

Perehdyttäminen SOK IT-palveluissa

Elina Kitinoja

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
26.5.2014



<p>Tekijä tai tekijät Elina Kitinoja</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi HELI09SPI5</p>
<p>Opinnäytetyön nimi PEREHDYTTÄMINEN SOK IT-PALVELUISSA</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 47 + 4</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Maria Haukka, Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>Tässä opinnäytetyössä on kuvattu SOK IT-palvelut -yksikön yhteisen perehdytysmallin suunnittelu ja toteutus. Varsinainen työ toteutettiin projektina SOK:lla ja tässä opinnäytetyössä on kerrottu projektin eri vaiheista sekä lopputuloksista. Opinnäytetyö sisältää aluksi teoriaosuuden, jossa kerrotaan perehdyttämisen tavoitteista ja merkityksestä sekä asiantuntijoiden perehdyttämisestä ja oppimisesta. Tämän jälkeen on esitelty lyhyesti S-ryhmää, SOK:ta sekä IT-palveluiden yksikköä. Seuraavaksi kerrotaan syistä projektin aloittamiselle ja projektin etenemisestä ja lopuksi projektin lopputuloksista.</p> <p>Perehdyttämisen taso on ollut hyvin vaihteleva SOK IT-palveluiden eri yksiköissä. Projektin tavoitteena oli tuottaa toimintamalli, joka takaa kaikille uusille työntekijöille hyvän perehdytyksen yksiköstä riippumatta. Työ rajattiin koskemaan vain IT-palveluiden yksikköä, johon kuuluu noin 180 työntekijää. Työ toteutettiin projektityönä pääsääntöisesti vuoden 2013 huhti -joulukuussa. Projekti kuitenkin päätettiin virallisesti vuoden 2014 puolella. Projektiryhmään kuului yhteensä 14 asiantuntijana tai esimiehenä työskentelevää henkilöä. Projektiryhmä kokoontui kahden viikon välein projektikokouksissa ja tämän lisäksi projektia vietiin eteenpäin kokousten välissä niin yksilöinä kuin pareittain.</p> <p>Projektin lopputuloksena voidaan pitää kahdeksaa eri kokonaisuutta, jotka yhdessä muodostavat IT-palveluiden yhteisen perehdyttämisen mallin. Perehdytysmalli koostuu perehdytyksen muistilistasta, prosessikaaviosta, yksikköesittelyistä, intranettiin avatuista perehdytysosioista ja työntekijöiden sähköisistä käyntikorteista, yhteisistä perehdytyslaisuuksista, perehdyttämisen rooleihin nimittämisestä sekä palautekyselyistä.</p> <p>Projektin lopputulosten jalkautus yksiköihin ei ole toteutunut halutulla tavalla. Kaikkia tarvittavia vastuuhenkilöitä ei ole nimitetty, mikä hankaloittaa perehdytysmallin käyttöä päivittäisessä työssä.</p>	
<p>Asiasanat Perehdyttäminen, toimintamallit, projektit</p>	

Degree programme in Business

<p>Author Elina Kitinoja</p>	<p>Group or year of entry HELI09SPI5</p>
<p>The title of thesis Orientation in SOK IT Services</p>	<p>Number of pages and appendices 47 + 4</p>
<p>Supervisor Maria Haukka, Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>This study has described the common orientation model designing and implementation in the Unit of SOK IT Services. The actual work was put into practice as a project in SOK Corporation and this study describes different stages of the project and the final results as well. The study contains a theoretical part in the first chapter where orientation goals and the importance of expert tutoring and learning are described. In the next chapter there is a short presentation of the S-Group, SOK Corporation and the IT Services unit. And next the project is introduced: reasons why the project has been started, how the project has been progressed and the final results of the project.</p> <p>The level of orientation has varied in different sections of SOK IT Services. The target in this orientation project was to create and carry out a common orientation model to all sections in SOK IT Services which guarantees all new employees a good orientation. The study deals only with the Unit of IT Services which includes approximately 180 employees. The study was put into practice as a project mainly from the beginning of April to the end of December, 2013. However the final results were completed early this year. The project group consisted of 14 experts and executive employees. The project group had a team meeting every other week and in addition there was individual and pair work during the project.</p> <p>As a final result of the project can be considered eight different entities which together form a common IT Service orientation model. This orientation model consists of a checklist of orientation, a process schedule, a presentation of the unit, orientation pages in internal network, electronic business cards, common orientation for employees and call for orientation roles as well as a feedback questionnaire.</p> <p>However in this project practical implementation of the project outcomes of units have not been achieved as desired. All the necessary persons in charge have not been appointed that is why it makes it difficult for us to bring into use the orientation model at daily use.</p>	
<p>Key words Orientation, Operations models, Projects</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja tavoite	2
1.2	Produktityyppinen opinnäytetyö	2
2	Perehdyttämisen teoriaa	3
2.1	Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet	5
2.2	Perehdyttämisen merkitys työyhteisölle ja uudelle työntekijälle.....	6
2.3	Perehdyttämisen roolit.....	8
2.4	Hyvän työhön perehdyttämisen pääkohdat	11
2.5	Asiantuntijoiden perehdyttäminen	13
2.6	Oppiminen ja seuranta.....	15
2.7	Projektinhallinnan viitekehys	17
3	Perehdytysprojektin lähtötilanne.....	18
3.1	Organisaatio	18
3.2	Projektin käynnistäminen	20
3.3	Projektsuunnitelma ja perusteet projektin aloittamiselle.....	22
3.4	Projektin luokittelu.....	24
3.5	Riskianalyysi ja hallintatoimenpiteet	25
3.6	Perehdytyksen nykytilanne eri IT-palveluiden yksiköissä	26
3.6.1	IT Asiakkuus	26
3.6.2	IT Päivittäistavarakauppa	27
3.6.3	IT Käyttötavarakauppa	28
3.6.4	IT Matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä liikennemyymälä.....	29
3.6.5	IT Logistiikkayhtiöt.....	30
3.6.6	IT HR ja hallinto.....	31
3.6.7	IT-infrapalvelut	32
3.6.8	Päätelmät ennakkotehtävistä	33
4	Projektityöskentely	34
4.1	Projektikokoukset.....	36
4.2	Projektiviestintä	36
4.3	Projektin päättäminen ja jalkauttaminen	37
5	Tuotokset	37

5.1	Perehdyttämisen prosessikuvaus	37
5.2	Perehdytyksen muistilista	38
5.3	Sintra-osiot	39
5.4	Yksikköesittelyt.....	40
5.5	Päätösehdotukset IT-palveluiden johtoryhmälle.....	40
5.6	Perehdyttämisen roolit.....	41
5.7	Perehdytyksen seurantakysely.....	43
6	Pohdinta	44
	Lähteet.....	48
	Liitteet.....	50
	Liite 1. Projektien luokittelu -kaavio.....	50
	Liite 2. Riskianalyysi ja hallintatoimenpiteet	50
	Liite 3. Perehdytyksen muistilista	50
	Liite 4. Palautekysely	50

1 Johdanto

Perehdyttämällä tarkoitetaan uuden työntekijän ohjausta hänen aloittaessaan uusissa tehtävissä. Perehdyttämisen tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle riittävät valmiudet työtehtävien hoitamiseen. Perehdytykseen voi kuulua esimerkiksi tiimin ja organisaation esittelyä, omien työtehtävien opastusta sekä sidosryhmien tunnistamista. Kun perehdyttäminen hoidetaan mallikkaasti, se antaa hyvän kuvan yrityksestä ja työntekijä saadaan heti tuottavaan työhön. Uudesta työntekijästä saadaan nopeammin hyötyä kun perehdytys on suunniteltu huolellisesti. Huonosti toteutettu perehdyttäminen saattaa pahimmassa tapauksessa heikentää yrityksen asemaa ja se voi johtaa jopa taloudellisiin menetyksiin.

Tässä opinnäytetyössä on kuvattu työpaikallani toteutetun perehdytysprojektin kulku ja lopputulokset. Projekti toteutettiin Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnalle eli SOK:lle pääasiassa vuoden 2013 aikana. Projekti päätettiin virallisesti kuitenkin vuoden 2014 puolella. Toimin projektissa projektipäällikkönä ja projektiryhmään kuului lisäksi 13 asiantuntijana tai päällikkönä työskentelevää henkilöä. Esimieheni, konsernin tietohallintojohtaja Raimo Mäenpää, nimitti minut projektipäällikön rooliin huhtikuussa 2013. Opinnäytetyöni ohjaajan Maria Haukan kanssa sovimme, että kirjoitan tästä projektista opinnäytetyön, sillä se vastaa Haaga-Heliassa opiskelemiani HRM:n ja johtamisen osa-alueeseen liittyviä asioita. Projektin johtaminen on harjaannuttanut johtamisen taitojani. Perehdyttäminen taas liittyy henkilöstöhallintoon, joten aihe oli ihanteellinen opinnäytetyöksi. Olen saanut arvokasta kokemusta molemmista aihe-alueista ja projektin vetäminen on myös vahvistanut käsitystäni siitä, että haluan tulevaisuudessa työskennellä henkilöstöhallinnon tehtävissä. Olen saanut arvokasta työkokemusta henkilöstöhallinnon tehtävistä tämän projektin myötä ja se varmasti edesauttaa minua saamaan töitä HR:n alalta.

Joissakin IT-palveluiden yksiköissä perehdyttämistä on nykytilanteessa toteutettu huonosti. Perehdyttämislle ei ole selvää suunnitelmaa tai mallia ja perehdytys on ollut riippuvainen siitä, miten uuden työntekijän esimies on perehdytyksen hoitanut. Yksikön johto on saanut negatiivista palautetta perehdytyksistä muun muassa työtyytyväisyyskyselyiden avulla. Yksikön työntekijöiltä pyydettiin nimetöntä palautetta yksikön toi-

minnasta ja yhdeksi kehityskohteeksi nousi henkilöstön koulutus ja perehdyttäminen. Osittain tämän johdosta yksikössä käynnistettiin projekti yhtenäisen perehdytysmallin suunnittelulle ja toteuttamiselle.

Esimieheni sekä virallisesti projektin toimeksiannon tilannut IT-päällikkö Juha Kiiski ovat tukeneet minua tämän projektin ja opinnäytetyön kirjoittamisen aikana. Samoin olen saanut ohjausta IT Project Management Officen vetäjältä, Vesa Koskiselta, projektin läpiviemisen kanssa. Projektin onnistuminen oli myös yksi henkilökohtainen tulospalkkiotavoitteeni. Tämä projekti oli työpaikallani ensimmäinen laatuaan, jossa toimin projektipäällikön tehtävässä.

1.1 Aihe ja tavoite

Projekti koski SOK IT-palvelut -yksikön yhtenäisen perehdytysmallin suunnittelua ja toteutusta. Tämä opinnäytetyö ei ole projektin varsinainen tuotos, vaan tässä opinnäytetyössä on kerrottu, mitä varsinaisessa projektissa tehtiin ja mitkä olivat projektin lopputulokset. Opinnäytetyössä on myös kerrottu perehdyttämisen teoriasta sekä esitelty lyhyesti organisaatio, jossa perehdytysprojekti toteutettiin. Pääasiassa tässä opinnäytetyössä on kuvattu projektin eteneminen sekä projektin tulokset. Opinnäytetyö on rajattu siten, että siinä ei käsitellä projektityöskentelyn teoriaa, eikä muita työnantajan tarjoamia koulutustilaisuuksia. Varsinaisen projektin tavoitteena oli suunnitella yhtenäinen perehdytysmalli SOK IT-palvelut -yksikölle sekä varmistaa sen käyttöönotto yksiköissä. Myös vastuuhenkilöiden nimitykset ovat tärkeässä roolissa projektin onnistumisen kannalta. Projektin päättymisen jälkeen minut on nimitetty IT-palveluiden yhteisen perehdytysmallin vastuuhenkilöksi. Jatkossa vastuullani on mallin kehittäminen sekä seuranta. Toimin tässä tehtävässä nykyisten työtehtävieni ohella.

1.2 Produktiivinen opinnäytetyö

Tässä opinnäytetyössä on käytetty perinteistä produktiivista eli toiminnallista toteutusta. Toisin sanoen työssä kuvataan miten perehdytysprojekti ja sen eri vaiheet ja lopputulokset on SOK IT-palveluissa toteutettu. Opinnäytetyötä on kirjoitettu sekä projektin aikana että sen jälkeen. Opinnäytetyö ei ole ollut sidoksissa varsinaiseen projektiin, vaan ne on pidetty erillään. Projektin varsinainen dokumentaatio on tehty SOK:n

valmiisiin dokumenttipohjiin. Opinnäytetyö on tehty Haaga-Helian määrittelemälle dokumenttipohjalle.

Projektissa olen käyttänyt tieteellisenä metodina osallistuvaa havainnointia. En ole ollut vain ulkopuolinen havainnoija, vaan itse mukana toteuttamassa projektia aktiivisena toimijana. Oma roolini on ollut toimia projektin projektipäällikkönä, jolloin olen päässyt vaikuttamaan projektiin, sen etenemiseen ja lopputuloksiin. Olen kuitenkin ollut läsnä projektikokouksissa kahdessa persoonassa, toisaalta osallistujana ja toisaalta seuraajana. Osallistuvan havainnoinnin aikana tapahtuvassa kommunikaatiossa ei ole pelkästään kyse vain kielellisestä havainnoinnista, vaan myös eleiden, ilmeiden ja liikkeiden avulla tapahtuvasta kommunikoinnista. Olen kerännyt projektiin liittyvää tietoa muilta projektiryhmän jäseniltä muun muassa projektikokouksissa sekä erilaisia tehtäviä antamalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

2 Perehdyttämisen teoriaa

”Työnopastuksen ja perehdyttämisen malleihin on pitkään vaikuttanut niin sanottu taylorilainen käsitys työstä, jonka mukaan on löydettävissä yksi, paras malli toteuttaa työ ja jossa työn suunnittelu ja toteuttaminen on erotettu toisistaan.” (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Perehdyttäminen koskettaa kaikkia työpaikkoja ja organisaatioita sekä jokaista työntekijää, joka vaihtaa työtehtäviään joko yrityksen sisällä tai siirtyy kokonaan toiseen yritykseen. Perehdytystä tarvitaan myös silloin, jos työmenetelmät vaihtuvat samassa työpaikassa tai työntekijä on ollut pitkään poissa töistä, esimerkiksi sairausloman tai perhevapaan vuoksi. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeimpiä työpaikoilla toteutettavia koulutuksia. Hyvä perehdytys on perusedellytyksenä työnteolle. Nykyään on tavallista, että tulokkaille järjestetään edes jonkinnäköinen perehdytys heidän aloittaessaan uudessa työpaikassa. Perehdytysten taso vaihtelee kuitenkin suuresti yritysten välillä ja jopa saman yrityksen eri osastojen sisällä. Joissakin organisaatioissa perehdyttäminen tarkoittaa käytännössä lyhytkestoista yrityksen ja ihmisten esittelyä ja työpisteen osoittamista. Toisissa organisaatioissa perehdytys taas on moniportainen, tiukasti ohjattu prosessi, jonka tavoitteena on, että tulokas omaksuu täsmälliset ja yhtenäiset toiminta-

tavat. Olipa organisaation valinta perehdytyksen tasolle mikä tahansa, on vähäisenkin perehdyttäminen parempi ratkaisu kuin perehdyttämisen laiminlyönti kokonaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 9, 35.)

Perehdyttämisajattelu on laajentunut koskemaan varsinaisen työn lisäksi työympäristöä. Perehdyttäminen keskittyy kuitenkin pääsääntöisesti työn hallintaan eikä yksilön kehittämiseen. Perehdytys ymmärretään lähinnä uusia työntekijöitä koskevaksi henkilöstöhallinnolliseksi osa-alueeksi sen sijaan, että se olisi osa tavoitteellista henkilöstöjohtamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Perehdyttämisen pitäisi olla muutakin kuin pelkkä tapahtuma, jossa käydään läpi käytännön asiat perehdyttämisen muistilistan avulla. Perehdyttämistä ei saisi lähestyä liian kapea-alaisesti, mikä tarkoittaa käytännössä yksiselitteisten toimintamallien tarjoamista ja opastusta työvälineiden käyttöön. Käytännön asiat ovat tärkeitä ja tarpeellisia, mutta työnopastus on kuitenkin vain osa perehdyttämisprosessia. Perinteistä perehdyttämismallia kutsutaan säilyttäväksi perehdyttämiseksi sen yksipuolisuutta korostavan tavoitteen vuoksi. Työn laatu sekä työturvallisuus- ja työsuojelunäkökulmat korostuvat työnopastusta painottavassa perehdyttämisessä. Perehdyttämisessä tapahtuva oppiminen voi myös olla pitkälle sopeutuvaa oppimista, joka on mahdollista ilman yhteisiä tavoitteita ja niihin liittyviä tunteita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36–37.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii saamaan uuden työntekijän sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. Hyvän perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan uuden työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Lisäksi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa asiakkaat, kollegat ja esimiehet sekä työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. (Helsilä 2009, 48; Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Mikään organisaatio ei voi menestyä nykypäivän kilpailussa ja kehittyä muuttamatta toimintatapojaan. Uusi työntekijä palkataan auttamaan yritystä, ei opettelemaan perinteisiä tapoja, jotka saattavat kahlita vanhempienkin työntekijöiden luovuutta. Uusien, luovien ratkaisujen löytäminen vain perinteen kautta ulkopuolinen informaatio torjuen

on liian hidas, kallis ja työläs tapa menestymään pyrkivälle organisaatiolle. Perehdyttämisen toteutus erottelee hyvät yritykset vähemmän hyvistä. Merkittävätkään koulutuspanostukset eivät anna yritykselle hyötyä, mikäli henkilöstö on turhautunut ja huonosti motivoitunut. Henkilöstön asennoitumiseen vaikuttaa oleellisesti se, miten yrityksessä käsitellään uutta, vaihtoehtoista tietoa. Aikaisempien kokemusten perusteella yrityksestä ja sen esimiehistä muodostettujen käsitysten muuttaminen on usein erittäin vaikeaa. (Helsilä 2009, 50.)

2.1 Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet

Perehdyttämisen perustarkoituksena on auttaa uusia työntekijöitä tulemaan yhteisön toimiviksi jäseniksi mahdollisimman pian. Perehdyttämisen välitön tavoite onkin antaa uudelle työntekijälle perusvalmiudet työnsä suorittamiseen. Perehdyttämisen tarkoituksena voidaan myös pitää työntekijän epävarmuuden vähentämistä ja mahdollisten uusien tilanteiden synnyttämien jännitystilanteiden, virheiden ja väärinkäsitysten poistamista. Lisäksi perehdyttämällä tavoitellaan työn oppimisen nopeutumista sekä työsuorituksen ja tuottavuuden parantamista. Perehdyttämällä voidaan vaikuttaa myös työssä viihtymiseen ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta sekä sitouttaa henkilö uuteen työpaikkaansa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

Yksi perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteista on aikaansaada kattava sisäinen malli työstä. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakentamaa sisäistä vastiketta, joka sisältää esimerkiksi käsityksiä asioiden keskinäisistä suhteista ja niiden kehityksestä, ennusteita sekä toimintatapoja. Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen kaikkea toimintaa. Malleihin vaikuttavat tiedon ja oppimisen lisäksi tunteet ja arvot. Työnilo ja tyytyväisyys työsuoritukseen synnyttävät henkilölle erilaisen sisäisen mallin kuin jatkuvat negatiiviset kokemukset. (Lepistö 2004, 57–58.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tarkoituksena on valmentaa uusi työntekijä työtehtäviinsä sekä tutustuttaa hänet työympäristöön, työoloihin, koko organisaation ja oman työyhteisön tavoitteisiin ja toimintaan sekä niitä koskeviin muutoksiin. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle perustiedot työpaikasta ja mahdollistaa tulokkaan myönteinen asennoituminen työyhteisöön. Tavoitteena on myös luoda hyvä yh-

teistyö uuden henkilön ja hänen esimiehensä ja työtovereidensa välille, lyhentää oppimisaikaa, poistaa epävarmuutta sekä vähentää virheitä, tapaturmia ja muita työstä johtuvia haittoja, jotka voivat aiheutua työympäristön ja työtehtävien huonosta tuntemisesta. Hyvän perehdyttämisen tavoitteena on turvata työyhteisön toiminta nyt ja tulevaisuudessa. (Lepistö 2004, 58.)

2.2 Perehdyttämisen merkitys työyhteisölle ja uudelle työntekijälle

Olennaista ihmisen työssä jaksamiselle on, että hän osaa tehtävänsä ja työt sujuvat toivotusti. Jos oma osaaminen ei yllä odotusten ja vaatimusten tasolle, työ voi käydä kestämättömäksi työntekijälle. Hyvä perehdyttäminen tukee yrityksen toiminnan jatkuvuutta, kehitystä ja organisaation uudistamiskykyä sekä ihmisten osaamista ja hyvinvointia työssään. (Valpola & Åman 2008, 3.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen merkitys uuden henkilön työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön kaikinpuoliseen hyvinvointiin on kiistaton. Kysymyksessä on monivaiheinen oppimistapahtuma, jossa pyrkimyksenä on työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen, omien velvollisuuksien ja vastuiden selkiyttäminen sekä sellaisen työn kokonaiskuvan luominen, että sen avulla voi suoriutua työtehtävistä. Perehdyttämiseen ja työnopastukseen osallistuu tyypillisesti useita työpaikan henkilöitä. Sen vuoksi yhteistyö perehdyttäjien kesken on välttämätöntä. (Lepistö 2004, 56.)

Sekä työntekijä, esimies että organisaatio hyötyvät uuden työntekijän hyvästä perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Uusi työntekijä hyötyy perehdyttämisestä, koska epävarmuus ja jännitys vähenevät. Siten myös sopeutuminen työyhteisöön helpottuu. Työ on alusta alkaen sujuvampaa, kun työ opitaan tekemään kerralla oikein ja virheet huomataan ajoissa. Uuden työntekijän kyvyt tulevat paremmin esille hyvän perehdyttämisen ansiosta ja tulokkaan mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat. Myös ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen helpottuvat ja nopeutuvat. Uuden työntekijän on mahdollista saavuttaa laatutavoitteet ja normaali ansiotaso nopeammin hyvän perehdyttämisen ja työnopastuksen ansiosta. Työntekijän lisäksi myös esimies hyötyy hyvästä perehdyttämisestä, koska uusi tulokas opitaan tuntemaan nopeammin ja

paremmin. Työongelmien ratkaiseminen helpottuu ja yhteistyölle muodostuu vahva perusta. Esimiehen aikaa säästyy vastaisuudessa, jos perehdyttäminen on kunnolla, eikä perusasioihin tarvitse jatkossa palata. Myös organisaatio hyötyy uuden työntekijän perehdyttämisestä, koska työn tulos ja laatu paranevat. Asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteiseksi. Virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien määrä vähenee ja hävikin määrä on vähäisempi. Poissaolot työpaikalta vähenevät sekä vaihtuvuus työntekijöiden keskuudessa pienenee. Työvälineiden ja kaluston huolto helpottuu, eli syntyy kustannussäästöjä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa yrityskuvaa kokonaisuudessaan. (Lepistö 2004, 56–57.)

Kuviossa 1 on esitetty työntekijän kehittymisen elinkaari. Y-akselilla on työntekijän ammattitaidon kehitys ja X-akselilla ajan kuluminen. Työntekijän ammattitaito perustuu koulutuksen lisäksi perehdyttämiseen. Kun perusasiat ovat kunnossa, voidaan siirtyä varsinaiseen työnopastukseen, joka perehdyttää itse työprosesseihin ja työskentelytapoihin. Huippuammattitaitoon kehittyminen on vuorossa seuraavana ja ajan kuluessa työntekijälle tulee valmius uusiin haasteisiin ja kilpailukykyiseen ammattitaitoon jatkuvan kehittymisen myötä.



Kuvio 1. Työntekijän kehittymisen elinkaari

2.3 Perehdyttämisen roolit

Niin esimiehellä, perehdyttäjällä, työnopastajalla kuin työyhteisöllä on kullakin oma tärkeä tehtävänsä ja roolinsa perehdyttämisessä. Perehdyttämisen suunnittelusta ja toteuttamisesta vastaa viime kädessä uuden työntekijän lähiesimies. Tavallisesti perehdyttämisen suorittavat esimies ja työtoverit ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti yhdessä. Esimies vastaa työnopastuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Esimies voi vasta opastuksesta itse, delegoida sen ennalta sovitulle perehdyttäjälle tai järjestää erillisen koulutetun työnopastajan. Esimies ei aina pysty itse opastamaan uutta tulokasta, koska hän ei välttämättä osaa kyseisiä työtehtäviä. Esimiehellä on kuitenkin vastuu opetuksen asianmukaisuudesta. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös valmentaa muuta työyhteisöä kertomalla uudesta tulijasta muille ja varmistaa siltäkin osin perehdytyksen toteutuminen. (Lepistö 2004, 58–59.)

Kiinnittäessään huomiota uuden työntekijän perehdyttämiseen, esimies vähentää itseensä myöhemmin kohdistuvia paineita. Esimiehen ei kannata delegoida perehdyttämistä itseltään kokonaan pois, eikä varsinkaan jättää perehdyttämistä tekemättä. Perehdyttäminen on osa johtamista. Esimies voi hyödyntää ainutlaatuisen tilaisuuden suunnata työntekijän työskentelyä kohti organisaation tavoitteita. Jos esimies ei ole mukana perehdytyksessä, hän voi aiheuttaa vahinkoa työntekijän ja itsensä keskinäiselle suhteelle jättämällä työntekijän huomiotta. Monen esimiehen mielestä yhden kokonaisen työpäivän varaaminen uuden työntekijän kanssa käytäviin keskusteluihin on paljon vaadittu. Sitä tulisi kuitenkin ajatella mahdollisuutena välittää tietoa ja ohjata uutta työntekijää. Ennen kaikkea se antaa kuitenkin esimiehelle mahdollisuuden luoda henkilökohtainen suhde uuteen alaiseensa. Esimiehen tavoitteena on perehdyttäjänä varmistaa tulokkaan työn kytkeytyminen strategiaan, kartoittaa hänen osaamisensa. Perehdytys luo edellytykset keskinäiselle yhteistyölle niin tiimissä kuin uuden työntekijän ja esimiehenkin kesken. Esimiehen perehdyttäjän taidot ovat verrattavissa johtamistaitoihin. Esimiehen tehtävänä on helpottaa uuden työntekijän sitoutumista ja luoda ympäristöön riittävästi selkeyttä ja ärsykeitä. Lisäksi esimies huolehtii siitä, että ohjaus jättää tilaa jää innovatiiviselle toiminnalle. Esimiehen liian tiivis alaisen työssä mukanaolo voidaan helposti myös kokea turhana kädestä kiinni pitämisenä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188–192.)

Työpaikalla voi olla erikseen nimetty yleisperehdyttäjä, joka on usein pitkään talossa ollut työntekijä, joka tuntee kaikki ja jonka kaikki tuntevat. Yleisperehdyttäjän perusominaisuutena tulisi olla positiivinen suhtautuminen työpaikkaan, työtehtävään ja työnantajaan. Hänellä tulisi olla myös kannustava ja rohkaiseva asenne. Perehdyttäjän rooli on toimia tukihenkilönä työympäristössä ja yhteistyöverkossa. Hyvä perehdyttäjä on useimmiten kohtuullisen kokenut työntekijä, mutta muistaa miltä tuntuu aloittaa uudessa työympäristössä. Uudelle työntekijälle voidaan myös nimetä kummi, joka on yleensä joku kokeneemmista työtovereista, joka tuntee työpaikan hyvin. Uusi työntekijä voi kääntyä kummin puoleen missä tahansa työhön liittyvissä kysymyksissä. Perehdytyksen etenemistä voidaan seurata kummin kanssa ja samalla tukea henkilön sosiaalistumista uuteen työpaikkaan. Asiantuntija- tai johtotehtävissä työskentelevälle nimetty kummi ei ole lainkaan liioiteltua. Kummin tehtävänä on saada mahdollisimman vähiin ne jokapäiväiset tilanteet, joissa uusi työntekijä tuntee itsensä avuttomaksi. Kummi onkin uuden työntekijän opas arjen uudessa maastossa. Myös sihteeri tai assistentti on usein uudelle työntekijälle yksi työpaikan tärkeimmistä henkilöistä. Ammattitaitoinen assistentti on hyvin perillä työpaikan arkikäytännöistä, osaa käyttää työvälineitä monipuolisesti ja tuntee työpaikan ihmiset. Assistentti on oman ammattinsa kautta tottunut ajattelemaan asioita muiden näkökulmasta. On suositeltavaa, että sihteerillä tai assistentilla on selkeästi sovittu rooli uusien työntekijöiden vastaanotossa. Sihteeri tai assistentti todennäköisesti huolehtii heistä joka tapauksessa, joten julki lausuttu rooli on selkeämpää, motivoivampaa ja palkitsevampaa. (Lepistö 2004, 59; Kjelin & Kuusisto 2003, 186–195.)

Mentorointi on menetelmä, jossa työntekijät oppivat toinen toisiltaan. Sen suosio on kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana. Mentoroinnin suosio liittyy aikuisille tyypillisten oppimistapojen tiedostamiseen ja hyödyntämiseen. Enää ei niinkään suosita perinteisiä kursseja ja luentoja, vaan on todettu, että oppiminen onnistuu parhaiten tekemällä ja oivaltamalla itse, kun oppija voi edetä omassa tahdissaan ja omalla tavallaan. Oppimista edesauttaa myös se, kun oppimiseen on selvä henkilökohtainen tarve. Mentorointi auttaa työntekijää kehittymään antamalla tietoa erilaisista vaihtoehdoista. Mentorointi on ennen kaikkea kehittävä vuorovaikutussuhde ja linjaorganisaation ulkopuolella tapahtuvaa toimintaa. Se auttaa henkilöä kehittymään osaamisen, työsuoritusten tai ajattelun alueella. Mentorointi on sarja prosesseja, jotka edesauttavat suhteen syntymistä ja

sen toimimista ja tukemista. Mentorin ja mentoroitavan välille tulisi syntyä kehittävä, huolehtiva, osallistuva ja auttava vuorovaikutussuhde, jossa toinen työntekijä investoi aikaansa, tietämystään ja vaivannäköä, lisätäkseen toisen työntekijän kehittymistä. Mentorointi onkin organisaation sisäisenä toimintana kahden työntekijän välinen luottamuksellinen suhde, joka perustuu molempien kehittymishaluun organisaation tavoitteiden suunnassa. Mentorointi on siis prosessi, jossa esimies-alaisuuden ulkopuolella olevan työntekijän, eli mentorin, vastuulla on huolehtia toisen työntekijän, eli mentoroitavan, urasta ja kehittymisestä. Mentori on mentoroitavaa kokeneempi, mutta ei välttämättä tätä korkeammalla tasolla organisaatiossa. Yritykset ovat kehittäneet omia mentorointiohjelmiaan, joissa mentorointiin on liitetty systematiikka ja ympärille on kehitetty rakenne ja prosessit. Niiden avulla esimerkiksi valitaan mentorit ja valmennetaan heidät tehtäväänsä. Organisaatioissa voidaan myös mitata eri tavoin mentoroinnin hyötyjä. Mentorointiohjelmien pituuksista ei ole olemassa mitään yleisohjetta. Ne voivat kestää muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin riippuen siitä mitä, kenelle ja miten mentorointia toteutetaan. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 7–17, 57.)

Tutorin ja mentorin erona on se, että tutorin odotetaan neuvovan, opettavan tai tukevan työntekijää jossakin selvästi rajatussa tehtävässä tai tehtäväalueella. Tutor on yleensä jonkun tietyn alueen erikoisosaaja ja paras henkilö kertomaan kyseisestä tehtäväalueesta. Monesti perehdyttäminen antaa tutorille itselleen mielekästä vaihtelua omiin työtehtäviin. Nimittäminen antaa myös huippuosaajille mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamistaan tehokkaasti. Jos perehdytettäviä on paljon, on tutorin nimeämisestä se hyöty, että kaikki tietävät, keneltä kysyä neuvoja tietyissä asiassa. Työyhteisön kannalta tutorin nimeäminen on tehokasta, koska se vahvistaa edullisesti ja konkreettisesti koko työyhteisön osaamista. (Viitala 2013, 197.)

Yrityksellä voi olla käytössään omia tai ulkopuolisia kouluttajia. Kouluttajia on erilaisia ja koulutuksen taso riippuu kouluttajan omasta osaamisesta ja mielenkiinnosta kyseiseen aiheeseen. Hyväkin kouluttaja taantuu, mikäli hän kouluttaa samoja sisältöjä kerästä toiseen tekemättä mitään muutoksia. Hyvä kouluttaja osaa muuttaa toimintaansa yleisön mukaan. Eri asioiden valmennukseen sopivat eripituiset ja eri tyyliin pidetyt koulutukset. Jos uudella työntekijällä on liian monta koulutusta peräkkäin, niiden teho kääntyy, eikä oleellinen koulutussisältö jää mieleen. Hyvä koulutus tuottaa uudelle työntekijälle

kijälle oivalluksia ja oppimista, joka muuttuu myöhemmin osaamiseksi. (Kortesuo 2010, 10–48.)

2.4 Hyvän työhön perehdyttämisen pääkohdat

Perehdyttämisen valmistautumiseen käytetty aika säästää paljon aikaa itse perehdyttämisvaiheessa. Myönteinen ensivaikutelma syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja luo hyvän perustan työyhteisölle. Uusi työntekijä uskaltaa helpommin keskustella, kysellä ja tarttua asioihin, kun hän tuntee olevansa tervetullut työpaikkaan ja -yhteisöön. Kielteinen ensivaikutelma luo vain pahan mielen. Se luo kitkaa, jonka korjaaminen voi olla hyvin hidasta ja työlästä tai jopa mahdotonta. Vähänkin suuremman yrityksen kannattaa systematisoida perehdyttämistoiminta, määrittää perehdyttäjät etukäteen ja varmistaa perehdytyksen onnistuminen. Vaikka jokainen työntekijä ottaa vastaan rajallisen määrän tietoa kerrallaan, kannattaa uudelle työntekijälle antaa omakohtaista tutustumista varten yritykseen liittyvää kirjallista aineistoa. Ne voivat olla esimerkiksi vuosikertomuksia, tiedotteita, tuote-esitteitä ja normaaliin toimintaan liittyviä ohjeistoja. Suullista vuorovaikutustilannetta ei kuitenkaan voida korvata kirjallisilla materiaaleilla. (Helsilä 2009, 48; Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Perehdyttäminen on prosessi, jonka tulee olla samanaikaisesti sekä ainutkertainen että yhdenmukainen. Ainutkertaisuus ilmenee kiinnostuksena uutta työntekijää kohtaan sekä yksilöllisenä kohtaamisena. Yhdenmukaisuus tarkoittaa sitä, että kaikki perehdyttämisestä huolehtivat toteuttavat perehdyttämistä yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti, samaa laatutasoa tavoitellen. Yrityksellä tulisi olla kattava, yhtenäinen perehdyttämisjärjestelmä, joka tarjoaa perehdyttäjille mallin perehdyttämisprosessista, perehdyttämisen välineet sekä tukea ja valmennusta perehdyttämiseen. Keskeistä on yhteinen käsitys perehdyttämisen tavoitteista ja toimintatavasta. Yrityksen henkilöstötoimi on usein organisaatiossa perehdyttämisprosessin omistaja ja vastaa prosessin toimivuudesta ja ennen kaikkea sen kehittämisestä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193–194.)

Hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonaiskuvan ja kertoo perehdyttämisvaiheen alussa, mitä on suunnitellut, mitä asioita aikoo käsitellä ja miten sen tekee. Perehdytettävät asiat liitetään yhteen isoon kokonaisuuteen. Optimaalinen oppimistilanne on sellainen,

jonka tavoitteina ovat sekä uuden työntekijän oman työn hallinnan lisääntyminen että hänen liittymisensä työyhteisön jäseneksi. Myös perehdyttämisen jaksottaminen on tärkeää. Parhaimmillaan perehdytys sujuu siten, että uusi työntekijä saa tukea ja opastusta tarpeensa mukaan. Työn aloitusvaiheessa tulokas on jatkuvassa informaatiovirrassa, minkä vuoksi tiedon jakamista tulisi säännöstellä. Ei voida myöskään olettaa, että työntekijälle on heti selvää kaikki, mitä hänelle on kertaalleen kerrottu. Perehdyttäminen tulisi jaksottaa siten, että yleisemmät ja mahdollisesti tutummat asiat käydään läpi alussa ja uuden opettelua ja keskittymistä vaativat asiat myöhemmin. Perehdyttämisessä voidaan edetä yleisistä asioista erityisiin ja perusasioista erikoistuneeseen tietoon. Perehdytys kannattaa jaksottaa varsin pitkälle ajalle. Perehdytyksessä tulee ottaa myös huomioon, että uusi työntekijä ei välttämättä tunne vielä alan ammattislangia tai yrityksessä käytössä olevia lyhenteitä. Hyvä perehdytystilanne edellyttää pysähtymistä ja kuuntelemista puolin ja toisin. Hyvässä perehdyttämisessä uudelle työntekijälle luodaan aktiivinen rooli, eli työntekijä asettaa itselleen tavoitteita ja suunnittelee myös itse perehdyttämistään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197.)

Perehdyttämiseen olisi hyödyllistä laatia ohjelma, joka kestää enemmän kuin muutaman ensimmäisen työpäivän. Perehdyttämisyksikön kesto on normaalisti lyhyimmillään sama kuin koeajan pituus. Yleensä työn hallinnan saavuttaminen ja asettuminen uuteen organisaatioon kestää vähintään puoli vuotta. Ihminen ei kykene omaksumaan suurta määrää tietoa kerralla. Jos uusien asioiden läpikäyntiä jaksottaa pidemmälle aikajänteelle ja osallistuttaa siihen ison joukon yrityksen henkilöitä, uusi työntekijä tutustuu samalla vähitellen yrityksen eri yksiköihin ja tiimeihin sekä työntekijöihin. (Viitala 2013, 194; Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Joustava suunnitelma jäntevöittää perehdytystä. Perehdyttämisprosessille tulisi luoda etukäteen runko, aikataulu ja työnjako. Käytännössä yhteisesti hyväksytyyn henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman teko on kannattavaa heti ensimmäisen työhön liittyvän orientointikeskustelun jälkeen. Perehdyttämisprosessin sisällön rakentamisessa perussäännöt ovat riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus sekä konkreettisuus. Tietyt asiat kuuluvat hyvään perehdyttämiseen organisaatiosta ja tehtävästä riippumatta. Lopulliseen sisältöön vaikuttavat kuitenkin organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä uuden työntekijän tehtävä ja osaaminen. Perehdyttäminen jakautuu kahteen toisis-

taan poikkeavaan osaan, liiketoiminnalliseen ja käytännölliseen perehdyttämiseen. Se sisältää sekä arvoja ja strategiaa edistäviä että käytännön elämää helpottavia teemoja. Perehdyttämisen sisällön kuvaaminen kattavasti on vaikeaa, mutta uuden työntekijän tulisi saada tietää mahdollisimman paljon omaan työhönsä ja asemaansa vaikuttavista asioista. Perinteisesti organisaation intressitahot voidaan luokitellaan kolmeen osaan, joita ovat asiakkaat, omistajat ja henkilöstö. Jakoa voidaan käyttää myös perehdyttämisen sisällön suunnittelussa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–202.)

2.5 Asiantuntijoiden perehdyttäminen

Esimerkiksi uusien tuotantotyöntekijöiden perehdyttäminen organisaatioon ja koneiden ja laitteiden käyttöön hoidetaan yleisesti ottaen yrityksissä hyvin, mutta varsinkin toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden opastaminen itse työhön saattaa olla erittäin puutteellista. Tavallisesti työprosesseista ei ole kuvauksia, joiden avulla uusi toimihenkilö tai asiantuntija voisi opetella työtehtävänsä. Lisäksi työpaikan kokeneimmat työntekijät, joilla on yleensä myös suurimmat työpaineet, eivät ehdi perehdyttämään uutta työntekijää. Eri-tyyppisesti asiantuntijatyössä on vaikea mallintaa hyviä työkäytäntöjä. Esimerkiksi suunnittelutehtävissä ja ongelmanratkaisussa vaikuttavat osaamisen lisäksi myös työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten luovuus ja kognitiiviset taidot. Asiantuntijan työ voi olla abstraktia, mielessä tapahtuvaa suunnittelua, jonka kuvaaminen toiselle on melkein mahdotonta. Asiantuntijoiden ja avainhenkilöiden vaihtaessa työpaikkoja, he jättävät jälkeensä osaamisaukkoja. Tarvitaankin avoimuutta ja suunnitelmallisuutta, jotta hiljainen tieto voidaan tunnistaa ja siirtää sitä tarvitseville. Osaamisen siirtämiseen on monia hyviä tapoja, kuten perehdyttäminen, työnopastus, kokemuksen ja kontaktien kartoitus, yhdessä tekeminen, mentorointi, valmennukset sekä projektityöskentely. (Valpola & Aman 2008, 25–27.)

Asiantuntijoiden johtamisessa on ensiarvoisen tärkeää panostaa olosuhteisiin sekä alkuorientaatioon ja antaa heille sen jälkeen tilaa toimia. Asiantuntijoilla hyvä perehdyttäminen tarkoittaa monesti sitä, että perehdyttämistä annetaan vain sen verran kuin henkilö kokee tarvitsevänsä. Muutoin uuden työntekijän annetaan toimia itsenäisesti ja oman toimintamallinsa luoden. Yhä useammin asiantuntijana työskentelevän esimies saattaa istua kokonaan toisessa maassa. Tällöin on erittäin tärkeää, että esimies panostaa

yhteistyösuhteen luomiseen heti työsuhteen alussa. Asiantuntijat odottavat esimiehiltään esimerkiksi sitä, että esimiehen kanssa sovitaan tavoitteista ja roolista sekä sitä, että esimies pakottaa alaisensa kasvamaan ja tekemään laadukasta työtä. Esimiehen tulee myös sietää eriäviä mielipiteitä, turvata riittävät resurssit sekä antaa tilaa sitä tarvittaessa. Esimiehen ei odoteta valvovan uuden työntekijän työtä varsinkaan asiantuntijatehtävissä. Varsinkin kokeneemmat asiantuntijat toivovat esimieheltään selkeitä, yhdessä asetettuja tavoitteita ja samanaikaisesti riittävästi itsenäisyyttä ja vapautta valita omat toimintatapansa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188–197.)

Vaikka uuden työntekijän aktiivisuus ja itsenäisyys lisääntyvät päivä päivältä, useimmat asiantuntija- ja johtotehtävissä olevat henkilöt kokevat olevansa osittain perehtymisvaiheessa lähes koko ensimmäisen vuoden ajan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Sipilän (1996, 126) mukaan yleistrendinä organisaatioissa on toimihenkilöistyminen. Yksinkertaiset työt siirtyvät koneille ja työntekijöiden työt muuttuvat asiantuntijatyypiksi. Myös henkilöstörakenne toimistoissa muuttuu ja tietotekniikan ansiosta henkilöstöä voidaan vähentää radikaalisti rutiininomaisissa ja avustavissa toimistotehtävissä. Henkilöstörakennetta pyritään organisaatioissa muuntamaan ammatti- ja asiantuntijahenkilöstön suuntaan.

Asiantuntijan palkkaamisessa on aina suuri riski. Uuden työntekijän kouluttamiseen kuluu paljon toisten kallispalkkaisten asiantuntijoiden aikaa ja resursseja. Perehtymis- ja koulutusvaihe voi kestää jopa vuosia. Työn abstraktisuuden vuoksi saattaa kestää kauan, ennen kuin todella nähdään mitä uusi työntekijä pystyy tuottamaan. Huonoimmassa tapauksessa uusi henkilö ei kykene hänelle kaavailtuihin tehtäviin tai lähtee yrityksestä ennen kuin hänen tuottava kautensa alkaa. Jos perehtymiskausi on esimerkiksi kaksi vuotta, tulisi sitä seurata vähintään kahden vuoden tuottava kausi. (Sipilä 1996, 130.)

Sipilän (1996, 141–149) mukaan perehdyttäminen sanana ei sovi asiantuntijaorganisaatioon. On parempi puhua työhön ja organisaatioon kasvamisesta. Koska asiantuntijatyö on monimutkaista ja itsenäistä, on mielekästä, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti tekemään konkreettista työtä yhdessä kokeneemman työntekijän kanssa. Samalla uusi työntekijä esimerkkien kautta omaksuu parhaiten yrityksen laatuun ja te-

hokkuuteen tähtäävät arvot. Asiantuntijan ammattitaito kehittyy ensisijaisesti työssä ja vuorovaikutuksessa yksikön tai tiimin muiden työntekijöiden kanssa. Kehittyäkseen uuden työntekijän on ajoittain jäseneltävä työtään. Hyvä asiantuntija myös huolehtii itse omasta jatkokoulutuksestaan omalla ammattialueellaan. Uuden työntekijän asema saattaa olla vaikea, sillä hänen voi olla vaikea osallistua täysivaltaisesti työyhteisön toimintaan, eivätkä kokeneet työntekijät välttämättä arvosta hänen tuoreita näkemyksiään tai uudistusajatuksiaan. (Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 17.)

Asiantuntijuuden kehittyminen kokonaisvaltainen prosessi, jossa teoriaa ja käytäntöä ei voida erottaa toisistaan. Työelämässä oppiminen onkin pitkälti luonteeltaan informaalista oppimista. Se tuottaa hiljaista tietoa, joka on asiantuntijuuden keskeisin elementti. (Collin ym. 2010, 86–88.)

2.6 Oppiminen ja seuranta

Ihmiset oppivat ja omaksuvat asioita eri tavoin. Vaikka asia on perehdytetty ja opetettu, sitä ei välttämättä ole opittu. Perehdytyksen onnistuminen, eli oppiminen varmistetaan seurannalla. Seurannan ja arvioinnin apuna ovat muun muassa erilaiset tarkistus- ja muistilistat, kysymykset ja keskustelut. Yksinkertainen perehdyttämisen tarkistuslista voi olla esimerkiksi lyhyehkö muistilista, johon perehdyttäjä tekee merkinnän käsitellyään asian. Merkinnät listaan voi tehdä esimies, perehdyttäjä tai vastaava. Listan voi antaa täytettäväksi myös perehdytettävälle itselleen. Perehdyttäminen on varmistettu vasta silloin, kun kaikki asiat listalta on perehdytetty ja niiden oppiminen ja ymmärtäminen on yhdessä tarkistettu. Perehdyttäminen on parhaimmillaan vuorovaikutuksellista oppimista, kyselemistä, keskustelemista ja kuuntelemista. Palautetta voidaan antaa puolin ja toisin työskentelyn ohessa käydyissä keskusteluissa. Tavallisia työn lomassa käytäviä keskusteluja kannattaa täydentää erillisillä seuranta- ja kehityskeskusteluilla, joihin kumpikin osapuoli valmistautuu etukäteen. Valmisteltu ja rauhoitettu lyhytkin keskustelu täydentää työn ohessa käytäviä keskusteluja ja tuo perehdyttäjälle ja esimiehelle tietoa asioiden sujumisesta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on sekä perehdytettävälle että perehdyttäjälle tärkeää oppimisen ja ammattitaidon kehittämiseksi. Keskustelujen myötä kumpikin

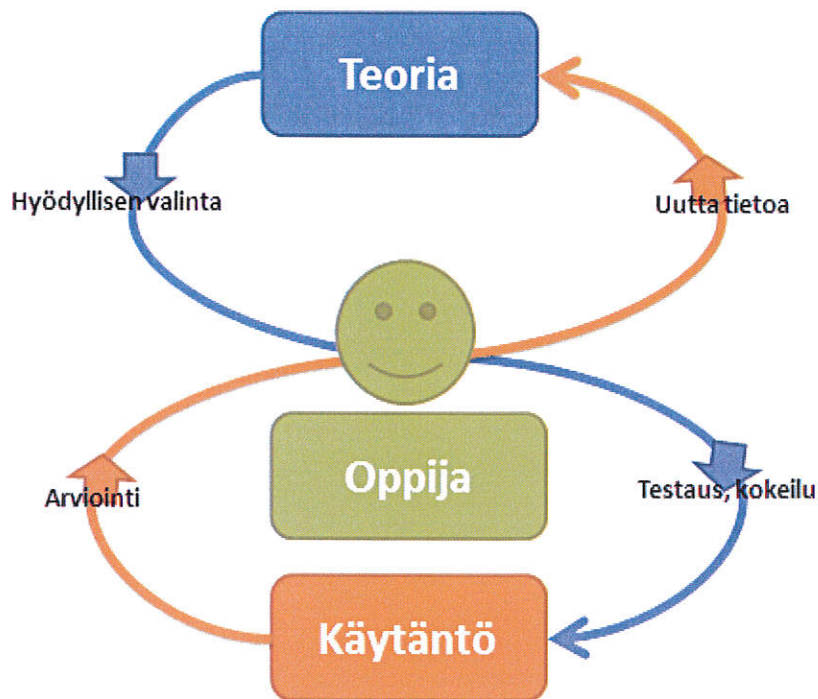
osapuoli oppii lisää vuorovaikutustaitoja, kuuntelemista, asioiden selvittämistä ja perustelemista sekä oman ja toisen toiminnan arvioimista. Perehdyttämiseen liittyy paljon sellaisia asioita, joita kaikkia ei tarvitse eikä edes voi oppia heti. Oppimisen ja perehdyttämisen onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi erilaisilla tietotesteillä ja kyselyillä. Oppimisen arviointi tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla ohjataan ja tarkistetaan sekä oppimistavoitteiden saavuttamista että oppimisen edistymistä, siis koko oppimisprosessia. Arvioinnin avulla sekä perehdyttäjä että perehdytettävä antavat ja saavat tietoa siitä, miten oppiminen on edistynyt ja, mitä mahdollisesti pitää vielä opettaa ja oppia lisää. Arviointi on hyvä itsearvioinnin kehittämiskeino ja parhaimmillaan erinomainen motivaatiokeino. Keskeisinä arvioinnin kohteina perehdyttämisessä ovat luonnollisesti ammattitiedot ja -taidot. Tärkeitä arvioinnin kohteita ovat lisäksi päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot sekä oppimaan oppimisen taidot. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.)

”Oppimisella tarkoitetaan suhteellisen pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia yksilön tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja valmiuksissa, ajattelussa sekä itse toiminnassa.” Oppimiseen liittyy kyky tallentaa informaatiota ja palauttaa sitä muistiin nopeasti, perusteellisesti ja tehokkaasti. Oppimiseen sisältyy kyky ratkaista ongelmia sekä kyky luoda uutta yhdistämällä informaatiota uudella tavalla. Nykyisen käsityksen mukaan terveellä ihmisellä oppimiskyvyn tai muistin heikkenemisen syy ei ole ikääntyminen. Hieinan vanhemmille ihmisille uusien asioiden oppimiseen on ehkä varattava vähän enemmän aikaa kuin nuoremmille (Kangas & Hämäläinen 2007, 29.)

Osaaminen vanhenee niin nopeasti, että ainoa turva työmarkkinoilla on valmius oppia nopeasti uusia työtehtävien edellyttämiä tietoja ja taitoja. Elinikäisestä oppimisesta on tullut osa työntekijän ja organisaation arkea. Koulutus ei ole enää pelkästään kertatapahduma vaan jatkuva prosessi. ”Oppimisen organisoimisen tarkoituksena on selkeyttää ja tukea työyhteisön oppimista ja osaamista. Samalla esimiestyö selkeytyy, kun oppiminen ei ole hajanaista vaan järjestelmällinen ja jatkuvasti kehittyvä prosessi.” (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 99.)

Kuviossa 2 on esitetty oppimisen kehä oppijan, eli uuden työntekijän näkökulmasta. Tehokas oppiminen sisältää sekä teoriaa että käytäntöä. Teoriasta tulokas saa uutta tie-

toa, jota hän voi hyödyntää työssään. Käytännön työssä uusi työntekijä voi testata ja kokeilla eri asioita ja saa näistä arvion, jota voi hyödyntää työssään.



Kuvio 2. Tehokasta oppimista

2.7 Projektinhallinnan viitekehys

Projektinhallinnan viitekehys kertoo perusrakenteen projektinhallinnan ymmärtämiseksi. Viitekehys määrittelee projektin toimintaympäristön sekä projektinhallinnan prosessit. Nämä kertovat miten erilaiset projektinhallinnan prosessit ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Projektinhallinnan prosesseja ovat seuraavat: integroinnin hallinta, joka käsittää projektisuunnitelman kehittämisen ja toteuttamisen ja muutosten kontrolloinnin sekä laajuuden, ajan, kustannusten, laadun, henkilöresurssien, viestinnän, riskien sekä hankintojen hallinta. (Luomala 2009, 9–11.)

SOK:lla on oma projektinhallinnan ohjeistus, joka noudattaa yleisiä projektinhallinnan ohjeistuksia. SOK:lla on valmiit dokumenttipohjat projektin eri tuotoksille, kuten projektikuvaukselle ja -suunnitelmalle, projektin luokittelulle ja riskianalysille, projektipöytäkirjoille sekä statusraporteille ja projektin loppuraportille.

Perehdytysprojektissa noudatettiin projektinhallinnan ohjeistusta. Osa prosesseista

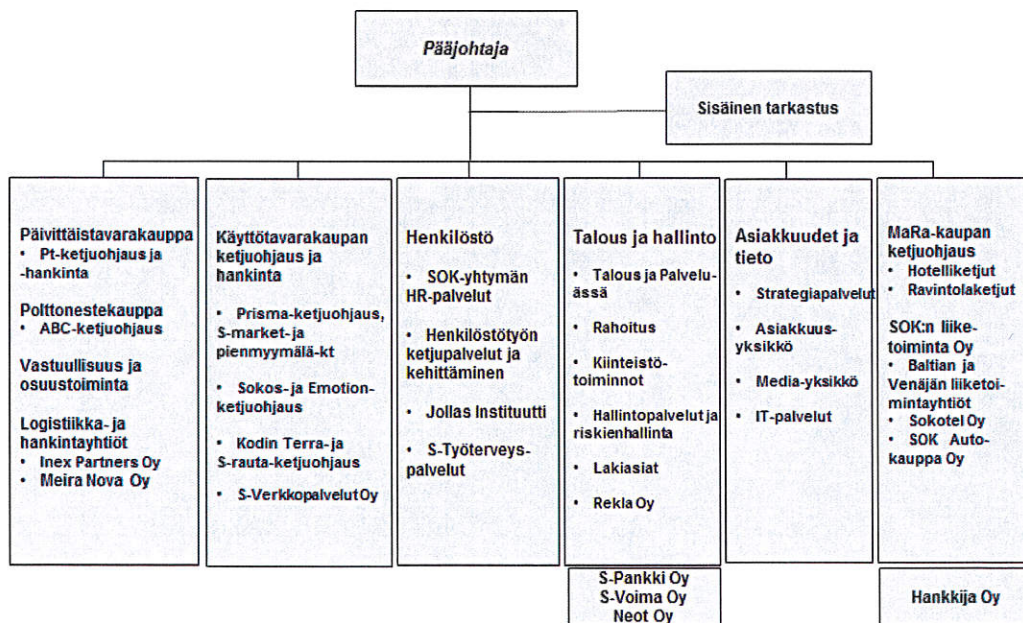
toteutettiin hankkeen taholta ja osa oli projektin omia prosesseja. Projektissa käsiteltiin kaikkia projektihallinnan prosesseja.

3 Perehdytysprojektin lähtötilanne

Taustatietona esittelen lyhyesti SOK-yhtymää, Suomen Osuuskauppojen keskusuntaa sekä varsinaista yksikköä, IT-palveluja, jossa tämä projekti toteutettiin. Työskentelen itse IT-palveluiden Yhteiset toiminnot -yksikössä IT-assistentin roolissa. Perehdytysprojekti toteutettiin koko IT-palveluiden yksikölle. Kerron myös yksikön Yhteinen suunta -hankkeesta sekä syistä, jotka johtivat perehdytysprojektin käynnistämiseen.

3.1 Organisaatio

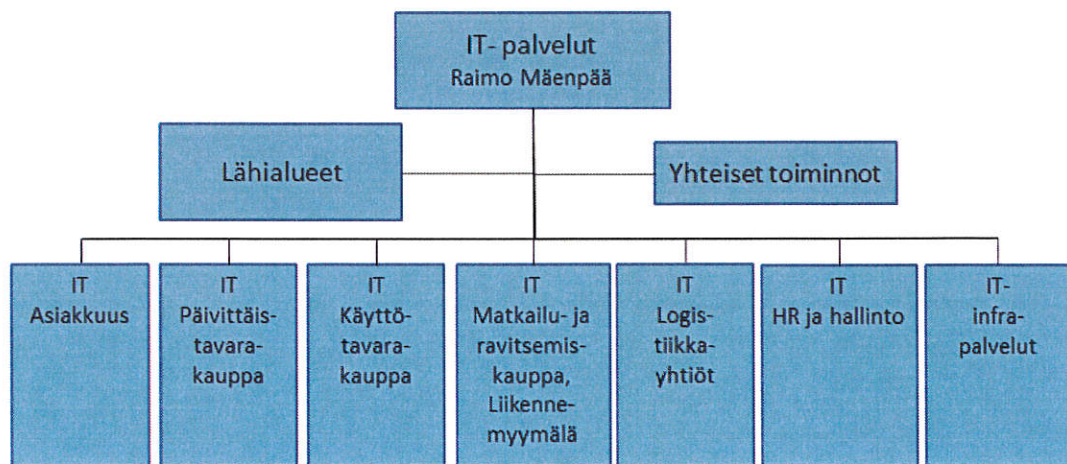
SOK-yhtymä koostuu erilaisista ketjuohjausyksiköistä, kuten päivittäis- ja käyttötavara-kaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä liikennemyymälä- ja polttonestekaupan ketjuohjauksista, tuki- ja palvelutoiminnoista, kuten Asiakkuudesta, HR-palveluista, IT-palveluista, Lakiasioista, Taloudesta, Strategiapalveluista ja S-Työterveyspalveluista sekä SOK:n tytäryhtiöistä. Kuviossa 3 on avattu tarkemmin SOK-yhtymän organisaatiokaavio.



Kuvio 3. SOK-yhtymän organisaatiokaavio

SOK:n perustehtäviin kuuluu liiketoimintojen kehittäminen ja niiden strateginen ohjaus, joita hoitavat eri liiketoiminta-alueilla toimivat ketjuohjausorganisaatiot. SOK harjoittaa jossain määrin omaa liiketoimintaa, jolla täydennetään asiakasomistajien palvelukirjoa sekä osittain rahoitetaan tuki- ja kehittämispalveluita. SOK harjoittaa myös kansainvälistä liiketoimintaa lähialuilla eli Baltiassa ja Pietarissa. SOK:n liiketoimintaa hoitavat aina SOK:n tytäryhtiöt. (Ronkainen & Ovaskainen 2013.)

IT-palvelut -yksikkö kuuluu SOK:n tukitoimintoihin ja yksikkö sijoittuu SOK-yhtymän Asiakkuudet ja Tieto -kokonaisuuden alle. IT-palvelut -yksikkö toteuttaa liike- ja tukitoimintojen tarvitseman S-ryhmän yhteiskäyttöisen järjestelmätuen sekä kaikille yhteisen IT-infrastruktuurin toiminnot. IT-strategian toimeenpanon ohjaus, kokonaisarkkitehtuuri sekä IT-alueella noudatettavat politiikat ja standardit kuuluvat yksikön vastuualueeseen. IT-palvelut on organisoitu liiketoiminnan organisoitumista mukaillen seitsemään vastuualueeseen sekä kaikille yhteiseen IT-infrastruktuurista vastaavaan yksikköön. IT-palvelut -yksikössä työskentelee noin 180 henkilöä. Yksikkö on Suomen kolmanneksi suurin IT-alan yksikkö. Kuviossa 4 on esitetty IT-palveluiden organisaatiok rakenne. Konsernin tietohallintojohtaja on Raimo Mäenpää.



Kuvio 4. SOK IT-palveluiden organisaatiokaavio

3.2 Projektin käynnistäminen

Huhtikuussa 2013 päätettiin SOK IT-palveluissa käynnistää Yhteinen suunta -hanke, jonka tarkoituksena oli yhtenäistää eri IT-palveluiden yksiköiden toimintatapoja ja luoda yhteenkuuluvuutta IT-palveluihin. Lisäksi yksikössä oli tarve varmistaa SOK:n keskitetyn tietohallintotyön tehokkuus. Se tapahtuisi kuvaamalla yhteiset toimintamallit ja niiden jatkuvalla kehittämisellä. Hankkeella tähdättiin jatkuvan kehittämismallin käyttöönottoon SOK IT-palveluissa ja valittujen kehityskohteiden toteuttamiseen (Kiiski 2014.)

Koko yksikön henkilöstölle teetettiin Questback Oy:n Digium Enterprise-työkalulla kysely, jolla selvitettiin henkilöstön tarpeita ja toiveita yksikön toiminnasta tulevaisuudessa. Tietohallintojohtajat sekä heidän suoranaiset alaisensa kokoontuivat Jollas Instituuttiin pohtimaan kyselyn tuloksia. Päivän lopputuloksena päätettiin käynnistää viisi projektia. Päivän aikana vahvistettiin kriteerit, joiden perusteella hankkeen ohjausryhmä arvioi ja valitsi projektit.

Kriteerit olivat seuraavat:

1. Yhteinen asia
 - kohteen kehitys palvelee useamman IT-yksikön tarpeita
 - yhteisellä toimintatavalla on merkitystä.

2. Omaa kehittämistä
 - kyseessä on oman toiminnan kehitys
 - ei kehitetä alueosuuskauppojen tai asiakasyksiköiden toimintaa
 - kehityksestä saadaan aineettomia hyötyjä.

3. Päätettävissä
 - IT-palvelut voi päättää asiasta itse
 - Tehtyä päätöstä voidaan valvoa tai seurata.

4. Aikataulu

- Kehityksestä saadaan näkyviä ja konkreettisia tuloksia aikaan kuudessa kuukaudessa
- Jos ei saada, projektin voi pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin.

5. Business case

- Projekti on IT-strategian mukainen
- Projektilla on hyväksyttävä panos/hyöty/riski –suhde
- Projekti ei vaadi suurta investointia
- Joku muu kuin IT-palvelut hyötyy projektista.

Käynnistettävät projektit olivat sopimustenhallinta, toimittajanhallinta, IT-arkkitehtuuri, IT Project Management Office (PMO) sekä koulutus, joka myöhemmin päätettiin rajata perehdyttämiseen. (Kiiski 2014.)

Tietohallintojohtajien avustuksella projekteille valittiin projektipäälliköt ja jokaisesta yksiköstä saivat halukkaat työntekijät ilmoittautua projektiryhmiin. Touko- ja kesäkuun 2013 aikana projektipäälliköt kirjoittivat projekteistaan projektikuvaukset ja -suunnitelmat. Samaan aikaan muodostettiin projektiryhmät. Osa projektiryhmistä ehti tavata ennen kesälomia, mutta pääsääntöisesti projektiryhmien työskentely alkoi elokuussa. Kaikki projektiryhmät kävivät Jollas Instituutissa kick-off-tilaisuuksissa, joissa projektit varsinaisesti käynnistettiin.

Hankkeen ydinryhmä, eli viisi projektipäällikköä sekä koko Yhteinen suunta -hankkeen vetäjä, kokoontuivat vuoden 2013 huhtikuusta alkaen vuoden 2013 loppuun asti säännöllisin väliajoin. Kokoontumisissa projektipäälliköitä ohjeistettiin ja heidät pidettiin ajan tasalla. Projektien puolivälissä lokakuun alussa järjestettiin yhteinen tilaisuus kaikille projekteissa työskenteleville henkilöille. Päivän tarkoituksena oli vauhdittaa projektien etenemistä ja selkeyttää epäselviä asioita.

Projektipäällikkönä ensimmäinen tehtäväni oli kirjoittaa projektista projektikuvaus hyödyntäen SOK:n virallista projektikuvauspohjaa. Projektikuvauksen ja -suunnitelman piti olla valmiina toukokuun 2013 loppuun mennessä. IT-palveluiden johtoryhmä hy-

väksyi projektisuunnitelman ja projekti sai virallisen käynnistysluvan. Projektiryhmän ensimmäinen tapaaminen oli 11.6.2013. Kokouksessa käsiteltiin projektiryhmän jäsenet, projektisuunnitelma, ennakotehtävä sekä syksyn tilaisuudet.

3.3 Projektisuunnitelma ja perusteet projektin aloittamiselle

Nykytilanteessa perehdytykset järjestetään jokaisessa IT-palveluiden yksiköissä eri tavalla. Uudelle henkilölle perehdytetään tyypillisesti oman yksikkönsä asiat, kun taas IT-palveluiden kokonaisuus jää usein epäselväksi. Perehdytyksessä tarvitaan kaikkien yksiköiden panostusta, jotta uuden henkilön osaaminen saadaan mahdollisimman tehokkaasti hyödynnettyä. IT-palvelut -yksikkö tarvitsee yhtenäisen, laadukkaan ja ylläpidetyn perehdytysmallin. Yhteisen perehdytysmallin avulla helpotetaan ja tehostetaan uuden henkilön sopeutumista yksikköön. Malli edesauttaa henkilön sitouttamista IT-palveluihin ja edistää työtyytyväisyyden lisääntymistä yksiköissä. Yhteinen perehdytysmalli lisää yhteenkuuluvuutta yksiköissä ja helpottaa esimiesten työtaakkaa.

Projektilla on selvä yhteys SOK:n IT-strategiaan. Laadukkaan perehdyttämisen jälkeen IT-palveluiden henkilöstö osaa käyttää ammattitaitoonsa kuuluvia menetelmiä erityisten IT-prosessien puitteissa. Henkilöstö pystyy tuottamaan ostettujen palvelujen, ohjelmistojen ja laitteiden avulla sisäisille asiakkailleen näiden tarvitsemaa automaatiota, tietoa ja toiminnallisia mahdollisuuksia. Henkilöstön työn sujuvuus perehdyttämisen jälkeen näkyy parantuneena asiakaspalveluna. Siten hyvällä perehdytyksellä voidaan varmistaa kriittisen osaamisen jatkuvuus.

Projektin lopputuloksena tuotetaan yhtenäinen perehdytysmalli, joka huomioi kaksi eri kohderyhmää: uudet, S-ryhmän ulkopuolelta tulevat henkilöt sekä SOK:n tai IT-palveluiden sisällä siirtyvät henkilöt. Projekti tuottaa tarvittavan ohjeiston muun muassa perehdytysvastaavien käyttöön. Lisäksi malli sisältää myös perehdyttämiseen liittyvän esitysmateriaalin tai viittaukset olemassa oleviin materiaaleihin.

Projektissa edellytetään, että tarvittavat roolit on resursoitu. Resursointi tehdään linjaorganisaatiotyönä. Alustavasti on tunnistettu yksikkötasoisten perehdytysvastaavien sekä perehdytysmallin omistajan roolit. Projektissa laaditaan perehdytysohjeistukset ja

ne tallennetaan esimerkiksi IT-palveluiden Sintraosioon, josta se on kaikkien IT-palveluiden henkilöiden saatavilla. Ohjeistus on käytännössä materiaalipankki, jonka ylläpitovastuu on perehdytyksen omistajalla.

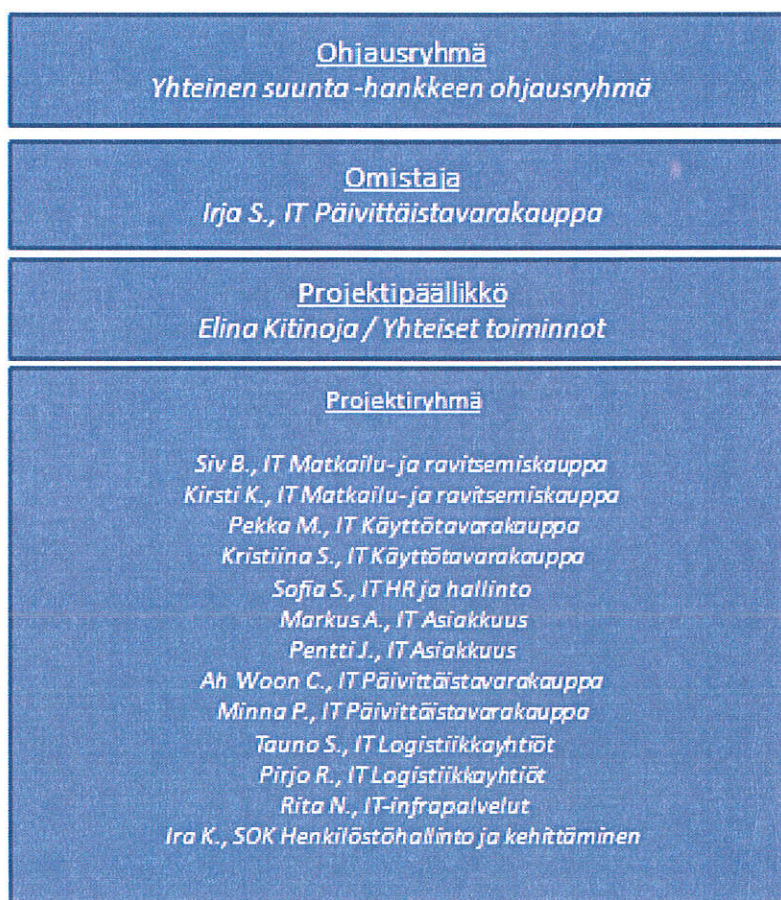
Onnistunut projekti hyödyttää useita eri tahoja. Asiakkaille näkyviä hyötyjä projektista on osaava IT-palveluiden henkilöstö, jolta saa asiantuntevaa palvelua. Osaavan henkilöstön myötä asiakaspalvelun laatu paranee, samoin kuin asiakastyytyväisyys. Yhteiset prosessit ja toimintatavat parantavat toiminnan laatua. Henkilöstön osalta työtyytyväisyys yksiköissä kasvaa ja työhyvinvointi lisääntyy. Hyvä perehdytys motivoi työntekijöitä ja helpottaa esimiesten työtaakkaa. Vaikka perehdytys vie aluksi aikaa, tulevaisuudessa se säästää työyhteisön resursseja. Myös sisäisen toiminnan kustannustehokkuutta voidaan kasvattaa yhteisillä toimintamalleilla.

Projektissa asetetaan tiettyjä rajoituksia, jotta se on kokonaisuutena hallittavissa. Projektissa ei oteta kantaa muihin koulutuksiin tai tutkintoihin, kuin perehdyttämiseen liittyvään koulutukseen. Yhteistä perehdytysuunnitelmaa tehtäessä otetaan kuitenkin huomioon Jollas Instituutissa järjestettävä uusien työntekijöiden S-tietopäivä, joka on kaikille SOK:n uusille työntekijöille muutaman kerran vuodessa järjestettävä perehdytystilaisuus.

Projektin resursointi hoidetaan pääosin IT-palveluiden omalla henkilöstöllä. Projektiryhmän jäsenet ovat eri IT-palveluiden yksiköistä ja yksi henkilö on SOK Henkilöstöyksiköstä. IT-palveluiden eri IT-yksiköiden edustajat vastaavat oman yksikkönsä nykyisten käytäntöjen, haasteiden ja tarpeiden sekä havaintojen esilletuomisesta. Projektiryhmän jäsenet käsittelevät linjattavia asioita tarvittaessa omassa yksikössään ja muussa toimintaympäristössään. He osallistuvat materiaalin tuottamiseen sovittavilta osin. SOK Henkilöstöyksikön edustaja vastaa olemassa olevan perehdyttämismateriaalin saattamisen projektin käyttöön ja tuottaa IT-palveluiden henkilöstön perehdyttämiskyselyn tulokset projektiryhmän käyttöön. Hän myös toimii perehdyttämisen asiantuntijan roolissa ja huomioi projektin vaikutukset omassa toimintaympäristössään.

Perehdytysprojektin organisoinnissa on huomioitu hanketasoiset tavoitteet IT-palveluiden yhteistoiminnan lisäämiseksi. Tämä näkyy kuviossa 5 esitetystä projektiryhmäjakaumassa, jossa kaikki IT-palveluiden yksiköt ovat edustettuna.

Projektioorganisaatio



Kuvio 5. Perehdytysprojektin organisaatio

3.4 Projektin luokittelu

SOK:lla on käytössä projektien luokitteluun tarkoitettu lomake, joka täytetään projektisuunnitelman yhteydessä (liite 1). Projekti luokitellaan joko vaativaksi, tyypilliseksi tai suoraviivaiseksi projektiksi. Luokittelussa tarkastellaan projektia kuudesta eri näkökulmasta, jotka ovat aikataulutus, projektiin osallistuvien henkilöiden ja sidosryhmien määrä, ulkoiset tekijät sekä ympäristö ja sen muutokset, projektin sisällön tai toteutustavan ainutlaatuisuus, kustannukset sekä strateginen merkitys ja projektista saatavat höydyt. Jokaisessa kohdassa on väittämiä projektin kuvauksesta. Niistä valitaan taso, johon pro-

jektin kuvaus sopii. Lopuksi tarkastellaan, mille tasolle tulee eniten valintoja ja muodostetaan projektille oikea luokitus.

Perehdytysprojekti luokiteltiin suoraviivaiseksi projektiksi, joka on tasoltaan matalin. Tyypilliseen projektiin viittasi esimerkiksi resursointiin liittyvä kohta, jossa projektiin osallistuvat jäsenet tulevat useasta eri yksiköstä. Myös projektin sisältö ja toteutustavan ainutlaatuisuus viittasivat tyypilliseen projektiin. Suoraviivaiseen projektiin viittasivat seuraavat kohdat: projekti ei ole aikataulultaan kriittinen, ulkoiset tekijät eivät ole merkittäviä, projektin budjetti on pieni ja strateginen merkitys melko lievä.

3.5 Riskianalyysi ja hallintatoimenpiteet

Projektisuunnitelman yhteydessä tehtiin myös erillinen riskianalyysi (liite 2) projektin mahdollisista riskeistä. Hankkeen projekteilla oli sekä yhteisiä riskejä että omia projektikohtaisia riskejä. Ennalta tunnistettuja projektikohtaisia riskejä oli kaksi hanketasoisten riskien lisäksi. Ensimmäinen riski oli perehdyttämisen ohjeistuksen tai mallin luominen, jonka omistaa osittain toinen yksikkö, eli SOK Henkilöstöyksikkö. Riskin hallintatoimenpiteenä otettiin SOK Henkilöstöyksikön edustaja mukaan projektiin. Riskin toteutuminen selviää vasta, kun mallia on käytetty jonkin aikaa ja nähdään, aiheuttaako se epäselvyyksiä. Toinen riski liittyy perehdytysmallin käyttöön. Riskinä on, että perehdytysmallia ei jostakin syystä käytetä. Seurauksena on se, että perehdytyksen taso saattaa olla heikko joissakin IT-palveluiden yksiköissä. Hallintatoimenpiteinä ovat johdon sitoutuminen, jalkautus sekä ohjeistuksen helppo saatavuus ja ajantasaisuus. Perehdytysmallin omistajuus tai vastuullisuus kirjataan nimetyn henkilön toimenkuvaan.

Hanketasoisena riskinä nähtiin muun muassa projektiryhmäläisten rajallinen ajankäyttömahdollisuus. Riskinä oli, että projekti ei saa tarvittavaa tietoa IT-palveluiden yksiköistä ja perehdytysohjeistus jää puutteelliseksi. Hallintatoimenpiteenä oli projektin realistinen aikataulu sekä projektiryhmäläisten töiden resursointi. Mikään riskeistä ei toteutunut projektin aikana siten, että lopputulosten tuottaminen olisi vaarantunut. Mallin jalkautuksen kanssa tosin oli ongelmia projektin jälkeen.

3.6 Perehdytyksen nykytilanne eri IT-palveluiden yksiköissä

Halusin selvittää millä tasolla perehdyttämisessä oltiin IT-palveluiden eri yksiköissä ennen projektin aloittamista. Kartoitin nykytilaa pyytämällä jokaista projektiryhmässä olevaa paria vastaamaan omasta yksiköstään ennalta annettuihin kysymyksiin. Ennakkotehtävien vastauksia tarkasteltiin Jollas Instituutin kick-off-päivässä kehityskonsultin johdolla. Ennakkotehtävässä oli seitsemän kysymystä:

- Miten koet perehdytyksen tällä hetkellä toimivan yksikössäsi?
- Käytetäänkö perehdytyksessä tällä hetkellä jonkinlaista mallia? Minkälaista?
- Kuinka yksikkö on osallistunut perehdyttämiseen? Kuka on koordinoanut perehdytystä?
- Onko ollut valmista materiaalia vai onko sitä kerätty erikseen?
- Minkälaisia perehdytyskokemuksia on ollut uusimpien ihmisten osalta? Mikä on sujunut hyvin? Mikä huonosti?
- Mitä asioita tässä perehdytysprojektissa tulisi ottaa huomioon? Ideoita yhteiseen malliin?
- Minkä asian näet kaikkein tärkeimpänä perehdytyksessä ja yhteisessä perehdytysmallissa?

3.6.1 IT Asiakkuus

IT Asiakkuus -yksikössä perehdytyksen koetaan toimivan pääsääntöisesti hyvin. Lähin esimies on huolehtinut perehdytyksestä ja vastannut koordinoinnista. Esimies ja tiiminvetäjät ovat esitelleet yksikön ja tiimien toimintaa sekä talon sääntöjä. Esimies ja oman tiimin kollegat ovat esitelleet myös sovellusalueen ja sovellukset. IT Asiakkuuden perehdytyksissä on käytetty SOK Henkilöstöyksikön perehdytysmalleja. Jollas Instituutin järjestämää S-tietopäivää uusille työntekijöille on pidetty hyvänä.

Yksikön koulutusmateriaali löytyy yksikön verkkolevyltä. Materiaali on tehty sovellusalueittain erityisesti koulutusta varten. Ongelmana on materiaalin vanhentuminen sekä jatkuvan päivityksen tarve. Päivitys on tehty viimeksi vuosina 2010–2011. Uusista järjestelmistä ei ole saatavilla koulutusmateriaalia. Koulutusmateriaali antaa hyvän kokonaiskuvan yksikön sovelluksista ja järjestelmäarkkitehtuurista. Myös koulutusmateriaali

vanhenee ja vaatisi jatkuvaa päivitystä. Asiakasyksiköiden ja liiketoiminnan esittely on vähäistä.

SOK:n yleinen perehdytyspolku tulisi ottaa huomioon uuden työntekijän perehdytyksessä. IT-palveluiden yhteiseen perehdytysmalliin ehdotettiin IT-palveluiden yhteisiä perehdytystilaisuuksia, joissa käsiteltäisiin esimerkiksi henkilöstöasioiden hoitoa, koko IT-palveluiden yksikköä sekä Ässäkeskuksen esittelyä. Yksikössä toivotaan joustavaa perehdytysmallia, joka ottaisi huomioon esimerkiksi yhteisten koulutusten ajankohdat.

IT-palveluissa tulisi olla yhtenäinen tapa perehdyttää uudet työntekijät, mikä takaisi tasa-arvoisuuden perehdyttämisessä. Perehdytyksen tulisi olla kattava ja huomioida S-ryhmän sisäiset siirrot, jolloin perehdytysmallin tulisi olla muunneltavissa.

3.6.2 IT Päivittäistavarakauppa

IT Päivittäistavarakaupan yksikössä perehdytyksessä hyödynnetään yrityksen intranetistä löytyviä perehdytyksen muistilistoja, joiden avulla asiat käsitellään kattavasti. Viimeisen puolen vuoden aikana tulleet uudet työntekijät totesivat kyselyn perusteella perehdytyksen toimivan kelvollisesti. On huomioitava, että keväälle 2013 oli järjestetty erilliset perehdytyspäivät, joita ei normaalisti yksittäiselle henkilölle järjestetä samassa mittakaavassa. Perehdytys on jonkin verran henkilösidonnaista, eli se ei ole vakioitunut.

Tällä hetkellä yksikön perehdyttämisessä käytetään SOK Henkilöstöyksikön perehdytyksen muistilistaa. Esimiehille on oma ohjeistuksensa ja yhteinen malli perehdyttämisestä. Perehdytystä koordinoi aina kyseinen esimies, jonka tiimiin uusi työntekijä on tullut. Kevään 2013 perehdytyspäivien koordinoinnista vastasi yksi henkilö, joka organisoii tapahtuman. Perehdytysmateriaalia on pääsääntöisesti jouduttu keräämään erikseen, mutta yksiköllä on ollut myös valmista materiaalia. Valmiiseen perehdytysmateriaaliin on voinut tutustua itsenäisesti rauhassa ja palata siihen tarvittaessa jälkikäteen.

Hyvin sujuneissa perehdytyksissä mainittiin Jollas Instituutin järjestämä S-ryhmä tutuksi-päivä. IT Päivittäistavarakaupan sisäinen perehdytysviikko koettiin myös hyväksi. Vastaavasti koettiin, että perehdytys ei ole riittävän systemaattista ja jäsenneltyä. Lisäksi

yrittäessä on erilaisia kirjoittamattomia sääntöjä, joita ei osata perehdytyksessä huomioida. Käyttöoikeudet eivät ole olleet kunnossa heti uuden työntekijän aloittaessa, mikä hankaloittaa perehdyttämistä. Uutta työntekijää ei ole kierrätetty yksikössä ja häntä ei ole esitelty muulle henkilöstölle. Yksittäinen tapaus koki jääneensä kokonaan ilman perehdyttämistä. Uudet henkilöt sijoitetaan työsuhteen alkuvaiheessa pois ydinjoukosta, mikä koetaan erittäin negatiivisena. Lähituki eli tutor-henkilö puuttui perehdyttämisestä.

Jatkossa IT-palvelut -yksikkö tarvitsee yhteisten perehdytettävien asioiden materiaali-pankin, jotta se olisi kaikkien yksiköiden käytettävissä. Yksikössä toivottiin kaksi kertaa vuodessa järjestettävää yleistä IT-palveluiden perehdytystilaisuutta, joka kestäisi esimerkiksi puoli päivää kerrallaan. Näissä tilaisuuksissa eri yksiköt esittäytyisivät ja kertoisivat omasta toiminnastaan. Lisäksi perehdytyksessä tulisi käsitellä kaikki yhteiset asiat. Perehdytyksestä tulisi tehdä systemaattista, jäsenneltyä ja tasalaatuista. Myös perehdytyksen henkilösidonaisuus tulisi minimoida.

3.6.3 IT Käyttötavarakauppa

IT Käyttötavarakaupan yksikössä jokainen uusi työntekijä saa jonkinlaisen perehdytyksen. Perehdytyksen määrä, sisältö ja tarvevastaavuus kaipaavat kuitenkin tarkennusta. Perehdytys muuttuu helposti yksityiskohtaiseksi työlistiksi, vaikka olisi hyvä tietää ensin asioita yleisellä tasolla. Esimerkkinä mainittiin tieto siitä, mitä IT-palveluiden eri yksiköt tekevät. Asiat selviävät parhaiten konkreettisten esimerkkien avulla.

Perehdytyksessä käytetään tällä hetkellä apuna Käyttötavarakaupan koulutuskalenteria. Kalenterissa on niin sanottu bruttolista työntekijöiden koulutuksesta ja missä vaiheessa koulutus tapahtuu. Käyttötavarakaupan ketjuohjauksella on oma perehdytystiimi, jonka kanssa IT Käyttötavarakauppa tekee tiivistä yhteistyötä. Perehdytystiimi koordinoi eri koulutukset, niiden järjestykset ja varaa kouluttajat. Koulutuksia on lyhennetty ja kohdennettu paremmin. Perehdytettävät ovat olleet tyytyväisiä ja osallistumisprosentti on noussut merkittävästi.

IT käyttötavarakaupan perehdytysmateriaalit ovat erillisessä Index-järjestelmässä, johon on pääsy vain yksikköön kuuluvilla henkilöillä. Indexistä löytyy oma koulutus- ja valmennuskansio perehdytysmateriaaleille. Materiaalit on linkitetty koulutettavaan aiheeseen jo ilmoittautumispohjassa. Perehdytysmateriaalia on saatavilla runsaasti.

Perehdyttämissuunnitelmassa tarvittaisiin runko perehdytettävistä asioista aikatauluineen. Uuden työntekijän pitäisi ensin olla päässyt sisälle työyhteisöön, jotta hän pystyisi ottamaan uutta tietoa vastaan. Koko perehdytyspakettia ei kannata käydä läpi heti kerralla. Yksikössä toivottiin kaikille IT-palveluiden yksiköille samaa, yhteisesti noudatettavaa perehdytysmallia.

3.6.4 IT Matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä liikennemyymälä

IT Matkailu- ja ravitsemiskaupan perusperehdytys on tällä hetkellä hyvä. Se sisältää kaksi viikkoa ohjattua perehdytystä. Yksikössä kuitenkin koettiin tarvittavan enemmän tehtäviin perehdytystä ja kuvausta kokonaisuudesta. Yksikössä on kolmesta neljään erilaista toimintoa, jotka toimivat liian itsenäisesti tällä hetkellä. Tuleva esimies koordinoi perehdytyksen yhdessä yksikön assistentin kanssa. Yksiköstä perehdyttäviksi on valittu henkilöt, jotka liittyvät kyseisen uuden henkilön työtehtäviin. Lisäksi jokaisesta tiimistä on valittu yksi henkilö kertomaan tiiminsä tehtävistä.

Perehdytysohjelma tehdään ennen uuden työntekijän aloittamista noin kahden viikon ajaksi. Ohjelma sisältää tutustumista SOK:n intranettiin, työtehtäviin, työkavereihin, organisaatioon sekä henkilöstöhallinnon ohjeita. Sisältö voisi olla kattavampi. Tehtävien vaihtuessa ei ole erillistä perehdytysohjelmaa. Perehdytys kestää vain kaksi viikkoa, mikä saattaa tarkoittaa sitä, että kaikkia asioita ei ehditä perehdyttää. Jotkut työntekijät eivät myöskään halua aina jakaa tietoaan. Kaikki uudet työntekijät osallistuvat Jollas Instituutin S-tietopäivään.

Perehdytysmateriaalia on melko vähän, joten jokainen esimies on tehnyt itselleen omat materiaalit, joiden avulla he perehdyttävät uuden työntekijän. Olisi tarpeen kerätä ainakin projektimallit ja prosessit yhteen, jotta kaikille perehdytettäisiin varmasti samat asiat. Osa esimiehistä on käyttänyt SOK:n valmista esimiesten perehdytyspohjaa.

Perehdytysohjelman runko voisi olla yhteinen IT-palvelut -yksikössä. Lisäksi IT-asioiden osalta pitäisi määrittää asiat, jotka tulee käsitellä, kuten erilaiset prosessit. Yleisesti pitäisi huomioida tiedottaminen. Uusista asioista tulisi kertoa kaikille, eikä vain osalle henkilöstöstä.

IT Matkailu- ja ravitsemiskaupan yksikön mielestä muihin yksiköihin tutustuminen ja kokonaisuuden käsittäminen ovat tärkeä osa perehdytystä. Kaikilla yksiköillä tulisi olla samat tiedot yhteisistä asioista. IT-palveluissa tarvitaan yhteinen perehdyttämisen materiaalipankki, josta tarvittavat tiedot löytyvät. Perehdytyksessä tulee ottaa huomioon myös toimintamallit yksikössä ja S-ryhmässä. Uuden työntekijän seurannan tulee ulottua pidemmälle, kuin kahden viikon päähän. Perehdytys sisältää paljon asioita, joita uuden työntekijän on vaikea muistaa esimerkiksi kuukauden päästä. Jollakin menetelmällä on varmistuttava, että asioihin voidaan tarvittaessa palata myöhemmässä vaiheessa.

3.6.5 IT Logistiikkayhtiöt

IT Logistiikkayhtiöiden yksikössä perehdytystä on järjestetty yhdessä kollegojen kanssa, mutta kokonaiskuva yksikön toiminnasta sekä isommasta kokonaisuudesta jää helposti puuttumaan.

Esimies vastaanottaa uuden henkilön, huolehtii kulkukortin, kännykän, kannettavan tietokoneen ja työpisteen. Lisäksi esimies esittelee työskentelytilat ja kollegat, tietyt HR-materiaalit sekä osaston organisaatiokaavion. Hän myös kertoo lyhyesti, miten perehdytys on suunniteltu toteutettavaksi ja varaa kalenterista ajat perehdytykselle. Johdonmukaista mallia perehdytykseen ei ole käytössä. Esimies järjestää perehdytystilaisuuksia muiden esimiesten ja kollegojen kanssa. Joissain tapauksissa vastuu perehdytyksen koordinoinnista on jäänyt uuden työntekijän vastuulle. Joskus kollegat ovat omaloitteisesti perehdyttäneet uuden työntekijän yksikön työtapoihin ja projekteihin.

Yksikössä ei ole valmista perehdytysmateriaalia. Työtilasta löytyy työohjeita, mutta niiden perusteella ei saa tarvittavaa kokonaiskuvaa. Perehdytystilaisuuksissa kollegoilta on

saatu hyödyllistä materiaalia, joita ei kuitenkaan ole tallennettu mihinkään yhteiseen työtilaan tai verkkolevyille.

Positiivista on se, että yksikössä on koettu olevan hyvä ilmapiiri ja uusi työntekijä saa helposti apua kollegoilta. Negatiivista on se, että kokonaiskuvan muodostamiseksi tietoa pitää kerätä eri paikoista, mikä hidastaa perehdytystä. Ajan puute vaikuttaa negatiivisesti perehdyttämiseen.

Toivottavaa olisi, että kaikilla IT-palveluiden yksiköillä olisi sama perehdyttämissuunnitelma käytettävissä. SOK:n Henkilöstöyksikkö tulisi ottaa mukaa perehdyttämiseen yhteisten sääntöjen ja velvoitteiden osalta. Esimiehen pitäisi ilmoittaa SOK:n Henkilöstöyksikölle, kun perehdytys on toteutettu. Perehdytyksessä tulee ottaa huomioon yksikön omat säännöt ja työtavat. Perehdyttämisessä tarvitaan koko SOK:n ajan tasalla olevat organisaatiokaaviot. IT-palveluilla tulisi olla käytössä selkeä perehdyttämismalli esimiehen ja perehdytettävän käyttöön.

3.6.6 IT HR ja hallinto

IT HR ja hallinto -yksikkö on toiminut vasta vähän aikaa nykymuodossaan, joten perehdytyskäytännöt ovat hyvin vaihtelevia. Perehdytys S-ryhmään on koettu kattavaksi, samoin eJollaksen perehdytysmoduulit ja esimiehen pitämät esittelyt. Työtehtäviin perehtyminen on monessa tiimissä hoidettu vierihoidolla ja työhön tarttuen. Ongelmana on ollut perehdyttäjän kiire, eli uudella työntekijällä saattaisi olla enemmänkin intoa oppia uutta, kuin perehdyttäjällä on aikaa opastaa.

Osassa tiimeistä on laadittu ennalta suunnitelma, esimerkiksi Exceliin listatut tehtävät, joihin perehdytyksessä tutustutaan. Yksikössä on saatettu myös nimetä vastuuhenkilö ja vaadittu kuittaus, kun asia on käsitelty. Yksikössä on otettu mallia muiden tiimien perehdytys suunnitelmista esimerkiksi, kun työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin yksikössä. Joissain tiimeissä on suunniteltu, että vastuuta ja uusia töitä lisätään osaamisen myötä, mutta suunnittelu ei ole ollut riittävän yksityiskohtaista.

Esimies on saattanut laatia perehdytysuunnitelman, mutta käytännön toteutus on ollut työparin tai kollegan vastuulla. Kokemuksia on myös siitä, että perehdyttäjää ei ole nimetty, eli käytäntö vaihtelee tiimeittäin. Perehdyttämisessä on hyödynnetty olemassa olevaa materiaalia, kuten yleisiä työohjeita, dokumentaatiota ja kollegoilta saatua opastusta. Samoin on hyödynnetty toimittajien laatimia dokumentteja ja ohjeita järjestelmistä sekä yleisiä esitysmateriaaleja eri järjestelmistä. Myös eJollasta on käytetty perehdytettäessä S-ryhmän asioihin.

Yksityiskohtainen perehdytys, jossa opetetaan asioita kädestä pitäen, on toiminut hyvin. Tarvittaessa suunnitelmasta on poikettu, jos siinä on ollut jotain epäolennaista tai turhan yleistä ja on keskitytty työn kannalta tärkeisiin asioihin. Yksittäisten tehtävien lisäksi on keskitytty myös kokonaiskuvan hahmottamiseen, mikä on koettu uusien työntekijöiden mielestä hyväksi. Uuden henkilön tausta on huomioitu suunnitelmassa. Perehdytys ei välttämättä ole edennyt toivotulla tavalla tai aikataululla, koska perehdyttäjällä on rajallisesti aikaa. Perehdytys on ollut katkonaista, koska se on tapahtunut muiden töiden ohessa. Vastuun jakamisessa on puutteita, mikä tarkoittaa sitä, että perehdyttäjä tekee kiireessä työn itse, koska sen opettamiseen menee liikaa aikaa.

IT-palveluiden yhteisessä perehdytysuunnitelmassa tulisi olla oma malli tai versio talon ulkopuolelta tulevalle uudelle työntekijälle sekä oma malli yksikön tai yrityksen sisällä siirtyvällä työntekijälle. Yleisiin asioihin perehdyttäminen sujuu, joten tulisi keskittyä enemmän IT-palveluiden yksiköiden tarpeisiin. Jaottelu perehdytettävistä kokonaisuuksista selkeyttäisi mallia. Jako voisi olla esimerkiksi tasolla S-ryhmä, SOK / Ässä-keskus, IT-palvelut, oma yksikkö sekä yksittäiset työtehtävät.

3.6.7 IT-infrapalvelut

IT-infrapalveluissa perehdytys on ollut hyvin vaihtelevaa eri henkilöiden kohdalla. Joillekin työntekijöille ei ole ollut minkäänlaista perehdytystä ja joillekin on tehty kahden viikon aikataulutettu suunnitelma. Yleisesti ottaen perehdytystä on hoidettu yksikössä vaihtelevasti. Yksikön assistentti on perehdyttänyt yleisiin asioihin ja esimies tai kollega varsinaisiin työtehtäviin. Esimies ja assistentti ovat koordinoineet perehdytystä. SOK:illa on olemassa perehdyttämisen malli, mutta sen noudattaminen riippuu esimiehestä. Yk-

sikkö on myös tehnyt oman version perehdyttämisen mallista, mutta sitäkään ei ole aina käytetty.

Yleisistä asioista on olemassa valmista perehdytysmateriaalia yrityksen intranetissä, mutta varsinaisista työtehtävistä ei niinkään. Toimittajien dokumentteja on pystytty hyödyntämään ja viime aikoina on tehty erilaisia palvelukuvauksia, joissa on esitelty yksikön tarjoamat palvelut. Nämä palvelukuvaukset soveltuvat hyvin myös perehdytysmateriaaleiksi.

Yksikköön viimeksi tulleet neljä uutta työntekijää perehdytettiin kerralla ja heille tehtiin tarkka aikataulutettu ohjelma kahdeksi viikoksi. Aikataulu koettiin kuitenkin liian tiukaksi ja rankaksi, eli liikaa asiaa tuli liian nopeasti ja sitä oli vaikea sisäistää. Viimeisin uusi henkilö, joka yksikköön tuli, ei saanut minkäänlaista perehdytystä. Häntä ei myöskään kierrätetty yksikössä, joten meni aikaa, ennen kuin muu yksikön henkilöstö edes tiesi, että yksikköön on tullut uusi työntekijä. Tämä työntekijä siirtyi toisesta IT-palveluiden yksiköstä IT-infrapalvelut-yksikköön, joten hän tiesi ennalta yrityksen toimintatavat, mutta ei yksikön tapoja.

Perehdyttämisellä pitäisi olla nimetyt vastuuhenkilöt joka yksikössä, jotta malli voisi toimia. Perehdytysmallin tulisi olla sopivan laaja niin asioiden kuin aikataulutuksenkin suhteen, eli malli ei saa olla liian raskas jolloin sen käytettävyys vähenee. Perehdytystä tulisi seurata ja riittävän ajoissa ennen uuden työntekijän aloittamista tulisi nimetä vastuuhenkilöt sekä laatia aikataulutettu suunnitelma. Suunnitelman laadinnan yhteydessä perehdyttäjille on varattava riittävästi aikaa perehdytyksen läpiviemiseksi. Perehdytysmallin tulisi olla helppokäyttöinen ja perehdytysmateriaalien tulisi löytyä yhdestä paikasta. Yksikössä pitää olla nimetyt vastuuhenkilöt, jotka seuraavat perehdyttämistä, mallin käyttöä ja päivittävät materiaaleja. Myös esimiesten asenne perehdyttämistä kohtaan tulisi muuttua.

3.6.8 Päätelmät ennakkotehtävistä

Perehdytyksen toteutuksessa on huomattavia eroja eri IT-palveluiden yksiköiden välillä. Perehdytykset tulisi suunnitella paremmin ja varata niille riittävästi aikaa. Perehdyttäjiksi

nimetyille henkilöille tulisi varata aikaa perehdyttämisen laadukkaaseen toteutukseen. Perehdytys koetaan yksiköissä monesti välttämättömänä pakkona, joka vie aikaa oikeilta töiltä. Esimiesten tulisi sisäistää perehdytyksen merkitys. Mitä paremmin perehdytys on suunniteltu ja aikataulutettu, sitä enemmän ja nopeammin saadaan uudesta työntekijästä mahdollisimman paljon hyötyä. Monessa yksikössä perehdytykseen suhtaudutaan välinpitämättömästi.

Perehdytysmateriaali on monilta osin vanhentunutta eikä kenelläkään ole aikaa päivittää sitä. Yksikön perehdytysvastaavalla voisi olla rooli huolehtiessaan yksiköiden omien perehdytysmateriaalien ajantasaisuudesta, mutta yksiköissä ei kuitenkaan koeta tarpeelliseksi nimetä vastuuhenkilöitä huolehtimaan näistä asioista. Prosessit uudistuvat usein ja sovelluksiin tehdään päivityksiä, mutta materiaalit jäävät helposti päivittämättä. Näin ollen materiaalit ovat hyvin nopeasti vanhentuneita ja niissä saattaa olla virheellisiä ohjeistuksia.

Kaikki yksiköt toivovat yhteisen perehdytysmallin käyttöönottoa. Valmis perehdytysmalli ei kuitenkaan itsestään hoida perehdytystä, vaan sille pitää varata aikaa ja resursseja. Yksiköissä toivotaan IT-palveluiden yhteisiä perehdytystilaisuuksia, jolloin perehdytyksen työkuorma yksiköissä mahdollisesti vähenisi ja kaikki saisivat tasalaatuisen perusperehdytyksen. Yksiköissä toivottiin myös yhteistä materiaalipankkia, josta perehdytysmateriaali olisi helposti saatavissa ennalta sovitusta ja kaikkien tietämästä paikasta.

4 Projektityöskentely

Projektin alussa projektiryhmän jäsenet olivat hyvällä osallistumisprosentilla mukana projektiryhmän kokouksissa. Osallistumisinnostus väheni hiukan projektin loppua kohti. Tosin olimme sopineet, että riittää kun kokouksissa paikalla oli toinen kunkin yksikön jäsenistä. Projektiryhmän jäsenille ei erikseen vapautettu aikaa tätä projektia varten, vaan kaikilla oli normaalit työtehtävänsä projektin aikana. Kokouksissa ryhmäläiset osallistuivat aktiivisesti keskusteluun ja antoivat paljon palautetta ja ideoita projektin läpiviemiseksi. Projektiryhmän jäsenet saivat tehtäväkseen heti ensimmäisessä projektikokouksessa kirjoittaa perehdytyksen tilasta omassa yksikössään. Tehtävät tehtiin pääsääntöisesti pareittain. Parityöskentelymenetelmää käytettiin myös muissa pro-

jektin aikaisissa tehtävissä. Projektiryhmän kokouksia varten oli tehty kalenterivaraukset etukäteen ja kokoukset pidettiin Ässäkeskuksen eri neuvotteluhuoneissa.

Projektin aikana projektiryhmällä oli käytössä oma eTyötila perehdytysprojektille. eTyötila on tarkoitettu projekti- ja työryhmätyöskentelyn tueksi tehostamaan tiedon ja tiedostojen jakelua ja hallinnointia SOK:illa. eTyötilaan voidaan rakentaa tarvittava kansiorakenne projektia varten. eTyötilaan voivat sekä projektipäällikkö että projektiryhmän jäsenet tuottaa materiaalia ja tallentaa tiedostoja. eTyötilan pääkäyttäjällä on mahdollisuus jakaa kansioon oikeuksia siten, että käyttäjällä voi olla pelkästään lukuoikeudet, jolloin hän pääsee lukemaan erilaisia tiedostoja, tai hänellä voi olla muokkaajan oikeudet, jolloin hän pääsee lisäämään omia tiedostoja eTyötilaan. Kaikki projektinai- kainen materiaali pysyi tallessa ja järjestyksessä projektin omassa eTyötilassa.

Lisäksi projektipäälliköt perustivat omille projekteilleen yhteisöt Sintraan, jossa voitiin käydä keskustelua projektiryhmäläisten kanssa sekä jakaa tarvittavia tietoja ja tiedostoja. Yhteisön avulla pyrittiin vähentämään sähköpostitulvan määrää ja kaikki projektiin liit- tyvä keskustelu tallentui yhteen paikkaan. Yhteisöön pystyi myös jakamaan oikeuksia siten, että vain projektiryhmäläiset näkivät keskustelun.

Projektipäällikkönä tein projektikokousten välillä paljon töitä projektin eteen. Kirjoitin projektikuvauksen ja projektisuunnitelman, jotka esittelin IT-palveluiden johtoryhmälle. Suunnittelimme kehityskonsultin kanssa kick-off tilaisuuden agendaa ja tein esitysmate- riaalia kick-offiin. Päivän jälkeen pidimme kehityskonsultin kanssa erillisen purkutilai- suuden, jossa kävimme läpi tilaisuuden tulokset sekä etenemissuunnitelman. Projektin aikana esittelin projektia koko IT-palveluiden henkilöstölle yksikkökokouksessa. Ydin- ryhmän kokouksissa käytiin projektien statuksia läpi säännöllisesti ja kokouksissa ker- roin projektien etenemisestä, välitavoitteista ja haasteista. Suunnittelin ja avasin int- ranettiin yksiköiden omat Perehdytys-osiot sekä yhteisen Perehdytys-osion, josta varsi- nainen perehdytysmalli löytyy. Valvoin projektiryhmäläisten työskentelyä ja annoin eri- laisia ohjeistuksia kokousten välillä. Projektipäällikkönä vastasin projektin aikaisesta raportoinnista hankkeen vetäjälle erilaisten statusraporttien muodossa. Lisäksi vastasin loppuraportin laatimisesta projektin päätyttyä.

4.1 Projektikokoukset

Projektiryhmä kokoontui projektin aikana yhteensä kahdeksan kertaa projektikokouksiin. Tämän lisäksi ryhmä kokoontui kaksi kertaa Jollas Instituutissa ensin kick-off tapaamiseen elokuussa ja toisen kerran vauhdittaakseen projekteja lokakuun alussa. Projektiryhmän kokoukset kestivät noin puolitoista tuntia kerralla. Projektiryhmän jäsenet esittelivät heille annettujen tehtävien tuloksia ja ryhmä keskusteli aktiivisesti eri aiheista. Ensimmäinen projektiryhmän tapaaminen oli 11.6.2013, jossa lähinnä tutustuttiin toisiin projektiryhmäläisiin ja käsiteltiin projektisuunnitelmaa. Toinen tapaaminen oli Jollas Instituutissa 19.8.2013. Kyseessä oli kick-off tilaisuus, jonka tarkoituksena oli löytää projektille oikea etenemistapa kehityskonsultin johdolla. Tämän jälkeen projektiryhmän kokouksia oli kahden viikon välein marraskuun loppuun saakka. Kokouksissa käsiteltiin pääsääntöisesti yhdestä kahteen eri kokonaisuutta kerralla. Kokouksen agendan laadin aina etukäteen projektiryhmälle tiedoksi.

Projektien aikana hankkeen ydinryhmä kokoontui keskimäärin kahden viikon välein. Ydinryhmän kokouksissa keskusteltiin projektien statuksista, mahdollisista haasteista ja onnistumisista. Kokouksissa projektipäälliköitä ohjeistettiin esimerkiksi erilaisten raporttien laatimisessa sekä esiintymismateriaalin teossa. Kaikki projektipäälliköt esittelivät projektejaan IT-palveluiden osastokokouksessa marraskuussa. Lisäksi projektipäälliköt avustivat hankkeen vetäjää hanketasoisen raportoinnin laatimisessa.

4.2 Projektiviestintä

Perehdytysprojektin viestintä toteutettiin hankkeen viestinnän yhteydessä. Hankkeen vetäjä lähetti noin kuukauden välein tiedotteen IT-palvelut -yksikön henkilöstölle sähköpostilla. Tiedotteissa kerrottiin projektien statuksesta sekä muita projekteihin liittyviä oleellisia tietoja. Osastokokouksissa hanke ja projektit olivat laajasti esillä. Projektien eTyötiloihin oli pääsy koko yksikön henkilöstöllä. Projektien etenemistä pystyi seuraamaan esimerkiksi lukemalla projektikokousten pöytäkirjoja. Hankkeelle avattiin myös oma sähköpostiosoite, johon sai lähettää kysymyksiä ja kommentteja koskien käynnissä olevia projekteja tai uusia kehitysehdotuksia.

4.3 Projektin päättäminen ja jalkauttaminen

SOK IT-palveluiden johtoryhmä käsitteli projektin lopputuloksia kokouksessaan 19.12.2013. Projektin omistaja esitteli laatimani esityksen projektin lopputuloksista ja johtoryhmä hyväksyi projektin sellaisenaan. Projekti päättyi virallisesti siihen, mutta varsinainen loppuraportti hankkeelle ja IT-palveluiden johtoryhmälle palautettiin 6.3.2014 pidettyyn kokoukseen. Tässä tilaisuudessa päätettiin virallisesti koko hanke. Minut nimitettiin IT-palveluiden yhteisen perehdytysmallin vastuuhenkilöksi, mutta yksikkökohtaiset perehdytysvastaavat jätettiin nimittämättä. Myös muissa projekteissa oli samoja haasteita ja tarvittavia nimityksiä ei tehty. Äitiyslomani alkaminen keväällä 2014 sotki myös projektin jalkauttamista, koska minulle ei nimitetty seuraajaa jäädessäni pois töistä.

5 Tuotokset

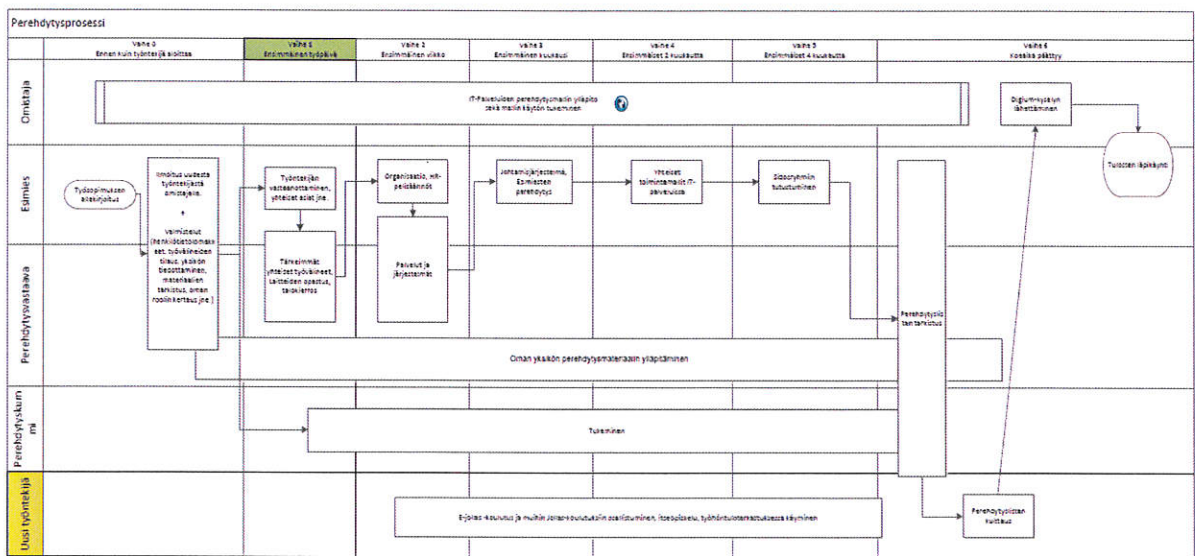
Projektin lopputuloksena voidaan pitää kahdeksaa eri kokonaisuutta, jotka yhdessä muodostavat IT-palveluiden perehdyttämisen mallin. Lopputulokset on kerrottu tässä kappaleessa. Projekti tuotti lopulta enemmän, kuin siltä alun perin odotettiin. Projekti-kuvausta ja -suunnitelmaa projektipäällikkönä kirjoittaessani, minulla oli hieman erilainen näkemys projektista ja sen lopputuloksista, kuin mihin lopulta projektiryhmänä päädyimme. Olen kuitenkin tyytyväinen projektin lopputuloksiin. Alun perin ajattelin, että olisimme tässä projektissa tuottaneet enemmän varsinaista perehdytysmateriaalia tai projektiryhmän jäsenet olisivat keränneet jo olemassa olevaa perehdytysmateriaalia omista yksiköistään. Päädyimme kuitenkin siihen, että kun yksiköiden perehdytysvastaavat on nimitetty, näiden yksikkökohtaisten materiaalipankkien kerääminen ja ylläpitäminen kuuluu heidän toimenkuvuihinsa. Yhteisen perehdytysmallin materiaalin kokoaminen ja ylläpito kuuluu perehdytysmallin vastuuhenkilön vastuulle.

5.1 Perehdyttämisen prosessikuvaus

Projektiryhmän jäsenet laativat perehdyttämisen prosessikuvauksen. Käsittelimme kuvauksen projektiryhmän kokouksessa ja hyväksyimme sen. Kuviossa 6 on esitetty koko perehdyttämisen prosessi, joka alkaa ennen kuin työntekijä aloittaa työskentelyn ja päättyen koeajan päättymiseen. Prosessikuvaus on tehty Microsoft Visio -työkalulla. Kaavi-

on vasemmassa laidassa on kuvattu perehdyttämisen eri rooleissa toimivat henkilöt ja ylälaidassa perehdyttämisen eri vaiheet nollasta kuuteen.

Projektin aikana keskusteltiin perehdytysmallin omistajasta, mutta johtoryhmä päätti nimetä omistajan vastaavaksi. Vastuuhenkilön vastuulla on yhteisen perehdytysmallin ylläpito ja tarvittaessa tukena oleminen. Vastuuhenkilö lähettää koeajan päättymisen jälkeen kyselyn uudelle työntekijälle perehdytyksen toteutuksesta. Esimiehen vastuulla on perehdyttää uudelle työntekijälle esimerkiksi HR-pelisäännöt, organisaatioasiat sekä yhteiset toimintamallit. Perehdytysvastaavan vastuulla on perehdyttää muun muassa yhteisten työvälineiden ja laitteiden käyttö, näyttää työpaikat tilat ja kulkureitit sekä ylläpitää oman yksikön perehdytysmateriaalia. Kummin vastuulla on tukea uutta työntekijää perehdytyksen eri vaiheissa. Vaiheet vastaavat perehdyttämisen muistilistan kohtia, ja niistä selviää mitä asioita pitää perehdyttää missäkin vaiheessa. Koeajan päättymisen lähestyessä käsitellään perehdytyksen eri vaiheet ja uusi työntekijä kuittaa itse, onko hänelle perehdytetty kaikki muistilistassa olevat asiat.



Kuvio 6. Perehdyttämisen prosessikuvaus

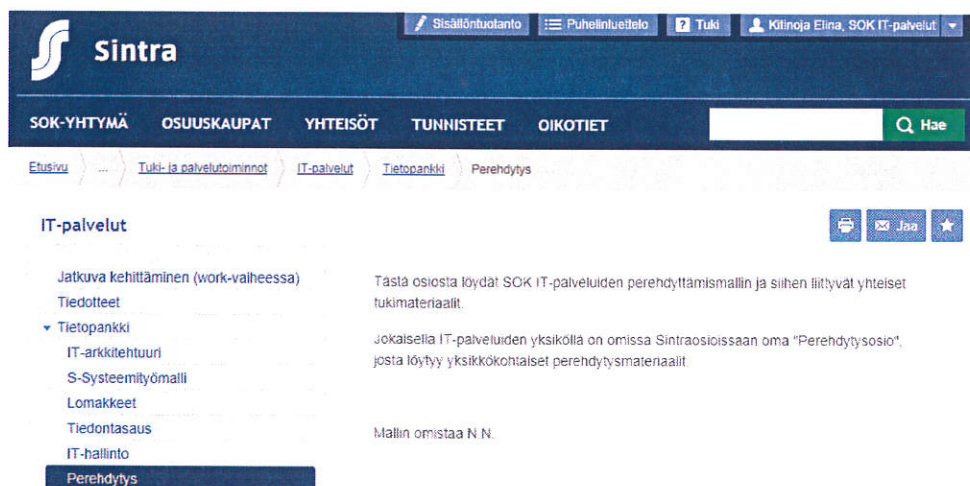
5.2 Perehdytyksen muistilista

Perehdytyksen muistilista on SOK Henkilöstöyksikön vastuulla. Muistilista on apuna uuden henkilön tullessa taloon. Muistilista on työkalu esimiehelle, perehdyttäjälle ja uudelle työntekijälle itselleen. Painopisteet ja yksikkökohtainen sisältö räätälöidään aina

tehtävän ja henkilön mukaan. Excel-taulukossa on listattu pääsääntöisesti kaikki uudelle työntekijälle perehdytettävät asiat. Tässä projektissa muokkasimme valmista Excel-taulukkoa lisäämällä siihen kohtia, jotka kuuluvat koko SOK:lle sekä IT-palveluiden yhteisiä omia perehdytettäviä asioita (liite 3). Yksiköt voivat lisätä tähän taulukkoon myös muita, pelkästään omaan yksikköönsä, liittyviä perehdytettäviä asioita. Lisäsimme taulukkoon myös oman ohjeistuksen muistilistan läpikäymiselle ennen perehdytystä, perehdytyksen aikana sekä sen jälkeen. Lisäsimme myös aikataulukentän, jolloin perehdytys voidaan suunnitella etukäteen, aikatauluttaa se ja tehdä tarvittavat kalenterivaraukset. Prosessikaavion vaiheet nolasta kuuteen on merkitty muistilistaan.

5.3 Sintra-osiot

Kuviossa 7 on esitetty SOK:n intranettiin, Sintraan, avattu Perehdytys-osio IT-palveluiden henkilöille. Osioon tulee IT-palveluiden perehdytyksen materiaalipankki, ohjeistusta sekä linkkejä muihin aineistoihin ja osioihin Sintrassa. Myös jokaiselle yksikölle avattiin omat Perehdytys-osiot, johon yksiköt voivat tehdä omaa materiaalipankkia sekä linkittää tarvittavia tietoja. Yksiköiden Perehdytys-osioista on linkki yhteiseen Perehdytys-osioon.



Kuvio 7. Sintran yhteinen Perehdytys-osio

Yksiköiden perehdytysvastaavat ovat vastuussa omien yksiköidensä Perehdytys-osioista, niiden sisällöstä ja näkyvyydestä. Yksiköt voivat käyttää omia Perehdytys-osioitaan parhaaksi katsomallaan tavalla.

Avasin kaikki osiot Sintraan oikeilla näkyvyyksillä. Yhteinen Perehdytys-osio näkyy koko IT-palveluiden yksikölle. Vastaavasti yksikkökohtaiset osiot näkyvät aina kunkin yksikön työntekijöille. Yhteiseen osioon vein kaikki projektissa tuotetut materiaalit sekä tein linkkejä muualla Sintrassa oleviin aineistoihin, jotka liittyvät perehdyttämiseen.

5.4 Yksikköesittelyt

Perehdytysprojektissa totesimme, että yksiköistä ei ole kunnollisia esittelyjä, joihin uusi työntekijä voisi tutustua itsenäisesti. Uudelle työntekijälle voi tulla tutuksi oma yksikkö, mutta muut IT-palveluiden yksiköt jäävät vähemmälle huomiolle.

Laadin valmiin Power Point -esityspohjan projektiryhmän jäsenille, johon he täyttivät oman yksikkönsä tiedot. Yksikköesittelyiden sisältö oli näin ollen samantyyppinen, mutta sitä sai myös soveltaa omaan yksikkönsä sopivaksi. Yksikköesittelyt sisältävät yksikön toiminnan tarkoituksen, mission ja vision. Esittelystä löytyi myös yksikön organisaatiokaavio, tiimien esittely, yksikön tuottamat palvelut, yksikön vastuulla olevat järjestelmät sekä yksikön rooli.

Yksikön perehdytysvastaavan rooliin kuuluu yksikköesitysten vieminen Sintraan yksikön omaan Perehdytys-osioon, sekä materiaalin päivittäminen ja ajan tasalla pitäminen.

5.5 Päätösehdotukset IT-palveluiden johtoryhmälle

Perehdytysprojektissa todettiin tarve kollegoiden paremmalle tunnistamiselle sekä helpotusta yhteydenottoihin oikeiden henkilöiden kesken. IT-palveluiden eri yksiköissä saattaa olla henkilöitä, jotka tekevät samantyyppistä työtä, mutta informaatio ei aina kulje henkilöiden välillä. Projektissa koettiin, että jatkossa tullaan tekemään entistä enemmän työtä yli yksikkörajojen ja ihmisten tunnistaminen korostuu. Ehdotetussa mallissa yksiköt käyvät suunnitellusti valokuvattavana yrityksen omassa studiossa. Valokuvat viedään Sintran yhteisöön, jossa on eräänlaiset sähköiset käyntikortit jokaisesta työntekijästä. Työntekijät tallentavat keskeisimmät työtehtävänsä yhteisön käyntikorttiin. Tekstit ovat ennalta sovitut ja esimiesten hyväksymät. Sintrassa on jokaisella yksiköllä omat Henkilöstö ja organisaatio -osiot, jonne yksiköiden perehdytysvastaavat laativat tiimikohtaiset osiot. Niihin kirjataan henkilöiden nimet ja tehtävänimikkeet. Nimet

linkitetään yhteisön käyntikortteihin. Yksiköiden perehdytysvastaavat koordinoivat valokuvausajat ja tiedottavat yksiköitä. Perehdytysvastaavat vastaavat Sintran osioiden päivittämisestä. Perehdytysvastaavat valvovat, että henkilöiden toimenkuvat löytyvät yhteisön käyntikorteista. Tein tästä päätösehdotuksesta esityksen IT-palveluiden johtoryhmälle, joka hyväksyi sen kokouksessaan.

Toinen päätösehdotus koski IT-palveluiden omia yhteisiä perehdytystilaisuuksia. Projektissa todettiin tarve IT-palvelut tasoiselle perehdyttämiselle. Uudelle työntekijälle tulee tutuksi oma yksikkö, mutta muut IT-palveluiden yksiköt jäävät etäisiksi ja niiden toiminta epäselväksi. Perehdytysprojektissa ehdotettiin, että IT-palveluissa järjestetään uusille henkilöille perehdytystilaisuus kaksi kertaa vuodessa. Huhtikuun koulutukseen osallistuvat ne henkilöt, jotka aloittavat IT-palveluissa lokakuun lopun ja huhtikuun alun välillä. Lokakuun koulutukseen osallistuvat ne henkilöt, jotka aloittavat IT-palveluissa huhtikuun lopun ja lokakuun alun välillä. Perehdytystilaisuus kestää noin kaksi ja puoli tuntia kerrallaan. Esiintymässä ovat konsernin tietohallintojohtaja sekä muut tietohallintojohtajat tai heidän valtuuttamansa henkilöt. Tilaisuudessa on lyhyet esitykset jokaisesta IT-palveluiden yksiköstä. Siten uusi henkilö perehtyy muihinkin IT-palveluiden yksiköihin, eikä ainoastaan siihen, johon tulee töihin. Esitysten järjestys on ennalta sovittu, joten tietohallintojohtajien ei tarvitse olla paikalla kuin oman esityksensä ajan, noin 15–20 minuuttia. Perehdytysmallin vastuuhenkilö koordinoi tilaisuuksia. Hän tekee kokoustilojen varaukset ja lähettää kalenterikutsut kaikille osallistujille. Mikäli uusia henkilöitä aloittaa vähäinen määrä, siirretään perehdytystilaisuus seuraavaan sovittuun ajankohtaan. Minimiosallistujamäärä on viisi henkilöä. Tein tästä päätösehdotuksesta esityksen IT-palveluiden johtoryhmälle, joka hyväksyi sen kokouksessaan.

5.6 Perehdyttämisen roolit

Tunnistimme projektissa lopulta neljä eri perehdyttämisen roolia. SOK IT-palveluiden johtoryhmän tehtäväksi jäi nimetä perehdytysmallin vastuuhenkilö. Tämän lisäksi johtoryhmän tuli nimetä jokaisesta yksiköstä perehdytysvastaavat.

IT-palvelut -yksikön perehdytysmallin vastuuhenkilön rooli on uusi rooli IT-palveluissa. Vastuuhenkilö vastaa siitä, että yleinen perehdytysmateriaali on ajan tasalla

ja löydettävissä sovitusta paikasta Sintrasta. Perehdytysmallin vastuuhenkilö vastaa lisäksi IT-palveluiden organisaatiokaavion, Soppari-sopimushallintajärjestelmän, toimitajahallinnan, IT PMO:n ohjeistuksen, IT Jatkuvuuden mallin, S-Systeemyön ja muiden yhteisten toimintamallien perehdytykseen liittyvien materiaalien saatavuudesta ja ajan tasaisuudesta Sintrassa. Näiden lisäksi vastuuhenkilön rooliin kuuluu olla vastuussa siitä, että muiden tahojen ylläpitämiin perehdytysmateriaaleihin on ajan tasalla olevat linkitykset. Hän myös koordinoi yhteisiä perehdytystilaisuuksia, vastaa yksikön perehdytysvastaavien mahdollisesta kouluttamisesta ja ajan tasalla pitämisestä sekä seuraa ja raportoi IT-palveluiden konsernin tietohallintojohtajalle perehdytysmallin toimivuudesta.

Esimiehen rooliin kuuluu vastata uuden henkilön perehdyttämisestä hyödyntäen perehdytysvastaavaa ja perehdytyskummiä. Esimies vastaa perehdytyksen aikatauluttamisesta ja läpiviemisestä. Yksikön perehdytysvastaava voi kuitenkin tehdä käytännön järjestelyjä, kuten kokousvarauksia. Lisäksi esimies vastaa työvälineiden hankkimisesta, HelpNet -puhelinluettelon päivittämisestä ja muista käytännön asioista.

Jokaisella yksiköllä on oma perehdytysvastaava, eli perehdytysvastaavia on IT-palveluissa yhteensä seitsemän. Jos yksikössä on oma assistentti, on luonnollista, että hän olisi yksikön perehdytysvastaava. Mikäli yksikössä ei ole assistenttia, on rooliin nimitettävä henkilö ja varattava hänelle riittävästi aikaa hoitaa tehtävää. Yksikön perehdytysvastaava vastaa yksikkötasoisesta perehdytysmateriaalin ylläpitämisestä ja päivittämisestä, esimerkiksi yksikköesittelyistä ja yksikön omista perehdytysmateriaaleista. Vastuu materiaalin sisällöstä on kuitenkin kyseessä olevan materiaalin omistajalla.

Perehdytyskummin rooli on uusi rooli monessa yksikössä. Esimies nimeää tapauskohtaisesti perehdytyskummin, joka voi olla esimerkiksi saman tiimin toinen asiantuntija. Kummi on työasioihin liittyvissä asioissa perehdytyksen tukihenkilö. Kummi ei ole vastuussa perehdytyksestä, koordinoinnista tai aikatauluttamisesta.

5.7 Perehdytyksen seurantakysely

Perehdytysmallin vastuuhenkilön rooliin kuuluu seurata perehdytysten toteutumista IT-palveluiden yksikössä. Projektipäällikkönä toteutin kyselyn Questback Oy:n Digium Enterprise-työkalulla, joka on käytössä SOK:lla. Projektiryhmä mietti yhdessä sopivat kysymykset palautekyselyyn. Tarkoituksena oli teettää lyhyt ja ytimekäs kysely, joka kuitenkin tuottaa tarvittavan lisäarvon, jotta perehdytystä voidaan jatkossa kehittää. Myös SOK Henkilöstöyksikkö seuraa SOK:ssa annettavaa perehdytystä ja teettää kyselyitä uusille työntekijöille, mutta halusimme oman seurantatyökalun omaan käyttöömme. Perehdytysmallin vastuuhenkilö lähettää kyselyn uudelle työntekijälle koeajan päätyttyä eli neljän kuukauden kuluttua siitä, kun uusi työntekijä on aloittanut työt IT-palveluissa.

Perehdytyksen seurantakysely on kolmisivuinen ja siinä on kuusi kysymystä (liite 4). Ensimmäisen sivun kysymykset koskevat omaa yksikköä, eli vastaajan tulee valita pudotusvalikosta oma yksikkönsä. Toinen ja kolmas kysymys käsittelee perehdytys suunnitelman käyttöä, eli tehtiinkö työntekijälle henkilökohtainen perehdytys suunnitelma ja seurattiinko sen käyttöä ja toteutumista.

Toisella sivulla on väittämät patteristo. Neljäs kysymys koostuu kahdeksasta eri väittämästä, joissa on neljä eri vastausvaihtoehtoa; eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä ja samaa mieltä. Halusimme antaa vain neljä vastausvaihtoehtoa, jolloin en osaa sanoa – vastaukset jäävät kokonaan pois ja henkilön on kallistuttava jommalle kummalle puolelle. Väittämät koskevat perehdytyksen laajuutta ja aikataulutusta, perehdytyksen hyödyllisyyttä, perehdyttäjiä ja perehdytys materiaalia.

Viimeisellä sivulla on kolme väittämää. Väittämät koskevat tiedon hakua ja materiaaleja. Vastausvaihtoehdot ovat samat kuin edellisessä väittämät patteristossa. Kuudenteen kysymykseen saa antaa vapaata palautetta koskien perehdytystä. Kysymykset yhdestä viiteen ovat pakotettuja kysymyksiä, eli niihin on pakko vastata päästääkseen kyselyssä eteenpäin. Viimeinen kohta on vapaaehtoinen. Tämän jälkeen vastaaja painaa Lähetä – painiketta, jolloin kysymysten vastaukset tallentuvat Digium Enterprise -työkaluun, josta niitä voidaan tarkastella erilaisten raporttien avulla.

6 Pohdinta

Eri yksiköiden perehdytyksissä oli huomattaviakin eroja. Pahimmillaan uudelle työntekijälle ei tehty perehdytystä lainkaan. Puutteellisella perehdytyksellä voi olla vakaviakin seurauksia yritykselle ja yksikölle. Uuden työntekijän työteho on pitkään huono, jos perehdytystä ei hoideta asianmukaisesti. Tästä voi aiheutua yritykselle taloudellisia tappioita, koska henkilön työteho ei ole parhaalla mahdollisella tasolla. Myös työtyytyväisyys kärsii sekä uudella työntekijällä että mahdollisesti koko yksiköllä. Perehdytys on tähän asti ollut täysin riippuvainen uuden työntekijän esimiehestä ja hänen asenteestaan perehdyttämiseen. Mikäli perehdytys on esimiehen mielestä tärkeä asia ja siihen panostetaan muiden työntekijöiden aikaa, perehdytys sujuu paljon paremmin kuin niiden esimiesten alaisilla, jotka eivät pidä perehdyttämistä kovin suuressa arvossa. On jokseenkin ikävä huomata, että perehdyttämistä pidetään negatiivisena asiana, joka vie muiden työntekijöiden aikaa ja resursseja niin sanotuilta oikeilta töiltä. Kuitenkin perehdyttämisen merkityksestä on paljon luotettavaa tutkimustietoa ja tulokset osoittavat, että perehdytyksellä on suuri merkitys uudelle työntekijälle. Perehdyttämisen puute ilmenee huonona johtamisena, jonka seurauksena alainen ei voi täysin luottaa esimieheensä.

Yksikön yleisestä suhtautumisesta perehdytykseen kertoo se, että 14 henkilön työpanosta käytettiin tähän perehdytysprojektiin useiden henkilötyötuntien verran, mutta projektia ei koskaan kunnolla jalkautettu. Yhteisen suunnan hankkeen projekteissa myös sopimustenhallinnan ja toimittajanhallinnan lopputulokset ja uudet toimintamallit jäivät jalkauttamatta, eikä tarvittaviin rooleihin ei nimitetty henkilöitä. Tulee väistämättä mieleen, että kyseisiä projekteja ei loppujen lopuksi pidetty niin suuressa arvossa, kuin annettiin alun perin ymmärtää. Toivottavasti projektiryhmät eivät kuitenkaan tehneet turhaa työtä ja projektien lopputulokset tulevat vielä osaksi päivittäistä työskentelyä.

Perehdytysprojektin lopputulosten jalkautus jäi siis puutteelliseksi sen vuoksi, että yksiköiden perehdytysvastaavia ei nimetty. Tämä johtunee siitä, että yksikössä on tulossa organisaatiouudistus ja vanhat yksikköraajat eivät pidä enää paikkaansa. Organisaatiouudistuksesta ei ollut tarkempaa tietoa projektin päättyessä. Lisähaastetta tuo IT-palveluiden perehdytysmallin vastuuhenkilön äitiyslomalle jääminen. Seuraajaa ei ole

nimitetty, joten mallilla ei ole tällä hetkellä vastuuhenkilöä. On todennäköistä, että perehdytysmallin käyttö jää toisarvoiseksi muiden töiden rinnalla. Minun olisi pitänyt tehdä IT-palveluiden johtoryhmälle erillinen ehdotus yksiköiden perehdytysvastaavien nimeämiseksi, jolloin joitakin nimityksiä olisi saatettu tehdä. Olisin voinut myös tehdä tiedotteita perehdytysmallin käytöstä koko yksikön henkilöstölle, jolloin malli olisi tullut tunnetuksi ja sen käytettävyys olisi parantunut. Myös yhteistä Sintran Perehdytys-osiota olisin voinut päivittää paremmaksi ja selkeyttää osion rakennetta ja materiaalipankkia.

Lopputulosten hyödyntäminen on siis jäänyt melko vähälle. Se on valitettavaa, koska kaikissa yksiköissä toivottiin yhteistä perehdytysmallia ja projekti valittiin IT-palveluiden johtoryhmän toimesta toteutettavaksi. Hyötyjä päästään todennäköisesti seuraamaan vasta siinä vaiheessa, kun palaan äitiyslomalta takaisin töihin, mikäli toimenkuvani säilyy ennallaan. Kuitenkin osaa projektin lopputuloksista, kuten yksikkö-esittelyjä, on voitu hyödyntää jo nyt. Talossa kauemmin työskennelleet työntekijät ovat kokeneet ne hyödyllisiksi. IT-palveluiden yksikkö on suhteellisen uusi yksikkö ja koska yksikössä työskentelee yli 180 henkilöä, eivät kaikki voi täysin tuntea muiden yksiköiden ja henkilöiden toimintaa. Osa yksiköistä on ottanut sähköiset käyntikortit käyttöön ja henkilöiden valokuvat ja tehtäväkuvaukset löytyvät Sintran yhteisöstä. Myös intranettiin perustettuja yksikkökohtaisia perehdytysosioita on hyödynnetty eri yksiköissä. Keräsin yhteiseen perehdytysosioon kaikki projektin lopputuloksena tulleet materiaalit ja ohjeet sekä linkkejä muiden tahojen ylläpitämiin ohjeistuksiin perehdytykseen liittyen. Toivottavasti esimiehet löytävät osion ja käyttävät materiaaleja tulevissa perehdytyksissä. Kaikki tarvittava materiaali on olemassa ja löytyy yhdestä paikasta.

Esimiesten pitäisi jatkossa toimia sovitulla tavalla ja ottaa uusi perehdytysmalli käyttöönsä. Uusi malli kuitenkin työllistää enemmän, joten se tuntuu rajoittavan mallin käyttöä. Esimiesten tulee ymmärtää, että hetkellisestä työn kuormituksesta perehdyttämisen yhteydessä on tulevaisuudessa hyötyä. Yhteiset perehdytystilaisuudet ja sähköisten käyntikorttien laajempi hyödyntäminen jäävät todennäköisesti odottamaan perehdytysmallin vastuuhenkilön lomalta palaamista.

SOK:n Henkilöstöyksikkö voisi ottaa isomman roolin perehdytyksissä, koska kaikissa yksiköissä ei ole aikaa ja osaamista viedä läpi hyvää perehdytystä. Perehdytys jää usein

vaillinaiseksi, koska sen toteutusta ei valvota, eikä sen laiminlyönti aiheuta seuraamusia. Valitettavasti kyseessä on resurssikysymys, eli Henkilöstöyksiköllä ei ole aikaa ja resursseja tarkempaan seurantaan ja osallistumiseen. Henkilöstöyksikkö voisi myös tuottaa enemmän valmista perehdytysmateriaalia yhteisistä perehdytettävistä asioista kaikkien yksiköiden käyttöön. Yhteisiä asioita jää perehdyttämättä, koska valmista materiaalia ei ole saatavilla ja yksiköillä ei ole aikaa tuottaa sitä itse. SOK Henkilöstöyksikön jäsen jättäytyi projektista kesken pois muiden kiireiden vuoksi, mutta tämä ei vaikuttanut projektin lopputuloksiin. Minun olisi pitänyt kuitenkin pyytää Henkilöstöyksiköstä korvaava henkilö ja varmistaa, että myös Henkilöstöyksikkö päivittää oman, SOK:n perehdytysohjeistuksen projektin lopputulosten mukaisesti.

Projektityöskentely on haastavaa, mutta antoisaa. Projektityöskentelyn hyviä puolia ovat sen ennalta sovittu kesto sekä selvä lopputavoite. Projektit alkavat ja päättyvät ja ne lisäävät työtaakkaa hetkellisesti. Projektityöskentelyn ammattilaisuuteen minulla on vielä matkaa, mutta kaikki kokemus on hyödyksi tulevaisuutta ajatellen. Projektityöskentely on jo nyt arkipäivää työpaikallani ja sen merkitys tulee varmasti jatkossa lisääntymään.

Koin haastavana toimia projektikokouksissa samaan aikaan sekä puheenjohtajana että sihteerinä. Tästä on hyvä ottaa oppia tulevia projekteja ajatellen. Projektikokouksissa tulisi olla erillinen projektisihteerin pitämässä pöytäkirjaa, jolloin projektipäällikkö pystyy osallistumaan täydellisesti kokouksen johtamiseen ja havainnointiin. Projektipäällikön ominaisuudessa minun piti kyetä samanaikaisesti sekä johtamaan kokouksia että kirjoittamaan muistutuksia sovituista asioista. Hyvä ja selkeä agenda tulee laatia riittävän ajoissa ennen seuraavaa projektikokousta, jotta projekti etenee johdonmukaisesti ja pysyy aikataulussa. Jos projekti aloitettaisiin nyt uudelleen, keskittyisin enemmän projektijohtamiseen. En ehkä myöskään saanut projektin alussa kuvattua projektiryhmälle tavoitteita niin hyvin kuin olisi pitänyt. Projektiryhmä epäili pitkään ryhmän valtuuksia antaa ohjeistuksia perehdytysmallin käyttöön IT-palveluiden yksiköissä. Vasta loka-kuussa järjestetty tilaisuus Jollas Instituutissa vahvisti ryhmän uskoa siihen, että projektilla oli todella valtuudet tehdä päätöksiä perehdytysmallin käytön suhteen. Myös projektin lopputulokset tuntuivat olevan projektiryhmälle epäselviä ja minulta kysyttiinkin projektin jälkeen ohjeita muun muassa Sintran Perehdytys-osioiden käyttöön.

Lähteitä tässä opinnäytetyössä on melko vähän johtuen siitä, että suurin osa tekstistä on projektin etenemisen kuvausta sekä projektissa päätettyjen asioiden kertomista. Tästä ei ole olemassa erillistä lähdeaineistoa, jonka voisi lisätä opinnäytetyön lähdeluetteloon.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli pitkä ja haastava prosessi. Projektin eteneminen ja lopputulokset olivat helposti kirjoitettavissa opinnäytetyön muotoon, mutta teoriaosuuden kokoaminen oli työläämpää. Sain paljon uutta tietoa varsinkin asiantuntijoiden perehdyttämisestä sekä erilaisista oppimistavoista. Uskon, että projektipäällikkönä toimiminen ja opinnäytetyön laatimisen jälkeen omaan sellaisen ammattitaidon, että kykenen tulevaisuudessa työskentelemään HR-asiantuntijatehtävissä ja erilaisissa projekteissa, missä tahansa roolissa.

Lähteet

Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. WSOYpro Oy. Helsinki.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava. Keuruu.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. Alan johtajaksi. 2008. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki.

Kiiski, J. 2014. IT-palveluiden yhteinen suunta -hanke loppuraportti. Sintra. Etusivu. Oikotiet. eTyötila extranet. IT-palvelut Yhteinen suunta. Luettavissa: <https://workspace.sok.fi/Sivut/Default.aspx>. Luettu 21.1.2014.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kortesuo, K. 2010. Avaa tästä: käytännön käsikirja kouluttajalle. Infor Oy. Vantaa.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Luomala, J. 2009. Ketterien menetelmien käsitys projektinhallinnasta: Esimerkkinä SCRUM. Tietojärjestelmätieteen kandidaatintutkielma. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/19859>. Luettu 23.5.2014.

Ronkainen, T. & Ovaskainen, K. 2013. S-ryhmä tänään. Sintra. Etusivu. Yleistä SOK-yhtymästä. Yritysesittelyt ja organisaatio. Esittelyaineistot. Luettavissa: <https://sintra.sok.fi/wps/myportal/sintra/>. Luettu: 1.10.2013.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html. Luettu 3.3.2014.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja: Miten hallitsen nämä kaksi roolia? 2. painos. WSOY. Porvoo.

Valpola, A. & Åman, I. 2008. Ammattitaito kuntoon: uusia keinoja työnopastukseen. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2008. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Projektien luokittelu -kaavio

Liite 2. Riskianalyysi ja hallintatoimenpiteet

Liite 3. Perehdytyksen muistilista

Liite 4. Palautekysely



Perehdyttämismalli SOK IT-palveluissa

7.3.2014

Ominaisuus	Vaatavan projektin kuvaus	1 Vaativa	2 Tyypillinen	3 Suoraviivainen
Aikataulu	<ul style="list-style-type: none">• Projektissa on kriittinen polku, ei kokonaispelivaraa• Projektin valmistumisaikataulu on kriittinen ja myöhästymisen aiheuttaisi merkittävää haittaa.• Projektin tehtävissä on runsaasti ulkoisia riippuvuuksia, joihin projektiryhmä ei voi vaikuttaa	<input type="checkbox"/> Vasemmanpuolisen sarakkeen kriteerit toteutuvat	<input type="checkbox"/> Vasemmanpuolisen sarakkeen kriteereistä 1-2 toteutuu selkeästi	<input checked="" type="checkbox"/> Vasemmanpuolisen sarakkeen kriteereistä yksikään ei toteudu
Projektiin osallistuvien ja sidosryhmien määrä	<ul style="list-style-type: none">• Projektissa on useita aliprojekteja, joiden välillä on runsaasti riippuvuuksia• Projektiryhmän jäsenet tulevat useista eri yksiköistä• Projektissa käytetään useita ulkoisia toimittajia• Projektissa on useita sisäisiä sidosryhmiä• Projektiryhmän jäsenet työskentelevät useilla eri paikkakunnilla	<input type="checkbox"/> Vähintään 3-4 kriteeriä vasemmanpuolissa sarakkeessa toteutuu	<input checked="" type="checkbox"/> Vasemmanpuolisen sarakkeen kriteereistä 1-2 toteutuvat tai 3-5 toteutuvat lievästi	<input type="checkbox"/> Vasemmanpuolisen sarakkeen kriteereistä yksikään ei toteudu
Ulkoiset tekijät sekä ympäristö ja sen muutokset	<ul style="list-style-type: none">• Ulkoiset tekijät (esim. lait, standardit) voivat aiheuttaa muutoksia vaatimuksiin tai tavoitteisiin• Projekti toteutetaan erittäin muuttuvassa toimintaympäristössä• Projekti toteutetaan monikulttuurisessa ympäristössä	<input type="checkbox"/> Vähintään 2-3 kriteeriä vasemmanpuolissa sarakkeessa toteutuu	<input type="checkbox"/> Vain yksi kriteereistä vasemmalla sarakkeessa toteutuu	<input checked="" type="checkbox"/> Mikään vasemmanpuolisessa sarakkeessa ei ole merkittävä
Projektin sisällön tai toteutustavan ainutlaatuisuus	<ul style="list-style-type: none">• Toimintaprosesseja muutetaan merkittävästi• Runsaasti riippuvuuksia muihin projekteihin ja hankkeisiin• Projektin toteutuksessa sovelletaan uusia menetelmiä• Projektissa sovelletaan uutta teknologiaa	<input type="checkbox"/> Vähintään 2-3 kriteeriä vasemmanpuolissa sarakkeessa toteutuu	<input checked="" type="checkbox"/> Vain yksi kriteereistä vasemmalla sarakkeessa toteutuu	<input type="checkbox"/> Mikään vasemmanpuolisessa sarakkeessa ei ole merkittävä



Perehdyttämismalli SOK IT-palveluissa

7.3.2014

Ominaisuus	Vaativan projektin kuvaus	1 Vaativa	2 Tyypillinen	3 Suoraviivainen
Kustannukset		<input type="checkbox"/> Projekti budjetti ylittää asetetun rajan xxx € tai on suuri suhteessa käytettäviin resursseihin.	<input type="checkbox"/> Projektin budjetti on tavanomainen ja keskitasoa	<input checked="" type="checkbox"/> Projektin budjetti on erittäin pieni
Strateginen merkitys ja projektista saatavat hyödyt	<ul style="list-style-type: none">• Strateginen merkitys on suuri• Projekti on erittäin merkittävä ja vaikuttaa laajasti S-ryhmän tulevaisuuteen.• Projektin lopputulos koskettaa suurta henkilökuntaa.• Projekti on voimakkaasti sidoksissa prosesseihin• Projektissa tuotetaan 24/7 käytössä olevaa lopputulosta• Suuri toiminnan volyyymi (esim. paljon tapahtumia)• Mahdollisuus merkittäviin säästöihin toiminnassa• Projektin avulla on mahdollisuus saavuttaa suuria taloudellisia tuloksia• Välttämätön projekti – epäonnistumisesta aiheutuu suuria taloudellisia tai imagon menetyksiä	<input type="checkbox"/> Useimmat vasemmanpuolisen sarakkeen kriteereistä toteutuvat selvästi	<input type="checkbox"/> Vasemmanpuolisen sarakkeen kriteereistä 1-2 toteutuvat hyvin tai useita kriteerejä toteutuu lievästi.	<input checked="" type="checkbox"/> Muutama vasemmanpuolisen sarakkeen kriteereistä toteutuu lievästi
Valittu projektinjohtamisen luokka:				
		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3
Lisätietoja, jotka otetaan huomioon projektin johtamisessa:				



Riskianalyysi ja hallintatoimenpiteet

Perehdytysmalli IT-palveluissa

Riskin kuvaus	Syyt	Seuraukset	Toden- näköisyys 1-4*	Vaikutta- vuus 1-4**	Riskiluku (R=T*V ²)	Hallintatoimenpiteet (nykyiset ja riskin realisoituessa tarvittavat)	Vastuu- henkilö
Synnytetään ohjeistusta / mallia, jonka periaatteessa osittain omistaa toinen yksikkö	IT-palveluissa ei ole hyödynnetty olemassa olevaa ohjeistusta täysimääräisenä.	Perehdyttämisen omistus kahdessa yksikössä IT-palveluiden kannalta.				Henkilöstöyksikkö mukaan projektiin. Olemassa olevan HR-ohjeiston hyödyntämisen korostaminen osana tuotettavaa mallia.	Ohjausryhmä, projektipäällikkö
Projekti ei saa tarvittavaa tietoa IT-palveluiden yksiköistä	Projekti-ryhmäisten rajallinen ajankäyttö-mahdollisuus	Perehdytys-ohjeistus jää puutteelliseksi.				Realistinen aikataulu. Projektiryhmäläisten töiden resursointi.	Projektipäällikkö Ohjausryhmä
Perehdytysmallia ei käytetä IT-palveluissa	Vakiintunut käytäntö. Ehkä muutosvastarinta.	Perehdytyksen taso on heikko.				Johdon sitoutuminen, jalkautus, ohjeiston helppo saatavuus ja ajantasaisuus. Omistajuus kirjataan toimenkuvaan.	Johto Mallin omistaja

*) 1. erittäin epätodennäköinen, 2. epätodennäköinen, 3. mahdollinen, 4. todennäköinen

**) 1. vähäinen, 2. kohtalainen, 3. merkittävä, 4. kriittinen

poimtu 25.11.2013

Perchedykyksen muistilista / SOK IT-palvelut

Idyllinen keltainen	Elämäni	Elämäni	Elämäni	Elämäni	Elämäni	Elämäni	Elämäni	Elämäni	Elämäni	Elämäni	Elämäni	

Kuuntelija IT-palveluiden perustajayhdistys

SOK IT-palveluiden perehdyttämisen palautekysely

Sivu 1/3

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Tämän kyselyn tarkoituksena on seurata perehdytyksen onnistumista IT-palveluissa ja samalla kehittää yhteistä perehdytysmallia.

Yksikkösi ★ ▼

Minulle on tehty henkilökohtainen perehdytysuunnitelma. ★

- Kyllä
 Ei

Perehdytysuunnitelman noudattamista ja perehdytyksen edistymistä on seurattu (esim. palaveri esimiehen kanssa). ★

- Kyllä
 Ei

Jatka >

Sivu 2/3

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Valitse väittämille sopivin vaihtoehto.

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä
Perehdytyksen laajuus oli sopiva työtehtävääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys ajoittui sopivalle ajanjaksolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksestä on ollut paljon hyötyä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi tietoa oman yksikköni käytännöistä ja toimintatavoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain tarpeeksi tietoa IT-Palveluiden yhteisistä käytännöistä ja toimintatavoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttäjät olivat asiantuntevia ja osasivat vastata kysymyksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytysmateriaali tuki asian oppimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitä toimenkuvaani kuuluu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

< Takaisin

Jatka >

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Perehdytyksen jälkeen tiedän, mistä hakea tietoa:

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	★ Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä
Työtehtäviin liittyvissä asioissa (ohjeet, dokumentit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-asioissa (esim. etätyö, saldovapaat, lomat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT-palveluita koskevissa asioissa (esim. yhteiset projektit, tilaisuudet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentteja, palautetta ja kehitysehdotuksia perehdytyksestä.

< Takaisin

Lähetä