensimmäinen työviikko

MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI
PEREHDYTTÄJÄ	PEREHDYTTÄJÄ	PEREHDYTTÄJÄ	PEREHDYTTÄJÄ	PEREHDYTTÄJÄ
- Rahankirjaus	- Rahankirjaus	- Rahankirjaus	- Rahankirjaus	- Rahankirjaus
- Robotin viestien käsittely	- Robotin viestien käsittely	- Robotin viestien käsittely	Robotin viestien käsittely	Robotin viestien käsittely
- Sähköpostiviestien käsittely yhteisestä sähköpostista (maksuhuomautukset)	- Sähköpostiviestien käsittely yhteisestä sähköpostista (maksuhuomautukset)	Sähköpostiviestien käsittely yhteisestä sähköpostista (maksuhuomautukset)	Sähköpostiviestien käsittely yhteisestä sähköpostista (maksuhuomautukset)	Sähköpostiviestien käsittely yhteisestä sähköpostista (maksuhuomautukset)
				Palaute/fiiliskeskustelu

## 1.-2. KUUKAUSI

Kun olette päässeet ensimmäisen viikon tai kahden päästä siihen tilanteeseen, että uusi työntekijä pystyy ymmärtämään työvuoronsa 3 työtehtävää, on aika etsiä toistoa ja rutiinia työhön, jotta uusi työntekijä selviytyisi itsenäisesti kevennetystä työvuorostaan. Kannattaa kuitenkin sopia päivittäiset apuohjeet, jotta uusi työntekijä ei tunne oloaan hylätyksi tai yksinäiseksi. Myös palautekeskusteluja on hyvä pitää kerran viikossa, jotta huolehditaan myös työntekijän henkisestä jaksamisesta ja motivaatiosta.

AIHE	TARKENNUKSET
Rutinoituminen 3. Vuoron työtehtäviin, kevennetty versio: - Rahankirjaus (myös tähän kuuluvat transaktiot) - Robotin viestien käsittely - Sähköpostiviestien käsittely yhteisestä sähköpostista (maksuhuomautukset)	Varaa jo valmiiksi kalenteriin apuhetket, esim. puoli tuntia päivässä Tee myös kalenterivaraukset fiiliskeskusteluille, esim. 15min perjantaisin
Tutustuminen kuukausittaisiin töihin ja samalla teoriaosaamisen laajentaminen	Uudelle työntekijälle olisi hyvä tässä vaiheessa lisätä hieman osaamista tutustumalla kuukausittaisiin työtehtäviin. Samalla olisi hyvä esimerkiksi apuhetkessä käydä teoriassa läpi, millaisia eri laskuja löytyy, millaisia lukituksia niissä voi olla ja mitä eri maksutapoja on olemassa.
Tarkistuslistan täyttö ja osaamisen kartoittaminen	Kun toinen kuukausi on täynnä, on uuden työntekijän hyvä täyttää tarkistuslista ensimmäisen kerran. Tällä voidaan myös helposti katsoa, onko perehdytetyt asiat myös uudelle työntekijälle selvää, vai pitäisikö hänelle tarjota lisäperehdytystä

## 1.-2. KUUKAUSI

### 1. KUUKAUSI

VKO 1	VKO 2	VKO 3	VKO 4
Työvuoro 3	Työvuoro 3	Työvuoro 3	Työvuoro 3
Apuhetket	Apuhetket	Apuhetket	Apuhetket
Palautekeskustelu		Palautekeskustelu	

### 2. KUUKAUSI

VKO 1	VKO 2	VKO 3	VKO 4
Työvuoro 3	Työvuoro 3	Työvuoro 3	Työvuoro 3
Palautekeskustelu		Palautekeskustelu	
(Apuhetki)	(Apuhetki)	(Apuhetki)	(Apuhetki)
			Tarkistuslista

## 3.-4. KUUKAUSI

HUOM! Tässä osiossa on kaksi vaihtoehtoa riippuen siitä, millainen työsuhte uudella työntekijällä on.

AIHE	TARKENNUKSET
VAIHTOEHTO 1: Kokoaikainen työntekijä Työntekijälle perehdytetään kaikki loput työvuoroon 3 liittyvät työtehtävät ja kuukausittaiset työtehtävät. Pyritään siihen, että työntekijä pärjää itsenäisesti ilman jokapäiväistä apuhetkeä.	Varaa kuitenkin esimerkiksi joka maanantailla apuhetki, tai miten koette tarpeelliseksi. Huomaa, että jokainen oppii eri tavalla, ja toiset tarvitsevat enemmän tukea kuin toiset.
VAIHTOEHTO 2: Tarvittaessa töihin kutsuttava työntekijä Koska kutsuttaville tarvitaan mahdollisimman laaja osaaminen, on heidän kanssaan järkevä tässä vaiheessa tutustua työvuoroon 1 (kevennettyyn versioon). Tämän jälkeen kutsuttavalla on pintaosaaminen mm. rahankirjauksesta, perinnästä ja kuukausittaisista töistä	Tämä vaihtoehto voi olla hyvä myös siinä tilanteessa, jos tarve vaatii heti laajempaa osaamista. Kevennetty työvuoro voi tässä tapauksessa sisältää esim. rahankirjaus, robotin viestit, maksuhuomautukset ja perintä. Tutustukaa samalla myös esim. tikkien käsittelyyn.
One2One esimiehen kanssa ja/tai fiiliskeskustelu perehdyttäjän kanssa	Kerran viikossa tai kerran kahdessa viikossa on hyvä edelleen pitää 15-30min keskustelutukioita, joissa käydään läpi perehdytyksen onnistumista, yleistä hyvinvointia ja palautteenantoa.

## 3.-4. KUUKAUSI

### 3. KUUKAUSI

VKO 1	VKO 2	VKO 3	VKO 4
Työvuoro 3	Työvuoro 3	Työvuoro 3	Työvuoro 3
Apuhetket	Apuhetket	Apuhetket	Apuhetket
Palautekesku stelu		Palautekesku stelu	

### 4. KUUKAUSI

VKO 1	VKO 2	VKO 3	VKO 4
Työvuoro 3	Työvuoro 3	Työvuoro 3	Työvuoro 3
Palautekesku stelu		Palautekesku stelu	
(Apuhetki)	(Apuhetki)	(Apuhetki)	(Apuhetki)
			Tarkistuslista

## 5.-6. KUUKAUSI

HUOM! Tässä osiossa on kaksi vaihtoehtoa riippuen siitä, millainen työsuhte uudella työntekijällä on.

AIHE	TARKENNUKSET
VAIHTOEHTO 1: Kokoaikainen työntekijä Työntekijälle perehdytetään työvuoro 1 ja annetaan rutinoitua kaksi kuukautta tähän. Hänelle myös esitellään, mitä työvuoro 2 pitää sisällään. Työntekijän kanssa on käyty läpi myös katkotyöt.	Vaihtoehtoisesti työntekijän voi tutustuttaa myös työvuoroon 2 riippuen sen hetkisestä työtilanteesta.
VAIHTOEHTO 2: Tarvittaessa töihin kutsuttava työntekijä Koska kutsuttaville tarvitaan mahdollisimman laaja osaaminen, on heidän kanssaan järkevä tässä vaiheessa tutustua työvuoroon 2 (kevennettyyn versioon). Tämän jälkeen kutsuttavalla on pintaosaaminen jokaisesta työvuorosta.	Tämä vaihtoehto voi olla hyvä myös siinä tilanteessa, jos tarve vaatii heti laajempaa osaamista. Kevennetty työvuoro voi tässä tapauksessa sisältää esim. rahankirjaus, robotin viestit, maksuhuomautukset ja perintä.
Kehityskeskustelu esimiehen kanssa	Ensimmäinen kehityskeskustelu, jonka esimies hoitaa. Ei vaadi toimenpiteitä perehdyttäjältä.



## 5.-6. KUUKAUSI

### 5. KUUKAUSI

VKO 1	VKO 2	VKO 3	VKO 4
Työvuoro 3	Työvuoro 3	Työvuoro 3	Työvuoro 3
Apuhetket	Apuhetket	Apuhetket	Apuhetket
Palautekesku stelu		Palautekesku stelu	

### 6. KUUKAUSI

VKO 1	VKO 2	VKO 3	VKO 4
Työvuoro 3	Työvuoro 3	Työvuoro 3	Työvuoro 3
Palautekesku stelu		Palautekesku stelu	
(Apuhetki)	(Apuhetki)	(Apuhetki)	(Apuhetki)
			Tarkistuslista

## JATKOPEREHDYTYS

- Tämän jälkeen perehdytys voi siirtyä moneen suuntaan tarpeen ja resurssien mukaan. Kokoaikaisella työntekijällä tuli tässä vaiheessa olla käsitys jokaisesta työvuorosta, osata itsenäisesti työvuoron 3. ja osata suurimmaksi osaksi myös työvuoron 1. Työvuoro 2 on hänelle tuttu vain pintapuolisesti. Työntekijä on myös tutustunut katkotöihin, ja hänelle on pidetty aktiivisesti fiilis- ja palautekeskusteluja. Hänen osaamistaan on seurattu mm. tarkistuslistan avulla.
- Kutsuttavalla on tässä vaiheessa pintapuolinen osaaminen työvuoroista ja kuukausittaisista töistä. Kutsuttava on kykenevä itsenäisesti sijaistamaan jokaista työvuoroa, mutta ei välttämättä hallitse poikkeustapauksia tai syväosaamista. Hänenkin kanssaan on käyty palautekeskusteluja ja osaamiskartoitusta samalla tavalla kuin kokoaikaisen kanssa.

Jatkoperehdytys voi olla työntekijästä riippuen esimerkiksi:

- Rutinoituminen yhteen vuoroon, ja näiden yhtiöiden syväoppiminen
- Moniosaajana useaan vuoroon, pintapuolinen osaaminen yhtiöistä
- Siirtyminen toiseen tiimiin