

Sanna Mertaniemi

**PEREHDYTYSPROSESSIN LUOMINEN TEKNOLOGIATEOLLISUUDEN
YRITYKSELLE**

Perehdytysrunko esimiehen tukena

PEREHDYTYSPROSESSIN LUOMINEN TEKNOLOGIATEOLLISUUDEN YRITYKSELLE

Perehdytysrunko esimiehen tukena

Sanna Mertaniemi
Opinnäytetyö
Kevät 2021
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, suuntautumisvaihtoehto esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Sanna Mertaniemi

Opinnäytetyön nimi: Perehdytysprosessin luominen teknologiateollisuuden yritykselle
Perehdytysrunko esimiehen tukena

Työn ohjaaja: Arttu-Pekka Tavia

Työn valmistuslukupäivä ja -vuosi: Kevät 2021

Sivumäärä: 32 + 4 liitettä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada käsitys yrityksen perehdytysprosessin kehittämistarpeista ja kehittämisehdotuksista, etsiä aiheesta teoretietoa ja luoda perehdytysprosessikuvaus ohjeistuksineen toimeksiantajayrityksen käyttöön, erityisesti esimiestyön tueksi ja selkeyttämiseksi.

Toimeksiantajayritys Škoda Transtech Oy on noin 650 henkilöä työllistävä teknologiateollisuuden yritys, jonka pääasiallinen liiketoiminta koostuu junien ja raitiovaunujen valmistuksesta suunnittelemisvaiheesta tuotantoon ja edelleen niiden kunnossapitoon saakka, mutta myös konepajatuotteiden valmistamisesta.

Opinnäytetyön lähestymistapana oli kehittämistehtävä ja konstruktivinen malli. Työssä käytettiin laadullista tutkimusotetta. Aineistoa kerättiin esimiesasemassa olevia henkilöitä haastattelemalla sekä tutkimalla olemassa olevaa materiaalia osallistuvalla havainnoinnilla. Saatua aineistoa analysoitiin teoriaan peilaten ja saatiin luotua perehdytysprosessikaavio ohjeistuksineen organisaation käytössä olevaan laadunhallintajärjestelmään (IMS). Prosessikuvauksessa huomioitiin erityispiirteet niin toimihenkilöiden kuin vieraskielisten hitsaajienkin perehdytyspolussa.

Opinnäytetyössä toteutettiin jatkuvan arvioinnin periaatetta eli prosessikuvausta ja sen ohjeistusta käsiteltiin ja muokattiin yhteistyössä HR-tiimin ja laatuosaston henkilöstön kanssa useaan kertaan. Myös perehdytysuunnitelma -lomake päivitettiin yhteistyössä prosessikuvauksen mukaiseksi. Lisäksi opinnäytetyössä tehtiin suunnitelma henkilöstöhallinnon järjestelmään luotavista automatisoiduista herätteistä, jotka tukevat perehdytysprosessia. Perehdytysprosessikuvaus esitettiin Škoda Transtech Oy:n esimiehille ja siitä tehtiin jatkokäyttöä varten myös tallenne.

Jatkoehdotuksena on toteuttaa prosessikuvauksen mukaisen perehdytyksen toteutumisesta kyselytutkimus sen jälkeen kun prosessi on saatu jalkautettua käytäntöön. Perehdytyksen tukimateriaalien monipuolistaminen jatkossa esimerkiksi sähköisenä uuden henkilön oppaana ja verkkokoulutusten muodossa on yksi tulevaisuuden kehittämiskohde. Samalla tulee huolehtia niiden saatavuudesta koko henkilöstölle myös tehdasympäristössä.

Asiasanat: Perehdyttäminen, työnopastus, prosessi, kehittämistehtävä

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Leadership and Human Resource Management

Author: Sanna Mertaniemi

Title of thesis: Induction process description for company in technology industry

Supervisor: Arttu-Pekka Tavia

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021

Number of pages: 32 + 4 appendices

The purpose of the thesis was to form an overview of the development needs and development proposals for the induction process of the case company. Another goal of the thesis was to create an induction process description with specific instructions for the use of the case company. The case company Škoda Transtech Oy operates in the technology industry with approximately 650 employees. The main business consists of manufacturing rolling stock products from designing and engineering to production and maintenance. The company also manufactures engineering workshop products.

The approach of the thesis was a developing task and a constructive model. Qualitative method was employed in the thesis. The data was collected by interviewing the supervisors and examining existing materials with participant observation. The received material was analyzed and the outcome of this thesis was the induction process with instructions which was saved to the quality management system (IMS) used by the organization. The special features of the onboarding path in the case of the white collars as well as the foreign welders were acknowledged in the process description.

The principle of continuous evaluation was used in the thesis. In other words, the process description and its instructions were dealt with and edited several times in cooperation with the HR team and quality department. The form for the induction process plan was collaboratively updated to be in accordance with the process description. Furthermore, the thesis includes a plan of the automated impulses to be created in the system of the human resources management in order to support the induction process. The induction process description was presented to the superiors of Škoda Transtech Oy and recording was made of it for the future use.

The proposal for a follow-up study is to carry out a questionnaire survey on the success of induction processes after the implementation. In addition, online complementary induction material could be offered in future and thus ensure accessibility for the entire staff in the factory environment.

Keywords: Induction, onboarding, orientation, guidance, process, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN ESITTELY	7
3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS	10
3.1	Tavoitteet.....	10
3.2	Tutkimuskysymykset	10
3.3	Lähestymistapa ja tutkimusote	10
3.4	Tiedonkeruumenetelmät.....	11
3.5	Aineiston analysointi.....	12
3.6	Tuotos	13
4	PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS	15
4.1	Perehdytykseen liittyvää termistöä ja vastuut.....	15
4.2	Perehdyttämistä ohjaavaa lainsäädäntöä	16
4.3	Hyvä perehdytys.....	17
4.3.1	Perehdytysprosessi.....	17
4.3.2	Perehdytysrunko	19
4.3.3	Perehdytysuunnitelma.....	20
4.4	Perehdyttämisen tukimateriaali	21
4.5	Perehdyttämisen seuranta.....	22
4.6	Perehdytyksen suunta ja kehittäminen	23
4.7	Toimihenkilöiden ja esimiesten perehdytyksen erityispiirteitä.....	24
5	POHDINTA JA JATKOSUOSITUKSET	26
6	ITSEARVIOINTI.....	28
	LÄHTEET	30
	LIITTEET	33

1 JOHDANTO

Uusien henkilöstön jäsenten perehdyttäminen on yksi tärkeä osa organisaatioiden toimivuuden kannalta. Henkilöstön ollessa organisaatioiden yksi tärkeimmistä voimavaroista, tulee henkilöstön vastaanottamiseen sekä työyhteisön käytänteisiin ja toimintatapoihin perehdyttämiseen panostaa, jotta uudet henkilöt asettuvat osaksi työyhteisöä, sitoutuvat työyhteisöön ja säilyttävät motivaationsa työntekoon. Näin myös alkuvaiheen virheitä työssä voidaan minimoida. Perehdyttäminen sisältää yleisperehdytyksen organisaation käytänteisiin sekä työnopastamisen itse työtehtäviin ja työvälineisiin.

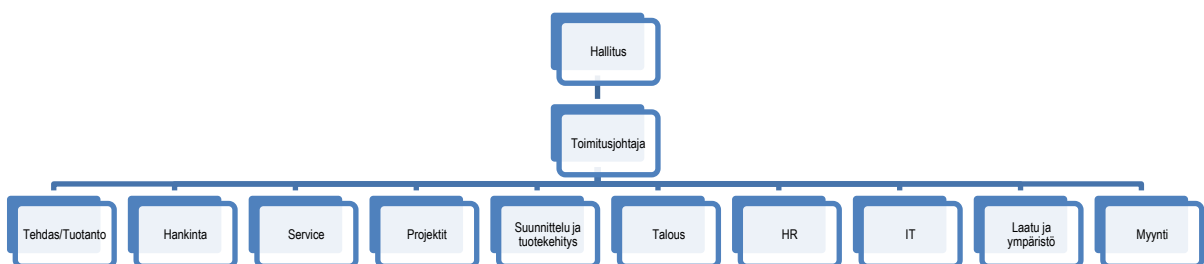
Opinnäytetyö toteutettiin lokakuun 2020 ja maaliskuun 2021 välisenä aikana. Opinnäytetyön tekijä oli osana toimeksiantajayrityksen eli Škoda Transtech Oy:n työyhteisöä työharjoittelujakson jatkumona, joten yhteydenpito, haastatteluiden toteutus, yhteistyö ja jatkuva arviointi oli luontevaa ja tuotoksen käytännönläheisyyden vuoksi toimivaa ja tarkoituksenmukaista.

Tämän työn luvussa kaksi esitellään toimeksiantajayritys. Luvusta kolme löytyy opinnäytetyön etenemisen kuvaus menetelmineen ja vaiheineen. Neljännessä luvussa kerrotaan teorian tiedon kanssa reflektoiden haastatteluissa, havainnoinnissa ja yhteistyössä esille tulleet oleellimmat seikat perehdyttämisestä ja työnopastuksesta sekä niiden kehittämistarpeista. Loppuosa työstä sisältää pohdintaa, jatkotyöskentelyehdotuksia ja itsearviointia.

2 TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN ESITTELY

Toimeksiantajana tällä opinnäytetyöllä on Škoda Transtech Oy, joka on teknologiateollisuuden yritys ja jonka pääasiallinen liiketoiminta koostuu junien ja raitiovaunujen valmistuksesta suunnittelemissa vaiheissa tuotantoon ja edelleen niiden kunnossapitoon saakka. Lisäksi yritys tekee konepajatuotteita esimerkiksi kaivosyhtiöille sekä osavalmistusta alihankintana. Yritys työllistää noin 650 henkilöä neljässä eri toimipaikassa Suomessa. Tehdas sijaitsee Kajaanin Otanmäessä, pääkonttori Oulussa, huoltotoiminnot Tampereen ja Helsingin varikoilla ja Helsingissä sijaitsee myös myynnin ja markkinoinnin toimipiste. Yrityksessä on toimihenkilöitä 176, työntekijöitä 353 ja vuokrahenkilöstöä 168 (helmikuun 2021 lukuja). Erityisesti toimihenkilöiden perehdyttämisen on koettu tarvitsevan kehittämistä ja selkeyttämistä, joten tässä opinnäytetyössä huomioidaan kaikille yhteisen perehdytysprosessin lisäksi erityispiirteet toimihenkilöiden perehdyttämisen prosessissa.

Organisaatio on jaettu toimintoihin seuraavasti: suunnittelu ja tuotekehitys, projektitoiminta, myynti ja markkinointi, hankinta, tuotanto, service, laatu toiminta sekä talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto (Kuva 1). Yrityksessä työskentelee lukuisia eri ammattiryhmiä kuten esimerkiksi koneistajia, hitsaajia, sähköasentajia, tuotantoinsinöörejä, varustelijoita, huoltoasentajia, suunnitteluinsinöörejä, kuin myös talous-, IT- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoita (Škoda Transtech 2020). Tuotteet suunnitellaan, valmistetaan ja toimitetaan projekteina, jotka kestävät useita vuosia, jopa vuosikymmeniä. Julkisten liikennevälineiden hankinnat ovat kaupungeille pitkiä prosesseja valmistelevine vaiheineen ja tarjouskilpailutuksineen. Škoda Transtechin suurimpia asiakkaita ovat VR, HKL ja Tampereen raitiotie Oy. Tsekkiläinen emoyhtiö Škoda Transportation on tuonut yritykselle lisää kansainvälistä näkyvyyttä ja esimerkiksi Saksaan toimitetaan raitiovaunuja yhteistyössä emoyhtiön kanssa.



Kuva 1. Škoda Transtech Oy:n organisaatiokaavio.

Yrityksen käyttöön on otettu AditroHR järjestelmä vuonna 2019 ja siitä on tällä hetkellä käytössä People-moduuli ja Expense-moduuli. People-moduulissa käsitellään kaikkea työsuhteisiin liittyviä tietoja ja Expense-moduulissa käsitellään työmatkustamiseen ja matkustuskuluihin liittyviä asioita (Aditro 2021). Tällä hetkellä yrityksessä ollaan ottamassa käyttöön kehityskeskustelutoimintoa ja koulutetaan lähiesimiehiä sen käyttöön. Yrityksessä on tavoitteena hyödyntää järjestelmän toimintoja vaiheittain enemmän sekä saada se tulevaisuudessa lähiesimiehille säännölliseen käyttöön työkaluksi. Organisaation prosessikuvaukset ovat IMS-järjestelmässä ja dokumenttien hallintaan on käytössä Sovelia-järjestelmä.

Nykykäytäntönä uuden työntekijän aloittaessa, on esimiehen vastaanottamisen ja työvaatteiden sekä tarvittavien suojainten hakemisen jälkeen osallistuminen noin kahden tunnin mittaiseen perehdytystilaisuuteen, jossa työsuojeilupäällikkö perehdyttää turvallisuusasioihin sekä HR-asiiantuntija perehdyttää yrityksen toimintatapoihin, henkilöstötietuihin ja työsuhteeseen liittyviin asioihin. Perehdytystilaisuus järjestetään suomeksi tai englanniksi PowerPoint esityksen avulla. Uusille työntekijöille annetaan tilaisuudessa perehdytyslomake, johon on eritelty perehdytyksen eri osa-alueet. Perehdytys jatkuu lähiesimiehen toimesta ja lomakkeen kohdat allekirjoittaa sekä perehdyttäjä että työntekijä sitä mukaa kun perehdyttäminen etenee. Täytetty perehdytyslomake palautetaan HR:lle ja käydään läpi nk. jälkiperehdytyskeskustelussa noin kahden kuukauden kuluttua työn aloituksesta. Perehdytystilaisuuksia pidetään myös Teams-kokousten välityksellä, jolloin perehdytyslomake lähetetään sähköpostitse.

Perehdytysprosessi nykyisellään toteutuu alkutilaisuuden jälkeen eri toiminnoissa kussakin omalla tavallaan ja koska prosessia ei ole kuvattu ja ohjeistettu se on riippuvainen paljon esimiehistä ja heidän toimintatavoistaan. Harkinnassa on ollut esimerkiksi turvallisuusperehdytyksen muuttaminen verkkokokkeella suorittavaksi.

Yrityksessä henkilöstön määrä kasvaa jatkuvasti ja myös vuokratyössä olevien määrä on tehdastyössä huomattava. Vuokratyöntekijät osallistuvat samaan perehdytystilaisuuteen, mutta vuokrafirma perehdyttää heidät työsuhteasioiden, kuten palkanmaksun osalta omiin käytäntöihinsä.

Lisähaasteen tuovat ulkomailta saapuvat työntekijät, joiden suomenkielentaito ja usein myös englanninkielentaito on puutteellinen tai jopa olematon. Nämä henkilöt ovat yleensä vuokrafirmojen kautta tulevia hitsaajia, koska näiden ammattilaisten saatavuus Suomen työmarkkinoilla on heikko.

Heidän perehdytyksensä toteutuminen ja sen seuranta on ollut haasteellista kielimuurin ja ammattisanastoa osaavien tulkkien saatavuushaasteiden takia. Käytössä on toimintokohtaisia käännettyjä kirjallisia ohjeita työpisteen käytäntöihin perehdyttämiseksi. Myös työnohjausvideoita on tekeillä käännettyinä englanniksi ja venäjäksi.

Perehdytyslomakkeen lisäksi toimihenkilöille on ollut käytössä toimihenkilöiden tutustumissuunnitelma -lomake, josta esimies on rastittanut organisaation eri toiminnot, joissa uuden henkilön on ollut tavoitteena käydä tutustumassa. Tämän lomakkeen käyttö on ollut vaihtelevaa, viestinnässä ja aikatauluihin soveltamisessa on ollut haasteita. Työntekijöille on ollut käytössä työnohjauslomake, jonka tarkoitus on toimia käytännön tarkistuslistana.

3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

3.1 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on toimeksiantoyrityksen perehdytysprosessin selkeyttäminen ja kuvaaminen. Tavoitteina on myös henkilöstön saaman perehdytyksen laadun ja tasapuolisuuden varmistaminen, johtaen henkilöstön tyytyväisyyden kohenemiseen ja parempaan sitoutumiseen sekä esimiestyön selkeytymiseen. Näillä odotetaan olevan hyvä vaikutus myös liiketoimintaan. Tavoitteena on myös saada opinnäytetyön tekijälle itselleen lisää ja syvempää tietopohjaa ja ymmärrystä perehdytysprosessista sekä siihen vaikuttavista asioista.

3.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä haluttiin saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on hyvä perehdytysprosessi?
- Millaiset tarpeet toimeksiantoyrityksessä on perehdytysprosessille?
- Millaisia ehdotuksia ja ajatuksia toimeksiantoyrityksen esimiehillä on perehdytysprosessin toteuttamisesta?
- Miten henkilöstöhallinnon (ja muut) järjestelmä(t) saadaan valjastettua tukemaan perehdytysprosessia ja sen käytännön toteutusta?

3.3 Lähestymistapa ja tutkimusote

Tässä opinnäytetyössä lähestymistapana on kehittämistehtävä ja konstruktiiivinen malli. Salonen (2013, 16–19) kuvailee kehittämishankkeen vaiheita konstruktiiivisessa mallissa seuraavasti. Aloituvaiheessa ilmaistaan idea kehittämistarpeesta, suunnitteluvaiheessa tehdään kirjallinen kehittämis- tai projektisuunnitelma, jonka on tarkoitus muotoutua tilanteen mukaan. Sitten seuraa kentälle siirtymisvaihe, jossa varsinainen kehittäminen tapahtuu ja työstövaihe, jossa työskennellään kaikin tavoin kohti sovittua päämäärää. Loppuvaiheeseen kuuluvat tarkistusvaihe, viimeistely ja tuotoksen esittämis- ja levittämisvaihe, vaikkakin on huomioitavaa, että arviointia tulee toteuttaa koko kehittämisprojektin matkan ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että työstämis-, tarkistus- ja viimeistelyvaiheet voidaan toteuttaa kehämäisesti useaan kertaan ennen lopullista tuotosta.

Tutkimusote on laadullinen, sillä tässä kehittämistehtävässä on tarkoitus kuvata ja ymmärtää perehdytysprosessia ilmiönä sekä kerätä organisaation sisältä haastatteluiden avulla ehdotuksia perehdytysprosessin kehittämiseksi. Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovatkin sanojen käyttäminen määrien sijasta sekä pyrkiminen käsiteltävän ilmiön kuvaamiseen yleistämisen sijaan (Kananen 2012, 29–30).

3.4 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonhakumenetelminä käytettiin useita tietokantoja teoretietoa etsittäessä. Hakusanoina käytettiin mm. perehdytys, perehdytysprosessi, työnopastus, onboarding, ja orientation eri variaatioin. Teoretietoa löytyi myös google-haun avulla muun muassa Työturvallisuuskeskuksen sivustolta ja lainsäädäntöön liittyen Finlex-sivustolta. Toimeksiantoyrityksen ja sen perehdytyksen nykytilan kuvaamiseksi kerättiin tietoa harjoittelujakson aikana keskusteluin siihen osallistuvan henkilöstön kanssa ja osallistuvalla havainnoimisella työharjoittelussa.

Toimeksiantoyrityksen perehdyttämisen prosessin kehittämiskohteista ja muutosehdotuksista kerättiin aineistoa haastattelemalla kuutta lähiesimiesasemassa olevaa yrityksen eri toiminnoista. Haastateltavat saatiin lähettämällä esimiehille sähköpostitse tietoa opinnäytetyöhön tarvittavista vapaaehtoisista haastateltavista. Ilmoittautumisia saatiin neljä kappaletta ja jotta organisaation eri toiminnot tulivat paremmin huomioiduksi, pyydettiin vielä kaksi haastateltavaa lisää. Lisäksi tietoa perehdyttämisasiheesta kerrytettiin keskustelemalla organisaatiossa useiden henkilöiden kanssa, kuten laatuinsinöörin ja laatupäällikön kanssa.

Haastattelut toteutettiin Teams-kokouksina ja haastateltaville lähetettiin etukäteen alustavat avoimet kysymykset (LIITE1). Haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja OneNote-sovellusta hyödyntäen, kokoamalla haastattelussa esiin tulevat asiat pääkohdittain. Jokaisen haastattelun jälkeen täydennettiin muistiinpanoja. Haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin toimeksiantoyrityksen SharePointtiin, jotta asiat pystyttiin tarkistamaan sieltä uudelleen. Haastattelut toteutettiin kahden viikon aikana ja sen jälkeen nauhat käytiin läpi ja täydennettiin vielä muistiinpanot niiden pohjalta. Toisin sanoen aineisto litteroitiin propositiotasolla kirjaamalla sanoman ydinsisältö ylös sanatarkan litteroimisen sijaan (Kananen 2012, 110).

3.5 Aineiston analysointi

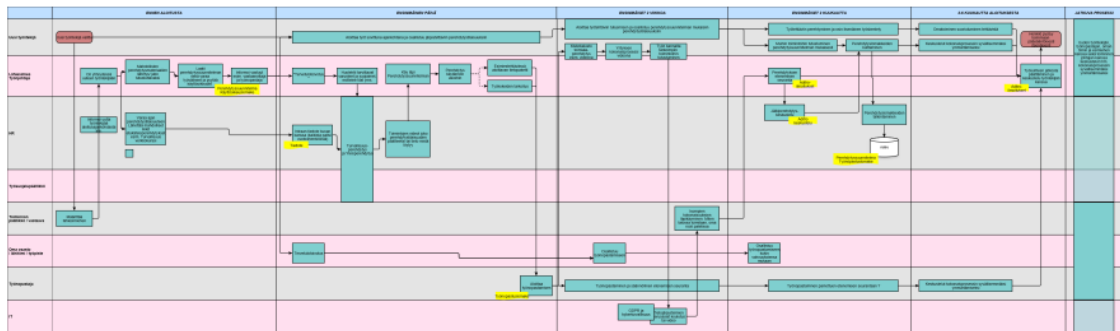
Haastattelussa saatuja tietoja analysoitiin peilaten teoriaan ja olemassa oleviin käytäntöihin ja dokumentteihin. Saadusta aineistosta muodostettiin aluksi taulukkomuotoinen luonnos perehdytysprosessin etenemisen pääkohdista, vastuutahoista ja sisällöstä (Kuva 2.).

Tärkein aika sitoutumiselle, oikeiden käytänteiden omaksumiselle						
Henkilön valinnassa	Ennen aloitusta	Ensimmäisenä päivänä	Ensimmäisen 2 viikon aikana	Ensimmäisen 2 kk aikana	3-6 kk aloituksesta	Jatkuva prosessi
Vahvuudet ja tausta huomioidaan, Työnkuvan raatainti mahdollisuuksien mukaan	Toiminnon johtaja määrittää lähiesimiehen ja työnopastajan / mentorin, jotka avaavat yhteyden on-line Lähiesimies laatii perehdytysuunnitelman ja informoi vastuut (esim. vastaanottaja) sekä varaa työvälineet ja käyttöoikeudet Lähiesimies Perehdytysmateriaalien lähetyks/jako tutustuttavaksi HR/työsuojelu: Mahdolliset etukäteisperehdytykset esim. Turvallisuus verkkokurssi	Määritelty vastaanottaja OM:ssä portilla / Oulussa aulassa / Tre Hki portilla? "Tervetuloivotus" toiminnon johtajalta f2f/soitto/e-mail, lähiesimieheltä sekä työtovereilta HR: Intraan tiedote kuvan kera uudesta toimihenkilöstä Työsuojelu/pääll.+HR: Turvallisuusperehdytys ja Yleisperehdytys 1,5 h kasvokkain (OM) klo 9.30-11 Toiminnon johtaja ?esittelee toiminnon /video Lähiesimies/työnopastaja käy läpi Perehdytysuunnitelman Perehdytyslomakkeen täyttö aloitetaan Lähiesimies/työnopastaja perehdyttää perusasioihin (esim. Palkkauksen määräytyminen jos ei kk-palkkia) ja käytänteisiin työpisteellä ja työnopastaja jatkaa Lähiesimies jakaa esimiestehtävissä aloittavalle tietopaketin mitä käyttöoikeuksia hänellä on ja mihin niitä käytetään Työnopastaja/työnopastaja huolehtii, että työkokeiden tarkoitus tulee ymmärretyksi erityisesti ei-suomenkielisille, videota hyödynnetään	Kaikille Lähiesimies käy läpi IT:n ohjeituksen GDPR:stä ja kyberturvallisuudesta TT: Työnopastus työnopastajan johdolla, säännölliset tsekkaukset miten sujuu, työnopastuslomakkeen täyttäminen aloitetaan TH: Toimialaperehdytys (videona?) Yrityksen toimintaan perehtyminen kokonaisprosessina, Työn kannalta tärkeimpiin toimintoihin tutustuminen Teamsilla (max 3, jotka esimies määrittää ja varaa) Eli täyttää toimintoihin tutustumislomaketta, Tietojärjestelmien perusasiat omassa työssä, Työnopastajan/mentorin läheisyydessä vähitellen työtehtäviin tutustuminen ja osallistuminen, Säännölliset keskustelut miten perehtyminen etenee Isompien kokonaisuusien läpikäyminen esimiehen ja/tai toiminnon johtajan kanssa: Miten talossa toimitaan, oma rooli paletissa ja päivittäiset rajapinnat, raportointivelvollisuudet, vuosi- kkc- viikkokello, kustannusvaikutusten	TT: Työtehtävien suorittaminen asteittain itsenäisemmin, työnopastajan tukee ja lähiesimies/työnopastaja huolehtii säännölliset tsekkaukset miten sujuu (Aditro herätteet) TH: Muuhin toimintoihin tutustuminen Teamsilla, (vähintään toiminnot: laatu, tuotanto, service, IT) Jälkiperehdytyskeskustelu n 2 kk kuluttua aloituksesta: HR:n toimesta yleisistä asioista ja esimiehen kanssa toimintoon liittyvistä (AdHoc -keskustelu Aditrossa?), > jatkokäsittelyyn tarvittavat asiat Lomakkeiden tallennus Aditroon (TT/TH lopuksi käy kuittaamassa omalta osaltaan?)	TT: Omatoiminen suoriutuminen tehtävistä ja työnopastus jatkuu uusien tehtävien osalta TH: Keskustelut mentorin ja yhteistyötoimijoiden kanssa kokonaisprosessin syvämmäksi ymmärtämiseksi sekä esim. kehitysideoiden työstämiseksi (koeajan päättymisen, Aditro heräte esimiehelle)	Mentorin ja esimiehen kanssa sekä toiminnon johtajan kanssa keskustelut

Kuva 2. Ensimmäinen taulukkomuotoinen luonnos perehdytysprosessista.

Taulukkomuotoinen luonnos käytiin läpi organisaation johtamisjärjestelmistä vastaavan laatuinsinöörin kanssa ja piirrettiin prosessikaavioluonnos IMS-järjestelmään BluePrint -sovellusta käyttäen. Prosessikaavion yhteydessä olevaan "vaiheiden kuvaus" -osioon kirjattiin tarkempaa kuvausta kustakin prosessin vaiheesta sisältäen käytännön ohjeita. Prosessikaavioon linkitettiin asiaan kuuluvia dokumentteja ja sivustoja. Tässä vaiheessa myös aloitettiin entisen perehdytyslomakkeen uudelleenmuotoilu prosessikuvauksen mukaiseksi yhteistyössä HR-tiimin kanssa.

Kehittämistyön keskivaiheilla prosessikaavion luonnos (Kuva 3.) esiteltiin karkeasti yrityksen noin 30 esimiehelle sekä informoitiin meneillään olevasta työstä ja annettiin mahdollisuus vaikuttaa tuotokseen. Esittely oli myös hyvä mahdollisuus muistuttaa työyhteisöä perehdytysprosessin tärkeydestä, tarkoituksesta ja tavoitteista.



Kuva 3. Perehdytysprosessikaavion luonnos.

Prosessikaavio ja sen sisältö käytiin läpi jokaisen haastatellun kanssa uudelleen ja jalostettiin kaaviota esille tulleiden seikkojen pohjalta esimerkiksi loogisempaan järjestykseen ja yhdistämällä tai lisäämällä joitain osioita tai tarkennuksia. Loppuvaiheessa prosessikaavioon lisättiin myös erillinen polku vieraskielisten hitsaajien perehdytysprosessista, koska heidän määränsä on yrityksessä huomattava. Lisäksi projektien aloitusten myötä heitä on jatkuvasti saapumassa sekä toisaalta heidän perehdyttämiseensä on kaivattu selkeämpää ohjeistusta ja yhteisiä käytäntöjä.

3.6 Tuotos

Tuotoksena tässä opinnäytetyössä on toimeksiantoyrityksen IMS-järjestelmään toteutettu perehdytysprosessikaavio sekä siihen liitetyt ohjeistukset ja linkitykset tarvittaviin dokumentteihin ja lisätietolähteisiin (LIITE 2).

Prosessikaaviossa toimijat ovat vasemmassa reunassa kukin omalla "uimaradallaan". Yläpalkissa on ohjeellinen aikajana ja nuolet merkitsevät vastuun siirtymistä ja prosessin etenemistä. Keltaisella on merkitty tuotettavat dokumentit sekä saapuvat sähköpostiherätteet. Linkit näkyvät prosessikaaviossa sinisillä merkeillä.

Henkilöstöhallinnonjärjestelmään eli AditroHR:ään luotavia herätteitä varten tehtiin suunnitelma (LIITE 3), jonka HR-toiminto jatkossa toteuttaa. Herätteet luodaan uusien tulokkaiden aloituspäivään tai koeajan päättymispäivään perustuen ja heräte sisältää sähköpostimuistutuksen seurantakeskustelujen järjestämisestä esimiehelle ja toimihenkilöiden jälkiperehdytyskeskustelun järjestämisestä HR-henkilölle. Herätteiden tarkoitus on tukea prosessin etenemistä ja vähentää muistinvaraista ja manuaalista työtä.

Opinnäytetyön tuotos eli prosessikuvaus ja siihen kuuluvien ohjeistuksien pääperiaatteet esitettiin Škoda Transtechin lähiesimiehille Teams-kokouksena helmikuussa 2021 ja esityksestä tehtiin myös videotallenne HR-toiminnolle jatkokäyttöä varten.

Oleellisesti perehdytysprosessikuvaukseen liittyvä perehdytysuunnitelma (entinen perehdytyslomake) päivitettiin tämän opinnäytetyön osana. Siinä esitetyt asiat järjestettiin perehdytysprosessin ja vastuutahojen mukaiseen järjestykseen ja loppuosaan lisättiin toimihenkilöille yksilöitävissä oleva osuus organisaation eri toimintoihin tutustumisesta. Myös suunnitelman toteutumisen kuittaamisosioon lisättiin ohjaavaa tekstiä dokumentin eteenpäin toimittamisesta.

4 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS

4.1 Perehdytykseen liittyvää termistöä ja vastuut

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, mikä auttaa uutta organisaation jäsentä asettumaan osaksi organisaatiota ja omaa tiimiä sekä omaksumaan uudet tehtävät. Perehdytys on tärkeää niin uuden henkilön turvallisuuden tunteen takaamiseksi, sitoutumisen edistämiseksi kuin myös esimerkiksi alkuvaiheen virheiden minimoimiseksi. (Joki 2018, luku 7, Klein, Polin & Leigh Sutton 2015, 263–265.)

Perehdytys on uuden oppimista sekä opitun soveltamista kaksisuuntaisena prosessina. Niin tulokkaan kuin organisaationkin tulee tiedon vastaanottamisen lisäksi muokata omia toimintatapojaan ja sopeutua uuteen tilanteeseen. Molempien osapuolten tulee tutustua toisiinsa tarpeeksi, jotta toisen ymmärtäminen on mahdollista ja edesauttaakseen yhteistyön toimivuutta. Organisaation tulee kannustaa tulokasta kertomaan omia näkemyksiään ja ottaa palautetta vastaan. Perehdytyksen yksi tarkoitus onkin auttaa uutta henkilöä toimimaan tehokkaasti organisaatiossa yhdessä muiden kanssa sekä mahdollistaa kehittyminen pitkällä aikavälillä. (Eklund 2018, 25–26, 39.)

Perehdytykseen kuuluu yleisperehdytys organisaatioon sekä itse työtehtäviä koskeva työnopastus (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Perehdytyksen tarve, muoto ja laajuus riippuu työsuhteen kestosta, uuden työntekijän positiosta sekä historiasta. Työntekijäpuolen perehdytyksessä konkreettisella työtiloihin, -välineisiin ja turvallisuuskäytäntöihin perehdyttämällä sekä työnopastuksella on suurempi merkitys verrattessa yleisperehdytykseen. Toimihenkilöiden ja johtajien perehdytyksessä korostuu organisaation kulttuuriin, käytänteisiin liittyvä perehdyttäminen sekä yhteistyötahojen ja sidosryhmien kanssa työskentelyyn perehdyttäminen. Uuden työntekijän ammattitausta, osaaminen, työkokemus, ikä ja tuleva rooli vaikuttavat siihen, millainen perehdytys on tarpeen. Mikäli uusi rooli on esimiesrooli, perehdyttämishjelma on vielä laajempi vastuisiin ja valtaan liittyvine seikkoineen. (Joki 2018, luku 7.1.)

Perehdyttämiseen osallistuvat organisaation koosta ja tyypistä riippuen usein monet eri tahot. Uuden työntekijän esimies on vastuussa perehdyttämisestä, mutta tuen antamiseen ja käytännön

toimenpiteisiin osallistuvat esimerkiksi henkilöstöammattilaiset, tehtävään nimetyt perehdyttäjät ja työnopastajat sekä useat työyhteisön jäsenet. (Kupias & Peltola 2009, 19–20.)

Haastatteluaineistossa nousi esille työnjaon selkeyttämisen tarve eri toimijoiden välillä. Osa haastatelluista toi esille, että esimiehille oli kasautunut liikaa vastuuta perehdyttämisestä ja toisaalta siihen koettiin tarvittavan tukea. Työnopastajien tehtävänkuva kaipasi selkeyttämistä ja keskustelua oli käynnissä työyhteisössä myös perehdyttämisen ja työnopastamisen korvaamisesta niissä tehtävissä missä on käytössä urakkapalkkaus.

4.2 Perehdyttämistä ohjaavaa lainsäädäntöä

Perehdyttämistä ohjataan useilla lainsäädännöillä, kuten työsopimuslailla, työturvallisuuslailla ja lailla yhteistoiminnasta yrityksissä. Työsopimuslain luvussa 2 kerrotaan laajasti työnantajan velvollisuuksista työntekijää kohtaan: Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään ja työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan tyourallaan etenemiseksi. Työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta niin kuin työturvallisuuslaissa säädetään. Työsopimuslain luvussa 3 painotetaan myös työntekijän velvollisuuksia esimerkiksi työnantajan toimivaltaisten määräysten noudattamisesta ja niin omasta kuin muidenkin turvallisuudesta huolehtimisesta. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä puolestaan määrää, että yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Työturvallisuuslaissa määritellään työntekijälle annettava opetus ja ohjaus näin:

”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.” (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

4.3 Hyvä perehdytys

Seuraavissa kappaleissa käsitellään hyvän perehdytyksen osa-alueita. Perehdytysprosessilla tarkoitetaan tässä toiminnan etenemistä kokonaisuutena eri toimijoiden yhteistyönä. Perehdytysrunгон ajatellaan tässä olevan sisällöllistä näkökulmaa. Kolmanneksi käsitellään hyvää perehdytysuunnitelmaa, jota mukautetaan tarpeiden mukaan.

4.3.1 Perehdytysprosessi

Organisaatiossa tulisi olla suunnitelmallinen perehdytysprosessi, jotta perehdytys olisi tasalaatuista. Uudella henkilöllä on oikeus hyvään perehdytykseen. Perehdyttäjien tulee olla valmennettuja tehtävänsä oppimisprosessin tukemisessa ja heillä tulee olla valmiudet ottaa huomioon perehdytettävän tarpeet. Suunnitelmallinen perehdytysprosessi tarjoaa perehdyttäjille sekä tulokkaalle toimivan työkalun. Sen lisäksi perehdytysprosessin sisältö tulee viestiä selkeästi perehdyttämiseen osallistuville, koska vastuunottaminen, käytäntöön vieminen sekä kehittäminen vasta saavat sen hyötykäyttöön. (Eklund 2018, 36.)

Cesário & Chambell (2019) esittävät, että perehdyttämisen prosessin pitäisi olla suunnittelu perustuen kolmeen osaan, jotka ovat yrityksen tervetuloivotus, esimiehen tervetuloivotus sekä työtovereiden tervetuloivotus. Heidän 347 portugalilaista henkilöä käsittävän empiirisen tutkimuksensa mukaan näillä on merkittävä vaikutus edistettäessä henkilöstön affektiivista organisaatioon sitoutumista sekä työhön sitoutumista. Lähes 50 % vaihtelu työhön sitoutumisessa ja 44 % vaihtelu organisaatioon sitoutumisessa näytti selittyvän tämän kolmiosaisen perehdytyksen vaikutuksilla. Myös esimerkiksi Torppa (2017, 14) korostaa tervetuloivotuksen merkitystä ja maalaillee Talouselämän artikkelissaan, että paras tervetuloivotus aloittajalle on tiimi, joka vastaanottaa kuin vanhan tutun osoittaen avuliaisuutta. Tämä usean eri tahon edustajien osallistuminen tulokkaan perehdytysprosessiin tuli esille myös osassa haastatteluja ja näiden kolmen tahon osuus tehtiinkin näkyväksi perehdytysprosessikuvaukseen.

Kokonaisvaltainen perehdyttäminen sisältää myös tiedottamisen ennen työn aloitusta (Viitala 2007, 189). Perehdytysprosessista on siis hyvä tarjota tulokkaille informaatiota jo etukäteen. Esimerkiksi ISS Oy on tehnyt nettisivuilleen perehdytysoppaan, jossa on tiivistetty ja havainnollistettu alkuvaiheen perehdytyksen sisältöjä (Kuva 4.).



Kuva 4. ISS Oy:n perehdytysoppas, *On your way to Great Start* (ISS World Services 2020).

Caldwell & Peters (2018, 27–39) esittelevät artikkelissaan perehdyttämisprosessin parantamiseksi tarkistuslista tyyppisen mallin henkilöstöhallinnon työntekijöille ja johtajille. Malli pohjautuu parhaisiin käytänteisiin perehdyttämisprosessissa ja samalla huomioi siihen liittyvät eettiset oletukset psykologisesta sopimuksesta. Pääkohdat ovat:

- 1) Perusta uuteen työntekijään vuorovaikutussuhde heti rekrytoimispäätöksen jälkeen, pidä yhteyttä esimerkiksi sähköpostitse.
- 2) Nimitä koulutettu ja sitoutunut mentori tai työnopastaja jokaiselle uudelle työntekijälle.
- 3) Kiinnitä huomiota tulokkaan vuorovaikutussuhteiden ja verkostoitumisen edistämiseen.
- 4) Valmisteleva uuden työntekijän orientoitumista edistävä opaskirjanen tai perehdytysmateriaali.
- 5) Valmisteleva fyysiset tilat, välineet (käyttöoikeuksineen) ja tukipalvelut kuntoon.
- 6) Avusta uutta henkilöä mahdollisissa muuttojärjestelyissä.
- 7) Selvennä ja vahvista prioriteetteja ja odotuksia, lähiesimiehen tulee tavata heti uusi työntekijä ja tehdä selväksi muunmuassa vastuut ja tulostavoitteet, selittää arviointiprosessit, määrittää avainresurssit, mutta myös kuunnella työntekijän tavoitteet ja työhön liittyvät huolet.
- 8) Sitouta, vahvista ja arvosta uutta työntekijää.

9) Osallista tulokas koulutuksiin ja orientaatiotilaisuuksiin, joissa erityisesti organisaation arvot ja kulttuuriset tekijät ovat tärkeitä.

10) Luo jatkuva valmennusprosessi.

Mallin kaikki kohdat ovat osa viestiä uudelle työntekijälle sitä, että hän on tärkeä toimija organisaatiossa ja että häntä kohdellaan arvostaen. Tämä malli sopii mielestäni ohjeelliseksi apuvälineeksi, jota tulee soveltaa kunkin organisaation tarpeiden mukaan.

Yllä olevan listan ensimmäiseen kohtaan liittyen mediassakin on paljon esillä hakijakokemuksen merkitys työnhakijalle jo rekrytointiprosessissa. Yhtä tärkeää mielestäni on vuorovaikutus ja tulokkaan informointi rekrytointipäätöksen jälkeen, jotta uusi tulokas otetaan jo ikäänkuin jäseneksi työyhteisöön. Tulokkaalle voi esimerkiksi lähettää tietoa tulevasta perehdytysprosessista havainnollistavana taulukkona tai kaaviona, josta löytyy esimerkkiluonnos toimeksiantoyrityksen käyttöön liitteenä (LIITE 4). Listan kohta kolme tuli haastatteluissa esille siten, että erityisesti uusien toimihenkilöiden perehdyttämisen tueksi koettiin tarpeelliseksi tutustuminen yrityksen eri toimintoihin ja niiden henkilöstöön. Keskusteluissa useissa eri yhteyksissä oltiin yhtä mieltä siitä, että esimiehen tulee varata tutustumiskäynnit / etätutustumiset tulokkaan kalenteriin valmiiksi ja valita tutustuttavat toiminnot tehtäväkuvan tarpeiden mukaisesti.

Havaintojeni mukaan ja haastattelujen perusteella perehdytysprosessi ei ollut toimeksiantoyrityksessä selkeästi kuvattuna. Perehdytyslomakkeen käytöllä oli pyritty saamaan aikaan tiettyä suunnitelmallisuutta ja yhtenäisyyttä, mutta haasteena näytti olleen ainakin sisäisen viestinnän ohuus. Työnopestajia ei ollut aiemmin säännönmukaisesti nimetty tulijoille. Työnopestajan nimeäminen ja heidän roolinsa tuotiinkin nyt näkyväksi perehdytysprosessikuvaukseen.

4.3.2 Perehdytysrunko

Toimiva perehdytys tarvitsee vankan perehdytysrunгон tavoitteineen. Hyvä perehdytysrunko on esimiehelle ohjenuora, jota hän voi soveltaa kaikkien työntekijöidensä perehdytyksessä. Perehdytysrunгон pohjalta kullekin tulokkaalle muodostetaan oma henkilökohtainen ja aikataulutettu perehdytysohjelma, joka ohjaa tulokasta eteenpäin heti ensimmäisestä työpäivästä alkaen. (Hietala, Kaivanto, & Valvisto 2015, luku 1.7.) Perehdytysrunkoa ja viestintää siitä on kaivattu toimeksiantajaorganisaatiossa ja tämä opinnäytetyö vastaa siihen tarpeeseen.

Perehdytysrunгон osat Hietalan, Kaivannon & Valviston (2015, luku 1.7) mukaan ovat valmistautuminen, työympäristön esittely lähimpine työtovereineen, sitouttaminen kertomalla organisaation historiasta, strategiasta ja arvoista, käytäntöjen esitleminen, työtehtävien opettaminen mm. työkaluineen, yhteistyötahoineen ja tavoitteineen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Perehdytysrunko on yrityksessä kaikille sama ja takaa, että kaikki perusasiat tulevat perehdytyksen aikana käytyä läpi.

Perehdytysrunko näkyy tässä opinnäytetyössä luodun perehdytysprosessikaavion osasina sekä päivitettyinä perehdytys suunnitelma -lomakkeena. Peruspolku kaaviossa on kaikille sama, mutta tehtäväkuvien moninaisuuden johdosta toimihenkilöitä koskevat osat ovat merkitty erillisellä merkinnällä. Lisäksi prosessikaavioon oli tarve kuvata vieraskielisten hitsaajien hieman poikkeava polku, koska heidän määränsä on tehtaalla merkittävä ja kielimuurin vuoksi he eivät voi osallistua suomeksi tai englanniksi pidettävään perusprosessiin.

4.3.3 Perehdytys suunnitelma

Hyvä perehdytys suunnitelma ottaa huomioon perehdytettävän taustan ja osaamisen. Sen tulisi myös olla vuorovaikutteinen eli sitä tulisi mukauttaa tulokkaalta saadun palautteen pohjalta. Tehokas perehdytys ohjelma on hyvä myös suunnitella siten, että se sisältää jaksotellen informaatiota ja mahdollisuuden soveltaa informaatiota käytännössä asteittain. (Hietala, Kaivanto, & Valvisto 2015, luku 1.7.) Perehdytys aika on tärkeää, mutta uusi henkilö tulee ottaa vaiheittain mukaan työtehtäviin, jossa tapahtuu konkreettista perehtymistä asioihin (Torppa 2017, 14). Tämä vaiheittain työtehtäviin mukaan ottaminen vaatiikin suunnitelmallisuutta ja tasapainottelua, jottei lipsahdeta nk. ”suoraan syvään päähän” -käytäntöön uuden henkilön tullessa organisaatioon.

Perehdytys suunnitelmassa tulisi ottaa huomioon erilaisten ihmisten oppimiskyky ja sen vaihtelevuus perehdytys prosessin aikana. Oppimisen lisäksi tulee kiinnittää huomiota myös poisoppimisen tarpeisiin. (Becker & Bish 2021, 10.) Erilaisten oppimistyylien tunnistaminen vaatii perehdyttäjältä tutustumista uuteen ihmiseen. Poisoppimisella tarkoitetaan vanhentuneiden tai haitallisten toiminta- ja työskentelytapojen muovaamista toimiviin tapoihin. Mielestäni esimerkiksi ajanmukaisten ajankäytön suunnittelutyökalujen käyttäminen uudessa työpaikassa kannattaa aloittaa heti. Toimihenkilöt voisivat käyttää esimerkiksi Microsoft Planner -sovellusta omassa ajankäytön suunnittelussaan.

Perehdytysuunnitelma voi olla rakennettu tai jaoteltu osa-alueperusteisesti, joita voivat olla esimerkiksi yrityksen toiminta ja käytännöt, palkkausasiat, turvallisuusasiat jne. Toinen vaihtoehto perehdytysuunnitelman rakentamiselle on aikaperusteinen, jossa määritellään minä työsuhteen päivänä tai viikkona mikäkin aihe käsitellään. (Joki 2018, luku 7.2.) Toimeksiantoyrityksessä on ollut käytössä aikaperusteinen perehdytyslomake ja se periaate säilytettiin nyt muokatussa perehdytysuunnitelmassa.

4.4 Perehdyttämisen tukimateriaali

Perehdyttämisessä tarvitaan myös tukimateriaalia. Materiaalina voi olla erikseen valmisteltu tietopaketti, mutta se tarkoittaa esimerkiksi myös pääsyä, opastusta ja aikaa sisäisiin tietolähteisiin tutustumiseen, kuten intranettiin, käsikirjoihin, manuaaleihin, työturvallisuusohjeisiin, prosessikuvauksiin, esitteisiin, valokuviin, videoihin jne. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Joki 2018, luku 7.3.) Erilaiset oppimistyyliasettavat jo vaatimuksia sille, että perehdytyksessä tulisi käyttää erilaisia muotoja ja materiaaleja. Yhdessä käydyn opastuksen lisäksi tulokas voi esimerkiksi itsenäisesti kerrata asian lukemalla oppaasta tai katsomalla videon. Myös erilaisten ajatuskarttojen tai kaavioiden piirtäminen voi olla tulokkaalle avuksi asioiden liittämässä toisiinsa. (Eklund 2018, 52–55.)

Toimeksiantajayrityksessä on perehdytyksen tukimateriaalina käytössä PowerPoint-esitys ensimmäisenä työpäivänä, toimintokohtaisia toimintaohjeita käytännön asioihin, intranetin eri osiot, joista löytyvät mm. yleinen toimintakäsikirja, työturvallisuusohjeet ja linkit eri tietojärjestelmiin, kuten IMS-laadunhallintajärjestelmään, jossa sijaitsee prosessikuvaukset. Yrityksen internetsivuilta löytyy perustiedot yrityksen toiminnasta ja esitteet tuotteista. Näiden lisäksi olisi hyödyllistä laajentaa perehdyttämismateriaalia ja työnopastusmateriaalia videoiksi ja verkossa itsenäisesti suoritettaviin kursseihin, kuten esimerkiksi suunnitteilla ollut turvallisuusden verkkokurssi. Yrityksen ydinprosesseista ja kokonaisprosessin kulusta suunniteltiin videon toteuttamista ja siihen tehtiin käsikirjoitus tämän opinnäytetyön tekemisen aikana yhteistyössä projektitoiminnon kanssa.

Tukimateriaalia tarvitaan myös uusille esimiehille. Esimiesasemassa oleville olisi tarpeen koostaa tietopaketti tehtävistä, vastuista ja oikeuksista. Prosessikuvauksen vaihekuvauksiin liitettiin tässä opinnäytetyössä jo karkea listaus esimiehen tehtäväalueista, mutta se vaatii jatkossa vielä tarkennusta yrityksen sisällä.

Perehdyttämisen tukimateriaalina tuli haastatteluissa esille sähköisten aineistojen kehittämisen tarve. Yrityksen eri prosessit ovat kuvattuna IMS-järjestelmään ja osasta prosesseja on linkit niihin liittyviin työohjeisiin. Osa prosesseista on hyvin ajan tasalla, mutta useissa prosesseissa on kuitenkin vielä toiminnoilla tekemistä, jotta ne olisivat hyödynnettävissä toimintojen arkielämässä. Useat haastatellut kokivat, että tietoja on hajallaan eri järjestelmissä ja myös järjestelmien käyttämiseen kaivattiin koulutusta ja opastamista. Myös intranetin sisältöä voidaan hyödyntää perehdyttämisen tukimateriaalina. Jokaisen toiminnon olisi kuitenkin huolehdittava tietojensa ajantasaisuudesta omassa intranetin osuudessaan ja mahdollisuuksien mukaan nimetä kustakin toiminnosta intranetin päivittämisestä vastaava henkilö. Päivittämiselle tulisi mielestäni järjestää toistuvasti kalenteroitua aikaa esimerkiksi muutama tunti muutaman kuukauden välein.

4.5 Perehdyttämisen seuranta

Riittävä palautuminen ja asioiden prosessoiminen tulee mahdollistaa tulokkaalle perehdytysprosessin aikana. Tulokkaalle tulee pystyä suodattamaan tiedosta tarpeellinen määrä kerrallaan, jotta hänen vastaanotto- ja suorituskykynsä ei ylikuormitu. Epäolennaisten asioiden läpikäyminen hidastaa prosessia. Suunnitelmallisuus ja tavoitteista keskusteleminen ovat merkittävässä osassa pyrittäessä löytämään sopiva tahti perehdytyksen etenemiselle. (Eklund 2018, 50–52.)

Perehdyttämisprosessissa tarvitaan sen etenemisen ja työtehtävien haltuunottamisen seurantakeskusteluja. Ne auttavat sopivien haasteiden löytämisessä ja asteittaisessa vastuunottamisessa. Esimiehen on suunnitellusti varattava aikaa työntekijän ja hänen työnopastajansa kanssa keskusteluille, jotta työyhteisöön sulautumisen onnistumisesta ja mieltä askarruttavia asioita voidaan käsitellä. Käsiteltäviä kysymyksiä ovat esimerkiksi myös millaista tukea henkilö on tarvinnut ja onko tukea ollut saatavilla, millaiset asiat ovat aiheuttaneet hämmennystä ja mikä on tuntunut vaikealta. Yhtä tärkeää on onnistumisista ja edistymisestä palautteen antaminen ja saaminen kuten vaikkapa mitkä asiat jo sujuvat ja missä asioissa henkilö toivoo jo lisää vastuuta. (Eklund 2018, 50–52, Joki 2018, luku 7.5.)

Seurantakeskustelut olivat esillä myös haastatteluissa. Perehdytysprosessiin sisällytettiin seurantakeskustelut niin esimiehen kuin työnopastajankin tehtäväksi. Esimiehen muistinvaraisen työskentelyn vähentämiseksi suunniteltiin automaattiherätteet henkilöstöhallinnon järjestelmästä

(AditroHR) tuleviksi. Herätteet ovat sidottu tulokkaan aloituspäivän mukaan ja lisäksi ennen koeajan päättymistä käytävän keskustelun heräte on sidottu koeajan päättymispäivän mukaan edeltävästi. Toimeksiantoyrityksessä on ollut käytössä jo jälkiperehdytyskeskustelu HR-asiantuntijan puolesta muiden kuin vuokratyöntekijöiden kanssa noin kahden kuukauden kuluttua aloituksesta. Myös siihen on tarkoitus luoda automaattihäeräte. Suunnitelma herätteiden luomisesta järjestelmään on liitteenä (LIITE 3).

4.6 Perehdytyksen suunta ja kehittäminen

Perehdytyksessä kannattaa panostaa kahteen yksittäiseen asiaan erityisesti, vaikka koko perehtymisjakso on tärkeä. Ensimmäinen asia sisältyy jo rekrytointivaiheeseen, jossa esimiehen on syytä olla maalailematta organisaatiosta ja työstä liian ruusuista kuvaa. Jos uuden henkilön odotukset työssä eivät toteudukaan ja henkilö kokee tulleen petetyksi, on sitoutuminen huomattavasti heikompaa. Toinen kriittinen asia on ensimmäinen työpäivä, jossa paitsi valmiina odottavat työvälineet ja perehtymissuunnitelmat, myös aito huomio uusilta työtovereilta on erityisen tärkeää. (Hietala, Kaivanto, & Valvisto 2015, luku 1.7.)

Perehdyttäminen tarvitsee uudenlaista näkökulmaa. Perinteinen perehdyttäminen tarkoittaa uuden työntekijän perehdyttämistä yrityksen kulttuuriin ja käytäntöihin. London Business Schoolissa organisaatiokäyttämisen professorina työskentelevän Cablen (2013, 1475) mukaan perinteinen lähestymistapa perehdyttämisessä tulisi muuttaa yksilöllisen sosiaalistamisen lähestymistavaksi (personal-identity socialization). Organisaation kulttuurin tuputtamisen sijaan tämä lähestymistapa käsittää mahdollisuuden antamisen tulokkaille ilmaista heidän omia näkökulmiaan ja vahvuuksiaan työsssänsä aivan alusta asti ja silloin työ muotoutuu mahdollisuudeksi tehdä sitä missä tulokkaat ovat parhaimmillansa. Lähestymistavassa on neljä periaatetta. Ensiksi pitäisi pyrkiä pois perinteisen työsuhteen ajatuksesta, jossa tiettyyn työnkuvaan etsitään sopiva ihminen, joka tekee työnantajan määrittelemät tehtävät saadakseen palkkaa. Tämän sijaan näkemystä tulisi muuttaa siihen suuntaan, että organisaatio täyttäisi työntekijän yksilölliset toiveet ja tämä pystyisi käyttämään omia vahvuuksiaan. Toiseksi tulokkaita tulisi auttaa tunnistamaan heidän aidot vahvuutensa jo ennen uudelle tiimille esittelyä esimerkiksi käyttäen 360-degree exercisea, jossa kerätään parhaimmillaan olemisen hetkiä ystävilta, perheeltä, ohjaajilta ja työtovereilta. Kolmanneksi esittäytyminen uusille kollegoille tulisi rakentaa siten, että jokaisella olisi mahdollisuus kertoa siitä missä on parhaimmillaan tai mitkä olosuhteet edesauttavat sitä. Puhumalla siitä, missä

ihmiset ovat parhaimmillaan, auttaa vahvistamaan kunkin omaa integriteettiä. Neljänneksi kannattaa pyytää tulokkaita reflektoimaan ja muotoilemaan tapoja käyttää omia vahvuuksiaan työtehtävissä, joka edistää motivaation kehittymistä työssä. (Cable 2013, 1475).

Tällainen yksilöllisen sosiaalistamisen lähestymistapa on asiantuntijatyötä tekevien toimihenkilöiden perehdyttämisessä paremmin mahdollista kuin suorittavassa työssä olevan henkilön perehdyttämisessä. Esimerkiksi koneistajan, varustelijan tai pintakäsittelijän työssä on rajatummalla mahdollisuudella saada toteuttaa itseään ja vahvuuksiaan, mutta esimerkiksi voidaan ottaa huomioon kunkin mieltymykset siitä, haluaako tehdä toistotyötä vai mieluummin työskennellä vaihdellen osatehtävistä toiseen.

Sohn (2017, 8) korostaa artikkelissaan nykypäivänä tarvittavan käyttäjäystävällisiä koulutusympäristöjä ja kommunikointialustoja esimerkiksi IT-henkilöiden kuin HR-henkilöidenkin kanssa. Tuolloin uusi tulokas solahduttaa organisaatioon nopeammin ja saa käsityksen sen strategiasta ja tavoitteista sujuvammin. Mobiiliteknologian käyttö perehdytyksessä on yksi tärkeä osa nykyaikaista perehdytystä tarjoten henkilöstölle ajasta ja paikasta riippumattoman mahdollisuuden perehdytysmateriaalien kertaamiseen joustavassa muodossa.

4.7 Toimihenkilöiden ja esimiesten perehdytyksen erityispiirteitä

Toimihenkilöiden perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon usein monimuotoiset työntekemisen tavat. Osa asiantuntijatehtävistä on luovaa työtä ja kuten toimeksiantajayrityksessäkin projektiluonteista ja useassa paikassa suoritettavaa. Yhteistyötahoja on toimihenkilöiden työssä usein monia ja sidosryhmätyöskentelyssä vuorovaikutustaidoilla ja yrityksen toimintakulttuurin yhtenäisyydellä on paljon merkitystä, kuten haastatteluaineistossa tuli esille. Toimihenkilöiden työssä tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen eivät ole niin konkreettisia ja helposti mitattavissa kuin suorittavaa työtä tekevillä. Henkilön työkokemuksilla ja osaamistustalla on suuri merkitys perehdytyksen ja työnopastuksen suunnittelun kannalta. Pidempään jo työelämässä olleiden perehdyttämisessä voidaan painottaa eri asioita kuin vaikka vastavalmistuneen insinöörin, joka todennäköisesti tarvitsee kokeneemman kollegan työnopastusta pidempään.

Esimiehen perehdyttämisessä pitää ottaa lisäksi huomioon aseman vaatimukset vastuineen ja erityistehtävineen. Viitalan (2007, 269–278) mukaan esimiehiä ovat kaikki ne, joilla on yksikin

hänelle raportoiva alainen. Vaikka matriisi- ja projektiorganisaatioissa voidaan antaa ohjausta ja vaatimuksia usealtakin eri henkilöltä samaan aikaan, tulee jokaisella organisaation jäsenellä olla tiedossa oma lähiesimies. Esimiestyön painopiste vaihtelee organisaation ja sen toiminnan mukaan ja on muuttunut aikojen saatossa valvojan ja määräysten antajan roolista tukijan ja koordinoijan rooliksi. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa ja tukea omaa henkilöstöään saavuttamaan asetetut tavoitteet organisaation päämäärien suuntaisesti sekä huolehtia henkilöstön riittävydestä ja hyvinvoinnista. Myös työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen ja ongelmantilanteiden ratkaiseminen yhteistyössä, roolimallina oleminen, viestintä ja toiminnan kehittäminen ovat tärkeitä osa-alueita esimiestyössä. Henkilöstösuunnitteluun liittyen esimies on vastuussa henkilöstön perusvahvuuden riittävydestä, kiireaikojen vahvuussuunnitelmista, työkierron ja moniosaamisen järjestämisestä, varahenkilö- ja seuraajasuunnitelmista, työaikojen järjestelystä, lomien ja muiden vapaiden aikatauluttamisesta, poissaolojen sijastuskäytännöistä ja ylityökäytännöistä. Uusien henkilöiden rekrytoinnissa esimies työskentelee tiiviisti henkilöstöhallinnon kanssa. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä esimiehellä on käytössään esimerkiksi osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut ja kehittämissuunnitelmat. Asiantuntijoista koostuvan tiimin esimiehen roolissa painottuu työyhteisön jäsenten ja heidän osaamisensa integrointi, yhteistyön kehittäminen sekä olosuhteiden kehittäminen. Muutostilanteissa ja kriisitilanteissa esimiehen viestintätaitojen merkitys korostuu, mutta viestintä on aina yksi tärkeä esimiestyön osa-alue, jota tukevat erilaiset palaverit, esimies-alaiskeskustelut, kehityskeskustelut, epämuodolliset kahvihuonekeskustelut sekä lisäksi esimiehen oma informoimiskanava, esimerkiksi Teams-kanava.

Esimiehen tehtäviin kuuluvat myös uusien henkilöiden perehdytysvastuu, koulutustarpeiden kartoittaminen ja koulutussuunnitelmien laatiminen, henkilöstön poissaolojen seuraaminen, yhteistyö työterveyshuollon kanssa sekä osallistuminen palkkatasojen sekä muiden palkitsemistapojen määrittelyyn (Viitala 2007, 267–268). Esimiesasemaan tulevan henkilön tulee perehtyä työssään lukuisiin työnantajan toimintaa ohjaaviin ja velvoittaviin lainsäädäntöihin. Esimerkkeinä niistä ovat työsopimuslaki, työaikalaki ja yhdenvertaisuuslaki. Esimies edustaa työnantajaa työpaikalla ja ylemmän johdon on huolehdittava esimiesten perehdyttämisestä esimiesosaamisen kokonaisuuteen. Kattava tietopaketti esimiesosaamisen kehittämisen tueksi löytyy esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen sivustolta. (Rauramo, Antola, Krans-Bredenberg, Luukkanen & Tolvanen 2016, 2–3.)

5 POHDINTA JA JATKOSUOSITUKSET

Teoriasta nousivat toistuvasti perehdytyksen prosessimaisuus, suunnitelmallisuuden merkitys, johdonmukaisuuden tärkeys, viestintä eri toimijoiden kesken sekä uuden henkilön vastaanottamisen ja aloitusvaiheen onnistumisen vaikutus työhön sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen.

Havainnointini perusteella toimeksiantoyrityksessä on perehdytykselle monenlaisia haasteita kuten esimerkiksi se, että henkilöstöhallinnossa on suhteellisen vähän resursseja siihen nähden, että uusia henkilöitä rekrytoidaan paljon useiden projektien ollessa käynnissä ja uusien ollessa käynnistymässä. Isossa organisaatiossa tapahtuu myös usein toimenkuvan muutoksia ihmisten edetessä eri tehtäviin tai vaihtaessa eri toimintoihin urallaan. Havaitsin, että perehdyttämisestä oli yrityksessä paljon hyvää aineistoa, mutta se oli hajallaan ja viestintä oli jäänyt useista eri syistä vajaaksi. Osasta aineistoa löytyi myös eri dokumenttiversioita, joka aiheuttaa hämmennystä organisaatiossa.

Haastatteluissa ja keskusteluissa tuli esille hieman vaihtelevia käsityksiä, mitä perehdyttämisen ajatellaan olevan. Keskustelua syntyi perehdytyksen ohella myös yleisesti koulutustarpeista niin uusille kuin jo työssä pidempään olleillekin. Koulutustarpeita ei tässä opinnäytetyössä laajemmin käsitellä, koska perehdytysjakson yleensä katsotaan olevan työsuhteen alkuvaiheessa muutaman kuukauden mittainen ajanjakso ja sen jälkeen puhutaan yleensä henkilöstön osaamisen kehittämisestä esimerkiksi täydennyskoulutuksineen ja kehityskeskusteluineen. Nostan kuitenkin esille IMS-järjestelmän koulutustarpeen, koska prosessikuvauksien luominen ja hyödyntäminen työssä olisi tärkeää kaikissa toiminnoissa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin mielestäni kokonaisuutena hyvin. Tuotos vastaa toimeksiantoyrityksen perehdytysprosessin selkeyttämisen ja kuvaamisen tarpeeseen. Henkilöstön saaman perehdytyksen laadun ja tasapuolisuuden varmistamisen tavoitetta ei tässä opinnäytetyössä mitattu ja se onkin ehdotukseni jatkotoimenpiteeksi, kun prosessin toimivuutta arvioidaan. Tavoitteena ollut esimiestyön selkeytyminen prosessikuvauksen myötä vaikuttaisi jo osittain toteutuneen esitykseni jälkeen saamani suullisen palautteen perusteella. Toki tätäkin tavoitetta pystytään arvioimaan vasta pidemmällä aikavälillä prosessin käytäntöön viemisen myötä.

Vastaukset tutkimuskysymyksiin saavutettiin. Työssäni olen kuvannut millainen on hyvä perehdytysprosessi teorian ja haastatteluaineston mukaan. Sain käsityksen siitä, millaiset tarpeet toimeksiantoyrityksessä on perehdytysprosessille sekä millaisia ehdotuksia ja ajatuksia toimeksiantoyrityksen esimiehillä on perehdytysprosessin toteuttamisesta. Viimeisenä olleeseen kysymykseen miten henkilöstöhallinnon (ja muut) järjestelmä(t) saadaan valjastettua tukemaan perehdytysprosessia ja sen käytännön toteutusta löytyi useampiakin vastauksia, mutta päädyttiin realistisimpaan vaihtoehtoon saatavilla oleviin resursseihin nähden.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena oleva perehdytysprosessikuvaus ohjeistuksineen menee vielä laatuosaston ja henkilöstöjohtajan kautta sekä yhteistoimintaryhmän että johtoryhmän käsiteltäväksi ja hyväksyttäväksi. Sen jälkeen vaaditaan perehdytysprosessin käytännön jalkauttamista koulutuksin, keskusteluin sekä tiedottamalla monikanavaisesti yrityksen sisällä. Prosessin toimivuutta tulee säännöllisesti tarkastella, muun muassa jälkiperehdytyskeskusteluissa saatavien palautteiden, mahdollisten tyytyväisyyskyselyjen tulosten perusteella ja toteuttaa HR-toiminnossa prosessikuvauksen tarkennukset ja täydennykset.

Jatkoaiheena tälle opinnäytetyölle voisi olla HR-alan opiskelijalle toteuttaa kyselytutkimus prosessikuvauksen mukaisen perehdytyksen toteutumisesta. Myös yrityskohtaisen tietopaketin koostaminen esimiehen tehtäväalueista olisi yksi tärkeä kehityskohde.

Perehdytyksen tukimateriaaliksi suosittelen luomaan jatkossa sähköisenä uuden työntekijän oppaan, josta löytäisi vastauksia itsenäisesti niihin yleisimpiin kysymyksiin esimerkiksi työsuhteasioista, työnantajan tarjoamista eduista ja työhyvinvoinnin ylläpitämisestä. Näin saataisiin tehostettua esimiesten, HR-asiantuntijoiden ja toki uusien työntekijöidenkin ajankäyttöä. Sähköiset palvelut tulee kuitenkin olla koko henkilöstön saatavilla tasapuolisesti, joten tehdasympäristössä tulisi olla esimerkiksi nimetty koulutustila, jonka yhteydessä tulisi tarjota työntekijöiden käyttöön laitteet, joissa on pääsy sähköisiin materiaaleihin.

6 ITSEARVIOINTI

Opinnäytetyön tekemisessä yksi johtoajatukseni oli alusta asti se, että työn tulee olla hyödyksi toimeksiantoyritykselle ja että sen tulee olla organisaatiolähtöistä. Heti alkumatkasta huomasin kuitenkin, että silti asennoitumiseni oli osittain ulkoapäin suhtautuvaa ja jotenkin irrallista. Jo aloitusseminaarissa sain monia hyviä kommentteja, joista yksi erityisesti oli tärkeä. Tiedonkeruuta ehdotettiin tehtävän myös toimeksiantoyrityksen esimiehiä haastatteleamalla ja näin uudelleensuuntasinkin suunnitelmaani. Aloin puhumaan kohtaamisissa organisaation sisällä perehdytysprosessin kehittämistä ja ihmiset alkoivat kertomaan mielipiteitään ja konkreettisia ehdotuksiaan, kuinka perehdytystä tulisi kehittää. Suhtautumiseni muuttui enemmän tulkittavuudeksi ja eri tietojen ja mahdollisuuksien kokoajaksi sekä niiden sulattamisen ja arvioimisen jälkeen prosessikuvauksen eli perehdytysrungon kokoajaksi.

Suunnitelma ja toteutustapa opinnäytetyön toteuttamiseksi muovautui työn edetessä tilanteen mukaan. Alkuun ajatuksena oli rakentaa perehdytysprosessikuvaus ja ohjeistus käytössä olevan henkilöstöhallinnon järjestelmän (AditroHR:n) sisään. Se osoittautui kuitenkin matkan alkuvaiheessa jo liian suureksi kerta-askeleeksi organisaatiossa, jossa tuon järjestelmän toista osiota ollaan ottamassa juuri käyttöön. Suunnitelmien muuttaminen onnistui mielestäni itseltäni hyvin ja se onkin mielestäni yksi nykytyöelämän perustyötaitoista muuttuvissa ja monimuotoisissa toimintaympäristössä.

Työskenteleminen kehittämistehtävän parissa tällaisessa isossa organisaatiossa on opettanut minulle paljon. Esimerkiksi olen saanut keskustella ja vaihtaa ajatuksia todella monen eri ammattikunnan edustajan kanssa. Ymmärrykseni perehdyttämiseen liittyvistä haasteista ja siihen vaikuttavista tekijöistä on laajentunut. Ehkä haasteellisinta tässä opinnäytetyössä oli yhden koko organisaatiota koskevan prosessikuvauksen laatiminen, koska erilaisia toimenkuvia ja erilaisia toimintoja on niin paljon omine erityispiirteineen. Ammatillisesti kehityin henkilöstöalan osaajana tätä opinnäytetyötä tehdessä monta erikokoista askelta. Monitahoisten asioiden selvittämisen ja kokoamisen myötä yhteistyötaitoni ja koordinoimistaitoni kehittyivät. Näen nyt selvemmin HR-toimijoiden roolin perehdyttämisen ja koulutusasioiden koordinoijana sekä esimiestyön taustatukijana.

Kokonaisuutena koen onnistuneeni opinnäytetyöni toteuttamisessa hyvin. Pysyin suunnitellussa aikataulussa ja pystyin jopa hieman sitä loppua kohden tiivistämäänkin. Vallitsevasta pandemiatilanteesta johtuen työskentelin pääosin etäyhteydellä, joten niin haastattelut, palaverit kuin tuotoksen arviointi ja jatkotyöstäminen tapahtuivat toimeksiantoyrityksen edustajien kanssa etänä. Tiedon kulkeminen olisi ollut normaalioloissa ja -käytännöissä varmastikin sujuvampaa ja vielä monipuolisempaa, mutta olosuhteet huomioiden olen tyytyväinen lopputulokseen.

LÄHTEET

Aditro 2021. Työsuhdetiedot hallinnassasi - People. Hakupäivä 13.2.2021. <https://aditro.com/fi/hr-system/aditro-hr-people/>

Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Hakupäivä 5.12.2020. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua

Becker, Karen & Bish, Adelle 2021. A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. Human resource management review 31 (1), 100730. Hakupäivä 5.12.2020. Elsevier ScienceDirect -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Cable, Dan 2013. Traditional on-boarding of staff requires a shake-up. Strategic HR Review 12 (6), 1475–4398. Hakupäivä 1.10.2020. Emerald eJournals Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Caldwell, Cam & Peters, Ray 2018. New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. Journal of Management Development 37 (1), 27–39. Hakupäivä 10.11.2020. Emerald eJournals Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Cesário, Francisco & Chambel, Maria Jose 2019. On-boarding new employees: A three-component perspective of welcoming. International Journal of Organizational Analysis 27 (5), 1465–1479. Hakupäivä 10.11.2020. Emerald eJournals Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Impact.

Hietala, Harri, Kaivanto, Keijo & Valvisto, Elisa 2015. Esimiehen käsikirja. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 29.11.2020. Päivittyvä e-kirja. Vaatii käyttöoikeuden.

ISS World Services 2021. Your way to a great start. Hakupäivä 25.2.2021. <https://brand.issworld.com/m/20aa6036daa3e97a/original/Onboarding-Guide.pdf>

Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Hakupäivä 7.12.2020. Vaatii käyttöoikeuden.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: JAMK.

Klein, Howard J, Polin, Beth & Leigh Sutton, Kyra 2015. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. International journal of selection and assessment 23 (3), 263–283. Hakupäivä 15.11.2020. EBSCOhost -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Yliopistokustannus.

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 30.3.2007/334. Hakupäivä 2.2.2021.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334#L4P15>

Rauramo, Päivi, Antola, Maritta, Krans-Bredenberg, Maria, Luukkanen, Tanja & Tolvanen, Markku 2016. Esimiesten perehdyttäminen: Keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä ja teollisuusryhmä. Hakupäivä 24.2.2021.
https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/esimiesten_perehdyttaminen_-_keskeinen_lainsaadanto_tutuksi#d2504596

Salonen, Kari 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön: Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Škoda Transtech 2020. Työtehtävät Skoda Transtechilla. Hakupäivä 25.2.2021.
https://www.transtech.fi/ty%C3%B6paikat/ty%C3%B6teht%C3%A4v%C3%A4t_skoda_transtechilla

Sohn, Danielle 2017. Winning Strategies For Talent Attraction And Onboarding. Leadership Excellence Essentials 34 (6) 8. Hakupäivä 15.11.2020. EBSCOhost -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Torppa, Tiina 2017. Hyvästä perehdytyksestä hyötyy tiimi, tulija ja organisaatio. Talouselämä 24 (–), 74.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Hakupäivä 2.2.2021.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Hakupäivä 2.2.2021.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki:Edita.

LIITTEET

Haastattelun runko liite 1

Perehdytysprosessikaavio ohjeistuksineen (2 sivua) liite 2

Suunnitelma herätteiden luomisesta AditroHR -järjestelmään liite 3

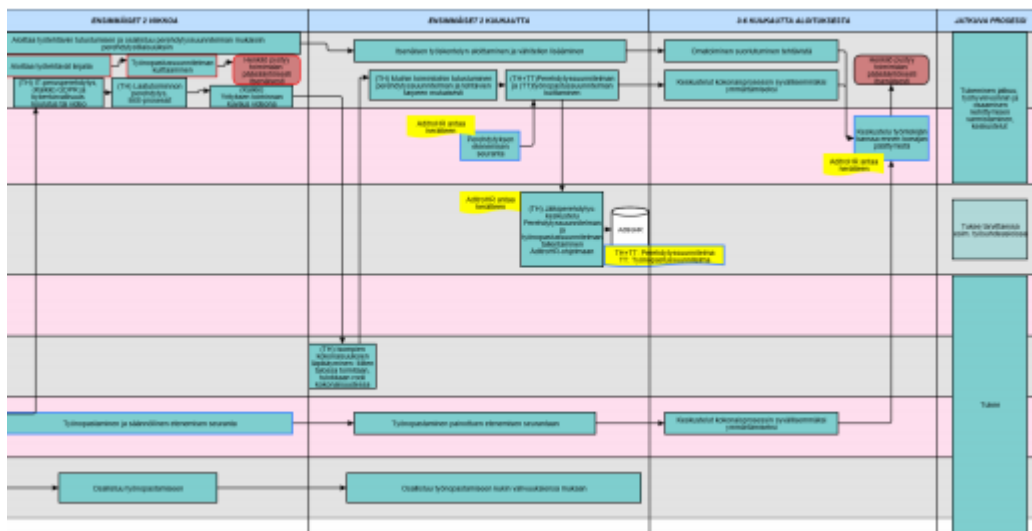
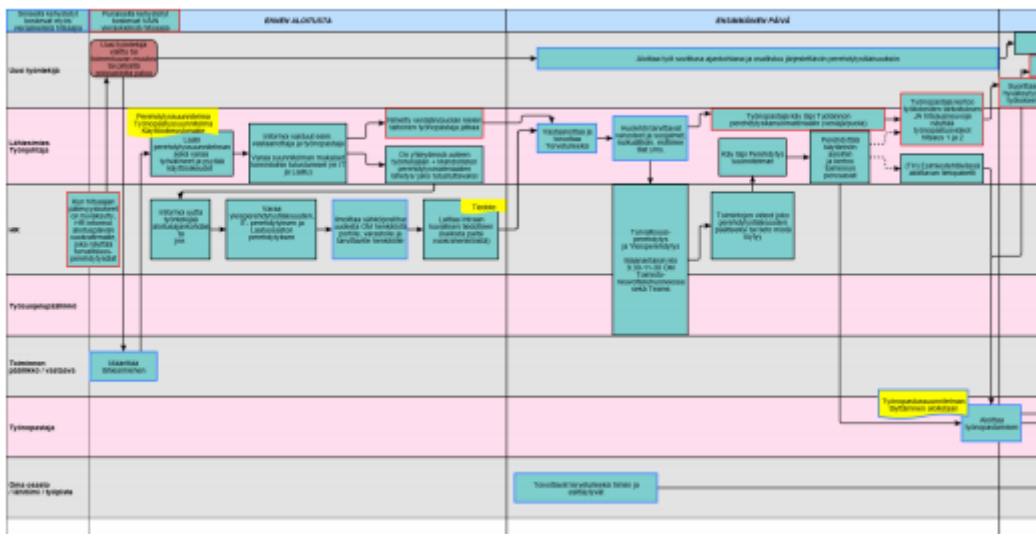
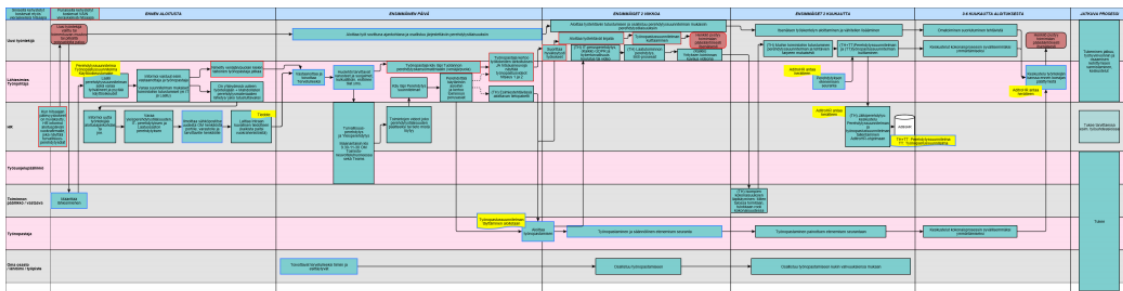
Luonnos etukäteisinformatiosta uudelle henkilölle liite 4

Millaisia kehittämistarpeita näet tässä yrityksessä perehdytysprosessille?

Millaisia ajatuksia ja ehdotuksia sinulla on perehdytysprosessin toteuttamisesta (kenelle, kuka, mitä, milloin ja miten)?

Miten näet tietojärjestelmät osana tukemassa perehdytystä esimiehen työssä sekä perehdytettävän näkökulmasta?

Mitä muita ajatuksia sinulla on perehdyttämisestä ja perehdytysprosessista?



Prosessikaavio on jaettu tässä kahteen osaan luettavuuden parantamiseksi.

Prosessikuvauksen yhteenveto

Luokka	Tukiprosessit
Tarkoitus	Tukea uuden henkilön perehdyttämistä työhön sekä sopeutumista osaksi organisaatiota tuottavaksi toimijaksi (tai tehtävänkuvan muutoksissa tai pitkän poissaolon jälkeen)
Omistaja	Henkilöstöjohtaja
Asiakas	Yrityksessä aloittava henkilö Ja koko organisaatio
Asiakastarpeet ja -odotukset	Uuden henkilön perehtyminen työhön sekä sopeutuminen osaksi organisaatiota tuottavaksi toimijaksi
Syötteen	Uusi työntekijä valittu Työntekijän tehtävänkuvan muutos Työntekijä palaa pitkältä poissaololta
Tuotokset	Pätevä ja tuottava työntekijä organisaatiossa
Keskeiset resurssit	Lähiesimies Työnopastaja Toiminnosta vastaava henkilö HR asiantuntija Työsuojelupäällikkö
Tavoitteet tai Menestystekijät	Uuden henkilön sitoutuminen organisaatioon Vaatimustenmukaisuus Tuotantohäiriön minimointi
Mittarit	Jälkiperehdytyksessä perehdytysprosessin etenemisen tarkastelu
Prosessin kehittämismenettely	- Prosessin toimivuutta tarkastellaan mahdollisten asiakastyytyväisyyskyselyjen tulosten avulla - Vuosittaisten prosessikatselmuksien kautta - Sisäisissä auditoinneissa arvioidaan käytänteiden toimivuutta
Prosessin rajapinnat	- HR-toiminto vastuunaan henkilöstöresurssien hankinta - Toiminto, jossa työntekijä on aloittamassa
Kommentit	
Standardit	Työturvallisuuslaki IRIS: Henkilöstön osaaminen ja pätevytyminen

Esimerkki vaihekuvauksista:

Vaihe Vastuutaho Menetelmät, ohjeet ja mallit

Työnopastaminen ja säännöllinen etenemisen seuranta	Työnopastaja		<p>Työntekijällä Työnopastussuunnitelman mukaan</p> <p>Toimihenkilöllä perehdytysuunnitelman ja työn vaatimusten mukaan</p> <p>Lähiesimiehen tulee saada tietoa perehdytysprosessin aikana työhön perehtymisen ja työtehtävien suorittamisen sujumisesta</p> <p>- Tiimiläisiltä/kollegoilta - Yhteistyökumppaneilta, miten sujunut, onko jotain parannettavaa jne.</p> <p>Linkki työnopastamisen portaat (vaiheittainen eteneminen)</p>
--	--------------	--	---

Suunnitelma henkilöstöhallinnon järjestelmään (AditroHR) luotavista herätteistä tukemassa perehdytysprosessia

Herätteen nimi	Kenelle heräte luodaan	Herätteen sisältö	Herätteen ajoitus	Luotu AditroHR	Toimivuus	Herätteen luomisesta vastaava henkilö
Seurantakeskustelu perehdytysprosessin etenemisestä	Uuden henkilön esimies	Sähköpostiviesti: Järjestä työntekijän kanssa keskustelu, jossa käydään läpi perehdytyksen eteneminen, työyhteisöön sisälle pääseminen, työtehtäviin kiinni pääseminen, onnistumiset, haasteet, koulutustarpeet, kehitysehdotukset	30 pv aloituspäivästä lukien			HH
Jälkiperehdytyskeskustelun järjestäminen toimihenkilöille	HR edustaja	Sähköpostiviesti: Järjestä jälkiperehdytyskeskustelu toimihenkilöille, jossa käydään läpi mm. perehdytyksen eteneminen ja mahdolliset prosessin kehitysehdotukset	60 pv aloituspäivästä lukien			HH
Koeajan päättymistä edeltävä keskustelu	Uuden henkilön esimies	Sähköpostiviesti: Järjestä keskusteluaika uuden henkilön kanssa koeajan päättymisen lähestyessä. Ennen keskustelua, kerää tietoa myös työnopastajalta ja tiimiltä miten henkilö on suoriutunut työtehtävistä, vastuista jne.	20 pv ennen koeajan päättymistä			HH

Luonnos etukäteisinformaatiosta uudelle työntekijälle

Ennen aloitusta	1. päivä	2 viikkoa	2-3 kk
Valmistautuminen uuteen työhön	Sinua ollaan vastassa sovitusti ja saat käyttöösi tarvittavat suojaimet ja työvälineet	Pääset asteittain tekemään työtehtäviäsi työnopastajan rinnalla	Saat lisää ymmärrystä yrityksemme toiminnasta ja sinun ja tiimisi merkityksestä osana tuotanto- ja tukiprosesseja
Saat yhteydenoton joko esimieheltäsi tai HR-henkilöltämme		Kanssasi käydään keskusteluja	Taitojesi kehittyessä suoriudut tehtävistäsi omatoimisesti, joskin aina meillä saa ja pitää kysyä, kun kysyttävää ilmenee!
Voit tutustua yritykseen esimerkiksi henkilöstömme uratarinoiden muodossa nettisivuillamme	Osallistut perehdytystilaisuuteen, jossa saat paljon informaatiota turvallisuudesta ja yleisistä asioista	perehdytysjakson etenemisestä ja mielipiteitäsi kuunnellaan	
Jos tulet työskentelemään varikoilla, suoritat turvallisuusperehdytyskoulutuksen etukäteen	Tapaat työtovereitasi ja saat työnopastajan opastamaan töiden alkuun		Tervetuloa tiimiimme!

Luonnos etukäteisinformaatiosta uudelle toimihenkilölle

Ennen aloitusta	1. päivä	2 viikkoa	2-3 kk
Valmistautuminen uuteen työhön	Sinua ollaan vastassa sovitusti ja saat käyttöösi tarvittavat suojaimet ja työvälineet	Käyt IT-osastomme perusperehdytyksen sekä laatuosastomme perehdytyksen	Saat lisää ymmärrystä yrityksemme toiminnasta ja roolistasi siinä
Saat yhteydenoton joko esimieheltäsi tai HR-henkilöltämme			Tutustut monenlaisiin järjestelmiin ja yhteistyökumppaneihin
Voit tutustua yritykseen esimerkiksi henkilöstömme uratarinoiden muodossa nettisivuillamme	Osallistut perehdytystilaisuuteen, jossa saat paljon informaatiota turvallisuudesta ja yleisistä asioista	Pääset asteittain tekemään työtehtäviäsi työnopastajan tuella	Tutustut yrityksemme eri toimintoihin
Jos tulet työskentelemään varikoilla, suoritat turvallisuusperehdytyskoulutuksen etukäteen	Tapaat työtovereitasi ja saat työnopastajan opastamaan töiden alkuun		Kanssasi käydään keskusteluja perehdytysjakson etenemisestä ja mielipiteitäsi kuunnellaan
			HR-henkilö käy kanssasi keskustelun perehdytysprosessin onnistumisesta
			Tervetuloa tiimiimme!