

Perehdyttäminen ja työturvallisuus  
kehityskohteina

Case: Moventas Santasalo Oy

Lähdekorpi, Marja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

**Perehdyttäminen ja työturvallisuus kehityskohteina  
CASE: Moventas Santasalo Oy**

Lähdekorpi Marja  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2010

Lähdekorpi, Marja

Perehdyttäminen ja työturvallisuus kehityskohteina Case: Moventas Santasalo Oy

Vuosi 2010 Sivumäärä 99

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Moventas Santasalo Oy:n työntekijät ja esimiehet ovat kokeneet oman perehdyttämisen. Työn osatarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, millaiseksi työntekijät kokevat työpaikkansa työturvallisuusasioiden ja -koulutuksen nykytilan. Opinnäytetyön tavoitteena on myötävaikuttaa yrityksen perehdyttämiskäytäntöjen kehittämistyön onnistumiseen siten, että esimiehillä ja perehdyttäjillä olisi jatkossa nykyistä käytäntöä paremmat valmiudet suoriutua laadukkaasti ja menestyksekkäästi perehdyttämis-tehtävästään. Työn osatavoitteena on korostaa työturvallisuuden tärkeyttä perehdyttämisessä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jaettiin kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen viitekehys koostui perehdyttämisestä, jota käsiteltiin oppimisen, sitoutumisen, motivaation sekä yrityskuvan käsitteiden näkökulmasta. Lisäksi viitekehukseen sisällytettiin aiheeseen liittyvän lainsäädännön sekä taloudellisuuden näkökulma. Toinen viitekehys koostui työturvallisuudesta, joka rajattiin oppimisen, työhyvinvoinnin sekä aiheeseen liittyvän lainsäädännön näkökulmiin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista toimintatutkimusta. Tutkimuksessa kerättiin tietoa vallitsevista nykykäytännöistä haastatteleamalla viimeksi taloon tulleita toimihenkilöitä ja esimiehiä sekä kyselylomakkeilla ja havainnointimenetelmin.

Tutkimustulosten mukaan sekä työnantajan että työntekijöiden asennoituminen perehdyttämiseen ja työturvallisuusasioihin on hyvällä tasolla. Tyytyväisyys nykytilan perehdyttämiskäytäntöihin kuitenkin vaihteli ja siihen toivottiin sekä esimiehiltä että työntekijöiltä nykyistä käytäntöä johdonmukaisempaa ja paremmin ohjeistettua prosessia. Tuloksiin perustuen työn toiminnallisena osuutena yritykselle laadittiin perehdyttämisen lomakkeet ja ohjeet sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden perehdyttämiseen. Lisäksi yritykselle laadittiin työvaihekohtainen malliohje myöhemmin toteutettavien ohjeiden perustaksi. Projektiin liittyvä kirjallinen materiaali tuotettiin yhteistyössä yleisperehdyttämiseen sekä työturvallisuuteen perustettujen työryhmien kanssa.

Johtopäätöksissä todettiin, että perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet tiedostetaan ja että yrityksen suhtautuminen turvallisuusasioiden hoitoon oli työntekijöiden mielestä melko hyvällä tasolla. Haastatteluista ja kyselylomakkeista saamamme palautteiden perusteella voidaan todeta, että samankaltaiset asiat koettiin tärkeiksi, mitä opinnäytetyön teoreettiseksi viitekehukseksi valittiin. Tätä tietoa pyrittiin soveltamaan myös projektin tuloksena laadittujen kirjallisten ohjeiden suunnittelussa. Projektin tuloksena tuotetut ohjeet saivat esimiehiltä ja johdolta myönteistä palautetta ja ohjeiden katsottiin parantavan perehdyttämisen toteutusta.

Tulevaisuudessa Moventas Santasaloon perehdyttämiskäytäntöjä voisi parantaa esimerkiksi palautejärjestelmiä kehittämällä sekä laajentamalla perehdyttämiseen liittyvien henkilöiden määrää ja toimenkuvia.

Asiasanat: perehdyttäjä, perehdyttäminen, perehtyminen, perehtyminen, työturvallisuus.

Lähdekorpi Marja

Orientation and Work Safety in the Development Process Case: Moventas Santasalo Oy

Year	2010	Pages	99
------	------	-------	----

---

The purpose of this study was to define how employees and superiors in Moventas Santasalo have experienced their own orientation program. A partial goal of the study was to gather up information related to the fact how employees feel about the current state of work safety and work safety training at their workplace. In addition, the purpose of this thesis was to contribute to the practical methods of familiarization development so that superiors and initiators could have better capabilities to succeed in their orientation tasks. The thesis will also highlight the importance of work safety as a part of the orientation program.

The theoretical framework was divided into two fields. The first framework consisted of familiarization which was studied from learning, commitment, motivation and company image point of view. The relevant legal and financial aspects were included also into the framework. The second framework consisted of work safety which was focusing on learning, well-being and related legal aspects. The selected research method was qualitative occupational survey. The data for the study was collected by interviewing new officers and managers who have lately joined the company. The questionnaire included questions about the current familiarization practices.

According to the theoretical information and the results of the empirical part it can be noted that the meaning and the target of the orientation process were well recognized at the case company. Likewise the attitudes of both the employer and employees towards work safety issues were on a good level. However, the satisfaction with present orientation process was variable and there was demand for a better and more logical orientation guide. Based on the research results, the practical part of the thesis was to produce orientation guides and forms for both office and factory workers. In addition, a blueprint for the working phase specification was done to be used in making of instructions. The written material of the project was produced by teamwork between familiarization and work safety development groups.

As a conclusion, the meaning and the goal of the orientation were well recognized and the attitude towards work safety was in a quite good level. Through the interviews and questionnaires it was possible to notice that the points of interest were similar to those themes that were chosen as the theoretical framework. This information was also taken into consideration while making the written instructions. As a result of the project, written material was produced that received a positive feedback from superiors and management and was considered an improvement to the current initiation practice.

In the future, the orientation program of Moventas Santasalo could be improved by developing more effective feedback systems. In addition, adding the number of the initiators and widening their job description could further enhance the effectiveness of the orientation program.

Key words: initiator, orientation, learner, familiarization, work safety

## Sisälllys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tausta.....	6
1.2	Opinnäytetyön kuvaus ja yhteistyöryhmä.....	7
1.3	Tavoitteet ja rajaukset.....	8
1.4	Työn teoreettinen tausta .....	9
1.5	Keskeiset käsitteet.....	11
2	Organisaation esittely .....	13
2.1	Moventas-konsernin esittely .....	13
2.2	Moventas Santasalo Oy:n esittely .....	14
3	Perehdyttäminen .....	15
3.1	Perehdyttämisen kuvaus .....	16
3.1.1	Perehdyttämisen tarkoitus .....	16
3.1.2	Perehdyttämisen osapuolet .....	17
3.1.3	Perehdyttämisprosessi .....	18
3.1.4	Perehdyttämisprosessin elinkaari.....	18
3.1.5	Perehdyttämisen seuraaminen.....	21
4	Yleisperehdyttäminen .....	22
4.1	Sitoutuminen ja motivaatio.....	22
4.1.1	Yrityksen missio, visio, strategia ja arvot .....	23
4.1.2	Osaaminen ja oppiminen .....	25
4.1.3	Yrityskulttuuriin sitoutuminen .....	26
4.2	Lainsäädännön vaatimukset.....	27
4.2.1	Työnantajan perehdyttämiseen liittyviä velvollisuuksia .....	28
4.2.2	Työntekijän velvollisuuksia.....	28
4.3	Asennoituminen .....	29
4.4	Myönteinen yrityskuva.....	30
5	Työturvallisuus.....	31
5.1	Työturvallisuuden määrittäminen .....	31
5.2	Työturvallisuusperehdyttäminen.....	32
5.3	Työturvallisuuden kehittäminen .....	33
5.3.1	Työturvallisuusjohtaminen ja -koulutus .....	34
5.3.2	Asennoituminen työturvallisuuteen .....	35
5.4	Lainsäädäntöön kirjatut velvollisuudet .....	36
5.4.1	Työsuojelusta säätävät lait.....	36
5.4.2	Työnantajan vastuu.....	38
5.4.3	Työyhteisön vastuu .....	39
5.4.4	Työntekijän vastuu .....	40

5.5	Työturvallisuus osana työssä oppimista .....	40
5.5.1	Hyvinvointi työssä.....	41
5.5.2	Työhyvinvoinnin merkitys.....	42
5.5.3	Työturvallisuus osana työhyvinvointia .....	43
6	Perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen toimintatutkimuksena.....	43
6.1	Tausta ja tavoite .....	43
6.2	Toimintatutkimus .....	44
6.3	Haastattelut.....	44
6.4	Nykytilan kartoittaminen.....	46
6.4.1	Viimeksi taloon tulleiden toimihenkilöiden haastattelu.....	47
6.4.2	Esimiestehtävissä toimivien haastattelu.....	48
6.5	Nykytilan analysointi ja johtopäätökset .....	48
6.5.1	Yhteiset havainnot.....	49
6.5.2	Toimihenkilöiden vastausten analysointi .....	50
6.5.3	Esimiesten vastausten analysointi .....	50
6.5.4	Johtopäätökset.....	51
6.6	Kehitystoimet .....	51
6.7	Perehdyttämisen prosessikaavio .....	51
6.8	Perehdyttämisen lomakkeet ja -ohjeistus .....	52
6.9	Perehdyttäminen lähitulevaisuudessa .....	53
6.10	Työturvallisuus kehittämiskohteena .....	53
6.11	Työturvallisuuskoulutus .....	54
6.12	Työsolukohtainen malliohje .....	59
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	60
7.1	Johtopäätökset .....	60
7.2	Kehitysehdotukset.....	63
7.3	Lopuksi.....	66
	Lähteet.....	67
	Kuvat ja kuviot .....	70
	Liitteet .....	71

## 1 Johdanto

### 1.1 Työn tausta

Yritysten maailma on erilainen kuin ennen. Asiakkaiden vaatimukset lisääntyvät. Kilpailijoiden toiminta kiihtyy ja omia resursseja on yhä vähemmän käytettävissä. Myös ympäristö ja ihmiset muuttuvat. Tässä muutoksessa yritysten on pysyttävä mukana, jos aikovat menestyä. Tuottavuus, kasvu ja innovaatio ovat asioita, joita yrityksiltä edellytetään, jotta ne pystyvät vastaamaan globaaliin kilpailuun. Yrityksissä on havahduttu siihen, että enää huomisen liikevaihtoa ei tehdä tämän päivän menestystuotteilla. Jossain vaiheessa on uudistuttava ja mielellään mahdollisimman pian. Osaajat ja yrityksen avainhenkilöt ovat organisaation menestyksen kulmakiviä. Uskotaan, että ne yritykset, jotka panostavat laadukkaaseen henkilövalintaan ja henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen, ovat tulevaisuuden menestyjiä.

Henkilövalinnan onnistumiselle sen jokainen vaihe on tärkeä. Yksi tärkeä hetki on se päivä, kun uusi työntekijä aloittaa työnsä uudessa työpaikassaan. Ensimmäisten päivien tunnelma, esimiehen ja työtovereiden suhtautuminen uuteen tulijaan, sekä opastuksen laatu ja sisältö ovat asioita, jotka vaikuttavat tulijan työmotivaatioon, sitoutumiseen sekä hänen suhtautumiseensa organisaatiota kohtaan. Usein alkupäivien kokemukset ovat myös niitä asioita, joita halutaan jakaa lähipiirin kanssa. Perheenjäsenet, ystävät ja tuttavat käsittelevät uuden työntekijän kokemuksia ja muodostavat samalla kuulemansa perusteella mielikuvan yrityksestä. Tällä kaikella on vaikutusta koko organisaation yritysimageeseen ja houkuttelevuuteen työmarkkinoilla. Perehdyttäminen on kaksisuuntaista toimintaa, josta sekä tulokas että organisaatio hyötyvät. Ei ole samantekevää, miten tämä prosessi yrityksessä hoidetaan. Usein puhuttaessa perehdyttämisestä, ajatellaan sen liittyvän uuden työntekijän työssä aloittamiseen. Perehdyttäminen on kuitenkin kokonaisvaltaisempaa toimintaa. Perehdyttämistä tarvitaan muun muassa silloin, kun työntekijän tehtävät muuttuvat tai organisaatiossa tapahtuu merkittäviä muutoksia. Lisäksi perehdyttäminen on uuden oppimista sisältäen oppimisen säännöllisen seuraamisen ja mittaamisen. Hyvässä perehdyttämisprosessissa on huomioitu myös talosta pois lähtevät työntekijät.

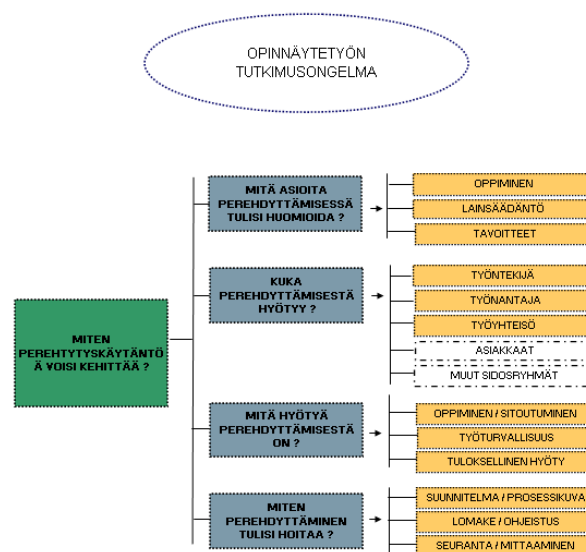
Nämä tekijät ovat kaikki vaikuttaneet siihen, että Moventas Santasalo Oy:ssä käynnistettiin perehdyttämiskäytäntöjen kehittämistyö. Vuosi 2008 oli Moventas-konsernissa liiketoiminnan voimakkaan kasvun aikaa. Konsernissa toteutettiin Suomen tasolla mittavia rakennus- ja laiteinvestointeja, joilla haluttiin turvata strategisten kasvutavoitteiden toteutuminen. Lisäksi konsernin tuuliturbiiniliiketoiminnassa rekrytoitiin yritykseen yli sata uutta työntekijää. Tässä vaiheessa konserniin tarvittiin uusien työntekijöiden perehdyttämiseen aikaisempaa selkeämmät perehdyttämissuunnitelmat ja ohjeistus.

Moventas Santasalossa ei lähivuosina ole odotettavissa tuuliturbiinivaihteiden liiketoiminnan kaltaista voimakasta tuotannon kasvua, haluttiin yrityksessä panostaa henkilöstön perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseen. Uusiin mahdollisiin rekrytointeihin liittyvän perehdyttämisen lisäksi yrityksessä haluttiin kehittää myös jo olemassa olevan henkilöstön valmiuksia sekä muuttuvaan toimintaympäristöön että työturvallisuuteen liittyvissä asioissa.

## 1.2 Opinnäytetyön kuvaus ja yhteistyöryhmä

Opinnäytetyö on osa Moventas Santasalo Oy:ssä toteutettavaa perehdyttämiskäytäntöjen kehittämisen prosessia. Perehdyttämisen kehittämisen työryhmään kuului kouluttaja Innofocus, Länsi-Uudenmaan aikuiskoulutuskeskuksesta, henkilöstöpäällikkö, työturvallisuuspäällikkö, verstpäällikkö, verstonesimies sekä tämän opinnäytetyön kirjoittaja Moventas Santasalo Oy:stä. Lisäksi hankkeen kehittämiseksi haastateltiin Moventas Santasaloon henkilökuntaa sekä tuotanto- että toimihenkilöstöryhmiä. Opinnäytetyössä on pyritty selvittämään, millainen yksikön nykyinen perehdyttämiskäytäntö on ja miten onnistuneeksi henkilöstö on sen kokenut.

Osaongelmana on selvitetty, miten prosessia voisi edelleen kehittää ja millaisilla tukimateriaaleilla perehdyttäminen saataisiin nykyistä tehokkaammaksi. Lisäksi työssä on erikseen kuvattu olemassa olevan henkilöstön kokemuksia ja suhtautumista yrityksen työturvallisuuden perehdyttämiskoulutukseen, sekä tarkasteltu työturvallisuusosaamisen kehittämisen tarvetta perehdyttämisen yhteydessä. Tässä työssä keskityttiin perehdyttämisen prosessin kehittämiseen työyhteisön näkökulmasta käsin. Työn ulkopuolelle rajattiin yrityksen asiakkaat ja muut sidosryhmät, jotka eivät olleet tämän tutkimuksen kohteena. Oheisessa kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön tutkimusongelma sekä ne tutkimuksen painopistealueet, joihin erityisesti tässä työssä keskityttiin.

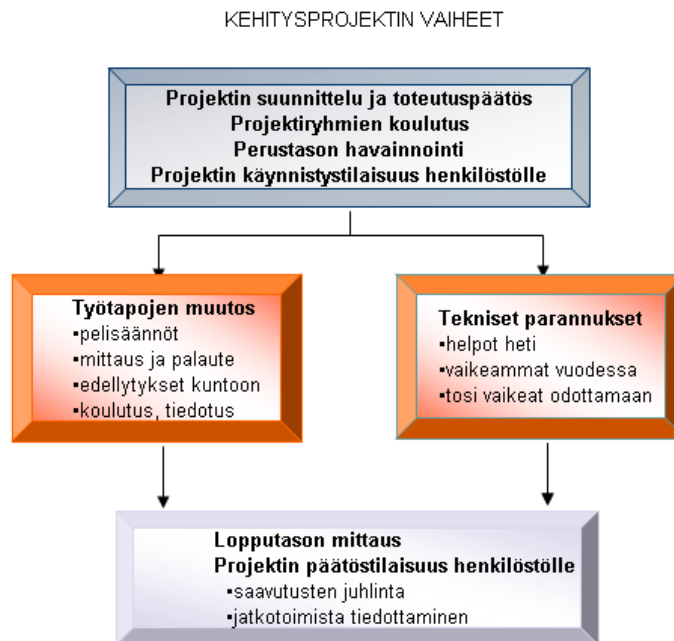


Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimusongelma

### 1.3 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on myötävaikuttaa yrityksen perehdyttämisen kehitystyön onnistumiseen. Tavoitteena on valmistaa perehdyttäjille ohjeistus niistä asioista, jotka heidän tulee käydä läpi uuden työntekijän perehdyttämisen prosessin aikana. Esimiehellä on suurin vastuu perehdyttämisen onnistumisessa. Tavoitteena on tukea esimiesten valmiuksia suoriutua menestyksekkäästi tässä tehtävässä, sekä muotoilla selkeä ohjeistus ja lomakkeet käytännön toiminnan oheismateriaaliksi. Lisäksi opinnäytetyön osatavoitteena on korostaa työturvallisuuden tärkeyttä osana perehdyttämistä. Koko kehittämisprosessin ajan pyritään selvittämään nykytilanteesta havaittuja ongelmia ja kehittämään käytäntöjä siten, että perehdyttämisen prosessi tulevaisuudessa vastaisi paremmin yrityksen strategisia tavoitteita muuttuvassa toimintaympäristössä.

Opinnäytetyö kohdistuu Moventas Santasalo Oy:n perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseen. Laitinen, Simola ja Vuorinen (2009, 317) ovat esittäneet työtapojen ja työympäristön kehitysprojektin vaiheet oheisen kuvion mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä tutkimus kohdistuu kuvioon 2 oranssilla merkittyihin alueisiin.



Kuvio 2: Työtapojen ja työympäristön kehitysprojektin vaiheet

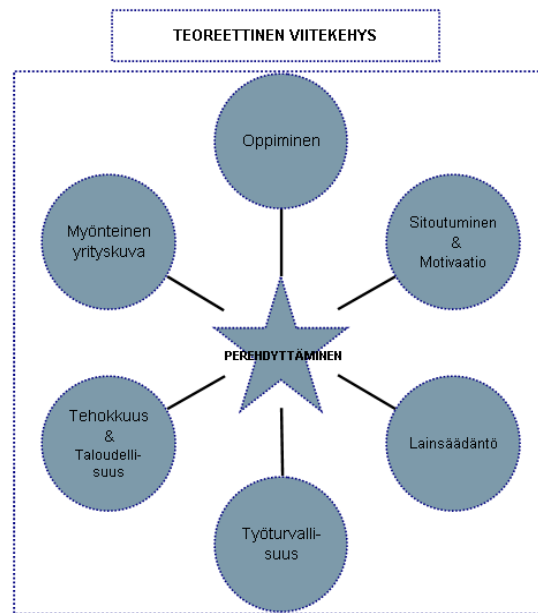
Kehittämistyötä pyritään edistämään hahmottamalla ensin nykytilanteen ongelmat ja selvittämällä, millaisilla parannuksilla vallitsevia käytäntöjä ja työtapoja voisi muuttaa nykyistä paremmiksi. Tutkimuksessa keskitytään työntekijän perehdyttämisen prosessin kokonaisuuden

hoitamiseen sekä uuden työntekijän kannalta että jo olemassa olevan henkilöstön näkökulmasta. Prosessin kuluessa yritykselle tehdään uudet lomakkeet sekä ohjeistus perehdyttämisprosessiin, jonka kohteina ovat a) tuotannon henkilökunta ja b) toimihenkilöt. Projektin osatavoitteina tuotannolle tehdään lisäksi malliohje myöhemmin laadittaville työvaihekohtaisille ohjeille. Malliohjeessa pyritään edistämään oikean asenteen omaksumista työturvallisuuteen. Lisäksi se pyritään laatimaan sellaiseen muotoon, että se voisi toimia osana osastopalaverien turvallisuusvarttia. Kirjassa Tutki ja kirjoita muistutetaan, että tutkimuksessa ei voi havainnoida kaikkea mahdollista siten, että tarkastettava ilmiö tulisi kaikilta puoliilta valotetuksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 85.) Tämä opinnäytetyö on yksi näkökulma niihin asioihin, jotka perehdyttämisessä on otettava huomioon ja miten työturvallisuus on syytä liittää osaksi kokonaisvaltaista prosessia. Yksityiskohtaiset tekniset kuvaukset ja järjestelmäratkaisut eivät kuulu tämän opinnäytetyön piiriin.

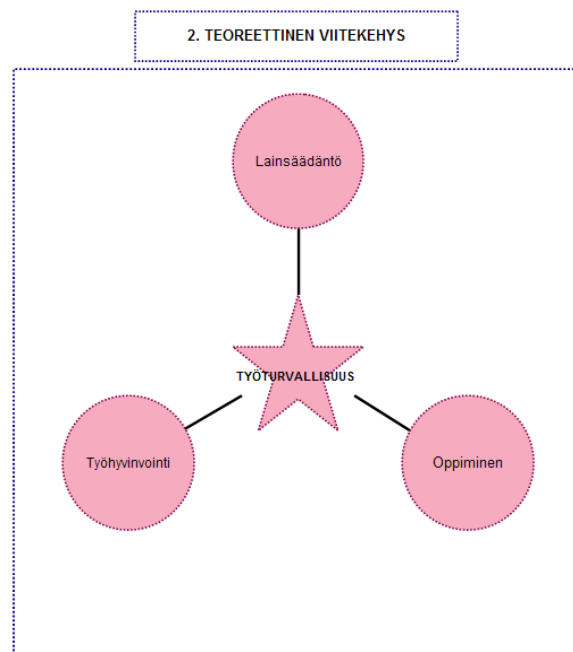
#### 1.4 Työn teoreettinen tausta

Opinnäytetyössä teorian käyttäminen perustuu tavoitteiden täsmentämiseen. Keskeisinä lähteinä työssä käytettiin perehdyttämiseen liittyvää kirjallisuutta. Tietoa etsittiin myös artikkeleista sekä Moventas-konsernin omista kirjallisista aineistoista. Lisäksi opinnäytetyön tueksi haastateltiin taloon viimeksi rekrytoituja henkilöitä sekä esimiehiä. Haastatteluilla pyrittiin saamaan kattava käsitys siitä, millaista tukea he olisivat perehdyttämisessään toivoneet saavansa lisää. Koska opinnäytetyö sisälsi myös työkohtaisten ohjeiden kehittämisosuuden, teorianäytettiin myös työkoneiden ja -laitteiden käyttöohjeita ja työturvallisuusjulkaisuja. Lisäksi eri työvaiheiden asiantuntijoita haastatteleamalla, etsittiin esimerkkejä parhaista ohjeisiin sisällytettävistä työmenetelmistä ja -käytännöistä, joista olisi hyötyä myös muille työntekijöille.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehys jaettiin kahteen eri osa-alueeseen. Ensin lähestyttiin yleistä perehdyttämistä alla laaditun teoreettisen viitekehysten suunnitelmassa kuvattujen käsitteiden kautta (kuvio 2). Sitten perehdyttämistä käsiteltiin vielä erikseen työturvallisuuden kannalta alemmassa kuviossa esitettyjen käsitteiden kautta (kuvio 3).



Kuvio 3: Perehdyttämisen tärkeimpiä käsitteitä



Kuvio 4: Työturvallisuusperhdyttämisen tärkeimpiä käsitteitä

## 1.5 Keskeiset käsitteet

*Laadullinen* eli kvalitatiivinen *tutkimus* tarkoittaa mitä tahansa löydöksiin pyrkivää tutkimusta. Tutkimus on kuvailevaa, jossa tutkija menee ilmiön pariin haastattelemaan ja havainnoimaan, tavoitteenaan ilmiön ymmärtäminen. (Kananen 2009, 18.)

*Perehdyttävä* on nimetty henkilö, joka valmistelee uutta oppivan työntekijän perehdyttämisohjelman sekä osallistuu sen toteuttamiseen. (Pentikäinen 2009, 28.) Oikean henkilön valinta perehdyttäjäksi on kriittisen tärkeää. Ensi näkemältä voisi ajatella, että tehtävä on helppo. Ajatellaan, että valitaan tehtävään sellainen henkilö, joka on ollut yrityksessä pitkään, joka osaa työt parhaiten ja kenellä on ylimääräistä aikaa, ja mitään ongelmaa ei ole. Sopivan perehdyttäjän valinta on kuitenkin olennainen osa koko ohjelman onnistumisen kannalta. Kaikista ei ole perehdyttäjiksi ja siksi valinnan tulee perustua huolelliseen arviointiin ja hyvin mietittyihin kriteereihin. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ovat pätevyys työssä, hyvät kommunikaatiokyvyt, hyvät ihmissuhdetaidot, ajanhallinta- ja organisointikyky, aloitteellisuus, innovatiivisuus sekä kyky luoda joukkuehenkeä. (Lawson 1997, 17-18.)

*Perehtyjällä* tarkoitetaan uutta tai uutta oppivaa työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Uuden työntekijän tulisi voida tuntea olonsa mukavaksi uudessa ympäristössä oli hän sitten yritysjohtaja tai aloittelija, uusi henkilö yrityksessä tai osastolla. Ensimmäinen askel työhön oppimisessa on perehdyttäminen ja siinä käydyt keskustelut. Perehdyttämisen aikana perehtyjä vastaanottaa informaatiota, jakaa ideoita ja on osana molemminpuolisen luottamuksen rakentamisessa. (Lawson 1997, 82.)

*Perehdyttämisellä* tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uusi tai uutta omaksuva työntekijä voi kehittää osaamistaan siten, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään. Hyvä perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

*Perehdyttämisohjelmalla* tarkoitetaan aikataulutettua listaa henkilöistä ja asioista, joihin uuden tai uutta oppivan henkilön tulisi tutustua. (Hyppänen 2007, 195.) Perehdyttämisohjelma on oikeastaan uuden työntekijän ensimmäinen tutustuminen yritykseen. Sen tähden sen tulisi olla nautinnollinen, mieliin painuva ja tärkeä kokemus. Syvällisesti suunniteltu ja toteutettu ohjelma auttaa uuden työntekijän sopeutumisessa ja saa hänet viihtymään yrityksessä. Hyvä perehdyttämisohjelma sytyttää kiinnostusta ja innostusta ja auttaa rakentamaan myönteisen suhteen työntekijän ja yrityksen välille. (Lawson 2002, 2.)

*Rekrytoinnilla* tarkoitetaan sekä uuden henkilön työhönottoa että työntekijän työnantajavalintaa. (Hyppänen 2007, 176-177.) Rekrytointiprosessi alkaa jo paljon ennen kuin työpaikkail-

moitus julkaistaan. Itse asiassa rekrytointi alkaa jo tehtävää aiemmin hoitaneen henkilön lähtöhaastattelusta. Lähtöhaastattelukäytännöt vaihtelevat yrityksissä paljon, mutta minimisään johdon tulisi saada käsitys siitä, onko kyseiseen tehtävään enää tarvetta rekrytoida uutta tekijää ja mitä kaikkia tehtävän hoitamiseen tarvittavia yksityiskohtia tulisi käydä riittävällä tarkkuudella lähtijän kanssa läpi. Lisäksi tulee miettiä toteutetaanko rekrytointi talon sisäisenä vai haetaanko tehtävään uutta henkilöä talon ulkopuolelta. Muita rekrytointiin liittyviä asioita ovat muun muassa toimenkuvauksen sekä henkilölle asetettujen odotusten määrittäminen. (Brine 2009, 223.)

*Riski* määrittelee vaarallisen tapahtuman todennäköisyyden ja sen seuraamusten yhdistelmän. (Kämäräinen ym. 2009, 11.) Riski on todellinen fyysinen vaara tapaturmaisesta onnettomuudesta tai ammattiperäisestä sairastumisesta, jotka aiheutuvat työntekijän työskentelyn tuotoksena. Mikäli työntekijä työskentelee koneella, sekä työntekijä että kone voivat olla vaaran aiheuttajana. (Butler & Park 2005,1.)

*Toimintatutkimus* on laadullisen tutkimuksen muoto. Toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa, jolla pyritään ongelman ratkaisuun ja sitä kautta muutokseen. (Kananen 2009, 23.)

*Työtapaturma* on äkillinen ja odottamaton työssä tai työstä johtuvissa olosuhteissa tapahtuva tapahtumien sarja, jonka seurauksena työntekijä loukkaantuu tai sairastuu. Tapaturmassa syntyneen vamman vakavuus voi vaihdella lievästä vakavaan ja pahimmillaan se voi aiheuttaa jopa kuoleman. Tapaturma voidaan nähdä psykologisesta näkökulmasta katsottuna inhimillisenä virheenä, turvallisuus- tai teknisestä näkökulmastaan koneen puutteellisuutena tai juridisesta näkökulmasta katsoen turvallisuusmääräysten rikkomuksena. (Kämäräinen ym. 2009, 38-39.)

*Työturvallisuus* on työsuojelun keinoin ja toimenpitein toteutettu sellainen työn ja työympäristön tavoitetilä, jossa ei ole työntekijän terveyttä ja turvallisuutta uhkaavia tai vaarantavia haittatekijöitä. (Kämäräinen ym. 2009, 11.)

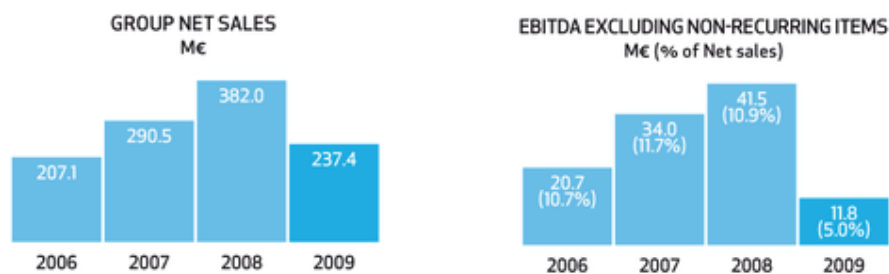
*Vaara* on tekijä tai tilanne, jossa ilmenee esimerkiksi henkilövahingon, terveyden heikentymisen, omaisuusvahingon tai näiden yhdistelmän mahdollisuus (Kämäräinen ym. 2009, 11).

## 2 Organisaation esittely

### 2.1 Moventas-konsernin esittely

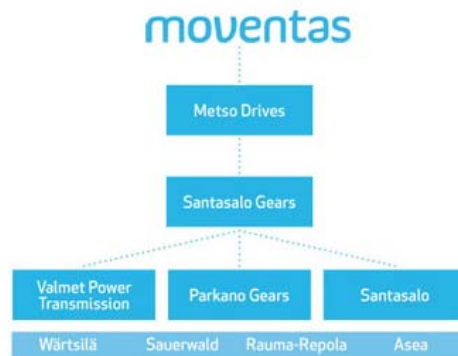
Moventas on metallialan teollisuusyritys, joka tuottaa mekaanisen voimansiirron ratkaisuja energia- ja prosessiteollisuudelle sekä tarjoaa palveluja asiakkaiden laitekannan huoltoon ja kunnossapitoon. Asiakastyytyväisyys on yhtiön tärkeä tavoite ja siihen kuuluu tuotteiden elinkaari palvelu. Moventas haluaa varmistaa, että sen asiakkaiden omat prosessit toimivat ongelmitta ja luotettavasti. Siksi yhtiö tarjoaa asiakkailleen uusien vaihteiden lisäksi varaosia, huoltopalveluja sekä asiantuntija- ja koulutuspalveluja. Tuotteiden loppukäyttö ja asiakkaiden toiveet ovat kaiken toiminnan kulmakriteereitä. Kasvava uusiutuvan energian toimiala on yhä useamman asiakkaan, rahoittajan sekä omistajan kiinnostuksen kohde. Yhtiön visiona on olla halutuin kumppani uusiutuvan energian alueella. Niinpä Moventaksen teknologinen osaaminen, luotettavuus ja asiantuntemus perustuvat entistä enemmän uusiutuvan energian sekä uuden aiempaa paremman energiatalouden lähtökohtiin.

Moventas-konserni jakautuu kolmeen liiketoiminta-alueeseen, tuuliturbiinivaihteiden liiketoimintaan (Wind Gears), teollisuusvaihteiden liiketoimintaan (Industrial Gears) sekä vuodesta 2009 lähtien huoltoliiketoimintaan (Service). Konsernin liikevaihto vuonna 2009 oli 237 M€ ja käyttökate 11,8 M€. Liikevaihdosta tuuliturbiinivaihteiden osuus oli noin 53 % ja teollisuusvaihteiden 47 %. Prosentuaaliset osuudet sisältävät myös huoltotoiminnan osuuden, joka eriytettiin omaksi liiketoiminnakseen huhtikuun alussa vuonna 2009. Moventas-ryhmällä on tehtaat Suomessa, (Jyväskylässä, Karkkilassa), Saksassa sekä USA:ssa. Konsernin pääkonttori sijaitsee Jyväskylässä. Lisäksi yhtymällä on myyntikonttorit/huoltokeskukset USA:ssa, Kanadassa, Ruotsissa sekä Kiinassa. Moventas-konserni työllisti vuonna 2009 maailmanlaajuisesti yhteensä noin 1200 henkilöä. Konsernin toimitusjohtajana on toiminut 15.12.2008 lähtien Jukka Jäämaa. Oheiset grafiikat esittävät Moventas-konsernin tunnuslukuja neljältä edeltäneeltä vuodelta (Moventas 2010).



Kuvio 5: Moventas-konsernin tunnuslukuja

Nykyinen konserni muodostui vuonna 1999 kolmen yrityksen yhteenliittymästä. Tuolloin Metso-konserniin kuuluva Valmet Power Transmission osti Parkano Gears Oy:n ja Santasalo Oy:n. Nämä kolme tehdasta yhdistettiin yhdeksi yritykseksi Santasalo Gears Oy:ksi. Myöhemmin vuonna 2001 yritys muutti nimensä Metso Drives Oy:ksi. Toimittuaan neljä vuotta Metso-konsernissa yritys oli jälleen yrityskaupan kohteena. Toukokuussa vuonna 2005 uudeksi omistajaksi tuli CapManin hallinnoimat rahastot. Metso-konsernista irtauduttuaan yrityksen nimi muutettiin nykyiseen muotoonsa Moventas. Maaliskuussa vuonna 2007 konsernin omistussuhteissa tapahtui jälleen vaihdos, kun CapMan myi suurimman osan Moventas-konsernin osakannasta toiselle pääomasijoitusyhtiölle IK Investment Partnersille. Maaliskuussa vuonna 2010 konsernista myytiin Parkano Oy suomalaiselle Takoma Oyj:lle. Alla olevassa kuviossa 6 on esitetty Moventas-konsernin historian vaiheita. (Moventas 2010)



Kuvio 6: Moventaksen historia

## 2.2 Moventas Santasalo Oy:n esittely

Moventas Santasalo Oy kuuluu Moventas-konsernin teollisuusvaihteiden liiketoimintaryhmään. Yhtiö suunnittelee, kehittää, valmistaa sekä huoltaa suuria ja keskisuuria teollisuusvaihteita ja -käyttöjä mm. paperi- ja selluteollisuuden sekä kaivos- ja mineraaliteollisuuden koneenrakentajille ja tuotteiden loppukäyttäjille. Pääosa teollisuusvaihteista valmistetaan asiakaskohdittaisesti räätälöityinä ja vaihteiden koot vaihtelevat muutamasta sadasta kilosta useisiin kymmeniin tuhansiin kiloihin. Yhtiön strategisena tavoitteena on laajentaa nykyistä asiakaskuntaansa lähestymällä heitä aplikaatiopohjaisilla ratkaisuilla aiemman teollisuuden aloihin pohjautuvan lähestymisen sijaan. Moventas Santasalo panostaa myynnin tehostamiseen sekä paikalliseen palveluun, joka käsittää globaalin palveluverkoston laajentamisen. Konsernien tavoitteiden mukaisesti Moventas Santasaloon toiminnan perusteina ovat asiakaslähtöisyys, ympäristöystävällinen sekä vastuullinen toiminta. Yhtiön arvot perustuvat koko konsernin arvoihin. Ne ovat sitoutuneisuus, avoimuus, luotettavuus sekä erinomaisuus. Niillä tarkoitetaan sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja aloitteelliseen toimintaan. Toiminta on avointa ja rehel-

listä, missä jokainen jakaa sen mitä työssään osaa ja oppii. Korkealaatuinen toiminta jatkuu läpi koko toimitusketjun, missä jokainen pitää sen mitä lupaa. Se edellyttää sitoutumista osaamisen oppimiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. (Moventas 2010.)

Yrityksen kotipaikka on Jyväskylä, mutta suurin osa sen toiminnasta tapahtuu Karkkilassa. Moventas Santasaloon Oy:n liikevaihto oli vuonna 2009 52 miljoonaa euroa. Yhtiössä työskentelee tällä hetkellä 277 henkilöä, joista 148 tehtaassa valmistustehtävissä ja 129 toimihenkilöinä myynnin, teknisen suunnittelun, tuotekehityksen, hallinnon työtehtävissä sekä esimiestehtävissä. (Moventas Santasaloon 2010.)

### 3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen voi tuntua yksiselitteiseltä käsitteeltä. Se liitetään ensisijaisesti uuden työntekijän vastaanottoon ja alkuohjaukseen työpaikalla. Perehdyttämisen tarkempi sisältö on kuitenkin muuttunut ajan, lainsäädännön, perinteen ja järkevyyden periaatteiden myötävaikutuksella. Nykyisin perehdyttäminen ymmärretään osana laajempaa kokonaisuutta, joka alkaa rekrytoinnista ja ehkä jo aiemmin kyseisestä organisaatiosta muodostuneista mielikuivista. Alkuvaiheessa perehdyttäminen on tehokasta, koska silloin jokainen on herkkä huomamaan asioita ja vastaanottamaan uutta tietoa. Käsitteistä perehdyttämisestä on kuitenkin laajentunut siten, että enää sitä ei pidetä yksityiskohtaisen tiedon kertaluonteisena vyörytyksenä, vaan osana koko työyhteisön viestintää sekä laajempaa työhön opastamista ja yleisperehdyttämistä. Eri organisaatioissa perehdyttäminen tulee jatkossakin merkitsemään eri asioita. Yksi merkittävistä vaikuttajista on se tapa, miten yritykset käsittelevät sitä osana strategiaansa ja toimintatapaansa. (Juholin 2009, 233-234; Kupias & Peltola 2009, 17-18.)

Perehdyttäminen on laaja käsite. Se ei ole pelkästään tiedonvälitystä uudelle tulokkaalle, vaan kaksisuuntainen prosessi, jossa sekä yksilö, että organisaatio hyötyvät. Toisin sanoen se on väylä tiedon ja toimintatapojen siirtämiseen, mutta parhaimmillaan se myös innostaa ja motivoi henkilöstöä yhteistyöhön. Hyvin suoritettu perehdyttäminen auttaa työntekijää aktiivisuuteen ja itsenäiseen työskentelyyn sekä luo perustaa työturvallisuustoiminnalle ja työsuojelulle. Perehdyttäminen on suunnitelmallinen prosessi, jolla on selkeät tavoitteet, joita mitataan ja seurataan. Monesti yrityksillä on valmiina yhteinen perehdyttämisohjelma kaikille taloon tulijoille. Parhaimpiin tuloksiin kuitenkin päästään, kun ohjelmassa huomioidaan myös kunkin yksilön tarpeet ja toiveet. (Honkaniemi ym. 2007, 155-156; Lepistö 1988, 6)

### 3.1 Perehdyttämisen kuvaus

Työhön perehdyttäminen käy eri ihmisillä eri tavoin. Ihmisiä on monenlaisia, samoin ohjausta edellyttävät tilanteet vaihtelevat. Perehdyttäminen on suunniteltava ja toteutettava tilanteen ja tarpeen sekä kunkin henkilön lähtökohdan mukaan. Uudelle tulokkaalle kaikki on uutta ja opittavaa on paljon. Yrityksessä ehkä jo kauan työskennellyt tuntee ja tietää yrityksen toimintatavat, mutta saattaa tarvita opastusta työtehtävien, työmenetelmien tai vaikka työvälineiden muuttuessa. Perehdyttäminen voi olla tarpeen myös pitkän poissaolon kuten sairauden tai perhevapaan jälkeen. Tilapäisten työntekijöiden ja sijaisten opastamiseen on yleensä käytettävissä vain vähän aikaa, joten on keskityttävä ainoastaan tärkeimpiin asioihin. Työpaikalla voi olla monen työnantajan työntekijöitä, joten heidän kohdallaan perehdyttäminen on syytä toteuttaa eri osapuolten yhteistyöllä. Tärkeää on muistaa, että perehdyttämisohjelmassa onnistuminen vaikuttaa yrityskuvaan. Tähän mielikuvaan vaikuttavat ihmisten omat kokemukset, mutta myös se, mitä he kuulevat toisiltaan. Mielikuvan muodostumiseen liittyy toki monta tekijää, mutta hyvin hoidetulla perehdyttämisellä on siinä oma tärkeä osuutensa. (Kangas 2003, 4-5.)

Yritysten ympäristö ja työvoima ovat muuttuneet huomattavasti ja tulevat muuttumaan aina vain lisää tulevaisuudessa. Tämän päivän yritykset ovat kuin kulttuurien palapeli. Ne sisältävä erilaisia etnisiin taustoihin, rotuihin, sukupuoleen ja ikään liittyviä kytköksiä. Erilaiset taustat voivat rikastuttaa oppimista mutta voivat myös asettaa lisää vaatimuksia perehdyttämiselle. On tärkeää tuntea erilaisten taustojen merkitys, jotta uutta oppivan opastaminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Parhaiten tämä onnistuu kyselemällä ja keskustelemalla sekä perehtymällä muun muassa eri kulttuureja esittelevään kirjallisuuteen. (Lawson 2002, 15.)

#### 3.1.1 Perehdyttämisen tarkoitus

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla tuetaan uuden tai uutta omakuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista. Laajimmillaan se kehittää perehtyjän lisäksi vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. Tämän prosessin keskeisiä sisältöalueita ovat työhön ja työyhteisöön liittyvät tekniset kysymykset, mutta toisaalta myös yrityksen suuret linjat, sekä pitkän tähtäimen strategiset kokonaisuudet. Hyvän perehdyttämisen periaatteita ovat yksilöllisyys ja vuorovaikutteisuus. Siinä huomioidaan henkilön osaaminen, tausta ja kokemus. Toisin sanoen kyseessä ei ole ainoastaan uusien tietojen ja taitojen kehittäminen, vaan ohjelmalla autetaan työntekijää myös tunnistamaan ja hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamistaan. Perehdyttämisen kansantaloudelliset hyödyt ovat suuret. Hyvän opastuksen avulla luodaan edellytykset työntekijän työssä viihtymiselle, työhyvinvoinnille ja työn tuottavuudelle. (Juholin 2009, 235; Kupias & Peltola 2009, 19-21.)

Ne organisaatiot, jotka vähättelevät perehdyttämisohjelman merkitystä, eivät ainoastaan kohtele uutta tulokasta huonosti, vaan menettävät loistavan tilaisuuden keskustella ja auttaa työntekijää hyväksymään ja sisäistämään yrityksen filosofian, arvot, säännöt ja kulttuurin. Hyvä ohjelma voi auttaa uutta työntekijää viihtymään paremmin ja luottamaan omaan pätevyyteensä ja asiantuntemukseensa. Tehokkaasti hoidettu perehdyttäminen vie aikaa ja vaatii paljon työtä, mutta on kannattava investointi. Ohion osavaltion yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa tutkijat huomasivat, että ne uudet työntekijät, jotka olivat käyneet läpi kolmen tunnin perehdyttämisohjelman, osoittivat korkeampaa sitoutumisastetta kuin ne työntekijät, joilla tätä ohjelmaa ei ollut. Lisääntynyt sitoutuneisuus auttaa muistamaan. Edellä kuvattuun ohjelmaan osallistuneet työntekijät ymmärsivät muun muassa paremmin yrityksen tavoitteet ja arvot ja tiesivät muita enemmän yrityksen historiasta. (Lawson 2002, 2.)

### 3.1.2 Perehdyttämisen osapuolet

Perehdyttäminen on osa johtamista ja esimiestyötä. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu ryhmänsä hyvinvoinnista huolehtiminen. Jotta tämä onnistuisi, esimiehen on tunnistettava alaisensa luonteenpiirteet ja löydettävä heidän vahvuutensa ja heikkoutensa. Tehtävä ei ole helppo, koska alaiset eivät välttämättä tunnista omia kykyjään ja ominaisuuksiaan. Yleensä ihmisen vahvuudet hahmottuvat vasta tekemisen kautta. Työntekijän perehdyttämisprosessi on tärkeässä roolissa esimiehen työssä. Esimies vastaa alaisensa riittävästä opastamisesta. Tämä vastuu voi olla myös mahdollisuus esimiestyössä onnistumiselle. Joissakin yrityksissä esimiehen onnistumista on jopa alettu mittaamaan sillä, miten hyvin hänen alaisensa menestyvät ja etenevät urallaan vaativampiin tehtäviin. Esimies on usein se henkilö, joka on valinnut uuden työntekijän tehtävään. On siis luonnollista, että hänen alaisensa osaamisen kehittyminen on hänelle tärkeää ja hän on valmis panostamaan siihen aikaansa ja osaamistaan. (Pentikäinen 2009, 24-30.)

Koska uuden työntekijän koulutustausta, elämäkokemus, luontainen älykyys ja lahjakkuus voivat vaihdella suuresti, on tärkeää saada tietää tulokkaasta, niin paljon kuin mahdollista, ennen henkilökohtaisen perehdyttämisohjelman laatimista (Lawson 2002, 11). Perehdyttämis- tapoja on lukuisia ja ne vaihtelevat yksilön ja tilanteen mukaan. Esimies ja työntekijä ovat tärkeimmässä roolissa koko prosessin onnistumisen kannalta. On kuitenkin tärkeää, että perehdytettävä tapaa runsaasti eri henkilöitä eri osastoilta. Hyviä keskustelukumppaneita ovat esimerkiksi talous- ja strategiahmiset. Heiltä selviää muun muassa yhtiön suunnittelumekanismit ja aikataulut. Henkilöstöhallinnon ihmiset auttavat uutta työntekijää yhtiössä sovitteihin pelisääntöihin tutustumisessa, sekä alan työehtosopimukseen ja mahdollisten yksittäisiin paikallisiin ratkaisuihin liittyvissä asioissa. Tutustumiskierrokseen kuuluu myös luottamushenkilöiden, työturvallisuushenkilöiden, kollegoiden sekä muiden yrityksen avainhenkilöiden ja eri positioissa toimivien ihmisten tapaamisia. (Pentikäinen 2009, 23-30.)

Työntekijän oma aktiivisuus ja etukäteen valmistautuminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Yksi työntekijän tärkeimmistä asioista on esittää kysymys: "Mitä minulta odotetaan?" Työntekijän tehtävästä on todennäköisesti laadittu toimenkuva, joka kertoo työn perussisällön ja mahdolliset eri painoalueet. Toimenkuva on yleensä vain suuntaa antava, joten selkeä työsuunnitelma etenkin ensimmäisille työviikoille on eduksi. Myös työntekijän omat odotukset tulevaisuuden suhteen ovat tärkeitä käsiteltäviä aiheita. Sopiva sekoitus kunnianhimoa ja malttia luovat hyvät edellytykset kehittää omaa ammattitaitoaan. (Pentikäinen 2009, 25-27.)

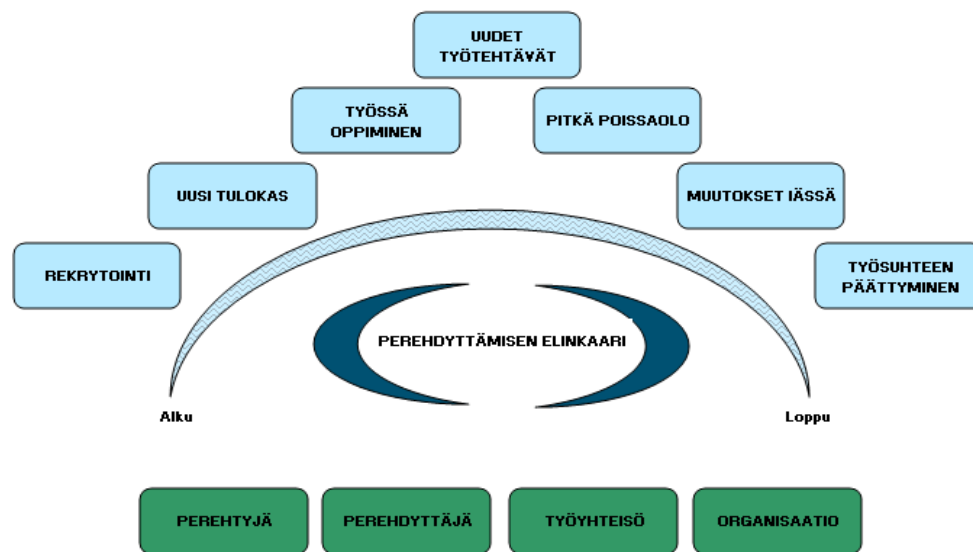
### 3.1.3 Perehdyttämisen prosessi

Perehdyttämisen keskeisiä periaatteita ovat yksilöllisyys ja vuorovaikutteisuus. Vaikka yrityksessä olisi jo valmiina yhteinen toimintamalli kaikille taloon tulijoille, vaatii ohjelma jokaisen kohdalla aina jonkin verran henkilökohtaista muokkausta. Tavallisimmin tämä ohjelma kestää viikkoja tai jopa kuukausia. (Juholin 2009, 235.) Hyvä perehdyttäminen sisältää seuraavat kolme vaihetta: "ennen taloon tuloa", "työtä aloitettaessa" sekä "muutama kuukausi sen jälkeen" vaiheet. Prosessi on suunnitelmallista, johdonmukaista ja sellaista, jossa kokonaisuus on koko ajan perehdyttävän tiedossa. Vuorovaikutteisuus tarkoittaa, että kaikesta voi kysyä ja asiaan voi palata myös myöhemmin. On myös tärkeää, että johto osoittaa läsnäolollaan arvostavansa uusia tulokkaita. (Juholin 2009, 236-237.)

Perehdyttämisohjelma keskittyy usein oman organisaation toimintamallien esittelyyn. Organisaation rakenne kertoo paljon siellä vallitsevista toimintamalleista. Voimakkaasti asiakaslähtöiset yritykset ovat yleensä organisoituneet asiakasryhmittäin, kun taas tuotanto- ja tuotelahtöisten yhtiöiden ryhmittely on tuoteperhettäistä. Jotkut yritykset ovat selkeästi keskusjohtoisia, kun taas toiset toimivat hajautetussa tuloksikkomallissa. Organisaation esittely ja siellä eri positioissa toimiviin ihmisiin tutustuminen on oleellinen osa prosessia. Hyvin toteutetun ohjelman jälkeen uuden työntekijän tulisi kaikkein tärkeimpänä ymmärtää yrityksen liikeidea, johon sisältyvät yrityksen missio, visio sekä perusarvot. (Pentikäinen 2009, 23-24.)

### 3.1.4 Perehdyttämisen prosessin elinkaari

Räätälöidyssä perehdyttämisessä pääpaino on perehtymisessä perehdyttämisen sijaan. Prosessin tehokkuuden ratkaisee loppujen lopuksi se, miten hyvin tulokas saamiaan oppeja käytännössä toteuttaa. Prosessin elinkaaren aikana on huomioitava, että oppiminen ei tapahdu vain yksilötasolla vaan koko työyhteisön tai organisaation tasolla. Uusi tulokas tuo aina myös oppimisen mahdollisuuksia sekä perehdyttäjälle, esimiehelle että muulle työyhteisölle. Miten paljon tätä mahdollisuutta pystytään hyödyntämään, riippuu muun muassa työn luonteesta ja toimintakäytännöistä. (Kupias & Peltola 2009, 106-108.) Kuviossa 7 esitetään perehdyttämisen elinkaareen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 7: Perehdyttämisen elinkaari

Ihmisen ja organisaation välinen vuoropuhelu alkaa jo ennen työhönottotapahtumaa. Ihmiset muodostavat erilaisia mielikuvia organisaatiosta kuulemansa ja näkemänsä perusteella. Nämä mielikuvat vaikuttavat siihen, mihin organisaatioihin henkilöt hakeutuvat. Vain hyvämaineinen ja sopivasti haasteita ihmisille tarjoava organisaatio on työmarkkinoilla kiinnostava. Organisaation mainetta ja houkuttelevuutta ei luoda pelkillä puheilla ja mainoksilla. Hyvä maine edellyttää ennen kaikkea sitä, että organisaatiossa työssä olevat henkilöt kokevat työnsä mielekkääksi ja kohtelunsa työpaikalla hyväksi. Rekrytoinnin tärkein vaihe on houkutellessa parhaimmat osaajat yrityksen palvelukseen. Työhönottoprosessissa määritellään työn olennaisimmat seikat ja luodaan perusta yksilön ja organisaation väliselle suhteelle. Sopivan henkilön valinta on vaikeaa. Valintavaiheessa on tarkoin punnittava hakijan arvojen, toiveiden, osaamisen ja kokemusten sekä organisaation arvojen ja työtehtävien haasteiden tarjoamaa suhdetta. Keskeistä on, että kukin osaava ihminen saadaan hänelle sopivaan työhön ja haasteisiin. Näin voidaan varmistaa kunkin elinikäinen oppiminen ja sitoutuminen. (Juutti & Vuorela 2002, 42-47.)

Uuden tulokkaan hyvän vastaanoton luoma positiivinen vaikutelma on ensiarvoisen tärkeää. Sillä luodaan pysyvä kivijalka tulevalle yhteistyölle, joka sisältää onnistumisia, iloa, haasteita ja jopa konflikteja. Ensimmäiset työpäivät edellyttävät eritoten esimieheltä aikaa ja herkkyyttä vuoropuheluun uuden työntekijän kanssa, jotta molemminpuoliset toiveet pystyttäisiin selvittämään. Toimenkuvan huolellisella läpikäynnillä tulokkaalle kerrotaan hänen olennaisimmat vastuunsa sekä ne haasteet ja suorituskehykset, joissa hänen odotetaan onnistuvan. Vaatimalla esimies samalla viestii välittämisestä. Usein tulokkailla on myös koeaika, jonka aikana puolin ja toisin selvitetään, onko yhteispelillä mahdollisuutta onnistua. (Kupias & Peltola 2009, 58.)

Perehdyttämisen aikana luodaan edellytykset työntekijän sitoutumiselle ja motivaatiolle työtään ja työpaikkaansa kohtaan. Sitoutunut työntekijä on kiinnostunut työstään ja tekee parhaansa hänelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutunut työntekijä myös solmii siteitä työyhteisön muihin jäseniin. (Kupias & Peltola 2009, 59.) Työhön perehtymiselle asetetaan monenlaisia odotuksia. Joku haluaa oppia seuraamalla toisia työntekijöitä, toinen tutustuu mielummin kirjalliseen materiaaliin ja kolmas oppii kokeilemalla. Toisin sanoen ohjelman tulisi olla räätälöity kunkin työntekijän toiveiden ja tarpeiden mukaiseksi. Perehdyttämisen tavoitteena on, että oppijat ymmärtävät asiat, joihin heidät on opastettu ja osaavat soveltaa niitä itsenäisesti omassa työssään. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Sitä voidaan luonnehtia investoinniksi, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään tapaturmien ja poissaolon riskiä. Tiivistetysti prosessissa on kyse kaikista niistä toimenpiteistä, joiden avulla uusi tai uutta oppiva työntekijä opastetaan työhönsä, työpaikansa tapoihin ja ihmisiin sekä hänelle asetettuihin odotuksiin. Järjestelmällisen ohjelman tulee koskea kaikkia henkilöstöryhmiä, vuokratyöntekijöitä sekä työpaikalla työskenteleviä ulkopuolisen työnantajan työntekijöitä. Opastuksen tulee kattaa sekä asiakkaan luona että työpaikalla tehtävät työt. Muutokset työssä vaikuttavat tehtäviin ja toimintatapoihin. Siksi myös jo pidempään työssä olleet tarvitsevat opastusta ja tukea uusiin tilanteisiin, työvälineisiin ja työmenetelmiin. Opastus on tärkeää myös pitkän poissaolon jälkeen, jolloin kerrataan ja täydennetään tietoja sekä korostetaan uusia tai poikkeavia asioita ja käytäntöjä. (Työturvallisuuskeskus 2007.)

Jokainen työsuhde päättyy ennemmin tai myöhemmin. Eläkkeelle jääminen on hyvin yleinen työsuhteen päättymisen syy. Tällöin tarvitaan myös osaamisen siirtämistä ja töiden organisoimista. Eläkkeelle jäävällä henkilöllä saattaa usein olla pitkä kokemus ja laaja osaaminen organisaation asioista. Mikäli luottamus eläkkeelle lähtijän ja esimiehen välillä on hyvä, kannattaa esimiehen pyrkiä löytämään keinoja, joilla lähtijän hiljaista tietoa saataisiin jaettua nuorempien työntekijöiden käyttöön. Lähtöhaastattelu työsuhteen päättyessä on sekä eläkkeelle lähtijän että esimiehen kannalta tärkeää. Keskustelu merkitsee eläkkeelle lähtijälle, että häntä arvostetaan ja esimiehelle mahdollisuutta oppia ymmärtämään monia työyhteisön tilanteita entistä paremmin. Oli työsuhteen päättymisen syy sitten eläkkeelle jääminen, määräaikaisen työsuhteen päättyminen, irtisanoutuminen tai mikä muu syy tahansa, on työntekijän viimeisetkin päivät organisaation palveluksessa hoidettava mahdollisimman hyvin ja asiallisesti. Hyvin hoidetusta työsuhteen päättymisestä hyötyvät sekä työyhteisö, asiakkaat että poislähtijä. Samalla varmistetaan hyvän työnantajamaineen säilyminen. (Hyppänen 2007, 212-213.)

### 3.1.5 Perehdyttämisen seuraaminen

Perehdyttämisen toteutumista on seurattava ja arvioitava koko toteutusjakson ajan. Seuranta sisältää sekä tulokkaan tilanteen arviointia, että perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden seuraamista. On tärkeää, että tulokkaan oppimistuloksia arvioidaan hänen kanssaan yhdessä, jotta saadaan parempi pohja tuleville kehittymistavoitteille. Arvioinnissa on tärkeintä laadullinen keskustelu, jossa tarkastellaan tulokkaan omia kokemuksia hänen perehdyttämisestään. Tämän lisäksi perehdyttämisen onnistumista on syytä arvioida myös organisaation tavoitteiden kannalta. On hyvä muistaa, että tulokas tarkastelee perehdyttämistoimintaa omasta näkökulmastaan. Siksi on syytä mitata tulokkaan kokemaa mielihyvää suhteessa perehdyttämiseen. Riittävän mielihyvän tuottaminen on välttämätöntä, mutta se ei ole aina keskeisin mittari perehdyttämisen onnistumisessa. Perehdyttämisessä saattaa olla myös sellaisia vaiheita, jotka eivät tuota välitöntä positiivista tunnetta, mutta ovat yksilön oppimisen ja organisaation tavoitteiden kannalta perusteltuja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen on kriittistä aikaa. Tällöin uudelle työntekijälle kehittyy mielikuva organisaatiosta, muista työkavereista, työnohjaajasta ja johdosta. Uusi työntekijä luonnollisesti tarkkailee ympäristöään ja havainnoi kuinka hyvin asiat on organisoitu, onko yrityksen ilmapiiri asiallinen ja onko yritys miellyttävä paikka työskennellä. Kun uusi työntekijä tutustuu yritykseen, on työsuhteen jatkoon kannalta tärkeää, että työpaikka vastaa hänen odotuksiaan. Tästä syystä yritykseen ja työhön tutustumisajan tulisi olla laadukkaasti toteutettu heti alusta lähtien. (Cadwell 1988, 16.) Yksi tärkeä ohje on muistaa, että työnantajan ja työntekijän välinen suhde on ihmissuhde. Kuten muissakin suhteissa, myös tässä ensivaikutelma on tärkeää. Ensivaikutelma syntyy kohtaamisessa noin 30 sekunnin aikana ja sen muuttaminen toiseksi on kovan työn takana. Samoin tapahtuu työelämässä. Uusi työntekijä päättelee ensimmäisten kolmen viikon sisällä viihtyykö hän työssään vai ei. Jokaisessa suhteessa avoin dialogi heti alusta lähtien johtaa pidempikestoiseen suhteeseen. (McKeown 2002, 154-156.)

Valitettavan usein perehdyttämisprosessi on kuitenkin työnantajan yksipuolista monologia työntekijälle. Uuden työntekijän esimiehellä on sekä vastuu että mahdollisuus tehokkaaseen ajatusten vaihtoon työntekijän kanssa. Tarkoituksenmukainen keskustelu käsittää työntekijän toiveiden, pyrkimysten ja henkilökohtaisten päämäärien kartoittamisen. Jo keskinäinen vuorovaikutus auttaa mukautumisessa ja sopeutumisessa. Ensimmäisten viikkojen aikaiset keskustelut tulisi käydä viikoittain ja niissä tulisi käsitellä kaikkia sellaisia asioita ja kysymyksiä, joita viikon aikana on tullut esiin. Suurimmalla osalla uusista työntekijöistä syntyy ensimmäisten 90 päivän aikana odotuksia uudessa työssään. Etenkin esimiehelle on erittäin tärkeää, että hän keskustelee työntekijän kanssa näistä sekä lyhyen tähtäimen että myös pidemmän tähtäimen toiveista ja auttaa työntekijää ymmärtämään millaiset realistiset mahdollisuudet hänellä on toteuttaa nämä toiveensa. Ei voida liian usein toistaa sitä, miten tärkeää on käydä

läpi työntekijän urakehitysmahdollisuudet yrityksessä ja millaisia tavoitteita hänelle on asetettu. (McKeown 2002, 154-156.) Keskustelujen lisäksi perehdyttämisen onnistumista voidaan seurata haastatteluin tai lomakekyselyillä. Tällöin on muistettava, että kysymysten suunnittelussa tulee huomioida myös organisaation tavoitteiden toteutumisen mittaaminen. Suurissa yrityksissä perehdyttämisen seuraaminen voi olla luontevaa toteuttaa työyhteisötutkimusten yhteydessä. Niin ikään työntekijöiden lähtöhaastattelut voivat antaa paljon ajatuksia perehdyttämisen kehittämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

#### 4 Yleisperehdyttäminen

Luultavasti sellaiset tilanteet, joissa tulokkaalle ei järjestetä perehdyttämistä ollenkaan, ovat nykyään harvinaisia. Tavallista sen sijaan on se, että tämä ohjaus on käytännössä lyhytkestoinen yrityksen, työpisteen ja ihmisten esittely. Joissakin yrityksissä taas perehdyttäminen on moniportainen ja tiukasti ohjattu prosessi. On kunkin yrityksen ratkaisu sitten mikä tahansa, niin vähäininkin perehdyttäminen on aina parempi ratkaisu kuin perehdyttämisen laiminlyönti kokonaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 35.)

Perehdyttäminen on perusprosessi, jonka vaikutus perustuu sekä sen sisältöön että siihen toimintatapaan, jolla tulokas vastaanotetaan. Lisäksi edellä kuvattu on aina avoimessa tilanteessa tapahtuvaa toimintaa, jota ei voi kokonaan etukäteen suunnitella ja hallita. Perehdyttämisessä ei riitä, että siinä kerrotaan yrityksen strategiasta, toimintatavasta, arvoista ja päämääristä, vaan niiden mukaan pitää myös toimia. Ylipäänsä on kyse johtamisesta, joka on sekä yksilölle että organisaatiolle hyödyksi. Sen perustavoitteena on auttaa uusi työntekijä asettumaan työyhteisön toimivaksi jäseneksi mahdollisimman pian. Perehdyttämisellä tavoitellaan sekä nopeaa työssä oppimista että työsuorituksen ja tuottavuuden parantamista. Näiden tavoitteiden lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota myös siihen, miten koko ohjelma vaikuttaa esimerkiksi työssä viihtymiseen, sitoutumiseen ja motivaatioon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45-46.)

##### 4.1 Sitoutuminen ja motivaatio

Sitoutumisella tarkoitetaan sitä psykologista suhdetta, joka työntekijällä on siihen organisaatioon, jossa hän on töissä. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa halu työskennellä organisaatiossa, työntekijän arvio työnsä panos-tuotos suhteesta sekä hänen kokemansa velvollisuuden tunne organisaatiota kohtaan. Perinteisesti henkilöstön sitoutumista organisaation, niin toiminnan kuin laadun sekä jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen tavoitteisiin, on pidetty yritykselle erittäin tärkeänä. Henkilöstön sitoutumisen keinoja ovat yrityksen henkilöstöpoliittiset toimet. Sitoutumista voidaan edesauttaa esimerkiksi johtamisella,

palkkaratkaisuilla, kehittymismahdollisuuksia tarjoamalla sekä erilaisilla työelämän joustoratkaisuilla. Rekrytointiin liittyviä, sitoutumisen kannalta tärkeitä asioita, ovat realistiset toimenkuvaukset sekä hyvin hoidettu riittävä perehdyttäminen. (Viitala 2007, 88-90.)

Organisaatiot, joiden henkilöstöpolitiikka on ihmisiin panostavaa, näkyvää ja uskottavaa, menestyvät työnantajina. Organisaation suhde sen henkilöstöön näkyy ennen kaikkea johtamisessa ja esimiestyössä sekä keskeisimmissä henkilöstöprosesseissa, kuten rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä. Työntekijästään aidosti kiinnostunut työnantaja haluaa tuntea työntekijänsä sekä tietää heidän osaamisensa, kykynsä ja tavoitteensa. Uutta oppivan työntekijän kohdalla työntekijään tutustuminen on syytä aloittaa heti ensimmäisestä päivästä. Mitä paremmin ja tehokkaammin perehdyttäminen tehdään, sitä onnistuneempi pohja luodaan kestäväälle työsuhteelle. Uuden työntekijän vastaanottaminen ja ohjaus ovat aina myös viesti muulle henkilöstölle siitä, miten organisaatio työntekijöitään arvostaa ja kohtelee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23-24.)

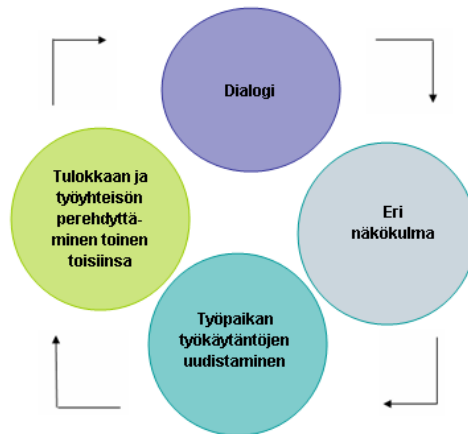
#### 4.1.1 Yrityksen missio, visio, strategia ja arvot

Yrityksen tulevaisuuden tavoitteet toteutuvat vain, jos jokainen työntekijä tietää ja ymmärtää ne. Työntekijältä odotetaan ymmärrystä tulevaisuuden haasteista ja siitä millainen merkitys hänen omalla työllään on yrityksen kokonaisuuden kannalta. (Hyppänen 2007, 2.) Yrityksen toiminta-ajatus eli missio kiteyttää yrityksen olemassa olon perustan. Toiminta-ajatuksen tulisi olla sellainen, että se on voimassa koko yrityksen elämän ajan. Lisäksi sen tulisi innostaa sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja kannustaa henkilöstöä jatkuvaan kehitykseen. Mission lisäksi liiketoiminnan olennaisena kiintopisteenä on näkyväksi tehty tulevaisuuden tahtotila eli visio. Visio on päämäärä, jota kohden halutaan kulkea. Se on myös parhaimmillaan suunnan näyttäjä kaikille yrityksessä toimiville kohti sitä asiantilaa, joka halutaan saavuttaa. (Hyppänen 2007, 43; Viitala 2007, 59.) Jokaisessa yrityksessä on arvoja, joita noudatetaan tietoisesti tai tiedostamatta. Ensisijaisesti niillä kiteytetään se, millainen organisaation toiminta on hyväksyttävää ja millainen ei. Ne ovat asioita, joita pidetään tärkeinä ja jotka myös asettavat prioriteetteja. Yrityksessä yhteisiksi määritellyt arvot ovat johtamisen ja esimiestyön kulmakiviä, joita tulisi pitää esillä koko ajan. Arvot vaativat kasvatusta ja siksi arvojen käsittely on aina ylimmän johdon tehtävä. Vain johdon sitoutuminen ja mukanaolo tekevät arvoista uskottavia. (Juholin 2009, 107-109.)

Mission, vision ja arvojen pohjalta luodaan organisaation strategia. Yksikään organisaatio ei voi välttää strategian käsitettä. Strategian kohtaa kaikkialla, mutta pisimpään se on ollut läsnä yritystoiminnassa. Käsitteenä strategia tuli osaksi liikkeenjohdon avainsanastoa jo yli puoli vuosisataa sitten. Laki ei velvoita yrityksiä laatimaan strategioita, vaan yritykset itse kokevat ne tarpeellisiksi. Strategian johtamisen maailmat ovat moninaiset ja siksi kaikille

y yrityksille sopivan strategian määritelmän laatiminen on lähes mahdotonta. Yleisesti niillä tarkoitetaan yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmia, joilla se yksilöi menestymisensä periaatteet. Strategian kolme tasoa ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategiat. Yritysstrategialla määritellään se, missä liiketoiminnassa ollaan mukana. Liiketoimintastrategialla määritellään, miten yritys aikoo menestyä valituilla markkinoilla. Lisäksi yrityksissä laaditaan erilaisia operatiivisen tason strategioita, joilla luodaan suuntaviivat liiketoimintastrategian toteuttamiselle. Tällaisia strategioita ovat esimerkiksi henkilöstöstrategia, markkinointistrategia, kilpailustrategia tai tuotantostrategia. (Juutila & Luoma 2009, 24-26; Hyppänen 2007, 33; Viitala 2007, 61.)

Organisaation visio ja strategia vaikuttavat myös yrityksen rekrytointipolitiikkaan. Liiketoiminnan tavoitteet ja toimintatavat määrittävät, millaista ja minkä verran henkilöstöä ja osaamista tarvitaan. Jokaisessa rekrytointitilanteessa arvioidaan ensin rekrytointitarve, sekä selvitetään muut, esimerkiksi työn uudelleen organisoinnin kautta saavutettavat mahdollisuudet. Mikäli uuden henkilön rekrytointiin päädytään, siirrytään määrittelemään hänen palkkaamiseensa vaikuttavia valintakriteereitä. Näitä ovat yrityksen organisaatiokriteerit eli strategiset päämäärät, toiminnan luonne sekä yrityksen kulttuuri ja ilmapiiri. Yksilötason kriteereitä ovat muun muassa häneen kohdistuvat odotukset sekä hänen sopeutumiskykynsä työyhteisöön. Tehtäväkohtaiset kriteerit määräytyvät tehtävän sisällön, vaatimusten, työtehtävän keston sekä perehdyttämisprosessin hoitamisen mukaan. Uuden, pitkäaikaisen työntekijän palkkaaminen on kuin pitkävaikutteinen investointi. Uuteen työntekijään liittyy hankintakustannuksia, jotka aiheutuvat rekrytoinnista, perehdyttämisestä sekä mahdollisesti alkuvaiheen työn tehokkuuden laskusta ja virheistä. On kuitenkin muistettava, että uusi työntekijä ei ole yritykselle vain kustannuserä. Parhaimmillaan hän tuo yritykselle suurta taloudellista hyötyä, uusia ideoita, kehittämispanosta tai uusia asiakkaita. Uusi työntekijä pystyy arvioimaan uutta työympäristöään noin vuoden ajan ulkopuolisin silmin. Sen jälkeen hän yleensä sosiaalistuu ja alkaa noudattaa organisaation totuttuja käytäntöjä. Taitavasti hoidettu perehdyttämisvaihe tarjoaa yritykselle mahdollisuuden havaita nämä uuden tulokkaan ominaisuudet ja hyödyntää hänen arvokas panoksensa toimintatapojen kriittisenä arvioijana. (Viitala 2007, 100-103.) Kjelín ja Kuusisto (2003, 49) kuvaavat perehdyttämistä työkäytäntöjen uudistajana seuraavan kuvion 8 mukaisesti.



Kuvio 8: Perehdyttäminen osana vallitsevien työkäytäntöjen uudistamista

#### 4.1.2 Osaaminen ja oppiminen

Ihmisten voimavarat ovat yritysten kilpailun lähde. Lähes kaikki muut resurssit kuten koneet, teknologia, työtilat sekä tuotteet voidaan helposti kopioida, mutta henkilöstön osaaminen, motivaatio ja kyvykkyydet ovat ainutlaatuista pääomaa. Voidaankin sanoa, että kaikki tuotteiden, palvelujen ja toiminnan ilmentymät ovat seurausta inhimillisestä osaamisesta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30.)

Perustan yksilön työsuoritukselle luovat osaamisen lisäksi tavoitteet ja aktiivisuus. Ei riitä, että osaa, vaan on myös haluttava. Yksilön pätevyys määritellään usein osana koko yhteisön osaamista. Osaaminen on pätevyyttä silloin, kun se liittyy organisaatiolle merkitykselliseen tehtävään tai tilanteeseen. Yksilöllä voi olla runsaasti erinomaisia taitoja, mutta oleellista on, kuinka hyvin hän voi hyödyntää niitä omassa tehtävässään. Keskeisen osaamisen havainnointi on aina yritys- ja tilannekohtaista. Näiden tekijöiden tunnistamiseen tulisi perehdyttämävaiheessakin kiinnittää huomiota. Tärkeää osaamisessa on kyky oppia uutta. Uuden oppiminen sisältää valmiuden vastaanottaa osaamista muilta ja halua toimia yhdessä. Uuden oppimiseen kuuluu myös oleellisesti oman tiedon jakaminen muille. Yhteistyö- ja ryhmätaidot edellyttävät jokaiselta osapuolelta aktiivisuutta, kykyä sietää avoimia tilanteita sekä kykyä arvioida omaa kapasiteettiaan. Hyvässä rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä kiinnitetään huomiota sekä yksilön pätevyyteen, mutta myös organisaation kykyyn tukea hänen pätevyytensä hyödyntämistä ja kehittämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 95-98.)

Toiminta on aina oppimista. Monimutkaisessa työnjakoon ja yhteistyöhön liittyvässä toiminnassa oppiminen on hajautettua. Se, miten selkeästi oppimiseen liittyvä työnjako ja yhteistoiminta on määritelty ja missä määrin sitä varten on olemassa välineitä ja menetelmiä, vaih-

telee. Eri toimintojen ja erilaisten toimintakonseptien yhteydessä syntyy erilaisia oppimisjärjestelmiä ja -käytäntöjä. Kaikissa työyhteisöissä esiintyy sellaisia organisaation oppimiskäytäntöjä, joissa työyhteisön jäsenet pyrkivät yhdessä ja erikseen parantamaan toimintaansa. Monissa organisaatioissa nämä käytännöt voivat olla pitkälle kehittyneitä ja selvästi määriteltyjä. Tällaiset viralliset oppimisjärjestelmät voivat sisältää menettelyohjeita ja sääntöjä esimerkiksi häiriöiden, läheltä piti -tilanteiden tai turvallisuusohjeiden vastaisen tekemisen varalta. Organisaatioissa on virallisten oppimiskäytäntöjen lisäksi monia niitä täydentäviä, niin kutsuttuja epävirallisia oppimismenetelmiä. Sellaisia ovat esimerkiksi ongelmatapauksista keskusteleminen. Tällaisten vuorovaikutteisten tapahtumien kautta työntekijät voivat jakaa toisilleen arvokkaita neuvoja ongelmien ratkaisemiseksi. (Ahoon & Virkkunen 2008, 54-56.)

#### 4.1.3 Yrityskulttuuriin sitoutuminen

Organisaatioiden ja yritysten kirjo on laaja ja moninainen. Jokainen työpaikkaa vaihtava kohtaa uudenlaiset toimintatavat ja -kulttuurin. Samankin yrityksen sisällä osastoa tai yksikköä vaihtava kokevat jonkinasteisen muutoksen. Jokaisella yrityksellä on oma aikojen saatossa kehittynyt sisäinen kulttuurinsa. Yrityskulttuuria, jota myös organisaatiokulttuuriksi kutsutaan, voisi kuvailla yrityksen persoonallisuudeksi. Kulttuurin sanotaan yhdistävän yksilöiden pyrkimyksiä ja suuntaavan toimintaa yhteiseen suuntaan. Joskus tämä kulttuuri on niin vahva, että jopa satunnainen vierailija huomaa sen läsnäolon, mutta yleensä sen kokee vain pidemmän oleskeluajan myötä. Organisaatiokulttuuri määrittelee puitteet sille, mikä on sallittua ja mikä ei, miten tulee toimia tai jopa ajatella yrityksessä, miten käyttäytyä yrityksen ulkopuolella ja mihin sitoutua. Kulttuurilla on myös perinteitä säilyttävä rooli sillä, se siirtää ajattelumalleja, toimintoja ja traditioita sukupolvilta toisille. Organisaatiokulttuurin tutkijan Edgar H. Scheinin (1991) mukaan yrityskulttuuri ilmenee kolmella tasolla. Artefaktit edustavat yrityskulttuurin näkyvimpiä ihmisten luomia ja rakentamia tasoja. Niitä ovat esimerkiksi yritysten rakennukset, tilat, värit ja muodot. Artefakteja ovat muun muassa työasut ja logot, jotka on helppo havaita, mutta joiden merkitys ei välttämättä helposti avaudu ulkopuolisille. (Kupias & Peltola 2009, 65; Viitala 2007, 34-35.)

Toinen yrityskulttuurin taso ovat sen arvot. Ne muodostavat organisaatiokulttuurin kivijalan, mutta ovat myös sen tulosta. Kulttuurin arvoja pidetään yrityksessä tärkeinä ja ne kertovat, mitä pidetään oikeana ja mitä vääränä, mitä tavoitellaan ja mitä tulee välttää. Kolmas yrityskulttuurin taso ovat perusoletukset. Ne ovat asioita, joista on ajan myötä tullut itsestäänselvyyksiä. Yleensä ne omaksutaan vähitellen, jopa tiedostamatta tai alitajunnan kautta. Tällainen perusolettamus voi olla esimerkiksi se, että palkka nousee työvuosien myötä. Uutta oppiva tulokas on onnekas, jos saa työskennellä organisaatiossa, jonka arvot ja toimintatavat tuntuvat itsestään oikeilta. (Kupias & Peltola 2009, 65; Viitala 2007, 34-35.)

Johdon osuus työntekijän työsuhteessa on elintärkeää. Johto voi toimia kuin katalysaattori, joka silottaa yksittäisen henkilön ja organisaation tietä molemminpuolisesti hyvää tekevään suhteeseen. On tärkeää, että johto on motivoitunut tähän tehtäväänsä ja ymmärtää sen, miten sen oma toiminta vaikuttaa muihin. Johdon tulisi ajatella työnsä siten, että luottamus on ansaittava joka päivä. Työntekijän luottamus johtoon tarjoaa perustan johtamisen tehokkuudelle. Sitoutunut tiimi ei toimi, jos sen jäsenillä ei ole haaveena oma menestyminen. Johdon tehtävänä onkin muistuttaa, että jokainen on vastuussa omasta viihtymisestään ja uransa kehittymisestä. Johdon tehtävä on auttaa heitä tässä tehtävässä opastamalla ja poistamalla esteitä. Työntekijöiden on tärkeää ymmärtää organisaation tulevaisuuden strategiset pyrkimykset ja heidän oma roolinsa sen toteuttamisessa. Johto voi auttaa heitä kohtaamaan ja asettamaan etusijalle ne tehtävät, jotka täyttävät heille asetetut tavoitteet. Työntekijät haluavat ja ansaitsevat saada tietoa siitä, miten voivat saavuttaa omat tavoitteensa. Johdon tehtävänä on antaa palautetta onnistumisista. Valitettavan usein tämä kommunikointi on vain yksipuolista. Keskustelun pitäisikin mieluummin olla dialogista, jossa saadaan palautetta ja uusia ideoita lisätä liiketoiminnan tulosta ja henkilökohtaisen työtyytyväisyyttä. Työntekijän ja johdon välinen mielipiteiden vaihto auttaa torjumaan väärinkäsityksiä ja rakentamaan luottamusta. (Rice 2010.)

Uusi työntekijä omaksuu oman roolinsa yrityksessä pikkuhiljaa ja ymmärtää sen johtamisjärjestelmän ja yrityskulttuurin keskeiset piirteet ja kykenee itse yhdistämään omaa toimintaansa luovasti organisaation toimintaan. Näin alkaa kiinnittyminen tarkkailijan roolista organisaation jäseneksi ja sen arvoihin. Samalla tulokkaan aktiivisuus ja oma rooli tulevat näkyvämmiksi. Hyvällä perehdyttämällä tätä prosessia voidaan nopeuttaa huomattavasti. Oikein ajoitettu ja mitoitettu vastuun, osallistumisen sekä itsenäistymisen tukeminen auttaa tulokkaan aktiivisen roolin omaksumista. Mitä perusteellisemmin uuden työntekijän taustaan ja ammatilliseen osaamiseen on tutustuttu, sitä helpommin hänen sisäänajovaiheensa perehdyttäminen voidaan suunnitella ja toteuttaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 136.)

#### 4.2 Lainsäädännön vaatimukset

Työntekijän ja työnantajan välinen sopimussuhde alkaa, kun työtä aletaan tehdä työsopimuksen mukaan. Työsopimus asettaa sekä työnantajalle että työntekijälle oikeuksia ja velvollisuuksia. Työntekijä ja työnantaja eivät voi sopia työsopimuksen ehdoista täysin vapaasti, vaan sopimista on rajoitettu työlainsäädännön ja työehtosopimusten pakottavilla määräyksillä. Työsopimukseen perustuvassa työsuorituksessa työnantaja ei voi vapaasti päättää soveltaako se asianomaiseen työsuhteeseen työlainsäädäntöä vai ei. Työsopimusta koskevia säädöksiä käsitellään työsopimuslain lisäksi muun muassa myös yhdenvertaisuuslaissa, henkilötietolaisissa, työturvallisuuslaissa, laissa yksityisyyden suojasta työelämässä sekä laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. (Finlex 2001a; Työpaikan lait 2004, 25; Kivelä & Nordell 2005,

156.) Lait ja työehtosopimukset turvaavat työntekijän aseman kohtalaisen hyvin. Työnantajalle ne luovat toiminnalle selkeän kehyksen, joka helpottaa asioiden hoitoa. Kolikon kääntopuolella on kuitenkin vaatimusten joustamattomuus ja toisinaan myös ankaruus. Työnantajan on oltava selvillä oman alansa työehtosopimuksista ja työlainsäädännöstä. (Viitala 2007, 33.)

#### 4.2.1 Työnantajan perehdyttämiseen liittyviä velvollisuuksia

Työnantajan yleisvelvoitteisiin kuuluu työpaikan hyvän ilmapiirin edistäminen sekä työntekijän urakehityksen tukeminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että laki velvoittaa työnantajan edistämään hyvää työilmapiiriä työpaikalla. Yksittäisen työntekijän kohdalla työnantaja vastaa riittävästä opastuksen, koulutuksen ja perehdyttämisen järjestämisestä siten, että työntekijä selviytyy työtehtävistään työ- ja tuotantomenetelmien muuttuessa. Lisäksi työnantajan velvollisuuksiin kuuluu muun muassa työntekijän kehittymisen edistäminen, yhdenvertainen kohtelu sekä työntekijöiden syrjintäkielto. (Kivelä & Nordell 2005, 156-157.) Työnantajalla on työnjohdollinen eli direktio-oikeus työntekijän työstä. Hän ei kuitenkaan saa käyttää tätä työnjohto-oikeutta työturvallisuusmääräysten vastaisesti. Lisäksi työnjohtomääräysten on oltava kohtuullisia ja kaikkien työntekijöiden kohdalla tasapuolisia. Työnantaja veloitetaan korvamaan työntekijälle aiheuttamansa vahingon, jos työnantaja on aiheuttanut vahingon tahallaan tai huolimattomuudesta johtuen. Työnantaja on myös ensisijaisesti korvausvastuussa työntekijän työssään toiselle työntekijälle tai sivulliselle aiheuttamasta vahingosta. (Nyysölä, Rautiainen, Åström & Äimälä 2007, 60.)

#### 4.2.2 Työntekijän velvollisuuksia

Työnantajalla on sekä oikeus että velvollisuus johtaa ja valvoa työntekijän työtä. Vastaavasti työntekijän on noudatettava työnantajan antamia määräyksiä, sikäli kun ne ovat lain ja hyvän tavan mukaisia. Työntekijän on oltava sekä työaikanaan että vapaa-ajallaan lojaali työnantajansa kohtaan. Mitä korkeammassa asemassa työnantajan edustaja on, sitä tarkempaa lojaalisuuden osalta on oltava. Työnantajaa vahingoittava toiminta voi johtaa työsuhteen päättämiseen. Työntekijän edellytetään tekevän työn henkilökohtaisesti. Mahdollisen sijaisen käytöstä on sovittava työnantajan kanssa. Työntekijä ei myöskään saa kertoa muille työnantajan liike- tai ammattisalaisuuksista eikä käyttää niitä omaksi hyödykseen. Toimiessaan tämän säännön vastaisesti työntekijä voi joutua korvausvastuuseen. Mikäli kyseessä on tahallinen tuottamus voidaan työntekijä tuomita korvausvastuuseen vahingon täydestä arvosta, jollei erityisestä syystä korvausvastuuta alenneta kohtuulliseksi. (Nyysölä ym. 2007, 30-31.)

Työntekijällä saattaa työnantajan tavoin olla korvausvastuu aiheuttamastaan vahingosta, mikäli hän on aiheuttanut vahingon tahallaan tai huolimattomuudesta. Korvausvastuun mukaan työntekijä voi joutua korvaamaan vahingosta sen määrän, joka katsotaan kohtuulliseksi huo-

mioimalla vahingon suuruus, teon laatu, vahingon aiheuttajan asema sekä muut olosuhteet. Mikäli kyseessä on lievä tuottamus ei vahingonkorvausvelvollisuutta kuitenkaan määrätä. (Finlex 1974; Nyysölä ym. 2007, 60.)

#### 4.3 Asennoituminen

Perehtyjän omalla aktiivisuudella ja asenteella on merkittävä rooli perehdyttämisen onnistumisessa. Vaikka kouluttaja onkin keskeinen tekijä uuden opastamisessa, ei oppiminen ole pelkästään tiedon vastaanottamista. Perehtyjältä edellytetään aktiivista asennetta tiedon valikoinnissa ja tulkitsemisessa. On myös tärkeää peilata omia näkemyksiä ja kokemuksia toisten työntekijöiden mielipiteisiin ja tiedostaa, että hyvä perehdyttäminen on aina sekä työntekijän että työyhteisön etu. (Metso Paper 2009; Lepistö 1988, 5.)

Perehdyttämiskäytäntö kuvaa yrityksen suhtautumista työntekijään. Yhdessä vietetty rauhallinen hetki uuden tai uutta oppivan työntekijän kanssa osoittaa arvostamista ja ammattimaista otetta henkilöstöajattelussa. Edellä kuvatun merkitystä ei pidä aliarvioida, sillä hyvä perehdyttäminen vaikuttaa oppimiseen, työmotivaatioon, työssä viihtymiseen ja hyvinvointiin sekä työyhteisöön sopeutumiseen. Sen tähden käytännön toteutus edellyttää etukäteen tehtyä suunnittelua. Se auttaa perehdyttämisen onnistumisessa ja tuo prosessiin johdonmukaisuutta sekä tehokkuutta. Ensisijaista perehdyttämisen suunnittelun kannalta on keskustelu uuden työntekijän kanssa. Jokainen työntekijä on yksilö ja oma persoonallisuus, joka eroaa muista työkokemukseltaan, koulutukseltaan sekä oppimistavoiltaan. Esimiehen on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa uudesta työntekijästä, jotta hän pystyisi valitsemaan työntekijälle työhön ja työyhteisöön opastamiseen luontevimmin sopivan tavan. (Metso Paper 2009; Lepistö 2004, 59)

Pelkkä hyvä suunnitelma ei kuitenkaan riitä, vaan avainasemassa ovat perehdyttäjän osaaminen ja asenne. Perehdyttäjän tärkeimpiä ominaisuuksia ovat innostuneisuus auttamiseen, kyky kannustaa ja rohkaista perehtyjä omatoimisuuteen ja itsenäiseen vastuunottoon. Perehdyttäjällä tulee myös olla myönteinen asenne sekä työtään, työpaikkaansa että tulokasta kohtaan. Opastajan tulee tuntee työnopetusmenetelmät ja hänen tulee olla sekä halukas että motivoitunut opettamaan. On hyvä muistaa, että erittäin taitava työntekijä ei välttämättä ole aina hyvä perehdyttäjä. Liian kokeneet työntekijät eivät usein tunnista opetukselle tärkeitä yksityiskohtia. Perehdyttäjillä tai niillä, jotka ottavat tulokkaan vastaan ensimmäisenä päivänä, on suuri vastuu perehdyttämisohjelman onnistumisessa. He vaikuttavat tulokkaan tuntemuksiin ja hänelle muodostuviin mielikuviin työyhteisöstä. Uusi työntekijä on herkkä aistimaan tunnelmia ensimmäisinä työpäivinä. Mikäli uusi työntekijä ei koe itseään tervetulleeksi, saattaa hänelle muodostua yrityksestä kielteinen mielikuva, joka vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen ja yrityksessä pysymiseen. (Metso Paper 2009; Kjelin & Kuusisto 2003, 195-197.)

Myös työyhteisön myönteinen ilmapiiri on tärkeää. Tulokkaan rooli tulee tehdä näkyväksi muille ryhmän jäsenille ja yhteistyösuhteita tulee rakentaa määrätietoisella asenteella. Esimiehen ja muiden vastuuhenkilöiden tulee tietoisesti rakentaa edellytyksiä sille, että samanaikaisesti otetaan huomioon tulokkaan yksilöllisyys sekä tuetaan koko ryhmän yhteisöllisyyttä. Samalla uutta tulokasta perehdytetään talon tavoista ja yrityksen kulttuurista, jotta hän välttyisi mahdollisilta epämiellyttäviltä tilanteilta. (Metso Paper 2009; Kjelin & Kuusisto 2003, 149, )

#### 4.4 Myönteinen yrityskuva

Yrityksen maine syntyy siitä, mitä tehdään ja mitä viestitään. Maine on aineetonta pääomaa, jonka varassa yrityksen toimintaedellytykset ja menestys pitkälti ovat. Myönteisestä yrityskuvasta syntyy niin kutsuttu hyvän kierre. Se lisää menestystä ja henkilöstön itsetuntoa ja tarkentuu vähitellen myös työnantajamaineeksi. (Juholin 2009, 274.) Yrityskuvan tasoa voidaan mitata esimerkiksi niin kutsutun Cocktail party testin kautta. Se on ilmiö, joka tulee esille sellaisissa sosiaalisissa tilanteissa, joissa on koolla useita keskustelevia ihmisiä. Tällaisissa tilaisuuksissa kohtaa hyvin todennäköisesti kysymyksen siitä, missä yrityksessä työskentelet. Mikäli heti työnantajaa koskevan vastauksen jälkeen huomaa, että keskustelu kääntyy lähes välittömästi toiseen aiheeseen, saattaa se tarkoittaa sitä, että kyseistä organisaatiota ei juuri arvosteta. Mikäli taas ihmiset ilmaisevat kiinnostuksensa ja jatkavat keskustelua yrityksestä, se voi merkitä sitä, että yritystä yleisesti arvostetaan. Vertaamme helposti omia käsityksiämme yrityksestä siihen palautteeseen, mitä saamme ulkopuolisilta. Kun työnantajakuva näyttää hyvältä sekä omassa mielessämme että ulkopuolisin silmin, organisatorinen jäsenyytemme kasvattaa itsetuntoamme ja organisaatioidentiteettimme vahvistuu. Vastakkaisessa tapauksessa työnantajan heikko arvostus saattaa lisätä varautuneisuuttamme sitä kohtaan. (Lievens, Van Hoye & Anseel 2007, 45.)

Hyvämaineinen yritys houkuttelee yhteistyökumppanikseen asiakkaita, sijoittajia ja mediaa. Työnantajamaine on pysyvämpi ilmiö, kuin yrityksen yleisimago. Imago voi vaihdella nopeastikin niin hyvään kuin huonoon suuntaan. Työnantajamaine taas rakentuu ajan myötä omakohtaisten tai muiden kokemusten välityksellä. Hyvä työnantajamaine näkyy laadultaan korkeatasoisten työnhakijoiden kiinnostuksen määrässä sekä työntekijöiden vaihtuvuusluvussa. Henkilöstön suuri vaihtuvuus on aina organisaatiolle kallista. Uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen aiheuttavat kustannuksia ja vaativat resursseja. Yritysten henkilöstöammattilaisten mukaan jo viiden prosentin vaihtuvuus on rasite organisaatiolle. Työnantajamainetta onkin syytä tarkastella kahdesta suunnasta: sisältä ja ulkoa. Sisältä katsottuna maine on työyhteisön jäsenten arvio omasta organisaatiostaan ja myös siitä, millaista maineen toivottaisiin olevan. Ulkoa katsottuna maine muodostuu niistä arvioista, joita saadaan potentiaalisilta työntekijöiltä tai muilta tahoilta. (Juholin 2009, 274-278.)

## 5 Työturvallisuus

Joka vuosi työssäkäyviä ihmisiä sairastuu työ- ja ammattiperäisiin sairauksiin. Monia ihmisiä kuolee sairastumisen seurauksena esimerkiksi työperäiseen syöpään, kemikaalimyrkytykseen tai pölykeuhkoon. Toiset saattavat menettää pysyvästi työkykynsä huonoista työolosuhteista johtuen. Ammattiperäinen ihotulehdus on kaikkein yleisin ammatillisen sairauden muoto. (Stranks 2006, 177.) Terveys ja turvallisuus työssä ovat monelle johtajalle vaikeita aiheita. Lukuun ottamatta lain vaatimuksia, jotka voivat olla vaikeita tulkita, esimiehiltä vaaditaan laajaa tietämystä myös monesta muusta tieteenalasta kuten psykologia, tekniikka, ergonomia ja lääketiede. Yksilön asenteet turvallisuutta kohtaan voivat niin ikään vaihdella huomattavasti organisaation asenteista. Kasvavassa määrin, kun on siirrytty kohti laatutavoitteellista liiketoimintaa, on työturvallisuus liitetty siihen oleellisena osana mukaan. Jokaisella on oma roolinsa laatujohtamisessa. Onnettomuudet, sairastumiset, tapaturmat ja niistä aiheutuvat poissaolot ovat laatujohtamisen tärkeitä mittareita. (Stranks 2006, 12.)

Turvallisuus on tärkeä osa organisaation toimintaa. Turvallisuuden ja turvallisuusjohtamisen osa-alueet määräytyvät suojelun kohteena olevien mukaisesti. Erilaisia turvallisuuskohteita voivat olla esimerkiksi asiakasturvallisuus, tietoturvallisuus ja tuoteturvallisuus. Kun puhutaan työturvallisuudesta, niin sen kohteena ovat lähinnä yrityksen työntekijät. (Laitinen ym. 2009, 38.) Työsuojelusta säätävät normit kuvaavat yhteiskuntamme tahtotilaa niistä tavoitteista, joita pidetään tärkeinä työssä, työympäristössä ja työyhteisössä. Normien säätämisen lähtökohtina ovat todetut työelämän parantamistarpeet. Nykyisin nämä suomalaiset työsuojelunormit ovat yhdenmukaisia EU-direktiivien kanssa. Normeista muodostuu työelämän juridinen viitekehys sekä työtoiminnan vähimmäisvaatimukset. (Juutti & Vuorela 2002, 137.) Työelämää ja työturvallisuutta sekä työsuojelun valvontaa koskevaa lainsäädäntöä on viime vuosien aikana uudistettu. Uudistus on tehty yhteistyössä työmarkkinajärjestöjen kanssa ja siinä on pyritty huomioimaan työelämässä tapahtuneet muutokset, kuten työn luonteen muuttuminen sekä työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvät asiat. (Laitinen ym. 2009, 117.)

### 5.1 Työturvallisuuden määrittäminen

Työturvallisuuden perusasiat on kirjattu työturvallisuuslakiin. Työpaikan turvallisuus perustuu pitkälti lakisääteisiin vaatimuksiin. Lain vaatimukset ovat kuitenkin luonteeltaan vain vähimmäistasoa ja siksi lakiin on sisällytetty myös jatkuvan parantamisen tavoite. Turvallinen työ rakentuu lain säädösten lisäksi koko työyhteisön tavasta toimia ja tehdä päätöksiä. Yksikin huolimaton työntekijä tai välinpitämätön esimies voi johtaa pahimmillaan huonoon ja jopa vaaralliseen piittaamattomuuteen. Johdon tehtävänä on sitouttaa koko henkilöstö mukaan turvallisuustyöhön. Johdon työturvallisuusosaaminen, oman vastuun tunnistaminen, sekä no-

pea reagointi vallitseviin epäkohtiin, varmistavat käytännössä myös henkilöstön luottamuksen. (Kanerva 2008, 9-32.)

Turvallisuus on työhön kuuluva perusvaatimus. Se edellyttää osaamista ja päämäärätietoista johtamista, mutta myös koko henkilöstön yhteistä näkemystä. Työturvallisuusjohtamisen keskeinen osa-alue on vahinkoriskien hallinta eli sellainen toiminta, jonka tavoitteena on vahinkojen syntyminen ennakoitiin ja estäminen. Tämän lisäksi työturvallisuusjohtaminen voidaan nähdä osana organisaation kehittymistä, jonka tavoitteena on esimerkiksi parantaa yrityksen toimintaa sen prosesseja, toimintatapoja, työolosuhteita, henkilöstön ammattitaitoa, tiedonkulkua, yhteistyötä sekä työilmapiiriä. (Kanerva 2008, 1; Laitinen ym. 2009, 37-38.)

## 5.2 Työturvallisuusperehdyttäminen

Oikeaan ja kunnolla tehtyyn työsuoritukseen kuuluu työturvallisuusnäkökohtien huomioiminen. Jo ennakkoon on jokaisen varmistuttava siitä, että työsuoritus ei aiheuta vaaraa itselle eikä muille. Huolellinen työntekijä on tietoinen oman työnsä mahdollisista vaaroista. Mutta mitä ei osaa, niin sitä on vaikea myös tehdä. Siksi näiden seikkojen tiedostaminen vaatii asianmukaista perehdyttämistä. Uusi työntekijä on aina perehdytettävä tehtäviinsä, siten että perehdyttämisessä huomioidaan myös laadun ja työn turvallisuuden vaatimukset. Hyvä työturvallisuuden hoito sisältää etukäteen laaditun perehdyttämisohjelman työturvallisuusnäkökulmineen sekä tarvittaessa erityistä koulutusta tai työskentelyä kokeneemman työntekijän parina. Turvallisen työn tekemisen kannalta olisi hyödyllistä tehdä luettelo niistä välttämättömistä asioista, jotka uuden työntekijän tulee hallita ennen kuin hän ryhtyy itsenäiseen työskentelyyn. Usein perehdyttäminen käsittää sen, että työntekijä suoriutuu tavallisista työtehtävistään turvallisesti. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan perehdyttämistilanteessa pitäisi ohjeistaa myös toimimaan oikein poikkeavien tapahtumien sattuessa. Tällaisia poikkeavia tilanteita voivat olla esimerkiksi konehäiriöt, onnettomuudet, kiiretilanteet, ensiavun antaminen tai hälytyksen tekeminen. (Kanerva 2008, 16-18.)

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu työntekijöiden riittävä tiedottaminen työpaikan vaara- ja haittatekijöistä. Työntekijän perehdyttämisen tulee sisältää riittävät työhön, työolosuhteisiin, työmenetelmiin, työvälineiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin liittyvä ohjeistus. Lisäksi ohjeistusta on annettava muun muassa vaarojen- ja terveyshaittojen ehkäisystä. Hyvä työopastus sisältää turvallisten työtapojen korostamisen sekä työssä mahdollisesti esiintyvien vaaratekijöiden esille tuomisen. Työopastus on tärkeä osa ennakoivaa työsuojelua ja siksi muun muassa rasitusvammojen ennaltaehkäisy onnistuu korostamalla oikeiden ergonomisten työmenetelmien tärkeyttä jo perehdyttämisprosessin aikana. Työopastuksen tulee sisältää myös sopimattoman henkisen kuormituksen torjuntaa. Työntekijän kanssa on hyvä käydä työpaikan sisäiset pelisäännöt keskustelemalla läpi ja sen lisäksi antaa ohjeita mahdol-

listen häirintä tai väkivallan uhan tapausten varalta. Koska esimiehillä ja johdolla on erityinen vastuu työturvallisuusasioissa, on heidän turvallisuustehtävänsä määriteltävä riittävän tarkasti jo perehdyttämisyksikössä. Sen lisäksi, että työnopastajan on hallittava opettamansa työt hyvin turvallisuuteen liittyvien käytännön asioiden osalta, hän tarvitsee myös tietoa työsuojeluun liittyvästä lainsäädännöstä ja määräyksistä. Lisäksi työnantajan velvollisuuksiin kuuluu perehdyttää ulkomaiset työntekijät sellaisella kielellä, jota he ymmärtävät. Perehdyttämisyksikön aikana työpaikan työsuojeluhenkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta kaikki työsuojeluasiat saataisiin luontevasti liitettyä osaksi opastusta. (Laitinen ym. 2009, 217-218; Työturvallisuuskeskus 2007.)

### 5.3 Työturvallisuuden kehittäminen

Käytännössä työympäristöä ei saa täydellisen turvalliseksi. Ihmisen ominaisuuksiin kuuluvat vaihtelut hänen toiminnassaan sekä virheet. Niinpä organisaation työturvallisuuden lähtökohdanakaan ei voi olla täydellinen virheettömyys, vaan virheiden kontrollointi ja niiden pitämisen riittävän turvallisten rajojen sisällä. Se tarkoittaa jatkuvaa työolosuhteiden seurantaa ja mahdollisten vaaratilanteiden ennakointia. Tapaturma tai sairastuminen ovat merkkejä siitä, että ennakoinnissa on epäonnistuttu. (Laitinen ym. 2009, 227-228.) Työturvallisuutta on pyritty kehittämään erilaisilla valtakunnallisilla ja toimialakohtaisilla kampanjoilla. Ne ovat olleet tiedotuskampanjoita sekä uutuuksina kilpailumuotoisia kampanjoita. Kilpailukampanjat ovat perustuneet työpaikkojen olosuhteiden havainnointiin ja sitä kautta parhaiten menestyneiden yritysten julkiseen palkitsemiseen. Kilpailukampanjat ovat johtaneet siihen, että yritysten työympäristö on selvästi parantunut aiemmasta ja työtapaturmat ovat vähentyneet. Työpaikalla työturvallisuuden kehittämisen lähtökohтия ovat työyhteisössä vallitseva luottamus, henkilöstön yhteistyötaitot, kehittämisilmapiiri, ajanhallinta sekä kehittämisen tarpeellisuuden määrittely. Mikäli edellä kuvatuissa asioissa on hankaluuksia, voi kehittämishankkeen liikkeelle lähtökin olla aluksi vaikeaa. Kuitenkin juuri tällaisissa vaikeissa tilanteissa toimivilla työpaikoilla muutostarvekin on yleensä erittäin ajankohtaista. (Laitinen ym. 2009, 315-316.)

Laitinen ym. (2009, 317) jakavat kehitysprojektin karkeasti kolmeen osaan: käynnistysvaihe, toteutusvaihe ja päätös vaihe. Kehitysvaiheen suunnittelussa on lähdettävä kunkin työpaikan omista lähtökohdista ja resursseista. Niitä sitten sovelletaan vallitsevien olosuhteiden mukaisesti. Yleensä työturvallisuuden kehittäminen edellyttää sekä teknisiä parannuksia että henkilöstön työtapojen muutosta. Käytännössä työtapojen muutos on näistä kahdesta haastavampaa. Urautuneet työtavat ovat niin kutsuttuja taitomuistiin opittuja toimintatapoja. Niiden muuttamisessa vaikeinta on tavoista poisoppiminen. Tämä onnistuu, kun toiminto korvataan uudella tavalla toimia ja sitä toistetaan niin kauan, kunnes uusi tapa vakiintuu vanhan tavan paikalle. Vääriä työtapoja muodostuu silloin, kun esimiehet ja ryhmän jäsenet eivät havaitse niitä tai ovat välinpitämättömiä niiden suhteen. Valitettavan usein yleinen tapa koettaa

muuttaa työntekijän työtapaa on huomautus asiasta tai varoitus. Menettely on kyllä yleensä tehokas, jos sen vaikutusta seurataan ja vaatimuksen suhteen ollaan tinkimättömiä. Menetelmän heikkoutena on kuitenkin mahdollinen ilmapiirin riitautuminen ja laadun heikkeneminen. Kehittämissuunnitelmassa työtapojen muutosta voidaan tukea monella tavalla. Aluksi laaditaan yhteiset pelisäännöt, joiden toteutusta seurataan esimerkiksi havainnoimalla ja viikoittaisella palautteen annolla. Samalla varmistetaan, että pelisääntöjen mukaiselle toiminnalle on olemassa käytännön edellytykset. Riittävällä koulutuksella ja tiedotuksella varmistetaan, että kaikki tietävät oikeat työtavat ja osaavat toimia niiden mukaisesti. (Laitinen ym. 2009, 318-319.)

Kehityshankkeen onnistumisen kannalta on tärkeää, että projektiryhmä koostuu oikeista henkilöistä ja että projektin toteutusaikataulussa huomioidaan kriittiset resurssit. Mukaan on hyvä ottaa päättäjia, riittävä määrä asiantuntijoita sekä kolmanneksi työn tekijöitä. Hyvä tapa on vaiheistaa projekti ja ensin testata sitä pienessä mittakaavassa esimerkiksi muutamassa osastossa. Projektin onnistuminen edellyttää, että sille asetetut tavoitteet on määriteltävä kaikille yhteisten intressien pohjalta. Yhteiseen etuun tähtäävät, melko neutraalit asiat, ovat sopivia aloituskohteita. Niistä sitten siirrytään vähitellen kehittämään vaikeampia asioita. On virhe väheksyä helposti toteutettavia arkisia parannuksia ja kenties jättää ne kokonaan tekemättä. Usein juuri nämä, niin kutsutut pienet asiat, ovat henkilöstölle merkityksellisiä, jokapäiväistä toimintaa häiritseviä tyytymättömyyden aiheuttajia. Muutosprojektissa henkilöstön mahdollisimman nopea luottamus projektin onnistumiseen on merkittävä saavutus. Erityisen tärkeää tämä on silloin, jos lähihistoriassa on taustalla sellaisia aloitettuja projekteja, jotka eivät onnistuneet. Projektin toteutuksessa on oltava johdonmukainen. Projektin onnistuminen edellyttää myös johdon sitoutumista ja seurantaa. Sekä projektin alussa että lopussa on hyvä informoida henkilöstöä projektin tavoitteista ja toimenpiteistä. (Laitinen ym. 2009, 320-322.)

### 5.3.1 Työturvallisuusjohtaminen ja -koulutus

Toiminnan ja vaarojen luonteesta johtuen turvallisuusjohtaminen on useilla suuronnettomuusvaarallisilla aloilla kehittynyt niin kutsutun byrokraattisen johtamismallin suuntaan. Se perustuu siihen, että etukäteen suunniteltuihin työn kulkuihin suunnitellaan asiantuntijoiden avulla kustakin työvaiheesta yksityiskohtaiset työohjeet, joihin työntekijät koulutetaan. Usein riskialteimmat ja useita tehtäviä sisältävät työvaiheet listataan. Lisäksi niihin edellytetään suorituksen kuittaus esimieheltä. Tämä byrokraattinen tapa ei kuitenkaan välttämättä sovellu kaikille aloille. Sitä pidetään usein liian jäykkänä nykyaikaisissa muutosaineissa. Ohjeet vanhenevat ja niitä ei ehditä päivittää riittävän nopeasti. (Laitinen ym. 2009, 228.)

Yllä kuvatun byrokraattisen johtamistavan vastakohtana on niin kutsuttu joustava johtamistapa. Se perustuu henkilöstön ammattitaitoon, aktiiviseen vuorovaikutukseen sekä itsenäiseen työskentelyyn yksin tai tiimissä. Joustavassa mallissa työntekijä itse tunnistaa vaihtelevissa tilanteissa eteen tulevat vaarat ja soveltaa niihin yleisiä turvallisuusohjeita. Työntekijät raportoivat aktiivisesti esiintyneistä vaaratilanteista ja työturvallisuuspoikkeamista. Työnantaja seuraa säännöllisesti työympäristön vaaroja ja työolosuhteiden kuormitustekijöitä ja näiden pohjalta tehdään työturvallisuutta parantavia toimenpiteitä. (Laitinen ym. 2009, 228-229.) Kumpikaan tapa tuskin sellaisenaan soveltuu työpaikan ainoaksi toimintamalliksi. Turvallisuusjohtamisen haasteena on yhdistää byrokraattisen ja joustavan johtamistavan käytäntöjä. Toiminnasta tulee tunnistaa ne kriittiset tehtävät, joissa johtaminen on riittävän byrokraattista työturvallisuudelle ja -terveydelle keskeisissä asioissa, mutta muutoin joustavaa. (Laitinen ym. 2009, 229.)

Koulutus ja tiedon välittäminen ovat niitä keinoja, joilla varmistetaan työpaikan henkilöstön työturvallisuuden kannalta tärkeät asenteelliset, tiedolliset ja taidolliset tasot. Tavoitteena on, että kaikilla henkilöstöryhmillä on tietoa työympäristönsä vaaroista ja motivaatio toimia niiden ehkäisemiseksi. Työsuojelukoulutuksen tulee olla suunniteltua ja sille asetettuja tavoitteita ja oppimista on syytä seurata. Lisäksi koulutuksesta laaditaan sellaiset dokumentit, joista annettu koulutusaihe ja osallistujat voidaan myöhemmin todentaa. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu työsuojelukoulutuksen järjestäminen. Koulutuksen periaatteina tulisi olla eri henkilöstöryhmien koulutustarpeiden huomioiminen tasapuolisuuden periaatteen mukaisesti. Vaikka erityisesti uudet työntekijät tarvitsevat perehdyttämistä, tarvitsevat myös muut työntekijät perehdyttämistä silloin, kun työympäristössä, työtehtävissä tai käytettävässä teknikassa tapahtuu muutoksia. Niinikään työpaikalla toimivat aliurakoitsijat tulee pitää tietoisina työpaikan vaaroista ja riskeistä. Tiedonvälitykseen yritys voi käyttää monia keinoja. Niitä ovat työpaikan ilmoitustaulut, henkilöstölehdet, viikko- ja kuukausipalaverit tai sisäiset verkot kuten sähköposti. (Kämäräinen ym. 2009, 33-34.)

### 5.3.2 Asennoituminen työturvallisuuteen

Vielä toistaiseksi tiedämme vähän siitä, miten henkilöstöjohtamistapa vaikuttaa työturvallisuuteen. Muutamia aiheesta tehdyt tutkimusten tulokset kuitenkin näyttäisivät siltä, että johtamiskulttuurilla on vaikutusta työpaikkojen onnettomuuksista aiheutuneisiin kustannuksiin. Tutkimusten mukaan työntekijöiden osallistuminen päätöksentekovaiheeseen saattaa lisätä parhaiden käytäntöjen toteutumista. Ottamalla työntekijöitä mukaan työturvallisuusikäntöjen suunnitteluun ja toteutukseen, voidaan työpaikan työturvallisuutta lisätä sekä tiedonvälityksen että psykologisten syiden kautta. Osallistamalla esimerkiksi uuden tuotantoteknologian käyttöönottoon, työntekijät saavat mahdollisuuden arvioida riskeille altistumisen mahdollisuuksia jo päätöksentekovaiheessa. Tämä saattaa vähentää työntekijöiden vaihtu-

vuutta, parantaa moraalialia ja ylläpitää henkistä pääomaa eli kaikkea sitä, jolla päästään turvallisuuden päämäärään. (Butler & Park 2005, 14-15.)

Toinen tärkeä asia, joka työntekijöiden osallistumisesta seuraa on se, että osallistamalla he saavat samalla tietoa työpaikan riskeistä. Tieto riskeistä ja yrityksen turvallisuuspyrkimyksistä lisää ymmärrystä työkokemuksen tärkeydestä ja arvosta riskien vähentämisessä. Tällä tavoin voidaan vähentää työnteon kustannuksia ja parantaa työntekijöiden tietoa siitä, että turvallinen käyttäytyminen on riippuvainen heidän asenteestaan ja että lisääntynyt moraalialia parantaa työn tuottavuutta. Toinen psykologinen hyöty saadaan siitä, että mielekäs osallistuminen työturvallisuuskäytäntöjen suunnitteluun, lisää heidän omistustaan turvallisuuden lopputulokista. Samalla se sitouttaa ohjelman menestyksekkääseen toteuttamiseen. (Butler & Park 2005, 14-15.)

#### 5.4 Lainsäädäntöön kirjatut velvollisuudet

##### 5.4.1 Työsuojelusta säätävät lait

Työsuojelulainsäädännöllä tarkoitetaan yleisiä ja yksityiskohtaisia velvoitteita työolojen ja työympäristön järjestämisestä siten, että työntekijöiden terveys ei vaarannu. Työsuojeluhallinnon johto ja valvonta ovat sosiaali- ja terveysministeriön vastuulla. Työsuojeluviranomaisten valvomia lakeja, valtioneuvoston asetuksia ja päätöksiä ym. on kaikkiaan yli sata. Uusia säännöksiä ja muutoksia vanhoihin tehdään lisäksi useita kymmeniä vuosittain. (Työsuojeluhallinto 2010b.) Työpaikalla on tunnettava sitä koskeva työsuojelulainsäädäntö ja sen vaikutukset omalle toiminnalle. Tärkeimmät työsuojelusta säätävät lait ovat

- työaikalaki (605/1996)
- vuosilomalaki (162/2005)
- työturvallisuuslaki (738/2002)
- laki nuorista työntekijöistä (998/1993)
- työterveyshuoltolaki (1383/2001)
- laki työsuojeluhallinnosta (16/1993)

Työaikalaki on niin kutsuttu yleislaki, jonka säännökset ovat lähtökohtaisesti pakottavia. Lakia sovelletaan työsuojelun ja virkasuhteen perusteella tehtävään työhön, ellei toisin ole säädetty. Laki on yleinen työaika säätelevä laki, jossa on säännöksiä muun muassa työaikalakista, työajan tasotusjärjestelmästä, säännöllisestä työajasta, ylityöstä, lisätyöstä, yö- ja vuorotyöstä, sunnuntaityöstä sekä lepoajoista. (Finlex 1996; Työ- ja elinkeinotoimisto 2009; Kivelä & Nordell 2005, 185-195.)

Työaikoja ja vuosilomien sääntelyä koskevat lait ovat osa työntekijöiden työaika-suojelua. Vuosilomalakia sovelletaan työ- ja virkasuhteessa tehtävään työhön, jollei toisin säädetä. Laissa säädetään työntekijän oikeudesta palkalliseen vuosilomaan tai lomakorvaukseen sekä vuosiloman antamisesta. Laki rakentuu pääosin ansaintaperiaatteelle eli lomaa ansaitaan tekemällä työtä lomanmääräytymisvuoden aikana joko 14 päivän tai 35 tunnin säännön mukaan. Työntekijällä on oikeus joko kahden tai kahden ja puolen arkipäivän vuosilomaan kultakin lomanmääräytymiskuukaudelta työsuhteen kestosta riippuen. Lomanmääräytymisvuosi alkaa 1.4 ja päättyy 31.3. (Finlex 2005; Työ- ja elinkeinotoimisto 2009.)

Vuoden 2003 alusta voimaan tulleessa uudessa työturvallisuuslaissa säännellään työn turvallisuuteen, terveyteen ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Uudistettu laki selventää työnantajan vastuuta sekä selkeyttää työnantajan velvoitetta huomioida työturvallisuus kaikessa töiden suunnittelussa ja järjestämisessä. Lisäksi laissa on paljon käytännönläheisiä säännöksiä työelämän yksittäisistä uhista ja vaaroista. (Finlex 2002; Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö 2010.) Laki velvoittaa työnantajan ja esimiehen huolehtimaan tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä. Vaaratekijöiden havainnointi, työntekijän riskinotto, huolimattomuus tai osaamattomuus eivät poista työnantajan vastuuta onnettomuuden sattuessa. Työntekijän lähiesimiehet ovat velvoitettuja jatkuvasti valvomaan, että annettuja määräyksiä, kieltoja ja ohjeita noudatetaan. (Finlex 2002; Turvallisuus uutiset 2009.)

Laki nuorista työntekijöistä rajoittaa nuorten työntekijöiden osallistumista työhön. Lain tarkoituksena on suojella nuoria liialliselta rasitukselta. Lain mukaan nuorilla ei saa teettää sellaisia töitä, jotka ovat vahingollisia heidän ruumiilliselle tai henkiselle kehitykselleen. Työ ei myöskään saa vaatia heiltä suurempaa ponnistusta tai vastuuta kuin, mitä nuoren ikään ja voimiin nähden on pidettävä kohtuullisena. Laissa on säännöksiä muun muassa nuorten työhön pääsyn edellytyksistä, säännöllisestä työajasta, enimmäistyöajasta sekä työajan sijoittelusta. Lisäksi säädetään nuorten työntekijöiden lepoajoista, turvallisuudesta, työn ohjauksesta ja opastamisesta sekä erityisistä suojelutoimia tai terveystarkastuksen järjestämistä koskevista velvollisuuksista. (Finlex 1993; Työ- ja elinkeinotoimisto 2007.)

Työterveyshuoltolaki säättää työnantajan velvollisuudesta järjestää kustannuksellaan työntekijöille työterveyshuolto työnantajan työpaikan koosta riippumatta. Lain perusajatuksena on, että työnantaja käyttää työturvallisuuslain perusvelvoitteiden toteuttamisessa apunaan työterveyshuollon ammattilaisten asiantuntemusta. Työnantaja voi valita työterveyshuoltopalvelujen järjestämisestä joko terveystarkastuksen, yksityisen työterveyspalveluja tuottavan lääkäriaseman tai yritysten yhdessä perustaman työterveysaseman kanssa. Hyvän työterveyshuoltokäytännön toteuttaminen edellyttää työnantajalta yhteistoimintaa työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa asioissa, jotka liittyvät työterveyshuollon järjestämiseen, sisältöön, laa-

juuteen ja työterveyshuollon vaikutusten arviointiin. (Finlex 2001b; Työsuojeluhallinto 2010c.)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistyöstä tehostaa viranomaisvalvontaa ja varmistaa työntekijöiden osallistumismahdollisuuden työsuojeluasioiden yhteistoimintaan. Lain tavoitteena on parantaa työympäristöä ja työoloja. Valvontalaililla säädetään työsuojelusäännösten noudattamisen valvonnasta sekä työnantajan ja työntekijöiden välisestä työsuojelun yhteistoiminnasta työpaikalla. Valvonnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla viranomaisen huolehtii säädösten noudattamisen seurannasta. Työsuojeluviranomaisia ovat työsuojelupiirien työsuojelutoimistot sekä sosiaali- ja terveysministeriö. (Finlex 2006; Sosiaali- ja terveysministeriö 2006.)

#### 5.4.2 Työnantajan vastuu

Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta työpaikalla. Huomioon otettavia ovat muun muassa työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Riittävä työturvallisuus edellyttää, että työntekijä- ja työpaikkakohtaisiin eroihin kiinnitetään erityistä huomiota. Esimerkiksi nuori ja kokematon, kuin myös ikääntynyt työntekijä, voivat olla muita alttiimpia riskeille. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu järjestelmällisesti selvittää ja tunnistaa työssä olevat vaaratekijät ja pyrkiä poistamaan ne. Koska täydellistä työturvallisuutta ei koskaan voida saavuttaa, näitä velvollisuuksia on rajattu muun muassa olosuhteisiin ja ennalta arvaamattomiin tilanteisiin liittyvillä huojennuksilla. (Nyyssölä ym. 2007, 183.)

Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä ja valvottava, että työturvallisuutta noudatetaan. Työnantajalla on lisäksi oltava työsuojelun puitedirektiivin (89/391/ETY) mukainen työsuojelun toimintaohjelma, jonka laatimisesta vastaa työnantaja. Ohjelma laaditaan yhteistyössä työsuojelupäällikön ja työsuojeluvaltuutettujen kanssa. Direktiivi sisältää yleisiä säännöksiä muun muassa siitä, miten työssä ilmenevien vaarojen ehkäisemistä, turvallisuuden ja terveyden suojelua, vaarojen ja tapaturman aiheuttajien poistamista, tiedottamista sekä työntekijöiden edustajien kuulemista tulee yrityksessä hoitaa. (Euroopan yhteisöjen neuvosto 1989.) Työsuojelun toimintaohjelmassa selvitetään työnantajan ja työntekijän työsuojelutehtävät sekä esitellään työorganisaatio ja työterveyshuolto sekä niiden tehtävät. Ohjelmassa kuvataan, miten työsuojelu- ja työkykyasiat huomioidaan perehdyttämisessä ja työnopastuksessa. Muita ohjelmaan sisällytettäviä asioita ovat muun muassa työympäristön kuvaus ja sen kehittämistavoitteet, seurantakohteet sekä toimintaohjelman seuranta ja ylläpito. (Työturvakeskus 2010.)

Työturvallisuuslaki määrittelee työturvallisuusvastuun periaatteessa työnantajalle. Se tarkoittaa muun muassa sitä, että työnantajan vastuussa on selvittää työn haitta- ja vaaratekijät. Selvitysvelvollisuus korostuu etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa työnantaja ottaa käyttöön uusia materiaaleja, valmistusprosesseja, työmenetelmiä tai työvälineitä. Selvitysvelvollisuus ei rajoitu pelkästään tavanomaiseen toimintaan, vaan siinä on huomioitava myös harvemmin tehtävät työt ja häiriötilanteet. Työnantaja ei siis voi vedota tietämättömyyteen, jos työssä ilmenee terveyshaittoja tai tapaturmia. (Laitinen ym. 2009, 216-217.)

#### 5.4.3 Työyhteisön vastuu

Työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuuteen ja terveellisyteen liittyvät toimenpiteet huomioidaan tarpeellisella tavalla työorganisaation kaikkien osien toiminnassa. Työturvallisuusvastuu kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Koska työnantaja on yleensä yhtiö tai muu organisaatio, rikkomustapauksissa vastuuhenkilöitä joudutaan etsimään työnantajan edustajista. Vastuu voi kohdistua esimerkiksi yhtiön hallituksen jäseniin ja kaikkiin esimiehiin. Myös työsuojelupäällikkö voi joutua rikosoikeudelliseen vastuuseen työturvallisuudesta pelkästään asemansa perusteella. Työntekijäasemassa oleva henkilö sitä vastoin ei voi joutua rikoslain mukaiseen vastuuseen työturvallisuuden noudattamatta jättämisestä muulloin kuin kuoleman tai vamman tuottamuksen yhteydessä. Työntekijällä on silti oikeus ja velvollisuus pidättäytyä sellaisesta työstä, josta voi aiheutua vaaraa hänelle itselleen tai muille. Työstä pidättäytymisestä on mahdollisimman pian ilmoitettava työnantajalle. Tämä oikeus työstä pidättäytymiseen on voimassa siihen asti kunnes työnantaja on poistanut vaaratekijät. (Nyssölä ym. 2007, 184-186.)

Työturvallisuuslaki sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta edellyttävät työnantajalta ja työntekijöiltä yhteistoimintaa työsuojeluasioissa. Tämä työsuojeluyhteistoiminnan organisointi kuuluu työnantajalle tai hänen nimeämälleen työsuojelupäällikölle. Hän toimii yhteyshenkilönä työntekijöihin, työnantajaan ja viranomaisiin nähden. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös huolehtia, että työntekijät saavat tarpeelliset tiedot työsuojelua koskevista säännöksistä. Työntekijöiden edustajana työsuojelun yhteistoiminnassa on työsuojeluvaltuutettu. Työntekijöiden on valittava työsuojeluvaltuutettu, mikäli työpaikalla työskentelee vähintään kymmenen työntekijää. Työntekijöillä on halutessaan mahdollisuus valita työsuojeluvaltuutettu myös sellaisilla työpaikoilla, joissa työntekijämäärä on alle kymmenen. Työnantajan on huolehdittava työsuojeluvaltuutetun asianmukaisesta työsuojelukoulutuksesta. (Finlex 2006; Nyssölä ym. 2007, 190-191.)

Yhteistoiminta työsuojelussa edistää työnantajan ja työntekijöiden vuorovaikutusta. Yhteistoiminnalla mahdollistetaan se, että työntekijät osallistuvat ja vaikuttavat työpaikkansa turvallisuuteen ja terveyttä edistävien asioiden käsittelyyn. Aloitteen työsuojelun yhteistoimin-

nan järjestämisestä ja menettelytavoista tekee työnantaja. Valvontalain mukaan yhteistoiminnassa käsiteltäviä työsuojelua koskevat sellaiset asiat, joilla on yhteys työntekijän turvallisuuteen, terveyteen tai työkykyyn. Yhteistoiminta-asia voi koskea työtä, työympäristöä tai työyhteisöä. Tällaisia tarkastelun kohteena olevia asioita voi olla esimerkiksi toimintatavat, työn järjestelyt, suunnitelmat, tavoitteet tai vallitseva tilanne tai sen muutos. (Työsuojeluhallinto 2010.)

#### 5.4.4 Työntekijän vastuu

Työntekijä ei ole pelkästään työsuojelun kohde. Laki edellyttää työntekijältä aktiivista toimintaa työsuojeluasiassa. Aktiivisuuteen kuuluu se, että hänen on mahdollisuuksiensa mukaan myös poistettava havaitsemansa ilmeinen vaara. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu työnantajan määräysten ja ohjeiden noudattaminen sekä työolojen vaatiman huolellisuuden ja varovaisuuden vaatimusten toteuttaminen. Työntekijän tulee käytettävissään olevin keinoin huolehtia sekä omasta, että muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. (Kämäräinen ym. 2009, 17.) Huolellisuuteen ja siisteyteen kuuluu henkilösuojaimien kunnosta huolehtiminen sekä huoltoa ja korjausta vaativien suojainten puutteista ilmoittaminen. Työntekijän on noudatettava työvälineiden ja vaarallisten aineiden käyttö- ja turvallisuusohjeita. Hänelle kuuluu laaja ilmoitusvelvollisuus työolosuhteissa, koneissa, työvälineissä, suojaimissa tai muissa välineissä havaitsemistaan vioista ja puutteista, joista voi aiheutua vaaraa. (Laitinen ym. 2009, 219.)

#### 5.5 Työturvallisuus osana työssä oppimista

Turvallisuustietoisuuden oppiminen alkaa perehdyttämisestä ja työnopastuksesta, mutta ei pääty siihen. Työturvallisuusteema vaatii jatkuvaa esilläpitoa, joka voidaan toteuttaa koulutuksilla, tiedotuskampanjoilla tai vaikka esimiesten järjestämällä turvallisuustuokioilla. Tärkeä osa työturvallisuusoppimista ovat myös erilaiset työturvallisuutta ja -terveyttä koskevat tarkastukset, jotka ovat osa jatkuvaa tarkkailuprosessia. Nämä tarkastukset voivat olla kohdennettuja ja teemallisia kuten siisteys, järjestys, kulkutiet, paloturvallisuus, nostoapuvälineet, kemikaalit yms. tyyppisiä tarkastuksia tai sitten yleisiä havainnointia tai johdon turvallisuuskiertoja. (Laitinen ym. 2009, 379-383.)

Kämäräinen ym. (2009, 34) ovat määritelleet hyvän työsuojelun osaamisalueiksi työpaikan toiminnan ja työympäristön tuntemuksen, työsuojelun organisoimisen sekä turvallisuuden ja terveyden arviointitaidot. Näiden lisäksi heidän mukaansa tarvitaan vuorovaikutustaitoja, turvallisia ja terveellisiä toimintatapoja, työsuojelulainsäädäntöä sekä työpaikan erityisten vaara-, riski- ja hätätilanteiden tunnistamista. Hyvä perehdyttäminen ja opastus ovat suunnitelmallista ja dokumentoitua toimintaa. Siihen sisältyy ensin koulutustarpeen selvittäminen ja

sen jälkeen koulutusmateriaalin valmistaminen, aikataulutus sekä kouluttajista ja perehdyttä-  
jistä sopiminen. Hyvin hoidettuun suunnitteluun tarvitaan usein esimiesten, henkilöstöryhmi-  
en, henkilöstöhallinnon sekä työsuojelun ja työterveyshuollon asiantuntijoiden välistä yhteis-  
työtä. Opastusta suunniteltaessa on tärkeää muistaa, että jo pitkään työssä olleet tarvitsevat  
samaa opastusta kuin uudet. Muutoin voi käydä niin, että opastuksen jälkeen uudet työnteki-  
jät omaksuvat muiden vakiintuneet ehkä väärät työtavat. Kerran vakiintuneita tapoja voi olla  
vaikea muuttaa. Siksi työtapojen vakiintumisvaiheessa esimiehen tai opastajan palautteella  
on tärkeä merkitys. (Laitinen ym. 2009, 376-379.)

### 5.5.1 Hyvinvointi työssä

Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa työntekijää uudessa organisaatiossa, uudessa työssä  
tai uudessa roolissa. Täten perehdyttämistä on luonnollista tarkastella myös ihmisen hyvin-  
voinnin kannalta. Ihmisen kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa on pitkälti kyse henkisestä,  
psykkisestä, sosiaalisesta sekä fyysisestä hyvinvoinnista. Se on toisaalta ihmisen omaa arvi-  
ointia hänen tilanteestaan ja toisaalta niitä tunne- ja terveystokemuksia, joita hän elämäs-  
sänsä kokee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100-101.) Henkinen hyvinvointi liittyy pitkälti ihmisen  
arvoihin ja tarkoituksen kokemiseen. Mikäli uusi tulokas kokee joutuvansa toimimaan omien  
arvojensa tai tavoitteidensa vastaisesti, hänen motivaationsa ja sitoutumisensa vähenee. Pe-  
rehtämisessä arvostuksen osoittaminen lähtee siitä, että uuden työntekijän ajatuksista ja  
kokemuksista ollaan aidon kiinnostuneita. Psykkinen hyvinvointi on lähellä henkistä hyvin-  
vointia, mutta sen voidaan ajatella liittyvän enemmän ajatus- ja tunnemaailmaan tai mielen  
tasapainoon. Keskeinen psykkinen hyvinvointiin vaikuttava tekijä työelämässä on henkilön  
osaaminen. Onnistumisen elämykset ovat kaikille tärkeitä, mutta uudelle työntekijälle, jonka  
työsuoritus on voimakkaassa itse arvioinnin vaiheessa, ne ovat välttämättömiä. Sosiaalista  
hyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat organisaation toiminnan hahmottaminen sekä työn kan-  
nalta oleellisten yhteistyötahojen tunnistaminen. Toimivat vuorovaikutussuhteet luovat tur-  
vallisuuden tunnetta sekä auttavat hyväksytyksi ja huomatuksi tulemisessa. Sellainen työpaik-  
ka, jossa nauru ja rento yhdessäolo ovat harvinaisia ilmiöitä, ei tue ihmisten jaksamista ja  
sosiaalista hyvinvointia. Fyysinen hyvinvointi liittyy ennen kaikkea työturvallisuuteen sekä  
terveyttä edistäviin työtapoihin ja -olosuhteisiin. Työturvallisuusohjeet ja työnopastus ovatkin  
perehdyttämisen perusasioita, joita on syytä kerrata vielä työsuhteen vakiinnuttua. (Kjelin &  
Kuusisto 2003, 101-104.)

Työsuojeluun on nähty tarpeelliseksi sisällyttää henkisen terveyden ja hyvinvoinnin edistämi-  
nen työssä. Työturvallisuuslain yleisen huolehtimisvelvollisuuden mukaan työnantajan tulee  
huolehtia työntekijöiden terveydestä työssä ottaen huomioon työolosuhteet ja työntekijän  
henkilökohtaiset edellytykset. Sillä tarkoitetaan sellaisen työn kokonaisuutta, jonka aineksia  
ovat muun muassa sopivasti kuormittava, mielekäs työ, toimiva työympäristö ja työjärjestelyt

sekä laadukas esimiestyö. Myös turvallisuuden tunne sekä työn jatkumisen että terveyden säilymisen kannalta ovat tärkeitä tekijöitä. (Kämäräinen ym. 2009, 74; Laitinen ym. 2009, 154.) Yksilön hyvinvointi työssä näkyy muun muassa hyvänä työn hallintana, korkeana motivaationa, sitoutumisena, aktiivisuutena sekä kykyä sietää kohtuullisessa määrin epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Työyhteisön henkinen hyvinvointi näkyy hyvänä työilmapiirinä sekä työyhteisön toimivuutena. Huonosti toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat poissaolot, henkilöstön suuri vaihtuvuus, voimakkaiden ristiriitojen ja eripurannan esiintyminen sekä yleinen turvattomuus. (Kämäräinen ym. 2009, 77.)

### 5.5.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Nykyinen monimutkainen ja nopeasti muuttuva ympäristö asettaa yrityksille paljon haasteita. Yrityksen on menestyäkseen kyettävä sopeutumaan muuttuvaan ympäristöön nopeammin ja joustavammin kuin kilpailijansa. Tämä vaatii yrityksen työntekijöiltä joustavuutta, innovatiivisuutta sekä kykyä ja halua oppia uutta. Muutokset aina myös kuitenkin kuormittavat työntekijöitä, joten henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi ovat onnistumisen perusedellytyksiä. Terveessä organisaatiossa vallitsee luottamukseen ja avoimuuteen perustuva ilmapiiri. Avoimuus ja luottamus mahdollistavat sen, että ihmisten on helppo keskustella vaikeistakin asioista keskenään ja he kykenevät jakamaan tietojaan ja taitojaan toisilleen. Menestyvä organisaatio vaalii luovuutta ja kykenee elämään reaali maailmassa. Hyvinvoivassa organisaatiossa ihmisten työt liittyvät saumattomasti yhteen niin, että koko organisaatio kykenee aistimaan asiakkaiden todellisia tarpeita ja muovaamaan toimintaansa niitä vastaavaksi. Organisaatiossa panostetaan ihmisten oppimiseen ja kehittymiseen siten, että ihmisistä huolehditaan ja heitä arvostetaan sellaisina kuin he ovat. Tunteita ja kokemuksia kunnioittavassa ilmapiirissä on tilaa erilaisuudelle, jolla luovuus mahdollistetaan. Tasapainoinen hyvinvoiva työyhteisö perustuu terveiden ihmisten työskentelyyn yhdessä. Yhdessä osallistuminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. (Juutti & Vuorela 2002, 27-29.)

Läheskään kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan ole kyenneet luomaan sellaista kulttuuria, joka tukisi ihmisten työhyvinvointia. Myös työn sisältö on muuttunut. Raskas fyysisesti kuormittava työ on korvautunut henkisesti työllä. Samalla tämä muutos heijastuu työhön liittyviin haittatekijöihin. Uudenlaiset työt ovat vähentäneet fyysistä väsymistä mutta lisänneet stressiä, henkistä väsymistä ja kynnisyttä. Tutkimusten mukaan jopa yli puolella työväestöstä on nykyään työuupumuksen oireita, kun vielä kymmenen vuotta aiemmin niitä ei juurikaan havaittu. On varsin tavallista, että organisaatioissa esiintyy runsaasti toimintaan ja ihmissuhteisiin liittyviä ongelmia. Huonosti voivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat muun muassa tyytymättömyys, kateus, vihamielisyys sekä masentuneisuus. (Juutti & Vuorela 2002, 10.) Ongelma ei välttämättä ole siinä, että työyhteisössä vallitsee suuria ristiriitoja, vaan ennemminkin siinä, että ristiriitoja ei kyetä käsittelemään. Ihmiset ajattelevat, että he itse toimivat oikein,

mutta jokin muu taho aiheuttaa epäonnistumisen. Pahimmassa tapauksessa työyhteisössä alkaa syyttely, syntipukkien etsiminen ja oman merkityksen korostaminen. (Juutti & Vuorela 2002, 23.) Tällainen kriisiytynyt työyhteisö, paitsi että se tuottaa ihmisille pahaa oloa, on myös tuottamaton ja tehoton. (Juutti & Vuorela 2002, 31.)

### 5.5.3 Työturvallisuus osana työhyvinvointia

Työsuojelun ja työterveyshuollon toiminta-ajatukseseen kuuluu aikaansaada ja ylläpitää työturvallisuutta. Ne arvioivat ja pyrkivät tukemaan henkilön ja työyhteisön työnhallintaa, ihmissuhteita sekä työympäristön terveyttä ja turvallisuutta. Työelämän muutokset vaikuttavat siten myös työsuojelun painotusten muuttumiseen. Työsuojelun tärkein arvo on edelleen turvallinen työ mutta sen käsite on laajentunut perinteisestä työn turvallisuudesta työelämän turvallisuudeksi. Työsuojelun painopiste on yhä useammin työympäristön psykologisissa tekijöissä. Yleisesti tiedetään, että työn tuloksellisuus ja työhyvinvointi korreloivat keskenään. Niinpä työsuojelussakin tavoitteina ovat työn osaamisen ja hyvän työympäristön lisäksi mielekkäät työtehtävät, toimivat ihmissuhteet sekä osaava johtaminen. (Juutti & Vuorela 2002, 134-135.)

## 6 Perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen toimintatutkimuksena

### 6.1 Tausta ja tavoite

Tämä opinnäytetyön aihe syntyi vuonna 2009 keväällä alkaneen perehdyttämiskäytäntöjen kehittämisprojektin myötä. Aihe kiinnosti minua siitä syystä, että se olisi mukavaa vaihtelua omiin taloushallinnon tehtäviini ja tarjoaisi samalla hyödyllistä taustatietoa omaa työtäni varten. Aluksi tarkoitukseni oli, että syksyn myötä laajentaisin omaa tehtäväkuvaani myös henkilöstöhallinnon tehtäviin ja tämä opinnäytetyö antaisi siihen hyvän tietopohjan. Syksyllä 2009 suunnitelmat kuitenkin muuttuivat, kun oma toimenkuvani laajeni assistant controllerin tehtävästä vastuullisemmaksi controllerin tehtäväksi eikä työ näin ollen enää mahdollistanut kahdessa tukitoiminnassa työskentelyä. Siitä huolimatta koin aiheen niin kiinnostavaksi ja hyödylliseksi, että halusin jatkaa jo alkaneessa projektissa ja tehdä siitä opinnäytetyöni.

Opinnäytetyöni tutkimus kohdistui Moventas Santasaloon perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten uuden työntekijän perehdyttäminen yrityksessä nykyään hoidetaan ja pyrkiä kehittämään nykyistä käytäntöä yhdenmukaisemmaksi ja laadukkaammaksi. Yksi opinnäytetyön tavoite oli kehittää perehdyttäjille ohjeistus, joka tulevaisuudessa helpottaisi ohjelman toteuttamista. Työturvallisuus on metalliteollisuuden alalla toimivassa Moventas konsernissa tärkeä asia, jota pyritään parantamaan siten, että

työtapaturmien määrä saadaan parin vuoden päästä lähes kokonaan pois. Työturvallisuutta seurataan ja mitataan jatkuvasti ja siinä onnistumisista ja epäonnistumisista raportoidaan kuukausittain myös yhtiön hallitukselle. Tässä opinnäytetyössä perehdyttämisen kehittämisen tavoitteiden yhdeksi osa-alueeksi asetettiin sekä perehdyttäjien että perehtyjien entistä käytäntöä tiedostavampi asennoituminen työturvallisuusasioihin.

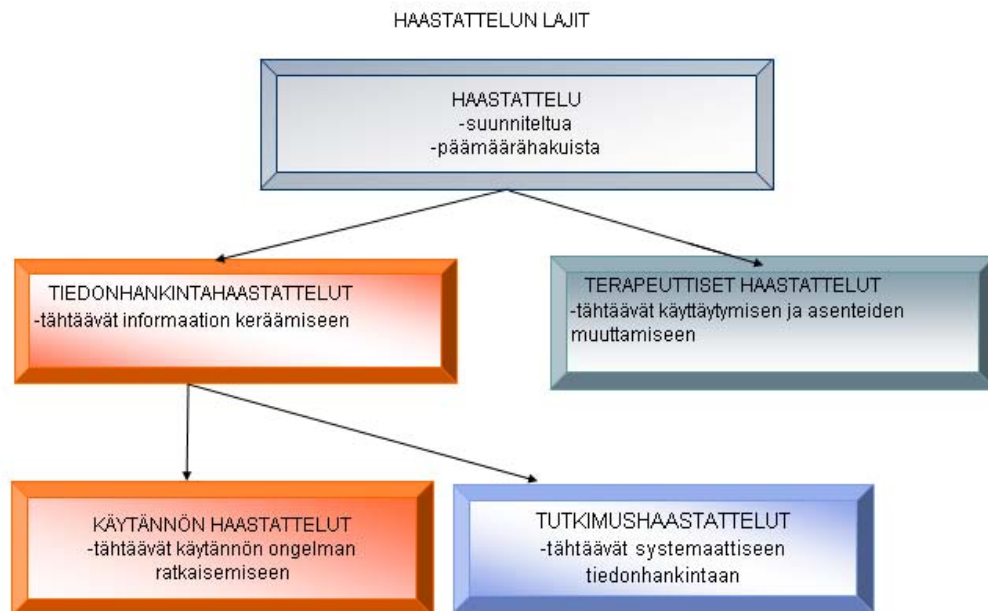
## 6.2 Toimintatutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin. Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta lähinnä sillä, että siinä käytetään sanoja ja lauseita kuvaamaan yksittäistä tapausta, kun taas määrällinen tutkimus perustuu tapausten joukkoa kuvaaviin lukuihin. Toimintatutkimusten yhteisinä piirteinä ovat käytäntöön suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavan osallistuminen tutkimusprosessiin. Toimintatutkimus on jatkuvaa muutosta ja sen vuoksi sitä on vaikea kuvata. Sille ei voida määritellä ehdotonta oikeaa tai väärää toteutustapaa. Tärkeää on muun muassa se, että tutkija osallistuu muutos- ja tutkimusprosessiin ja toimii yhteistyössä tutkittavien kanssa. Toimintatutkimus on ongelmakeskeistä. Tutkimuksessa valitaan tyypillisesti ensin toivottu päämäärä ja edetään sitten sitä kohti suunnittelun, kokeilujen ja arvioiden kautta. Yksi toimintatutkimuksen lähtökohdista on pyrkimys uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja mahdollisimman reaaliaikaiseen kehittämiseen. (Sosiaalityön ammatillinen lisensiaattikoulutus 2010; Kuula 1999, 10-11.) Työelämän toimintatutkimuksessa lähtökohtana on ajatus, että muutos- ja kehittämishanke voidaan tuottaa toiminnan kautta. Tällöin hyväksytään samalla se ajatus, että toiminnallinen tieto tai ymmärrys voidaan saada toiminnasta itsestään. (Kananen 2009, 18 -19; Kuula 1999, 219.)

## 6.3 Haastattelut

Haastattelua voidaan pitää eräänlaisena perusmenetelmänä, kun halutaan hankkia tietoa. Haastattelu soveltuu moneen tilanteeseen ja on mielekäs tapa, jota kannattaa käyttää, vaikka se saattaa olla melko työlästä ja vaatealiasta. Haastattelumenetelmiä on monenlaisia. Strukturoitu haastattelu perustuu yleensä lomakehaastatteluun, jossa kysymykset ovat kaikille vastaajille samat. Menetelmä soveltuu hyvin tilanteisiin, jossa haastateltavia on monta ja he edustavat melko yhtenäistä ryhmää. Puolistrukturoitua haastattelua taas käytetään yleensä niin kutsuttuna teemahaastatteluna, jossa kohteena ovat esimerkiksi intiimit tai arat aiheet. Tällöin teemahaastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin ja kysymysten muotoa ja esitysjärjestystä ei ole niin tarkasti määritelty. Ei strukturoidun eli avoimen haastattelun voidaan katsoa olevan lähellä keskustelua. Tällöin haastattelija ei välttämättä ohjaile keskustelua, vaan haastateltava vaikuttaa itse paljon aiheen käsittelyyn. (Metsämuuronen 2008, 40-41.)

Metsämuuronen (2008,38) on kuvannut haastattelulajeja tutkimuksen osana seuraavan kuvion 9 mukaisesti. Tähän opinnäytetyöhön sovellettavaksi käyvät lajit on merkitty oranssilla värillä.



Kuvio 9: Haastattelun lajit

Tässä tutkimuksessa tehtiin haastatteluja ja käytettiin osallistuvan havainnoinnin menetelmää. Tutkimus oli osa perehdyttämisen kehittämistyötä, jossa työryhmän jäsenet osallistuivat keskustelujen myötävaikutuksella työn lopputulokseen. Tehdyt haastattelut kohdistuivat viimeksi taloon tulleiden toimihenkilöiden, uusien esimiesten sekä tuotannon työntekijöiden haastatteluihin. Haastattelut tehtiin osittain valmiita monivalintavaihtoehtoja, sekä avoimia kysymyksiä sisältäviä haastattelulomakkeita apuna käyttäen. Monivalintakysymyksille on tyyppillistä, että tutkija laatii valmiit vastausvaihtoehdot, joista merkitään ruksilla sopivin vaihtoehto tai rengastetaan yksi tai useampi vaihtoehto vastaukseksi. Monivalintakysymykset voivat sisältää erilaisia vastausvaihtoehtoja tai ne voivat perustua esimerkiksi asteikkoihin, joista vastaaja valitsee sen vaihtoehdon miten voimakkaasti hän on joko samaa mieltä tai eri mieltä esitetyn väittämän suhteen. Avoimia kysymyksiä käyttämällä pyritään siihen, että valmiin vastausvaihtoehdon sijaan annetaan vastaajalle mahdollisuus ilmaista kokemansa omin sanoin. Avoimilla kysymyksillä vastausta ei tietoisesti ehdoteta. Tällä menetelmällä mahdollistetaan se, että vastaaja pystyy monivalintakysymyksiä paremmin ilmaisemaan kokemuksiinsa liittyvät omat mielipiteet ja tunteet. (Hirsjärvi ym. 2007, 194-196.)

Haastattelut olivat sekä yksilöhaastatteluja että ryhmähaastatteluja. Yksilöhaastatteluja käytiin tutkimuksessa eniten. Ryhmähaastattelut toteutettiin palaverina, jonka aikana pyrittiin ensisijaisesti saamaan palautteita ja korjausehdotuksia työn etenemisestä. Tehdyt haastattelut ja palaverit kirjattiin muistiin välittömästi keskustelun kuluessa tai heti sen jälkeen. Muistiinpanot kirjattiin siten, että haastateltavan tai hänet perehdyttäneen henkilöllisyyttä ei voinut tunnistaa. Palaverien keskustelut opinnäytetyön tekijä kirjasi aikajärjestyksessä muistiinpanoksi, jotka hän edelleen toimitti myös työryhmän käyttöön.

Haastatteluilla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat ja miten havaitsevat ympäristönsä tapahtumia. Havainnoinnilla tarkkailun avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset todellisuudessa niin kuin sanovat tekevänsä. (Hirsjärvi ym. 2007, 207.) Havainnoinnit perustuivat sekä haastattelutilanteeseen että opinnäytetyön kirjoittajan työvuosien kuluessa hankkimiin omiin kokemuksiin. Jo aiemmin olen osallistunut uusien työntekijöiden perehdyttämiseen sekä taloustiedon että käytettävien IT-ohjelmistojen osalta. Näin ollen minulla oli mahdollisuus soveltuvien osin yhdistää myös omia kokemuksiani tähän työhön. Haastattelujen ja palaverien yhteydessä havainnoinnit perustuivat henkilöiden ilmeisiin, eleisiin, äänenpainoihin ym. seikkoihin.

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Kerättävän aineiston riittävydestä käytetään saturaation eli kylläntymisen periaatetta. Se saavutetaan silloin, kun samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa. Laadullisen tutkimuksen aineistosta tehtävistä päätelmistä ei voi tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä mutta sen ajatuksena kuitenkin on, että yksityisissä tapauksissa usein toistuvia ilmiöitä voidaan käsitellä yleiselläkin tasolla. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.) Laadullinen tutkimus ei ole yksi tutkimustapa, vaan siihen liittyy useita erilaisia lähestymistapoja ja tekniikoita. Näin ollen siihen ei voida löytää vain yhtä luotettavaa arviointikriteeriäkään. (Oulun yliopistossa tehdyn tutkimusprosessin arviointi 2010.) Vaikka tähän tutkimukseen haastateltu joukko ihmisiä ei ollut suuri, (se käsitti kaikkiaan noin 10 % yrityksen henkilöstöstä), antoi se minusta silti riittävästi tietoa siitä, miten perehdyttämiskäytäntöjen sujuminen koettiin ja miten niitä voitaisiin kehittää. Tätä ajatusta tukee se, että samat asiat toistuivat yllättävänkin nopeasti lähes kaikissa haastatteluissa.

#### 6.4 Nykytilan kartoittaminen

Ensimmäiset haastattelut tehtiin kesä-heinäkuussa 2009 viimeksi taloon tulleeille toimihenkilöille ja esimiehille. Tässä vaiheessa haastateltaviksi valittiin neljä viimeksi taloon tullutta toimihenkilöä ja seitsemän viimeksi taloon tullutta tuotannon esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Haastateltavat valittiin työsuhteen alkamispäivän perusteella. Henkilöiden haastattelu jaettiin siten, että tämän opinnäytetyön kirjoittaja suunnitteli ja toteutti toimihenkilöiden haastattelun. Esimiesten haastattelun toteutti Innofocuksen kouluttaja. Ensimmäisten haas-

tattelujen tarkoituksena oli havainnoida haastateltavien kokemuksia omasta perehdyttämistään ja saada tietoa siitä, millaisia asioita he olisivat toivoneet käsiteltävän omassa perehdyttämishjelmassaan.

#### 6.4.1 Viimeksi taloon tulleiden toimihenkilöiden haastattelu

Haastateltavana olleet toimihenkilöt toimivat yrityksen myyntiorganisaatiossa sekä tukitoiminnoissa. Kaikkien neljän toimenkuvat erosivat selkeästi toisistaan. Henkilöiden iässä ja työkokemuksessa oli myös paljon eroja. Haastattelun rakenne oli tehty siten, että lomakkeella (liite 1) oli kysymyksiä niistä asioista ja aihealueista, joita yrityksessä käytössä ollut toimihenkilön perehdyttämislomake sisälsi. Sen lisäksi kysymyslomakkeelle oli lisätty muutama sellainen kysymys, joita pidin tärkeinä. Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdot yleensä olivat opastettu: kiitettävästi, melko hyvin ja ei ollenkaan. Kysymysten aihealueet jakautuivat yritykseen, palkkaukseen, työaikaan, terveydenhuoltoon sekä työturvallisuuteen. Kustakin aihealueesta oli useampi yksityiskohtainen kysymys. Lisäksi lomakkeella kysyttiin työhaastattelutilanteesta, ensimmäisestä työpäivästä, perehdyttämisestä sekä jälkiperehdyttämisestä. Haastattelu tehtiin yksilöhaastatteluna tilaisuutta varten varatussa rauhallisessa työhuoneessa.

Haastattelutilanne toteutettiin siten, että haastateltavalle kerrottiin kyselyn tarkoitus ja se, mihin sen tuottamia tuloksia oli tarkoitus käyttää. Lisäksi hänelle kerrottiin, mitä aihealueita kysely koskee ja että haastateltavan henkilöllisyys jää vain haastattelijan tietoon. Vaikka kysely perustui henkilön omaan perehdyttämiseen, ei häntä perehdyttäneen nimeä kysytty. Tällä haluttiin rohkaista haastateltavaa vapautuneempaan keskusteluun. Kyselylomakkeen kysymyksiä ei etukäteen näytetty, vaan haastattelijalla kirjasi itse kysymystensä vastaukset lomakkeelle. Sen tarkoitus oli, että tarkat kysymykset eivät rajoittaisi liikaa, vaan syntyisi myös vapaata keskustelua aiheesta. Nämä vapaamuotoiset keskustelut kirjattiin haastattelun aikana pääpiirteissään muistiin lomakkeen loppuun.

Kaikki haastateltavat suhtautuivat haastatteluun motivoituneesti ja heiltä saatiin paljon hyviä ideoita ja ajatuksia. Kolmen kohdalla haastattelu tuotti niin paljon vapaamuotoista keskustelua, että etukäteen suunniteltu haastatteluun käytettävä puolen tunnin aikataulu ylittyi jopa yli puolella. Yksi haastateltavista oli hieman toisia varautuneemman oloinen eikä aloitteisesti ollut kovin halukas kommentoimaan kysymysten lisäksi muita asioita. Mielenkiintoista oli havaita, että kaikki henkilöt pitivät perehdyttämistä hyvin tärkeänä asiana ja että aiheesta keskusteleminen herätti heissä selvästi havaittavia tunteen ilmauksia. Näkyvimpiä huomioita olivat innostuneisuus, erilaiset äänenpainot, liikehdintä sekä muutokset hengityksessä.

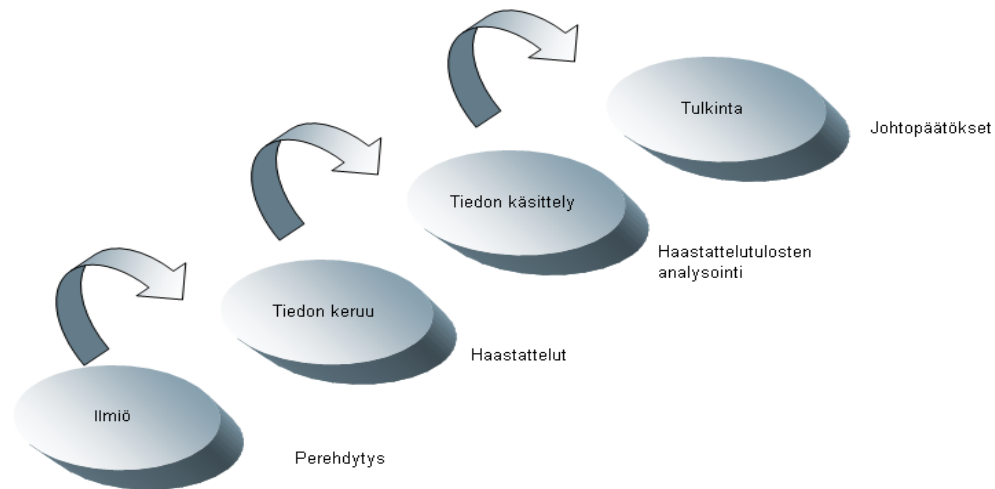
#### 6.4.2 Esimiestehtävissä toimivien haastattelu

Esimiehinä toimivien henkilöiden haastattelu oli edellisestä poiketen enemmän teemahaastattelun tapainen, jossa kysymyksiä oli vain muutama. Kysymysten (liite 2) tarkoituksena oli herättää mielenkiintoa vapaaseen keskusteluun ja sen tähden kysymysten muodot olivat avoimempia. Tämäkin haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna rauhallisessa neuvottelutilassa. Esimiesten haastattelua Innofocusen kouluttaja kuvasi positiiviseksi joskin ei kovin innostuneen tuntuiseksi. Haastateltavat olivat jonkin verran hämmentyneitä haastattelun tarkoituksesta, vaikka haastattelun pyrkimykset heille kerrottiinkin ennen haastattelun aloitusta.

Kuten toimihenkilöiden haastatteluissa, myös esimiesten haastatteluista kävi hyvin ilmi, että perehdyttämisen tärkeys tunnustettiin. Esimiehet kokivat myös hyödylliseksi pyrkimyksen kehittää perehdyttämiskäytäntöjä nykyisestäään. Kaikilla haastateltavilla aikataulu tuntui olevan kovin kiireinen, koska muut tärkeämmiksi ja akuuteimmaksi koetut tehtävät odottivat. Siitä syystä haastattelutilanne pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman tehokkaasti. Kaikkiin esitettyihin teemakysymyksiin kiireestä huolimatta kuitenkin paneuduttiin huolella. Yleiseksi havainnoksi haastatteluista tuli kuva siitä, että nykyisessä perehdyttämisessä nähtiin kyllä paljon kehittämistarvetta mutta se koettiin enemmän organisaation tehtäväksi kuin omaksi kehittymiskohteeksi.

#### 6.5 Nykytilan analysointi ja johtopäätökset

Tutkimuksessa kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen ydinasioita. Analyysissa tutkija selvittää, millaisia vastauksia hän on saanut ongelmiin. Tavallisesti laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään monissa vaiheissa, joten analyysijakin tehdään monessa vaiheessa tutkimusprosessin edetessä. Analyysin pääperiaatteena on saada vastaus tutkimusongelmaan tai -tehtävään. (Hirsjärvi ym. 2007, 218-219.) Oheisessa kuviossa 10 on mukaeltu Laamasen ja Tinnilän (2008, 106) esittämän analyysin vaiheita ilmiöstä tulkintaan.



Kuvio 10: Ilmiöstä tulkintaan

Analyysi ei ole laadullisen tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan tutkimusprosessin eri vaiheissa mukana oleva toiminta ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Kirjassa Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä analysista kirjoitetaan seuraavasti: " On suorastaan väärin kerätä ensin koko aineisto ja vasta tämän jälkeen aloittaa aineiston analysointi". (Kananen 2009, 18.) Keskusteluanalyysin teolle on tyypillistä, että puhujat keskenään vuorovaikutteisesti luovat yhteisen käsityksensä ongelmasta. Keskusteluanalyysissä keskitytään kerättyyn aineistoon, eikä yleensä haeta tulkintoja aineiston ulkopuolelta. (Hirsjärvi ym. 2007,222.) Tässä tutkimuksessa analysointia tapahtui useissa vaiheissa keskusteluanalyysien litteroitujen eli haastattelijan puhtaaksi kirjoittamien muistiinpanojen sekä sanallisen kuvauksen pohjalta.

#### 6.5.1 Yhteiset havainnot

Jo heti analysoinnin alkuvaiheessa oli helppo todeta, että sekä toimihenkilöille että esimiehille tehdyt haastattelut tuottivat hyvin samansisältöistä informaatiota perehdyttämisen nykytilanteesta. Perehdyttämisen tärkeys työssä oppimisen ja organisaatioon sekä yrityskulttuurin sitoutumisen kannalta koettiin poikkeuksetta tärkeäksi. Lisäksi tunnistettiin, että perehdyttäminen on tarpeen sekä työsuhteen alkuvaiheessa että tehtävien muuttuessa. Henkilöt kokivat, että onnistunut ohjelma on etukäteen hyvin suunniteltua, ja että siihen osallistuu työntekijän sekä esimiehen lisäksi myös muita henkilöitä. Perehdyttäjänä toimivan henkilön motivoituneisuus tehtäväänsä koettiin myös hyvin tärkeäksi.

Kaikille haastatelluille oli järjestetty perehdyttäminen heidän työsuhteensa alkuvaiheessa. Heidän kokemuksensa omasta ensimmäisestä työpäivästään sekä perehdyttämisestään olivat

lähinnä myönteisiä. Etenkin työsuhteen alkuprosessi eli rekrytointi ja työ sopimukseen liittyvät asiat oli yrityksessä hyvin hoidettu. Työhaastattelun yhteydessä henkilöt olivat kokeneet saaneensa riittävästi tietoa sekä yrityksestä että työtehtävästä. Henkilöt olivat myös saaneet kirjallista materiaalia yrityksestä jo heti ohjelman alkuvaiheessa.

#### 6.5.2 Toimihenkilöiden vastausten analysointi

Yleisesti toimihenkilöt totesivat, että heidän perehdyttämisensä olisi voitu toteuttaa tehokkaammin, kuin se oli tehty. He olisivat toivoneet, että heillä olisi jo ensimmäisenä työpäivänään ollut valmiiksi suunniteltu ja aikataulutettu ohjelma. Moni koki, että perehdyttämiskäytännöt vaihtelivat yrityksessä melkoisesti esimiehen mukaan ja ohjelman onnistumisaste oli usein pitkälti työntekijän oman aktiivisuuden varassa. Lisäksi henkilöt kertoivat saaneensa liian vähän tietoa eri toiminnoista ja henkilöistä. Työsuhteen alkuvaiheessa jaettua työympäristöopasta pidettiin hyvänä, joskaan ei riittävänä työturvallisuuden perehdyttämisen kannalta. Oppaan lisäksi työntekijät kokivat tarvitsevansa vastaavanlaisen yleisoppaan, josta löytyisi kaikki olennaiset tiedot yrityksestä. Lähes kaikkien kommentoissa ilmeni, että he olisivat halunneet saada jo heti alussa tietoa työtehtäviin liittyvistä riskeistä ja virheiden seurausvaikutuksista.

Olisi hyvä, jos heti alussa kerrotaisiin, mitä minulta odotetaan ja miten minun pitää toimia tehdäkseen asiat oikein.

#### 6.5.3 Esimiesten vastausten analysointi

Esimiehille suunnatulla haastattelulla pyrittiin kartoittamaan heidän käsityksiään työntekijöiden perehdyttämisen onnistumisesta, sekä esimiesten omia kokemuksia toimiessaan itse perehdyttäjänä. Perehdyttämisen yleisestä toimivuudesta todettiin, että prosessi voisi olla yhtenäisempi sekä toteutukseltaan että lomakkeiltaan. Perehdyttämisen pitäisi olla nykyistä käytäntöä pitkäkestoisempaa ja järjestelmällisempää. Koko prosessi pitäisi kuvata selkeästi ja sen tulisi sisältää myös toteutuksen seuranta, mittaamista sekä palautekysely.

Toimiessaan perehdyttäjinä esimiehet toivoisivat saavansa enemmän tukea prosessin hoitamiseen. He toivoivat perehdyttämislle yhteistä mallia, jossa olisi kuvattu mitkä ja miten asiat tulee käydä läpi. Heidän mielestään tarvittaisiin ohjeistus tai vihkonen, jossa olisi kerrottu ydinasiat yrityksestä. Esimiehet toivoivat saavansa jatkossa nykyistä enemmän eri teemoihin perustuvaa koulutusta, jolla tuettaisiin heidän työtään perehdyttäjinä. Perehtyjän oppimisen suhteen he olivat epävarmoja. Heidän mielestään uuden työntekijän taitoja tulisi perehtymisjakson aikana ja sen jälkeen seurata ja mitata, jotta varmistutaan riittävä osaaminen työtehtävien hoitoon.

Nykyisissä lomakkeissa ei oteta huomioon rinnakkaisia osastoja tai työprosessin seuraavaa vaihetta, minne oma työ menee ja miten se vaikuttaa.

#### 6.5.4 Johtopäätökset

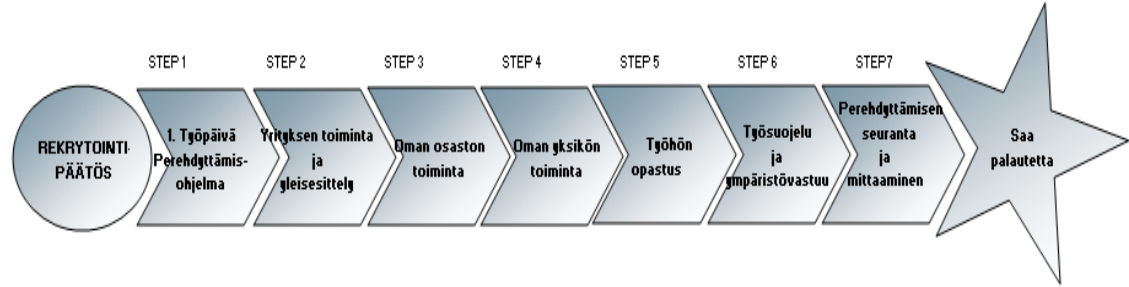
Analysointi ei yksin riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan tuloksista olisi pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteeseit kokoavat pääseikat yhteen ja kirkastavat vastausten suhteen olemassa olevaan ongelmaan. Synteisien perusteella päästään laatimaan johtopäätökset siitä, mikä merkitys tutkimusalueella ja mitä laajaa merkitystä tuloksilla voisi olla. (Hirsjärvi ym. 2007, 225.) Puhtaaksikirjoitettujen analyysien pohjalta päädyttiin siihen, että esimiehille tulee laatia uusi perehdyttämislomake, joka sisältää ohjeistuksen niistä pääkohdista, jotka perehdyttämisen prosessin aikana käydään läpi. Lisäksi päädyttiin siihen, että prosessiin otetaan käyttöön nykyistä käytäntöä tarkempi etukäteissuunnitelma, joka sisältää listan perehdyttäjiä ja heidän valokuvansa. Lisäksi todettiin, että tuotannon työntekijöille ja toimihenkilöille tarvitaan omat lomakkeet toiminnan erilaisuuden takia. Tuotannon ohjeistuksesta päätettiin, että siinä korostetaan selkeästi tiettyjä kohtia kuten perehdyttäjän motivaation ja asenteen tärkeyttä.

#### 6.6 Kehitystoimet

Moventas Santasalon sisaryritykselle oli edellisenä vuonna laadittu perehdyttämishjelma, joten projektiryhmä päätyi noudattamaan mahdollisuuksien mukaan samankaltaista mallia, mikä konsernissa oli jo käytössä. Lomake rakentuu pääkohdista eli "stepeistä". Stepit ovat perehdyttäjillä ohjeina siitä, missä järjestyksessä ohjelman on hyvä edetä. Lisäksi kussakin stepistä on lyhyt kuvaus sen tavoitteista sekä listaus käsiteltävistä asioista. Käytäntöjen kehittämistyöhön liittyivät myös suunnitelmat esimiehille jatkossa järjestettävistä teemakoulutuksista, sekä tuotannon työntekijöille suunnatuista työturvallisuuskoulutuksista. Näiden koulutusten tarkoituksena olisi jatkuvan perehdyttämisen periaatteen mukaisesti jo töissä olevien työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Työturvallisuuden parantamiseksi työsuojelupäällikkö, verstasesimies ja opinnäytetyön kirjoittaja toteuttaisivat lisäksi malliohjeen kullekin työvaiheelle myöhemmin laadittavista työ/turvallisuusohjeista.

#### 6.7 Perehdyttämisen prosessikaavio

Jokainen prosessi koostuu toiminnoista. Toiminnot muodostuvat edelleen joukosta tehtäviä, joita tarvitaan tietyn lopputuloksen tuottamiseen. Prosessikaavio on esitys, jossa graafisesti esitetään tietyn prosessin kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt. (Laamanen & Tinnilä 2008, 121 ja 124.) Moventas Santasalon perehdyttämiskäytäntöjen kehittämisen työn tuloksena prosessi jaettiin tiettyihin pääkohtiin, joita kutsutaan stepeiksi. Stepit toimivat apuna perehdyttämisen suunnittelussa sekä toteutuksessa ja määrittävät suunnan sille, missä järjestyksessä opastus toteutettaisiin. Jos koko prosessin kuvaa kaavion muodossa, niin se näyttäisi seuraavan kuvion muotoiselta.



Kuvio 11: Perehdyttämisen prosessikaavio

## 6.8 Perehdyttämisen lomakkeet ja -ohjeistus

Työryhmän toteuttama ohjeistus (liite 3) sisältää sisällysluettelon, perehdyttämislomakkeen, sekä ohjeet ja palautekyselyn. Uudet ohjeet ovat samalla aikataulusuunnitelma sille, miten ja missä järjestyksessä perehdyttäminen tehdään ja kuka toimii kyseisen vaiheen perehdyttäjänä. Lisäksi päädyttiin siihen, että varsinainen lomake sisältää opastettavista asioista vain pääkohdat, jotka jaetaan pienempiin osa-alueisiin varsinaisilla ohjesivulla. Lomake toteutettiin ulkoasultaan niin, että sitä voi käyttää sekä sähköisessä muodossa että paperille tulostettuna. Lisäksi pyrittiin siihen, että ohjeistus on kattava mutta kuitenkin mahdollisimman lyhyt ja ytimekäs. Lomakkeen kehitys aloitettiin siten, että tämän opinnäytetyön kirjoittaja teki ensin ehdotuksen lomakemallista, joka työryhmän toimesta hyväksyttiin toteutettavaksi ja jota sitten alettiin täydentää ja muotoilla asiasisällön osalta.

Ohjeiden suunnittelussa pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman pitkälle sellaista materiaalia, joka löytyisi linkkien avulla. Tähän päädyttiin siitä syystä, että näin ohjeiden päivitystarve olisi vähäistä ja tieto olisi aina ajan tasalla sitä mukaa, kun se alkuperäisessä paikassaan päivittyisi. Ohjeistus tehtiin Excel-ohjelmalla, joka oli kätevä työväline muotoiluominaisuuksiensa ja pikalinkkimahdollisuuksiensa takia. Yksi ohje on yksi tiedosto, jonka ensimmäisellä sivulla on ensin sisällysluettelo. Toisella sivulla on perehdyttämislomake, joka toimii esimiehelle työvälineenä prosessin suunnittelussa ja toteutuksen seuraamisessa. Lomakkeella on listattuna perehdytysstepit sekä lyhyt listaus käsiteltävistä asioista. Lisäksi kunkin Stepin kohdalle laitettiin pikalinkki, josta pääsee tarkempaan kuvaukseen kunkin Stepin tarkoituksesta ja siinä käsiteltävistä aiheista. Ohjeiden viimeisellä sivulla on palautekysely perehdyttämisen onnistumisesta.

Ohjeiden suunnittelussa pyrittiin mahdollisimman pitkälle huomiomaan niitä asioita, joista haastatteluissa saatiin rakentavaa palautetta. Lisäksi suunnittelussa tarkoituksellisesti pyrittiin korostamaan perehdyttämisen työturvallisuuskulman tärkeyttä esimerkiksi lisäämällä linkit ohjeisiin Internet-linkit työturvallisuudesta ja työsuojelusta säätäviin lakeihin. Ohjeet

tehtiin vaiheittain ja niiden edistyminen esiteltiin muutamassa palaverissa, jossa esimiehiltä pyydettiin palautetta tehdyistä malleista. Lisäksi pidettiin pari palaveria, joissa tukitoimintojen esimiehiltä pyydettiin kommentteja asioista, jotka he oman toimintansa kannalta kokivat tärkeiksi sisällyttää ohjeisiin. Ohjeet tehtiin suomen kielellä mutta osa niihin lisätystä linkeistä johtivat Moventas konsernin Intran englanninkielisille sivuille, koska suomenkielistä materiaalia ei ollut käytettävissä.

#### 6.9 Perehdyttäminen lähitulevaisuudessa

Perehdyttämisen tueksi laaditut ohjeet on jatkossa tarkoitus laittaa Moventas Santasaloon Intraan, josta esimiehet saavat ne helpoimmin tarvittaessa käyttöönsä. Yrityksen yleisperehdyttämisprojekti jatkuu edelleen ja seuraavina toimenpiteinä ovat esimiehille suunnattujen täsmäkoulutusten järjestäminen, jotka osittain ovat jo alkaneet. Esimiehet ovat saaneet koulutusta palkkarakenteeseen liittyen ja seuraava heille järjestettävä koulutus käsittelee työlainsäädäntöä. Myös henkilöstön hyvinvointi on yrityksessä koettu tärkeäksi ja siihen liittyen henkilöstölle järjestettiin huhtikuussa muutoksiin liittyvä pienimuotoinen koulutus ensin ryhmätyömuotoisena ja myöhemmin koulutusta on tarkoitus jatkaa vielä alkusyksystä koko henkilöstön yhteisellä koulutuspäivällä. Sekä tuotannon työntekijöille että toimihenkilöille on lisäksi tarjottu mahdollisuus osallistua työpaikan kustantamaan työkykyä ylläpitävään kuuden päivän mittaiseen harjoitusohjelmaan, jolla pyritään kannustamaan henkilöstöä aktiivisesti huolehtimaan yleiskunnostaan ja harjoittamaan etenkin niska- ja selkäalueen lihaskuntoa. Yrityksessä on suunnitteilla myös muita pienimuotoisia oman henkilöstön toimesta järjestettäviä koulutusohjelmia, joilla pyritään henkilöstön osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Tällainen koulutusohjelma on muun muassa talousasioihin liittyvä koulutus, jonka toteutukseen myös tämän opinnäytetyön kirjoittaja on osallistunut.

#### 6.10 Työturvallisuus kehittämiskohteena

Työturvallisuus on asia, jonka merkitystä Moventas konsernissa on erityisesti haluttu korostaa. Konserniin laaditun turvallisuuspolitiikan mukaan yhtiö sitoutuu turvallisuuden jatkuvaan parantamiseen sekä toiminnassaan että tuotteissaan. Turvallisuustavoitteet sekä sitä mittaavat tunnusluvut on sisällytetty myös yhtiön strategiaan ja niiden tavoitteet ovat niinkin haastavat kuin tapaturmien nollassa lähivuosien aikana. Turvallisuudessa onnistumista seurataan mittarilla sattuneet tapaturmat miljoonaa työtuntia kohden. Konsernin turvallisuuspolitiikan mukaan hyvä turvallisuuden taso syntyy turvallisuustavoitteisiin sitoutumisesta sekä määrätietoisesta toiminnasta turvallisuuden edistämiseksi. Näihin tavoitteisiin tarvitaan kaikkien yhteistyötä. Turvallisuuspolitiikan mukaan jokaisella on oikeus mutta myös velvollisuus osallistua turvallisuuden jatkuvaan parantamiseen. Konsernina Moventas sitoutuu henkilöstön turvallisuusosaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Moventas 2010.)

Turvallisuustason parantaminen on tärkeää ja ajankohtaista. Parantamisen lähtökohtana on ajatus siitä, että riittävä määrä sattuneita tapaturmia johtaa lopulta vakavaan tai jopa kuolemaan johtavaan tapaturmaan. Yrityksessä on havaittu, että nykyisissä, etenkin tehtaan toimintojen turvallisuusasioissa, on paljon parantamisen tarpeita ja mahdollisuuksia. Lisäksi yrityksessä asia nähdään siten, että mikäli turvallisuutta ei kyetä johtamaan hyvin, ei muidenkaan toimintojen johtaminen ole riittävän hyvällä tasolla. Turvallisuuden johtaminen voidaan siis nähdä eräänlaisena johtamisen mittarina. (Moventas 2010.)

Moventas on määritellyt kaikille tehtaalleen yhteiset turvallisuuden johtamistavoitteet. Lisäksi kaikille tehtaalle on joko laadittu tai tullaan lähiaikoina laatimaan turvallisuuden parantamissuunnitelmat. Turvallisuuden parantamisessa korostuu ennakoiva turvallisuus, johon kuuluvat muun muassa perehdyttäminen, turvaohjeet, vaaratilanneilmoitukset, väärin toimintatapoihin puuttuminen sekä tehtaan turvakierrokset. Turvakierrokset toteutetaan niin sanottuina "monikerroksisina turvakierroksina", mikä tarkoittaa sitä, että niitä tekevät konsernin toimitusjohtaja kaksi kertaa vuodessa sekä tehtaanjohtaja, verstaapäälliköt ja työnjohtajat kukin 11 kertaa vuodessa. Turvakierrosten tarkoituksena on löytää sellaisia riskikohteita tai toimintatapoja, jotka saattavat johtaa onnettomuuksiin. Lisäksi verstaiden kaikkiin palavereihin pyritään sisällyttämään niin sanottu turvavartti, jossa yhteiskeskusteluna käsitellään ainakin yhtä ajankohtaista turvallisuusasiaa. (Moventas 2010.)

#### 6.11 Työturvallisuuskoulutus

Moventaksen tehtaalle toteutettava turvallisuuden parantamissuunnitelma sisältää muun muassa kaikille tehtaan työntekijöille sekä tietyille toimihenkilöryhmille järjestettävät työturvallisuuskoulutukset. Huhtikuun 2010 mennessä Moventas Santasalon henkilöstöstä noin 130 henkilöä oli jo osallistunut kyseiseen koulutukseen. Koulutusohjelman sisältö koostuu muun muassa turvallisuusjohtamisesta, työsuojelun vastuista ja velvoitteista, turvaohjeiden tavoitteiden ja tarkoitusten läpikäynnistä sekä työturvallisuuden toteuttamiskeinojen esittelystä. (Moventas 2010.)

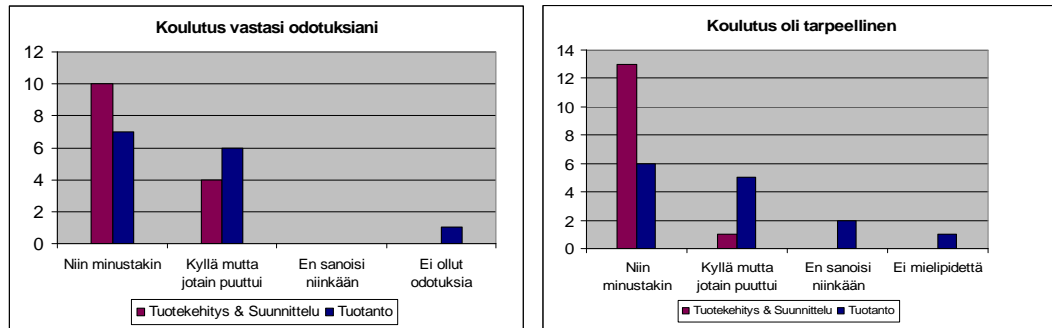
Tämän opinnäytetyön perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseen liitettiin tutkimus siitä, miten kahden huhtikuussa 2010 toteutetun työturvallisuuskoulutuksen osallistujat kokivat koulutuksen ja millainen käsitys heillä on Moventas Santasalon työturvallisuusasioiden hoidosta. Toinen koulutuksista oli noin kuuden tunnin mittainen ja se oli suunnattu tuotannon työntekijöille. Kyseiseen koulutukseen osallistui yhteensä 11 henkilöä eri verstailta sekä kolme yhteistyökumppanin työntekijää. Toinen koulutuksista oli suunnattu sekä tuotekehityksen että suunnitteluosastojen toimihenkilöille ja siihen osallistui myös 14 henkilöä. Tämä koulutus oli noin neljän tunnin mittainen ja edellistä enemmän suunnittelun työtehtäviin suunnatumpi. Koulu-

tuksen työntekijöille piti huoltoverstaan päällikkö ja suunnittelijoille välitysosaverstaan päällikkö. Lisäksi työsuojelupäällikkö osallistui kumpaankin koulutukseen omalla osuudellaan.

Tämä osa tutkimuksesta toteutettiin perustuen kirjoittajan omiin muistiinpanoihin koulutuksen aikana käydyistä keskusteluista ja kommenteista sekä kyselylomakkeella (liite 4) saatuihin vastauksiin. Lisäksi kirjoittaja pyrki havainnoimaan osallistujien asenteita ja suhtautumista sekä työturvallisuuskoulutukseen että yleensä työturvallisuuteen liittyvissä asioissa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten tarpeelliseksi osallistujat kokivat työturvallisuuskoulutuksen ja miten onnistuneena he sitä pitivät. Samalla oli tarkoitus saada tietoa siitä, miten koulutuksia voitaisiin jatkossa kehittää. Koulutuksista saadut palautteet koostettiin tämän opinnäytetyön kirjoittajan toimesta muistioiksi, jotka toimitettiin edelleen työsuojelupäällikölle. Hän jakoi muistiot edelleen kaikille koulutuksen pitäjille tuotantojohtajalle, henkilöstöpäällikölle sekä tuotannon ja suunnittelun esimiehille.

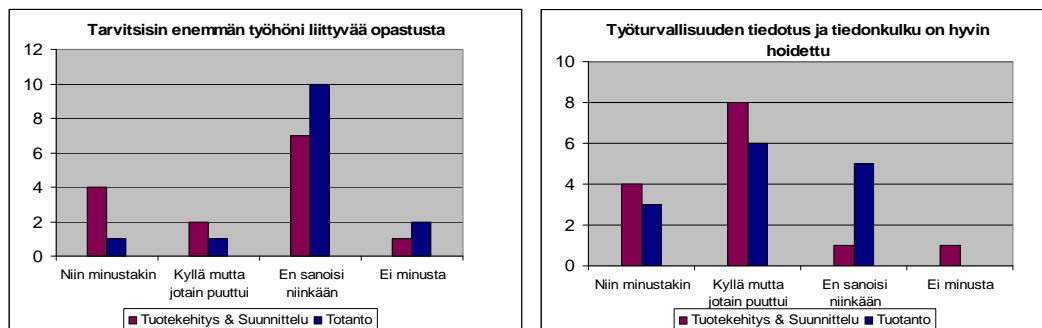
Yhteiseksi piirteeksi osallistuville voisi kuvata positiivisen asenteen ja kiinnostuksen. Työturvallisuusasiat koettiin kummassakin ryhmässä tärkeiksi ja niihin liittyvistä asioista oltiin yleisesti kiinnostuneita. Lisäksi "ulkopuolisin silmin katsottuna" koulutuksissa vallitsi selvästi havaittava mukava tunnelma ja yhteishenkeä kohottava ilmapiiri, vaikka osallistujat olivat eri osastoilta. Kyselylomakkeista saatujen vastausten perusteella osa osallistujista oli pitänyt koulutuksen kestoa hieman liian pitkänä, mutta siitäkin huolimatta aktiivisuus tuntui säilyvän koko ohjelman ajan. Tutkimuksen antia voidaankin pitää hyvätasoisena ja suuntaa antavaa. Tuotannon työntekijät olivat aktiivisia kommentoimaan asioita ja palautetta työturvallisuusasioista saatiin enemmän keskusteluista kuin kyselylomakkeiden avoimista kysymyksistä. Toimihenkilöillä taas vastattiin innokkaammin avoimiin kysymyksiin, kun taas keskusteluja käytiin toista ryhmää vähemmän. Kummaltakin ryhmältä saatiin kiitettävästi vastauksia sellaisiin kysymyksiin, joissa vastauksen pystyi antamaan rasti ruutuun menetelmällä. Näiden kysymysten osalta voitiin tehdä myös vertailuja siitä, miten ryhmien vastaukset poikkesivat toisistaan.

Saatujen vastausten perusteella turvallisuuskoulutusta pidettiin tarpeellisena ja sen voitiin katsoa vastanneen osallistujien odotuksia suhteellisen hyvin. Verrattaessa (kuvio 12) työntekijöiden antamia vastauksia toimihenkilöiden antamiin palautteisiin voidaan todeta, että toimihenkilöt olivat jonkin verran tyytyväisempiä koulutuksen antiin, kuin mitä työntekijät ilmoittivat olevansa. Annetut vastaukset eivät kuitenkaan ole suoraan verrannollisia keskenään, koska muun muassa koulutusten sisältö ja kesto eivät olleet samanlaiset.



Kuvio 12: Koulutuksen vastaavuus ja tarpeellisuus

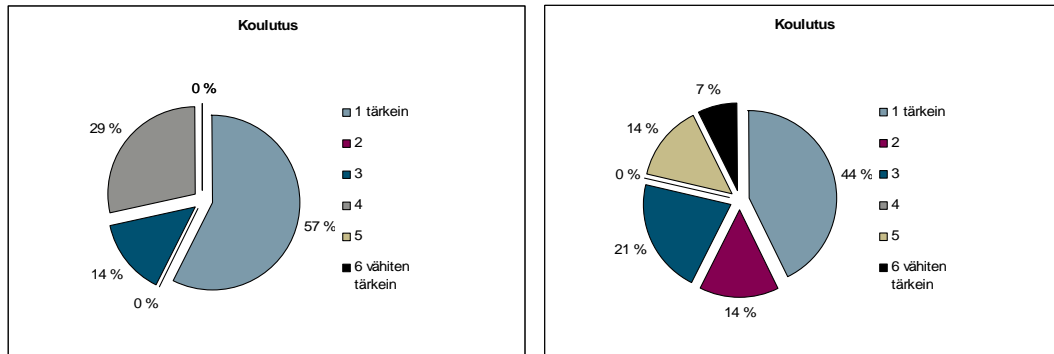
Omaan työhön liittyvän opastustarpeen kumpikin ryhmä piti hyvin vähäisenä. Kysyttäessä osallistujien mielipidettä työturvallisuusasioiden tiedotuksen tasosta voidaan annetuista vastauksista (kuvio 13) todeta, että siihen toivottaisiin jonkin verran parannusta.



Kuvio 13: Oman opastuksen tarve ja käsityksiä työturvallisuuden tiedotuksesta

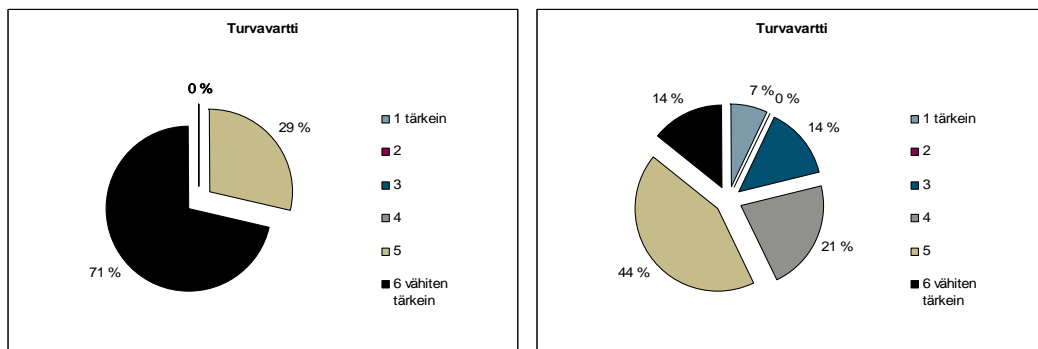
Kyselylomakkeella osallistujia pyydettiin numeroimaan numeroin yhdestä kuuteen tärkeysjärjestyksessä työturvallisuutta mielestään parhaiten edistävät asiat seuraavista vaihtoehdoista: koulutus, kirjalliset ohjeet, turvasuojainten käyttö, riskikartoitus/turvakerros, turvavartti sekä puuttuminen väärin toimintatapoihin. Vastaukset pyydettiin antamaan siten, että numero yksi olisi kaikkein tärkein asia ja numero kuusi vähiten tärkein. Kaikki vastaajat eivät olleet ymmärtäneet kysymystä samoin ja olivat antaneet saman numeron useampaan kertaan. Näitä vastauksia ei ole huomioitu tässä esitettävässä yhteenvedossa, jotta saadut tulokset olisivat keskenään verrannollisia. Seuraavista piirakan muotoisista kuvista vasemman puoleiset kuvat ovat tuotannolle suunnatun koulutuksen vastauksia, niistä käytetään tässä työssä nimeä ryhmä 1 ja oikeanpuoleiset tuotekehityksen ja suunnittelun koulutuksesta saatuja vastauksia ja niistä käytetään nimeä ryhmä 2.

Annetuista vaihtoehtoista koulutus (kuvio 14) oli selkeästi kummassakin ryhmässä tärkeimmäksi tekijäksi valittu vaihtoehto. Ryhmässä 1 koulutuksen oli valinnut tärkeimmäksi tekijäksi yli puolet henkilöistä kun taas ryhmässä 2 sen oli valinnut tärkeimmäksi tekijäksi hieman alle puolet henkilöistä. Lisäksi on mielenkiintoista huomata, että ryhmässä 1 ei annettu koulutukselle yhtään numeroa viisi tai kuusi, jotka kuvasivat vähiten työturvallisuutta edistävää vaihtoehtoa. Ryhmässä 2 jopa yli 20 % vastaajista oli valinnut jommankumman numeron tämän vaihtoehdon kohdalla.



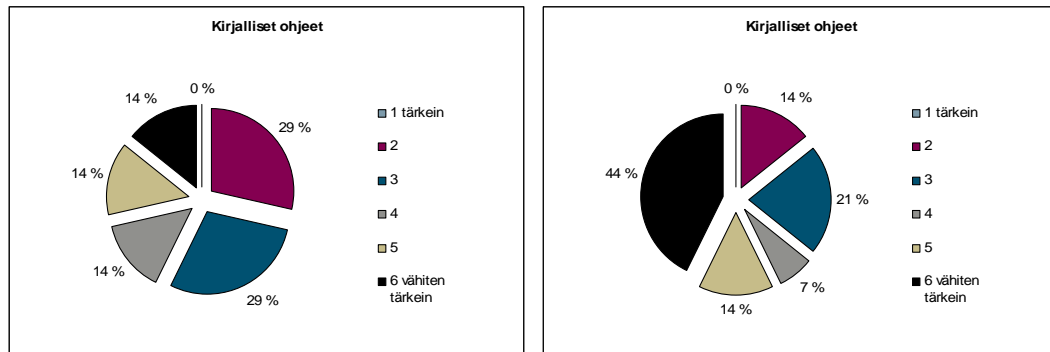
Kuvio 14: Koulutus osana työturvallisuuden kehittämistä

Vähiten työturvallisuutta edistäväksi vaihtoehdoksi (kuvio 15) kumpikin ryhmä oli valinnut annetuista vaihtoehtoista turvavartin. Ryhmässä 1 tämä vaihtoehto oli saanut ainoastaan joko viidennen tai kuudennen sijan, kun taas ryhmässä 2 ainoastaan toiseksi tärkeintä numeroa ei käytetty. Kuitenkin myös ryhmässä 2 tämä vaihtoehto oli saanut ylin puolelta vastaajista numeron viisi tai kuusi. Tätä tulosta voidaan pitää erityisen mielenkiintoisena siitä syystä, että ryhmässä 1 turvavartti on osa solukohtaisia palavereja mutta ryhmässä 2 sitä ei ole toistaiseksi säännöllisesti palaverien osaksi liitetty.



Kuvio 15: Turvavartti osana työturvallisuuden kehittämistä

Myös kirjallisten ohjeiden kohdalla (kuvio 16) numeroiden jakautuminen poikkesi ryhmien kohdalla toisistaan. Jos edellisessä kohdassa turvavartti oli selkeästi tuotannon puolella valittu vähiten työturvallisuutta edistäväksi tekijäksi, voi saman johtopäätöksen tehdä kirjallisten ohjeen vaihtoehdosta ryhmän 2 vastauksissa. Peräti 58 % ryhmästä 2 oli sitä mieltä, että kirjalliset ohjeet tulevat tärkeysjärjestyksessä vasta sijalla viisi tai kuusi.



Kuvio 16: Kirjalliset ohjeet osana työturvallisuuden kehittämistä

Annetuista vaihtoehdoista turvavartti ja väriin toimintatapoihin puuttuminen antoivat kummassakin ryhmässä lähes yhtenevän tuloksen. Verrattaessa kuvioita toisiinsa kaikki värit olivat kuvissa edustettuina ja piirakoiden sektorit olivat hyvin samankaltaisia. Vaihtoehto turvasuojainten käyttö oli saanut ryhmältä 1 ainoastaan numeroita yhdestä neljään, kun taas ryhmältä 2 se oli saanut kaikki muut numerot paitsi numeron kaksi. Turvasuojainten käytön kohdalla tulos oli ennako-odotusten mukainen, kun vertaa vastauksia ryhmien työtehtävät huomioiden. Kyselylomakkeella vastaajia pyydettiin arvioimaan Moventaksen turvallisuusasioiden hoitoa kouluarvosanalla yhdestä viiteen. Kummassakin ryhmässä yhtiö sai arvosanaksi 4-. Jos annetut numerot kuvasi graafisesti piirakan muodossa, muodostui niistä lähes samantyyppiset kuvat.

Kummassakin koulutuksessa oltiin yhtä mieltä siitä, että yrityksen koko henkilöstö on vastuussa työpaikkansa turvallisuudesta. Huolellisuutta ja asennetta korostettiin yleisesti turvallisuutta lisäävänä tekijänä. Ryhmässä 1 työturvallisuutta eniten vaarantavaksi tekijöiksi tunnistettiin kiire, "näin on ennenkin tehty" asenteet sekä tehtaalla tapahtuva tavaroiden kuljetus. Kysymykseen työturvallisuuden parantamisen menetelmistä osallistujat kommentoivat hyvin vahvasti sitä, että ilmoituksiin vaaratilanteista pitää näkyvästi puuttua ja sen lisäksi myös tiedottaa tehdyistä korjaustoimista. Palautteen anto "vähältä piti" -ilmoituksiin nähtiin työntekijöitä motivoivaksi tekijäksi ja vastakkaisessa tapauksessa sen vaikutus koettiin päinvastaiseksi. Suunnittelijoiden keskusteluissa korostettiin halua tietää nykyistä enemmän suunnitteluun liittyvistä riskeistä ja vastuista. Vastuukysymykset koettiin ryhmässä erittäin tärkeiksi asioiksi ja turvallisuustekijät haluttiin huomioida, ei vain suunnittelun osalta, vaan koko tuot-

teen valmistus ja käyttö huomioiden. Suunnittelija kokivat myös tärkeäksi sen, että heille tulisi tieto sellaisista tapauksista, joissa tehtaan tuotteista on aiheutunut vaaraa sen käytön yhteydessä. Nyt tällaisista tapauksista ei juuri ole kerrottu, vaikka sellaisiakin valitettavasti on joskus ollut.

#### 6.12 Työsolukohtainen malliohje

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia siitä, että työntekijöillä on käytössään riittävät työhön, työolosuhteisiin, työmenetelmiin sekä työvälineiden oikeaan käyttöön liittyvä ohjeistus. Työyhteisön toiminta vaatii myös pelisääntöjä, joilla muun muassa koulutetaan henkilöstöä ja muistutetaan periaatteista, työn vaativuudesta sekä hyvistä käytännöistä, joita organisaatiossa tulisi noudattaa. Tällaiset pelisäännöt voidaan kirjata yhteisiin turvallisuuden menettelyohjeisiin, joita organisaatiossa noudatetaan keskitetysti. Lisäksi usein tarvitaan yksityiskohtaisempia työ- ja turvallisuusohjeita, jotta kaikki merkittävät vaara- ja haittatekijät tunnistettaisiin ja niihin osattaisiin ennakolta varautua. Parhaimmillaan tällaisten työ- ja turvallisuusohjeiden laatiminen on samanaikaisesti niin kutsutun hiljaisen tiedon siirtämistä ja jakamista koko työyhteisön käyttöön. Jotta tämä tavoite yhteisen tiedon jakamisesta saavutettaisiin, tarvitaan työpaikalla eri ihmisten välistä keskustelua ja arvostuksen ilmapiiriä. Kehittyäkseen organisaation on kyettävä paitsi jakamaan henkilöstön tarvitsemää informaatiota myös keräämään ja jalostamaan hyviksi todettuja uusia ideoita ja toimintatapoja. Ohjeiden laatimiseen tulee varata riittävästi aikaa ja ne olisi hyvä tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa. Yhdessä toimiminen varmistaa parhaiten henkilöstön sitoutumisen ohjeiden käyttämiseen. (Laitinen ym. 2009, 296.)

Tämän opinnäytetyön osatavoitteena oli tehdä malliohje myöhemmin toteutettaville tuotannon työvaihekohtaisille ohjeille. Malliohje (liite 5) toteutettiin pienimuotoisena ryhmätöinä, johon osallistui työsuojelupäällikkö, verstonesimies sekä tämän opinnäytetyön kirjoittaja. Ohjeen suunnittelun pohjana hyödynnettiin Moventas Santasalun sisäryitykselle aiemmin tehtyä työohjetta. Työryhmän tavoitteena oli tehdä sellainen ohje, joka edistäisi oikean asenteen omaksumista työturvallisuusasioihin sekä auttaisi työntekijää ennakoimaan työvaiheen suorittamiseen liittyvät riskitekijät. Lisäksi tavoitteena oli tehdä sellainen ohje, jota voitaisiin käyttää osana tuotannon työntekijöiden jatkuvaa perehdyttämistä. Ohjeen suunnittelussa lähdettiin siitä, että ohje olisi mahdollisimman lyhyt, mutta kuitenkin niin kattava, että se sisältäisi kaikki tärkeimmät työn suorittamiseen ja työn suorittamiseen liittyvät turvallisuusasiat. Ohjeen tarkoituksen oli toimia myöhemmin perustettaville työryhmille mallina siitä, millaisia ohjeita muista työvaiheista työryhmät tekisivät.

Ohjeen nimeksi laitettiin työ-, toiminta ja turvallisuusohje - Ison Hammastuksen (061) Työohje. Ensin ohjeessa kuvattiin sen tarkoitus ja käyttökohde. Seuraavaksi kerrottiin työvaiheen

koneiden edellyttämistä turvalaitteista sekä työvaiheen edellyttämien henkilösuojainten käytöstä. Turvalaitteiden kuvaamisen jälkeen siirryttiin tunnistamaan työvaiheeseen liittyviä riskejä. Näitä malliohjeessa löydettiin sekä kappaleen nostoon että työkalujen vaihtoon liittyvien asioiden osalta. Lisäksi työvaiheen riskeissä kerrottiin työtavoista, jotka olivat kiellettyjä kyseisessä kohteessa. Kappaleessa muistutettiin turvallisuusanalyysin tekemisen tärkeydestä sekä muun muassa hätä- ja poistumisteiden esteettömyyden varmistamisesta. Seuraava kohta ohjeessa käsitteli oikeita työtapoja ja menetelmiä kyseisessä solussa. Näihin liittyviä asioita olivat laatuvaatimukset, oikeiden työkalujen käyttö ja työvaiheiden kuvaaminen. Loppuosassa ohjeita kerrottiin vielä koneen turvallisesta käytöstä, jätteiden käsittelystä sekä ohjeistettiin toiminnasta mahdollisen häiriötilan sattuessa. Lisäksi muistutettiin siitä, että havaittuaan vaaratilanteen tulee työntekijän ilmoittaa siitä esimiehelleen sekä tehdä asiasta vaaratilanneilmoitus. Ohjeen loppuun lisättiin maininta siitä, mistä löytyvät yrityksen ohjeistukset onnettomuustilanteissa toimimisen varalta.

Ohjeen toteutus tehtiin ryhmätyönä siten, että ensin ryhmässä mietittiin ohjeeseen liitettävät asiat ja niiden järjestys ja sitten muotoiltiin varsinainen asiasisältö. Ohjeen toteuttaminen vaati niin paljon tuotannon työvaiheiden toteutuksen osaamista, että asiasisällön tuottaminen painottui pitkälti verstaaspäällikön tehtäväksi. Muiden ryhmän jäsenten tehtäväksi jäi lähinnä ideoiden tuottaminen, kirjallisen muodon suunnittelu ja tarkastus sekä tuotetun tekstin analysointi sekä muokkaaminen mahdollisimman lyhyeen muotoon. Lopuksi ohjeen tarkoitukseen sopivuus vielä varmistettiin pyytämällä sille hyväksyntä kyseisen verstaan verstaaspäälliköltä. Ohjetta kirjoittaessa huomattiin, että ohjeen tekeminen vaati yllättävä paljon aikaa ja suunnittelua. Lisäksi havaittiin se, että jatkossa ohjeiden laatiminen tulee tehdä projektimuotoisena, jolloin niiden tekemiseen tulisi varata riittävästi aikaa sekä tehtävään sitoutuneita henkilöitä. Tämä siksi, että ohjeiden tuottaminen vaati kokeneiden työntekijöiden haastattelua, jotta kaikki parhaat kokemukset ja osaaminen saataisiin liitettyä osaksi uutta toimintamallia.

## 7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

### 7.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli sekä mielenkiintoinen projekti että ammatillisesti kehittävä. Valitsin aiheen siitä syystä, että henkilöstöhallintoon liittyvät asiat kiinnostivat minua ja olivat mukavaa vaihtelua omiin työtehtäviini. Jo aihetta miettiessäni tiesin, että käsittelemäni aihe on laaja ja siksi haastava etenkin, kun siihen liitettiin työturvallisuusnäkökulma osana perehdyttämiskäytäntöjä. Päätymisen aiheen valintaan oli kuitenkin luontevaa, kun sellainen mahdollisuus Moventas Santasalossa tarjoutui nykyisten käytäntöjen kehittämiprojektin alettua.

Työn tekeminen työryhmien tukemana oli antoisaa ja toi mukavasti työhön erilaisia näkemyksiä ja ideoita, joita pystyin hyödyntämään tässä opinnäytetyössäni. Opinnäytetyön yleisperhehdyttämistä käsittelevän osuuden toteutin teoreettiseksi viitekehykseksi valitsemieni aihealueita käsittelevän kirjallisuuden sekä haastatteluista saamieni palautteiden pohjalta. Lisäksi toimin esimiehille laadittavien ohjeiden kehittäjänä yhdessä työryhmän kanssa. Haastavin osuus opinnäytetyössäni oli työturvallisuuteen liittyvän osuuden toteutus. Oli hämmästyttävää todeta kuinka monimuotoista teollisuusyrityksen työturvallisuuteen liittyvät asiat oikeastaan ovat ja kuinka paljon erilaisia toimia ja etenkin ennakoivia sen toteuttaminen käytännössä vaatii. Vaikka opinnäytetyöni koski työturvallisuutta vain perehdyttämisen näkökulmasta, oli aihe siitä huolimatta hyvin moninainen ja laaja. Siksi rajasin työni teoreettisen viitekehyksen vain lainsäädäntöön, oppimiseen sekä työhyvinvointiin, vaikka muitakin aiheita olisi ollut vielä paljon.

Teoreettisiksi viitekehyksiksi valitut aihealueet auttoivat perehdyttämisen laajan kokonaisuuden ymmärtämisessä. Perehdyttämisen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle perusta työn tekemiselle sekä auttaa häntä löytämään oma roolinsa osana koko työyhteisöä. Teoriaosuudessa haluttiin tietoisesti korostaa sitä, että hyvin hoidettu perehdyttäminen kattaa myös työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat. Nopeat muutokset työelämässä edellyttävät työntekijöiltä omatoimisuutta ja osaamista kehittyä ja tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan. Ammattitaitoisella ja työhönsä sitoutuneella työntekijällä on muita paremmat edellytykset vastuunottoon ja yhteistyöhön työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Kuten sekä yleisperhehdyttämiseen että työturvallisuusperehdyttämiseen liittyvän lainsäädännön kappaleissa kerrottiin, perehdyttämisen järjestäminen ei ole työnantajalle vapaaehtoista, vaan lakisääteinen velvollisuus. Lisäksi sen tulee koskea kaikkia sitä tarvitsevia työntekijöitä. Perehdyttämällä tavoitellaan ammatillisten tietojen ja taitojen lisääntymistä mutta myös työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistämistä sekä työtapaturmien ja muita työstä aiheutuvien fyysisten tai henkisten terveyshaittojen ennaltaehkäisyä.

Epäonnistuneen perehdyttämisen tavallisin syy on kiire ja ajan puute. Työnopastuksen virheeksi organisaatiossa muodostuu helposti se, että tulokkaat eivät saa tasapuolisesti yhtä hyvää opastusta, vaan käytännöt vaihtelevat merkittävästi esimiesten ja perehdyttäjien mukaan. Perehdyttäjän motivaatio ja kiinnostus tehtävää kohtaan ovat avainasemassa. Perehdyttämisen prosessi alkaa jo uuden toimenkuvan tehtävien ja tavoitteiden määrittämisestä ja jatkuu siitä toteutuksen suunnittelulla ja resurssoinnilla. Työntekijän opastamisen tulee olla yksilöllistä ja hänelle räätälöity prosessi. Oppimisen tulee tapahtua vaiheittain oppijan ehdoilla ja hänelle sopivaan tahtiin. Tärkeää on välttää uuden tiedon vyöryttämistä siten, että uutta oppiva ennemmin väsy kuin hyötyy saamastaan opista. Perehdyttämisen välittömänä tavoitteena on antaa uutta oppivalle työntekijälle valmiudet tehtävänsä onnistuneeseen suorittamiseen. Hyvällä perehdyttämällä voidaan myös lisätä työntekijän ammatillista osaamis-

ta, työhyvinvointia ja työturvallisuutta. Mielenkiintoista oli huomata, että yllä kuvatut teorian perustuvat asiat toistuivat myös hyvin usein perehdyttämisen nykytilan kartoittamiseksi tehdyissä haastatteluissa.

Perehdyttäminen on moniulotteinen prosessi, jonka vaikutukset heijastuvat koko työyhteisöön. Sen alku on helposti määritettävissä esimerkiksi työsuhteen alkuun, tehtävien muuttamiseen tai töihin paluuseen pitkän poissaolon jälkeen. Tiivistetysti kyse on tapahtumien sarjasta, jossa prosessi etenee tarpeiden toteamisesta ja tavoitteiden asettamisesta vaihe kerrallaan kohti osaamista. Tärkeää on, että tulokkaan perehdyttämistä seurataan ja siinä onnistumista arvioidaan samalla kun prosessia toteutetaan. Käytäntöjen kehittämisen kannalta tärkeää on myös palautteen saaminen.

Työturvallisuusnäkökulma on tärkeä osa perehdyttämistä. Uusi työ on muutos, jossa ihminen joutuu sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Muutokset voivat kuitenkin aiheuttaa sekä henkistä kuormitusta että terveydellisiä riskitekijöitä. Suunnitelmallisella ja hyvin hoidetulla opastuksella tulokas oppii työtehtävät nopeasti heti oikein. Samalla työn riskitekijät vähenevät. Opastus on tärkeää sekä uusille työntekijöille, uusiin työtehtäviin siirtyville henkilöille kuin myös pitkän työstä poissaolon jälkeen. Perehdyttäminen on osa yrityksen johtamista ja esimiestyötä. Esimiehellä ja johdolla on suurin vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta sekä työturvallisuuslain määrittämä velvollisuus huolehtia työpaikan turvallisuudesta ja työntekijöiden riittävästä tiedottamisesta työpaikan vaara- ja haittatekijöistä.

Motivoitunut henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Liiketoimintastrategialla määritellään ne tekijät, joilla yritys aikoo menestyä valitsemillaan markkinoilla nyt ja tulevaisuudessa. Organisaation tavoitteet toteutuvat vain, jos sen työntekijät ymmärtävät ne ja ovat sitoutuneet toimimaan sen mukaan. Toiminta on aina myös oppimista. Hyvässä perehdyttämisessä kiinnitetään huomiota sekä yksilön kehittämiseen mutta myös työyhteisön ja koko organisaatiokulttuurin kehittämiseen kohti yhteisiä strategisia tavoitteita. Perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen edellyttää keskustelua, kyselyjä, analysointia, yhteistyötä ja käytännön toimia. Kehittämisen edellytyksenä on tietoisuus siitä, mikä perehdyttämiskäytäntöjen tilanne on tällä hetkellä, miten prosessit toimivat ja millaisia käytännön ongelmia on havaittavissa. Kehittämistarpeita tulee arvioida nykyisen käytännön toimivuuden sekä yrityksen tavoitteiden kannalta. Arviointi voidaan toteuttaa hyväksi käyttämällä jo prosessin seurannasta saatuja tietoja sekä haastatteleamalla eri henkilöstöryhmien edustajia. Koska esimiehet vastaavat työntekijöidensä perehdyttämisestä, on johdon sitoutuminen ja osallistuminen käytäntöjen kehittämiseen tärkeää. Henkilöstöhallinto tukee esimiehiä tässä tehtävässä. Tällaisia tukimuotoja esimiehille ovat muun muassa koulutukset, yhtenäisten ohjeiden tuottaminen sekä erilaiset tiedon välittämiseen liittyvät toimet.

## 7.2 Kehitysehdotukset

Tutkimusteni mukaan perehdyttämiskäytännöt sekä niin kutsutun yleisperehdyttämisen kuin myös työturvallisuuteen liittyvän perehdyttämisen osalta Moventas Santasalossa ovat keskimäärin hyvin hoidettuja. Toisin sanoen prosessin tarpeellisuus ja tärkeys tunnustetaan yleisesti ja siitä halutaan jatkossa parantaa. Haastattelujen perusteella sain sen käsityksen, että kaikkien työntekijöiden osalta alkuvaiheen perehdyttäminen on kyllä aina hoidettu, mutta käytännöt vaihtelivat suuresti esimiesten mukaan. Esimiesten haastattelut tukivat työntekijöiden haastatteluista saamaani käsitystä ja toivat näkemystä myös siihen, miksi näin käytännössä usein tapahtui. Esimiehille vaikeimmaksi alueeksi perehdyttämisen toteuttamisessa koettiin yleisesti se, että heillä ei ollut saatavilla riittävästi tietoa yrityksen toiminnasta ja perehdyttämiseen kaivattiin selkeää ohjeistusta. Nähtävästi siitä syystä työryhmämme laatimat ohjeistukset saivat myönteistä palautetta ja niiden katsottiin jatkossa parantavan toteutuksen onnistumisedellytyksiä.

Työyhteisö ei ole tuloksellinen, ellei sitä jatkuvasti kehitetä. Koska yleisperehdyttäminen sekä työturvallisuusasioiden perehdyttämisprosessi ovat Moventas Santasalossa keskimäärin hyvin hoidettuja, ovat yrityksen lähtökohdat nykyisten käytäntöjen kehittämiseksi hyvät. Tämän työn tuloksena tuotetut lomakkeet ja ohjeistukset toivottavasti auttavat esimiehiä heidän työssään toteuttaa laadukasta ja tavoitteellista perehdyttämistä, joka samalla lisää ymmärrystä kyseisen toiminnan tärkeydestä koko työyhteisön kannalta. Työ ei kuitenkaan ole valmis eikä se valmiiksi voi edes koskaan tulla. Aina on mahdollista parantaa ja jalostaa yhä vain tavoitteellisempia prosesseja. Kehittämistoiminnan keskeisimpiä piirteitä ovat osallistuminen, avoimuus, luottamus, vuorovaikutus sekä palautteen antaminen ja saaminen.

Uuden työntekijän perehdyttäminen on aina esimiehen vastuulla, mutta se ei tarkoita sitä, että hänen täytyy suoriutua tehtävästään yksin. Myös muulla organisaatiolla on paljon mahdollisuuksia tukea esimiehiä tässä heidän työssään. Yksi mahdollisuus voisi olla niin sanottujen yleisperehdyttäjien kouluttaminen. Moventas Santasalossa on käynnissä esimiehille suunnattu ohjelma, jolla on tarkoitus kehittää esimiesten osaamista ja tietämystä täsmäkoulutusten avulla. Käytäntö on varmasti hyvä, mutta jossain määrin myös esimiehiä kuormittavaa. Lisäksi koulutus on kertaluonteista ja ulkopuolisen kouluttajan toimesta tapahtuvaa. Siitä syystä samassa yhteydessä olisi hyvä miettiä, miten jatkossa sama koulutusmateriaali ja koulutus voitaisiin kätevästi jakaa talon sisäisellä toteutuksella myös uusille esimiehille. Yhtenä vaihtoehtona koulutusohjelman rinnalle voisi harkita mahdollisuutta kehittää vastaavanlainen valmentava ohjelma myös sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden valmiuksille toimia perehdyttäjinä. Omat kokemukseni kehittämisprosessiin osallistumisesta olivat kaikin tavoin mielenkiintoisia, opettavaisia ja hyödyllisiä. Uskoisin, että moni muukin pitkään samankaltai-

sia työtehtäviä hoitava työntekijä voisi kokea virkistäväksi vaihteluksi tämänkaltaisen mahdollisuuden.

Mentorointi ei ole ollut kovin laajasti yleistynyt käytäntö Moventas Santasaloon uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Se on kuitenkin yksi niistä muodoista, joissa hiljaista tietoa/taitoa saadaan luontevasti siirrettyä uusille tulokkaille. On hyvä muistaa, että hiljaisen tiedon siirtäminen on samalla hieno mahdollisuus osoittaa arvostusta lähiaikoina työuraltaan poistuvan henkilön osaamista kohtaan. Kynnys mentorina toimimiselle saattaa olla korkea, sillä nykyinen kiire ja nopeasykliset muutokset sekä maailmanlaajuinen kilpailu edellyttävät työntekijöiltä entistä parempaa venymiskykyä jo muutenkin. Koska mentorointi edellyttää sekä tulokkaalta että mentorina toimivalta henkilöltä sitoutumista sekä hyvää keskinäistä vuoropuhelua, olisi sen toteuttamiseen tarjottava riittävä jousto muista tehtävistä. Yksi hyvä mahdollisuus olisi keventää ikääntyvien työntekijöiden normaalia työtaakkaa ja tarjota sen vastineeksi mahdollisuutta toimia nuorempien työntekijöiden opastajana. Mikäli tehtävään lisättäisiin kokemuksen myötä mahdollisuus myös taloudelliseen palkitsemiseen, voisi tehtävään kiinnostuneita hyvinkin löytyä sekä työntekijä- että toimihenkilöryhmistä. Oleellisena tekijänä tällaiseen toimintaan ovat kuitenkin sekä oma halu että riittävät edellytykset tehtävän hoitamiseen. Tuotannon puolella kokeneemmat työntekijät ovat jo nyt toimineet työhön opastajina, mutta mielestäni tuota tehtävää voisi entisestään kehittää myös yleisperehdyttämiseen.

Toisena kehittämisen kohteena näkisin palautteen saamisen ja niihin vastaamisen kehittämisen. Tässä työssä palautetta kerättiin lähinnä haastatteluilla ja kysymyslomakkeilla. Ne olivat jossain määrin työllistäviä mutta toisaalta antoisa tapa kerätä tietoa vallitsevasta nykytilanteesta. Moventas Santasalossa on käytössään teknisiä ratkaisuja, joissa palautteen kerääminen on suhteellisen helppoa ja nopeaa. Näitä mahdollisuuksia olisi varmasti hyödyllistä kehittää entisestään. Tärkeä tekijä palautteen saamisessa on reagointi ja vastaaminen. Siksi näkisin tärkeäksi sen, että kyselyjen kehittämisen ohkeen mietittäisiin samalla teknisiä ratkaisuja sille, miten tiedotetaan nopeasti siitä, millaisiin toimenpiteisiin kyselyistä saadut palautteet ovat johtaneet. Työturvallisuuspuolella on jo pidempään ollut työntekijöillä käytössä niin kutsuttu HUI-kanta, johon työntekijät voivat raportoida havaitsemistaan työturvallisuusriskeistä tai vähäلتäpiti -tapauksista. Tietoisuus tämän kannan olemassa olosta ei kuitenkaan ollut saavuttanut kaikkia työntekijöitä, joten tästä tiedottaminen laajemmin ja useammin olisi varmaan hyödyllistä. Lisäksi jossain määrin sain palautetta siitä, että ilmoituksiin vastaaminen ei käytännössä toteudu tavoitteiden mukaisesti. Siitä syystä voisi olla perusteltua miettiä uusia keinoja kannan käytön tehostamiseksi.

Esimiesten mukaan ongelmallisinta perehdyttämisessä on ollut se, että tietoa yrityksen toiminnasta oli vaikeasti saatavilla. Uusissa ohjeissa pyrittiin muun muassa linkkien avulla auttamaan tiedon löytämisessä. Yhdeksi tavoitteeksi asetettiin se, että perehdyttämisohjeissa

olisi ollut kuva johtoryhmän jäsenistä sekä eri toimintojen perehdyttäjistä. Johtoryhmän osalta tavoite saatiin toteutettua, mutta muiden perehdyttäjien kuvat vielä puuttuvat. Moventakselta ei niin ikään toistaiseksi ollut saatavissa strategiaan, arvoihin ja visioihin suomenkielistä materiaalia. Tästä haastatteluissa saatiin palautetta, että sellaista materiaalia kuitenkin tarvittaisiin. Harkinnan arvoista voisi olla esimerkiksi sellaisen pienen vihkosen kehittäminen, josta työyhteisön perustehtävän määrittävät linjaukset olisi luettavissa englanninkielen lisäksi myös suomeksi.

Moventas Santasaloon tähän käytäntöjen kehittämisprosessiin kuului yleisperehdyttämisen ohjeiden kehittäminen sekä työturvallisuuden liittäminen kiinteämmin osaksi perehdyttämistä. Työryhmämuotoinen toimintamalli tuntui sopivalta tavalla kehittää prosessia ja osittain siinä onnistuttiinkin hyvin. Jossain määrin työskentelyssä oli kuitenkin havaittavissa se, että kehittämis työ ajoittui sellaiseen ajankohtaan, jolloin perehdyttäminen ei ollut kovin ajankohtaista. Projekti lähti tavoitteellisesti liikkeelle, mutta myöhemmin sen eteneminen hidastui. Lisäksi havaitsin sen, että tietoa vallitsevista epäkohdista oli kyllä saatavissa riittävästi, mutta aikaa ja innostusta ongelmien ratkaisemiseen ja miettimiseen oli vaikeaa järjestää. Moventas Santasalossa oli tämän projektin toteutuksen aikana menossa henkilöstön lomautuksia sekä muita hankkeita, jotka osaltaan vaikuttivat siihen, että innostus tämän projektin edistämiseen ei ymmärrettävästi ollut suurimmalla prioriteetilla.

Näkisin, että perehdyttämiskäytäntöjen kehittämistä kannattaisi edelleen jatkaa siltä varalta, että mahdollisen noususuhdanteen aikana yrityksellä olisi nykyistä paremmat valmiudet vastaanottaa uusia työntekijöitä. Uskoisin, että kehitystyö olisi hyvä toteuttaa projektiluonteisena, jolloin sille asetettaisiin selkeät päämäärät ja aikataulu. Lisäksi projektiin osallistuville henkilöille varattaisiin riittävät ajalliset mahdollisuudet edistää projektityötä. Lisäksi voisi olla hyödyllistä kutsua vastaavanlaisiin projekteihin rohkeammin mukaan henkilöitä eri tehtävistä ja toiminnoista. Kuten yrityksissä yleensä, myös Moventas Santasalossa on tavallista, että eri projekteihin osallisiksi nimitetään kyvykkäiksi tunnettuja henkilöitä. Tällaisessa toimintamallissa on kuitenkin haittapuolena se, että joistakin henkilöistä tehdään näkyvästi usein niin kutsuttuja aktiivisia toimijoita muiden jäädessä taka-alalle. Projektiryhmässä toimiminen on hyvä mahdollisuus oppia uutta ja luoda ystävyyssuhteita muihin työyhteisön jäseniin. Tällaiset vastaavanlaiset projektiluonteiset tehtävät voivat olla oiva keino motivoida henkilöstöä nykyistä käytäntöä laajemmin aktiiviseen, oma-aloitteiseen toimintaan, jossa on edellytyksiä tuoda myös omia mielipiteitä ja ideoita näkyviin. Jossain määrin tämän työn edistämistä haittasi myös se, että emme saaneet riittävästi tietoa muista Moventas konsernissa meneillään olevista hankkeista. Se hankaloitti osaltaan työn edistämistä. Jatkon kannalta näkisin, että olisi hyvä, jos vastaavanlaisissa projekteissa ohjausryhmään kuuluisi johtoryhmän edustajia. Näin olisi helppo varmistaa, että projektiryhmä saisi ajoissa riittävästi tietoa työhönsä mahdollisesti liittyvistä muista hankkeista.

### 7.3 Lopuksi

Olen toiminut Moventas Santasalossa jo yli kymmenen vuotta erilaisissa taloushallinnon tehtävissä. Siksi ajatus laajentaa omaa osaamistani myös yhtiön perehdyttämisen näkökulmaan oli luontevaa ja kiinnostavaa. Luulin tietäväni, mitä perehdyttäminen ja työturvallisuus käytännössä tarkoittavat. Siksi hämmästyin suuresti siitä, että valitsemani aihealueet olivat todella laajat ja moniulotteisuudessaan yllättävät. Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani minulle on avautunut moni asia aivan uudessa ennen kokemattomassa muodossa. Samalla aloin ymmärtää kuinka läheisesti valitsemani aiheet käytännössä liittyivät toisiinsa ja kuinka tärkeitä asioita ne oppimisen ja turvallisesti suoritettavan työn kannalta ovat.

Opinnäytetyöni aikana olen saanut osallistua projektiin alan asiantuntijoiden tukemana ja kannustamana. Haluan kiittää heitä kaikkia siitä. Ohjaajani kanssa käymäni keskustelut piristivät ja innostivat työn edistämiseen ja hänen hienovaraiset kommenttinsa ja parannusehdotuksensa ohjasivat työtäni kohti tavoiteltua päämäärää. Yhteistyö yleisperehdyttämisprojektin ja työturvallisuuden työryhmien kanssa oli antoisaa ja auttoi minua jäsentyneeseen työkentelyyn ja laajaan ajatteluun. Haluan myös kiittää kaikkia niitä haastatteluihin ja lomakkeisiin vastanneita Moventas Santasaloon esimiehiä ja työntekijöitä, joilta saimme arvokasta palautetta nykytilanteen analysointia varten. Ilman kannustavaa perhettäni opinnäytetyö olisi kuitenkin saattanut jäädä tekemättä. Puolisoni apu ja tuki oli ensiarvoisen tärkeää koko opiskelujän, sillä ilman hänen tukeaan omat voimavarani olisivat olleet koetuksella. Niin ikään kiitos myös lapsilleni, jotka jaksoitte antaa äidille omaa aikaa ja rauhaa tämän työn kirjoittamiseen.

## Lähteet

## Kirjat

- Ahonen, H. ja Virkkunen, J. 2008. Oppiminen muutoksessa, uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Vantaa: Ahonen, Virkkune ja Infor Oy.
- Brine, A. 2009. Training Practise and Development. Surrey: Ashgate Publishing Limited.
- Butler, R., Park, Y-S. 2005. Safety Practices, Firm Culture, and Workplace Injuries. Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Cadwell, C. 1988. New Employee Orientation. California. Von Hoffmann Graphics, Inc.
- Hirsjärvi.S., Remes.P. ja Sajavaara. P. 2007. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. ja Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Juutti, P. ja Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen, miten vastata kompleksien ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juutti, P. ja Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: P-S Kustannus.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kanerva, R. 2008. Työ turvalliseksi, työpaikan hyvät työturvallisuuskäytännöt. Helsinki: Edita Oy.
- Kivelä, H. ja Nordell, R. 2005. Yrittäjän oikeutta. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Kjelin, E. ja Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Oy. Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kämäräinen, M., Lappalainen, J., Oksa, P., Pääkkönen, R., Rantanen, S., Saarela, K., Sillanpää, J. ja Soini, S. 2009. Työsuojelun perusteet. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Laamanen, K. ja Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuuden julkaisu 4. uudistettu painos.
- Laitinen, H. Simola, A ja Vuorinen, M. 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Lawson, K. 1997. Improving On-the-Job Training and Coaching. Alexandria: ASTD Press.

- Lawson, K. 2002. New Employee Orientation Training. Alexandria: ASTD Press.
- Lepistö, I. 1988. Perehdyttäminen – Työnopastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- McKeown, J. 2002. Retaining Top Employees. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Nyyssölä, M., Rautiainen, H., Åström, J., Äimälä, M. 2007. Käytännön työoikeutta esimiehille. Helsinki: WSOYPro.
- Pentikäinen, M., 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Stranks, J., 2006. The Manager's Guide to Health and Safety at Work. London: Kogan Page Limited.
- Työpaikan lait ja työsuhdeopas. 2004. Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

#### Internet-lähteet

- Euroopan yhteisöjen neuvosto. 1989. Neuvoston direktiivi. Viitattu 12.6.2010.  
<http://www.sareskoski.fi/89-391.htm>
- Finlex. 1993. Laki nuorista työntekijöistä. Viitattu 3.9.2010.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>
- Finlex. 2006. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Viitattu 4.9.2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060044>
- Finlex. 1996. Työaikalaki. Viitattu 4.9.2010.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>
- Finlex. 2001a. Työsopimuslaki. Viitattu 3.9.2010.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Finlex. 2001b. Työterveyshuoltolaki. Viitattu 4.9.2010.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Finlex. 2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 4.9.2010.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Finlex. 2005. Vuosilomalaki. Viitattu 3.9.2010.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050162>
- Finlex. 1974. Vahingonkorvauslaki. Viitattu 23.8.2010.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1974/19740412>
- Moventas. 2010. Viitattu 18.7.2010. <http://www.moventas.com>
- Oulun yliopistossa tehdyn tutkimusprosessin arviointi. Viitattu 14.3.2010  
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514255550/html/x1238.html>

Rise, C. 2010. "Low engagement? Invest more in your people" - A Leadership Excellence. Viitattu 4.7.2010.

[http://www.blessingwhite.com/employee\\_engagement\\_gc.asp?qclid=CP\\_jh7jN0aICFUqU3wod1gy\\_wq](http://www.blessingwhite.com/employee_engagement_gc.asp?qclid=CP_jh7jN0aICFUqU3wod1gy_wq)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2006. Työsuojelun valvontalaki. Viitattu 2.4.2010.

[http://www.tyosuojelu.fi/upload/STM\\_Valvontalakiesite.pdf](http://www.tyosuojelu.fi/upload/STM_Valvontalakiesite.pdf)

Sosiaalityön ammatillinen lisensiaattikoulutus. 2010. Tutkimusmenetelmät. Viitattu 13.3.2010

<http://www.uta.fi/laitokset/sospol/sosnet/ammlis/toimintatut.htm>

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö. 2010. Työturvallisuus. Viitattu 13.3.2010.

<http://www.sak.fi/suomi/tyossa.jsp?lang=fi&location1=2&id=29913&sl2=8&sl3=8>

Turvallisuusuutiset. 2009. Tiedote. Viitattu 13.3.2010

<http://www.turvallisuusuutiset.fi/sitenews/view/-/nid/3682/ngid/2/>

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2007. Nuoret työntekijät. Viitattu 18.7.2010.

[http://www.mol.fi/mol/fi/02\\_tyosuhteet\\_ja\\_lait/016\\_nuoret/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/016_nuoret/index.jsp)

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2009. Työaika ja vuosiloma. Viitattu 18.7.2010.

[http://www.mol.fi/mol/fi/02\\_tyosuhteet\\_ja\\_lait/014\\_tyoaika/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/014_tyoaika/index.jsp)

Työsuojeluhallinto. 2010a. Työsuojelun valvonta- ja työsuojelun yhteistoiminta. Viitattu

5.4.2010. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/ts-yhteistoiminta>

Työsuojeluhallinto. 2010b. Työsuojelusäädökset ja -standardit. Viitattu 5.4.2010.

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tukea-tietoa#saannos>

Työturvakeskus. 2010. Työsuojelun toimintaohjelma. Viitattu 5.4.2010

<http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=129>

Työsuojeluhallinto. 2010c. Työterveyshuolto. Viitattu

5.4.2010. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyoterveyshuolto/70>

Artikkelit

Lievens, F, Van Hove, G, Anseel, F. 2007. Organizational Identity and Employer Image, Towards a Unifying Framework. British Journal of Management, Vol 18, 45-59.

Muut lähteet

Metso Paper. 2009. Työsuojelupäällikkökurssin koulutusmateriaali. Viitattu 12.4.2010.

Moventas. 2010. Työturvallisuuskoulutuksen materiaali. Tulostettu 14.4.2010.

Moventas Santasalo. 2010. Talousraportit. Tulostettu 31.7.2010.

Kangas, p. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3.uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuskeskus. 2007. Työhön perehdyttäminen ja opastus, ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Painojussit Oy.

## Kuvat ja kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimusongelma .....	7
Kuvio 2: Työtapojen ja työympäristön kehitysprojektin vaiheet .....	8
Kuvio 3: Perehdyttämisen tärkeimpiä käsitteitä .....	10
Kuvio 4: Työturvallisuusperehdyttämisen tärkeimpiä käsitteitä .....	10
Kuvio 5: Moventas-konsernin tunnuslukuja .....	13
Kuvio 6: Moventaksen historia .....	14
Kuvio 7: Perehdyttämisen elinkaari .....	19
Kuvio 8: Perehdyttäminen osana vallitsevien työkäytäntöjen uudistamista .....	25
Kuvio 9: Haastattelun lajit .....	45
Kuvio 10: Ilmiöstä tulkintaan .....	49
Kuvio 11: Perehdyttämisen prosessikaavio .....	52
Kuvio 12: Koulutuksen vastaavuus ja tarpeellisuus .....	56
Kuvio 13: Oman opastuksen tarve ja käsityksiä työturvallisuuden tiedotuksesta .....	56
Kuvio 14: Koulutus osana työturvallisuuden kehittämistä .....	57
Kuvio 15: Turvavartti osana työturvallisuuden kehittämistä .....	57
Kuvio 16: Kirjalliset ohjeet osana työturvallisuuden kehittämistä .....	58

## Liitteet

Liite 1: Toimihenkilöiden haastattelulomake .....	72
Liite 2: Esiemien haastattelulomake .....	74
Liite 3: Työntekijöiden perehdyttämishjeet .....	75
Liite 4: Työturvallisuuskoulutuksen kyselylomakkeet.....	89
Liite 5: Työsolukohtainen malliohje.....	92

MOVENTAS SANTASALO OY

8.9.10

## TOIMIHENKILÖN PEREHDYTTÄMISEN HAASTATTELULOMAKE

KYSYMYS : MITEN PEREHDYTTÄMISESI ONNISTUI MIELESTÄSI

PEREHDYTTÄMIS- HAASTATTELU	Henkilö:	Saapunut
	Tehtävä/Toimi:	

Vastasiko työhaastattelutilanne odotuksiasi  
 Jäikö sinulle mukava mielikuva ensimmäisestä työpäivästäsi  
 Oliko perehdyttäminen mielestäsi suunniteltu / toteutettu hyvin

Kyllä	Ei	Mitä olisin kaivannut lisää

Etenemisjärjestys	Opastettu Kiitettävästi	Melko hyvin	Ei ollenkaan	Mitä olisin kaivannut lisää
<b>1. YRITYS</b> - toiminta-ajatus/ liikeidea - arvot / mitä ovat ja mitä tarkoittavat - yrityksen omistussuhteet/ johto/eri yksiköt - strategia, taloudellinen katsaus - kiertokäynti / esittely -asiakkaat ja heidän odotuksensa -saitko yrityksen toimintaan liittyvää materiaalia				
<b>2. PALKKA-ASIAT</b> - palkka ja palkanmaksu - mahdolliset lisät / luontaisedut - loma-ajan palkka, lomarahaa ja -korvaukset - palkkaneuvot, korjaukset, verokortti - matkakorvaukset (pv-raha, km-raha) -sairauspoissaolot, muut poissaolot ( sopiminen/ilmoittaminen)				
<b>3. TYÖTERVEYSHUOLTO</b> - työhöntulotarkastus - työterveyshuolto - sairauskorvaukset - vakuutukset				
<b>4. YRITYKSEN TOIMINTA</b> - tiedottamiskäytännöt ( intra,ilmoitustaulut, henkilöstölehti) - koulutusmahdollisuudet - koulutusrekisteri - urakehitys / kehityskeskustelut - oma työnopastussuunnitelma - osallistumisjärjestelmät				
<b>5. TYÖPAIKKA</b> - osaston/tiimin toiminta - lähimmät työtoverit - oma työpiste ( kaikki tarvittavat työvälineet saatavilla?)				

<p>6. TYÖAIKA JA VELVOITTEET</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työsopimus / koeaika ja sen merkitys</li> <li>- joustosopimus</li> <li>- osaston työtuntijärjestelmä</li> <li>- poikkeamat työajoista</li> <li>- työajan seurantajärjestelmä</li> <li>- velvoitteet ja seuraamukset (myöh., poissaolot, muut)</li> <li>- työajan leimaus</li> </ul>				
<p>7. VIRKISTYSTOIMINTA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- selvitys virkistystoim./kerho</li> <li>- paikkakunnan muu toiminta</li> </ul>				
<p>8. TYÖTURVALLISUUS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ensiapuohjeet, ensiapukaappi</li> <li>- henkilökohtaiset suojaimet</li> <li>- tapaturma, sairaskohtaus, paloturvallisuus</li> <li>- yrityksen työturvallisuusohjeistus</li> <li>- mistä/keneltä lisää tietoa ja apua</li> <li>- yrityksen toimintatavat (käytös, vaitiolo velvollisuus)</li> </ul>				
<p>JÄLKIPEREHDYTTÄMINEN / SEURANTA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- epäselvien asioiden läpikäynti, keskustelu esimiehen kanssa</li> </ul>				

Vinkkejä/kehittävää perehdyttämisohjelmaan:

---



---



---



---



---



---



---



---



## **Perehdyttämisen toimivuus tuotannossa**

Tuotannon työnjohdon / esimiesten haastatteluja (kesäkuu 2009)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina.

- 1.) Perehdyttämisjärjestelmän toimivuus käytännössä (mikä toimii ja mikä ei toimi?)**
  
- 2.) Tuotannon alkukartoituslomakkeen toimivuus; sisältö, työnjako ja jaksotus sekä prosessin toimivuus**
  
- 3.) Perehdyttämiseen ja työn oppimiseen käytetty aika ja jatkuvuus**
  
- 4.) Esimiehen tarvitsema tuki ym. järjestelyt, toiveet ja ideat perehdyttämisen kehittämiseksi**

## PEREHDYTTÄMISOHJELMAN SISÄLLYSLUETTELO

PEREHDYTTÄMISLOMAKE	2
-----	
PEREHDYTTÄMISOHJELMAN TAVOITE	3
-----	
Step 1 PEREHDYTTÄMISOHJELMAN ESITTELY	4
-----	
Step 2 YRITYKSEN TOIMINTA JA YLEISESITTELY	5
-----	
Step 3 OMAN OSASTON TOIMINTA	6
-----	
Step 4 TYÖHÖN OPASTUS	7
-----	
Step 5 HENKILÖSTÖHALLINTO	8
-----	
Step 6 TYÖSUOJELU JA YMPÄRISTÖVASTUU	9
-----	
Step 7 PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA	10
-----	
PALAUTEKYSELY	11
-----	
MUISTILISTA ESIMIEHILLE	12

Henkilö		Kustannuspaikka
Tehtävä / Toimi		Työsuhde alkanut
Esimies		Perehdyttämisaika _____ - _____
Perehdyttäjä		

	perehdyttäjä	pvm	kuittausmerkintä
<b>1. Perehdytysohjelman esittely ja perustiedot</b> - perehdytysohjelman suunnittelu - perehdytysohjelman esittely - tulokkaan vastaanottaminen			
<b>2. Yrityksen toiminta ja yleisesittely</b> - liiketoiminta-ajatus - organisaatio ja johtoryhmä - visio, strategia ja arvot			
<b>3. Oman osaston toiminta</b> - osaston/tiimin toiminta ja laatu - asiakkaat ja heidän odotuksensa - yrityksen toimintaan liittyvä materiaali			
<b>4. Työhön opastus</b> - koulutus työmenetelmiin ja välineisiin - -			
<b>5. Henkilöstöhallinto ja työterveyshuolto</b> - palkka ja palkanmaksu - verokortti - työterveysnuiito - työhöntulotarkastus			
<b>6. Työsuojelu ja ympäristövastuu</b> - työsuojeluvaltuutetut - ympäristöasiat			
<b>7. Perehdyttämisen seuranta</b> - epäselvien asioiden läpikäynti - ensimmäinen kehityskeskustelu ja Heko-arviointi			

Päiväys

Paikka \_\_\_\_\_

0

0

## Perehdyttämishojelman tavoite

Perehdyttämisen avulla pyritään tutustuttamaan uusi tai uutta oppiva henkilö asioihin ja ihmisiin. Perehdyttämisellä pyritään myös luomaan myönteistä asennoitumista työtä ja työyhteisöä kohtaan, sekä sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön.

Perehdyttäminen tulee suunnitella ja toteuttaa tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Mitä perusteellisemmin tulokkaan taustaan ja ammatilliseen osaamiseen on perehdytty, sitä helpommin hänen sisäänajoiheensa perehdytys voidaan suunnitella ja toteuttaa.

### Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Perehdyttäminen on lainsäätäjän erityisessä suojeluksessa.

Lainsäädännössä on kiinnitetty huomiota nimenomaan työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvä lainsäädäntö kuuluu työnantajaa velvoittaviin säädöksiin.

Perehdyttämistä käsittelevät muun muassa:

- työsopimuslaki [FINLEX © - Ajantasainen lainsäädäntö: 26.1.2001/55](#)
- työturvallisuuslaki (14 §) [FINLEX © - Ajantasainen lainsäädäntö: 23.8.2002/738](#)
- laki yhteistoiminnasta yrityksessä [FINLEX © - Ajantasainen lainsäädäntö: 30.3.2007/334](#)

### Perehdyttämishojelman tarkoitus

Perehdyttäminen on osa johtamista, josta hyöttyy sekä yksilö että koko organisaatio. Perehdyttämisen tarkoituksena on työympäristön ja tulokkaan osaamisen kehittäminen siten, että hän pääsee alkuun ja pystyy selviytymään työstään itsenäisesti.

### Toimijoiden roolit perehdyttämisessä

Esimies:	Esimies vastaa työntekijän perehdyttämisestä.
Perehdyttäjä:	Perehdyttäjänä voi esimiehen lisäksi toimia muitakin henkilöitä. Tehtävään sitoutuminen ja motivaatio tärkeitä.
Työsuojelupäällikkö:	Työsuojelupäällikkö toimii työturvallisuusasioiden perehdyttäjänä.
Henkilöstöhallinto:	Henkilöstöhallinto huolehtii henkilötietoihin liittyvien asioiden kirjaamisesta. Henkilöstöhallinto tukee esimiehen perehdytystyötä.
Talous:	Talouosasto perehdyttää taloudellisiin tunnuslukuihin ja laskujen käsittelyyn liittyvissä asioissa
IT:	IT-järjestelmien pääkäyttäjät toimivat järjestelmien perehdyttäjinä.
Laatupäällikkö:	Laatupäällikkö perehdyttää laatuasioista perehdytys muutaman hengen ryhmissä



## 1. Perehdyttämisohjelman esittely ja perustiedot

Perehdyttämisohjelman suunnitelu sisältää perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteiden asettamisen ja oppimistarpeen kartoittamisen.

- mitä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia on tarkoitus oppia
- työyhteisön valmistautuminen ( tulokkaasta tiedottaminen muille)
- aikataulu
- vastuuhenkilöt
- apumateriaalit
- varasuunnitelmat
- seuranta

### Työntekijän vastaanotto

- esimiehen läsnäolo ensimmäisenä työpäivänä toivottavaa
- positiivinen vaikutelma, aikaa ja herkkyyttä vuoropuheluun
- työnkuvan huolellinen läpikäyminen sisältäen vastuun, missä haasteissa tulisi onnistua, miten onnistumista mitataan, odotukset työssä kehittymiseen
- koeaika ja sen merkitys
- työsopimuksen allekirjoitus ( ellei asia ole jo hoidettu)

### Yrityksen tilat ja kulkutiet

- työ- ja sosiaalitilojen esittely
- työntekijän esittely osaston muille esimiehille ja lähimmille kolleegoille
- tutustuminen työpisteeseen ja työvälineisiin
- varauloskäynnit, hätäpoistumistiet
- kiertokäynti eri osastoilla
- luottamusmiesten esittely

## ◆ 2. Yrityksen toiminta ja yleisesittely

### Moventas Group

- Moventas Oy johtoryhmä  
[Management team / This is Moventas / Home - Moventas](#)
- Moventas Strategia  
[Strategy / This is Moventas / Home - Moventas](#)
- Visio, missio ja arvot  
[Mission, vision, values / This is Moventas / Home - Moventas](#)
- Historia  
[History / This is Moventas / Home - Moventas](#)

### IG Karkkila

- IG Karkkila organisaatiokaaviot  
[Movenet - Industrial Gears - Organizations](#)
- Prosessikartta

### Talousoasto

- tärkeimmät talouden KPI-mittarit
- talousraportointi ja tiedotus
- tilaus- ja hyväksymisvaltuudet
- ostolaskujen käsittely Leanissa ja Wep-Leanissa

### IT-osasto

- uuden henkilön perustietojen tallentaminen verkkotunnusten avaamista varten  
linkki sähköiselle lomakkeelle:
- toimenpiteet työsuhteen päättyessä

### IT-pääkäyttäjät

Linkki IT-ohjeistuksiin

[Movenet - Information and Communication Technology \(ICT\) - Information and Communication Technology \(](#)

Lean

Sap-matkalaskut

- BO
- Moss
- OCC

### Laatuosasto

- laatu ja ympäristöjärjestelmän esittely  
- laatukäsikirja, toimintaohjeet, työohjeet, standardit
- Moventas Oy:n toimintapolitiikka
- Moventas Oy:n ympäristöpolitiikka
- laadun varmistus
- poikkeamien käsittely

### 3. Oman osaston toiminta

Perehdyttämisen tarkoituksena on tutustua oman organisaation ja osaston tavoitteisiin ja yhteisiin asioihin.

#### Oman osaston toiminta

- oman osaston / tehtävän rooli osana koko liiketoimintaprosessia
- oman osaston strategiset tavoitteet
- palaverikäytännöt ja tiedottaminen

#### Sidosryhmät ja heidän odotuksensa

- ulkoiset asiakkaat
- sisäiset asiakkaat
- toimittajat
- omistajat

#### Yrityksen toimintaan liittyvä materiaali

- divisioonan strategiset tavoitteet

## 4. Työhön opastus

Perehdyttämisen tarkoituksena on välittömien työhön tarvittavien tietojen ja taitojen opettaminen.

Opetuksella pyritään nopeaan oikeiden työmenetelmien oppimiseen, sekä tukemaan omatoimista ajattelua ja itsenäistä toimimista.

### Työnopastuksen suunnittelu

- **KETÄ opastat ?**  
henkilöt ovat aina erilaisia fyysisiltä ja psyykkisiltä ominaisuuksiltaan
- **MIKSI opastat ?**  
opastettavan tiedoissa ja taidoissa on eroja
- **MITÄ opastat?**  
työhön opastuksen tulee olla yksilöllistä, kunkin opastettavan ja tilanteen mukaisesti sovellettua
- **MITEN opastat?**  
eri henkilöillä on erilaisia tapoja oppia uutta
- **MITEN VARMISTAT oppimisen ?**  
motivaatio vaikuttaa oppimiseen

### Työnopastuksen toteutus

- työvälineet ja työssä käytettävät IT-ohjelmistot
- prosessit
-

## 5. Henkilöstöhallinto

Perehdyttämisen lähtökohtana on tutustua yrityksen henkilöstöpolitiikkaan ja yleisiin henkilöstöasioihin liittyviin periaatteisiin ja "pelisääntöihin".

### Henkilöstöhallinnon organisaatio

- |         |   |  |
|---------|---|--|
| esimies | • | henkilöstöpäällikön esittely / tapaaminen        |
| -"-     | • | henkilöstöhallinnon työntekijöiden esittely      |
| -"-     | • | palkanmaksun käytännöt, heko                     |
| -"-     | • | matkalaskukäytännöt, käyttökoulutus ja salasanat |

### Palkanmaksuun liittyvät asiat

- |            |   |   |
|------------|---|---|
| esimies    | • | palkka ja palkanmaksu   |
| -"-        | • | työajat, ylityöt, hälytysjärjestelmän toiminta                    |
| -"-        | • | työajan leimaus   |
| -"-        | • | ruoka- ja kahvitauot  |
| -"-        | • | luontaisedut  |
| -"-        | • | lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot ja niistä ilmoittaminen |
| hr/esimies | • | verokortti  |
| hr         | • | sairasajanpalkka sekä loma-ajan palkka ja lomakorvaus             |
| hr         | • | vakuutukset   |
| hr         | • | henkilökortti ja salasanat  |
| hr         | • | henkilöstö- / koulutusrekisteri                                   |
| hr         | • | työympäristöopas  |

### Työterveyshuolto

- |         |   |   |
|---------|---|---|
| esimies | • | työterveyshuollon järjestämisen kuvaus                      |
| -"-     | • | työterveyshuollon sijainti ja aukioloajat sekä yhteystiedot |
| -"-     | • | työhöntulotarkastuksesta sopiminen                          |
- linkki Karkkilan Lääkärikeskuksen sivuille [Etusivu](#)

### Sairaskassa

- säännöt , yhteyshenkilöt
- muutokset Kela-kortissa

## 6. Työsuojelu ja ympäristövastuu

Perehdyttämisen tarkoituksena on tutustua työsuojelua ja ympäristöasioita velvoittaviin sääntöihin ja turvallisuusmääräyksiin, sekä tiedottaa työntekijän työsuojeluvastuuksista.

### Työturvallisuus

- työturvallisuuslainsäädäntö
- turvallisuusorganisaatio
- työsuojeluhenkilöstö
- työturvallisuusopas
- työsuojeluvälineiden sijainti ja käyttö
- tarvittavat luvat
- työntekijän vastuu
- työpaikkakiusaaminen
- salassapito- / vaitiolovelvollisuus
- tietojärjestelmiin liittyvät tietoturva-asiat
- työvälineiden oikea käyttö
- työpisteen ergonomian rakenteiden räätälöinti työntekijälle
- henkilökortin ja vierailijakortin käyttö

### Ympäristöasiat

- ympäristöopas
- yleinen siisteys ja järjestys
- KEMI-TP ja kemikaalien käsittely

### Hätätilanteet

- ensiapuohjeet ja -välineet
- paloturvallisuusohjeet ja -välineet
- väestönsuojat

## 7. Perehdyttämisen seuranta

Perehdyttämisen seurannan avulla esimies pysyy tilanteen tasalla siitä, miten perehdyttäminen etenee. Jotta poikkeamiin pystytään reagoimaan nopeasti, on etukäteen laadittu aikataulus tärkeää.

Seurannan avulla voidaan arvioida perehdyttämisohjelman tavoitteiden toteutumista ja oppia siitä, missä onnistuttiin ja mitä perehdyttämisessä on syytä jatkossa muuttaa.

Epäselvien asioiden läpikäynti

Ensimmäisestä kehityskeskustelusta sopiminen

- Moventaksen kehityskeskustelulomake  
<http://intra.moventas.com/SiteCollectionDocuments/Kehityskeskustelulomake.doc>
- Moventaksen ohjeet kehityskeskustelun pitämiseen  
[http://intra.moventas.com/moventas/HR/Training/Documents/OHJEKIRJE\\_KEHITYSKESKUSTELUT.c](http://intra.moventas.com/moventas/HR/Training/Documents/OHJEKIRJE_KEHITYSKESKUSTELUT.c)
- Esimiehen käsikirja kehityskeskusteluun  
<http://intra.moventas.com/moventas/HR/Training/Documents/Kehityskeskustelut%20Momentaksessa%20>

Palkan henkilökohtaisen osuuden määrittely ( heko-arviointi )

- henkilökohtainen palkanosuus ( heko ) määritellään neljän kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta tai tehtävän muuttuessa
- koskee vain Mettova-toimihenkilöitä

Palautekeskustelu / -kysely

Perehdyttäminen on uuden oppimista, mutta myös oppimisen säännöllistä seuranta ja mittaamista. Parhaimpiin tuloksiin päästään, kun ohjelmassa huomioidaan myös yksilön tarpeet ja toiveet.

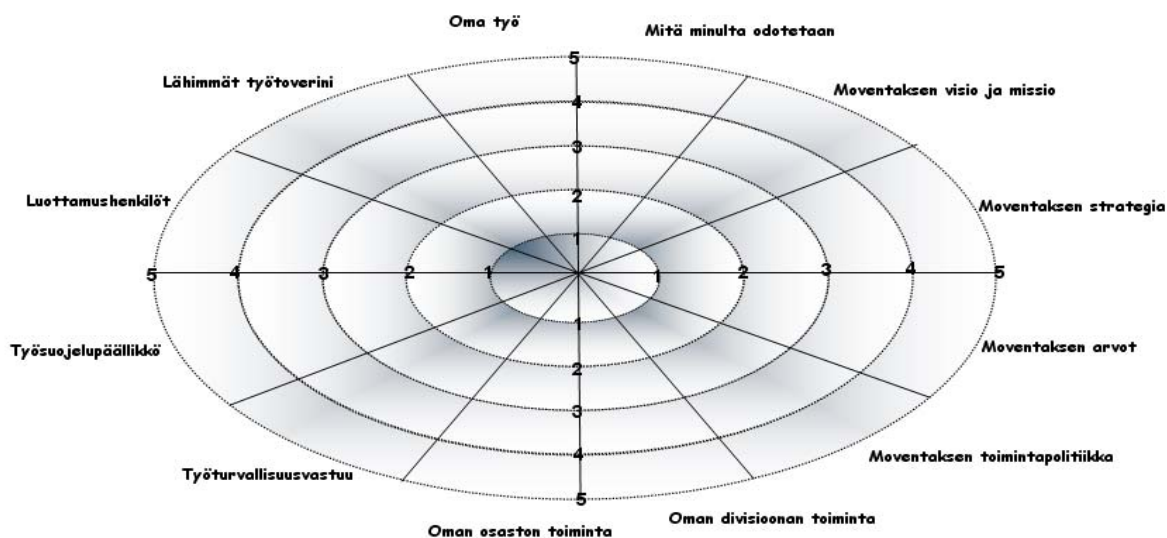


## ◆ Oman osaamisen arviointi

Minkä arvosanan antaisit itsellesi perehdyttämisen jälkeisestä osaamisestasi?

Asteikkolla: 5 = kiitettävä, 4 - 3 = hyvä ja 2 - 1 = tyydyttävä

merkitse X kuhunkin sektoriin arvosana viivalle



## ◆ Mahdolliset kehittämisideat perehdyttämiselle:

---



---



---



---

KIITOS VASTAUKSISTASI!



## 5. Työterveyshuolto ja sairaskassa

---

- työterveyshuollon järjestämisen kuvaus
- työterveyshuollon sijainti, yhteyshenkilöt ja ajanvaraus
- työhöntulotarkastuksen järjestäminen
- sairaskassan säännöt ja yhteyshenkilöt (ei koske ylempiä toimihenkilöitä)
- muutokset Kela-kortissa (ei koske ylempiä toimihenkilöitä)


## 6. Yrityksen toiminta ja yleisesittely

---

- Moventas Oy johtoryhmä, hallitus
- toiminta-ajatus, visio, strategia, arvot
- konsernin organisaatorakenne
- IG-organisaatorakenne
- asiakkaat, muut sidosryhmät
- tuotteet / palvelut


## 7. Oman osaston toiminta ja oma tehtävä

---

- oma osasto / tehtävän rooli osana koko liiketoimintaprosessia
- oman osaston strategiset tavoitteet
- palaverikäytännöt
- ulkoiset asiakkaat
- sisäiset asiakkaat
- toiminnan laatutavoitteet
- mahdolliset riskit ja "kompastuskivet"


## 8. Työsuojelu ja ympäristövastuu

---

- työturvallisuusorganisaatio
- työturvallisuuslainsäädäntö, oikeudet ja velvollisuudet
- henkilökortin ja vierailijakortin käyttö
- työsuojeluvälineiden sijainti ja -käyttö
- oikeat työasennot ja -liikkeet, kalusteiden säätö
- häiriötilanteet ja toiminta vaaratilanteissa
- tarvittavat luvat
- salassapito- / vaitiovelvollisuus
- työympäristöoppaan läpikäynti






## 9. Seuranta ja mittaaminen

---

- 1. kehityskeskustelusta sopiminen
- perehdyttämisen palautekysely


Työturvallisuuskoulutus

12.4.2010

-  Niin minustakin
-  Kyllä mutta jotain puuttui
-  En sanoisi niinkään
-  Ei minusta

◆ Koulutus: ( laitathan raksin sopivaan ruutuun )





- koulutus vastasi odotuksiani
- koulutus oli mielestäni tarpeellinen
- koulutus oli toteutettu hyvin

Mistä asioista olisit halunnut kuulla enemmän?

---



---

◆ Työturvallisuus:

Mitä mieltä olet riskikartoitusten tarpeellisuudesta ja tehokkuudesta?

---



---





Miten sinä voisit mielestäsi edistää työturvallisuutta?

---



---

- tarvitsisin enemmän työhöni liittyvää opastusta
- työturvallisuuteen liittyvä tiedotus ja tiedonkulkku ovat mielestäni hyvin hoidettuja

Mikä seuraavista vaihtoehdoista edistäisi mielestäsi parhaiten työturvallisuutta?

(numeroitahan vaihtoehdot 1 =>6 siten, että nro 1 on mielestäsi tärkein ja 6 vähiten tärkein)

numero

- ◆ koulutus
- ◆ kirjalliset ohjeet
- ◆ turvasuojainten käyttö
- ◆ riskikartoitus / turvakierros
- ◆ turvavartti
- ◆ puuttuminen väärin toimintatapoihin


Minkä arvosanan antaisit Moventakselle työturvallisuusasioiden hoidosta asteikolla 1- 5, kun numero 1 on erittäin huono ja numero 5 erittäin hyvä?

--

KIITOS VASTAUKSISTASI!



Työturvallisuuskoulutus  
12.4.2010



Kuka mielestäsi vastaa työturvallisuuteen liittyvistä asioista ja miten?

---

---

---

---



Miten mielestäsi työpaikallasi suhtaudutaan työturvallisuusasioihin?

---

---

---



Kuinka hyvin tunnet Moventaksen työturvallisuuden strategiset tavoitteet?

---

---

---



Mitkä mielestäsi ovat työpaikkasi suurimmat työturvallisuusuhat?

---

---

---



Mitkä työturvallisuusasiat on työpaikallasi mielestäsi hoidettu hyvin?

---

---

---



Työturvallisuuskoulutus  
12.4.2010



Kuinka hyvin Moventaksen yleisperehdytys vastasi odotuksiasi?

---

---

---

---



Onko sinulle tehty perehdytyksen seuranta / mittaamista ( millaista )?

---

---

---

---



Mitkä seikat mielestäsi voisivat heikentää sinun työturvallisuuttasi?

---

---

---

---



Mistä asioista haluaisit lisää opastusta?

---

---

---

---



Muut kommenttisi työturvallisuudesta tai perehdyttämisestä:

---

---

---

---



Quality  
*Laatija*

Checked  
Unit  
Supersedes

Draft  
02.02.2010

Approved  
Valid  
References

Finnish  
*KLA*

## ***ISON HAMMASTUKSEN (061) TYÖOHJE***

SISÄLLYS	Sivu
1 Työvaihe .....	- 3 -
2 Ohjeen kohdentaminen.....	- 3 -
3 Käytettävät suojaimet ja suojaukset.....	- 3 -
3.1 Koneiden omat turvalaitteet .....	- 3 -
3.2 Henkilökohtaiset suojaimet .....	- 3 -
4 Työvaiheen riskit / Turvalliset työtavat .....	- 4 -
4.1 Kappaleen nosto.....	- 4 -
4.2 Työkalujen tarkastus / vaihto .....	- 4 -
4.3 Kielletyt työtavat.....	- 4 -
5 Siisteys ja järjestys – 5S .....	- 5 -
6 Oikeat työtavat ja –menetelmät .....	- 5 -
6.1 Laatuvaatimukset.....	- 5 -
6.2 Käytettävät työkalut .....	- 5 -
6.3 Työvaiheet .....	- 5 -
6.4 Käytettävät mittavälineet.....	- 6 -
6.5 Mittaukset ja tallenteet .....	- 7 -
7 Koneen turvallinen käyttö.....	- 7 -
8 Toiminta häiriötilanteissa .....	- 7 -
9 Jätteiden käsittely .....	- 7 -
10 Vaaratilanneilmoitus.....	- 8 -
11 Toiminta onnettomuustilanteissa .....	- 8 -

## 1 Työvaihe

Tämä ohje koskee isoa hammastusta, jossa vierintäjyrsin- ja vierintäpistomenetelmällä koneistetaan piirustusten mukaisia kappaleita hiomavaroille, ennen lämpökäsittelyjä.

## 2 Ohjeen kohdentaminen

Tässä ohjeessa annetaan yleiset työohjeet isoon hammastukseen.

Työturvallisuudesta Moventas tasolla on annettu yleisiä ohjeita Notes-kannassa [TURVALLISUUSJOHTAMINEN MOVENTAS / OHJEET JA LAIT / OHJEET / MOVENTAS](#). Työpisteen yksikkökohtaisia ohjeita löytyy samasta kannasta. kohdasta YKSIKÖT / KARKKILA. Työkohtaiset tarkennetut työohjeet vaiheistukseen esitetään kohdassa 6.3. Riskikartoitus-kannasta selviää ko. työvaiheessa ja solussa ilmenneet riskit.

## 3 Käytettävät suojaimet ja suojaukset

### 3.1 Koneiden omat turvalaitteet

Koneiden omista turvalaitteista ja -ominaisuuksista on kuvaus koneen käyttöohjekirjassa. Käyttöohjekirjat löytyvät solun työkaapista. Koneiden omia turvalaitteita on aina käytettävä. Mikäli turvalaitteita aiotaan muuttaa, on muutos hyväksyttävä laitteen toimittajalla ja uusi toimintatapa hyväksyttävä työsuojeluorganisaatiolla ennen toimintatavan muuttamista. Puutteellisesta tai epäkunnossa olevasta suojalaitteesta pitää työntekijän välittömästi ilmoittaa esimiehelleen.

### 3.2 Henkilökohtaiset suojaimet

Työasuna käytetään ehjää takki & housut - yhdistelmää tai haalaria. Työasuja on pesettävä riittävän usein.

Työssä on aina käytettävä turvakenkiä. Kenkien on oltava materiaaleiltaan öljynkestäviä ja kenkien kärki teräsvahvistettu. Kenkien pohja on uritettu niin, että ne pitävät leikkuunesteen kostuttamalla pinnoilla.

Suojakäsineitä on käytettävä kaikissa työvaiheissa.

Kuulosuojaimia suositellaan käytettäväksi aina. Koneen käydessä ja varsinkin työstön aikana, kun melu ylittää 80 dB, on käytettävä kuulosuojaimia. Radiokuulosuojainten käyttöä ei suositella, koska koneistajan on kuultava koneistuksen aikana mahdollisista häiriöistä aiheutuvat äänet.

Suojalaseja on käytettävä aina.

Pitkät hiukset on suojattava sopivalla päähineellä tai kiinnitettävä siten, etteivät ne pääse tarttumaan koneen osiin.

## 4 Työvaiheen riskit / Turvalliset työtavat

Työntekijän on hallittava koneen käyttö ja menetelmät, sekä toiminta häiriö- ja poikkeustilanteissa. Työntekijän on tunnistettava työn riskit ja osattava huomioida riskitekijät.

Suurimmat riskit työvaiheessa ovat:

- Kappaleen nosto ja kääntäminen
- Työkalujen tarkastus / vaihto sekä työkalujen paikoittaminen
- Työkappaleen keskittäminen

### 4.1 Kappaleen nosto

Kappaleen nostoon, siirtoon ja kääntöön liittyy aina riski. Riskin minimoimiseksi on aina varmistuttava siitä, että nostoon valitaan asianmukaiset nostoapuvälineet. Niiden kunto tarkastetaan ennen nostoa ja nosto suoritetaan suurta varovaisuutta noudattaen.

### 4.2 Työkalujen tarkastus / vaihto

Koneen työkalujen vaihdon ja tarkistuksen yhteydessä on noudatettava ehdoton turvallisuutta ja huolellisuutta koneen sisälle mentäessä. Lastut ja ylimääräiset leikkuunesteet on poistettava ja pyyhittävä työstöpöydältä ennen pöydälle astumista.

### 4.3 Kielletyt työtavat

Työturvallisuutta vaarantavia menetelmiä ei saa käyttää. Kun uutta työkalua tai menetelmää otetaan käyttöön, on tarvittaessa tehtävä turvallisuusanalyysi.

Hätä- ja poistumisteitä ei saa tukkia.

Vaatteiden puhdistaminen paineilmalla on kielletty.

Koneen turvalaitteita ei saa poistaa.

Sähkötöitä tai -korjauksia saa tehdä vain kunnossapidon sähkömies.

## 5 Siisteys ja järjestys – 5S

Siisteys ja järjestys ovat yrityksen kaiken turvallisuuden ja tehokkaan toiminnan lähtökohтия. Koneilla olevissa 5S - siivous- ja järjestysohjeissa on määritelty siivousalueet ja vaatavuudet. Siisteyttä ja järjestystä mitataan 5S- indeksillä.

## 6 Oikeat työtavat ja –menetelmät

### 6.1 Laatuvaatimukset

Työvaiheessa on noudatettava työnantajan yleisiä, voimassaolevia laatuohjeita ja -vaatimuksia. Työkappaleiden laatuvaatimukset löytyvät työpiirustuksesta.

### 6.2 Käytettävät työkalut

Työssä käytetään hammastuksessa yleisesti käytettäviä lastuavia työkaluja. Lisäksi koneella tarvitaan käsityökaluja. Työkaluja saa käyttää vain niihin tarkoituksiin, joihin ne on suunniteltu.

### 6.3 Työvaiheet

Ison hammastuksen työvaiheet ovat:

- o Koneen pöydän puhdistus ja hammastusalustan (tai kärkien) kellotus ja kiinnitys.

- Hammaspyöräaihion nosto (asetuspintojen puhdistus), asianmukaisesti kiinnitettyjen nostolenkkien ja nostoketjujen avulla, hammastusalustalle tai hammasakseliaihion nosto nelileukaistukan tai kiinnitysrenkaan ja kärjen väliin.
- Aihion kellotus ja kiinnitys paininlevyn ja hydraulimutterin avulla.
- Oikean vierintäjyrsimen valinta ja asennus koneen tuurnalle.
- Ohjelman teko ja koneen liikkeiden tarkastus ja mahdollisten esteiden havainnointi ja asetetaan leikkuuöljysuuttimet oikealle kohdalle.
- Ensimmäisen lastun ajo (mittalastu).
- Kappaleen mittaaminen lautasmikrometrillä tai digitaalityöntömitalla.
- Mittaustuloksen perusteella toisen lastun ohjelmointi ja toisen lastun ajo valmiiseen hiomavaralliseen mittaan.
- Kappaleen ja koneen pöydän puhdistus lastuista ja leikkuuöljystä, kiinnityksen purku ja kappaleen nosto pois koneesta takaisin kuormalavalle.
- Hammastuksen purseen poisto ja viisteiden viilaus.
- Työnumeron ja mahdollisten muiden leimauksien meistintä.

Pistohammastuksen työvaiheet ovat:

- Koneen pöydän puhdistus ja tarvittavien paranellien asetus ja kiinnitys.
- Hammaspyöräaihion nosto (asetuspintojen puhdistus), asianmukaisesti kiinnitettyjen nostolenkkien ja nostoketjujen avulla, paranellien päälle.
- Aihion kellotus ja kiinnitys vestirautojen avulla.
- Vierintäpistoterän asetus ja kellotus karalle.
- Iskunpituuden ja -paikan asetus.
- Jakopyörien laskenta ja asetus (terän ja työkappaleen hammaslukusuhteen mukaan).
- Pintakosketuksen otto ja hammasluvun tarkastus.
- Leikkuuöljysuuttimien säätö ja suojien asennus.
- Mittalastun ajo ja w-mitan ja mahdollisen hammastuksen pohjamitan tarkastus.
- Työkierron ohjelmointi + käynnistys.
- Työkierron jälkeen valmiin kappaleen mittaaminen.
- Kappaleen ja koneen pöydän puhdistus lastuista ja leikkuuöljystä, kiinnityksen purku ja kappaleen nosto pois koneesta takaisin kuormalavalle.
- Hammastuksen purseen poisto ja viisteiden viilaus.
- Työnumeron ja mahdollisten muiden leimauksien meistintä.

## 6.4 Käytettävät mittavälineet

Työssä käytetään koneistusympäristössä yleisesti käytettäviä mittavälineitä, kuten kaarimikrometriä, sisämittalaitetta sekä mittakelloa. Mittavälineitä on säily-

tettava asianmukaisesti ja käytettävä vain tarkoituksiin, johon ne on suunniteltu. Mittavälineiden huolellisesta käytöstä vastaa työntekijä. Työntekijän on myös varmistuttava siitä, että käytössä olevat mittavälineet ovat kunnossa.

## 6.5 Mittaukset ja tallenteet

Hammastuksen W-mitta ja sisähammastuksien mahdollinen pohjahalkaisijamitta dokumentoidaan kappaleen mukana kulkevaan mittauspöytäkirjaan (nidottuna työkortin ja piirustuksen yhteyteen).

## 7 Koneen turvallinen käyttö

Konetta saa käyttää vain tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Konetta on käsiteltävä käsittelysääntöjen mukaisesti (ks. koneen käyttöohjekirja).

## 8 Toiminta häiriötilanteissa

Jos työntekijä havaitsee koneessa normaalista poikkeavia toimintoja / ominaisuuksia, ei konetta saa käyttää. Asiasta on ilmoitettava välittömästi esimiehelle. Koneessa havaitusta viasta on tehtävä vikailmoitus kunnossapitoon. Tämän lisäksi työntekijän velvollisuus on varmistua siitä, että kunnossapito saa tarvittavat ja riittävät tiedot viasta. Sähkökatkoksen jälkeen ennen koneen uudelleen käynnistämistä on tarkastettava, ettei kone tai työkalu ole vaurioitunut sähkökatkoksen johdosta.

## 9 Jätteiden käsittely

Jätteiden lajittelussa ja jätehuollossa on toimittava Moventaksen ympäristöohjeen mukaisesti. Työvaiheessa syntyy jätettä jyrshintälastuista ja suodatinkankaasta. Jyrshintälastut koneen kuljetin kuljettaa erilliseen lastuastiaan, jonka välipohjan läpi lastuissa oleva leikkuuöljy pääsee valumaan. Lastuastia tyhjennetään ulkona olevalle lastulavalle. Lastuastiaan kertynyt leikkuuöljy valutetaan takaisin koneeseen. Käytetty suodatinkangas lajitellaan kiinteän öljyjätteen joukkoon.

## 10 Vaaratilanneilmoitus

Jos työntekijä havaitsee työvaiheessa turvallisuutta vaarantavia toimintoja / puutteita, on asiasta ilmoitettava välittömästi esimiehelle. Tämän lisäksi on tehtävä vaaratilanneilmoitus Notes:n HUI-kantaan.

## 11 Toiminta onnettomuustilanteissa

Onnettomuustilanteessa, jos mahdollista, työntekijän on keskeytettävä koneen toiminnot hallitusti ja katkaistava koneen päävirta.

Toiminnasta onnettomuustilanteessa löytyy lisätietoa Moventaksen ympäristöoppaasta.