

Perehdytysprosessin kehittäminen yrityksessä

Roosa Järvinen

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
9.12.2017



Tekijä(t) Roosa Järvinen	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Perehdytysprosessin kehittäminen yrityksessä	Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 4
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdyttäminen ja perehdytysprosessin selkeyttäminen Finnair Oyj:ssä. Perehdyttäminen on kokonaisuus, joka kuljettaa uuden työntekijän sisään uuteen organisaatioon. Tässä opinnäytetyöraportissa kerron perehdytyksestä teoriassa, itse produktin toteuttamisesta ja lopuksi pohdin omaa oppimistani prosessin aikana.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena opinnäytetyönä, toimeksiantona yritykselle. Toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa keväällä 2017. Finnair on suomalainen verkostolentoyhtiö, minkä strategia perustuu Euroopan ja Aasian väliseen lentoliikenteeseen. Yrityksellä on suuntanaan kasvu, joten perehdytysprosessin päivittäminen on perusteltua. Kehittämistyö toteutettiin, koska organisaatio haluaa olla hyvin valmistautunut tulevia rekrytointeja varten. Kehittäminen keskittyy Finnairin tukeviin toimintoihin, toimistotyöhön saapuviin työntekijöihin.</p> <p>Kehittämistyön tarkoitus oli selvittää, miten käytännön työhönoton toimintaprosessia voitaisiin selkeyttää Finnairilla. Tarkoituksena oli helpottaa ja tarkentaa yhteisiä toimintatapoja perehdytyksessä, jotta tulokkaan saapuminen olisi mahdollisimman onnistunut ja hyvin organisoitu. Kehittämällä tavoiteltiin onnistunutta perehdytysprosessia, joka tuo hyötyä koko organisaatiolle ja sen työntekijöille.</p> <p>Produkti pohjautuu omaan tietämykseeni, asiantuntijahaastatteluihin ja havainnointiin yrityksessä. Kehittämistyön aikana olen pohtinut eri toimijoiden rooleja, kuten assistentin roolia, osana perehdytysprosessia. Tässä yrityksessä perehdytysprosessissa suurimassa roolissa ovat esimies, HR-partneri, assistentti tai it-tilaaja, tulokas itse ja mahdollinen nimetty perehdyttäjä. Tarkoituksena oli tuottaa työvälineitä, joiden avulla saadaan helpotettua käytännön työhönottoa.</p> <p>Lopputuloksena kehittämistyöstä syntyi kaksi työvälinettä. Ensimmäinen tuotos on prosessin kuvaus perehdytysprosessin alkuvaiheesta, joka sisältää toimijoiden roolit ja tehtävät ennen uuden työntekijän työn aloitusta. Toinen on muistilista, esimiehen ja assistentin väliseen kommunikointiin. Työvälineiden tarkoituksena on selkeyttää, tehostaa ja parantaa toimijoiden välistä yhteistyötä, ja tätä kautta koko perehdytysprosessia.</p> <p>Kummatkin tuotokset on annettu sähköisessä muodossa yrityksen työntekijöiden käyttöön. Kehittämistyöni kautta on päivitetty ja lisätty uutta materiaali yrityksen sisäiseen intraan, annettu työvälineitä toimijoille ja hyödynnetty sähköisiä työvälineitä, kuten HR-osaston Workday henkilöstöjärjestelmää perehdytysprosessissa. Perehdytysprosessin kehittäminen on antanut sysäyksen seuraaville projekteille.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, kehittäminen, onnistunut työhönotto	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet	2
1.2	Menetelmät	3
1.3	Keskeiset käsitteet	5
1.4	Yrityksen esittely	6
2	Perehdyttäminen	9
2.1	Perehdyttämisen taustaa.....	10
2.2	Perehdyttäminen käytännön strategyön välineenä	11
2.3	Perehdytysprosessi.....	12
2.4	Rekrytointi.....	13
2.5	Työhönotto ja perehdytysuunnitelma	13
3	Kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät	15
3.1	Suunnitelmakuvaus.....	16
4	Käytännön kehittämistyön toteutusprosessi.....	19
4.1	Kehittäminen alkuun.....	20
4.2	Työvälineet osaamisen tueksi	21
4.3	Tehtävät ja roolit	23
4.4	Arvioiminen	25
4.5	Kehittämisen jalkauttaminen	28
5	Yhteenveto	30
5.1	Oma oppiminen.....	31
5.2	Opinnäytetyöprosessi.....	32
6	Lähteet.....	34
7	Liitteet	37
7.1	Liite 1. People Book - Before the employment.....	37
7.2	Liite 2. Tuotos 1.	38
7.3	Liite 3. Tuotos 2.	39

1 Johdanto

Kaupparehden teettämän kyselyn mukaan, joka kolmas pk-yritys aikoo palkata uusia työntekijöitä seuraavien kolmen kuukauden aikana. (Kaupparehti, 18.4.2017) Tämä on merkki siitä, että Suomalaiset yritykset alkavat taas rekrytoida, paikallaan pysymisen ja irtisanomisen sijaan. Näin on myös Finnairilla.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö, joka koostuu opinnäytetyöraportista ja produktista. Opinnäytetyöni aiheena on perehdyttäminen ja uuden työntekijän vastaanottaminen, työhönotto. Kehittämistyön toimeksiantajana toimii Finnair Oyj. Opinnäytetyöraportti sisältää yleiskatsauksen perehdyttämiseen ja esittelee perehdytysprosessin. Tässä työssä kerron teoriaa perehdytyksestä, kuinka toteutin produktin, ja lopuksi arvioin omaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistani prosessin aikana. Produktissa keskitytään työhönottoprosessin selkeyttämiseen ja tehostamiseen tukevissa toiminnoissa. Kehittämistyön tuloksena syntyi kaksi tuotosta yrityksen käyttöön. Ensimmäinen tuotos havainnollistaa eri toimijoiden rooleja ja tehtäviä työhönotonprosessissa ja toinen tuotos on työväline assistenteille ja esimiehille. Näiden tuotoksien tarkoitus on tukea laadukasta ja onnistunutta perehdytystä. Tällä kehittämistyöllä tavoitteellaan selkeytystä ja päivitystä Finnairin perehdytysprosessiin eli Onboarding-prosessiin.

Koko opinnäytetyöhön olen hyödyntänyt omaa tietämystäni ja kokemuksiani Finnairista työnantajana. Olen aloittanut joulukuussa 2015 Finnairilla lentoemäntänä ja suorittanut työharjoitteluni Finnairin pääkonttorilla nimikkeellä Assistant trainee. Aiheena perehdyttäminen on aina kiehtonut minua ja koen sen todella tärkeäksi osaksi kestävästä työsuhteesta sekä strategisesti kannattavaa liiketoimintaa. Aihetta oli miellyttävä lähestyä ja siihen tarttuminen tuntui omalta henkilökohtaisen työkokemukseni takia. Oma perehdytys oli tuoreessa muistissa ja olin jo kuitenkin päässyt hyvin sisälle Finnairilaisuuteen kuluneen kahden vuoden aikana. Vilka ja Airaksinen (2003, 24.) sanovat, että on hyvä valita opinnäytetyöaihe alueelta, jossa on itse hyvä, missä on motivoitunut kehittämään taitojaan ja joka tukee urasuunnitelmia. He ovat myös huomanneet, että opiskelijat haluavat tehdä opinnäytetöitä aiheista joista on hyötyä jollekin. Itse näen tulevaisuuteni Finnairilla ja halusin toteuttaa työn josta työnantajani hyötyisi, näistä syistä valitsin tämän aiheen. Aihe on myös ajankohtainen, koska yritys on rekrytoimassa tulevina vuosina lisää henkilökuntaa erilaisiin tehtäviin.

1.1 Tavoitteet

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, miten käytännön työhönoton toimintaprosessia voitaisiin selkeyttää Finnair Oy:ssä. Tavoitteena oli päivittää, tehostaa ja parantaa koko perehdytysprosessia työhönoton toimintaprosessin kautta. Onnistunut perehdytysprosessi tuo hyötyä koko organisaatiolle ja sen työntekijöille.

Yritys halusi ajantasaistaa perehdytystä, koska haluaa olla valmiina uusien tulokkaiden saapuessa. Edellisistä suurista rekrytoinneista on vuosia aikaa, joten päivittäminen on luontevaa. Mikään perehdytys ei ole täysin samalainen, mutta hyvä perustoimintaprosessi perehdytyksen taustalla on välttämätöntä. Myös jatkuva kehittäminen on tärkeää jokaisessa yrityksessä. Kehittämistyön tarkoituksena oli aikaansaada tuotos, joka edesauttaa tehokasta työn aloitusta ja antaa uudelle työntekijälle pehmeän laskun uuteen työympäristöön.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tarkasteltiin perehdyttämistä kokonaisuutena, vaikka itse kehittämistyö, produkti, keskittyy yhteen osaan koko perehdytysprosessista. Toiminnallisella opinnäytetyöllä tavoitellaan käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista ja toiminnan järjeistämistä ammatillisessa ympäristössä esimerkiksi ohjeen tai opastuksen muodossa. (Vilka & Airaksinen 2003, 9) Tätä myös tavoiteltiin tässä työssä. Työpaikalla, työharjoitteluni aikana, toteutetun kehittämistyön avulla tavoiteltiin selkeyttää yrityksen perehdytysprosessiin, tarkemmin aikaväliin jolloin uusi työntekijä valitaan työhön ja aloittaa uudessa työtehtävässä. Perehdytysprosessin kehittäminen keskittyy Finnairin tukeviin toimintoihin, ensisijaisesti toimistotyöntekijöihin. Kehittämistyön lopullisia tuotoksia ja löydöksiä voidaan toivottavasti tulevaisuudessa hyödyntää myös muiden osastojen perehdytyksessä.

Produktin tavoitteena oli selkeyttää eri toimijoiden (Finnairin kohdalla: assistentin, esimiehen, HR-partnerin ja uuden työntekijän) rooleja ja tehtäviä työhönoton prosessissa. Perehdytysprosessiin kuuluu Finnairin rekrytointi, Onboarding eli perehdytysprosessi, Join Finnair eli työnaloitus prosessi, joka sisältää itse tulokkaan perehdyttämisen ja perehdytysuunnitelman. Kehittämistyöllä haluttiin vahvistaa Finnairin henkilöstöstrategiaa.

Tätä aihetta haluttiin lähteä kehittämään Finnairilla, koska yritykseen on saapumassa lähi-vuosina paljon uusia työntekijöitä, eri osastoille. Tämän kehittämistyön avulla tahdottiin tehostaa ja parantaa Onboardingin prosessia, joka tapahtuu taustalla, kun uusi työntekijä saapuu uuteen työhön. Finnairin tärkeänä kasvun tavoitteena on jatkuvasti kehittää henki-

löstökokemusta (Finnair tiedotteet, 12.5.2016.), koska sillä on merkittävä rooli hyvän asiakaskokemuksen synnyttämisessä. Tätä myös tavoitellaan ja halutaan tukea tällä kehittämistyöllä. Koska yritykseen saapuu seuraavina vuosina paljon uusia työntekijöitä, on tärkeää varmistaa, että perehdytysprosessi on hiottu parhaimmilleen. Tarkoitus on helpottaa ja tarkentaa yhteisiä toimintatapoja perehdytyksessä, jotta tulokkaan saapuminen olisi mahdollisimman onnistunut ja hyvin organisoitu. Alkuaskeleet yrityksessä luovat koko pohjan työntekijän uralle ja, tästä syystä Finnairilla halutaan panostaa tähän aihealueeseen.

Finnairin tulevaisuuden kannattavalle kasvulle on merkittävää onnistua rekrytoimaan oikeat ihmiset, mutta myös perehdyttämään nämä ihmiset oikealla tavalla: tukien heitä työtehtävissään ja sopeutumaan työympäristöönsä. Perehdyttämistä kehittämällä autetaan tulevaa työsuhdetta menestymään. Perehdyttämällä luodaan terve kasvualusta, jonka päälle on hyvä rakentaa kukoistavaa työsuhdetta. Perehdyttäminen on kokonaisuus, jota ei tulisi koskaan väheksyä. Jokaisen menestyneen yrityksen takana ovat sen työntekijät, jotka ovat tehneet siitä menestyvän.

Koko opinnäytetyön kantavina ajatuksina prosessin selkeyttämiseen, ovat olleet lauseet: ”onnistunut työhönotto ja perehdytys, rakentavat pohjan hyvälle työsuhteelle” ja ”henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen”. Jälkimmäinen lause on peräisin Finnairin henkilöstöstrategiasta.

1.2 Menetelmät

Opinnäytetyössäni on kyse kehittämispohjaisesta oppimisesta, jonka lähtökohtana on oikea työelämän kehittämistoimeksianto. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 14-16.) Työssäni olen käyttänyt toiminnallisen opinnäytetyön laadullisia menetelmiä. Vilkan ja Airaksen mukaan laadullinen tutkimusmenetelmä on toimiva, kun tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. (2003, 63) Käytin seuraavia laadullisia menetelmiä: Omat kokemukset, asiantuntija haastattelut, havainnointi työympäristössä, alan kirjallisuus ja opinnäytetyöpäiväkirja.

Tietoa on kerätty konsultaatioina asiantuntijoita haastatellen. Vilka ja Airas sanovat, että usein toiminnallisessa työssä konsultaatiot tarkkaan valituille henkilöille ovat riittäviä ja, että konsultaatiot sopivat hyvin faktatietojen tarkentamiseen. (2003, 64.) Päädyin asiantuntijahaastatteluihin, koska halusin muodostaa laajemman ymmärryksen aiheesta ja näiden asiantuntijoiden avulla pystyin rakentamaan kokonaiskuvan työhönoton prosessista ja yrityksen toimintatavoista. Oman työnsä asiantuntijat ovat myös erinomaisia tunnistamaan kehityskohdat ja jakavat ideoita mielellään.

Myös omat kokemukseni ja havainnointi ovat olleet tärkeitä menetelmiä työtä tehdessä. Havainnoinnin kautta sain tietoa, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu yrityksen ns. luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointi työympäristössä mahdollistaa näkemään, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnointini tukena ovat olleet asiantuntijahaastattelut ja muut kokemukset. (Ojasalo ym. 2009, 103.)

Koko opinnäytetyöprosessin aikana olen pitänyt päiväkirjaa työskentelystäni ja prosessin etenemisestä. Vilkka ja Airaksinen (2003, 19.) sanovat, että opinnäytetyöpäiväkirja on henkilökohtainen sanallinen tai kuvallinen, tai molempia, tapa dokumentoida opinnäytetyöprosessia. He sanovat, että päiväkirjaa on hyvä pitää muistin tukena, koska opinnäytetyöprosessi on laaja pitkälle ajanjaksolle sijoittuva kokonaisuus. Opinnäytetyöpäiväkirja on oman näköiseni tapa taltioida opinnäytetyön tekoprosessia. Se sisältää omia ideoita ja ajatuksia, tapaamiset, palaverit, keskustelut ja sähköpostiviestejä. Minulle päiväkirja on toiminut muistina mitä olen tehnyt, milloinkin ja mistä on ollut hyvä jatkaa työtä prosessin aikana.

Jatkuva kehittäminen on edellytys minkä tahansa yrityksen menestymiselle. Kehittämistyötä tarvitaan mm. kasvun aikaansaamiseksi, tulevaisuuden toimintaa vaikuttavien tekijöiden ennakoimiseen, prosessien kehittämiseen ja organisaatiossa ilmi tulleiden ongelmien ratkaisuun. (Ojasalo ym. 2009, 12.) Finnairin kohdalla, kasvun aikaansaaminen on tällä hetkellä ajankohtainen kehittämisen syy.

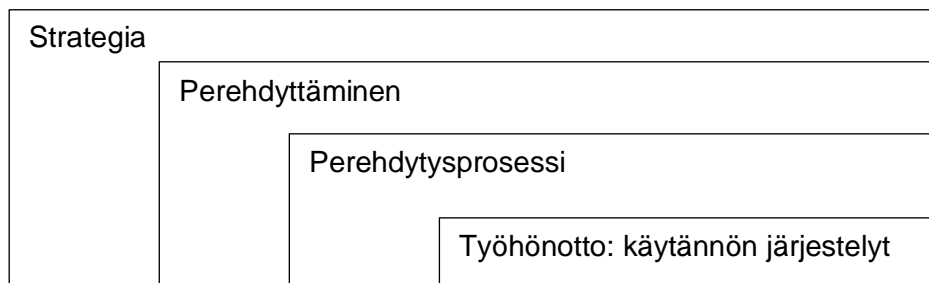
Työn tarkoituksena oli toimia havainnollistajana ja enemmänkin päivityksenä, pohtia eri toimijoiden rooleja, kuten assistentin roolia osana perehdytysprosessia ja tuottaa työvälineitä joiden avulla saadaan tehostettua työhönottoa. Alkuperäisessä tehtävänannossa tarkoitus oli kuvata ja tarkentaa vain assistentin roolia tässä prosessissa, mutta lopulta kokonaisuus nähtiin tärkeämpänä. Työssä tavoiteltiin mutkatonta onnistumista, tehokkuutta ja parempaa hallintaa uudentyöntekijän työn aloitukseen.

Perehdyttämistä voisi kehittää jokaisessa yrityksessä. Finnairin kohdalla halusin keskittyä parantamaan perehdytysprosessin alkuvaihetta. Työnaloitukseen liittyvissä asioissa assistentti on vahvasti mukana ja pystyy omalla työpanoksellaan vaikuttamaan käytännön asioiden toimivuuteen. Muutoksista ja asioiden kehittämistä voidaan aina puhua, pohtia äänneen ja tutkia, mutta itse muutoksen toteuttaminen on toinen asia. Toiveeni tälle projektille oli saada aikaan selviä toimintatapoja, jotka ajaisivat onnistunutta perehdytystä eteenpäin. Työhönotonprosessiin selkeyttämällä pystyin vaikuttamaan konkreettisesti tulevaisuuden uusien työntekijöiden perehdytykseen.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä käsittelen perehdyttämistä prosessina. Itse projektityöni keskittyy perehdytysprosessin vaiheeseen, joka tapahtuu ennen työnaloitusta. Terminä prosessi liittyy tapahtumasarjaan tai toiminnan eteenpäin viemiseen. Finnairilla perehdytysprosessi on nimetty sen englanninkielisen termin mukaan: Onboarding process. Onboardingin on terminä laajempi, kuin yleisperehdytys (englanniksi orientation), joka tähtää vain perusvalmiuksien hankkimiseen. Onboardingin tavoitteet ovat korkeammalla ja sen tarkoituksena on saada tulokas kiinni tuottavaan tekemiseen, varmistaa sitoutumista ja edistää strategisten tavoitteiden jalkauttamista uuden työntekijän kohdalla. (Luoto 2012.) Finnairin Onboarding-prosessista puhuttaessa viitataan kokonaisvaltaiseen perehdytysprosessiin, joka alkaa jo rekrytoinneista, uuden henkilön valinnasta.

Puhun tässä työssä yrityksestä ja organisaatiosta synonyymeinä, tarkoittaen samaa. Toimijoista puhuttaessa viitataan henkilöihin, työntekijöihin organisaatiossa, jotka ovat jollain tasolla osallisena perehdytysprosessissa. Toimijat eli osalliset, tässä työssä ovat: esimies, assistentti, HR-partneri ja uusi työntekijä. Jokaisella toimijalla on oma roolinsa ja tehtävät perehdytysprosessissa. Perehdyttäjän rooli on myös tärkeä, mutta tässä työssä se on suunniteltu esimiehelle. Esimies voi hyödyntää lähiperehdyttäjän roolia käytännön perehdytystyössä.



Kuvio 1. Käsitealue

Työn keskeiset käsitteet on näytetty kuviossa 1. Strategia käsitellään seuraavassa kappaleessa, muut käsitteet myöhemmin työssä.

Sanalla strategia on paljon määritelmiä ja sen taustalla on monta eri strategia-ajattelijaa. Strategia nähdään usein yrityksen tarkoituksenmukaisena suunnitelmana tai näkemyksenä tai visiona yrityksen tulevaisuuden tilasta. (Kehusmaa 2010,13-14.) Mielestäni strategia termiä kuvaa hyvin lause: "keinot vision toteuttamiseksi" (Lindroos & Lohivesi 2010, 25, 27.) Organisaatiolla on jokin visio, jota kohden se työskentelee, missionsa mukaisesti. Ja strategian keinot ovat ne, joilla yrityksen visio saavutetaan.

Strategia termin kanssa kulkevat mukana käsitteet strategiatyö ja strategian johtaminen, jotka liittyvät läheisesti strategian toteuttamiseen organisaatiossa. (Kehusmaa 2010, 13-16.) Kehusmaa puhuu strategiatyöstä kattona strategian suunnittelulle, johtamiselle ja toteutukselle: kaikki nämä ovat osana organisaation jatkuvaa työtä. Sanalla strategiatyö Kehusmaa haluaa painottaa, että strategia on koko organisaation asia, ei vain johdon. (Kehusmaa 2010,15.) Perehdyttäminen on yksi osaamisen kehittämisen menetelmä, joten tästä syystä koko strategia käsite on olennainen osa uuden työntekijän perehdyttämistä ja siksi osa tätä opinnäytetyötä ja kehittämistä. Avaan seuraavissa kappaleissa lisää käsittealueen termejä.

1.4 Yrityksen esittely

Toteutin työharjoitteluni keväällä 2017 ja sain opinnäytetyötoimeksiannon Finnair Oyj:ltä. Yritys on perustettu vuonna 1923, nimellä Aero Oy. Finnair on Aasian ja Euroopan väliseen lentoliikenteeseen erikoistunut verkostolentoyhtiö. Liikevaihto vuonna 2016 oli 2 317 miljoonaa euroa, josta matkustajaliikenne 78,4%:a. (Finnair tiedotteet, 15.2.2017 ja Finnair vuosikertomus, 2016) Kilpailuetuna yritykselle toimii Helsingin maantieteellinen sijainti, sillä nopeimmat yhteydet Aasiaan kulkevat Suomen yli. Tästä syystä Finnairin missiona on olla pohjoisen pallonpuoliskon sujuvin ja nopein lentoyhteys. Visiona on tarjota matkustajille ainutlaatuinen pohjoismaalainen kokemus. Finnair on julkinen osakeyhtiö, joka on **oneworld**-allianssin jäsen. Keväällä 2017 Finnairilla on käynnissä kiihdytetty kasvu, uutta laivastoa saapuu ja henkilökuntaa rekrytoidaan suurissa määrin. (Finnair f 2017, 8-16.)

Toimitusjohtaja Pekka Vauramo Finnair-konsernin vuoden 2016 tilinpäätöstiedotteessa:

”Tämä vuosi (2017) tulee olemaan meille merkittävä kasvun vuosi. Lisäämme kapasiteettia tuntuvasti, saamme neljä uutta A350-konetta ja rekrytoimme aktiivisesti. Samalla panostamme asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehittämiseen. Uskon, että tämä antaa hyvät lähtökohdat alkaneeseen vuoteen.” (Finnair c 2017.)

Finnairin arvot ovat rakennettu yhteistyössä henkilöstön kanssa vuonna 2015. Välitän, yksinkertaistan ja olen rohkea, ovat arvot, jotka ohjaavat yrityksen strategiaa ja päivittäistä työtä koko organisaatiossa. Vuonna 2016 lopussa yrityksen työskentelee yli 4 900 henkilöä. (Finnair f 2017, 8.) Vuosi 2016 on ollut kasvun aikaa Finnairille: lentoyhtiö avasi onnistuneesti uusia kohteita, kuljetti 11 miljoonaa matkustajaa ja otti neljä uutta laajarunkokonetta käyttöönsä. Toimitusjohtaja Pekka Vauramo summaa tilinpäätöstiedotteessa: ”Rakennamme kasvun kulttuuriamme.” (Finnair c 2017.)

Finnair aloitti kesällä 2015 suuret rekrytoinnit lentävän henkilökunnan osalta. (Finnair a 2015.) Vuonna 2016 Finnairin henkilöstö kasvoi 105 uudella työntekijällä. (Finnair f 2017, 131) Kevääseen 2016 mennessä Finnair on rekrytoinut yli 500 henkeä ja 2018 mennessä arviolta 900 henkeä lisää. Henkilöstöä palkataan kasvun tarpeeseen ja paikkaamaan eläköityvää henkilökuntaa. Rekrytoinnit koskevat pääosin pilotteja ja matkustamohenkilökuntaa, mutta tukitoimintoihin on myös tulevaisuudessa tulossa kasvua ja muutoksia. (Finnair b 2016.) Vuoden 2017 aikana on tarkoitus palkata 70 uutta digialan osaajaa yritykseen ja ammattilaisia asiantuntijatehtäviin. (Finnair d 2017; Taloussanomien 2016.) Finnairin tekniselle osastolle rekrytoidaan taas 30 uutta osaajaa ja Finnair kitchen käynnisti toimintansa keväällä 2017 ja tulee myös palkkaamaan uutta henkilökuntaa. (Finavia 2017.)

Toukokuussa 2016 Finnairin hallitus päivitti kasvustrategiaansa ja määrittäi henkilöstökokeumuksen, kannattavan kasvun, asiakaskokemuksen ja digitaalisen transformaation strategisiksi painopisteiksi, joihin yritys keskittyy vuosina 2016-2018. (Finnair b 2016; Finnair f 2017, 14-15)

Samaan aikaan muuttuvassa työympäristössä on yhä tärkeämpää erottua työnantajana. Finnairilla uskotaan siihen, että henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen. (Finnair f 2017.) Erityisen merkittävää Finnairin kasvustrategian toteuttamiseksi on ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus ja pysyvyys. (Finnair b 2016.)

Työskentelen itse yrityksessä lentoemäntänä ja kehittämistyön tekoaikana olin työharjoittelussa Finnairin pääkonttorilla assistenttityöharjoittelussa. Finnairilla on hetki vierähtänyt viime rekrytoinneista ja myös tämän takia on hyvä päivittää perehdytysprosessia, kuten työhönotonprosessia tukitoiminnoissa.



Kuvio 2. Ihannetyönantaja

Kansainvälisen työnantajakuvatutkimuksen ja kehittämisen asiantuntijayritys Universumin toteuttaman opiskelijatutkimuksen tuloksena Finnair valittiin vuonna 2016 ja 2017 Suomen ihanteellisimmaksi työnantajaksi kaupallisella alalla. (Universum Finland 2017.) Tutkimukseen vastanneita vuonna 2017 oli 13 495 korkeakouluopiskelijaa ja 55 460 työnantaja-arviota. Kauppalehti (2017) uutisoi huhtikuussa otsikolla "Finnair ja Kone suosikkityöpaikat" samasta opiskelijatutkimuksesta. Artikkelissa tärkeimmiksi arvostus tekijöiksi opiskelijat mainitsivat: monipuoliset työtehtävät, työilmapiirin ja myös työntekijän kehitystä ohjaavan esimiehen. Kauppalehdessä julkaistiin myös syksyllä 2017 Universumin kymmenen sivuinen mainosliite aiheesta.

Finnair on valittu kahtena vuotena peräkkäin Universalin työnantajakuvatutkimuksen mukaan Suomen ihanteellisimmaksi työnantajaksi kaupallisella alalla. Yrityksen, jolla on korkea työntantajamielikuva, on ehdottoman tärkeää jatkuvasti kehittää henkilöstöprosesseja, kuten perehdyttämistä. Mielestäni tämä asettaa kannustavan tavoitteen Finnairille, vastata tähän positiiviseen työnantaja mielikuvaan ja olla uusien työntekijöiden mielikuvien arvoinen. Tämä on yksi syy miksi halusin lähteä tekemään tätä kehittämistyötä Finnairille.

Organisaatiolla on positiivinen työnantajaimago, tai työnantajakuva, työmarkkinoilla. Työnantajakuvan luo etupäässä yrityskuva, joka puolestaan tulee pitkälti viestinnän, markkinoitinviestinnän, sosiaalisen median, asiakkaiden kokemusten ja uutisten kautta. Imagoon vaikuttaa ulospäin esillä oleva rekrytointilinja ja myös tapa, jolla yritys ottaa vastaan ja kohtelee työntekijöitään. Organisaatioiden on syytä aktiivisesti kehittää työnantajakuvaa. Keinoja kehittää tätä, on vahvistaa ja viedä eteenpäin organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista. (Viitala 2013,102-103.) Tästä syystä yrityksessä halutaan jatkuvasti kehittää sisäistä osaamistaan, prosesseja ja toimintatapojaan.

Aasian maiden kasvava keskiluokka lisää kysyntää lentomatkustukselle ja tätä kautta tarjoaa merkittävän kasvumahdollisuuden Finnairille. (Finnair f 2017, 10.) Vuodesta 2015 kasvu on ollut huimaa ja keväällä 2016 Finnairin hallitus vahvisti strategisia tavoitteitaan. Nämä strategian painopistealueet vuosille 2016-2018 ovat: Kannattava kasvu, asiakaskokemus, henkilöstökokemus ja transformaatio. Tavoitteina kannattava kasvu ja henkilöstökokemus ovat antaneet suunnan tälle opinnäytetyölle. Myös digitaalisen transformaation mahdollisuudet on otettu huomioon ratkaisujen löytämisessä kehittämistyötä tehdessä. (Finnair f 2016, 8-16.) Taitava ja hyvinvoiva henkilökunta on loppukädessä se elementti, joka luo yrityksen vision mukaisen ainutlaatuisen pohjoismaalaisen asiakaskokemuksen.

Finnair on palkannut lähes 1000 uutta työntekijää vuodesta 2015 lähtien (Finnair d 2017.) Tästä syystä perehdytysprosessin kehittäminen yrityksessä on kannattavaa ja perusteltua. Finnair arvioi vuoden 2017 vertailukelpoisen liikeluoksen ylittävän 155 miljoonaa euroa. Samaluku ollut vuonna 2016, 55 miljoonaa euroa, joten kasvu on siis suurta. (Finnair e 2017.)

2 Perehdyttäminen

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa.” (Kjelin & Kuusisto 2003,14.)

Perehdyttäminen on kokonaisuus, joka koostuu alku- ja yleisperehdytyksestä ja työnopastuksesta. Hyvä perehdyttäminen sisältää käytännön toimet, jotka helpottavat työn aloittamista, tulokkaan osaamisen kehittämisen, opastuksen työtehtäviin, työympäristöön ja koko organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 18-19.)

Perehdyttäminen on yksi osaamisen kehittämisen menetelmistä, jonka tavoitteena on auttaa uutta työhön saapuvaa pääsemään kiinni mahdollisimman ripeästi tehokkaaseen työntekoon. Perehdyttämisellä edesautetaan myös työntekijää pääsemään osaksi organisaation työyhteisöä ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi. (Viitala 2013, 193) Viitalan mukaan kokonaisvaltaisen perehdyttämisjärjestelmän tulisi sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton, yritykseen perehdyttämisen, työsuhteasiat ja työnopastuksen.

Perehdyttämisen yhtenä tärkeänä tavoitteena on rakentaa tukeva pohja työntekijän sitoutumiselle. Tulokas on erityisen herkkä vastaanottamaan sanallisia ja sanattomia viestejä työsuhteen alussa. Näitä viestejä hän peilaa siihen mielikuvaan, jonka hän on jo yrityksestä aikaisemmin muodostanut. Kun yritys onnistuu ylittämään tulokkaan odotukset, luodaan pohja pitkäaikaiselle sitoutumiselle. Rekrytoiminen on kallista, joten siksi työntekijän sitouttamiseen kannattaa panostaa. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015, 1.7.1)

Kun puhutaan onnistuneesta rekrytoinnista ja työntekijän sitoutumisesta, laadukas perehdyttäminen kasvaa suureen roolin. Laadukkaaseen perehdyttämiseen tarvitaan hyvä suunnitelma ja toteutus. Karen Wallacen (2009) mukaan hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdytysohjelman hyötyinä ovat mm. sitoutumisen kasvaminen organisaatiossa, uuden työntekijän itsetunnon kohotus ja ahdistuksen helpottaminen, oppimiskäyrän lyheneminen ja tätä kautta virheiden väheneminen, tuotteliaisuus, arvostuksen tunne työyhteisön jäsenenä ja luotettavan informaation tarjoaminen. Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys pystyy saavuttamaan myös kilpailuetua. Perehdyttämisellä pyritään yksinkertaisimmillaan vähentämään virheitä, jotka saattavat aiheuttaa kustannuksia yritykselle. Perehdyttämisellä pystytään siis vaikuttamaan yrityksen menestymiseen. Kjelin ja Kuusisto näkevät perehdyttämisen keskeisinä tavoitteina yksilön sitoutumisen ja organisaation uudistumiskyvyn. Nämä siis vaikuttavat suoraan yrityksen menestykseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20,17)

”Perehdyttämisen tehtävänä on johdattaa uusi työntekijä mielikuvista toiminnan tilaan” (Kjelin & Kuusisto 2003, 14)

Kjelin & Kuusisto antavat myöskin hyvän näkökulman perehdytyksen moninaisuuteen. Perehdyttämistä ei pitäisi nähdä vain yksisuuntaisena prosessina, jossa organisaatio siirtää omat toimintatapansa tulokkaalle. Olisi hyvä nähdä kaksi osapuolta vuorovaikutuksellisin yhden sijaan: tulokas ja työyhteisö. Tätä kautta perehdyttämisen tavoite laajenee koko organisaation kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 33) Tässä on kyse osaamisen jakamisesta ja jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämisestä. Jotta yritykset voisivat menestyä, heidän täytyy osata hyödyntää tämä aikaisempi sisäinen osaaminen ja tunnistaa osaaminen jota uusi rekrytointi tuo.

Tulokkaalla on paljon annettavaa yritykselle. Menestyksekkään yrityksen olisi hyvä osata ottaa käyttöön tämä voimavara jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Hietalan ja muiden mukaan ”Toimiva perehdyttäminen on vuorovaikutteista.” (Hietala ym. 2015, 1.7.1) Uutta työntekijää tulisi kuunnella, työsuhteen alussa, perehdytyksen aikana, jolloin työntekijä on herkimmillään näkemään yrityksessä kehittämiskohteita. Lisäksi Hietalan ja muiden mukaan, onnistunut perehdytysohjelma tähtää perehdyttämisen tavoitteisiin, rakentuu valmiin rungon ympärille ja antaa tilaa uuden henkilön palautteelle. (Hietala ym. 2015, 1.7.1) Tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus ja vuorovaikutuksellisuus esittävät suurta roolia perehdytyksen onnistumisessa.

2.1 Perehdyttämisen taustaa

Aikaisemmin perehdyttämisessä on ollut kyse ennen kaikkea työhön opastamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Perehdyttämisen tausta tulee teollisuuden työntekijöiden työhön opastuksesta, jonka tavoitteena oli taata taitava suoritus ja häiriötön tuotanto. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.) Tuolloin pelkkää työhön opastusta pidettiin riittävänä perehdytyksenä, kuitenkin yritysten ja työtehtävien monimutkaistuessa on termi perehdyttäminen saanut laajemman kehyksen ympärilleen.

Työturvallisuuskeskus määrittää perehdyttämisen olevan valmiuksien antamista työntekijälle työyhteisössään ja työtehtävissään oikealla ja turvallisella tavalla. Perehdytyksessä halutaan varmistaa, että työntekijä tietää, miten hän toteuttaa työtään turvallisesti. (TTK 2017.) Työsopimuslain 2 luvun 1 § velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Laki velvoittaa myös työnantajaa edistämään suhteitaan

työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Yrityksillä on siis lain asettama vastuu huolehtia siitä, että työntekijällä on riittävä tietämys ja taidot työn tekemiseen, mutta myös ottaa huomioon työntekijän sopeuttaminen työyhteisöön eli työn sosiaaliseen ympäristöön.

Nykyäänä pidetään yhä tärkeämpänä sitä, että työntekijä ymmärtää minkä takia yritys on olemassa ja miten se toimii. (Kupias & Peltola 2009,13) Yrityksen arvot, visio ja strategia ohjaavat suunnan työntekijän perehdytykseen ja sen suunniteluun, miksei myös työhönottoonkin. Tähän perehdyttämisen pelikenttään, kuten Kupias ja Peltola kuvaavat, on ymmärretty ottaa mukaan ajatus siitä, että yritys ei toimi irrallaan ympäristöstään. Yrityksen strategiassa ja toiminnassa tulee ottaa huomioon ympäristön vaatimukset, kuten yhteiskunnallinen vastuu. Yhteiskuntavastuu jaetaan usein taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. (Kupias & Peltola 2009, 14)

2.2 Perehdyttäminen käytännön strategyön välineenä

Yrityksen strategia antaa siis suunnan henkilöstötoiminnoille ja tätä kautta strategiselle henkilöstösuunnittelulle ja resursoinnille. Perehdyttäminen on yksi näistä toimintavoista tai proseduureista, joka on hallittu linkki yrityksen strategisen suunnittelun ja henkilöstösuunnittelun välillä. (Leopold 2002, 25-26.) Henkilöstöstrategia on taas tarkempi suunnitelma, miten henkilöstöjohtamisen keinoin pyritään varmistamaan (liiketoiminta)strategian toteuttaminen. Henkilöstöjohtamisella viedään yritystä visiota kohti. Henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat mm. osaamisen kehittäminen, motivaatiosta ja sitouttamisesta huolehtiminen ja johtamisen kehittäminen. (Viitala 2013, 50-51.)

Strategian onnistumisen kannalta on tärkeää toteuttaa käytännön asioita työympäristössä, tätä kautta saadaan strategia jalkautettua organisaatioon. Työ mikä tehdään yrityksen sisällä, heijastuu suoraan ulos ja lopulta asiakkaille. Jotta strategista henkilöstösuunnittelua voitaisiin toteuttaa, tulee ymmärtää yrityksen sisäinen ja ulkoinen ympäristö. Organisaation tulisi pystyä tarjoamaan hallittuja linkkejä yrityksen suunnitelmien ja strategisen henkilöstöhallinnon välille. Näiden kautta saadaan menettelytapoja ja proseduureja, miten toimia työympäristössä. Leopold käyttää kirjassaan termiä henkilöstöressurssien tyyliset käytännöt. Usein henkilöstöstrategia tähtää edistämään työntekijän sitoutumista. (Leopold 2002, 24.) Organisaation strategia antaa pohjan yrityksen toimintavoille. On hyvä ymmärtää, että kaikki yrityksen antamat toimintamallit ja tavat rakentuvat kantavan työsuhteen ympärille, jota perehdyttäminen tuo uudelle työntekijälle. Loppujen lopuksi, organisaation kannalta perehdyttämisessä on kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

2.3 Perehdytysprosessi

Työntekijän ensimmäinen päivä on todella tärkeä osa perehdytystä. Täytyy kuitenkin tiedostaa, että perehdyttäminen ei ole vain yksi tapahtuma tai päivä, vaan prosessi. Parhaat perehdytykset ovat rekrytinnin, valinnan ja palkkaamisen jatke. (Wallace 2009.)

Perehdytyksen tehtävänä on kuljettaa uusi henkilö organisaation sisään. Perehdyttäminen on aina prosessi, joka saa alkunsa kontakteista organisaation ja tulokkaan välillä. Vaikka perehdyttäminen on prosessi, on kuitenkin vaikea määrittää, milloin perehdyttäminen loppuu täysin. Prosessi on usein kytköksissä muutokseen. Aloitetaan jostain tilasta ja lopetetaan toiseen. Uusi työntekijä siirtyy ulkopuolisuudesta omaan rooliinsa organisaatiossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13-14.) Perehdytysprosessia ohjaa myös yrityksen visio, arvot ja strategia, niin kuin koko perehdytystä.

Sanana prosessi tuo toistettavuuden, sekä toimintatavat ja jatkuvan kehittämisen mukaan perehdyttämiseen. Prosessiin liittyy siis myös läheisesti toimintatavat. Perehdyttäminen ei ole myöskään poikkeus, kun tarkastellaan yrityksen prosesseja. Kjeliin ja Kuusiston mukaan yrityksen prosessien kehittämistä ja toimivuutta tulisi tarkastella aina yrityksen menestymisen kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 17.) Prosesseina rekrytointi ja perehdyttäminen menevät osin limittäin ja niitä kannattaa tarkastella yhtenäisenä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73.) Prosessi voidaan jakaa karkeasti alla olevan mukaan.

Kupias & Peltola (2009, 102) jakavat perehdytysprosessin seuraaviin vaiheisiin:

- ennen rekrytointia
- rekrytointivaihe
- ennen töihin tuloa
 - vastaanotto
 - ensimmäinen päivä
 - ensimmäinen viikko
 - ensimmäinen kuukausi
 - koeajan päätyttyä
 - (työsuhteen aikana)
 - työsuhteen päätyminen

Prosessi on kokonaisuus, jossa monta sisäistä ja ulkoista prosessia tapahtuu samaan aikaan. Perehdytyksen organisoiminen edellyttää eri toimijoiden osallistumista prosessiin ja sen eri vaiheisiin. Prosessi vaatii aikaa ja monta ihmistä tekemään töitä sen eteen. Perehdytysprosessin vaiheet saattavat olla jaettu eri yrityksissä eri tavoin, mutta sen sisältö on harvoin toisenlainen.

Perehdytysprosessin tulisi olla samaan aikaan ainutkertainen, että yhdenmukainen. Ainutkertaisuus tulee ilmi tulokkaan yksilöllisenä kohtaamisena. Yhdenmukaisuus näkyy siinä, että kaikki toteuttavat perehdyttämistä yrityksen arvojen mukaisesti, samaa laatutasoa tavoitellen ja strategian mukaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193-194.)

Tässä opinnäytetyössä puhutaan yläkäsitteenä perehdytyksestä, Onboardingista ja nähdään perehdytys prosessina. Kehittämistyöni keskittyy vaiheeseen ennen työhön tuloa tai toisin sanottuna työhönottoon. Tällä työhönoton vaiheen selkeyttämisellä on tarkoitus parantaa koko perehdytysprosessia. Jotta koko perehdytysprosessia voisi ymmärtää, tulee aloittaa rekrytoinnista. Seuraavassa kappaleessa lyhyesti rekrytoinnista.

2.4 Rekrytointi

Jokainen rekrytointi saa lähtökohdansa siitä, että tunnistetaan tarve tehtävälle tai syntyy tarve täyttää jokin positio. Kun työ on määritelty, voidaan aloittaa rekrytointi. Rekrytointi- ja perehdytysprosessia voidaan tarkastella yhtenäisenä ja myös osin päällekkäin menevänä prosessina. (Kjelin & Kuusisto, 73) Suunnitelmallisuus ja tarkoituksen mukaisuus auttavat eteenpäin kummassakin prosessissa. Yritys voi rekrytoida mahtavia ihmisiä, mutta jos heitä ei olla ohjattu, perehdytetty ja sitoutettu työhönsä kunnolla, on rekrytointi ollut vain resurssien tuhlaamista. Rekrytointi on merkittävä investointi yritykseltä, mutta parhaimmillaan sijoitus, kun uuden työntekijän rekrytointi, työnaloitus, perehdytys ja osaamisen tunnistaminen on toteutettu onnistuneesti ja suunnitelman mukaisesti. (Brown 2011, 6-7; Kjelin & Kuusisto 2003, 73-74.) Onnistunut rekrytointi on lähtökohdana hyvälle perehdytykselle ja tätä kautta yrityksen menestykselle.

2.5 Työhönotto ja perehdytysuunnitelma

Työhönottoon kuuluu kaikki käytännön asiat, joita tulee hoitaa ennen työnaloitusta. Tässä prosessin vaiheessa varmistetaan ensimmäisen työpäivän ja ensimmäisten viikkojen onnistuminen. Työhönoton käytännön asioihin kuuluu vahvasti perehdytysuunnitelman laatiminen. On myös tärkeää ottaa tässä kohtaa huomioon tulokas: miten, ja kuka hänelle kommunikoi ja kertoo etenemisestä.

Tämä on vaihe perehdytysprosessissa, jossa tulee vaalia hyvää kommunikaatiota ja yhteistyötä toimijoiden välillä, suunnitella, organisoida aikatauluja ja koordinoida kaikkea uuden työn aloitukseen liittyvää. Tuotos 1, kuvaa Finnairin tukevista toiminnoista tapahtuvaa prosessia. Toimintatavat ja toimijoiden roolit saattavat vaihdella yrityksissä, mutta tietotyöläisten kohdalla varmasti kaikissa yrityksissä nykyään tarvitsee tilata esim. tietokone ja puhelin uudelle työntekijälle.

Viimekädessä tulokkaan esimies on vastuussa perehdyttämisen toteutuksesta ja sen käytännön organisoimisesta. Esimiehen vastuu ja rooli ovat suuri. Perehdyttäjän rooli on merkittävä ja hän toimii tukihenkilönä työympäristössä. On siis keskeistä, että uudelle työntekijälle nimetään perehdyttäjä, keneltä hän voi hakea tukea. Lähiperehdyttäjä voi esimerkiksi toimia esimiehen apuna perehdytyksessä. Henkilöstöosaston tehtävänä on vastata organisaatiotasoisesta perehdytysprosessista. Henkilöstötoimet huolehtivat kokonaislaadusta ja esimiehelle sekä perehdyttäjille annettavasta tuesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Perehdytysuunnitelma on käytännön perehdyttämisen sisältö. Jotta perehdyttämistä pystyttäisiin seuraamaan, tarvitaan kirjallinen suunnitelma. Suunnitelmalla voi olla eri nimiä kuten perehdytysuunnitelma tai työhönopastussuunnitelma. Suunnitelman toteuttamisesta on hyötyjä työyhteisölle ja tulokkaalle itse. Suunnitelman avulla pystytään seuraamaan prosessia, sekä säästämään aikaa perehdytyksessä. Suunnitelma toimii myös muistin tukena, jotta kaikki asiat tulee käytyä läpi. Perehdytyksen toimivuutta seurataan työyhteisössä ja tätä kautta työtä pystytään tehostamaan. Perehdytys on jatkuva prosessi. (TKK 2017.)

Hyvä perehdytyksen keino, joka voidaan merkitä suunnitelmaan, on uudelle työntekijälle nimetty työtoveri, jonka tehtävänä on auttaa tulokasta tutustumaan omiin tehtäviinsä ja ns. omaan reviiriin. Tällaisen vertaisperehdyttäjän, buddyn tai kummin nimeäminen auttaa uutta työntekijää omaksumaan nopeammin talon tapoja ja löytämään hiljaista tietoa. (Hietala ym. 2015, 1.7.) Perehdytysuunnitelman lisäksi löytyy muitakin työvälineitä tukemaan käytännön perehdytystyötä.

3 Kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät

Tämä kehittämistyö tehtiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja toteutettiin työharjoitteluni aikana, keväällä 2017. Kehittämistyö käynnistyi helmikuussa. Lähdimme keskustelun muodossa työnohjaajan kanssa pohtimaan ja tarkastelemaan aihetta. Aloitin opinnäytetyöraportin kirjoittamisen, kun kehitystyö työpaikalla oltiin saatu päätökseen. Opinnäytetyön kirjoittaminen ja työpaikalla kehittämistyön tekeminen samaan aikaan olisi ollut liian työlästä ja aikaa vievää työharjoittelun ohella. Aloin kuitenkin pitää opinnäytetyöpäiväkirjaa heti prosessin alkuvaiheessa helmikuussa, jotta pystyisin muistamaan mitkä olivat työni tekovaiheet.

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää uuden työntekijän käytännön työhönottoprosessia. Työssä halutaan tarkentaa sisäisen perehdytysprosessin aikaväliä, mikä tapahtuu ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Työssä keskitytään prosessin toimijoiden roolien ja tehtävien parempaan tietoisuuteen ja tätä kautta tavoitellaan tehokkuutta käytännön asioiden järjestelyissä prosessin sisällä. Parantamalla toimijoiden välistä kommunikaatiota ja löytämällä haastekohdat prosessista, vahvistamme perehdytysprosessin toimivuutta ja yhteisiä toimintatapoja. Perehdyttämistä haluttiin erityisesti lähteä edistämään, koska organisaatioon on saapumassa lähivuosina huomattavasti uusia työntekijöitä.

Tarve prosessin kehittämiseksi ja samalla aihe opinnäytetyölle heräsi jo ensimmäisessä keskustelussa työnohjaajan kanssa. (Sundell 23.2.2017) Hän työskentelee Finnairilla HR-osastolla nimikkeellä HRD Consultant, henkilöstöosaston kehittämisen asiantuntijana. Työni ohjaaja vastaa esimerkiksi Join Finnair -prosessista. Kehittäminen on osana hänen työtehtäviään. Keskustelussamme asetimme kehittämistyön tavoitteeksi prosessin päivittämisen ja roolien tarkentamisen tässä Finnairin perehdytysprosessin alkuvaiheessa. Tärkeissä toiminnoissa uusien työntekijöiden työn aloitus ei ole sujunut niin tasaisesti ja onnistuneesti kuin olisi toivottu. Tämän takia prosessin terävöittäminen edistäisi onnistunutta työn aloitusta ja helpottaisi toimijoiden työtä. Uusien rekrytointien aikana on havaittu haasteeksi esimerkiksi se, että mitä asioita tulee tehdä kenenkin toimesta ja missä aikataulussa, ennen kuin uusi työntekijä saapuu taloon.

Tässä työssä kuvataan kehittämisprosessin vaiheet ja kehittämistyön tuotokset. Haastatteluiden ja havainnoinnin pohjalta ideoitiin tuotoksena työvälineitä, käytännön työhönoton helpottamiseksi. Kehittämistyössä tavoitellaan hyötyä yritykselle ja sen työntekijöille, tehokkuutta työhönottoon ja tätä kautta koko perehdytysprosessiin. Kehittämisprojektin aikana tahdottiin hyödyntää myös yritykselle uusien digitaalisuuden tuomia työvälineitä:

ERP henkilöstöohjelmisto Workdayta, Office365-työympäristöä yrityksen intranetin pohjana ja työskentelyalustana.

Kehittämistyön aikana työni tavoitteeksi tarkentui eri toimijoiden välisen kommunikaation syventäminen. Oli myös tärkeää tarkentaa eri toimijoiden rooleja ja tehtäviä työhönotossa, jotta päästäisiin tavoiteltuun tehokkuuteen prosessissa.

Lisäksi kehittämistyön aikana on pohdittu näitä kysymyksiä:

- Mitä kautta perehdytysprosessia voidaan selkeyttää ja tehostaa?
- Mikä on assistentin rooli perehdytysprosessissa? Muiden roolit ja tehtävät?
- Millä työvälineillä saadaan aikaan hallittu työhönotto, ja tätä kautta vaikutetaan perehdytysprosessiin?
- Miten Workday HR-työvälinettä voidaan hyödyntää prosessin parantamisessa?
- Miten esimiehen työtä voidaan tukea perehdytysprosessissa?

3.1 Suunnitelmakuvaus

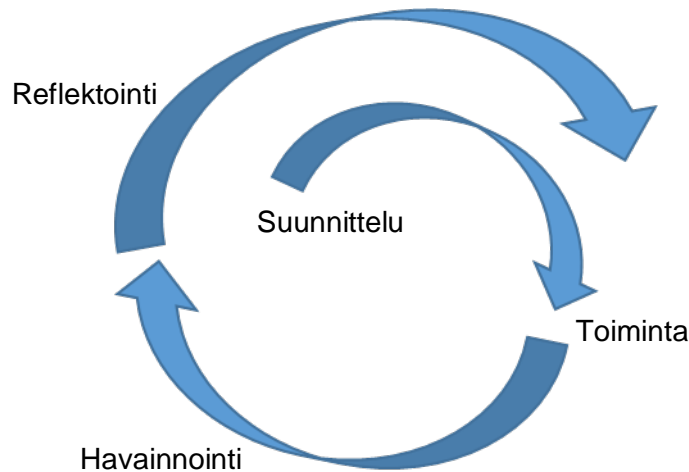
Toteutettuani opinnäytetyösuunnitelman, lähdin toteuttamaan suunnitelmaani ja liikkeelle opinnäytetyöprosessissa. Aloitin tutustumalla kehittämistyön aiheeseen eli perehdyttämiseen ja käytännön työhönottoon työpaikalla. Tällä halusin tavoitella kokonaisuuden hahmottamista; toimintaa ja käsitteitä työpaikalla. Alla olevan kuvion avulla lähdin toteuttamaan kehittämistyötäni ensi askelia.



Kuvio 3. Tapaustutkimuksen vaiheita (sovellettu Ojasalo ym. 2009, 54)

Suunnitelmassani olevan kuvion mukaan ensin kartoitetaan lähtötilanne ja tätä kautta voidaan hahmottaa alustava kehittämistehtävä. Seuraavaksi tutustutaan aiheeseen ja täsmennetään kehittämistehtävää. Tämän jälkeen kerätään aineistoa ja tietoja haastatteluiden ja havainnoinnin muodossa. Kerättyä tietoa arvioidaan ja niiden kautta ideoidaan ratkaisuja. Näistä saadaan tulokseksi kehittämisehdotuksia ja tästä työ jatkuu tuotoksiin. Työ aloitettiin kuvion 3, ja edelläolevien kohtien mukaan. Kehittämistyön edetessä, tajusin kuitenkin työprosessin noudattavan enemmän spiraalimaista muotoa kuin lineaarisesta prosessista. Seuraavassa kappaleessa kerron tarkemmin kehittämistyön toteutuksen rakenteesta.

Kuten usein kehittämistöissä, suunnitelma ja toteutus ovat erinäköisiä. Todellisuudessa kehittämistyön prosessi on jatkuvasti muuttuva ja suuntautuu siihen suuntaan mitä prosessin aikana selviää. Olennaista on tehdä, oppia, ja katsoa mihin suuntaan oppi vie. Tie lopulliseen kehittämis ehdotukseen ja tuotokseen on pikemminkin alla olevan kuvaajan näköinen, eikä lineaarinen prosessi. (Ojasalo ym. 2009, 60-61.)



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen spiraalimaisen etenemisen mallia ja PDCA kehä. (Sovellettu Ojasalo ym. 2009, 61; Johnson 2002.)

Kehittämistoiminta etenee suunnittelun, toiminnan, havainnoin ja arvioinnin kehänä, kuten esitetty kuviossa 4. Kehittämisprosessi on syklinen, eli eri vaiheet toistuvat uudelleen ja uudelleen. Ojasalo ja muut puhuvat tästä spiraalimaisena etenemisestä. (Ojasalo ym. 2009, 60-61.) Kansainvälisesti PDCA loop tai cycle, jotka tarkoittavat silmukkaa tai kehää, on myös tunnettu jatkuvan kehittämisen prosessimallina. Prosessin vaiheet: suunnittele, toteuta, tarkista ja toimi, havainnollistavat hyvin kehittämisen vaiheita. (Johnson, 2002.) Koen, että kehittämistyöni on menetellyt niin sanottua proseduraalista mallia jatkuvalla kehittymisellä.

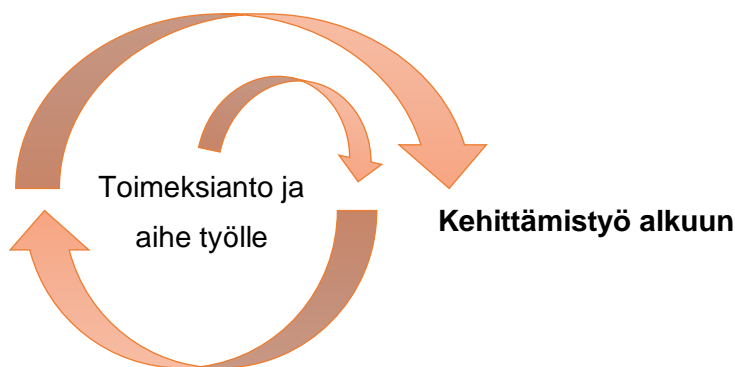
Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä ja tiedonkeruu yrityksessä tapahtui asiantuntijahaastatteluiden avulla. Lähteet perustuvat havainnointiin itse yrityksessä, asiantuntijahaastatteluihin, yrityksen omiin materiaaleihin, aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Kehittämistyön aikana olen pitänyt päiväkirjaa ideoista, ajatuksista ja etenemisestä työprosessissa. Opinnäytetyöpäiväkirja toimi muistin tukena koko opinnäytetyöprosessin ajan. Päätin pitää muistikirjaa työtietokoneellani, muita muistiinpanoja olen myös tehnyt paperille tekstinä ja ajatuskarttoina. Opinnäytetyöni toiminnallinen tuotos ja sen valmistaminen tukeutuvat muistiinpanoihin, joten on tärkeää mitä olen kirjannut ylös.

Kehittämistyöni on siis toteutettu jatkuvana kehittämisen mallina, proseduraalisesti. Koko prosessin aikana olen käynyt keskustelua ja kertonut edistymisestäni työn ohjaajalleni. Nämä välitapaamiset olivat tärkeitä välipykälää lopputuotosten ja kehittämisen kokonaisuuden kannalta. Seuraavaksi kerron kehittämistyön päävaiheista ja kuvailen, kuinka tuotokset rakentuivat prosessin aikana.

Oli todella tärkeää kokonaisuuden kannalta, että toimijat tiesivät, miten prosessi toimii, tunnistivat roolinsa ja hahmottivat missä itse ovat osallisena. Selkeyttämisprosessin aikana keskusteluissa toistuivat seuraavat aiheet: toimijoiden roolit ja tehtävät (actions) perehdytyksessä, tiedon siirtyminen ja kommunikointi, työvälineet (esim. lomakkeet) ja niiden kanavat ja aika (mm. ulkoiset tekijät).

4 Käytännön kehittämistyön toteutusprosessi

Tässä luvussa kerron lähtötilanteesta, työn etenemisestä, kehittämistyön toteutuksesta yrityksessä ja minkälaisiin lopputulemiin pääsimme kehittämisen pohjalta. Toteutusprosessin havainnollistamiseen on käytetty toistuvasti edellisen kappaleen kuviota 4. Alla oleva kuvio 5 näyttää lähtöpisteen kehittämistyölle.

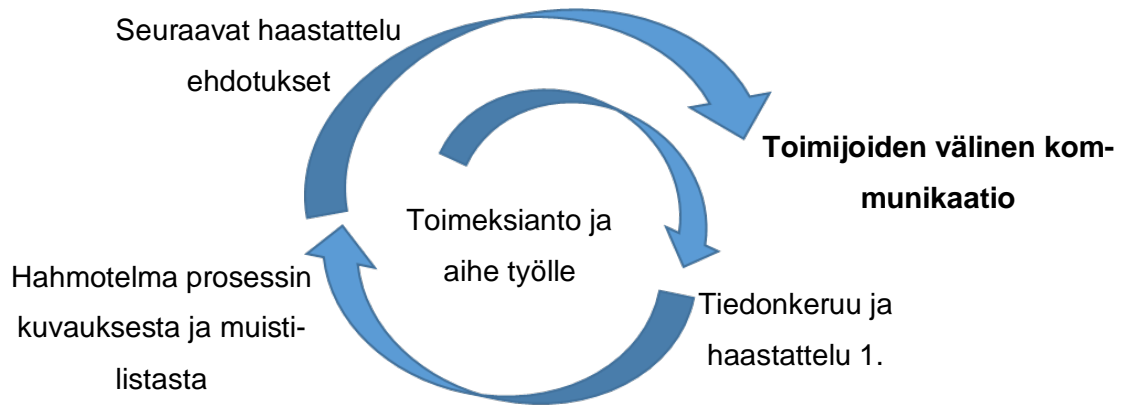


Kuvio. 5 Toimeksiannon aihe

Tapasin työnhajaajani 23. helmikuuta (Sundell 23.2.2017) ja aloitimme aiheen hahmottamisen kehittämistyölle. Lähtötilanteena kehittämiselle on Finnairin kiihdytetyn kasvun tuomat suuret rekrytoinnit (myös) tukevissa toiminnoissa. Uusia ihmisiä saapuu taloon ja tästä syystä perehdytysprosessin alkuvaihe tarvitsee päivitystä. Alun perin lähdin liikkeelle assistentin näkökulmasta perehdytysprosessissa, koska assistentilla on merkittävä rooli käytännön asioiden hoitamisessa työhönoton vaiheessa. Työn edetessä kaikkien toimijoiden roolien merkitys korostui kokonaisuudessa.

Asetimme työni tavoitteeksi parantaa perehdytysprosessia tunnistamalla haastekohdat prosessissa ja löytämällä niihin päivitetyt ja toimivat ratkaisut. Heti ensimmäisessä keskustelussa nousi esille perehdytyksen toimijoiden roolien tärkeys, sisäisen viestinnän kulku ja miten assistentti voisi tukea esimiestä perehdytysprosessissa. Tässä vaiheessa tärkeää olisi saada prosessi mahdollisimman nopeasti jouhevaksi, jotta oltaisiin valmiita vastaanottamaan uudet työntekijät taloon.

4.1 Kehittäminen alkuun



Kuvio 6. Aiheen tarkentuminen

Toimeksiannon saatuani lähdin liikkeelle tiedonkeruussa keskustelemalla lähikollegoiden kanssa ja kysellen heiltä ketä olisi hyvä tavata. Havainnoin myös paljon mitä ympärilläni tapahtui ja yritin kysellä työympäristössäni aiheesta. Kerroin työpaikalla mitä olin tekemässä ja mikä oli tavoitteeni. Työnohjaajani kanssa sovimme, että tapaisimme tarpeellisin väliajoin. Kertoisin hänelle edistyksistäni, jotta hän voisi sitten ohjata minut aiheen puitteissa oikeaan suuntaan. Raportoin edistymisestäni suullisesti ja sähköisesti. Kuvio 6 kuvaa ensimmäistä spiraalia ja sen vaiheita.

Valitsin ensimmäiseksi asiantuntijahaastateltavakseni johdon assistentin (Salomaa 3.4.2017). Haastateltava 1 työskentelee Finnairilla johdon assistenttina ja hän on viimeisten kuukausien aikana ottanut runsaasti vastaan tulokkaita It-osastolle. Hän toimi myös työharjoitteluni aikana lähiperehdyttäjänä, joten häneltä saatu tietämys on olennaista ja tuoretta.

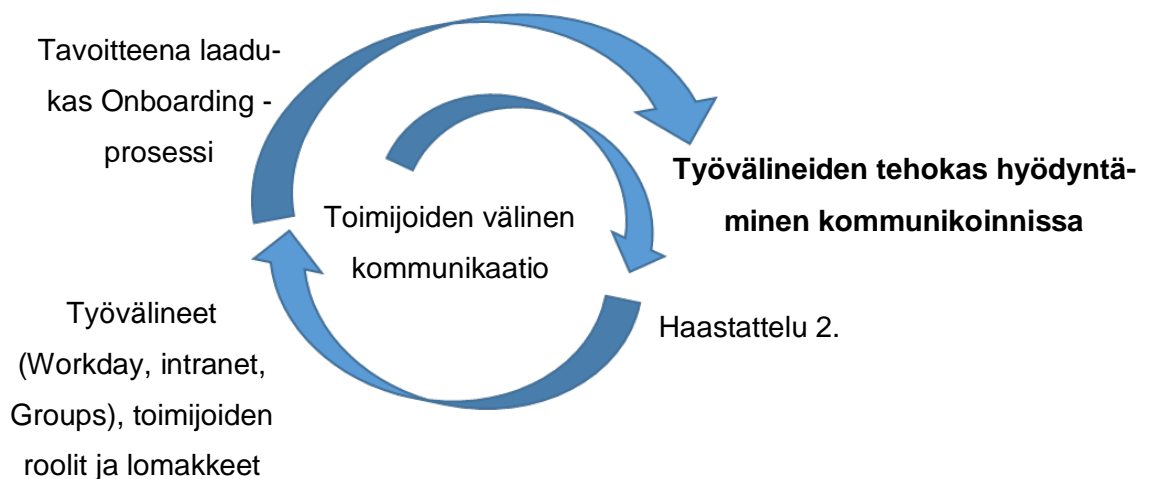
Koko perehdytysprosessin onnistumisen kannalta on ehdottoman tärkeää hahmottaa koko toimintaprosessi, jotta toimijat itse pystyisivät tekemään parhaansa omalla osaamisalueellaan. Kyse on toimintaprosessista, mitä kaikkea tehdään ennen uuden työntekijän työnaloitusta. Tästä syystä lähdimme yhdessä haastateltavan kanssa rakentamaan prosessin kuvausta aikajanana eri tapahtumilla, tehtävillä ja toimijoilla, joita prosessi sisältää. Haastattelu rakentui Onboarding-prosessin hahmottamiselle ja tätä kautta ensimmäinen vedos tuotoksesta sai muotonsa. Alustavasta prosessin kuvauksesta havaitsimme prosessissa haastekohtia, kuten tiedon siirtymisen assistentin ja esimiehen välillä. Muita kysymyksiä jotka ohjasivat työtä eteenpäin, olivat: Miten voitaisiin hyödyntää uutta Workday-henkilötietojärjestelmää? Toimijoiden roolit prosessissa? Löytyykö esimiehille selkeät ohjeet,

mitä tietoja toimittaa assistentille, kun tulokas on valittu tehtävään? Mitkä ulkoiset tekijät vaikuttavat prosessiin ja minkälaiset aikavaatimukset ne asettavat? (Salomaa 3.4.2017.)

Koska Onboarding-prosessin tehtäviä ja toimijoita ei oltu aikaisemmin kuvattu tarkem-
malla tasolla, hahmottelimme karkeasti prosessin kulun ensimmäisessä haastattelussa.
Projektin myöhemmässä vaiheessa löytyi yleisellä tasolla kuvattu prosessinkuvaus käy-
tännön asioiden järjestelyistä. Nämä käytännön järjestelyt on kuvattu Finnairin sisäiseen
HR-materiaaliin, People bookiin. (Liite 7.1) Kuitenkin tämän materiaalin nähtyäni, koin että
prosessinkuvaus olisi edelleen hyödykästä tehdä, jotta saataisiin aikakäsitys ja roolien
merkitys mukaan tuotokseen. Kehittämisen tavoitteena oli kuitenkin selkeyttää ja päivittää,
joten kohtien selkeytyksellä ja tarkemmalla opastuksella olisi merkitystä. Finnairin People
Bookissa kuvatun prosessikaavion (liite 7.1) mukaan pystyi hyvin hahmottamaan rekry-
toinnista perehdytykseen siirtyviä tapahtumia kuin myös yleisesti perehdytysprosessin ko-
konaisuutta. Mutta tulevaan tuotokseen pystyttäisiin ottamaan huomioon käytännön tehtä-
vät ja tarkentamaan kohdat joissa on saattanut olla epäselvyyttä aikaisemmin.

4.2 Työvälineet osaamisen tueksi

Ensimmäisen haastattelun pohjalta nousi merkittäväksi tekijäksi kommunikaatio toimijoi-
den välillä. Erityisesti assistentin ja esimiehen välinen yhteydenotto on tärkeää käytännön
järjestelyiden, kuten työtarvikkeiden ja kulkulupien hankkimisen, kannalta. Kommunika-
tiota kaikkien näiden toimijoiden välillä olisi siis prosessin kannalta hyödykästä parantaa.
Seuraavaksi oli hyvä tarkentaa miten tai millä välineillä, tätä tietoisuutta ja kommunika-
tiota voitaisiin tehostaa. Asiat ja toimintatavat tulevat muuttumaan yrityksessä jatkuvasti,
joten prosessi tulee rakentaa niin, että se kestää jatkuvaa muutosta. Toimintatavat jota
perehdytysprosessissa käytetään, tulisi tukea jatkuvaa kommunikointia ja halukkuutta ke-
hittää. Kuvio 7 näyttää seuraavat vaiheet kehittämistyössä.



Kuvio 7. Osaamisen hyödyntäminen

Seuraavassa haastattelussa (Backman 6.4.2017.) sain paljon ehdotuksia käytännön assistentin työhön; millä tavalla assistentti pystyisi tukemaan esimiestä ennen tulokkaan saapumista. Mielestäni oli tärkeää saada toisen assistentin näkökulma kehittämiseen, kyseiselle henkilölle on myös saapunut osastolleen lähiaikoina uusia työntekijöitä. Kyseinen haastateltava asiantuntija, työskentelee assistenttina toisella osastolla ja tästä syystä pystyi tarjoamaan toisenlaisen näkemyksen kehittämistyöhön.

Toisella osastolla on koettu esimiehen ja assistentin välinen informointi hieman jouhevammaksi. Haastateltava kokee, että prosessissa on paljon asioita, joita voitaisiin vielä parantaa. Koko Onboarding-prosessi sisältää paljon liikkuvia osia. Kehitysidea esimerkkinä, tiettyjen lomakkeiden mukaan ottaminen työ sopimuksen allekirjoittamiseen, nopeuttaisi onboardingissa asioiden etenemistä. Prosessista löytyy tietynlaisia riippuvuussuhteita. Jos jokin kaavake ei ole täytetty tai tunnuksen luontia ei olla tehty, ei pystytä edistymään käytännön työhön oton työssä. Väärin täytetty lomake tai tiedon puuttuminen lomakkeesta, saattavat hidastuttaa prosessia entisestään. On siis tärkeää, että kaikki mahdollinen tieto tulokkaasta on tehokkaasti siirretty eteenpäin, jotta esimerkiksi assistentti pystyisi tekemään tilauksia.

Olellaisia työvälineitä, joita tulisi jatkossa hyödyntää tehokkaammin tiedonjakamisessa ovat Workday, yrityksen uusi intranet ja Office 365 -työympäristön ryhmä ominaisuus: Groups. Pohdimme esimerkiksi pystyisikö Workday-tietojärjestelmää kytkemään automaattisen ilmoituksen, joka saapuisi assistentille, uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä. Uuteen intranettiin tarvittaisiin myös paikka josta uusi työntekijä löytäisi aloitukseen liittyvät tiedot. Yrityksessä ollaan siirretty Office 365 sähköiseen työympäristöön ja tämän Groupsin, suomeksi Ryhmät -ominaisuus. Sen avulla pystytään kohdentamaan tietylle ryhmälle tietty materiaali ja tieto. Esimerkiksi esimiesten oma ryhmä olisi hyvä informaation jakokanava joillekin perehdytysmateriaaleille. Moni haastattelussa 2 saatu idea ja parannusehdotus, siirtyivät lopullisiin tuotoksiini: prosessin kuvaukseen ja lomakkeeseen jolla esimies siirtäisi tietoa assistentille (Liite 2 ja 3) ja niitä kehitettiin aktiivisesti eteenpäin.

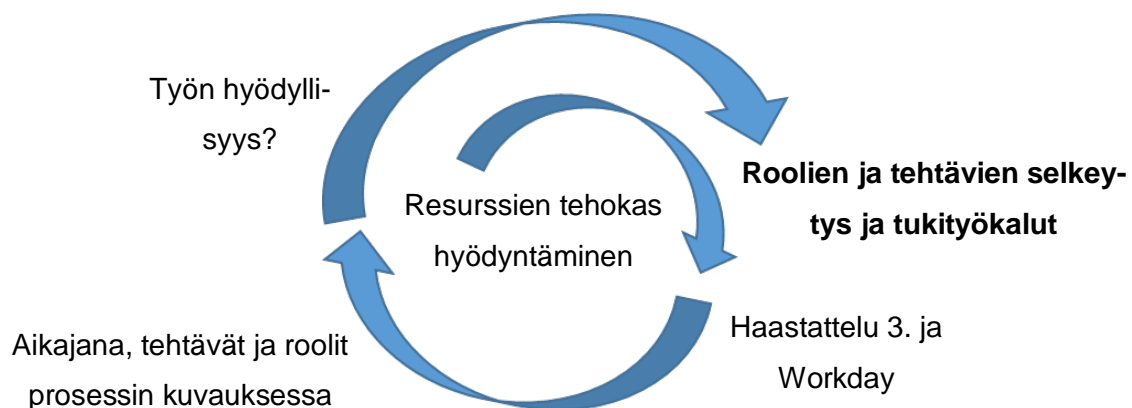
Yritykseen kaivataan rutiinia perehdytykseen ja tämän kehittämistyön kautta voidaan mennä kohti laadukasta perehdyttämistä. Perehdyttäminen ei ole kuitenkaan muuttunut vuosien aikana, joten osaamista varmasti löytyy, mutta sitä pitää vain tukea tiedonjakamisella ja työvälineillä. Kokonaisvaltaisessa perehdyttämisessä on kannattavaa ottaa huomioon kaikki sisäiset ja ulkoiset tekijät, toimijat ja heidän roolinsa prosessissa.

Kehittämisessä on kyse siitä, että halutaan löytää yhteiset toimintatavat jotka tukevat ajallisesti prosessia. Tietyt asiat ottavat aikansa, kuten viranomaishakemukset, mutta näitä muita toimia pystymme nopeuttamaan selkeillä ohjeilla ja informaation jakamisella. Tavoitellaan laadukasta Onboarding-prosessia selkeyttämällä yhteisiä toimintatapoja.

Tässä vaiheessa kehittämistyötä tietoa oli karttunut assistenttien näkökulmasta hyvin ja olin saanut hahmotettua Onboarding-prosessin aikaväliä. Kehittämistyön tuotoksiksi on määrittynyt: assistentille tiedoksi -lomake ja prosessinkuvaus. Seuraavaksi on tärkeää kuvata prosessissa selkeästi tehtävien ja asioiden kesto, järjestys: milloin tapahtuu mitään ja eri toimijoiden roolit ja tehtävät. Seuraavaksi kehittämistyön prosessissa oli lähdettävä hahmottamaan kokonaiskuvaa, hakea näkökulmaa myös HR-partnerin, tulokkaan ja esimiehen kulmasta. Myös Workday-työvälineen hyödyntämistä ja prosessia lähdettiin edistämään.

4.3 Tehtävät ja roolit

Työn seuraavat vaiheet on kuvattu alla olevassa kuviossa 8. Asiantuntijahaastattelussa 3 (Kujala 3.5.2017) keskustelimme prosessista ja paljon assistentin roolista. Haastateltavalla on vastuullaan HR-prosessit ja niiden palvelumuotoilu. Haastateltava on toiminut aikaisemmissa tehtävissään HR-partnerina, joten hän osasi hyvin avata minulle myös HR-partnerin roolia Onboarding-prosessissa. Kaikkien muutosten keskellä (uusi intranet, Office365 ympäristöön siirtyminen ja suuri määrä uusia työntekijöitä) on yritykseen myös saapunut Workday henkilöstötietojärjestelmä.



Kuvio 8. Roolit, tehtävät ja työvälineet

Workday-järjestelmän avulla pystytään hallinnoimaan paremmin eri henkilöstöprosesseja. Järjestelmän kautta ollaan siirtymässä sellaiseen suuntaan, missä tulokas itse on vastuussa esimerkiksi omien tietojen syöttämisestä järjestelmään. Tällaisten sähköisten järjestelmien kautta ollaan siirtymässä ns. self service (itsepalvelu) tyyliin tapaamaan toimia. Workday on otettu tukemaan HR-osaston työtehtäviä ja prosesseja, mutta se toimii myös esimiesten työvälineenä uuden työntekijän saapuessa. Haastattelun 3 tiimoilta toteutettiin assistenteille yhteissähköposti, johon saapuu uudesta työntekijästä alustava tieto. Prosesin kuvauksessa kohta ”Päätös työntekijästä” ja assistentti ”saa tiedon workdaysta” (kts. liite 2.) Tieto uudesta työntekijästä on tärkeää assistentille, koska mitä aikaisemmin voidaan aloittaa käytännön tehtävät, sitä paremmalla todennäköisyydellä saadaan tulokkaalle kaikkia tarvittavat työvälineet käyttöön ajallaan. Työn aikana toteutettiin myös Workdayn ennakoilmoitus esimiehelle, jossa muistutetaan esimiehen roolista ja muista käytännön asioista 10 päivää ennen työn aloitusta. Tämä merkattuna prosessikuvaukseen kohtana ”Aloituksen varmistus” (kts. liite 2.)

Haastattelussa todettiin myös, että on hyvä tarkentaa mitä tietoa löytyy mistäkin kanavasta. Esimerkiksi ns. tervetulopaketin perään on kysely eri tahoilla. Mielestäni tälle ensimmäisten päivien informaatiolle paras kanava olisi intranet. Intranetistä työntekijä pääsisi itse käsiksi tietoon tai esim. assistentti voisi olla apuna kokoamassa tervetulopakettia ensimmäiselle päivälle, jos esim. työvälineet eivät ole vielä täysin käytössä tulokkaalla ja hänellä ei ole pääsyä intranettiin.

Haastattelusta 3 sai myös aika-arviota prosessin kokonaisuuden keston. Uuden työntekijän saapumiseen on hyvä varata noin 4-5 viikkoa. Aika on pitkä, mutta parhaimmillaan tehokkaan yhteistyön kautta ja monen muun tekijän onnistuessa, se voi viedä vain 2 viikkoa. Käsittelyajat vaihtelevat paljon esim. työtehtävien ja ruuhkien mukaan. Tuotoksiin (Liite 2. ja 3.) oli välttämätöntä liittää aikakäsitys, jotta kaikki toimijat hahmottaisivat prosessin vievän ajan. Työntekijä ei voi aloittaa normaalisti työtään toimistotöissä viikon kuluttua, koska lupahakemukset saattavat kestää ruuhka-aikoina jopa 5 viikkoa. Tähän on annettu kehitysehdotuksia HR-osastolle. Toimijoiden roolien kannalta on myös tärkeää hahmottaa, miten prosessi toimii ja missä itse on osallisena. Prosessista täytyy tiedostaa ulkoiset tekijät, jotka asettavat aikarajoitteita asioiden järjestelyyn.

Haastattelussa 3 toistui esimiehen vastuu koko perehdytyksestä ja HR-partnerin vastuu kokonaisuuden toteutuksesta, koordinoimisesta ja hallinnasta. HR-partnerin rooliin ja tehtäviin kuuluu varmistaa, että kaikkia tarvittavat asiat ovat tehty lakia ja säädöksiä noudattaen koko perehdytysprosessin ajan. Alkaen rekrytoinnista ja ulottuen perehdytyksestä

saatuun loppupalautteeseen asti. Assistentin rooli nähtiin enemmän tukiroolissa työvälineiden kanssa ja tiedon äärelle ohjaavassa asemassa, kaikissa haastatteluissa. Ennen vanhaan assistentin työtehtäviin on kuulunut toimitiloissa kierrättämistä, nykyään näin ei ole. Assistenteilta löytyy edelleen todella hyvää tietämystä taloon liittyvissä kysymyksissä, se ei ole kuitenkaan muuttunut.

Haastattelussa ehdotettiin assistentin osallistumista perehdytyksen myöhemmässä vaiheessa, jossa konkreettisesti voisi neuvoa tulokkaalle, ja näin pystyisi hyödyntämään assistentin osaamista hänen työstään, kuten esim. TEM-matkanhallinta ohjelmasta. Tätä assistentin tietämystä, voitaisiin siis hyödyntää Join Finnair -prosessin vaiheessa, jolloin tulokas on päässyt sisään omaan työhönsä. Kaikissa haastatteluissa ilmenee se, että assistenttien tietämystä tukevien toimintojen työstä ja yrityksestä pidetään arvossaan. Tämä on varmasti syy miksi Finnairilla ollaan haluttu ottaa assistentin rooli mukaan perehdytykseen. Uskon, että tulevaisuuden assistentin tehtävät tulevat laajenemaan ja muuttumaan ja heidät nähdään yrityksen monitaitureina.

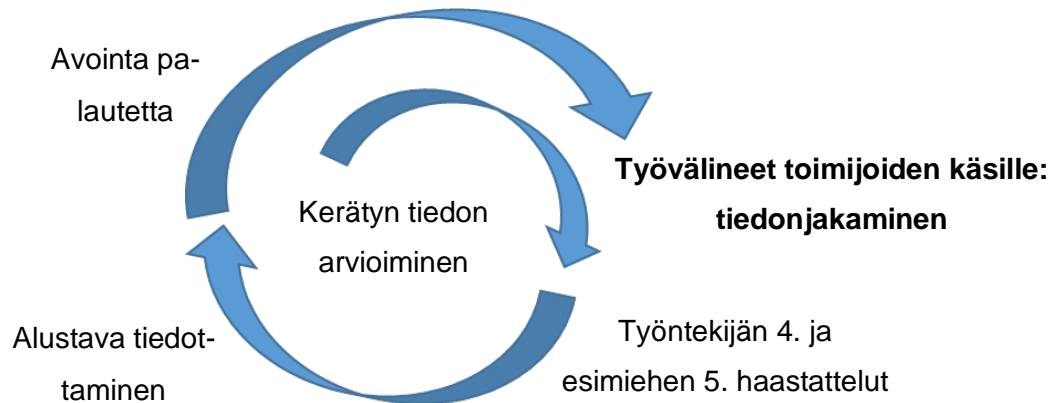
Näiden kolmen haastattelun jälkeen, tein muutamia vedoksia tuotoksista ja pyysin niihin vielä kommentteja kollegoilta. Heräsi idea hyödyntää yrityksessä käyttöön otettua Office 365 -työympäristön Groups ominaisuutta. Tuotoksiin ei löytynyt suoranaista laatukäsikirjaa, joten prosessikaaviossa, tiedonsiirtolomakkeessa ja muistilistassa käytin yrityksen virallisia värejä ja fontteja. Yhdenmukaisuus työvälineissä on visuaalisesti hyödyksi. Yhtenäisyydellä luodaan mielikuva työvälineiden virallisuudesta ja saadaan välineistä selkeät, helposti käytettävät. Tulevaisuutta varten kaikki työvälineet ovat helposti saatavilla sähköisessä muodossa, niin että niitä voi muovata omiin tarpeisiin sopivaksi ja päivittää tehokkaasti. Kun tiedostot ovat jaettuna esim. Groupsissa, voi kuka tahansa ryhmän jäsen tehdä tarvittavat muutokset. Tuotosten pohjaksi on valittu Excel muovattavuuden, työskentelyn ja selkeän rakenteen takia. (Liite 2 ja 3) Työn aikana selvisi myös, että ulkomailta saapuvien uusien työntekijöiden työnaloitus suomessa on oma prosessinsa.

Kaikkia yllä mainittua tietoa hyödynnettiin tuotoksissa (Liite 2 ja 3)

4.4 Arvioiminen

Jotta kehittämistä voitaisiin tarkastella kriittisesti kokonaisuutena, kuultiin uuden työntekijän ja esimiehen kokemukset perehdytyksestä. Heidän haastatteleminen oli relevanttia, koska haluttiin selkeyttää prosessia kaikkien toimijoiden näkökulmasta. Haastatteluja ei

voida tietenkään yleistää koko yritykseen. Mutta ne antavat hyvän kuvan kokonaisuudesta, jonka takia kehitystyötä lähdettiin tekemään. Arvioinnin vaiheet on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio. 9 Tiedonjakaminen ja arviointi

Haastatteluiden 4. (Sjöberg 17.5.2017) ja 5. (Pöyhönen 17.5.2017) perusteella kehittämissä ollaan lähdetty oikeaan suuntaan. Prosessin haastekohdat ovat havaittu oikein ja niiden pohjalta ideoituja ratkaisuja pidettiin myös hyvinä käytännön kannalta.

Uuden työntekijän haastattelussa (Sjöberg 17.5.2017) vahvistui tunne, että on todella tärkeää, että uudelle työntekijälle saadaan luotua rento, mukava, tarkoituksenmukainen ja tietoa jakava vastaanotto. Yhteisessä keskustelussa pohdittiin perehdytysprosessin läpinäkyvyyttä. Tätä kaivattua läpinäkyvyyttä saataisiin tuomalla mahdollisimman paljon tarpeellista tietoa intranettiin kaikkien (uuden työntekijän, assistentin, esimiehen ja HR-partnerin jne.) hyödynnettäväksi. Uusien intrasivujen rakentaminen oli vielä tässä vaiheessa kesken, joten oli hyvä antaa palautetta mitä kaikkea tietoa sinne olisi hyvä laittaa. Yrityksen sisäisestä intranetistä täytyy löytyä kaikki tarvittava tieto helposti, niin uudelle työntekijälle, kuin vanhallekin. Intranet on tuki ja turva uudelle työntekijälle tiedon etsinnän kanavana näin isossa yrityksessä. Epätietoisuus ja oikean tiedon etsiminen aiheuttavat stressiä, jota ei haluta saada aikaan uudelle työntekijälle. Uudelle työntekijälle intranet on mainio kanava esim. ohjeiden löytämiseen ja tiedon tarkastamiseen. Tämän takia esimerkiksi perehdytysuunnitelma päädyttiin laittamaan intranettiin, kaikkien nähtäville.

Koko perehdytysprosessissa, ja erityisesti Join -Finnair prosessissa olisi tärkeää ottaa huomioon uuden työntekijän näkökulma ns. työntekijän asiakaspolku. Esimerkiksi sähköisenä tai paperilla perehdytysuunnitelmasta työntekijä pystyisi itse näkemään, mitä kaik-

kea hänelle tulee kertoa ja mitä hänen itse tarvitsee selvittää ja tietää. Ensimmäisen työviikon aikana uusi työntekijä tapaa paljon uusia ihmisiä ja häntä viedään usein eri paikkoihin tutustumaan. Tulokkaalle perehdytysuunitelman ja ensimmäisen viikon aikataulun näkeminen vähentäisi varmasti turhaa epätietoisuutta ja tulokkaan olisi helpompi ymmärtää mitä häneltä odotetaan. Näiden syiden takia prosessikuvauksessa (liite 2) on painotettu perehdytysuunitelman tekemisen tärkeyttä.

Haastattelut 4 ja 5 vahvistivat roolien ja tehtävien selkeyttämistä prosessikuvauksessa. Haastatteluiden perusteella prosessikuvaukseen oltiin saatu kuvattua relevantteja asioita. Jotkut lisätyt kohdat jopa saattoivat selventää näkemyksiä jo tässä vaiheessa. On helppompi ymmärtää kokonaisuutta, kun pystyy näkemään mistä se koostuu. Esimerkkinä joillekin esimiehistä saattaa tulla yllätyksenä, että tilauksia varten tarvitaan hyvinkin tarkkaa tietoa työntekijän työtehtävistä.

Kummatkin haastateltavat kokevat assistentin roolin arvokkaaksi perehdytysprosessissa. Haastateltava 4 kokee, että assistenteilla on arvokasta osaamista ja ehdotti tämän osaamisen hyödyntämistä perehdytyksen myöhemmässä vaiheessa. Olisi hyvä sopia työntekijän ensimmäisille viikoille tapaamiset kaikkien tarvittavien ihmisten kanssa. Kenen kanssa hän kävisi asiat läpi, ja kenen puoleen hän voi myöhemmässä vaiheessa kääntyä. Näin voitaisiin hyödyntää talon sisältä löytyvää osaamista ja nopeuttaa asioiden oppimista ja ymmärrettävyyttä.

Esimiehen haastattelussa (Pöyhönen 17.5.2017) nousi esille lause esimiehen roolista: ”Tietoisuutta tarvitaan, jotta voi olla vastuussa.” Tässä haastattelussa halusin hyödyntää esimiehen aikaa tuotosten esittelyyn ja kerroin edistymisestä kehittämistyössä. Mielenkiintoista oli kuulla olinko pystynyt kuvaamaan esimiehen roolia oikealla tavalla. Näitä samoja haasteita, joita haastattelussa oli ilmennyt, esimies oli kohdannut käytännön perehdytyksessä. Haastateltava 5 on viime aikoina rekrytoinut paljon uusia alaisia ja kokenut, että on prosessi aika lailla mennyt kuvauksen mukaan, vaikka haasteita ilmennyt työn aloituksessa. Esimies on nähnyt kehittämisen positiivisena ja todella tärkeäksi tulevia rekrytointeja ajatellen. Yhdessä olimme sitä mieltä, että aikaisemmista haasteista on hyvä oppia ja kehittää tuleva varten. (Pöyhönen 17.5.2017)

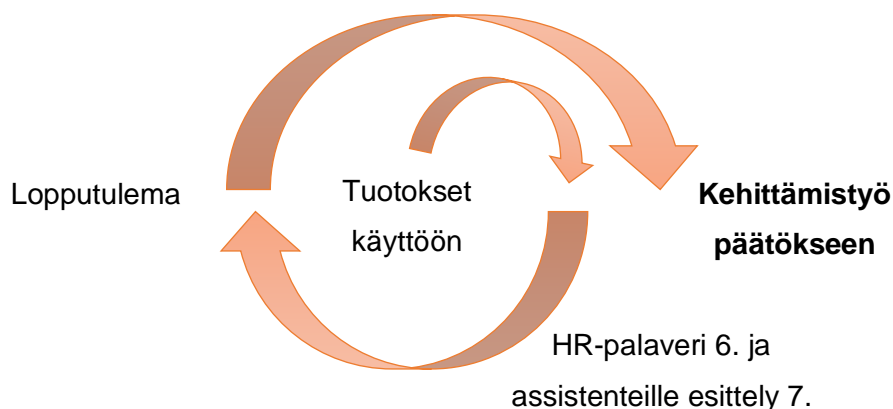
Tuotoksen tulisi myös olla kyseisten ihmisten käsillä, jotta kokonaisuus hahmotettaisiin paremmin ja työntekijät näkisivät oman roolinsa perehdytyksen etenemisessä. Työnohjaajani HR-osastolta jakoi eteenpäin tietoa HR-tiimille aikaansaadusta työstä ja asetti viestisään tärkeäksi prioriteetiksi prosessin selkeyttämisen. Kehittämistyön johdosta ollaan samalla uudistettu perehdytysprosessin Join Finnair-päivää. Join Finnair järjestetään kaikille

uusille työntekijöille, päivä on yritykseen tutustumista varten ja sinne saapuvat kaikki uudet työntekijät eri työtehtävistä. Kehittämisen aikana saatu tieto on nyt rakennusmateriaalia HR-osastolle ja lopullinen perehdytyksen toteuttamisen tukeminen jää osaston vastuulle.

Omalta osaltani lisäsin tietoa assistenttien omaan groupsiin ja lisäsin tuotokset assistenttien käyttöön. Tällä alustavalla tiedon eteenpäin jakamisella on otettu ensi askel päivitettyjen toimintatapojen sisään ajoin. Tärkeintä on nyt aktivoida työyhteisöä tulokkaiden vastaanottoon ja hyödyntää talon sisällä olevaa osaamista ja työvälineitä. Tehdyt perehdytys tuotokset tarvittaisiin myös englanniksi. Valitettavasti aikaa on mennyt paljon käytännön kehitystyöhön ja asioiden selvittämiseen, joten en kerennyt kääntämään tuotoksia.

4.5 Kehittämisen jalkauttaminen

Lopputuloksena kehittämistyöstä syntyi tuotokset Onboarding-prosessin selkeytykselle. (kts. liite 2 ja 3) Ensimmäinen tuotos, liite 2, on prosessinkuvaus kaikkien toimijoiden käyttöön, jotta työhönoton prosessi voitaisiin toteuttaa mahdollisemman jouhevasti yhteisten toimintatapojen kautta. Toinen tuotos, liite 3, on muistilista, jonka avulla pystytään siirtämään tarvittavat tiedot mahdollisimman onnistuneesti. Muistilistan avulla assistentti pystyy myös pyytämään annettuja tietoja niin, ettei ylimääräistä aikaa kuluisi lisätiedusteluihin jne. Workday järjestelmän kautta saadaan tulevaisuudessa myös muistutuksia. Näiden muistutusten kautta tavoitellaan kaikkien toimijoiden työhön tukea ja toistuvuutta. Kuviossa 10 on havainnollistettu kehittämistyön viimeiset vaiheet.



Kuvio 10. Kehittämisen jalkauttaminen

Prosessikuvaukseen (liite 2) on kuvattu roolit ja tehtävät ennen uuden työntekijän työn aloitusta. Kuvauksen tarkoituksena on korostaa prosessin toimijoiden rooleja ja tarkentaa tehtäviä asioita ja tapahtumien eri järjestystä. Suoranaista aikajanaa tuotoksessa ei ole,

eikä tuotoksesta tullut prosessikaaviota, niin kuin aluksi oli tarkoitus. Matkan varrella koin enemmän tärkeäksi kuvata tarkkaan tehtävät ja roolit, kuin prosessikaavion. Kuvauksella halusin muistuttaa yhteistyöstä ja keskinäisestä kommunikoinnista. Uutta kaikille on Workday, joten tämäkin on haluttu lisätä, jotta ohjelman merkitys ja käyttö parantuisi.

Toinen tuotos (liite 3.) on työväline assistentille ja esimiehelle. Tiedoksi assistenteille -lomake on tarkoitettu kulkulupien ja työvälineiden tiedon siirtämiseen esimieheltä assistentille. Lomakkeen käyttäminen ei ole välttämätöntä tiedon siirtymiselle, mutta tällä halutaan aktivoida tiedon siirron tärkeyttä ja auttaa esimiestä ja assistenttia hahmottamaan mitä kaikkea tulee olla hoidettuna ennen työn aloitusta. Lomakkeen ensimmäisen sivun pystyy täyttämään esimies tai HR-partneri ja toinen sivu on tarkoitettu assistenttien omaan käyttöön. Toiselle sivulle on myös linkitetty tärkeät lomakkeet ja sivut. Tämän linkityksen olen hoitanut itse olemalla mukana uuden intran sisällön luonnissa. Tarvittavat kaavakkeet lupahakemuksiin on päivitetty intraan, jotta ne olisivat helposti kaikkien käsillä. Päivityksiä näihin lomakkeisiin varmasti tulevaisuudessa tulee, joten olisi hyvä, että lomakkeiden käyttäjät itse aktiivisesti ilmoittaisivat muutoksista sivujen ylläpitäjälle.

Koko kehittämistyön aikana olin aktiivisesti osallisena ympäri työyhteisöäni. Osittain kolmantena tuotoksena on esimiehen muistilistan päivitys. Tämä lomake oltiin tehty jo aikaisemmin, mutta se kaipasi myös päivitystä. Annoin kommentteja assistentin näkökulmasta ja osallistuin muistilistan selkeyttämiseen. Linkitin paljon informaatiota itse esimiehen muistilistaan ja lisäsin tarvittavia lomakkeita intranettiin, johon muistilistan linkit menevät. Näiden linkkien avulla esimies saa lisää tietoa ja löytää helposti tarvittavat lomakkeet uuden työntekijän perehdytykseen. Samassa dokumentissa on perehdytysuunnitelma, jota jatkossa toivottaisiin käytettävän poikkeuksetta aina. Tämä tiedosto voisi olla myös näkyvä uudelle työntekijälle, jotta hänkin tietäisi mitä hänen tulee tietää. Sähköisen työympäristön avulla tiedoston pystyy helposti jakamaa.

Kehittämistyön aikana saatu tieto oli nyt mallinnettu ja kuvattu. Järjestimme tietyille HR-osaston henkilöille tapaamisen 24.5.2017, jossa esittelimme yhdessä työnhajaajani kanssa tekemäni tuokset ja keskustelimme muista muutoksista, joita kehittämistyö oli muovannut. Tämän palaverin jälkeen, esittelin 31.5.2017 tuokset assistenttitiimille ja kävimme lävitse päivitettyä Onboarding-prosessia. Palaverin ja esittelyn tarkoituksena on tuoda tuokset asiaan kuuluvien henkilöiden tietoisuuteen ja sitä kautta jalkauttaa toimintatapoja työyhteisöön. On hyvä tiedostaa, että kehittäminen ei ole ollut minkään arvoista, jos siitä ei ole pystytty panemaan käytäntöön. Omalta osaltani kehittämistyö on saapunut päätökseen, mutta tulevaisuuden jatkuva kehittäminen jatkuu yrityksen sisällä.

5 Yhteenveto

Tässä yritykselle toteutetussa kehittämistyössä selkeytettiin ja parannettiin perehdytysprosessia. Lähivuosina yritykseen on saapumassa runsaasti uusia työntekijöitä, joten oli tärkeää päivittää yrityksen Onboarding-prosessi kuntoon. Kehittämisen tuotoksina syntyi prosessin kuvaus työhönoton tehtävistä ja rooleista, johon on selkeytetty prosessin toimijat. Toisena tuotoksena tehtiin lomake tiedonsiirtoon assistentin ja esimiehen välille. Lopullisia kehittämistyön tuloksia voidaan mitata tulevaisuuden perehdytyksestä saadusta palautteesta. Tämän kehittämistyön kautta ylös nostettujen toimitapojen jalkauttaminen jää nyt työyhteisön vastuulle.

Mielestäni kehittämistyöni suurin onnistuminen on ollut se, että olen saanut aikaan keskustelua aiheen ympärille. Kehittämistä on tapahtunut eri osastoilla ja eri toimijat ovat aktiivisesti olleet mukana selkeytyksessä. Organisaatiossa ollaan palautettu mieliin perehdyttämisen ja tulokkaan vastaanottamisen tärkeys, kuinka merkittävää on ottaa vastaan uudet tulokkaat yhdessä. Kehittämistyön kautta on muistutettu, kuinka oleellista on ottaa tulokas osaksi työyhteisöä, eikä vain odottaa päivää jolloin hän saapuu. Onnistuneeseen Onbordingiin tarvitaan suunnitelma yhdessä tekemisestä, kommunikointia ja innostusta uusien työntekijöiden saapumisesta, koska oppiminen on aina vuorovaikutteista. Työni aikana toteutetut tuotokset ovat konkreettisia tukivälineitä, mutta tärkein asia on kuitenkin ollut se, että ihmiset tekevät yhdessä töitä yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Toivon, että kehittämistyöni tuotokset ja keskustelu ovat saaneet aikaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantanut toimijoiden välistä kommunikaatiota.

Kaikkien henkilöiden yhdessä tehty työ tuottaa varmasti tulevaisuudessa hedelmää. Tässä tapauksessa onnistuneen perehdytyksen hedelmänä on työntekijä, joka on löytänyt oman paikkansa työyhteisössään ja viihtyy omassa työssään. Tätä kautta uusi työntekijä sitoutuu yritykseen ja sen strategiaan. Perehdyttäminen on ns. ensimmäinen sysäys tuotoisaan työsuhteeseen, joka lisää yrityksen sisäistä osaamista ja joka huokuu ympärilleen hyvinvointia työyhteisössä. Kaiken kaikkiaan käytännön perehdytystyö on tärkein osa koko perehdytystä, ei vain se, miten sen on suunniteltu ja valmisteltu, vaan miten perehdytys on toteutettu. Perehdytyksen lopputulos on paljon kiinni siitä käytännön työstä, johon on panostettu uuden työntekijän uran alkumetreillä.

Luoto (2012) kiteyttää hyvin blogi-kirjoituksessa onboardingin merkityksen:

”Jo ennen työsuhteen alkamista yritys vahvistaa uuden työntekijän sitoutumista ja muodostaa positiivista työnantajakuva pitämällä yhteyttä sopivalla tavalla tulevaan työntekijään ja huolehtimalla käytännön asiat valmiiksi kuntoon. Työsuhteen alettua perehdytyksen tavoitteena ei ole vain välittää tietoa, vaan virittää halu ja oikeanlainen tunnelma työskentelyyn yrityksessä sekä antaa tulijalle isompi kuva organisaation tarkoituksesta ja siitä, mikä sille on tärkeää.”

Kyseessä on laajasta perehdyttämisen kokonaisuudesta, johon koko työyhteisö osallistuu. Kun työsopimus on solmittu, alkaa uuden työntekijän sitoutuminen laskea. Tässä vaiheessa onnistuneen perehdyksen, tarkemmin Onbording-prosessin tavoitteena on lunastaa tulokkaan odotukset, ja kääntää tämä lasku nousuksi. (Luoto 2012)

5.1 Oma oppiminen

Kokonaisuudessaan koen, että tämä kokemus; työelämän osaamisen kartuttaminen, kehittämisprojektin toteuttaminen ja sen loppuun vieminen ovat kasvattaneet minua. Uskon, että olen saanut tästä projektista paljon tietämystä ja uusia oppeja, mutta olen etenkin oppinut paljon itsestäni. Olen kartuttanut työelämän sosiaalisia taitoja, vinyt projektiosaimistani seuraavalle tasolle, osannut soveltaa jo oppimaani ja tuoda siihen sekaan uutta. Vaikka alkuun opinnäytetyön tekeminen tuntui haasteelliselta, uskon ja tiedän, että suurin kehitykseni on tapahtunut mukavuusalueiden ulkopuolella.

Strategiatyön ymmärtämisen kautta olen ymmärtänyt, kuinka tärkeää on käytännön toteutus työelämässä. Strategia voi näyttää ja kuulostaa kauniilta, mutta jos sitä ei viedä läpi päivittäiseen työhön, on suuri työ ollut hukkaa. Myös kehittämistyön aikana opin kollegoitani ja työnohjaajaltani sen, että muutoksesta ja kehityksestä voi aina puhua, suunnitella ja palaveerata, mutta itse toteutus on se missä eteenpäin vietävä asia punnitaan. Suuri kiitos kaikesta prosessin aikana oppimisestani, kuuluu kaikille niille ihmisille, jotka ovat olleet jakamassa kanssani tätä projektia. Läheiselleni myös lämmin kiitos tuesta, jota olen saanut projektin ja koko opintojeni ajan.

Olen oppinut kestävämpään paremmin prosessityöskentelyn keskeneräisyyttä ja ymmärtänyt antaa asioille aikaa järjestyä. Opinnäytetyöprosessi on tuntunut pitkältä ja ollut omalla tavallaan ajatuksia herättävänä. Haastavinta opinnäytetyöraportissa on ollut hyvän kokonai-

suuden hahmottaminen ja sen kasaaminen. Opinnäytetyöprosessiin on vaikuttaneet erilaiset tekijät, kuten aikataulu muutokset ja yllättävät muuttajat. Alkuun oli vaativaa havaita opinnäytetyökirjoitusprosessissa, milloin puhun kehittämistyön prosessista yrityksessä ja milloin itse opinnäytetyöntekoprosessista.

5.2 Opinnäytetyöprosessi

Ennen projektin alkua perehdytyksen toimijoiden roolit ja tehtävät eivät olleet täysin selkeät. Kehittämisen kautta ollaan tartuttu käytännön asioiden järjestelyihin ja sitä kautta yritetty löytää yhteisiä toimintatapoja. Tulevaisuudessa olisi hyvä keskittyä perehdytys suunnitelman käyttämiseen ja erityisesti sen kattavampaan soveltamiseen. Perehdytysprosessia täytyy jatkuvasti kehittää. Toivon, että tämä koko kehittämisprojekti on ollut yritykselle toivottavasti silmiä avaava ja tuonut tehokkuutta työhönottoon. Tai jos niin ei ole tapahtunut, niin ainakin kehittämistyö on puhuttanut työyhteisössä ja antanut nytkähdysten perehdytyksen tärkeydelle tulevaisuuteen. Jatkuvat muutokset aiheuttavat haasteita jokaisessa yrityksessä ja niihin tulee jatkossakin reagoida tehokkaammin. Finnairilla osaston assistentti on avainroolissa työvälineiden ja muiden käytännön järjestelyiden kanssa, tästä syystä heidän roolinsa oli merkittävä myös tämän kehittämisen kannalta

Koko opinnäytetyön tekeminen pohjautui siihen, että olin omaksunut ja tutustunut uuteen työympäristöni assistenttina tässä yrityksessä. Päivittäisten rutiinien osaaminen mahdollisti sen, että pystyin soveltamaan jo oppimaani ja havainnoimaan työympäristöä. Uuden työympäristön ja työn omaksuminen vei noin 2 kuukautta. Alkuvaiheessa olisi ollut hyvä päästä enemmän haastattelemaan ihmisiä, mutta onneksi assistentin tehtävät ovat osallisen monella osastolla ja kanssakäymisessä eri ihmisten kanssa, kuten esimiesten, HR-osaston ja muiden työntekijöiden. Prosessin alkuvaiheeseen sisältyi omaa epävarmuutta, mutta asiat aukesivat ajan kanssa.

Kehittämistyön tekemisessä kului paljon aikaa asioiden järjestelyyn. Asioita tuli selvittää, tarkistaa eri henkilöltä. Kehittämistyö muistutti paljon projektityöskentelyä. Suuressa yrityksessä ei ole vain yhtä ihmistä joka osaisi vastata asioihin, joten muutosten ja ideoiden eteenpäin vieminen vie aikaa. Toisaalta on hyvä, ettei mitään tahansa asioita vaan kokeilla, vaan muutokset tehdään harkiten. Kuitenkin nykypäivän kilpailu yritysten välillä altistaa yritykset jatkuvalla muutoksella, vaikka se ei sitä haluaisi. Muutoksissa mukana pysyminen pitää yrityksen kilpailussa mukana. Ilman muutosta ja kehittämistä ei ole tulevaisuutta.

Ero kehittämistyön tekemiselle teoriassa ja hektisessä työelämässä on täysin vastakkaista. Teoriassa haluaisi tehdä mahdollisimman tarkkaa työtä, kääntää jokaisen kiven ennen kuin tekee päätöksiä. Mutta työelämän kehittämisessä aikaa on vähän ja toimivia suuntaliikkeitä halutaan nopeasti. Aika on rahaa. Täytyy löytää hyvä balanssi sille mikä on riittävä määrä taustatietoa, jotta voi tehdä oikeat päätökset. Toisaalta, jotain alaa tai asiaa voi tutkia hamaan tappiin ja silti tehdä vääriä päätöksiä. Työelämässä tapahtuvan kehittämistyön tulee olla jatkossa yhä ketterämpää. Muutos on väistämätöntä, mutta yritysten tulee mukautua ja löytää oikeat valinnat.

Itse opinnäytetyöprosessi on ollut samalla opettavaista ja haastavaa. Haastavinta työn tekemisessä on laajan tietomäärän tiivistäminen ja suodattaminen yhteen johdonmukaiseen kokonaisuuteen. Uskon, että opinnäytetyösuunnitelman tekemisestä oli suurta apua koko prosessin hallinnan kannalta. Tietysti suunnitelma on aina suunnitelma, muutoksia ja haasteita tulee jokaisen projektin aikana vastaan ja näissä tilanteissa tulee vain löytää siihen tilanteeseen toimiva ratkaisu. Muutoksista ja haasteista huolimatta olen tyytyväinen lopulliseen opinnäytetyöhöni ja työpanokseeni yrityksessä.

6 Lähteet

Backman, A. 6.4.2017. Assistentti. Finnair Oyj. Haastattelu. Vantaa

Finnair a tiedotteet, 4.12.2015. Finnair rekrytoi 400 lentäjää ja matkustamohenkilökunnan jäsentä. Luettavissa: <https://company.finnair.com/fi/media/kaikki-tiedotteet/tiedote?id=2057634> luettu: 3.11.2017

Finnair b tiedotteet, 12.5.2016. Finnairin strategiakatsaus: Finnair kiihdyttää kasvuaan. Luettavissa: <https://company.finnair.com/fi/media/kaikki-tiedotteet/tiedote?id=2203534> luettu: 3.11.2017

Finnair c tiedotteet, 15.2.2017. Finnair-konsernin tilinpäätöstiedote 1.1.–31.12.2016. Luettavissa: <https://company.finnair.com/fi/media/kaikki-tiedotteet/tiedote?id=2459137> luettu: 3.11.2017

Finnair d tiedotteet, 9.5.2017. Finnair rekrytoi 350 uutta lentoemäntää ja stuerattia. Luettavissa <https://company.finnair.com/fi/media/kaikki-tiedotteet/tiedote?id=2553676> luettu: 3.11.2017

Finnair e tiedotteet, 10.11.2017. Finnair nostaa vertailukelpoisen liiketuloksen ohjeistusta ja täsmentää liikevaihtoarviotaan. Luettavissa: <https://company.finnair.com/fi/media/kaikki-tiedotteet/tiedote?id=2726787> Luettu: 10.11.2017

Finnair f vuosikertomus 2016. 2017. Luettavissa: https://investors.finnair.com/~/_/media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2017/finnair-vuosikertomus-2016-fi-v2.pdf Luettu: 16.2.2017

Finavia uutinen, 23.5.2017. Helsinki-Vantaa on Suomen suurimpia kesätyöpaikkojen keskittymiä. Luettavissa: <https://www.finavia.fi/fi/tyopaikat/artikkeli/2017/helsinkivantaa-on-suomen-suurimpia-kesatyopaikkojen-keskittymia/>

Hietala, H., Kaivanto, K., Valvisto, E. 2015. Teoksen viimeisin päivitys on tehty 16.10.2017 Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:3409/teos/DABBFXGUC#avaa> ja näytä/kohta:ESIMIEHEN((20)TY((d6)OIKEUS((20) Luettu: 3.10.2017

- Johnson, C, 2002. The Benefits of PDCA. Luettavissa: <https://search.proquest.com/docview/1762043658/>
- Kujala, M. 3.5.2017. Manager, HR-Prosessees and Service Design. Finnair Oyj. Haastattelu. Vantaa.
- Kauppalehti, Finnairin strategiakatsaus: Finnair kiihdyttää kasvuaan. Pörssitiedote 12.5.2016. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/porssitiedotteet/finnairin-strategiakatsaus-finnair-kiihdyttaa-kasvuaan/zc2et8Jh> Luettu: 18.7.2017
- Kauppalehti, 20.4.2017. Opiskelijoiden listalla tuttu kärki: Finnair ja Kone suosikkityöpaikat. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/opiskelijoiden-listalla-tuttu-karki-finnair-ja-kone-suosikkityopaikat/G92x7Wt2>. Luettu: 22.4.2017
- Kauppalehti, 18.4.2017. Pk-yritykset aikoivat palkata lisää väkeä.
- Kehusmaa, K, 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsingin kauppakamari Oy. Edita Prima Oy
- Kjelin, E & Kuusisto P, 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum. Jyväskylä.
- Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki
- Leopold, J. 2002. Human Resources in Organisations. Lontoo.
- Lindroos, J & Lohivesi K, 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro Oy. Juva.
- Luoto, L. 2012. Psycon. Ajattele perehdytys uudelleen. Blogi. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen> Luettu: 30.11.2017
- Ojala, K, Moilanen, T & Ritalahti, J 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Pöyhönen, S. 17.5.2017. Head of Digital Solutions Development. Finnair Oyj. Haastattelu. Vantaa.
- Salomaa, A. 3.4.2017. Johdon assistentti. Finnair Oyj. Haastattelu. Vantaa.

Sjöberg, K. 17.5.2017. People development & wellbeing coordinator. Finnair Oyj. Haastattelu. Vantaa.

Sundell, H. 23.2.2017. HRD Consultant. Finnair Oyj. Haastattelu. Vantaa.

Taloussanomat, 29.11.2016. Finnair rekrytoi kymmeniä digiosaajia. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/porssiutiset/art-2000004886298.html> Luettu: 19.7.2017

TTK - Työturvallisuuskeskus, 2017. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Luettavissa: https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus Luettu: 29.4.2017

Työsopimuslaki, Työnantajan velvollisuudet. 26.1.2001/55.

Universum Finland, 2017. Suomen Opiskelijatutkimus ja Rankingit 2016. Luettavissa: <https://universumglobal.com/fi/suomen-opiskelijatutkimus-ja-rankingit-2016/> Luettu: 11.9.2017

Universum Finland, 2017. Suomen Opiskelijatutkimus ja Rankingit 2017. Luettavissa: <https://universumglobal.com/fi/suomen-opiskelijatutkimus-ja-rankingit-2017/> Luettu: 11.9.2017

Viitala, R, 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita publishing Oy. Helsinki.

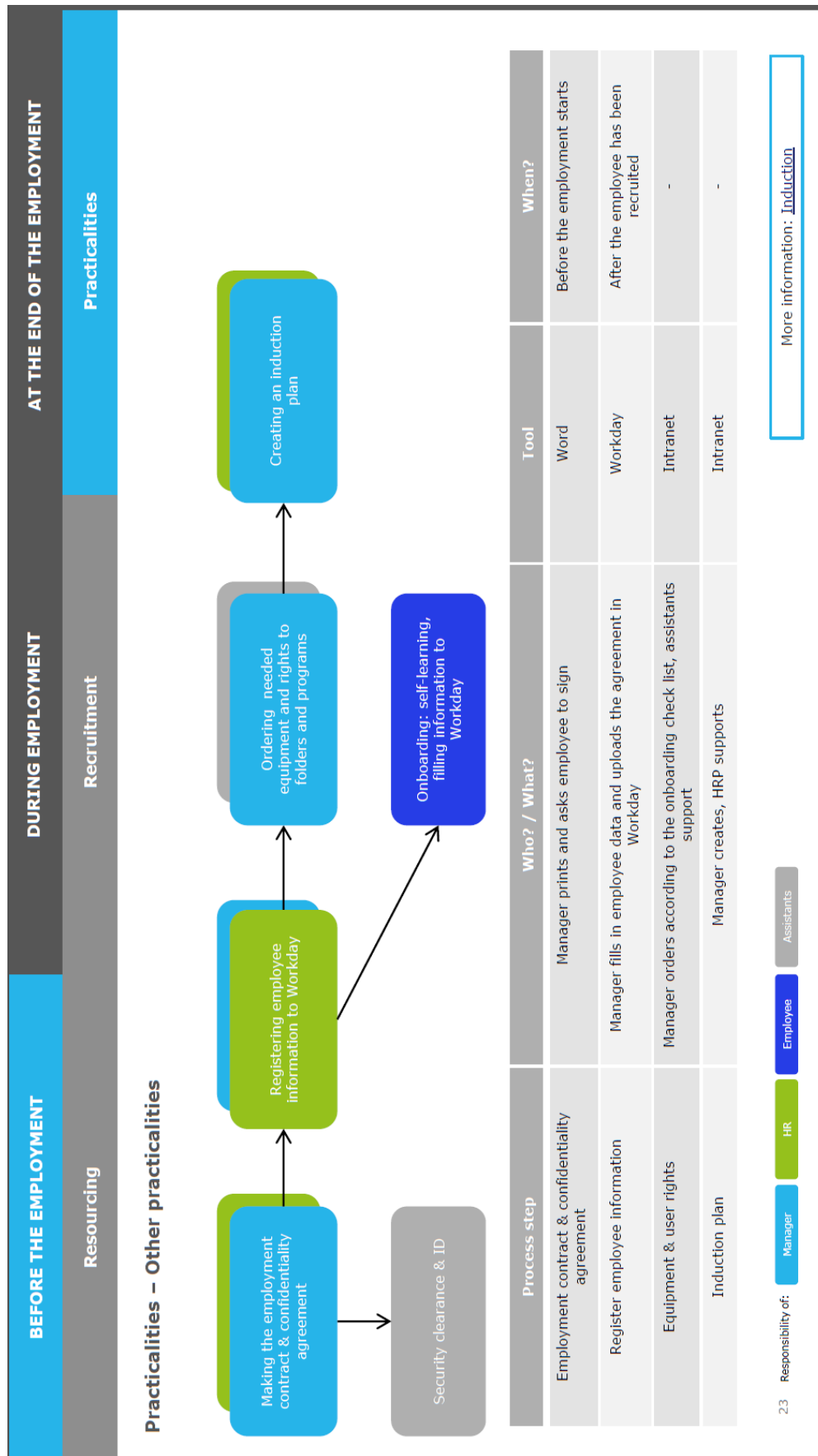
Vilka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Wallace, K. 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. Chicago. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3401/docview/216641762/?pq-origsite=primo> Luettu: 26.9.2017

Työsopimuslaki 2 luku, Työnantajan velvollisuudet, 1 § Yleisvelvoite. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1> 10.8 luettu

7 Liitteet

7.1 Liite 1. People Book - Before the employment





Roolit ja tehtävät - Ennen työnaloitusta ONBOARDING PROCESS

	Päätös työntekijästä	Työsopimuksen allekirjoitus	Tiedon siirtäminen	Aloituksen valmistus	Ensimmäinen työpäivä	Roolit prosessissa
		4-5 vko		10 vrk	#Join Finnair prosessi alkaa	
Uusi työntekijä	Perehdytysuunnitelman laatiminen					
Esimies	Tieto valinnasta	Allekirjoittaa ja täyttää lomakkeet*	Asut ulkomailla? Valtakirja numeron siirtoon? Ulkomailta saapuva > oma prosessi.	Saa tiedon	Ilmoittautuminen #JoinFinnair-päivään + verkkokurssit, Esimies ohjeistaa FTP:n käyttöön	Esimies: Vastuu koko prosessista, sopeuttaa työntekijän työyhteisöön
Yhdessä HR Partner	Luo henkilön Workdayhin HR:n tuella. Laatii työsopimuksen ja NDA.	Aloituspalaveri Työsopimus-asiat & lomakkeet* - Laaditaan perehdytys-suunnitelma	Toimittaa lomakkeet* & muut assittien pyytämät tiedot	Varmistaa, että tarvittavat asiat tehty	"Lämpimästi tervetuloa!" Toteutus perehdytys-suunnitelman mukaisesti	HR Partneri: Tukee esimiestä työssään, organisoida, varmistaa puitteet työntekijän hyvinvoinnille
Assistentti	Saa tiedon Workdaysta	Mukana perehdytyksen suunnittelussa	Tekee tilaukset pyyntöjen mukaisesti	Tukee prosessissa, Tervetulopaketin kokoominen	Esittely ja työvälineiden nouto ja tervetulopaketti	Assistentti: Helposti lähestyttävä, oikean tiedon äärellä ohjaava, opastaa käytännön asioissa
Workday	Tarvitaan HETU ja aloituspäivä Ay:n luontia	Onboarding: Henkilötiedot	Lupatoimistot, It-portaali, Elisa, Basware	Muistuttaa esimiestä		

Workdayn Onboarding prosessi

- Esimies varaathan tarpeeksi aikaa hakemuksiin ja tilauksiin: - Finnairin ja Finavian lupahakemusprosessi kestää 4-5 vko.
- It-tilaukset 1-2 viikkoa ja puhelinliittymän siirto n. 2-5 vrk.
- Finavian Elearning tulee suorittaa, jotta lupahakemus etenee.

Muuta huomioitavaa

- *Lomakkeet:
 - Turvallisuus-selvitys Finnair/Finavia
 - Valtakirja numeron siirtoon
 - NDA

Lisäselvitykset, jos ollut kirjoilla ulkomailla ja valtakirja assistentteille

7.3 Liite 3. Tuotos 2.



Tiedoksi assistentille - Uusi työntekijä

Tämän lomakeen tarkoituksena on nopeuttaa uuden työntekijän työhönottoprosessia. Välttämällä nämä tiedot assistentille yhdessä **turvallisuusselvityksen** kanssa, edesautat uudentyöntekijän onnistunutta perehdytystä. Huomioithan, että henkilötietojen siirtyminen Workdaysta vie noin 2 yötä, jonka jälkeen tilauksia voidaan tehdä.

Henkilötiedot		Esimies/HR partneri täyttää
Etunimi Sukunimi	Essi Esimerkki	
Työnaloitus päivämäärä	20.5.2017	
Titteli	It developer	
Ay numero (Workday)	Ay12345	
Sähköposti	essi.esimerkki@omasähköposti.fi	
Esimiehen nimi	Matti Pekka, +358 405565, matti.pekka@finnair	
Osasto / Oma tiimi /yksikkö		
Kustannuspaikka	11020	
Työpari/esimerkkihenkilö	Tuomas Traveller ay63963	
Työpiste/ krs / siipi	5.krs, B507.4, Asia	
Kululuvat		Hakemuskäsittely viranomaiskiertoon on 2-5 vko + Finavian
Finair, HOTT/Toke	Vain Toke	
Finavia	Määrittele kululupa-alueet ja syy.	
Keltainen	Tekniikka	Esim. Toimitiloissa kulkeminen tms.
Vihreä	Rahti	
Oranssi	Matkatavara-aula	
Sininen	Asemataso	
Pinkki	Porttialue	
It-tilaukset		Läppäri, hiiri, näppäimistö, näyttö, (telakka +2 näyttöä)?
Tarvikkeet mitä tarvitaan työssä.		
IBM:Itä tilattavat ohjelmat & oikeudet		esim. SAP GUI, Cognos
Tietokoneeseen tilattavat ohjelmat (tarkka ohjelman nimi). Lisenssit?		
Outlook-jakelulistat (Distribution list)	Laita siinä muodossa missä kirjattu osoitekirjaan. Esim. #Finnair_HR_All, #FinnairHumanresourcesAll_A@finnair.com	
Outlook ryhmäpostilaatikat (Group mail)	esim. name: HRServices, address: HRServices@finnair.com,	
TEM, IP, PM, CLM		Minkälaiset oikeudet?
Puhelin + liittymän siirto/ uuden tilaus		- Onko nykyinen liittymän haltija henkilö vai yritys , tarvitaan yhteystiedot (kun yritys tarvitaan valtakirja) - määräaikainen/toistaiseksi voimassaoleva sopimus?
Muuta		

Muistilista Assistentin käyttöön	Assistentin työväline	
Turvallisuusselvitys		Company HUB - FORMS
Lupahakemukset: Finnair	Lupahakemus - Finnair	
	Permit application - Finnair	
Finavia	Tehdään sähköisesti Finavian portaalissa ja eLearnigista tulee s-postia, joka laitetaan eteenpäin uudelle työntekijälle	
AD-aktivointi & salasana		> salasana eteenpäin
Elisan liittymänsiirto *UUTTA	*Onko liittymänhaltija henkilö vai yritys, ja pyytää yhteystiedot	
Puhelinlaite & SIM-kortti	Siirto ok?	Elisan kotisivut
Tietokoneen ja muiden työvälineiden tilaus	Tilaukset esimiehen ohjeistuksen mukaan	
Ohjelmat It-portaalin kautta		
Basware ohjelmat	TEM, huom tilinumeron lisäys	CLM, PM, IP
Postikoodin tilaaminen		
Helpnet ilmoitus		
Asioita aloituksen jälkeen:		
Eurocard	Hakemuslomake/ Application	Korttiehdot
Käyntikortit		
Company Hubin linkkejä & hyödyllisiä ohjeistuksia		
HR, IT & More	Travel Policy	Tem application