



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TYÖSUHTEEN PERUSTAMISPROSESSI

Case: Isku-konserni

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Mira Rytönen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

RYTKÖNEN, MIRA:
Case:

Työsuhteen perustamisprosessi
Isku-konserni

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 44 sivua, 8 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää perehdytyksen merkitystä uuden työntekijän kotiutumisessa organisaatioon, kartoittaa Isku-konsernin työsuhteen perustamisprosessin toimivuutta sekä löytää työsuhteen perustamisen liittyviä kehityskohteita. Lisäksi tavoitteena on tuottaa prosessikuvaus työsuhteen perustamisesta Isku-konsernissa helpottamaan prosessin johtamista ja hallintaa jatkossa.

Teoriaosuudessa tarkastellaan työsuhteen lakisääteistä perustamista ja perehdytysprosessia. Empiirisessä osassa esitellään lyhyesti case-yritys sekä tutkitaan työsuhteen perustamista case-yrityksessä. Empiirisen osan tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena hyödyntäen puolistrukturoituja teemahaastatteluja sekä osallistuvaa havainnointia.

Perehdytyksen nykytilan selvittämiseksi haastateltiin neljää (4) toimihenkilöä. Haastattelututkimuksen lisäksi työsuhteen perustamisprosessista tuotettiin prosessikuvaus. Prosessin mallinnus toteutettiin kolmisivutekniikalla.

Haastattelujen perusteella perehdytykseen oltiin osittain tyytyväisiä. Työyhteisöön sopeutuminen koettiin melko helpoksi ja työnopastuksen toimintatapoihin oltiin tyytyväisiä. Yleisen perehdytyksen koettiin myös olevan riittämätöntä. Suurimmat haasteet perehdytyksessä ilmenivät erilaisina resurssipuutteina sekä systemaattisen toimintatavan puuttumisena.

Tuotetun prosessikuvauksen tavoite oli luoda systemaattinen malli prosessin läpiviemiseksi selkiyttämällä työsuhteen perustamisen ja perehdytyksen tehtäviä, vastuita ja resursseja. Hyvä prosessin johtaminen, esimiesten kouluttaminen sekä riittävien resurssien varmistaminen jatkossa ovat avainasemassa systemaattisen toimintatavan ja paremman perehdytyksen saavuttamisessa.

Asiasanat: työsuhteen perustaminen, perehdyttäminen, prosessikuvaus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

RYTKÖNEN, MIRA

Establishment of employment
relationship

Case:

Isku Group

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 44 pages, 8 pages of
appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

The aim of this thesis is to explore the role of the new employee orientation related to employees' adaptation to the organization, investigate the functionality of the establishment of employment in Isku Group and find out what parts could be improved. Another purpose of this thesis was to create a process description about the establishment of employment to facilitate the managing and accounting of the process in the future.

The theoretical part of the study explores the establishment of employment and the new employee orientation process. The empirical part consists of the case company presentation and the study concerning the establishment of employment and the new employee orientation in the case company. Study was accomplished as a qualitative study and it was carried out using semi-structured interviews and observation.

To clarify the current situation regarding the company's new employee orientation the study was done by interviewing four (4) officers. In addition to the interviews the process description was produced by the establishment of employment. Process modeling was implemented by a three-by-block technique.

Based on the interviews the officers were partially satisfied in the workplace orientation. Organizational adaptation was seen to be quite easy and occupational guidance conventions were satisfied. The biggest challenges occurred at different resource deficiencies and the lack of systematic conventions. The general orientation was experienced deficient also.

The target of the process description was to create a systematic model to carrying out the process by clarifying the tasks, responsibilities and resources regarding the establishment of employment and the new employee orientation. The thorough process management, training of superiors and ensuring sufficient resources in the future play the key role in achieving a systematic approach and better employee orientation.

Key words: establishment of employment, new employee orientation, process description

SISÄLLYS

1	JOHDANTO 1	
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tietoperusta ja aiheen raja	3
1.3	Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	TYÖSUHTEEN PERUSTAMISPROSESSI	7
2.1	Lakisääteinen työsuhteen perustaminen	7
2.2	Perehdytys ja perehdytystoiminnan tavoitteet	8
2.3	Perehdytysprosessin vaiheet ja sisältö	9
2.4	Perehdytyksen toimijat ja vastuunjako	12
2.5	Hyvän perehdytyksen tuomat hyödyt ja onnistumisen esteet	13
2.6	Perehdytysprosessin viestintä	15
3	CASE ISKU-KONSERNI	18
3.1	Yritysesittely	18
3.2	Haastattelututkimuksen toteuttaminen	20
3.3	Haastattelututkimuksen tulokset	21
3.3.1	Kokemukset ensimmäisen päivän vastaanotosta	21
3.3.2	Yleinen perehdyttäminen	23
3.3.3	Työhön perehdyttäminen ja työturvallisuus	25
3.3.4	Työyhteisöön kotiutuminen	27
3.3.5	Perehdytyksen suunnitelmallisuus ja palautteen kerääminen	28
3.3.6	Perehdytyksen resurssit ja esimiehen sitoutuminen	29
3.3.7	Perehdytyksen viestintä ja vuorovaikutteisuus	30
3.3.8	Perehdytyksen onnistumisen vaikutus käsitykseen yrityksestä ja omasta asemasta organisaatiossa	32
3.4	Työsuhteen perustamisprosessin prosessikuvauksen toteuttaminen	33
3.5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	35
3.6	Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti	41
4	YHTEENVETO	43
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

Tässä pääluvussa tarkastellaan tämän opinnäytetyön taustaa. Lisäksi esitellään opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusmenetelmät sekä kerrotaan työn tietoperustasta ja rajauksesta. Lopuksi kuvataan opinnäytetyön rakenne.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Viime vuosina henkilöstövoimavarojen johtamisen asiantuntijat ovat ennakoineet, että rekrytoinnista tulee lähitulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen tärkein ja haastavin asiakokonaisuus. Pääsyytä tähän on kaksi: Ensinnäkin, yritykset ovat yhä enemmän asiantuntijaorganisaatioita, joissa kilpailuetu syntyy osaavasta henkilöstöstä, joten mahdollisimman pätevien työntekijöiden palkkaaminen on ensiarvoisen tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Toiseksi, vinoutunut ikärakenne aiheuttanee tilanteen, jossa päteviä työntekijöitä on vähemmän kuin kysyntää. Tästä syystä yritysten on pyrittävä maksimoimaan työntekijöiden sitoutuminen yritykseen. (Viitala 2009, 86.)

Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa uudelle työntekijälle parhaat mahdolliset edellytykset aloittaa uudessa työssään ja samalla myös sitouttaa työntekijä yritykseen. Työsuhteen perustamisvaiheeseen liittyy myös lakisääteisiä vaatimuksia, jotka määrittellään työsopimuslaissa ja työturvallisuuslaissa. Esimies on olennaisessa asemassa työsuhteen alkuun liittyvissä toimissa, sillä hänen tehtävä on huolehtia työntekijän kotiutumisen edellytyksistä. (Penttinen & Mäntynen 2009 1.) Samanaikaisesti yrityksen johdon ja esimiesten on huolehdittava, että lain edellyttämät toimenpiteet tulevat hoidetuksi.

Työsuhteen alussa tapahtuvan perehdytyksen valmistelun, toteutuksen ja kehityksen ydinajatuksena on, että hyvin suoritettuna se antaa uudelle työntekijälle selkeän käsityksen työtehtävistä, vastuista, toimintatavoista ja tavoitteista. Lisäksi työntekijän pitäisi saada tutustua muihin organisaatiossa työskenteleviin henkilöihin. (Penttinen & Mäntynen 2009 1.) Toisaalta perehdytyksen tavoitteena ei ole pelkästään yksilön oppiminen, vaan myös organisaation osaamisen jakaminen ja työyhteisön kehittyminen (Frisk 2005 42).

Työntekijän huolellisesti toteutettu perehdyttäminen voidaan nähdä investointina yrityksen tulevaisuuteen. Perehdytyksellä parannetaan henkilöstön työn laatua ja osaamista sekä huolehditaan työhyvinvoinnista. Onnistuneen perehdytyksen hedelmiä ovat yritykseen ja henkilöstöön sitoutuneet työntekijät, jotka hyväksyvät asetetut tavoitteet ja pyrkivät työskentelemään niiden eteen itsenäisesti. Lisäksi yrityksen rekrytointikustannukset laskevat, kun vaihtuvuus vähenee. (Penttinen & Mäntynen 2009, 1-4.)

Tämä opinnäytetyön case-yrityksenä toimii Isku-konserni (jäljempänä myös Isku). Isku on Eino Vikströmin vuonna 1928 perustama huonekalualan yritys, joka suunnittelee, markkinoi sekä valmistaa ja toteuttaa julkisten tilojen sekä kotien sisustusratkaisuja. Konsernin päätoimipiste sekä huonekalutehdas sijaitsevat Lahdessa, myymälöitä on usealla paikkakunnalla ympäri Suomen. Vuonna 2012 konsernin liikevaihto oli noin 140 miljoonaa euroa. Henkilöstömäärä on noin 800 henkilöä. (Isku-konsernin vuosikertomus 2012).

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tietoperusta ja aiheen raja

Tämä opinnäytetyön tavoitteena on selvittää perehdytyksen merkitystä uuden työntekijän kotiuttamisessa organisaatioon. Lisäksi tavoitteena on selvittää Isku-konsernin työsuhteen perustamisprosessin toimivuutta, löytää sekä nostaa esille prosessin kehittämiskohteita. Tavoitteena on myös luoda systemaattinen toimintamalli työsuhteen perustamisen johtamiseen ja hallintaan.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on:

- Millainen työsuhteen perustamisprosessin tulee olla, jotta se tukee uuden työntekijän kotiutumista työpaikkaan?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

- Millainen on työsuhteen perustamisprosessin nykytila Isku-konsernissa?
- Mitä asioita työsuhteen perustamisessa tulee huomioida prosessin kehittämiseksi?
- Miten perehdytyksen onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa työntekijän käsitykseen yrityksestä ja omasta asemasta organisaatiossa?

Tämän päätutkimuskysymyksen sekä alakysymysten ratkaisemiseksi tietoperustassa käsitellään työsuhteen perustamiseen liittyviä lakisääteisiä asioita sekä perehdyttämistä. Perehdytystä käsitellään niin organisaation toiminnan, tuottavuuden kuin myös työhyvinvoinnin kannalta. Tietoperustassa kuvataan myös niitä asioita, jotka vaikuttavat perehdytysprosessin läpiviemisen onnistumiseen tai vastaavasti sen epäonnistumiseen.

Tässä opinnäytetyössä työsuhteen perustaminen on rajattu alkavaksi siitä hetkestä, kun uusi työntekijä on päätetty palkata yrityksen palvelukseen. Työsuhteen perustamisprosessi, josta on tuotettu prosessikuvaus, sisältää työsopimuksen teon sekä ensimmäisten kuukausien perehdyttämiskokonaisuuden päättyen koeajan lopussa olevaan palautekeskusteluun.

1.3 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työsuhteen perustamisprosessin toimivuutta ja nostetaan esille kehityskohteita Isku-konsernissa. Prosessia tutkitaan case-yrityksessä haastattelemalla yritykseen hiljattain rekrytoituja työntekijöitä perehdytykseen liittyen sekä kartoittamalla työsuhteen perustamisprosessia prosessikuvauksen kolmisivutekniikalla. Kolmisivutekniikan mukaisesti prosessista tuotetaan prosessikortti, prosessikaavio sekä vaihekuvauslomake. Prosessin kartoittaminen tapahtuu havainnoimalla ja käymällä läpi prosessin vaiheita Iskun henkilöstöpäällikön kanssa.

Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena. Perehdytyksen tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia ja prosessin mallintamisessa havainnointia. Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina neljälle toimihenkilöasemassa olevalle työntekijälle. Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi case-tutkimus soveltuu siksi, että se on empiirinen tutkimus, jossa käytetään monipuolista tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä toimintaa. Sen avulla on mahdollista löytää oleellisia tekijöitä, jotka liittyvät tutkittavaan asiaan. (Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006.)

Tutkimusmenetelmäksi puolistrukturoitu teemahaastattelu soveltuu siksi, että siinä määritellään aihepiirit, joita käsitellään, mutta siinä vastaajalle annetaan mahdollisuus kertoa aiheista laajemmin verrattuna täysin strukturoituun haastatteluun (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 197). Puolistrukturoidun haastattelun etuja ovat nimenomaan aineistonkeruun joustavuus sekä tarkennusten tekemisen mahdollisuus haastattelujen aikana (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47).

Osallistuvan havainnoinnin avulla voidaan saada suoraa ja välitöntä tietoa yksilöiden tai ryhmien toiminnasta ja käyttäytymisestä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 197). Tässä tutkimuksessa käytetään osallistuvaa havainnointia, koska se tukee aiheen tutkimista erityisesti siksi, että opinnäytetyön tekijä on myös itse tämän tutkimuksen teon aikana aloittanut työskentelyn case-yrityksessä ja on täten itsekkin osallisena työsuhteen perustamisprosessissa.

Opinnäytetyön tutkimusaihe valikoitui sillä perusteella, että Iskulla ei ole juurikaan tehty tutkimuksia perehdyttämisestä. Lisäksi Iskun henkilöstöosasto halusi kartoittaa, kuinka henkilöstöprosesseja voi mallintaa prosessikuvaustekniikalla, sillä prosessin läpiviemisessä on ollut haasteita. Työsuhteen perustamis- ja perehdytysprosessista päätettiin tehdä prosessikuvaus tämän opinnäytetyön yhteydessä, tavoitteena luoda prosessikuvauksen avulla systemaattinen toimintamalli prosessin johtamiseksi ja hallinnoimiseksi.

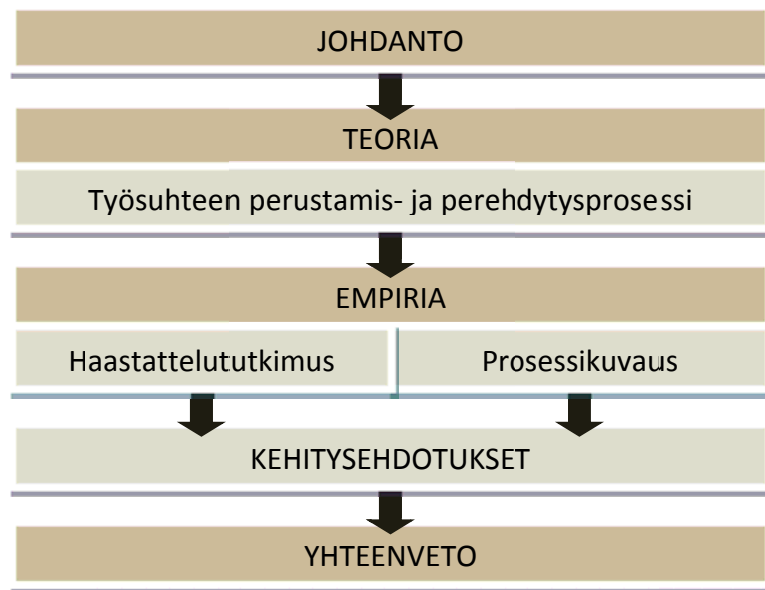
1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu neljästä pääluvusta, jotka ovat johdanto, teoreettinen osuus, empiirinen osuus sekä yhteenveto. Johdannon tarkoitus on johdattaa lukija työn aiheeseen, keskeisiin tutkimusongelmiin ja -menetelmiin sekä esitellä lyhyesti työn rakenne.

Teoreettinen osuus johdattaa lukijan työsuhteen perustamiseen ja perehdyttämiseen. Teoriaosuudessa kartoitetaan työsuhteen perustamiseen liittyviä lakisääteisiä velvoitteita työnantajaa kohtaan sekä kuvataan perehdytysprosessia.

Empiirinen osuus sisältää case-yrittysenä toimivan Isku-konsernin lyhyen esittelyn, perehdytykseen keskittyvän haastattelututkimuksen sekä työsuhteen perustamisprosessin prosessikuvauksen. Lisäksi empiirisessä osuudessa kuvataan sekä haastattelututkimuksen pohjalta nousseet kehitysehdotukset perehdytyksen kehittämiseksi että työsuhteen perustamisprosessiin liittyen ehdotukset toimenpiteistä, joita prosessin läpivieminen onnistuneesti tulevaisuudessa edellyttää. Lisäksi empiirisessä osuudessa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Yhteenvedossa kootaan tämän opinnäytetyön tärkeimmät aiheet lyhyesti.

Taulukko 1: Opinnäytetyön rakenne



2 TYÖSUHTEEN PERUSTAMISPROSESSI

Tässä pääluvussa käsitellään työsuhteen perustamisen ja perehdytyksen teoriaa.

Käsiteltäviä aihealueita ovat työsuhteen perustamiseen ja perehdyttämiseen liittyvät lakisääteiset velvoitteet sekä perehdyttämisen kokonaisuus.

Perehdytykseen liittyvinä asioina kuvataan perehdytyksen yleistä määritelmää ja sen tavoitteita, perehdytysprosessin vaiheita ja sisältöä, perehdytyksen toimijoita ja vastuunjakoja sekä onnistuneen perehdyttämisen tuomia hyötyjä ja toisaalta onnistumisen esteitä. Lisäksi tässä pääluvussa kuvataan perehdytykseen liittyvän työyhteisöviestinnän merkitystä perehdyttämisen onnistumisen kannalta.

2.1 Lakisääteinen työsuhteen perustaminen

Työsuhteen perustamisvaiheeseen liittyy sekä lakisääteisiä velvoitteita että hoidettavia käytännön asioita. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että uuden työntekijän edellytykset aloittaa työssään ovat parhaat mahdolliset. (Penttinen & Mäntynen 2009, 1.) Suomessa sovellettava työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki määrittävät työnantajalle tiettyjä tehtäviä, jotka tulee hoitaa työsuhteen alkaessa. Nämä ovat minimivaatimukset, joista esimiehen tulee huolehtia, kun uusi työntekijä saapuu taloon.

Suomen työsopimuslaki määrittää, että työntekijän ja työnantajan välillä solmitaan työsopimus työsuhteen alkaessa. Sopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Sopimuksessa määritellään työsuhteen keskeisimmät ehdot, muun muassa työsuhteen muoto ja kesto, työtehtävät, työhön sovellettava työehtosopimus, mahdollinen koeaika, työsuhde-etuudet, palkan ja vuosiloman määräytyminen sekä irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste. (Työsopimuslaki 55/2001, 3§.)

Mikäli työsopimusta ei ole tehty kirjallisesti, tai siitä ei selviä yllämainitut tiedot, tulee työnantajan toimittaa yli kuukauden mittaisessa työsuhteessa olevalle työntekijälle selvitys työsuhteen keskeisimmistä ehdoista. Ne ovat työnantajan ja työntekijän koti- tai liikepaikka, työnteon alkamisajankohta ja säännöllinen työaika, määräaikaisen työsopimuksen määräaikaisuuden peruste ja sopimuksen päättymisaika tai sen arvioitu päättymisaika, sopimus mahdollisesta koeajasta,

selvitys palkkauksesta ja palkanmaksukaudesta, työntekijän pääasialliset työtehtävät, työssä sovellettava työehtosopimus, vuosiloman määräytyminen sekä irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste. Lisäksi vähintään kuukauden kestävässä ulkomaantyössä selvityksessä täytyy käydä ilmi työn kesto, valuutta, jossa rahapalkka maksetaan, ulkomailla suoritettavat rahalliset korvaukset ja luontoisedut sekä työntekijän kotiuttamisen ehdot. Selvitys tulee toimittaa työntekijälle mahdollisimman pian ja viimeistään ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä. (Työsopimuslaki 55/2001, 4§.)

Työsuhteen perustamiseen liittyy keskeisenä asiakokonaisuutena perehdyttäminen. Perehdytystoiminnan taustalla vaikuttaa myös Työturvallisuuslaki, joka edellyttää työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden riittävästä perehdyttämisestä. Työturvallisuuslain mukaan työntekijä perehdytetään itse työhön ja siinä käytettäviin työvälineisiin ja -menetelmiin, työpaikkaan ja sen olosuhteisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle tulee myös antaa riittävät valmiudet toimia erilaisissa häiriö- ja poikkeustilanteissa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14§.) Seuraavissa alaluvuissa käsitellään perehdytysaihetta laajemmin.

2.2 Perehdytys ja perehdytystoiminnan tavoitteet

Viime vuosina henkilöstövoimavarojen johtamisen asiantuntijat ovat ennakoineet, että rekrytoinnista tulee lähitulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen tärkein ja haastavin asiakokonaisuus. Pääsyitä tähän on kaksi: Ensinnäkin, yritykset ovat yhä enemmän asiantuntijaorganisaatioita, joissa kilpailuetu syntyy osaavasta henkilöstöstä, joten mahdollisimman pätevien työntekijöiden palkkaaminen on ensiarvoisen tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Toiseksi, vinoutunut ikärakenne aiheuttanee tilanteen, jossa päteviä työntekijöitä on vähemmän kuin kysyntää. Tästä syystä yritysten on pyrittävä maksimoimaan työntekijöiden sitoutuminen yritykseen. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin, jolloin rekrytoinnin tarve vähenee. (Viitala 2009, 86.)

Perehdytys on uuden työntekijän tutustuttamista organisaatioon ja sen toimintaympäristöön, työyhteisöön sekä itse työhön (Frisk 2005, 42).

Perehdyttämisen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä ja organisaation osaamisen johtamista, sillä suurin osa organisaation osaamisen kehittämistoimenpiteistä kohdistuu yksilön taitojen parantamiseen. Organisaation osaaminen kehittey nimenomaan yksilöiden oppimisen kautta. (Heilmann 2009). Onnistunut osaamisen johtaminen näkyy konkreettisesti yrityksissä kehittyneempinä tuotteina, palveluina ja toimintatapoina sekä innovaatioina. Myös yrityksen taloudellinen tulos paranee, kun toiminta kehittyä haluttuun suuntaan. (Uotila 2010, 11.) Perehdytys voidaan nähdä investointina yrityksen tulevaisuuteen. Sillä lisätään henkilöstön osaamista ja työn laatua sekä huolehditaan työhyvinvoinnista. (Penttinen & Mäntynen 2009, 1).

Ydinajatuksena perehdytyksen valmistelussa, toteutuksessa ja kehityksessä on, että hyvin suoritettu perehdyttäminen antaa uudelle työntekijälle selkeän käsityksen työtehtävistä, vastuista, toimintatavoista ja tavoitteista. Lisäksi on tärkeää, että työntekijä tutustuu muihin organisaatiossa työskenteleviin henkilöihin. (Penttinen & Mäntynen 2009, 1.) Toisaalta perehdytyksen tavoitteena ei ole pelkästään yksilön oppiminen, vaan myös organisaation osaamisen jakaminen ja työyhteisön kehittyminen (Frisk 2005, 42).

Perehdytyksen tavoitteena on myös auttaa tulokasta ymmärtämään oma osuutensa yrityksen kokonaistoiminnassa. Kun työntekijä hahmottaa oman osuutensa työvaiheiden syy-seuraussuhteissa, työntekijän motivaatio lisääntyy ja sitoutuminen yritykseen vahvistuu. Erityisen tärkeänä osana perehdytyksessä on työtehtävät ja niihin liittyvä työnopastus. (Liski, Horn & Villanen 2007, 8.)

2.3 Perehdytysprosessin vaiheet ja sisältö

Perehdyttäminen voidaan jakaa karkeasti kahtia. Yleisperehdytyksellä käsitetään organisaation ja sen toimintaympäristön kuvaaminen sekä yleisten asioiden läpikäynti perehdytettävän kanssa. Syventävä perehdytys taas sisältää oman yksikön toiminnan ja toimintaympäristön tuntemisen sekä varsinaiseen työhön perehdyttämisen. (Frisk 2005, 42.)

Perehdytys voidaan jakaa neljään keskeiseen asiakokonaisuuteen. Ensimmäinen kokonaisuus pitää sisällään työpaikkaan perehdyttämisen, toisin sanottuna

organisaation perustietojen, työpaikan käytäntöjen sekä toimintatapojen läpikäymisen. Toinen kokonaisuus käsittelee itse työhön perehdyttämistä, joka koostuu työnkuvan selkiyttämisestä sekä työturvallisuusasioiden läpikäymisestä. Kolmas kokonaisuus sisältää työyhteisöön kotiuttamisen, jossa perehdytettävälle tulisi selkiyttää työyhteisön toiminta ja miten oma työ liittyy yrityksen ja työorganisaation toiminnalliseen kokonaisuuteen. Viimeinen asiakokonaisuus pitää sisällään työntekijän perehdyttämisen työssäkehittämiseen, joka pitää sisällään oman kehittymisen tukemisen. Oman kehittymisen tukemisen apuvälineinä voivat toimia esimerkiksi koulutukset, kehityskeskustelut tai ammattikirjallisuus. (Manninen, ym. 2009, 92–93.)

Yleinen virhe on ajatella, että perehdytys alkaa siitä, kun työntekijä saapuu ensimmäisenä päivänä töihin. Todellisuudessa yrityskuvaa luodaan jo työntekijän rekrytointiprosessissa. Jo työpaikkailmoituksessa annetaan hakijalle tietoja työtehtävistä ja työn vaatimista taidoista, yrityksestä ja työyhteisöstä, ja jokainen kontakti yrityksen ja työnhakijan välillä luo hakijalle mielikuvaa yrityksestä. (Vanden Bos 2010.)

Jokainen perehdytettävä on yksilö, ja hänen taustansa sekä osaamistasonsa vaikuttaa olennaisesti siihen, millainen perehdytyksen luonne ja tavoitteet ovat. Hyvä perehdyttäminen edellyttää suunnittelua ja valmistautumista jo ennen kuin työntekijä saapuu ensimmäistä päivää töihin. Perehdytysprosessia jämäköittää, kun laaditaan perehdytysuunnitelma, joka käydään läpi ja täsmennetään perehdytettävän kanssa yhdessä. Samalla suunnitelma toimii muistilistana, josta on helppoa tarkastaa, onko kaikki olennaiset asiat käyty läpi ohjattavan kanssa. (Frisk 2005, 42.)

Koska mielikuvan luominen alkaa jo rekrytointiprosessissa, myös konkreettinen toiminta perehdytyksen onnistumiseksi on hyvä aloittaa jo ennen varsinaisen työn alkamista. Käytännössä esimiehen tulee huolehtia, että työntekijän mahdollinen työpiste ja tarvittavat työvälineet odottavat työntekijää hänen saapuessaan ensimmäisenä päivänä työpaikalle. (Hyppänen 2009, 195.) Uudelle tulokkaalle voi myös lähettää esimerkiksi ”Tervetuloa taloon” -kirjeen ja mahdollisesti muuta materiaalia, johon hän voi tutustua jo ennen ensimmäistä työpäiväänsä (Juholin 2008, 239).

Muulle henkilökunnalle on tärkeää kertoa uudesta tulokkaasta hyvissä ajoin, jotta henkilöstö ehtii sopeutua ja varautua uuden työntekijän saapumiseen.

Mahdollisuuksien mukaan organisaatioon saapuvalle uudelle työntekijälle tulee valita perehdyttäjä ennen ensimmäistä työpäivää. (Human Resources at UC Berkeley, 2013.)

Ensimmäinen työpäivä on uudelle työntekijälle usein jännittävä ja stressaava kokemus. Siksi on turhaa yrittää antaa hänelle valtavasti informaatiota ensimmäisen päivän aikana. Järkevintä on pyrkiä esittämään yksinkertaista perustietoa, joka liittyy työntekijän työhön, esimerkiksi opastaa perusjärjestelmien käyttöä. (Vanden Bos 2010.) Suurempaa keskittymistä vaativat aiheet kannattaa käydä läpi vasta hieman myöhemmin (Kjelin & Kuusisto 2003, 196). Myös työyhteisöön perehdyttäminen aloitetaan välittömästi esittelemällä uudelle työntekijälle keskeiset työyhteisön jäsenet, kuten esimies ja työtoverit (Frisk 2005, 47).

Ajan kuluessa perehdytettävän kanssa käydään läpi kaikki perehdyttämisen asiakokonaisuudet. Tavallisesti perehdytys kestää viikkoja tai kuukausia. Perehdytys on hyvä järjestää niin, että siihen sisältyy sekä jaksoja oman työn teossa että jaksoja perehdytysohjelman läpikäynnin merkeissä. Hyvä perehdytysohjelma vuorottelee teoriaa ja käytäntöä (Juholin 2008, 234–235).

Perehdyttämisen apuna on hyvä olla käytettävissä paljon erilaista materiaalia, joka tukee viestintää sekä asioiden muistamista ja sisäistämistä. Jokaisella yrityksellä on omat välineensä. Perehdytystä tukevana materiaalina voi olla esimerkiksi erillinen perehdyttäjän opas, henkilöstön käsikirja tai opas, yrityksen vuosikertomus tai muu sen toimintaan liittyvä aineisto, sisäinen puhelinluettelo, henkilöstölehdet, verkkosivut ja työtehtäviin liittyvät erilaiset materiaalit, kuten opaskirjat, esitteet, dokumentit, työohjeet (Frisk 2005, 43).

Perehdyttämisen tuloksia tulee myös seurata ja arvioida sekä perehdytyksen aikana että sen päättyessä. Pohdittavia asioita ovat, saavutettiinkö perehdytyksen ja opastuksen tavoitteet, miten suunnitelma onnistui ja mikä meni sen mukaisesti, missä asioissa oli havaittavissa puutteita tai muutoskohtia, mitä tulisi korjata tai tehdä erilailla. (TTKa 2009, 7.) Palaute tulisi kerätä viimeistään

kehityskeskustelun yhteydessä tai lyhytaikaisessa työsuhteessa olevalta henkilöltä viimeistään lähtöhaastattelussa. (Liski, Horn & Villanen 2007, 11).

Perehdytys on laaja kokonaisuus, joka on haastavaa viedä systemaattisesti alusta loppuun. Siksi myös sen etenemistä on tärkeää seurata. Yksi työkalu prosessin aikaiselle seurannalle on tarkastuslista, jossa on esitelty kaikki perehdytyksen asiakokonaisuudet ja johon voidaan merkitä ylös, kun eri vaiheet on suoritettu. Lista toimii perehdyttämisen seurannassa ja toteuttamisessa sekä perehdyttäjän että perehdytettävän tukena. (TTKb 2007, 7.)

2.4 Perehdytyksen toimijat ja vastuunjako

Vastuu perehdyttämisen hoitamisesta on aina perehdytettävän työntekijän lähiesimiehellä. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että organisaatiossa on olemassa perehdyttämisen prosessi ja toteuttamiseen tarvittavat resurssit. (Hyppänen 2009, 195.) Vaikka perehdyttämisestä huolehtiminen on esimiehen vastuulla, usein ohjausvastuuta on hyvä jakaa useammalle perehdyttäjälle. Tällöin kukin opastaja hoitaa oman osuutensa ja perehdyttämiseen käytettävä aika jakautuu useamman henkilön kesken kuormittamatta kohtuuttomasti yhtä henkilöä. (Frisk 2005, 42.)

Työnopastajaksi soveltuu monessa tapauksessa parhaiten uuden työntekijän kollega tai kollegat, sillä heillä on usein paras osaaminen perehdytettävistä työtehtävistä sekä mahdollisuus valmistautua perehdytysprosessiin etukäteen ja vaikuttaa sen läpiviemiseen. Työnopastaja ohjaa uutta työntekijää tekemään laadukasta, tuottavaa työtä parhailla menetelmillä, antaa palautetta ja kannustaa prosessin aikana työntekijää itsenäiseen ongelmanratkaisuun. (Liski, Horn & Villanen 2007, 12–13.)

Perehdytys on aina vuorovaikutusprosessi, jossa myös perehdytettävä on aktiivinen toimija perehdyttäjän lisäksi. Perehdyttämisen prosessiin liittyy myös koko työyhteisö, eikä sitä voi ajatella vain ohjaajan ja ohjattavan välillä tapahtuvaksi toiminnaksi. Koko työyhteisön ilmapiirin tulisi olla hyväksyvä ja auttava. (Frisk 2005, 42.)

Työntekijän perehdytyksessä voidaan hyödyntää myös mentoria. Mentorointi voidaan määritellä epämuodolliseksi tiedon, sosiaalisen pääoman tai

psykososiaalisen tuen siirroksi. Se on prosessi, joka perustuu aina luottamukseen mentoroitavan ja aktorin välillä. Tavoitteena voi olla työpaikalla tapahtuvan oppimisen kehittäminen ja vastavuoroinen oppiminen. Mentoroinnin hyviä puolia ovat käytännönläheinen, aktiivinen ja osallistuva toimintatapa sekä ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen yhdistyminen. (Opetushallitus, 2012.) Menestyksellinen mentorointi vaatii myös vastuullista, rehellistä ja avointa toimintatapaa, oman persoonallisuuden, osaamisen ja voimavarojen tunnistamista sekä sitoutumista mentorointiprosessiin (Isotalo 2010, 31).

2.5 Hyvän perehdytyksen tuomat hyödyt ja onnistumisen esteet

Kun perehdytys hoidetaan asianmukaisella tavalla, uudelle työntekijälle syntyy myönteinen kuva yrityksestä ja hän on sitoutuneempi työhön ja työyhteisöön (Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4). Työntekijän sitoutumistason merkitys on hyvin suuri, sillä työhön ja työyhteisöön sitoutunut työntekijä hyväksyy asetetut tavoitteet ja pyrkii työskentelemään niiden eteen itsenäisesti. (Hyppänen 2009, 143.)

Hyvin onnistunut työntekijöiden sitouttaminen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, jolloin rekrytointikustannukset vähenevät. Hyvin hoidettu perehdytys tuo työntekijälle tunteen siitä, että häntä arvostetaan ja tarvitaan. Näin ollen usein myös poissaolot vähenevät ja häiriötekijöiden väheneminen säästää kustannuksia. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4.) Pitkällä aikavälillä hyvä perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen tulokseen. Sitoutuneet työntekijät parantavat tuottavuutta ja osaava henkilöstö palvelee asiakkaita paremmin, jolloin asiakastytyväisyys kasvaa. (Bauer 2007, 17.)

Perehdytysprosessi luo parhaimmillaan hyvää yrityskuvaa, jonka merkitys on erityisen suuri niiden työntekijäryhmien sisällä, jotka työskentelevät yrityksessä vain lyhyen aikaa (Liski, Horn & Villanen 2007, 12–13). On myös tärkeää, että yrityksen tärkeimmät asiat ja menestystekijät kerrotaan uudelle työntekijälle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, koska hän voi välittää näitä tietoja omille verkostoilleen. Ihmisen työpaikasta kysellään yleensä eniten silloin, kun tiedetään hänen vaihtaneen juuri työtä. (Hyppänen 2009, 196.)

Hyvin onnistuessaan perehdytysprosessi voi antaa organisaatiolle hyvän mahdollisuuden tutkia kriittisesti sen omaa toimintaa ja löytää kehityskohteita. Organisaatiossa työskentelevien tulisi itse tarkastella kriittisesti toimintaansa perehdytyksen aikana pyrkien havaitsemaan ongelmankohdat. (Frisk 2005, 43.) Kun uusi työntekijä saapuu ensimmäisenä päivänä työpaikalle, hänellä on kaikki aistit avoinna. Hän on herkkä huomaamaan asioita ja hyvin vastaanottavainen. (Juholin 2008, 233.) Myös uudelta työntekijältä on hyvä kerätä palautetta perehdytysprosessin aikana, koska sitä voi hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

Toisaalta hyvin hoidettu perehdyttäminen vaatii paljon resursseja, energiaa ja sitoutumista, joka tarkoittaa rahanmenoa yritykselle. Perehdytyksen haasteena ovatkin riittävien resurssien saaminen perehdytyksen läpiviemiseksi, sekä toisaalta myös asenne. Hyvä perehdyttäminen ja sen kehittäminen edellyttää, että sen tärkeys ymmärretään organisaatiossa johtoa myöten ja siihen sitoudutaan. (TTKa 2009, 7.) Yleensä hyvin hoidettu perehdytys maksaa itsensä takaisin työntekijän nopeampana kotiutumisenä ja yritykseen sitoutumisena (Brown 2013).

Pitkäjänteisen perehdytyksen haasteena on vanha käsitys perehdytyksestä, joka lähtee liikkeelle siitä, että perehdytys on tekninen toiminto, jossa kerralla vyörytetään valtavasti tietoa työntekijälle. Vasta hiljattain yritykset ovat alkaneet nähdä perehdytyksen osana koko työyhteisön viestintää. Ihmisen omaksumiskyky on rajallinen, ja siksi perehdytettävälle on annettava riittävästi aikaa omaksua asioita. Omaksumiskykyä voidaan parantaa myös reflektiivisyydellä, eli jatkuvalla kokemuksista, tilanteista ja ihmisiltä oppimisella. (Juholin 2008, 235.) Hyvä perehdytys voi olla myös melko vähäeleistä ja tavalliseen työtoimintaan sisäänrakennettua, sillä kysymys on enemmän asenteista perehdytykseen ja sitä kautta saavutettavaan perehdytyksen laatuun (Kjelin & Kuusisto 2003, 52).

Perehdytettävän oma motivaatio ja aktiivisuus vaikuttavat kriittisesti prosessin onnistumiseen. Haasteeksi nouseekin, miten saada pidettyä uuden työntekijän motivaatio korkealla läpi perehdytysprosessin. Tehokas keino on osoittaa työntekijälle, että hänen osaamistaan arvostetaan. (Manninen, ym. 2009, 92.) Perehdytettävää voidaan aktivoida esimerkiksi järjestämällä paikkoja itseopiskeluun, asioiden pohtimiseen ja refleктоimiseen, jotta syvälinen

oppiminen olisi mahdollista. Apuna voi olla erilaisia oppimistehtäviä tai erilaista organisaation viestintämateriaalia (Frisk 2005, 43).

Jotta voidaan pitää yllä ja kehittää laadukasta perehdytysprosessia, tulee organisaatiossa huolehtia perehdyttäjien ja opastajien koulutuksesta ja valmennuksesta. Heidän tulee ymmärtää opettamis- ja oppimisprosessia sekä olla kannustavia ja rohkaisevia opastettavia työntekijöitä kohtaan. Tämän lisäksi heidän tulee myös kyetä arvioimaan opastustarvetta ja analysoimaan töitä. (TTKa 2009, 7.) Perehdytysjärjestelmää tulisi pitää yllä, vaikka henkilöstön vaihtuvuus olisi vähäistä, sillä erilaisten muutosten määrä ja nopeus lisääntyy. Lisäksi yrityksissä lisääntyy erilaisten sijaisten, vuokratyöntekijöiden, lomittajien ja ulkoisten palveluiden toimittajien käyttö, jotka myös aiheuttavat jatkuvasti uusia haasteita perehdytysjärjestelmille. (TTKa 2009, 7.)

2.6 Perehdytysprosessin viestintä

Työyhteisöviestinnällä on monta tarkoitusta. Se luo toimintaedellytyksiä sekä ylläpitää, vahvistaa ja kehittää työyhteisöä. Lisäksi viestinnän avulla voidaan edistää sekä yksilöllistä että yhteistä kehittämistä ja oppimista. Nämä tapahtuvat tehokkaimmin keskinäisessä vuorovaikutuksessa, sillä työyhteisön jäsenet muokkaavat omalla viestinnällään ja työllään organisaation mainetta ja toimintakykyä. Vuorovaikutukseen pohjautuvalla viestinnällä voidaan selvittää, millaisia ajatuksia ja odotuksia toisella taholla on. Samalla on mahdollista vaikuttaa vastapuolen tietoihin, asenteisiin ja käytökseen. (TTKa 2009, 4.)

Perehdytys käsitteenä on muuttumassa radikaalisti. Perinteinen perehdyttäminen on mielletty luonteeltaan varsin tekniseksi toiminnaksi, jossa kerrotaan työntekijälle, missä mikäkin paikka sijaitsee, kuka kukin on ja keneltä voi kysyä mitään, miten käytetään erilaisia yrityksen järjestelmiä miten hoidetaan raportointi ja niin edelleen. Viimeaikoina vallalle on kuitenkin alkanut nousemaan käsitys, jossa perehdytys mielletään osaksi koko työyhteisön viestintää. (Juholin 2008, 235.)

Perehdytys on vuorovaikutusprosessi, joten siihen liittyy hyvin vahvasti sisäinen viestintä. On tärkeää, että ohjattava työntekijä saa riittävästi henkilökohtaista,

kasvokkain tapahtuvaa ohjausta. Hyviä tapoja voi myös olla yhdessä tekeminen sekä mahdollisesti ammattilaisen työn seuraaminen vierestä. Keinoja on monia, kuten ohjauskeskustelut, esittelyt, havainnointi sekä tulokaskurssit ja koulutustilaisuudet. (Frisk 2005, 43.)

Hyvä perehdytys on onnistumisen mahdollistamista. Tästä syystä perehdytysprosessi on laajaa opetuksellista toimintaa, jonka perusedellytyksenä on oikeat, ajan tasalla olevat tiedot yrityksestä ja työorganisaatiosta. Uuden työntekijän tietojen saanti työorganisaation toimintatavoista riippuu paljon työpaikan henkilösuhteista sekä organisaation kyvystä varautua tulevaan. (Manninen, ym. 2009, 90–91).

Juholin (2008) listaa viisi hyvän perehdytyksen kriteeriä viestinnän näkökulmasta. Nämä viisi kriteeriä ovat prosessimaisuus, vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys, johdon sitoutuminen ja näkyminen sekä useiden foorumeiden hyödyntäminen.

Prosessimainen perehdyttämisen läpivieminen edellyttää, että perehdytettäviä asioita käydään läpi pitkän ajan kuluessa, jotta ne on mahdollista sisäistää kunnolla. Perehdytys tulee hoitaa suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti niin, että kokonaisuus on koko ajan perehdytettävän tiedossa. Perehdytyksen suunnitelmallisuutta ja johdonmukaisuutta tukee esimerkiksi perehdytysuunnitelma, josta kaikki osapuolet voivat seurata perehdytyksen etenemistä. (Juholin 2008, 236–237.)

Juholinin mukaan vuorovaikutteinen perehdytys tarkoittaa, että kaikesta saa kysyä ja tarvittaessa asiaan voidaan palata myöhemmin. Perehdytettävän tulee voida kysyä ja keskustella erilaisista asioista ja mahdollisesti myös eri henkilöiden kanssa. Tärkeää on, että perehtyjä kokee niistä olevan hyötyä itselleen. (Juholin 2008, 235.)

Perehdytyksen yksilöllinen läpivieminen edellyttää Juholinin mukaan perehdytysohjelman suunnittelemista kunkin työtehtävän ja perehdytettävän osaamisen mukaan. On tärkeää kartoittaa kunkin perehdytettävän tarpeet ja lähteä liikkeelle niistä. Aiemmin perehdytys miellettiin standardimaiseksi asioiden vyöryttämiseksi, mutta toimivampi perehdyttäminen edellyttää uudenlaista lähestymistapaa. Vaikka käsiteltävät asiat olisivat yleisiä, ne tulee käsitellä

yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti. Vuorovaikutteisuus mahdollistaa asioista jutteleminen ja sen, että myös perehdytettävä saa sanoa mielessään olevat asiat tai kysyä tarkentavia kysymyksiä. (Juholin 2008, 235.)

Johdon sitoutuminen ja näkyminen antaa Juholinin mukaan uudelle työntekijälle viestin siitä, että johto arvostaa uutta tulijaa. Johdon tulee olla läsnä perehdytyksessä. Jotta perehdyttäminen onnistuisi toivotulla tavalla, se edellyttää organisaatiolta riittävästi resursseja. (Juholin 2008, 235.)

Useiden foorumeiden hyödyntäminen perehdytyksessä edellyttää Juholinin mukaan perehdytysaineistoiden saatavuutta eri muodoissa. Myös sisällöstä tulee voida keskustella eri henkilöiden kanssa. Tämä edellyttää aktiivisuutta myös perehdytettävältä itseltään. (Juholin 2008, 235.)

3 CASE ISKU-KONSERNI

Tässä osuudessa esitellään lyhyesti case-yrityksenä toimiva Isku-konserni sekä kerrotaan haastattelututkimuksen toteutuksesta. Tässä luvussa esitellään myös työsuhteen perustamisprosessista tuotettua prosessikuvausta. Lisäksi tässä osuudessa kuvataan sekä haastattelututkimuksen pohjalta nousseet kehitysehdotukset perehdytyksen kehittämiseksi sekä työsuhteen perustamisprosessiin liittyvät kehitysehdotukset.

3.1 Yritysesittely

Isku on Eino Vikströmin vuonna 1928 perustama huonekalualan yritys, joka suunnittelee, markkinoi sekä valmistaa ja toteuttaa julkisten tilojen sekä kotien sisustusratkaisuja. Konsernin päätoimipiste sekä huonekalutehdas sijaitsevat Lahdessa, myymälöitä on usealla paikkakunnalla ympäri Suomen. Vuonna 2012 konsernin liikevaihto oli noin 140 miljoonaa euroa. Henkilöstömäärä on noin 800 henkilöä, joista noin 700 kotimaassa. Konsernin emoyhtiönä toimii Isku-Yhtymä Oy. Tällä hetkellä yrityksen omistavat Seppo Vikström, Nea Vikström sekä Kirsi Vikström. (Isku-konsernin vuosikertomus 2012).

Olenneisimmat liiketoimintayhtiöt operatiivisen toiminnan kannalta ovat Isku Interior Oy, Isku Invest Oy, Isku Koti Oy, Isku Teollisuus Oy sekä Isku Keittiöt Oy. Alla olevassa taulukossa on kuvattuna näiden viiden liiketoimintayhtiön toimialat.

Taulukko 2: Iskun keskeisten liiketoimintayhtiöiden toimialat (Wikipedia, 2012)

Yritys Toim	iala
Isku Interior Oy	Julkisten tilojen kalusteet
Isku Invest Oy	Kiinteistöt ja hallinto
Isku Koti Oy	Kotikalusteet
Isku Teollisuus Oy	Teollisuuden tuotteet ja palvelut
Isku Keittiöt Oy	Keittiöiden ja kylpyhuoneiden kiintokalusteet, säilytysjärjestelmät

Iskun visio vuonna 2013 on: ”*Olemme sisustusalan arvostetuin ja suosituin yritys. Olemme henkilöstöllemme ja kumppaneillemme halutuin vaihtoehto alalla*” (Iskun tahtotila 2012–2016). Visio on organisaation näkemys siitä, mihin se on matkalla. Se on tulevaisuuden tahtotila, tavoite, johon organisaatio aktiivisesti pyrkii. Organisaation visio ja missio ovat tärkeitä elementtejä silloin, kun organisaatio haluaa luoda tietynlaista mielikuvaa itsestään eri sidosryhmilleen. Niin potentiaaliset työntekijät, asiakkaat, sijoittajat sekä yhteistyökumppanit ovat kiinnostuneita yrityksen tahtotilasta. Yrityksen omaa henkilöstöä visio ja missio auttavat näkemään selkeämmin itsensä osana organisaatiota. (Juholin 2008, 104.)

Iskun arvot kiteytyvät neljään keskeiseen adjektiiviin. Nämä ovat inspiroiva, suomalainen, kuunteleva ja uudistuva (Iskun tahtotila 2012–2016). Alla olevassa taulukossa arvojen merkitystä on avattu.

Taulukko 3: Iskun arvot ja niiden merkitykset (Iskun tahtotila 2012–2016)

Inspiroiva	Inspiroidu, innostu ja koe onnistumisia.
Suomalainen	Luota suomalaisuuteen, kokemukseen ja osaamiseen.
Kuunteleva Kuuntele	asiakastasi, työtoveriasi ja yhteistyökumppaniasi.
Uudistuva	Ole rohkea uudistumaan ja kehity parhaaksi.

Arvot ovat asioita, joita yritys pitää tärkeänä. Ne priorisoivat toimintaa, sillä tärkeimmille asioille on aina aikaa. Elisa Juholinin (2008) mukaan yrityksen arvot ovat johtamisen ja esimiestyön kulmakivi, joita tulisi pitää esillä jatkuvasti. Arvot tarvitsevat jatkuvaa vahvistamista ja konkretisointia, jotta ne pystyvät ohjaamaan sitä, miten tulee ja vastaavasti miten ei tule toimia organisaatiossa.

3.2 Haastattelututkimuksen toteuttaminen

Haastattelun käyttäminen tutkimuksessa on ainutlaatuinen tietojenkeruumenetelmä, jossa tutkija ja haastateltava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Haastattelun etuna on tiedonkeruun joustavuus, ja se on varsin yleinen menetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004: 193.)

Teemahaastattelu on keskustelua, jossa tutkijan on mahdollista selventää kysymyksiä sekä myös kysyä tarkennuksia tai taustatietoja haastattelun aikana. (Routo, P. 2007.) Teemahaastattelun vahvuus on, että vaikka tutkija määrää haastattelun rungon esittämällä kysymyksiä haastateltavalle, haastateltavalla on vapaus rajata ja muotoilla omat vastauksensa niin kuin itse haluaa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104 -105). Puolistrukturoidussa haastattelussa haastatteliija päättää etukäteen käsiteltävät teemat. Haastattelun aikana vuorottelevat strukturoidut osiot sekä vapaamuotoisempi keskustelu (OK-opintokeskus, 2013).

Päätös tutkimuksen toteuttamisesta yksilöhaastatteluina perustui siihen, että tutkimuksen aihe on sellainen, että ryhmähaastatteluissa haastateltavat eivät välttämättä haluaisi kertoa kokemuksiaan täysin avoimesti. Ryhmähaastattelussa haasteeksi voi nousta se, että dominoivat henkilöt määräävät keskustelun suunnan tai ryhmä voi estää kielteisten asioiden esiintulon (Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004: 200).

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena puolistrukturoituja teemahaastatteluja hyödyntäen pienelle joukolle hiljattain Iskulle rekrytoituja työntekijöitä. Tavoitteena oli selvittää työsuhteen perustamisprosessin nykytilaa case-yrityksessä ja löytää parannuskohteita. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin osallistuvaa havainnointia, sillä tutkija työskentelee Iskun palveluksessa ja on päässyt läheltä seuraamaan työsuhteen perustamisen kulkua.

Tutkimuksessa haastateltiin neljää (4) toimihenkilöä. Haastattelun runko löytyy opinnäytetyön liitteistä (LIITE 1). Haastatelluilta kerättiin taustatietoina sukupuoli sekä määrällinen arvio työkokemuksesta. Taustatiedot valikoituivat näihin kahteen siksi, että sukupuolella voi olla merkitystä asioiden kokemiseen, ja

työkokemuksella voi olla myös merkitystä siihen, miten vastaajat kokevat asiat. Pidempään työelämässä ollut on todennäköisemmin kokenut ja seurannut monenlaista perehdytystä, ja siten henkilö saattaa suhteuttaa omia kokemuksiaan aiempiin kokemuksiin.

Taulukko 4: Haastateltujen taustatiedot

VASTAAJA	SUKUPUOLI	TYÖKOKEMUS
A-vastaaja	Nainen	Yli 20 vuotta
B-vastaaja	Mies	Alle 5 vuotta
C-vastaaja	Nainen	Yli 20 vuotta
D-vastaaja	Nainen	Yli 15 vuotta

Haastattelut toteutettiin Iskun Lahden toimipisteissä kevään ja kesän 2013 aikana ja ne kestivät keskimäärin noin yhden (1) tunnin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

3.3 Haastattelututkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen tulokset. Tulosten esittelyssä hyödynnetään suoria lainauksia haastatteluiden litteroinneista.

3.3.1 Kokemukset ensimmäisen päivän vastaanotosta

Kaikki haastateltavat kokivat ensimmäisen päivän vastaanotossa olonsa tervetulleiksi. Tärkeänä ja jännittävänä asiana ensimmäiseen työpäivään liittyen nousi esiin työkavereiden esittely ja heihin tutustuminen. Haastatellut kokivat, että oman osaston työkavereihin oli helppoa tutustua.

”Mun mielestä se oli hirveen hyvä (vastaanotto), siis se että tavallaan me oltiin kaikki siinä, myös kahvit tuolla erikseen varattuna, jotenka kaikki oli siinä yhtä aikaa paikalla eikä niin että ois niin ku yks tullu ja sit ois tullut toinen-- vaan me oltiin ihan siinä kerralla-- kaikki esitteli itsensä ja mun mielestä se oli hirveen hyvä.” [vastaaja C]

”kyl mä tunsin itteni et mä oon tervetullut” [vastaaja A]

”Ihan hyvin (otettiin vastaan) --- nyt ei oo samaa porukkaa mutta ihan mukavaa porukkaa oli. Sit täs nyt oli sillein et yks mun aikasemmin tuttu oli täs kans harjottelussa” [vastaaja B]

Haastatteluissa nousi myös esiin, että tutustuttamistilanteen suunnittelulla on merkitystä siihen, kuinka vapautuneesti ihmiset kommunikoiivat ja kertovat itsestään. Esimerkiksi virallisen kahvitilaisuuden järjestäminen oli yhden haastateltavan mielestä jähmettänyt tunnelmaa. Toiselle varsinaista tervetuliaiskahvitusta ei ollut järjestetty ollenkaan.

”Niin, siis se että yleensä oli siis semmonen et kaikki oli kerralla, olishan se voinut olla siis vaikka tuolla oman osaston puolella -- ehkä se tämmöinen virallinen kahvitilaisuus oli vähän niinku, aavistuksen verran liian virallista.” [vastaaja C]

”Ei (ollut järjestetty kahvitusta), mutta ihan luontevasti lähetettiin siitä kahville.” [Vastaaja D]

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin työvälineiden puuttuminen tai ainakin osittainen puuttuminen ensimmäisenä työpäivänä. Profiilit ja käyttäjätunnukset työssä tarvittaviin ohjelmiin puuttuivat, vaikka ne oli tilattu valmiiksi. Osalla oli puuttunut myös puhelin. Myös opinnäytetyön tekijän omat havainnot tukivat haastateltujen henkilöiden kuvailua työvälineiden puuttumisesta. Työvälineiden puuttumisen ei kuitenkaan koettu vaikuttaneen merkitsevästi mielikuvaan yrityksestä, vaikkakin haastateltavat olisivat pitäneet toivottavana välineiden saamista käyttöön heti ensimmäisestä päivästä.

”Joo, puhelin mulla oli, myyjänumeroo oli... mä en sitä heti saanut ... Mutta enpä mä sillä tehnytkään mitään heti -- toisaalta, oishan se ollu kiva (tunnusten saaminen heti käyttöön). Ja esimiehän oli hirveen pahoillaan niistä et niitä ei ollu. Mutta niin, mitä mä oisin niillä tehny? Mä en voinu ottaa mistään mitä mä myin niin itteni onnistumiseksi, koska työkaveri autto mua niin paljon ku ne oli ihan täysin ventovieraita tuotteita mulle.” [vastaaja A]

”Piti hankkia joo (käyttäjätunnuksia), ja jotain oli tilattukin etukäteen, mutta niis kesti niin kauan. Ne oli pitänyt tulla jo

sillon tammikuun alussa, mutta... -- Ja aluks oli vähän et mitä ohjelmia tarvii, ensin siinä oli sitten. Ja sit oli vielä näitä, oliko sillon atk-puolelta näitä ihmisiä, en tiä oliko lomautettu vai muuten pois, niin ei ollu henkilöt paikalla, niin ei tiedetty onko tilattu vai ei”. [vastaaja D]

”Kun oli kuitenkin koneella niinkun mun profiili, sitten siel kaikki niinkun tietotekniikka ei ollut ajan tasalla ja siin piti vähän semmosta niinkun että nyt tarvitsisin tän tänne ja nyt tääkään ei näy täällä mun koneella, että saisko tän tänne -- Olihan se vähän sillain niin kun kornia että kun kerran sanottiin että ne on tilattu mulle, niin sit niit ei ollutkaan. ” [vastaaja C]

3.3.2 Yleinen perehdyttäminen

Yleiseen perehdyttämiseen liittyvistä asioista keskusteltaessa nousi esiin, että yleiset tilat ja toiminnot olivat jääneet osalla haastatelluista vähälle esittelylle. Esimerkiksi tehdaskierros oli jäänyt tekemättä, vaikka se oli ollut tarkoitettu pidettäväksi.

”No ei oikeestaan ollenkaan (esitelty paikkoja) -- Et näytettiin postitus, ja joku, mistä haen esitteet, mutta muuten oli ihan uutta kaikki. Ja pikku hiljaa kuulin et tääl on pukuhuone, ja ite kysyin voiks tääl syödä eväitä jossain, ja netistä katoin intrasta kaikkia henkilökunnan etuja, ja... ihan ite kyllä etin. [vastaaja D]

”Esimerkiks se että oli ihan sillon alkuun puhetta et tehään tehdaskierros. No, se on tekemättä vieläkin.” [vastaaja C]

Haastatteluissa ilmeni, että Iskun perustietoja, organisaatiota ja esimerkiksi henkilöstöetuja ei oltu käyty juuri läpi työsuhteen alkupuolella. Osa toivoikin yhdeksi perehdytysvälineeksi perehdytyskansiota, josta tärkeimmät tiedot olisi helposti luettavissa.

”No periaattees siit ei ihan hirveesti nyt ollu keskusteluu et tuol...itse asiassa tuol meil on sellai intranet, ni sitä kautta sillon toi mejän myymäläpäällikkö siit näytti, et siel on tosi paljon kaikkee mitä kannattaa lukee, et sielt niinku oppii, liittyen järjestelmii ja ihan yleisesti kaikkeen ni siel on kyl seloste, pitkät tarinat niinku organisaatiosta myös-- kyl se niinku näytti ne, ne on tullu sillai kyl lukastuu sit, mut ei tarkempaa keskusteluu heidän kaa sit ollu siitä.” [vastaaja B]

*”Must se ois tosi hyvä (perehdytyskansio)-- just ekan päivänäki tuut töihin niin mietit mitä syöt... et sit mä tajusin et tääl on ruokala, mutta kun ei niinku tienny. Et otanko eväät aamul ja voiko täält poistuu päivällä syömään. Semmosia perusjuttuja.”
[vastaaja D]*

”Edellisessä paikassa me tehtiin semmonen kansio uusille työntekijöille. Siel oli yrityksen arvot ja tämmöset perustiedot-- arvot ja tämmöset, ja sitten niin selvät pelisännöt. Et ne oli niinku siinä-- Ja sitten yksi mikä, niin kaikki nää tämmöset hätätilanteet, poistumistiet ja kaikki kokoontumispaikat, niin semmossista pitäs olla siellä kansiossa tieto.” [vastaaja A]

Kukaan haastatelluista ei ollut saanut Iskulla käytössä olevaa ”Tervetuloa taloon” -vihkosta käyttöönsä. Vihkosessa on kirjattuna perustietoa uudelle työntekijälle. Haastateltujen kanssa ei oltu myöskään käyty läpi Iskun visiota, missiota ja arvoja. Osalle oli sanottu, että tutustu niihin itsenäisesti intrasta, ja osa oli löytänyt ne intrasta itse. Toisaalta yksi haastateltu arveli, ettei niitä edes löydy intrasta.

”Ei (ole annettu Tervetuloa taloon -vihkosta tutustuttavaksi)-- En oo senkään jälkeen törmännyt.” [Vastaaja C]

*”En, en oo nähny semmosta (Tervetuloa taloon-vihkoa). ”
[vastaaja A]*

”Mä muistaakseni luin intrasta.” [Vastaaja C]

Ei, en muista et löytyis (intrasta). Tai löytyy ehkä jostain kautta kun kaivaa, mutta... [Vastaaja D]

Osa haastatelluista olisi toivonut, että Iskun visiota, missiota ja arvoja olisi käyty enemmän läpi. Toisaalta osan mielestä itse intrasta lukeminen oli riittävää. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet, että visio, missio ja arvot liittyisivät mitenkään varsinaisesti heidän työhönsä.

*”Se on ainoa semmonen et mikä ois voitu käydä läpi. Et kuitenkin on äärettömän vanhasta perheyhtiöstä kysymys ja, et ne voi olla, en mä tiää onko ne, ei varmaan kaikille, suurimmalle osalle, oo selvää. Et monihan aattelee, et ketä kiinnostaa.”
[vastaaja A]*

”No joo, kyllä must ois hyvä tietää. Ei nyt mitenkää hirveen laajasti, mutta nehän on aika suppeasti, visiot ja nää, ilmastukin. [Vastaja D]

”Oisko meillä ollut sit kerran vai kaks, ei meil kyllä useempaa palaveria ollut, kun mejän piti niinkun käydä näitä tämmöisiä asioita läpi, mutta se hävis jonnekkinn siis se ajatus. Mutta toisaalta, en mä nyt siis sillai niinkun hirveesti nyt kokenut sitä, että olis pitänyt enemmän käydä läpi taikka muuta.” [Vastaja C]

”No ei ne mun mielestä hirveemmin vaikuta (omaan työhön), että mitään ihmeempää.” [Vastaja B]

3.3.3 Työhön perehdyttäminen ja työturvallisuus

Kokemukset työhön perehdyttämisestä ja työturvallisuudesta vaihtelivat huomattavasti haastateltujen välillä. Osa koki, että työhön perehdyttäminen oli sujunut hyvin, ja he olivat saaneet sellaista koulutusta, joka edesauttoi työn omaksumista. Yksi haastateltu mainitsi esimerkiksi, että hän oli saanut jo ennen ensimmäistä työpäivää kotiin tutustuttavaksi kansion, jossa oli perustietoa yrityksen tuotteista. Tarkempi perehdytys tuotteisiin oli tehty vielä erikseen työsuhteen alettua.

”Sillon kun mä kävin tekemässä työsopimuksen niin esimies oli tehnyt mulle semmosen kansion, missä oli tuotetietoo ja kaikkia, et mä kävin sitä sitten niinku läpi omalla ajalla ja sitten-- kaksi työkaveria oikeestaan sitten ihan perehdytti niinku tuote tuotteeltaan.” [Vastaja A]

Osalla haastatelluista oli kokemus, että he eivät oikein hahmottaneet työtään kokonaisuutena ja he eivät olleet saaneet riittävästi sellaista koulutusta, joka olisi edesauttanut työn omaksumista. Myöskään työhöjeita ei joko ollut lainkaan, tai ne eivät olleet ajan tasalla.

”Joo, ja sit ne tuli aina sillai just tilanteen mukaan, että menikö pari kuukautta et sit mä rupesin oikee ite mieltimään et mites tää nyt menee, et vaikka just Aasissa (tietojärjestelmä), et mitä täs tehään nyt ensin. Mähän tein mitä pyydettiin, mut mä en oikee tiennyt mihin kokonaisuuteen se liittyy-- , ja en tienny, missä järjestyksessä nää paperit tehään, ja en oikeestaan tiedä vieläkkään kaikista.” [Vastaja D]

”Mä muistan, meillä oli joskus puhetta, et ois ollu just se joku MAJ-koulutus, mikä ois siihen ohjelmaan liittynyt, et sen ois joku pitänytkin ihan mut sit ei sit koskaan tainnu olla-- Et ei sitä sitten, oli vaan puhetta et sellai on tulossa niinku mulle ja työkaverille sillon alkujaan vielä, et se ois, mut ei siitä sit kuulunut sen enempää.” [Vastaaja B]

Haastatteluissa tuli ilmi, että kaikilla ei ollut kovin selkeää työkuva.

Työtehtäviä oli tullut koko ajan lisää ja työkuva saattoi olla hyvinkin vaihteleva.

”No siis, niitä on tullut koko ajan lisää niitä työtehtäviä.” [Vastaaja C]

”Ei (ole selkeää työtehtävien määrittelyä)-- se on eläväinen. Eilen mä oon paketoinu liikelahjoja, välillä mä oon ollu Helsingissä kokouksessa, missä on ollu ministeritason ihmisiä ja vähän niinku vaihtelee.” [Vastaaja D]

Työn tavoitteiden määrittely oli osalla haastatelluista selkeä, esimerkiksi kuukauden myyntitavoite, johon pitää päästä. Aluksi tavoitetta ei ollut, vaan se asetettiin vasta siinä vaiheessa, kun perehdytystä oli tehty riittävästi. Toisaalta kaikilla haastatelluista ei ollut selkeää, esimiehen kanssa asetettua tavoitetta työlleen. Sen sijaan haastateltu mielsi jokaisen projektin omaksi osuudekseen, jolla on oma tavoite.

”Aluksi? Ei, ei. Et no nykyäänhän on, jokaisella on selkeät tavoitteet, mihin pitää päästä ja ylikin.” [Vastaaja A]

”Ne on niin sellasia projektikohtasia et aina, mä aattelen aina että tää on yks homma, tää tehään nyt loppuun”. [Vastaaja D]

Haastatteluissa nousi esiin, että työturvallisuusasioita ei ollut käyty läpi mitenkään. Haastatellut eivät esimerkiksi tienneet oman toimipisteensä pelastussuunnitelmaa. Yksi haastateltu olisi toivonut, että myös ergonomia-asioita olisi käyty läpi.

”Niin, enkä mä tiää tartteeko meillä täällä olla mitään semmosta niin sanottua koulutusta, että edellisessä paikassa niitä oli ihan jumalattomasti, mutta se, että ne perusasiat et mitä, miten toimitaan, mitä tehdään ja mihin mennään. Et jos sattuu jotain-- et jos syttyy tulipalo, ei sieltä ensimmäisenä lähetä syöksymään

ovesta ulos, vaan mitäs asiakkaille tehdään ja näin pois päin.”
[Vastaaja A]

”Ei, eikä oo aiemminkaan (käyty läpi työsuojeluasioita ja pelastussuunnitelmaa).” [Vastaaja D]

”Työterveyshoitaja ois tullut katsomaan työpisteen. Et tavallaan ois tullut se ergonomiapuoli sit siinä samalla, koska monesti sä vaan istut siihen tulolle, okei vähän korkeutta säädät, ja se on siinä ja homma lähtee pyörimään.” [Vastaaja C]

Haastatellut pitivät myös tärkeänä työntekijän omaa aktiivisuutta perehdytyksen aikana. Vastaajien kokemus oli, että kysyessä sai aina apua.

”Toisaalta se täytyy niinku muistaa, et kukaan ei oo mestari syntyessään. Ja sitä apua täytyy pystyä kysymään.” [Vastaaja A]

3.3.4 Työyhteisöön kotiutuminen

Haastateltavien kokemukset työyhteisöön kotiutumisesta osoittivat, että uudelle työntekijälle on tärkeää saada tutustua niihin ihmisiin, joiden kanssa hän on tekemisissä paljon työn merkeissä. Osa haastatelluista olisi toivonut, että heille olisi esitelty laajemmin ihmisiä myös oman tiimin tai osaston ulkopuolelta.

”En mä siis kaivannut mitään, mitään julkisuutta, että, mut oishan se tietenkin ollu kiva silleen että, että ois voitu käydä, ku mä aina kysyn et ketä täällä istuu, ketä tuolla istuu ja näin ois voinu käydä silleen niinkun, kiertää nyt tän centerin,” [Vastaaja C]

”No on se mun mielestä ihan kiva juttu et se aina helpottaa sitä yhteydenottoa jos puhelimes puhutaan niin se on ihan kiva et on toisen ihmisen tavannut, niin on se kivempi jutella.” [Vastaaja B]

Työkavereiden asema koettiin tärkeäksi tekijäksi työssä viihtymisen ja yritykseen kotiutumisen kannalta. Toisaalta tutkimuksessa nousi esiin, että työyhteisöön oli vaikea päästä mukaan, koska eri osastot ovat muodostaneet omia kuppikuntia ja isossa talossa ei aina tiedä edes, mitä työtä eri ihmiset tekevät.

”Sehän on työyhteisön elinehto mun mielestä, et ei oo mitään kaunoja eikä mitään, et kaikki puhaltas yhteen hiileen. Ja soutas samaan suuntaan. Et kyl se mun mielestä hirveen tärkeätä. Että tiimipelaaminen, niin se on kyllä kaike A ja O. Vaikka me pelataan omaan pussiin, mutta silti täytyy muistaa se, että niin, se on meidän kaikkien palkka kuitenkin pitkässä juoksussa sitten kyseessä.” [Vastaaja A]

”Kyllä aluks ku tulin ni koin et tääl on semmosia omia kuppikuntia, että, et tota vähän vaikee, mut sitte myös aattelin et viihdyn ihan hyvin, niin viihdytin alussakin ja viihdyn nytenkin, ja enkä kyl koe sitte ite taas semmosta tarvetta -- Mutta lähinnä se on musta ollu aika paljon omasta rohkeudesta kiinni, et eipä tääl oo kukaa tullu paljon esittäytymään ja kysymään, et kyllä mä oon vaan menny sitten istumaan jonku pöytään ihan rohkeesti, ja kattonu, et puhutaaks mitään-- sit on niin paljon vaihtuvuutta ja täälläkin on paljon ihmisiä, täälläkin ku näkee näit päivittäin, ni puolistakaa ei oo mitään tietoo nimistä tai mitä he tekee.” [Vastaaja D]

3.3.5 Perehdytyksen suunnitelmallisuus ja palautteen kerääminen

Kysyttäessä perehdytyksen suunnitelmallisuudesta ja palautteen keräämisestä haastatteluissa tuli jokaisen haastatellun kohdalla esiin, että kenellekään ei ollut tehty varsinaista perehdytys suunnitelmaa. Perehdytys ei ollut myöskään ollut kovin järjestelmällistä, vaan se oli perustunut enemmän työnopastukseen, jota tehtiin sitä mukaa, kun erilaisia tilanteita tuli eteen. Tutkimuksessa nousi esiin myös sellaista, että perehdytyskokonaisuuksia oli ollut tarkoitus pitää, mutta ne olivat jääneet pitämättä. Haastatellut kaipasivat perehdytys suunnitelmaa. He kokivat, että se olisi selkiyttänyt perehdytystä.

”Eei oo (tehty perehdytys suunnitelmaa), se on ollut joustavaa, ei oo ollu mitään suunnitelmaa et miten käydään, et aina sillon hajottelu aikana ku alottelin ni joka päivä jotain sit, no vähän puhuttiin aamul et mitä tänään vilkastaan ja näin, mutta ei nyt ihmeempää sellast, ja aikalail mentiin välil myös tilanteen mukaan.” [Vastaaja B]

”No ei (tehty perehdytysuunnitelmaa), ei, ehkä se nyt oli se esimiehen suunnitelma, että tunti silloin toinen tällön käydään läpi näitä asioita, mutta ne jäi toteuttamatta. Et ehkä mä uskon et se on tullut sit kerran, vai oisko siinä ollut sitten... No kerran mä ainakin muistan, me oltiin tossa Directuksessa.” [Vastaja C]

”Olis (hyvä olla perehdytysuunnitelma), must se selkiyttäis monia asioita ja... joo, kyllä-- Se auttais kaikkes, niinku koneen päivityksessä ja tälläsessä et kaikki ois, ne välineet ensin valmiina. Tiedettä mitä tarvii ja mitä koulutusta mihinki. [Vastaja D]

3.3.6 Perehdytyksen resurssit ja esimiehen sitoutuminen

Kun kysyttiin näkemyksiä perehdytyksen resursseista ja esimiehen sitoutumisesta, osa haastatelluista koki, että heillä ei ollut aina riittävästi aikaa omaksua heille kerrottuja tietoja. Silloin, kun perehdyttäjä ehti opastamaan työtehtävissä, informaatiota tuli liian paljon kerralla.

”Joskus taas tuli liikaa (tietoa kerralla).” [Vastaja D]

Haastateltavat kokivat, että esimies oli ollut kiinnostunut heidän perehdytyksestään ja valmis panostamaan siihen. Esimiehet olivat itse hoitaneet perehdytystä, mutta myös jakanut perehdytysvastuuta alaisilleen, jolloin vastuu ja resurssit jakautuivat useammalle henkilölle. Haastatellut pitivät tärkeänä sitä, että esimies osoittaa kiinnostusta perehdytyksen hoitamiseen.

”No vähän joo sillee et jokainen opasti, että periaattees siinä mielessä, esimies eniten kyllä (perehdytti)-- ettei yheltä työntekijältä nyt menis sit aika sillee, se piti just sen takii sillee et kaikki vähä jeesi kaikessa.” [Vastaja B]

”Joo, niin paljon kun on pystynyt (esimies antaa panoksensa perehdytykseen). Nyt muistan et hänhän paljon sit siin aluks tietenkkin, tuotteethan oli mulle ihan uudet -- ku rupes tarjouksii tekemään niin nehän oli kaikki vaan nimiä ne tuotteet, et niitä sit käytiin niinku ihan läpi, ja sitte tietenki nyt iteksenikin niin opiskelin.” [Vastaja D]

”Kyl toi esimies niin tosi hyvin heti alkuun perehdytti noi kaikki, et mitä mä aikaisemmin noit työharjotteluja ni ei niinku oo näyttänny esimiehii hirveesti kiinnostavan, et ne menee ihan omia menojaan -- Et ihan ekast päivästä saakka saatettiin ihan muutamaks tunniskin niinku istua alas ja niinku kattoo juttuja.”
[Vastaja B]

Toisaalta osa haastatelluista koki myös, ettei esimiehellä ole ollut riittävästi resursseja hoitaa perehdytysvastuutaan. Esimies ei ollut jakanut perehdytysvastuuta muille henkilöille, vaikka se olisi voinut olla mahdollistakin.

”Joo, kyllä mulla jäi semmonen mielikuva, että esimies oli kiinnostunut siitä, mutta ehkä siinä vaan tuli aika vastaan että, et kaikkee sitä mitä niinku oli suunniteltu ni ei voitu toteuttaa. Esimerkiks se että oli ihan sillon alkuun puhetta et tehään tehdaskierros. No, se on tekemättä vieläkin.” [Vastaja C]

” Mulla on ollu aikaa kyllä, mutta perehdyttäjällä ei (perehdyttäjänä esimies)-- me ollaan oltu kahestaan siinä, ja on oikeestaan ollu se ainoa ihminen, joka on osannu asiat ja vastaa niin paljosta... siinä välissä sitten vielä uuden ihmisen kouluttaminen ja perehdyttäminen ni on aika vaikee yhdistelmä.” [Vastaja D]

3.3.7 Perehdytyksen viestintä ja vuorovaikutteisuus

Perehdytyksen viestintään ja vuorovaikutteisuuteen liittyen haastateltavat mainitsivat monessa kohdassa, että heidät oli joko ohjattu lukemaan tai he olivat itse omatoimisesti lukeneet tietoja intrasta. Samalla esiin nousi, että monet tiedot olivat intrassa päivittämättömiä, ja päivittämättömistä dokumenteista oli mahdotonta tietää, olivatko niiden tiedot vanhentuneita. Osa koki myös hankalaksi löytää tietoja intrasta. Opinnäytetyön tekijän omat havainnot tukevat myös näitä näkemyksiä.

”Se intran, et ku siit sanottiin et se ei ollu ajan tasalla. Ni oli vähän kurja lukee sitä kun ei tienny et onks tää nyt se asia mikä ei oo ajan tasalla vai onks toi asia mikä ei oo ajan tasalla, et se oli vähän semmonen niinku, et mä nyt lukasen sen läpi ja katotaan nyt sitten-- Niin ja tavallaan on se nyt silleen hyvä, että joku ois päivittänyt sen, et siel olis päivämäärä joka on vaikka 1.1.200 -- et sekin ois jo jotain.” [Vastaja C]

”Se on niinku semmonen, että mä oon aika huono ihminen lukemaan, et mun pitää lähtee ettii tietoo jostakin, ku mä en tiää, ni mun pitäis lähtee niinku hakemalla hakemaan, metsästämään, mun mielestä se on hukkaan heitettyä työaika. Mut sieltähän löytyy, sieltä löytyy hirveen paljon kun vaan viittis.” [Vastaja A]

Haastatellut kokivat, että uuden työntekijän on myös itse oltava aktiivinen ja kysyttävä apua, jos ei itse saa jotain asiaa selvitettyä. He kokivat myös, että avun kysyminen oli helppoa, ja vastauksen sai, kun kysyi.

”Toisaalta se täytyy muistaa, et ei kukaan ei oo mestari syntyessään. Ja sitä apua täytyy pystyä kysymään, et se on mun mielestä niinku, edellisessä työpaikassa jos mul oli semmonen työntekijä joka ei kysyny apua, uus työntekijä, se oli hyvin hälyttävää.” [Vastaja A]

”Joo, kyllä mä koin ihan et, ja yleensä mä tykkään ittekin vähän silleen aluks eka kokeilla itte-- ratkasta vähän sit asiaa, ja ku sitä kautta, mä vähän niinku huonosti opin et jos joku vaan näyttää miten joku menee et sit se, et just kysyy jotkut tietyt asiat mitä mä en ite saa ratkastuu, ni siinä mielessä jää mieleen sitten paljon paremmin. Kyl mä sain aina jeesii ku tarvis oli.” [Vastaja B]

Perehdytyksen viestintä koettiin monipuolisena ja asianmukaisena. Osa olisi kuitenkin toivonut vielä enemmän suullista perehdytystä. Suullinen tietojen jakaminen koettiin tärkeäksi ja toimivaksi viestinnän keinoksi, ja sitä oli kaikilla haastatelluilla käytetty paljon työnopastuksessa. Haastatellut kuvailivat työhön perehdytyksen tapahtuneen paljon case-oppimisen kautta.

”Mä oon aika huono ihminen lukemaan.” [Vastaja A]

”Ihan siis sillein yhdessä läpikäymällä, ja se on must toimiva menetelmä, vaan ku jollain ois aikaa istuu vieressä. Niinku tällai vanhaan perinteisee tyyliin. Koska silloin jos siin tulee jotain kysyttäviä tai jotain ni toinen pystyy heti auttamaan.” [Vastaja D]

”Joo kyllä se oli ihan mun mielestä-- siin ei ollut niinku mitään semmosta että... ois mitään niinkun ongelmakohtaa silleen ollut (viestinnän vastavuoroisuudessa). Toimi ihan.” [Vastaja C]

Tutkimus osoitti, että perehdytyksestä ei ollut kerätty kovin paljon palautetta. Haastatelluista osa mainitsi, että esimies oli halunnut suullista palautetta koulutuksista ja niiden tarpeesta. Kirjallista palautetta perehdytyksestä ei oltu pyydetty kenetäkään. Haastateltujen kanssa ei myöskään oltu pidetty minkäänlaista palautekeskustelua koeajan päättyessä, eikä sen jälkeenkään.

”Suullisesti kyllä, joo. Et onko niinku, mille on tarvetta vielä ja, tämmöstä on, esimies on kartottanut sen kyllä. Ja järjesti koulutuksia; Kangaskoulutuksia, sänkykoulutuksia, patjakoulutuksia. Et niin, toissapäivänä viimeks oli meillä koulutus.” [Vastaja A]

Ei (kerätty palautetta prosessin aikana eikä sen jälkeen).[Vastaja C]

3.3.8 Perehdytyksen onnistumisen vaikutus käsitykseen yrityksestä ja omasta asemasta organisaatiossa

Kysyttäessä haastateltavilta perehdytyksen onnistumisen vaikutusta heidän käsitykseensä yrityksestä ja omasta asemastaan organisaatiossa nousi vastauksissa esiin, että perehdytyksen puutteilla ei koettu olevan varsinaista vaikutusta käsitykseen yrityksestä. Osa haastatelluista korosti, että heidän osittain puutteineenkin perehdytys oli ollut hyvää verrattuna aikaisempiin kokemuksiin työsuhteen alusta muissa yrityksissä.

”No, täytyy sanoa että mua ei oo koskaan perehdytetty mihinkään työhön näin niinkun mahtipontisesti kun täällä. Vaikka nyt jos aattelee et siinäkin oli jotain puutteita, mutta...Mut siis se että mä oon mennyt yritykseen neljän tunnin perehdyttämällä. Ja tota, voi sanoa, että jos vertaa siihen, ni tää on ollu aika huikee, kuitenkin.” [Vastaja C]

”Niinku henkilökohtaisesti niin.. en (koe vastaanoton yrityksessä vaikuttavan käsitykseen yrityksestä), koska edellisessä työpaikassa oli suurin piirtein sillai että tossa, hoida homma. Et en mä sitä kokenut-- et mä oon nähny kuitenkin niin paljon jo, et miten voidaan ottaa työkaveri vastaan, ni kaikki on mahdollista.” [Vastaja A]

Haastateltavat eivät kokeneet perehdytyksessä esiin tulleiden puutteiden vaikuttavan erityisesti omaan sitoutumiseensa Iskuun. Sen sijaan heikosti hoidetun perehdytyksen koettiin heikentävän käsitystä omasta asemasta organisaatiossa.

”No en koe kyllä (osittain heikon perehdytyksen olevan vaikutusta sitoutumiseen), vaan kyllä siihen on vaikuttanut muut tapahtumat ja ehkä aika ihan niinku, mitä täs nyt on ollu, ja ehkä aikasemmat kokemukset yrityksen sisältä.” [Vastaaja D]

”Mä oon oikeestaan niinkun, mä oon helppo sitoutettava-- mä en oo koskaan niinku kokenut sitä, että mulle ois muodostunut vaikeaks sitoutua johonkin yritykseen. Et mä en seuraavalla viikolla rupee, taikka ensimmäisen takapakin tultua rupee lehteilemään mollin sivuja taikka muuta vastaavaa.” [Vastaaja C]

”Joo, siihen se vaikuttaa (heikko perehdytykseen panostaminen kokemukseen omasta asemasta). Alentaa sitä, joo.” [Vastaaja D]

3.4 Työsuhteen perustamisprosessin prosessikuvausten toteuttaminen

Työsuhteen perustamisprosessista tuotettiin prosessikuvaus, jonka tavoitteena on kuvata prosessi systemaattisesti ja auttaa prosessin johtamisessa tulevaisuudessa. Prosessikuvaus on kuvaus siitä, miten prosessi on tulevaisuudessa mahdollista viedä systemaattisesti läpi. Työsuhteen perustamiseen on Iskulla suunnitteilla muutoksia liittyen palkka- ja henkilöstöhallinnon Mepco-järjestelmän käytön laajempaan hyödyntämiseen HR-asioissa. Mallinnettu prosessikuvaus edesauttaa myös tähän liittyvää prosessin kehittämistä jatkossa.

Prosessi mallinnettiin kolmisivutekniikalla: Kokoamalla prosessin perustiedot prosessikortiksi, piirtämällä prosessikaavio sekä kirjaamalla prosessin vaiheet vaihekuvauslomakkeelle. Prosessin kartoitus tapahtui havainnoimalla, hyödyntämällä joiltain osin haastattelututkimuksen tuloksia sekä käymällä prosessin vaiheita läpi Iskun henkilöstöpäällikön kanssa. Opinnäytetyön tekijä aloitti työt yrityksen palveluksessa kesällä 2013 ja havainnoi työsuhteen perustamisprosessin läpiviemistä omalta kohdaltaan. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt myös aiemmin yrityksen palveluksessa, joten osa prosessin

vaiheista oli opinnäytetyön tekijälle tuttuja jo entuudestaan. Työskentely case-yrityksessä helpotti prosessin vaiheiden ja siihen liittyvien asioiden kartoittamisessa.

Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin prosessin vaiheet. Vaiheiden kartoittaminen tapahtui haastatteluissa esiin nousseiden asioiden pohjalta, tutkijan omien havaintojen perusteella sekä käymällä läpi vaiheita iskun henkilöstöpäällikön kanssa. Käytännössä kartoitus eteni niin, että tutkija keräsi ja hahmotteli tietoja perehdytysprosessin vaiheista pohjautuen tutkimushaastatteluihin, prosessin havainnointiin yrityksessä sekä tietoihin, joita tutkijalla oli karttunut Iskulla työskentelyn aikana. Tämän jälkeen vaiheita käsiteltiin henkilöstöpäällikön kanssa täydentäen ja jäsentäen tietoja.

Prosessin vaiheiden ja siihen liittyvien tietojen kartoituksen perusteella tutkija kirjasi vaihekuvauslomakkeelle prosessin vaiheet, vastuut, kriittiset tekijät, menetelmät, prosessivaiheista syntyvät tiedot, vaiheissa käytettävät tietojärjestelmät sekä vaiheisiin liittyvät ongelmat ja kehittämissuunnitelmat. Myös prosessin perustiedot (liite 2) kirjattiin prosessikortiksi. Prosessikortissa käy ilmi prosessin nimi, tarkoitus, omistajat ja asiakkaat, prosessin käyttämät lähtötiedot, tuotokset ja keskeiset toimijat. Lisäksi perustiedoissa kuvataan prosessin alkamis- ja päättymisajankohta, prosessin menestystekijät, prosessin mittarit sekä rajapinnat muihin prosesseihin. Myös perustietolomake käytiin läpi henkilöstöpäällikön kanssa.

Prosessikaaviota (liite 3) piirrettiin rinnakkain vaihekuvauslomakkeen täydentämisen kanssa. Kaavio piirrettiin Iskussa käytössä olevalla, prosessinen mallintamiseen suunnitellulla QPR Process Guide -ohjelmalla, jotta sen hyödyntäminen jatkossa olisi mahdollisimman helppoa. Prosessikaavio päätettiin yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa pitää joiltain osin melko yksityiskohtaisena, jotta sitä on tulevaisuudessa mahdollista hyödyntää esimiesten työkaluna niin, että he saavat helposti selkeän käsityksen niistä asioista, jotka heidän tulee huolehtia prosessin aikana. Erityisesti ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää hoidettavat valmistelut päätettiin kirjata vaihe vaiheelta. Toisaalta esimerkiksi ohjelmistolisenssien ja sähköisten käyttöoikeuksien osuus jätettiin kuvauksessa melko karkeaksi, koska ne riippuvat aina uuden työntekijän työnkuvasta. Tästä

syystä liian yksityiskohtainen tavoite kirjata muun muassa kaikki mahdolliset ohjelmat ei palvele prosessikuvauksen käyttötarkoitusta.

Taulukko 5: Prosessin kartoittamisen vaiheet, toimenpiteet ja aikataulu

VAIHE	TOIMENPITEET TOTE	UTUS-AIKATAULU
Prosessin tarpeiden, vaiheiden, resurssien sekä sen vaatimien materiaalien kartoittaminen	Prosessilomakkeen täyttäminen, havainnoinnin, haastattelujen pohjalta sekä tietojen täydentäminen yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa	kesäkuu-elokuu 2013
Prosessin perustietojen kirjaaminen	Prosessin perustietojen kirjaaminen yhdelle A4 -sivulle (LIITE 2)	Syyskuu 2013
Prosessin vaihekuvauksen tekeminen	Vaihekuvauslomakkeen täyttäminen prosessilomakkeen pohjalta (LIITE 4)	Syyskuu 2013
Prosessikaavion piirtäminen	Prosessikuvauksen piirtäminen QPR Process Guide-ohjelmalla (LIITE 3)	Syyskuu-lokakuu 2013

Prosessi jakautuu ajallisesti kolmeen vaiheeseen: Ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää tapahtuviin toimenpiteisiin, työntekijän ensimmäisen työviikon aikana tapahtuviin toimenpiteisiin sekä aikajaksoon työntekijän toisesta työviikosta koeajan päättymiseen. Jako edesauttaa prosessin eri vaiheiden hahmottamisessa ja hallinnassa.

3.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä osuudessa esitellään haastattelututkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset sekä ehdotukset prosessin hallinnan parantamiseen jatkossa. Haastatteluista esiin nousseet keskeiset haasteet sekä niihin liittyvät kehitysehdotukset on koostettu myös taulukkoon.

Haastattelututkimus

Tutkimuksessa ilmeni, että case-yrityksessä työsuhteen perustamisprosessiin liittyy toisaalta haasteita, toisaalta tutkimuksessa ilmeni myös tyytyväisyyttä työsuhteen perustamisprosessin läpiviemiseen. Kokemukset vaihtelivat jonkin verran haastateltavien välillä, mikä on luonnollista isossa organisaatiossa, kun

haastateltavat olivat eri osastoilta ja eri esimiehen alaisuudesta. Vastauksissa ei ollut havaittavissa suuria eroja suhteessa henkilöiden sukupuoleen tai työkokemuksen määrään.

Tutkimuksen mukaan ensimmäinen työpäivä koettiin jännittäväksi. Kaikki haastatellut kuvailivat vastaanottoa miellyttäväksi ja kokeneensa itsensä tervetulleiksi. Hyvin hoidettu ensimmäisen päivän vastaanotto rakentaa positiivista mielikuvaa yrityksestä ja organisaatiosta, ja siksi esimiehen ja yrityksen on tärkeää varautua etukäteen työntekijän vastaanottoon. Osaston muille työntekijöille on tärkeää tietää tulijasta etukäteen, ja esimerkiksi kahvitilaisuuden järjestämisellä voidaan tukea uuden työntekijän ja osaston muiden työntekijöiden tutustumista toisiinsa.

Tutkimuksen mukaan lähityökavereihin tutustuttaminen alkoi myös heti, ja sitä pidettiin tärkeänä asiana organisaatioon kotiutumisen kannalta. Toisaalta muuhun organisaatioon tutustumisessa ilmeni haasteita, sillä osa haastatelluista kertoi, että heille ei ollut esitelty muita kuin ihan lähimmät työkaverit, ja tämä aiheutti ongelmia töiden hoidossa ja organisaatioon kotiutumisessa. Tutkimuksessa ilmeni myös, että yrityksen henkilöstö koettiin jakautuneeksi, kun eri osastojen väki ei ole juurikaan tekemisissä toistensa kanssa. Työyhteisöön tutustumista pidettiin hyvin tärkeänä asiana työssäviihtymisen kannalta, joten perehdytyksestä vastaavien tahojen on tärkeää tukea uuden työntekijän tutustumista työyhteisön jäseniin.

Töiden aloitus kangerteli kaikilla puuttuvien työvälineiden vuoksi. Puutteita oli puhelimissa, tietokoneen profiileissa ja käyttäjätunnuksissa sekä ohjelmistoissa. Esimiehet kertoivat tilanneensa ne, mutta niitä ei ollut ehditty toimittaa ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää. Haastatellut eivät kokeneet puuttuvien työvälineiden häiritsevän heitä erityisesti, mutta he olisivat silti toivoneet, että työvälineet olisivat olleet valmiina odottamassa, kun he saapuvat työpaikalle.

Yrityksen kannalta hyvän mielikuvan luominen työsuhteen alussa on tärkeää, koska työntekijä usein kertoo kokemuksiaan uudesta työpaikastaan lähipiirilleen ja näin yrityksestä syntyy mielikuva myös työntekijän lähipiirille. Paras tapa varmistaa, että yrityksestä kerrotaan positiivisia asioita yrityksen ulkopuolelle, on

huolehtia, ettei uuden työntekijän vastaanotto kangertele esimerkiksi puuttuvien välineiden johdosta.

Yritykseen liittyvä yleinen perehdyttäminen oli tutkimuksen mukaan jäänyt puolitiehen. Tutkimuksessa nousi esiin, että työntekijät olisivat kaivanneet yrityksen toimitilojen esittelyä ja yrityksen sekä organisaation perustietojen läpikäymistä. Haastatellut toivoivat perehdytyskansiota, josta yleistä tietoa olisi helposti saatavilla. Kirjallista tietoa yrityksen yleisistä asioista oli haastateltujen mukaan löydettävissä Iskun Intrasta, mutta osa olisi toivonut niiden läpikäymistä myös yhdessä esimiehen kanssa.

Kokemukset omaan työhön perehdyttämisestä olivat kahtiajakoiset. Osa haastatelluista koki, että he olivat saaneet hyvää perehdytystä työtehtäviin, päässeet osallistumaan erilaisiin koulutuksiin ja saaneet paljon tukea esimieheltä ja lähityökavereilta. Myös työnkuva ja työn tavoitteet olivat selkeät. Osa taas kuvasi, kuinka työtehtäviä tulee koko ajan lisää, työn kokonaisuuden hahmottaminen on hankalaa, työnopastus ja kouluttaminen on ollut vähäistä ja organisoimatonta.

Kokemukset perehdyttäjien resursseista hoitaa perehdytystehtävää sekä vastuunjaosta vaihtelivat henkilöiden välillä. Haastatellut kokivat, että esimiehet olivat olleet kiinnostuneita heidän perehdytyksestään. Osa koki, että perehdytykseen oli ollut riittävästi resursseja, vastuuta perehdytyksestä oli onnistuneesti jaettu useammalle henkilölle ja tietoja oli ollut riittävästi aikaa sisäistää. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin myös tilanteita, joissa perehdytys oli jäänyt liian vähäiseksi johtuen perehdyttäjän ajanpuutteesta ja toisaalta vastuunjaon puutteellisuudesta. Osa koki myös, että esimiehen resurssit huolehtia perehdytyksen toteutuksesta olivat olleet liian vähäiset. Kun perehdyttäjä ehti opastamaan, tietoja tuli niin paljon kerralla, että niitä ei ehtinyt sisäistämään. Myös sovittuja koulutus- ja perehdytystilanteita oli peruttu, eikä niitä ollut järjestetty myöhemmin.

Onnistuakseen perehdytys vaatii selkeää vastuunjakoa ja suunnitelmallisuutta. Perehdytys tulee nähdä sijoituksena yrityksen tulevaisuuteen, prosessina, jolle täytyy varata riittävästi resursseja. Perehdytyksen ontuminen vaikuttaa helposti

työntekijän motivaatioon sekä myös maksaa yritykselle, koska työn hoitamisen edellytykset ovat puutteelliset. Erillisellä perehdytys suunnitelmalla voidaan paremmin hallita perehdytysprosessia ja varmistaa, että tarvittavat asiat tulee käyty läpi työntekijän kanssa. Perehdytyksen vastuunjaosta on myös helpompi pysyä selvillä, kun perehdytys suunnitelmaan kirjataan, kuka hoitaa, mitä hoitaa ja milloin hoitaa.

Tutkimus osoitti, että viestintä koettiin vastavuoroiseksi. Perehdytyksen läpiviemisessä tärkeäksi asiaksi nousi nimenomaan mutkaton suullinen viestintä esimiehen ja perehdyttäjien kanssa. Oma aktiivisuus asioiden kyselyssä koettiin tärkeäksi, ja kysyessä haastatellut kokivat saaneensa aina apua. Toisaalta erityisesti yleisiä yrityksen tietoja oli ohjattu lukemaan itse intrasta, eikä niitä ollut käyty muuten läpi. Tämän osa haastatelluista koki negatiiviseksi, he olisivat toivoneet asioiden läpikäymistä myös suullisesti. Intrasta lukemiseen liittyen haasteeksi nousi esiin dokumenttien päivittämättömyys. Samoin osan kokemus oli, että työohjeet olivat päivittämättömiä tai ne puuttuivat kokonaan.

Viestinnän vastavuoroisuus ja monipuolisuus ovat kriittisiä asioita perehdytyksen läpiviennissä. Monipuolinen viestintä takaa paremmin sen, että työntekijä todella sisäistää tietoja, joita viestitään. Viestinnän kehittämiseksi pitäisi kiinnittää enemmän huomiota monipuolisiin viestintävälineisiin. Perehdytettävän voi ohjata lukemaan itse erilaisia perehdytykseen liittyviä tietoja, mutta niiden ymmärtämistä ja sisäistämistä edesauttaa asioiden läpikäyminen vielä yhdessä perehdyttäjän kanssa. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus kysyä ja perehdyttäjä voi myös saada palautetta esimerkiksi luettujen dokumenttien sisällöstä ja esitystavasta. Dokumenttien tulee olla ajan tasalla, koska vanhentunutta tietoa on turha kenelläkään luetuttaa.

Perehdytyksestä oli kerätty vaihtelevasti palautetta. Osalta oli kysytty suullista palautetta, lähinnä erilaisista koulutuksista. Osalta ei ollut kerätty palautetta ollenkaan, ja kirjallista palautetta ei ollut kerätty keneltäkään. Perehdytysprosessia on haastavaa kehittää, jos siitä ei kerätä palautetta. Myös tavoitteeseen perehdytyksen vastavuoroisuudesta on mahdotonta päästä, jos viestintä suuntautuu vain perehdyttäjältä perehdytettävälle. Perehdytyksen kehittämistä varten uusilta työntekijöiltä on ensiarvoisen tärkeää kerätä kokemuksia

ensimmäisistä kuukausista yrityksen palveluksessa. Tämä palvelee myös organisaation oppimista, sillä uusi työntekijä näkee asiat uusilla silmillä, ja sitä yrityksen kannattaa hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä.

Perehdytyksen puutteilla ei koettu olevan vaikutusta mielikuvaan yrityksestä. Haastatellut kokivat, että perehdytys oli puutteineenkin ollut riittävän hyvää. Haastatellut kuvasivat, kuinka aiemmissa työpaikoissa he olivat törmänneet paljon heikompaankin perehdyttämiseen. Sen sijaan heikko perehdytykseen panostaminen koettiin vaikuttavan negatiivisesti oman aseman kokemiseen organisaatiossa.

Työntekijän sitouttamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että perehdytys hoidetaan niin, ettei työntekijän tarvitse kokea omaan asemaa organisaatiossa uhatuksi tai arvottomaksi. Koska perehdytyksen heikko laatu heikentää työntekijän kokemusta yrityksen arvostuksesta häntä kohtaan, riskinä on, että työntekijän työhyvinvointi heikkenee tai hän hakeutuu toisen yrityksen palvelukseen. Vaihtuvuus lisää yrityksen kustannuksia ja on omiaan luomaan negatiivista yrityskuvaa. Esimiesten sitouttamisella, resursseista huolehtimisella sekä perehdytyksen paremmalla organisoinnilla edesauttaa työntekijän positiivisia kokemuksia yrityksestä ja omasta asemasta organisaation jäsenenä.

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa on lyhyesti esitelty haastattelututkimuksessa ilmenneet haasteet ja kehitysehdotukset.

Taulukko 5: Perehdytyksen haasteet ja kehitysehdotukset

HAASTEET KEH	ITYSEHDOTUKSET
Yleinen perehdyttäminen	
Yrityksen ja organisaation yleistietojen ja tilojen läpikäyminen	Perehdytys suunnitelman ja perehdytyskansioiden hyödyntäminen, resurssien varaaminen etukäteen
Työyhteisöön kotiutumisen tukeminen	Jokaisen uuden työntekijän esittelemine muulle organisaatiolle työsuhteen alussa. Tutustumisen tukeminen (esimerkiksi kahvitilaisuudet)
Yksilöllinen perehdyttäminen	
Työvälineiden puuttuminen työsuhteen alussa	Työvälineet hankkivan organisaation ohjeistaminen ja kouluttaminen (tietoisuuden lisääminen asioiden hoitamisen tärkeydestä)
Työohjeiden puutteellisuus	Työohjeiden päivittäminen ja uusien tekeminen
Työturvallisuusasioihin perehdyttämisen puutteet	Työturvallisuuskoulutus, perehdytyskansion hyödyntäminen (esimerkiksi pelastussuunnitelma perehdytyskansiossa)
Prosessin kehittäminen	
Perehdyttäjien ajallisten resurssien puute	Parempi perehdytyksen organisointi ja suunnittelu, esimiesten ja perehdyttäjien kouluttaminen ja ymmärryksen lisääminen perehdytyksen tärkeydestä
Puutteellinen palautteen kerääminen	Kehityskeskustelun järjestäminen, kirjallisen palautteen kerääminen
Viestinnän monipuolisuuden lisääminen ja kirjallisten materiaalien päivittämättömyys	Materiaalien päivittäminen, perehdytys suunnitelman laatiminen, monipuolisen ja vastavuoroisen viestinnän kehittäminen

Prosessin johtaminen

Tuotettu prosessikuvaus on kuvaus siitä, miten työsuhteen perustamisprosessi tulee jatkossa hoitaa tämänhetkisillä resursseilla ja välineillä. Vaihekuvausten kehittämissuunnitelmissa on kirjattuna sellaisia asioita, joilla tulevaisuudessa prosessia voisi vielä tämän hetkisestä tilanteesta kehittää. Tässä esitetyt kehitysmahdollisuudet tulivat ilmi prosessin vaiheiden kartoituksen yhteydessä.

Prosessikuvausten kuvaama toimintatapa tulee jalkauttaa Isku-konserniin kouluttamalla prosessin avaintoimijoita ja selkiyttämällä eri toimijoiden tehtävät ja vastuut. Johtamisella on keskeinen rooli prosessin toimivuuden kannalta. Esimiesten ja perehdyttäjien resursseja tulee parantaa, jotta prosessi voidaan viedä hallitusti läpi tulevaisuudessa. Tärkeää on lisätä erityisesti esimiesten ymmärrystä työsuhteen perustamisen onnistuneen läpiviemisen merkityksestä yrityksen imagon, työntekijän kotiutumisen sekä sitoutumisen, tuottavuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Lisäksi perehdytykseen liittyviä materiaaleja, kuten perehdytys suunnitelmia, perehdytyksen tarkastuslistoja ja muita perehdytysmateriaaleja tulisi kehittää ja päivittää, jotta varmistetaan prosessin toimivuus tulevaisuudessa. Mepcon laajempi hyödyntäminen työsuhteen perustamisprosessin hallinnassa edellyttää resursseja suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamiseksi.

3.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla pyritään arvioimaan mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkitsee kuvauksen ja selityksen yhteensopivuutta. Laadullisessa tutkimuksessa ydinasioita reliabiliteetin ja validiuden arvioinnissa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Esimerkiksi suorat haastatteluotteet auttavat lukijaa hahmottamaan, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja. (Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004: 216–218.)

Haastattelututkimus toteutettiin kvalitatiivisesti ja haastatellut valittiin hiljattain Iskulle rekrytoitujen toimihenkilöiden joukosta. Haastatellut osallistuivat

tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heille korostettiin, että alkuperäiset nauhoitukset ovat vain tutkijan käytettävissä ja että haastattelumateriaaleja käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimustietoja ei muutettu mitenkään, vaan haastattelunauhat litteroitiin sanasta sanaan. Ainoastaan haastatteluissa esiintyneiden henkilöiden nimet muutettiin niin, että vastauksista ei ole mahdollista esiintyneiden nimien perusteella saada tietoonsa, kuka vastaaja on.

Haastattelutiloiksi valittiin neuvottelutiloja, joissa haastattelut voitiin suorittaa rauhallisessa ympäristössä mahdollisimman vähillä häiriötekijöillä.

Puolistrukturoidun haastattelun valinta tutkimusmenetelmäksi osoittautui hyväksi, koska haastatteluiden ilmapiirit olivat avoimia. Haastattelun teemat pohjautuivat tämän opinnäytetyön tietoperustaan. Myös haastattelijan eräänlainen ulkopuolisuus saattoi edesauttaa avoimen ilmapiirin syntymisessä, sillä kolme haastatteluista ei tuntenut tutkijaa lainkaan etukäteen. Haastattelut tapahtuivat kolmen osalta niin, että esimies ei tiennyt haastatteluista, ja yhden esimies tiesi, että alaista haastatellaan. Esimiehen tietämättömyys alaisen haastattelusta saattoi lisätä työntekijän uskallusta puhua haastattelun teemoista avoimesti.

Prosessikuvaus toteutettiin havainnoimalla prosessia, hyödyntämällä osittain haastattelututkimuksen tuloksia sekä käymällä prosessin vaiheita ja niihin liittyviä tietoja läpi Iskun henkilöstöpäällikön kanssa. Prosessin kuvantamista helpotti se, että opinnäytetyön tekijä oli työskennellyt ja työskenteli myös tutkimuksen teon aikana itse yrityksessä päästen havainnoimaan prosessia hyvin läheltä, kun palasi poissaolon jälkeen yrityksen palvelukseen kesällä 2013. Tästä johtuen opinnäytetyön tekijän oli suhteellisen helppoa hahmottaa prosessin vaiheita ja kerätä siihen liittyviä tietoja.

Tutkimuksen toteutustapa sekä edellä kuvatut tutkimuksen toteutukseen liittyvät asiat parantavat toteutetun tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Tarkka tutkimuksen olosuhteiden ja toteutuksen kuvaileminen osoittaa, että tutkimus on toteutettu niin, ettei se anna sattumanvaraisia tuloksia.

4 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää perehdytyksen merkitystä työntekijän organisaatioon kotiutumisessa organisaatioon, kartoittaa Isku-konsernin työsuhteen perustamisen toimivuutta, löytää sekä nostaa esille prosessin kehittämiskohteita. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa prosessikuvaus helpottamaan prosessin johtamista ja hallintaa tulevaisuudessa. Teoriaosuudessa käsiteltiin työsuhteen perustamiseen ja perehdyttämiseen liittyviä asioita.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tuotiin esille Iskun toimihenkilöiden käsityksiä perehdytyksestä. Lisäksi empiirisessä osassa käsiteltiin Isku-konsernille tuotettua prosessikuvausta työsuhteen perustamisprosessista. Tutkimushaastatteluihin osallistui yhteensä neljä (4) toimihenkilöä, jokainen vapaaehtoisesti. Haastateltavat vastasivat avoimesti kaikkiin kysymyksiin kertoen mielipiteitä omien kokemustensa perusteella.

Tutkimustulosten perusteella kokemukset työsuhteen perehdytyksestä Isku-konsernissa olivat vaihteleva. Eri osastojen välillä oli havaittavissa jonkin verran eroavaisuuksia perehdytyksen toteutuksessa ja haastateltujen tyytyväisyydessä perehdytyksen toteutukseen. Tutkimus osoitti, että perehdytyksellä on keskeinen rooli uuden työntekijän kotiutumisessa työpaikalle.

Haastateltujen kokemukset ensimmäisen päivän vastaanotosta, työyhteisöön kotiutumisesta ja esimiesten kiinnostuksesta perehdytyksen läpiviemiseen olivat melko positiivisia. Suurimmat haasteet perehdytyksen läpiviemisessä koettiin olevan resursseissa, kuten puuttuvissa työvälineissä ja työohjeissa sekä muissa kirjallisissa materiaaleissa. Lisäksi liian niukat ajalliset resurssit perehdytyksen läpiviemiseksi nousivat tutkimuksessa esiin. Resurssipuutteet hidastivat kotiutumista työhön. Lisäksi perehdytystä ei ollut toteutettu erityisen systemaattisesti, esimerkiksi selkeää perehdytys suunnitelmaa ei ollut haastateltavilla käytössä.

Työnopastuksen koettiin olevan kohtuullisella tasolla, sen sijaan yleisperehdytys oli ollut niukkaa. Erityisen tärkeänä perehdytykseen liittyvänä asiana nousi esiin mahdollisuus kysyä aina tarvittaessa apua, ja haastatellut kokivatkin, että saivat aina apua tarvitessaan. Toisaalta niukat ajalliset resurssit aiheuttivat sen, että

välillä ei ollut aikaa sisäistää kerrottuja tietoja. Puutteet perehdytyksen toteutuksessa haittasivat organisaatioon kotiutumista.

Työsuhteen perustamisesta tuotettu prosessikuvaus toimii apuvälineenä prosessin johtamisessa ja hallinnassa tulevaisuudessa. Prosessin kartoittaminen tapahtui havainnoimalla prosessia, hyödyntämällä haastattelututkimuksessa esiinnousseita asioita sekä käymällä prosessivaiheita läpi Iskun henkilöstöpäällikön kanssa. Sekä haastattelujen pohjalta että prosessin kartoituksen yhteydessä nousi esiin prosessin kannalta tärkeitä kehittäiskohteita

Työsuhteen perustamisen läpiviemiseksi tulevaisuudessa resursseja tulee lisätä, jotta perehdytys saadaan toteutettua tehokkaasti ja työntekijä kotiutumaan yritykseen mahdollisimman hyvin. Lisäksi prosessin eri toimijoiden vastuita tulisi selkiyttää. Prosessin systemaattisempaan läpivientiin tulee panostaa huolehtimalla hyvästä prosessin johtamisesta ja ottamalla perehdytysuunnitelma aktiiviseen käyttöön. Perehdytykseen ja työnopastukseen liittyviä materiaaleja tulisi lisätä ja huolehtia jatkossa materiaalien säännöllisestä päivittämisestä. Tärkeää olisi kouluttaa erityisesti esimiehiä, jotta he ymmärtävät prosessin tärkeyden ja oman avainasemansa sen onnistumisen kannalta.

Tutkimus onnistui hyvin, sillä se onnistui vastaamaan päätutkimuskysymyksen ”Millainen työsuhteen perustamisprosessin tulee olla, jotta se tukisi uuden työntekijän kotiutumista työpaikkaan”. Tuotetun prosessikuvauksen avulla työsuhteen perustamisprosessin systemaattinen läpivieminen on mahdollista jatkossa. Lisäksi tutkimuksessa esiin nousseiden kehitysehdotusten toteuttaminen case-yrityksessä parantaa prosessin hallintaa ja tukee työntekijän kotiutumista organisaatioon.

Tulevaisuudessa yrityksessä kannattaa suorittaa seuranta tutkimus työsuhteen perustamisprosessin läpiviemisen kehittymisen arvioimiseksi sitten, kun prosessiin liittyvät kehitystoimenpiteet on saatu jalkautettua. Perehdytyksen tilaa voisi tulevaisuudessa kartoittaa myös tuotannon työntekijöiden keskuudessa. Jatkossa prosessien kuvaamista ja prosessijohtamista voisi hyödyntää myös muiden henkilöstöprosessien hallinnassa.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Frisk, T. 2005: Ohjaaminen työssä. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Iskun tahtotila 2012–2016. PowerPoint –esitys. Isku-konserni.

Isku-konsernin vuosikertomus 2012. Isku-konserni.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työviesintä. Helsinki: WSOYpro.

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

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Manninen, O. & kumpp. 2009: Työelämäosaamisen käsikirja. Tampere: Domus Print Oy.

Penttinen, A. Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Painojussit Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Elektroniset lähteet:

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 [viitattu 7.2.2013]. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere:

Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Bauer, T. 2007. Onboarding New Employees: Maximizing Success [viitattu: 25.1.2013]. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Saatavissa:

<http://www.right.com/thought-leadership/research/shrm-foundations-effective-practice-guidelines-series-onboarding-new-employees-maximizing-success-sponsored-by-right-management.pdf>

Brown, J. 2013. Tips for Effective New Employee Orientation

[verkkodokumentti]. About.com [viitattu 4.2.2013]. Saatavissa:

http://humanresources.about.com/od/retention/a/keepnewemployee_2.htm

Heilmann, P. 2009 [viitattu 23.10.2013]. Taidokas osaamisen johtaminen takaa toimintakyvyn [verkkootikkeli]. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology. Saatavissa: <http://developmentcentre.lut.fi/artikkelit.asp?id=21>

Human Resources at UC Berkeley. Before the Employee Arrives. Guide to managing human resources. Recruiting staff. Chapter 5: New employee orientation. [viitattu 23.9.2013] Saatavissa: <http://hrweb.berkeley.edu/guides/managing-hr/recruiting-staff/new-employee>

Isotalo, M. & Akavan Erityisalat ry. 2010. Mentorointiopas [viitattu 12.2.2013].

Helsinki: Libris Oy. Saatavissa: [\[keskus.fi/fi/uutiset/uutiset_alueilta/Documents/Mentorointiopas.pdf\]\(http://www.ely-keskus.fi/fi/uutiset/uutiset_alueilta/Documents/Mentorointiopas.pdf\)](http://www.ely-</p>
</div>
<div data-bbox=)

Liski, M. & Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys –opas [viitattu 14.2.2013]. LAMK. Saatavissa:

<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

OK-opintokeskus [viitattu 25.2.2013]. [verkkójulkaisu]. Saatavissa: <http://ok-opintokeskus.fi/node/120>

Opetushallitus. 2012. [viitattu 12.2.2013]. Mentorointi [verkkajulkaisu].
Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi

TTKa, 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia [viitattu 31.1.2013]. [opaskirja]
Saatavissa:
http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf

TTKb, 2007. Perehdyttämisen tarkastuslista [viitattu 7.2.2013]. [opaskirja]
Saatavissa: http://www.ttk.fi/files/1217/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf

Uotila, T-P, 2013. Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen [viitattu 25.10.2013]. Vaastan yliopisto. Artikkelikokoelma. Saatavissa:
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf

Työsopimuslaki 55/2001, 3-4§ [viitattu 19.1.2013]. Edita Publishing Oy.
Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki 738/2002, 14§ [viitattu 19.1.2013]. Edita Publishing Oy.
Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

LIITE 2: Työsuhteen perustamisprosessin prosessikortti

LIITE 3: Työsuhteen perustamisprosessin prosessikaavio

LIITE 4: Työsuhteen perustamisprosessin vaihekortti

(LIITE 1)

Teemahaastattelun teemat

Ensimmäinen työpäivä

- millainen vastaanotto, kokemukset vastaanotosta
- työpaikan valmius työntekijän saapumiseen

Yleinen perehdytys

- organisaation perustiedot, arvot ja visio
- yleinen tieto yrityksestä (mm. henkilöstöedut, työpaikan esittely, kierrätys yrityksessä)
- työturvallisuus

Yksilöllinen perehdytys

- henkilökohtainen perehdytysuunnitelma
- työn opastus
- työn tavoitteiden ja tehtävien määrittely

Resurssit

- Aika: Oliko perehdyttäjillä riittävästi aikaa perehdytyksen toteuttamiseen, perehdytyksen tempo
- Henkilöstöresurssit: Oliko erikseen nimetty perehdyttäjä, oliko vastuunjako perehdytyksessä selkeä, avun saaminen tarvittaessa

Työyhteisöön tutustuminen

- Työtovereiden asema sopeutumisessa
- kokemukset työyhteisöstä

Osaamisen kehittyminen

- tukiko perehdytys kehittymistä
- työntekijän oma aktiivisuus perehdytysprosessissa

Viestintä

- Välineet, monipuolisuus, vastavuoroisuus

Esimiehen asema perehdytyksessä

- kiinnostus perehdytyksen suorittamiseen ja onnistumiseen
- perehdytyksen delegointi

Perehdytyksen kehittämien

- palautteen kerääminen prosessin aikana /jälkeen
- haastateltavan näkemykset kehityskohteista
- kokemukset perehdytyksen vaikutuksesta yritysmielikuvaan ja oman aseman kokemiseen

PROSESSIKORTTI - TYÖSUHTEEN PERUSTAMISPROSESSI ISKU KONSERNISSA

Prosessin nimi: Työsuhteen perustamisprosessi Isku-konsernissa.

Prosessin tarkoitus: Uuden työsuhteen perustaminen yritykseen sekä uudentyöntekijän perehdyttäminen.

Prosessin tavoite: Uudesta työsuhteesta oikeat ja ajan tasalla olevat tiedot. Työsuhteen perustaminen siten, että se kotiuttaa uuden työntekijän hyvin yritykseen.

Prosessin omistaja: Henkilöstö- ja palkkahallinto.

Prosessin asiakkaat: Johto, esimies, perehdyttävä(-t), uusi työntekijä, työturvallisuuspäällikkö, henkilöstö- ja palkkahallinto, uuden työntekijän oma osasto/ tiimi, ATK-hallinto ja keskus.

Prosessin käyttämät keskeiset lähtötiedot: Henkilötiedot, organisaatiokaaviot.

Prosessin tuotokset: Työsopimus, työsuhtetietojen syntyminen Mepcoon, sähköposti-ilmoitus työsuhteen perustamisesta Mepcoon, perehdytysuunnitelma ja -materiaalit, laite- ja profiilitilaukset, työtönsoveltuvuuslausunto, työntekijän osaamisen karttuminen, edellytykset asianmukaiselle ja hyvälle henkilöstöhallinnolle.

Prosessin keskeiset toimijat: Johto, esimies, perehdyttävä(-t), uusi työntekijä, työturvallisuuspäällikkö, henkilöstö- ja palkkahallinto, uuden työntekijän oma osasto/ tiimi, ATK-hallinto ja keskus.

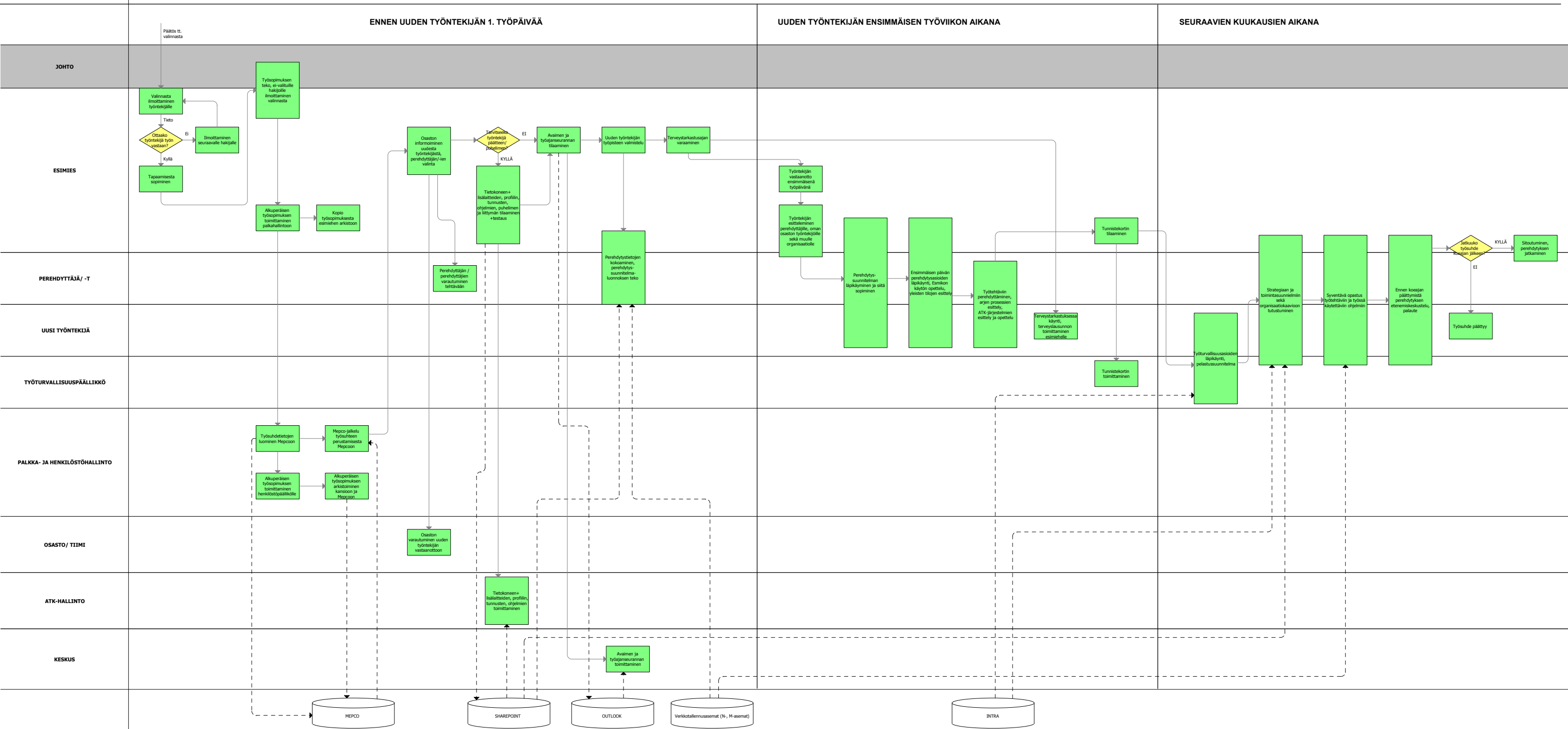
Mistä prosessi alkaa: Päätöksestä palkata valittu työntekijä työtehtävään.

Mihin prosessi päättyy: Koeajan päättymiseen, palautekeskusteluun ja päätökseen työsuhteen jatkumisesta.

Prosessin menestystekijät: Riittävät resurssit, suunnitelmallisuus ja varautuminen. Prosessin johtamien ja siihen sitoutumien. Sisäinen koulutus/valmennus.

Prosessin mittarit: Työntekijältä saatu ja hänelle annettu palaute, prosessin keskeytymisten määrä (kuinka moni työsuhde päättyy), työsuhteiden jatkumisten määrä koeajan jälkeen.

Prosessin rajapinnat muihin prosesseihin: Rekrytointiprosessi, palkkahallintoprosessi, henkilöstönkehitysprosessi, työsuojeluprosessi, osastojen reaali prosessit.



TYÖSUHTEEN PERUSTAMISPROSESSIN VAIHEKORTTI IMS-PROSESSIMALLINNUSOHJEEN MUKAISESTI

17.09.2013

Vastuu - kuka tekee ja mitä	Kriittiset tekijät - mikä voi mennä pieleen	Menetelmät, ohjeet ja mallit esim. työohjeiden nimet yms.	Syntyvä ja jäljitettävä tieto -erilaiset prosessin vaiheista ulos tulevat tuotokset ja dokumentit	Käytettävät tietojärjestelmät	Vaiheen suorittamiseen liittyvät ongelmat ja kehittämissuunnitelmat
ENNEN UUDEN TYÖNTEKIJÄN TYÖN ALKAMISTA					
Esimies ilmoittaa valitulle työntekijälle valinnasta ja sopii tapaamisen hänen kanssaan.	Ilmoitus on tehtävä riittävän aikaisin, pidetään kiinni sovitusta ilmoitusaikataulusta.	-	-	-	-
Esimiehen esimies/ esimies tekee työsopimuksen työntekijän kanssa.	Työsopimukseen kirjataan kriittiset ja keskeiset työehdot,	Työsopimus pohja Intrassa.	Työsopimus.	Intra.	Tulevaisuudessa työsopimus pohjat siirtyvät Mepcoon.
Esimies ilmoittaa ei-valituille työnhakijoille rekrytinnin lopputuloksesta.	Oltava riittävät aikaresurssit.	-	-	Mahdollisesti Outlook.	Puuttuu valmis pohja, jota voisi hyödyntää. Tulevaisuudessa pyritään hyödyntämään Mepcoa (rekrytointi sähköisesti järjestelmän kautta).
Esimies toimittaa alkuperäisen, allekirjoitetun työsopimuksen palkkahallintoon (kopio jää esimiehelle).	Esimiehellä on oltava riittävät resurssit ja esimiehellä täytyy olla tieto sopimuksen toimittamisen tärkeydestä.	-	Työsopimus.	Outlook.	Esimiehet eivät aina toimita sopimuksia ajoissa ja täydellisinä. Tulevaisuudessa työsopimus tallennetaan Mepcoon.
Palkka- ja henkilöstöhallinto luo työsuhdetiedot Mepcoon ja määrittää Mepcon lähettämään ilmoituksen tietojen luomisesta esimiehelle ja henkilöstöpäällikölle.	Työsopimus toimitetaan palkkahallintoon ajoissa ja työsopimuksessa on tarvittavat tiedot, jotka ovat oikein.	-	Työsuhdetiedot Mepcoon.	Mepco.	Mepcon lähettämään ilmoitukseen voi tulevaisuudessa laittaa esimiehelle pyynnön tilata tietokoneet, profiilit yms.
Mepco lähettää jakelun työsuhteen perustamisesta sovituille henkilöille.	Mepcoon on määritelty tiedot oikein.	-	Sähköposti-ilmoitus.	Mepco, Outlook.	

TYÖSUHTEEN PERUSTAMISPROSESSIN VAIHEKORTTI IMS-PROSESSIMALLINNUKSEEN MUKAISESTI

17.09.2013

Vastuu - kuka tekee ja mitä	Kriittiset tekijät - mikä voi mennä pieleen	Menetelmät, ohjeet ja mallit esim. työohjeiden nimet yms.	Syntyvä ja jäljitettävä tieto -erilaiset prosessin vaiheista ulos tulevat tuotokset ja dokumentit	Käytettävät tietojärjestelmät	Vaiheen suorittamiseen liittyvät ongelmat ja kehittämissuunnitelmat
Palkkatoimihenkilö toimittaa alkuperäisen työsopimuksen henkilöstöpäällikölle, joka arkisto sen.	Täytyy olla tieto siitä, että sopimus pitää toimittaa henkilöstöpäällikölle.	-	Arkistoitu työsopimus.	Mepco.	-
Esimies informoi osastoa uuden työntekijän valinnasta.	Esimiehen resurssit, sopivan tilaisuuden löytäminen asian kertomiseen.	-	-	-	-
Osasto varautuu uuden työntekijän vastaanottoon.	Osastoa on informoitu uuden työntekijän palkkaamisesta.	-	-	-	-
Esimies ja tiimi valitsevat perehdyttäjän, -t.	Tieto perehdyttäjän/ perehdyttäjien resursseista, sopivan henkilön löytäminen.	Suullinen sopiminen.	-	-	Perehdyttäjien resurssit ovat rajalliset.
Perehdyttäjät varautuvat tehtävään.	Perehdyttäjillä on oltava resursseja ja motivaatiota.	Työohjeet (riippuen työntekijän työtehtävistä).	Perehdytysmateriaalit.	Osaston yhteiset kansiot N-aseamalla, perehdyttäjän omat kansiot, Sharepoint, intra, Tervetuloa taloon –vihko.	Ei ole selkeää ohjetta.
Budjettivastuullinen henkilö / esimies tilaa tietokoneen ja lisälaitteet.	Tehtävän suorittajalla pitää olla tieto, mitä tarvitsee tilata ja miten tilaus tehdään.	Sharepoint-tilauslomake (Intrassa).	Laitetilaukset ATK-osastolle.	Sharepoint.	Tilaus jää helposti viime tintaan, jolloin toimitus ei ehdi ajoissa (ennen työntekijän saapumista).
ATK-osasto toimittaa tietokoneen ja lisälaitteet.	Riittävän ajoissa tullut tilaus. Tilaustietojen oikeellisuus.	Laitetilaukset.	Laitteiden toimitus uuden työntekijän työpisteeseen.	Sharepoint.	-
Esimies tilaa profiilit, käyttäjätunnukset ja tarvittavat ohjelmat tietokoneelle.	Esimiehellä pitää olla tieto, mitä tarvitsee tilata ja miten tilaus tehdään.	Sharepoint-tilauslomake (Intrassa).	Tilaus profiilien ja tunnusten luomiseksi, ohjelmistotilaus.	Sharepoint.	Tilaus jää helposti viime tintaan, jolloin toimitus ei ehdi ajoissa (ennen työntekijän saapumista).

TYÖSUHTEEN PERUSTAMISPROSESSIN VAIHEKORTTI IMS-PROSESSIMALLINNUSOHJEEN MUKAISESTI

17.09.2013

Vastuu - kuka tekee ja mitä	Kriittiset tekijät - mikä voi mennä pieleen	Menetelmät, ohjeet ja mallit esim. työohjeiden nimet yms.	Syntyvä ja jäljitettävä tieto -erilaiset prosessin vaiheista ulos tulevat tuotokset ja dokumentit	Käytettävät tietojärjestelmät	Vaiheen suorittamiseen liittyvät ongelmat ja kehittämissuunnitelmat
ATK-osasto ja CGI toimittavat profiilit, käyttäjätunnukset ja ohjelmat.	Riittävän ajoissa tullut tilaus. Tilaustietojen oikeellisuus.	Sharepoint -Tilaus profiilien ja tunnusten luomiseksi, ohjelmistotilaus.	Profiilien ja ohjelmien toimitus.	-	Toimitusajat ovat välillä melko pitkiä (toimitus ei ehdi ennen työntekijän saapumista).
Esimies tilaa puhelimen ja liittymän keskuksesta.	Esimiehellä pitää olla tieto, mitä tarvitsee tilata ja miten tilaus tehdään.	Sharepoint-tilauslomake.	Puhelin- ja liittymätilaus.	Sharepoint.	Tilaus jää helposti viime tinkaankin, jolloin toimitus ei ehdi ajoissa (ennen työntekijän saapumista).
Keskus toimittaa puhelimen ja liittymän.	Riittävän ajoissa tullut tilaus sekä tilaustietojen oikeellisuus.	Puhelin- ja liittymätilaus.	Puhelimen ja liittymän toimitus.	Sharepoint.	Toimitusajat ovat välillä melko pitkiä (toimitus ei ehdi ennen työntekijän saapumista).
Esimies tilaa palkkahallinnosta avaimen ja työajanseurannan.	Esimiehellä on oltava riittävät resurssit.	Tilaus sähköpostilla.	Avain- ja työajanseurantatilaus.	Outlook.	Tulevaisuudessa on mahdollista tilata Mepcon kautta.
Palkkahallinto toimittaa avaimen ja luo työajanseurannan Esmikko-järjestelmään.	Riittävän ajoissa tullut tilaus, riittävät tiedot.	Avain- ja työajanseurantatilaus.	Avaimen ja työajanseurannan toimitus.	Esmikko, Mepco.	-
Esimies testaa, että laitteet ja profiilit toimivat.	Esimiehellä on oltava riittävästi aikaa ja kiinnostusta.	Konkreettinen testaus.	-	-	Esimies ei aina koe tärkeäksi käyttää aikaansa testaamiseen.
Esimies ja valitut perehdyttäjät kokoavat perehdytystietoja ja tekevät perehdytys-suunnitelmaluonnoksen.	Esimiehellä ja /tai perehdyttäjillä on oltava riittävät resurssit.	-	Perehdytysuunnitelma-luonnos	-	Ei ole olemassa valmista pohjaa/ ohjetta perehdytysuunnitelmasta.
Esimies varaa uudelle työntekijälle terveystarkastusajan.	Esimiehen tulee muistaa varata aika ja hänellä pitää olla riittävästi aikaa hoitaa varaaminen.	Varaaminen puhelimitse ajanvarausnumerosta.	Varattu terveystarkastusaika.	Outlook.	Osa esimiehistä ei varaa aikaa.

TYÖSUHTEEN PERUSTAMISPROSESSIN VAIHEKORTTI IMS-PROSESSIMALLINNUSOHJEEN MUKAISESTI

17.09.2013

Vastuu - kuka tekee ja mitä	Kriittiset tekijät - mikä voi mennä pieleen	Menetelmät, ohjeet ja mallit esim. työohjeiden nimet yms.	Syntyvä ja jäljitettävä tieto -erilaiset prosessin vaiheista ulos tulevat tuotokset ja dokumentit	Käytettävät tietojärjestelmät	Vaiheen suorittamiseen liittyvät ongelmat ja kehittämissuunnitelmat
UUDEEN TYÖNTEKIJÄN ENSIMMÄINEN TYÖPÄIVÄ					
Esimies ottaa uuden työntekijän vastaan ensimmäisenä työpäivänä.	Esimiehellä on riittävät resurssit varautua työntekijän saapumiseen.	-	Työntekijä työpaikalle.	-	-
Esimies esittelee työntekijän perehdyttäjille, osaston työntekijöille ja muulle organisaatiolle.	Esimiehellä on oltava riittävästi aikaa ja kiinnostusta. On suunniteltu esittelyn hoitaminen ennakoon.	Kahvitus osaston kanssa, uuden henkilön kierrätys työyhteisössä.	-	-	Osa esimiehistä ei kierrätä työntekijöitä.
Esimies, perehdyttäjä ja uusi työntekijä käyvät läpi ja sopivat lopullisen perehdytysuunnitelman.	Perehdytysuunnitelma-luonnos on tehty. Tehtävää suorittavilla henkilöillä pitää olla riittävät resurssit.	Perehdytysuunnitelma-luonnos.	Perehdytysuunnitelma.	M-asema.	-
Esimies, perehdyttäjät ja uusi työntekijä käyvät ensimmäisen päivän perehdytysasiat läpi.	Esimiehellä ja/ tai perehdyttäjillä on oltava resursseja hoitaa perehdytystä.	Työohjeet (riippuen työntekijän työtehtävistä).	Työntekijän ymmärryksen lisääntyminen / oppiminen.	N-asema.	-
ENSIMMÄISEN VIIKON AIKANA					
Uusi työntekijä käy valokuvauksessa tunnustekorttia varten.	Työntekijä ei saa tietoa, että hänen pitäisi käydä kuvauksessa.	-	Valokuva.		-
Esimies tilaa uudelle työntekijälle tunnustekortin.	Esimiehellä on oltava resursseja hoitaa asia.	-	Sähköpostitilaus.	Outlook.	-
Työntekijä käy terveystarkastuksessa.	Työntekijä ei saa tietoa, että hänen pitäisi käydä tarkastuksessa.	-	Työhönsoveltuvuus-lausunto työterveyslääkäriltä.	-	-
Esimies, perehdyttäjät ja uusi työntekijä käyvät läpi yleiset ohjeet ja säännöt.	Työtehtävän suorittajilta puuttuu riittävät tiedot tai aikaresurssit.	Isku tutuksi –ohjeisto Intrassa.	Merkintä läpikäymisestä perehdytys-uunnitelmaan.	Sharepoint, intra.	Ongelmana tietojen ajanmukaisuus (onko päivitetty).
Esimies tai perehdyttäjät esittelevät yrityksen	Työtehtävän suorittajilta puuttuu riittävät tiedot tai	Konkreettinen kierrätys talossa.	Merkintä läpikäymisestä perehdytys-	-	-

TYÖSUHTEEN PERUSTAMISPROSESSIN VAIHEKORTTI IMS-PROSESSIMALLINNUSOHJEEN MUKAISESTI

17.09.2013

Vastuu - kuka tekee ja mitä	Kriittiset tekijät - mikä voi mennä pieleen	Menetelmät, ohjeet ja mallit esim. työohjeiden nimet yms.	Syntyvä ja jäljitettävä tieto -erilaiset prosessin vaiheista ulos tulevat tuotokset ja dokumentit	Käytettävät tietojärjestelmät	Vaiheen suorittamiseen liittyvät ongelmat ja kehittämissuunnitelmat
yleiset tilat.	aikaresurssit.		suunnitelmaan.		
Perehdyttäjät opastavat ATK-järjestelmät ja muut työn kannalta keskeiset laitteet ja ohjelmat.	Perehdyttäjillä on oltava riittävät resurssit ja riittävä osaaminen.	Ohjelmien käyttöohjeet.	Merkintä läpikäymisestä perehdytys- suunnitelmaan.	M-asema.	-
Esimies ja perehdyttäjät perehdyttävät uuden työntekijän työtehtäviin ja arjen prosesseihin.	Perehdyttäjillä on oltava riittävät resurssit ja riittävä tieto itsellään.	Työohjeet (riippuen työntekijän työtehtävistä).	Merkintä läpikäymisestä perehdytys- suunnitelmaan..	-	Työohjeita puuttuu/ ne ovat päivittämättömiä.
Esimies käy läpi uuden työntekijän kanssa yrityksen strategian, toimintasuunnitelmat ja organisaatiokaavion.	Esimiehellä on oltava riittävät resurssit.	Strategia, toimintasuunnitelmat, organisaatiokaaviot.	Merkintä läpikäymisestä perehdytys- suunnitelmaan.	Sharepoint, intra.	Ongelmana tietojen ajanmukaisuus (onko päivitetty).
SEURAAVIEN KUUKAUSIEN AIKANA					
Perehdyttäjät antavat syventävää opastusta työtehtäviin, laitteisiin, ohjelmistoihin.	Perehdyttäjillä on oltava riittävät resurssit ja riittävä tieto itsellään.	Työohjeet (riippuen työntekijän työtehtävistä), ohjelmien käyttöohjeet.	Merkintä läpikäymisestä perehdytys- suunnitelmaan.	-	-
Esimies ja työntekijä keskustelevat ennen koeajan päättymistä työsuhteesta, perehdytyksen etenemisestä ja työsuhteen jatkosta.	Esimiehen on muistettava pitää keskustelu ja hänen pitää varautua siihen.	Suullinen keskustelu.	-	-	Kehitetään palautekeskustelun runko tulevaisuudessa.