

Kati Toivanen

PEREHDYTTÄMISOHJELMA
SUOMEN METSÄKESKUS - JULKISET PALVELUT

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Syksy 2013



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Kati Toivanen	
Työn nimi Perehdyttämishjelma Suomen metsäkeskus - Julkiset palvelut	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Hannele Siipola
	Toimeksiantaja Suomen metsäkeskus - Julkiset palvelut
Aika Syksy 2013	Sivumäärä ja liitteet 46 + 22
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli Suomen metsäkeskuksen perehdyttämishjelman kehittäminen. Sen tavoitteena on yhtenäistää sekä kehittää Metsäkeskuksen perehdyttämiskäytäntöjä. Käytäntöjen yhtenäistäminen muuttui ajan-kohtaiseksi, kun aiemmin toimineet maakunnalliset metsäkeskukset yhdistyivät valtakunnalliseksi organisaatioksi. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämisprojektina, ja työn toimeksiantajana oli Suomen metsäkeskuksen Julkiset palvelut -yksikkö.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään perehdyttämistä sekä osaamisen kehittämistä. Perehdyttäminen sisältää organisaatioon, sen toimintatapoihin ja työyhteisöön tutustuttamisen sekä työtehtävään opastamisen. Perehdyttämisen tarkoituksena on saada uusi työntekijä osaksi työyhteisöä sekä antaa tukea työtehtävän vaatiman osaamisen hallitsemiseksi ja kehittämiseksi. Lisäksi perehdyttämisen avulla varmistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen organisaation käytännöistä ja tavoista. Perehdyttäminen on tärkeää myös työtehtäviään vaihtavalle työntekijälle tai koko henkilöstölle esimerkiksi toimintatapojen muutoksien yhteydessä. Perehdyttämisen avulla luodaan perusta osaamisen kehittämislle myöhemmin työsuhteen aikana.</p> <p>Perehdyttämishjelma laadittiin Metsäkeskuksen alueyksiköillä käytössään olleiden materiaalien sekä kirjallisuudessa olevien lomakemallien pohjalta. Kehittämistyön tueksi haastateltiin Metsäkeskuksen Kainuun alueyksikön perehdyttäjiä sekä muutaman vuoden sisällä rekrytoituja tai työtehtäviään vaihtaneita henkilöitä. Haastatteluiden tuloksien pohjalta perehdyttämishjelmaa päivitettiin tarvittavilta osin. Haastattelun tuloksien perusteella perehdyttämishjelmaa tarvitaan, ainakin Kainuun alueyksikössä. Tämän projektin lopuksi laadittiin myös perehdyttämisoppaan sisällysluettelo, joka pohjautuu perehdyttämishjelman sisältöön.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi perehdyttämishjelma, joka toimii perehdyttäjän tukena perehdyttämisen suunnittelussa, toteuttamisessa, seurannassa ja arvioinnissa. Perehdyttämishjelma testataan käytännössä tämän projektin päätyttyä, myös ohjelman kehittämistä jatketaan edelleen. Opinnäytetyötä voivat hyödyntää myös ne organisaatiot, jotka eivät ole vielä laatineet omaa perehdyttämishjelmaa perehdyttämisen tueksi.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	perehdyttäminen, työnopastus, perehdyttämishjelma, osaamisen kehittäminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Kati Toivanen	
Title Orientation Program for the Finnish Forest Centre	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Hannele Siipola
	Commissioned by The Finnish Forest Centre - Public Service Unit
Date Autumn 2013	Total Number of Pages and Appendices 46 + 22
<p>The main purpose of this thesis was to develop an orientation program for the Finnish Forest Centre. The objectives of the orientation program are to standardize and improve the organization's orientation practices. The thesis was carried out as a development project commissioned by the Finnish Forest Centre.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of orientation and individual development. Orientation includes information on the organization, its functions and work community, and guidance to duties. The purposes of orientation are to onboard a new employee as a part of the working community and give support to manage duties, and develop individual skills. Orientation is also important to present employees, for example, when their duties change. The basis for the individual development can be created during orientation.</p> <p>The organization's materials, literature and other publications were used during preparation of the orientation program. Development suggestions for the orientation program were gathered by using theme interviews made in the unit of Kainuu region. The orientation program were updated by the results of these interviews. The hypothesis, that standardized orientation program was needed, was also confirmed by the answers of the interviewees. The contents of the orientation guide were decided at the end of this project.</p> <p>The outcome of this thesis was the orientation program. It works as a support material during all the stages of orientation; planning, implementation, supervision and evaluation. The orientation program will be tested in practice after this project. Also, the development of the program continues.</p>	
Language of Thesis	finnish
Keywords	orientation, onboard, orientation program, individual development
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 PEREHDYTTÄMINEN	3
2.1 Perehdyttämisen tarkoitus ja hyödyt	4
2.2 Vastuu perehdyttämisestä	6
2.3 Perehdyttämisen sisältö	6
2.4 Perehdyttämisen suunnittelu	7
2.5 Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttavat asiat	8
2.6 Perehdyttäminen prosessina	11
2.7 Perehdyttämisen kehittäminen	13
3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	15
3.1 Osaamisen kehittämisen perusta	15
3.2 Osaamisen kehittäminen ja henkilöstö	17
3.3 Perehdyttäminen osana osaamisen kehittämistä	18
3.4 Palaute perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen tukena	19
3.5 Kehityskeskustelu osaamisen kehittämisen tukena	21
4 PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN	24
4.1 Suomen metsäkeskus	24
4.2 Projektin taustat ja lähtökohta	26
4.3 Projektin tavoitteet ja hyödyt sekä rajaus	27
4.4 Projektin toteutus ja vaiheet	28
4.5 Projektin toteutuksen aloittaminen	29
4.6 Perehdyttämisen tarkistuslista	30
4.7 Perehdyttämisohjelman koostaminen	31
4.8 Perehdyttämisohjelmaan sisältyvät lomakkeet	32
4.9 Kyselylomakkeen laatiminen jatkokehittämistä varten	34
4.10 Teemahaastattelut	35
4.11 Perehdyttämisohjelma	37
4.12 Perehdyttämisoppaan alustava sisällysluettelo	38

5 POHDINTA	39
5.1 Perehdyttämisohjelman arviointi sekä jatkokehittäminen	40
5.2 Projektin aikana kehittyminen	42
LÄHTEET	43
SÄHKÖISET LÄHTEET	45
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on Suomen metsäkeskuksen perehdyttämisohjelman kehittäminen. Metsäkeskus aloitti toimintansa vuoden 2012 alussa, jolloin aiemmin toimineet 13 maakunnallista metsäkeskusta yhdistyivät valtakunnalliseksi organisaatioksi. Ennen organisaatiomuutosta kukin metsäkeskus huolehti uusien toimihenkilöiden perehdyttämisestä ja henkilöstönsä osaamisesta itsenäisesti. Yhteistä perehdyttämisohjelmaa ei vielä ole, joten Metsäkeskuksen alueyksiköillä on käytössään erilaisia perehdyttämiskäytäntöjä. Näiden käytäntöjen yhtenäistäminen on ajankohtaista. Yhtenäisestä perehdyttämisohjelmasta hyötyvät uusien työntekijöiden lisäksi nykyinen henkilöstö sekä Metsäkeskus organisaationa.

Opinnäytetyön aihe muotoutui vähitellen opintojen aikana. Aiheen valintaan vaikuttivat myös omat kokemukset ja huomiot Metsäkeskuksen perehdyttämisen tilanteesta. Perehdyttämisohjelman kehittämisen tarpeellisuus tarkistettiin Suomen metsäkeskuksen näkökulmasta. Metsäkeskus oli kiinnostunut perehdyttämisohjelman kehittämisen aloittamisesta opinnäytetyönä, sillä aihe on ajankohtainen. Resursseja perehdyttämisen kehittämiseen oli jo varattu. Metsäkeskus lähti opinnäytetyön toimeksiantajaksi, jotta perehdyttämisen kehittäminen saatiin alkuun mahdollisimman pian. Metsäkeskuksen tavoitteena on, että perehdyttämiseen liittyvät materiaalit ovat henkilöstön käytössä vuoden 2014 alussa.

Perehdyttäminen on tärkeää, sillä se antaa uudelle työntekijälle paremmat mahdollisuudet sopeutua työyhteisöön sekä kehittyä nopeammin itsenäiseksi ja vastuulliseksi työntekijäksi. Nykyään organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu koko ajan, ja sen myötä myös organisaation ja sen henkilöstön on pystyttävä sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Organisaatiot muuttavat strategiaansa, jonka myötä myös toimintatavat muuttuvat. Muutokset aiheuttavat useimmiten tarpeen hankkia uutta osaamista tai kehittää nykyisen henkilöstön osaamista. Tällöin perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen nousevat tärkeään asemaan. Huolellisesti hoidetun perehdyttämisen avulla varmistetaan rekrytoinnin onnistuminen sekä luodaan perusta osaamisen kehittämiselle myöhemmin työsuhteen aikana.

Perehdyttämisen aikana osaamista kehitetään ensimmäisen kerran työsuhteen aikana. Sen aikana opitut taidot ja saadut kokemukset luovat pohjan osaamisen kehittämiselle. Huolellisesti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa niin osaamiseen, työturvallisuuteen, motivaatioon kuin työhyvinvointiin. Perehdyttämisen aikana pitää ottaa huomioon, että henkilöstö koos-

tuu erilaisista ihmisistä, jotka kokevat muutokset omalla tavallaan sekä oppivat eri tavalla. Toiset ottavat muutokset hyvin vastaan ja oppivat mielellään uutta, kun taas toiset haluaisivat pitää kiinni vanhoista toimintatavoista. Tämän vuoksi henkilöstöä pitää muistaa myös tukea muutosten keskellä esimerkiksi palautetta antamalla tai kehityskeskustelun aikana.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämisprojektina, joka liitettiin osaksi Metsäkeskuksen hallintopalveluiden uudistamista ja henkilöstöhallinnon kehittämistä. Projektin tavoitteena oli luoda perehdyttämisohjelma, jonka avulla perehdyttämiskäytäntöjä yhtenäistetään. Näin kaikilla uusilla sekä työtehtäviä vaihtavilla työntekijöillä on mahdollisuus saada samansisältöinen perehdytys riippumatta alueyksiköstä ja perehdyttäjistä. Perehdyttämiseen liittyvä osaaminen kehittyy sekä uudet työntekijät saavat hyvän alun itsensä kehittämiseen.

Perehdyttämisohjelmasta pyrittiin laatimaan selkeä kokonaisuus, jotta se toimisi perehdyttämisen tukena myös käytännössä. Tällöin lomakkeet pysyvät myös käytössä. Perehdyttämisohjelmaa käytettäessä voidaan varmistaa, että tarvittava perehdyttäminen myös käytännössä tehdään, ja että kaikki asiat muistetaan käydä perehdyttämisen aikana läpi. Jatkossa annetusta perehdyttämisestä kysytään palautetta, jotta toimintatapoja ja perehdyttämisen sisältöä voidaan myös kehittää.

Projektin aikana laadittiin myös kyselylomake perehdyttämisen kehittämisen tueksi. Sen kohderyhmänä tulevat olemaan enintään kahden vuoden sisällä Metsäkeskukseen rekrytoidut henkilöt sekä alueyksiköiden esimiehet. Kyselyn tarkoituksena on selvittää molempien osapuolien näkemyksiä ja kehittämisideoita perehdyttämisestä sekä antaa esimiehille mahdollisuus osallistua perehdyttämisohjelman kehittämiseen. Kysely toteutetaan tämän projektin päätyttyä. Näiden kyselyiden vastausten analysoinnin pohjalta perehdyttämistä sekä perehdyttämisohjelmaa voidaan kehittää edelleen.

Perehdyttämisohjelman kehittämisen tueksi haastateltiin Metsäkeskuksen Kainuun alueyksikön perehdyttäjiä sekä muutaman vuoden sisällä rekrytoituja tai työtehtäviään vaihtaneita henkilöitä. Haastattelun pääasiallisena tarkoituksena oli saada molempien osapuolten mielipiteet ja kehittämis ehdotukset projektin aikana luodusta perehdyttämisohjelmasta.

Lisäksi projektin tavoitteena on laatia perehdyttämisoppaan alustava sisällysluettelo. Alkuvaiheessa opas sisällytetään osaksi Intranetiä. Sisällysluettelon tarkoituksena on helpottaa tätä työtä. Metsäkeskus jatkaa perehdyttämismateriaalien kehittämistä tämän projektin päätyttyä.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on vuorovaikutteinen tapahtuma, jonka avulla perehdytettävä oppii tuntemaan organisaation, sen toiminnan ja työyhteisön sekä saa tarvittavat perustaidot uudessa työtehtävässä toimimiseen. Perehdyttäminen sisältää erilaisia esittelyjä, keskusteluja, koulutusta, harjoittelua, ohjausta ja arviointia. Perehdyttämisen aikana uusi työntekijä muodostaa mielikuvan organisaatiosta ja omasta roolistaan työyhteisössä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2.) Perehdyttämisen tärkein osa on työnopastus, jonka avulla perehdytetään itse työtehtävään toimenkuvan mukaisesti (TTK 2009, 2).

Perehdyttämistä tarvitaan aina, kun uusi työntekijä aloittaa työnsä tai työtehtävät muuttuvat. Perehdyttäminen on tarpeen myös pitkien poissaolojen jälkeen. Myös harjoittelijat ja muut väliaikaisesti rekrytoidut henkilöt pitää muistaa perehdyttää. Perehdyttämisen laajuus riippuu siitä, onko perehdytettävä uusi vai työtehtäviään vaihtava henkilö. Työtehtäviään vaihtavalle riittää useimmiten työnopastus. Työnopastusta tarvitaan yleensä myös silloin, kun otetaan käyttöön uusia työvälineitä ja -ohjelmistoja, tai työtehtävä suoritetaan harvoin. Työnopastus on paikallaan myös mahdollisen työtapaturman tai turvallisuusohjeiden laiminlyönnin jälkeen, sekä silloin, kun havaitaan puutteita työnopastuksessa tai toiminnassa. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2009, 377; STM 2008–2011; TTK 2009, 4.)

Perehdyttämistä voidaan tarkastella useamman eri näkökulman avulla. Lahden ammattikorkeakoulun julkaiseman Hyvä perehdytys -oppaan mukaan perehdyttäminen on osa henkilöstön kehittämistä, johtamista, viestintää ja esimiestyötä. Myös Kjelin ja Kuusisto katsovat perehdyttämisen kuuluvan osaksi johtamista, sillä perehdyttämisen tavoitteena on myös organisaation strategian toteutumisen edistäminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 49). Merkittävin osa perehdyttämisestä on henkilökohtaista neuvontaa (Åberg 1997, 117), sillä perehdyttämistä ei voi korvata materiaalilla. Työsuojelukeskuksen mukaan perehdyttäminen on myös työturvallisuuden huomioon ottamista (TTK 2009, 5). Sen tavoitteena on työn suorittaminen turvallisesti.

Perehdyttämistä ohjataan lainsäädännöllä. Keskeisimpiä lakeja ovat työsopimuslaki (2001/55), työturvallisuuslaki (2002/738) ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (2007/334). Työsopimuslain mukaan työnantajan on huolehdittava, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työstään yrityksen toimintaa tai työtehtäviä muutettaessa. Työnantajan on edistet-

tävä työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan eteenpäin kykyjensä mukaan. Työturvallisuuslain työnantajan yleisen huolehtimisvelvoitteen mukaan työnantajan on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työntekijälle on annettava tarpeelliset tiedot työpaikan vaaratekijöistä sekä perehdytettävä riittävästi työhön. Laissa yhteistoiminnasta yrityksissä määrätään, että yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä mm. uudelle työntekijälle annettavat tarpeelliset tiedot työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi. (Aarnikoivu 2013, 69; Kupias & Peltola 2009, 20; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 15§; Työsopimuslaki 2001, 2:1§; Työturvallisuuslaki 2002, 2:8§, 14§.)

2.1 Perehdyttämisen tarkoitus ja hyödyt

Perehdyttämisen tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman pian tuottavaan ja itsenäiseen työhön. Hyvin toteutettu perehdyttäminen lyhentää merkittävästi uuden työntekijän sopeutumisaikaa. Hän saa selkeän kuvan organisaatiosta sekä omista työtehtävistään, ja hän ymmärtää oman vastualueensa sekä mitä häneltä odotetaan. Perehdyttämisen aikana hän tutustuu myös organisaation asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmiin. Uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja arvostetuksi uudessa työpaikassaan, jolloin hän sitoutuu organisaatioon nopeammin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–17.)

Työssä käytettävät koneet ja ohjelmistot voivat olla räätälöityjä vain kyseisen organisaation käyttöön, joten uudella työntekijällä ei ole niistä aiempaa kokemusta. Perehdyttämisen avulla parannetaan työtehtävien sujuvuutta ja vähennetään mahdollisten virheiden syntymistä. Perehdyttämisen aikana turvallisuusasiat ja työohjeet käydään läpi, jolloin toimintatavat ovat selvät heti alusta alkaen ja tapaturmariski pienenee. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4.)

Kaikki työyhteisöt toimivat omalla tavallaan, joten perehdyttäminen on tärkeää, jotta uusi työntekijä oppii talon tavoille. Perehdyttäminen vähentää myös mahdollista epävarmuuden tunnetta sekä ehkäisee ristiriitojen syntymistä työyhteisössä. Perehdyttämisen avulla ammattitaidon kehittyminen saa hyvät lähtökohdat, ja luottamus työntekijän ja työnantajan välillä kasvaa. Nämä asiat parantavat myös työtyytyväisyyttä, joka edesauttaa uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon. Perehdyttämisen avulla varmistetaan myös rekrytoinnin onnistuminen. (Aarnikoivu 2013, 69; Kjelin & Kuusisto 2003, 46, 59.)

Perehdyttäminen kuuluu organisaation tärkeimpiin tehtäviin, sillä se varmistaa toiminnan laadun säilymisen. Organisaatio hyötyy perehdyttämisestä monin muinkin tavoin. Huolellisesti tehty perehdyttäminen säästää kustannuksia, kun samoja asioita ei tarvitse toistaa, ja tuloskas tietää oikeat työtavat sekä sen, mitä häneltä odotetaan. Perehdyttäminen mahdollistaa työn suorittamisen sujuvasti ja tehokkaasti, jolloin myös asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa nopeammin. Perehdyttämisen avulla vaikutetaan myös työntekijän asenteisiin työtä ja organisaatiota kohtaan. Perehdyttäminen on tärkeää myös organisaation kehittymisen kannalta. Perehdyttämisen avulla kehitetään osaamista sekä luodaan edellytykset sen kehittymiselle myös jatkossa. (Aarnikoivu 2013, 69–70, 77; Kjelin & Kuusisto 2003, 14–17.)

Perehdyttämisen avulla voidaan tukea koko henkilöstöä erilaisissa muutostilanteissa. Esimerkiksi organisaatiomuutoksen myötä uusi strategia ja toimintatavat on käytävä läpi henkilöstön kanssa. Muutokset aiheuttavat yleensä tarpeen kehittää henkilöstön nykyistä osaamista. Huolellisen perehdyttämisen avulla voidaan vähentää myös nykyisen henkilöstön kokemaa epävarmuutta ja muutosvastarintaa. (Kangas & Hämäläinen 2008, 3-4; Kupias & Peltola 2009, 35.)

Perehdyttämisen avulla myös hiljainen tieto siirtyy uudelle työntekijälle. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sellaista tietoa, jota ei löydy mistään kirjallisesta ohjeesta. Hiljainen tieto on kokeneemman työtoverin muistissa olevaa tietoa työtehtävistä ja toimintatavoista, jotka ovat ajan saatossa muotoutuneet työyhteisön tavaksi toimia. Hiljaisen tiedon siirtäminen muille työntekijöille on erityisen tärkeää viimeistään siinä vaiheessa, kun työntekijä on siirtymässä eläkkeelle tai toisen työnantajan palvelukseen. (TEM 2012.)

Huolellisesti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa myös organisaation ulkopuolisten henkilöiden mielikuvaan organisaatiosta. Omien kokemusten lisäksi mielikuvan muodostamiseen vaikuttavat myös toisilta kuullut kokemukset. Esimerkiksi harjoittelijat ja kesätyöntekijät kertovat eteenpäin omista kokemuksistaan organisaatiosta, joiden pohjalta mm. oppilaitoksessa ja kotona aletaan muodostaa mielikuvaa kyseisestä organisaatiosta. (Kangas & Hämäläinen 2008, 5.)

2.2 Vastuu perehdyttämisestä

Esimies on vastuussa perehdyttämisestä, mutta voi siirtää vastuuta joko osittain tai kokonaan esimerkiksi nimetyille perehdyttäjälle, joka huolehtii perehdyttämisen etenemisestä. Useimmiten työnopastukseen nimetään kokenut työntekijä, joka opastaa uuden työntekijän käytännön työhön ja toimintatapoihin. Käytännössä vastuut voidaan jakaa monin eri tavoin. Vastuuta jaettaessa on tärkeää tehdä perehdyttämiselle selkeä työnjako, jotta kaikki toimii sujuvasti. Perehdyttämisvastuun jakaminen ei kuitenkaan poista vastuuta esimieheltä. Esimiehen on seurattava, että perehdyttäminen onnistuu eli perehdytettävä on ymmärtänyt kaiken oikein sekä toimii tavoitteiden mukaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186; Kupias & Peltola 2009, 47.)

Esimiehen rooli perehdyttämisen aikana on tärkeää luottamussuhteen rakentamisen kannalta. Perehdytettävä muodostaa mielikuvan esimiehestä juuri työsuhteen alkuvaiheessa, joten esimiehen on huomioitava tulokas, vaikka hän ei perehdyttämiseen juuri osallistuisikaan. Näin luodaan hyvä pohja työsuhteelle. Jos perehdytettävä ehtii muodostaa negatiivisen kuvan esimiehestä, on sen muuttaminen myöhemmin hankalaa. (Aarnikoivu 2013, 71.)

2.3 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttämisen aikana kerrotaan organisaatiosta ja sen toiminnasta sekä sidosryhmistä. Useimmiten tulokkaalle esitellään yrityksen peruspilarit, kuten toiminta-ajatus, arvot ja visio sekä strategia. Myös yrityksen tärkeimmät tuotteet ja palvelut sekä sidosryhmien odotukset kannattaa käydä läpi. Yrityksen organisaatio ja sen henkilöstö on myös syytä käydä läpi. Useimmiten yrityksillä on organisaatiokaavio, josta selviää yrityksen johto, esimiehet, eri yksiköt ja toimipisteet. Näiden tietojen avulla uuden työntekijän on helpompi muodostaa kokonaiskuva yrityksestä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 202–204.) Åbergin mukaan perehdyttämiseen kuuluu myös organisaation sijaintikunnan esittely, jos työntekijä on muuttanut vasta paikkakunnalle. Se auttaa työntekijää kotiutumaan paremmin. (Åberg 1997, 117.)

Perehdyttämisen alkuvaiheessa käydään läpi työsopimukseen liittyvät asiat, kuten palkka- ja työaika-asiat. Yrityksen tilat ja kulkutiet olisi hyvä käydä kiertämässä yhdessä läpi, jotta työntekijä saa yleiskuvan tiloista ja yksiköstä. Samalla voi esitellä henkilöstöä sekä kertoa yleisiä

toimintatapoja ja käytäntöön liittyviä asioita. Kiertokäynnin aikana työntekijä saa käsityksen myös siitä, millaista pukeutuminen organisaatiossa on. (Kupias & Peltola 2009, 93.)

Perehdyttämisen aikana käydään läpi myös yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä henkilöt. Työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvät asiat on käytävä läpi, kuten esimerkiksi sopia työhön tulotarkastuksesta sekä kertoa käytössä olevasta työterveyshuollosta ja sen palveluista. Näihin liittyviä dokumentteja ovat yrityksen mm. turvallisuussuunnitelma, pelastussuunnitelma, ensiapuohjeet sekä toimintaohjeet hätä- ja poikkeustilanteissa. Muita mahdollisia dokumentteja ovat muut ohjeistukset, kuten kulkusäännöt työpaikalla viikonloppuisin tai iltaisin. (Kangas & Hämäläinen 2008, 22; TTK 2007, 4-5.)

Työnopastukseen kuuluu työympäristön ja lähimpien työkavereiden esittely. Opastus aloitetaankin yleensä tutustumalla uuden työntekijän työpisteeseen sekä esittelemällä esimies, lähimmät työtoverit ja heidän tehtävänsä. Seuraavaksi käydään läpi toimenkuvaus, sen vastuualueet sekä tavoitteet ja seurannan mittarit. Perehdyttävälle kerrotaan myös työn merkitys kokonaisuuden kannalta. Opastettaessa toimenkuvan mukaisten työtehtävien suorittamiseen käydään läpi työohjeet ja toimintatavat. Työnopastukseen kuuluu työtehtävässä käytettävien koneiden ja laitteiden käytönopastus työturvallisuus näkökulma huomioiden. Työnopastuksen aikana käydään läpi myös toimintaohjeet ongelma- tai poikkeustilanteiden varalle. (Kaartinen 2011, 15; TTK 2009, 4.)

2.4 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisen suunnittelu on tärkeää, sillä perehdyttämistilanteet vaihtelevat. Osa perehdyttävistä on uusia työntekijöitä, osa pitempään poissaolleita, osa työtehtäviä vaihtavia ja osa harjoittelijoita tai sijaisia. Perehdyttävien ikärakenne on erilainen, joten myös koulutus- taso ja kokemukset ovat erilaisia. Myös työsuhteen pituus vaihtelee kesätyöntekijöistä vakituiseen henkilöstöön. Tämän vuoksi jokaiselle perehdyttävälle kannattaa laatia henkilökoh- tainen perehdyttämissuunnitelma, joka laaditaan yhdessä perehdyttävän kanssa. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2-3; Kupias & Peltola 2009, 36.)

Lyhytaikaisen työsuhteen perehdyttämistä suunniteltaessa kannattaa keskittyä työn kannalta tärkeimpiin asioihin. Perehdyttäminen on osattava suunnitella riittävän napakaksi. Tällöin käydään läpi vain oleellimmat työsuhteasiat, kuten työtiloihin ja työaikaan liittyvät asiat.

Yrityksestä ja sen toiminnasta kerrotaan vain perustiedot. Työnopastuksessa keskitytään lähinnä itse työtehtävään ja sen suorittamiseen. Työn merkitystä kokonaisuuden kannalta ei kannata juurikaan käydä läpi. (Lahden AMK 2007, 15.)

Perehdyttämisohjelma on runko perehdyttämisen kulusta. Ohjelman pohjalta henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma on helppo laatia, kun aluksi vain määritetään, mitä perehdyttävän on opittava. Suunnitelma toimii perehdyttämisen muistilistana, jolloin kaikki perehdyttämisen kannalta olennaiset asiat tulevat käsitellyksi. Samalla voidaan seurata perehdyttämisen kulkua, tai varmistaa, että perehdyttämistä yleensä annetaan. Perehdyttämisen varasuunnitelma on hyvä laatia yllättävien tilanteiden varalta. Esimerkiksi perehdyttäjällä täytyy olla sijainen ja aikataulumuutoksiin on hyvä varautua ennalta. Perehdyttäjän tukena toimii perehdyttämismateriaali, josta perehdyttäjä voi kerrata käsitellyjä asioita omaan tahtiinsa. Materiaali ei saa kuitenkaan korvata itse perehdyttämistä. Materiaali on pidettävä myös ajantasaisena, jotta siitä olisi hyötyä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6-7.)

Perehdyttämissuunnitelma on muodostettava perehdyttävän tarpeiden mukaan. Organisaatiossa oleva osaaminen, käytössä oleva materiaali ja tulokkaan osaaminen on yhdistettävä tilanteeseen sopivaksi perehdyttämispaketiksi. Tämä onnistuu parhaiten juuri henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman avulla. Perehdyttämisen suunnitteluun vaikuttaa myös työtehtävä. Perehdyttämisen voi suunnitella tarkasti etukäteen, jos työtehtävä on valmiiksi määritetty. Joskus perehdyttävä voi itse vaikuttaa siihen, millaiseksi tehtävä muodostuu, jolloin tarkkoja työtehtävän määrittämiä ei ole tehty. (Kupias & Peltola 2009, 36, 41.)

Perehdyttämistä suunniteltaessa pitää ottaa huomioon myös valittavan perehdyttäjän osaaminen ja asenteet perehdyttämistä kohtaan. Perehdyttäjän on osattava ohjata tulokasta oikealla tavalla sekä osattava hyvin perehdyttävä asia. Myös perehdyttäjän pitää osata arvioida sekä organisaation että perehdyttävän tarpeet. Perehdyttäjällä on oltava mahdollisuus varata tarpeeksi aikaa perehdyttämiseen, jotta perehdyttäminen tapahtuu rauhallisesti, ja tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi. (Kupias & Peltola 2009, 37.)

2.5 Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttavat asiat

Hyvä perehdyttäminen on suunniteltu ennalta, ja sille on määritetty tavoitteet. Suunnitelman avulla myös perehdyttämisen aikataulu ja työnjako ovat helpommin toteutettavissa. Tällöin

perehdyttäminen on tehokasta. Suunnitelma toimii runkona perehdyttämisen etenemiselle. Käytännössä perehdyttäminen on kuitenkin avoin vuorovaikutustilanne, joten sitä ei voi täysin hallita. Siispä perehdytyksen kulkua on tarpeen mukaan pystyttävä muokkaamaan. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6; Kjelin & Kuusisto 2003, 45, 198.)

Yrityksen toimialan, työtehtävien ja perehdytettävän roolin lisäksi perehdyttämissuunnitelmaa laadittaessa pitäisi ottaa huomioon uuden työntekijän aiempi tausta, kuten opinnot ja työkokemus. Näiden tietojen pohjalta arvioidaan perehdyttämisen laajuus, eli mitä tietoja tulokas erityisesti tarvitsee organisaatiosta ja tehtävästä. Perehdyttämisen aikana on myös muistettava, että jokainen perehdytettävä on erilainen. Uusien asioiden ymmärtäminen ja oppiminen tapahtuu eritavoin, myös vuorovaikutustaidoissa on eroja. Tiedon omaksumiselle on tarvittaessa annettava aikaa. Lisäksi perehdyttäjän käyttämä viestintätyyli vaikuttaa tiedon ymmärtämiseen. Perehdyttäjän olisi osattava viestiä selkeästi sekä valita kullekin henkilölle ja kuhunkin tilanteeseen sopivin tyyli. (Aarnikoivu 2013, 72; Kjelin & Kuusisto 2003, 163; Moisalo 2010, 101.)

Perehdyttämisen aikana käydään läpi ne asiat, jotka ovat olennaisia työn kannalta. Kaikkia asioita ei kannata käydä yksityiskohtaisesti heti läpi, sillä kyky omaksua uutta tietoa on rajallinen. Uudelle työntekijälle nimetään henkilö, kenen puoleen tarvittaessa voi kääntyä tai mistä tietoa voi itse etsiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 201.) Lisäksi esimiehen pitää osata arvioida, mitkä toimintatavat on tarkoitus säilyttää ja mitä toimintatapoja on muutettava. Tämän jälkeen perehdyttäminen on helpompaa, sillä tiedetään, millaisiin toimintatapoihin perehtyjän on sopeuduttava sekä mitä toimintatapoja perehtyjä voi arvioida ja kehittää eteenpäin. Esimiehen on osattava myös arvioida, mitä uuden tulokkaan on opittava ja mitä uutta osaamista ja näkökulmia uusi tulokas voi oman kokemuksensa ja huomioidensa avulla tuoda työlle, työyhteisölle ja organisaatiolle. Perehdyttäminen voi olla sekä uuden tulokkaan sopeuttamista että koko työyhteisön kehittämistä. (Kupias & Peltola 2009, 29–30.)

Yleensä yrityksillä on käytössään yrityksen toimintaan liittyvää esittelyaineistoa, kuten dioja, esitteitä tai videoita, joita voidaan käyttää perehdyttämisen apuna. Niiden avulla uusi työntekijä voi palata aiheeseen myöhemminkin. Useimmissa yrityksissä on käytössä perehdytyskansio, josta uusi työntekijä löytää tärkeimmät työsuhteeseen ja toimintatapoihin liittyvät asiat. Nykyään melkein kaikilla yrityksillä on käytössään Intranet, joka on erittäin hyödyllinen perehdyttämisessä. On kuitenkin muistettava, ettei perehdyttämistä voi korvata millään ma-

terialeilla. Joka tapauksessa materiaalin on oltava selkeää ja ajantasaista, jotta perehtyjä saa hyvän kuvan organisaatiosta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Hyvän perehdyttämisen aikana esimies seuraa perehdyttämisen onnistumista varmistamalla, että perehtyjä on ymmärtänyt kaiken oikein. Tarvittaessa esimiehen on annettava palautetta. Perehdyttämisen lopuksi käydään loppukeskustelu, jonka aikana arvioidaan perehdyttäminen sekä varmistetaan, että kaikki olennaiset asiat on käyty läpi. Aarnikoivun mukaan esimiesasemaan siirtyvä vanha työntekijä perehdytetään useimmiten huonosti tai se jätetään kokonaan tekemättä, vaikka perehdyttäminen on yhtä tärkeää vanhalle työntekijälle kuin uudellekin. Työtehtävien mukana vaihtuu yleensä myös rooli työyhteisössä. (Aarnikoivu 2013, 72.)

Perehdyttämisen onnistuminen vaatii tukea organisaatiolta sekä työtä perehdyttäjältä ja perehtyjältä. Organisaatio voi antaa tukea perehdyttämiseen siten, että organisaatiolla on käytössään perehdyttämisohjelma, jota myös kehitetään ja pidetään ajan tasalla jatkuvasti (Lahden AMK 2007, 19). Organisaatio voi antaa tukea myös järjestämällä perehdyttäjille tarvittavan koulutuksen tehtävään, jotta he ymmärtävät perehdyttämisen tarkoituksen sekä oman roolinsa oppimisen edistäjänä. Kun perehdyttämisessä otetaan huomioon yrityksen strategia, on perehdyttäminen tällöin tarkoituksenmukaista ja onnistuu paremmin. (Kupias & Peltola 2009, 31.)

Hyvään perehdyttämiseen vaikuttavat myös perehdyttäjän ammattitaito ja asenne perehdyttämisen antamiseen. Perehdyttäjän on osattava ohjata työn tekemistä, jotta sen aikana käytetään oikeita ja turvallisia työmenetelmiä. Perehdyttäjän kyky antaa palautetta edesauttaa perehdyttämisen onnistumista. Perehdyttäjän on osattava jättää pois omat asenteensa ja mielipiteensä perehdyttämisen ajaksi, sillä perehdyttämisen aikana ei käsitellä perehdyttäjän omia asenteita ja mielipiteitä. Perehdyttämiseen vaikuttaa positiivisesti myös se, että perehdyttäjä on saanut koulutuksen toimeensa. (Kupias & Peltola 2009, 37; Lahden AMK 2007, 12.)

Perehdyttäminen koetaan hyväksi silloin, kun se vastaa perehtyjän tarpeita. Useimmiten näissä tilanteissa perehdyttäminen on ollut vuorovaikutteista, ja perehtyjä on päässyt aktiivisesti osallistumaan oman perehdyttämisohjelmansa suunnitteluun. Tämän tuloksena perehtyjä oppii tehokkaasti uutta ja kykenee työskentelemään itsenäisesti nopeammin. Kun perehtyjä on aktiivinen, voi perehdyttämisen aikana syntyä myös kehittämisideoita, joiden avulla organisaatio tehostaa toimintaansa. Joka tapauksessa perehtyjällä on hoidettava työnsä huolelli-

sesti ja kysyttävä tarvittaessa opastusta. Perehdyttämisen aikana koko työyhteisön pitäisi olla valmis auttamaan. (Aarnikoivu 2013, 77; Kupias & Peltola 2009, 53–54, 112–113, 119.)

Työnopastuksessa on kolme päävaihetta, jotka ovat työn opettaminen, työn harjoittelu ja opitun vakiintuminen. Työn opettamisen aikana on tärkeää tunnistaa osaamisen tasot. Työtehtävään on osattava perehdyttää portaittain, jolloin perusosaamisesta edetään pikku hiljaa työtehtävän täydelliseen hallitsemiseen. Työn harjoittelun aikana perehdytettävä kokeilee työn tekemistä, ja tänä aikana palautteen antaminen on tärkeää. Opitun vakiintumisen aikana työtavat vakiintuvat. Tämän vaiheen ja koko työnopastuksen onnistumisen kannalta on tärkeää varmistaa, että myös nykyinen henkilöstö toimii uusien työohjeiden mukaan. Muutoin perehdytettävä voi omaksua nykyisen henkilöstön poikkeavat työtavat. (Kangas & Hämäläinen 2008, 19; Laitinen ym. 2009, 378–379.)

Työnopastuksen tueksi on kehitetty erilaisia menetelmiä, kuten viiden askeleen menetelmä, joita voidaan käyttää työnopastuksen onnistumisen varmistamiseksi. Viiden askeleen menetelmän vaiheita ovat a) opastustilanteen aloittaminen b) opetus c) mielikuvaharjoittelu d) taidon kokeilu ja harjoittelu e) opitun varmistaminen. (TTK 2009, 6.)

Ensimmäisessä vaiheessa kuvataan työtehtävä sekä arvioidaan perehtyjän osaamisen taso, jonka jälkeen asetetaan työlle tavoitteet. Seuraavaksi työ näytetään käytännössä sekä kerrotaan siihen liittyvistä työohjeista ja toimintasäännöistä. Tämän jälkeen perehtyjä selostaa työn vaiheet, jonka jälkeen hän siirtyy harjoittelemaan työn tekemistä käytännössä. Harjoittelun aikana toimintaa ohjataan palautteen avulla. Loppuvaiheessa annetaan perehtyjän työskennellä myös itsenäisesti, jonka jälkeen varmistetaan oppiminen ja päätetään opastus. (Kangas & Hämäläinen 2008, 15–16.)

2.6 Perehdyttäminen prosessina

Perehdyttäminen voidaan kuvata prosessina, joka alkaa, kun työntekijää ollaan rekrytoimassa yritykseen. Prosessin aikana työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja löytää oman paikkansa yrityksen arjessa. Prosessin aikana pitää varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt annetut työohjeet oikein. Tarvittaessa häntä ohjataan prosessin aikana. Prosessi päättyy, kunnes uusi työntekijä osaa työskennellä itsenäisesti eli hän on saavuttanut täyden työkykynsä. Perehtymisprosessin pituus vaihtelee toimialan ja työtehtävän vaativuuden mukaan. Prosessi arvioi-

daan sen päättymisen jälkeen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14; Helsilä & Salojärvi 2009, 138–139.)

Kupias & Peltola (2009, 102) jakavat prosessin tarkemmin erilaisiin vaiheisiin, jotka näkyvät kuviossa 1. Perehdyttäminen voidaan jakaa myös eri tasoihin, jotka ovat: perehdyttämisen suunnittelu, perehdyttämisen toteutus sekä arviointi ja palaute.



Kuvio 1: Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdyttämisen suunnittelu alkaa jo ennen rekrytointia, sillä ennen rekrytointia on tiedettävä, millaista osaamista työtehtävän hoitaminen vaatii. Rekrytoinnin aikana muodostetaan näkemys siitä, miten hyvin työnhakijan osaaminen vastaa työn vaatimuksia sekä millaista perehdyttämistä tarvitaan. Perehdyttäminen alkaa käytännössä jo rekrytointivaiheessa, sillä sen aikana esitellään mm. yritys ja työtehtävä sekä käydään läpi työsuhteasioita. Ennakkovalmistelut on tehtävä ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työnsä. Ennakkovalmisteluja ovat uudesta työntekijästä tiedottaminen, työskentelytilan ja työvälineiden järjestäminen, perehdyttäjien valinta ja perehdytysohjelman suunnittelu sekä tarvittaessa ennakkomateriaalin toimittaminen uudelle työntekijälle. (Aarnikoivu 2013, 69; Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

Perehdyttämisen toteuttaminen alkaa uuden työntekijän vastaanotolla, jolloin uusi työntekijä saa ensivaikutelman työyhteisöstä. Ensimmäisen päivän aikana käydään läpi vain oleelliset käytännön asiat, kuten tutustuminen lähimpiin työtovereihin, työpisteeseen ja toimitiloi-

hin sekä työsuhteeseen ja itse työhön liittyvät asiat. Päivän aikana esitellään myös itse yritys ja sen toiminta sekä alustava perehdytysohjelma. Ensimmäisen viikon aikana huolehditaan, että uudella työntekijällä on tarvittavat tiedot työnsä aloittamiseen, ja että hän tietää, kenen puoleen kääntyä tarvittaessa. Myös perehdytysohjelmaa päivitetään vastaamaan uuden työntekijän tarpeita. Perehdyttämistä jatketaan ensimmäisen kuukauden ajan perehdytysohjelman mukaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 104–107.)

Perehdyttämistä jatketaan tarpeen mukaan pidempäänkin, mutta koeajan päättyessä perehdyttämistä ja sen onnistumista on syytä arvioida. Näin ehditään korjata mahdolliset puutteet osaamisessa sekä saadaan arvokasta tietoa perehdyttämisen kehittämiseksi. Määräaikaisen työsuhteen päättyessä arviointi ja palaute tehdään viimeistään työsuhteen päättyessä. Myös pitkäaikaisen työsuhteen päättyessä kannattaa kysyä palautetta sekä kehittämisideoita perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 109–110.)

2.7 Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdyttämisen prosessia voidaan kehittää jatkuvasti, kun kehittämiseen otetaan mukaan koko työyhteisö. Organisaatio voi saada arvokkaita kehittämisideoita, kun perehdytykselle annetaan mahdollisuus pohtia itsenäisesti työyhteisön toimintatapoja. Tämän jälkeen hän voi kysyä lisää mieltä askarruttavista asioista sekä kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja. Perehdytettävä huomaa toimintatavoissa helpommin epäkohtia. Nykyinen henkilöstö on jo vakiinnuttanut toimintatapansa, eikä välttämättä huomaa niissä kehitettävää. (Juholin 2009, 46; Kupias & Peltola 2009, 36.) Kehittämisideoita kannattaa kysyä säännöllisesti heti perehdyttämisen päätyttyä, jolloin saatu perehdyttäminen on vielä tuoreessa muistissa. Myös esimiehet ja perehdyttäjät arvioivat perehdyttämisohjelman toimivuutta käytännössä sekä kertovat kehittämisideoistaan. (Kangas 2008, 25.) Koko henkilöstön mielipiteitä ja kehittämisideoita voi kysyä esimerkiksi säännöllisten tutkimusten ohessa.

Perehdyttämistä kehittäessä kannattaa muistaa, että yleisperehdyttäminen ja työnopastus kulkevat käytännössä rintarinnan. Jos nämä perehdyttämisen osat eriytyvät toisistaan, ne muodostuvat irrallisiksi osiksi, ja tällöin perehdyttämisen kehittäminen on vaikeampaa. Yleisperehdyttäminen on hyvä luoda luontevaksi osaksi perehdyttämistä, riippumatta siitä, kuka sen toteuttaa. Kun perehdyttäminen mielletään prosessina, ja se on hyvin kuvattu, niin sitä on myös helpompi kehittää. Perehdyttämisen kehittämisessä on tärkeää käytänteiden yhtenäis-

tämisen lisäksi myös päällekkäisen työn ja katvealueiden poistaminen. (Kupias & Peltola 2009, 39, 46.)

Aikaisemmat toimintamallit ja osaaminen on otettava huomioon perehdyttämistä kehittäessä. Nykyistä käytäntöä on verrattava tavoiteltavaan käytäntöön ja määriteltävä ne toimenpiteet, joiden avulla tavoitteeseen päästään. Kehittämisen aikana on muistettava kehittää myös perehdyttäjien osaamista, kuten vuorovaikutustaitoja. (Kupias & Peltola 2009, 51–52.)

Kun organisaatio haluaa yhtenäistää ja kehittää perehdyttämistä, puhutaan malliperehdyttämisestä. Tällöin perehdyttämisen tueksi luodaan keskitetysti valmiita suunnitelmapohjia ja muuta perehdyttämismateriaalia, jotka useimmiten ovat organisaation Intranetissä. Malliperehdyttämisessä työn- ja vastuunjako on määritelty selkeästi, ja henkilöstöosasto on yleensä vastuussa perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. Malliperehdyttäminen keskittyy useimmiten vain yleisperehdyttämiseen. Tätä mallia käytettäessä on huomioitava, ettei työnopastus eriydy liikaa yleisperehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittäminen ja perehdyttäminen kuuluvat esimiehen tehtäväkenttään. Perehdyttämisen aikana kehitetään esimerkiksi uuden työntekijän organisaatio-osaamista tai nykyisen henkilöstön tehtäväkohtaista osaamista. Perehdyttäminen antaa myös pohjan osaamisen kehittämiseksi jatkossa. Huolellisesti hoidettu perehdyttäminen antaa positiivisia kokemuksia itsensä kehittämisestä, jolloin uuden oppiminen on helpompaa. Osaamisen kehittäminen alkaa perehdyttämisestä ja päättyy siihen, kun työsuhteensa päättävän henkilön osaaminen siirretään muille henkilöille (Kaartinen, 8).

3.1 Osaamisen kehittämisen perusta

Osaamisen kehittämisen perustana toimivat organisaation visio ja strategia. Kun organisaatio on arvioinut toimintansa nykytilan sekä muodostanut yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta, on helpompaa määritellä tarvittava osaaminen. Toiminnan nykytilan arviointi sisältää ydinosaamisen määrittämisen, jonka avulla saadaan suunta yrityksen rekrytointiin sekä osaamisen kehittämiseen. (Tuomi & Sumkin 2010, 54–55.) Osaamisen arvioinnin avulla saadaan selville heikkoudet ja vahvuudet, joita voidaan hyödyntää kehittämistoiminnassa, rekrytoinnissa, urasuunnittelussa tai strategiaa muutettaessa. Jo visiota luotaessa on huomioitava, millaista osaamista sen toteuttamiseen tarvitaan. Osaamisen kehittämisen avulla toteutetaan strategiaa. (Viitala 2005, 15–16, 67.)

Yrityksen johdon on oltava ajan tasalla mm. yrityksen omista vahvuuksista ja heikkouksista, sidosryhmien tarpeiden muutoksista sekä toimialan kehityksestä. Toimintaympäristön kehitystä on seurattava aktiivisesti sekä ennakoitava mahdolliset muutokset. Jatkuvan muutoksen vuoksi yrityksen johdolla on oltava myös osaamista muutosjohtamisesta sekä muistettava antaa tilaa myös kehittämisideoille. (Hannukainen ym. 2006, 194–195.)

Yrityksen toimintaympäristön jatkuvan muutoksen vuoksi osaamisen kehittämisen yhtenä tavoitteena on se, että yrityksestä löytyy tarvittavaa osaamista myös muutosten jälkeen (Hannukainen ym. 2006, 17). Organisaation on siis tiedettävä, millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä miten osaamista voidaan kehittää tai mistä osaamista voidaan hankkia. Lisäksi olemassa olevaa osaamista on osattava hyödyntää. Yrityksen kannalta on tärkeää löy-

tää oikea henkilö oikeaan työhön tai kehittää oikean henkilön osaamista. (Hannukainen ym. 2006, 272.)

Viitala havainnollistaa osaamista osaamispyramidilla, joka esitetään kuviossa 2. Pyramidin perustaa tarvitaan toimialasta ja työpaikasta riippumatta. Pyramidin huippua kohti mennessä osaaminen liittyy lähemmin suoritettavaan työtehtävään ja toimialaan. Osaamispyramidin osat ovat yhteydessä toisiinsa. (Viitala 2005, 116.)



Kuvio 2: Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116.)

Osaamispyramidissa kuvataan ne osa-alueet, joista ammattitaito koostuu. Ammattitaito rakentuu persoonallisten valmiuksien sekä luovuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn varaan. Nämä ovat persoonaan liittyviä valmiuksia, joihin ulkopuolinen ei voi suoraan vaikuttaa. Sosiaaliset valmiudet vaikuttavat siihen, miten vuorovaikutustilanteissa toimitaan. Osa sosiaalisista valmiuksista liittyy persoonaan, mutta osaan pystytään vaikuttamaan, kuten keskustelutaitoon. Organisaatio-osaamiseen sisältyvät mm. liikeidean, strategian, historian ja verkostojen tunteminen. Oman ammattialan osaamiseen kuuluvat tekniset perusvalmiudet, toimintatapojen ja työvälineiden tuntemus sekä soveltamisen taidot. Organisaatio- ja oman ammattialan osaamista voidaan tukea perehdyttämisen avulla. (Viitala 2005, 116–119.)

3.2 Osaamisen kehittäminen ja henkilöstö

Osaamista on kehitettävä jatkuvasti, jotta organisaatio pystyy menestymään ympäristön muutoksista huolimatta. Yrityksen toimintaa ei voida kehittää ilman henkilöstön kehittämistä, sillä toiminnan kehittymisen perustana on yksilötason oppiminen. Viitalan mukaan oppiminen voidaan jaotella yksilön, ryhmän, organisaation ja verkoston oppimisen tasoihin. Organisaation oppiminen eli toiminnan kehittäminen riippuu siitä, miten hyvin yksilön osaaminen nivoutuu yhteen toisten osaamisen kanssa ryhmänä. Yritykset oppivat eri tavoin, sillä niillä on erilaiset tavat tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä niiden kyky hyödyntää henkilöstön osaamista vaihtelee. (Viitala 2005, 30, 52, 57–58.)

Toimintatapojen muutokset edellyttävät henkilöstöltä uuden oppimista. Vanhoista tavoista pois oppiminen voi kuitenkin olla vaikeaa. Lisäksi aiemmat kokemukset vaikuttavat uuden oppimiseen, joko positiivisesti tai kielteisesti. Oppimisen kannalta paras hyöty kokemuksista saadaan, kun niitä pystytään analysoimaan. Henkilöstöä on motivoitava oppimaan uutta, sillä vain siten organisaatio voi turvata menestymisensä tulevaisuudessa. Henkilöstöä voidaan motivoida mm. strategiasta johdetuilla konkreettisilla tavoitteilla tai hyvin toimivan palkitsemisjärjestelmän avulla. Tarvittaessa uutta osaamista on rekrytoitava, jolloin uudelta työntekijältä puuttuvat vain organisaatioon ja työyhteisöön liittyvä osaaminen. Tällöin organisaatio oppii uudelta työntekijältä. (Kupias & Peltola 2009, 43–44, 51; Viitala 2005, 76, 145.)

Osaamista voidaan kehittää rekrytoinnin lisäksi myös nykyisen henkilöstön osaamista kehittämällä. Nykyisen henkilöstön osaamista voidaan kehittää mm. hyvällä perehdyttämällä, työn kierrättämällä, urasuunnittelulla ja työsuorituksen arvioinnilla sekä erilaisilla peruskursseilla, syventävillä kursseilla ja kokemusten vaihdon avulla. Osaamista voidaan kehittää myös palautteen avulla esimerkiksi ohjaamalla henkilöstön toimintaa haluttuun suuntaan. (Hannukainen ym. 2006, 273–274; Kaartinen 2011, 8.)

Henkilöstöä on myös tuettava muutoksessa, sillä muutos haastaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan. Toisaalta osaamisen kehittäminen mahdollistaa muutoksen. (Viitala 2005, 29.) Henkilöstöä voidaan tukea mm. koulutuksella, viestinnällä, keskustelemalla sekä osallistamalla henkilöstö toiminnan, oman työn ja oman osaamisen kehittämisen suunnitteluun. Näillä keinoin voidaan vaikuttaa myös henkilöstön työhyvinvointiin. Jotta esimies pystyy tukemaan henkilöstöä, on hänenkin saatava tukea omalta esimieheltään tai työterveyshuollosta. Myös keskustelumahdollisuus kollegoiden kanssa auttaa. (Ponteva 2010, 67–69; Ylisirniö 2011, 29.)

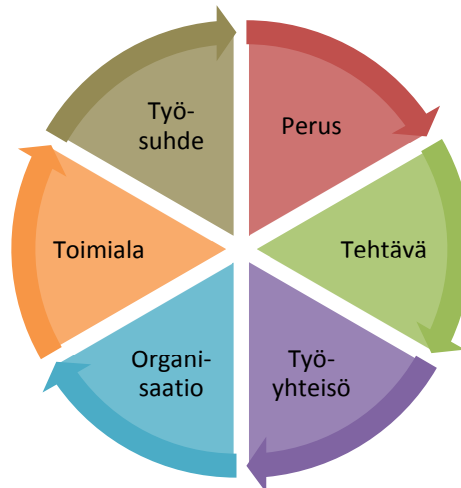
Osaamisen kehittämisessä pitää ottaa huomioon, ettei koulutusta anneta vain koulutuksen vuoksi. Alaisen pitää päästä koulutuksen jälkeen myös käyttämään uusia taitojaan. Esimiehen on arvioitava, millaista osaamista tarvitaan, ja miten nykyistä henkilöstöä voidaan kehittää. Tämän selvittämiseksi esimiehellä on käytössään muutamia työkaluja, kuten kehityskeskustelut, osaamiskartoitus ja henkilöstön koulutustiedot (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 44, 66; Ponteva 2010, 83.)

Myös esimiehen pitää muistaa kehittää itseään, sillä hyväksi esimieheksi tullaan vain kokemusten ja uuden oppimisen kautta. Esimiehen on ymmärrettävä oman syyt omaan käyttäytymiseensä ja osattava arvioida omaa osaamistaan. Palaute on tärkeää itsensä kehittämisen kannalta. Esimiehen kannattaakin kysellä palautetta myös suoraan alaisiltaan, esimerkiksi kehityskeskustelun aikana. (Salminen 2006, 165–166, 172.)

3.3 Perehdyttäminen osana osaamisen kehittämistä

Esimiestyöhön kuuluu alaisten osaamisen kehittäminen ja perehdyttäminen. Perehdyttäminen on osa osaamisen kehittämistä. Perehdyttämisen avulla kehitetään henkilöstön osaamista, parannetaan työn sujuvuutta, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. (Laitinen ym. 2009, 376–377.) Myös nykyisen henkilöstön osaamista voidaan kehittää hyvällä perehdyttämisellä. Perehdyttämisen aikana luodaan pohja uuden työntekijän osaamisen kehittämiseksi myöhemmin työsuhteen aikana. Perehdyttämisen avulla voidaan myös ennakoida tulevaa, jolloin perehdyttämisessä otetaan huomioon tulevat muutokset. (Kupias & Peltola 2009, 51–53.)

Osaamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta; osaaminen voi olla koulutustaso tai taito soveltaa osaamistaan omaan työhönsä. Osaaminen voi olla myös sitä, että pääsee asetettuihin tavoitteisiin. Osaamisen määrittelyyn liittyvät myös yhteistyötaito ja halu oppia uutta tai asenteet omaa työtään kohtaan. (Hannukainen ym. 2006, 269–272.) Osaaminen voidaan jäsentää eri alueisiin, jotka on kuvattu kuviossa 3. Alueiden rajat riippuvat yrityksestä ja siitä, mistä näkökulmasta osaamista tarkastellaan. Käytännössä alueiden rajat menevät päällekkäin. Perehdyttämisen aikana näitä osaamisalueita kehitetään, ja niiden painopiste riippuu siitä, onko perehdytettävä uusi vai työtehtäviään vaihtava työntekijä. (Kupias & Peltola 2009, 89.)



Kuvio 3: Osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Perusosaamiseen sisältyvät kaikki välttämättömät taidot, joita tarvitaan yleisesti riippumatta työpaikasta tai toimialasta. Näitä taitoja ovat esimerkiksi kielitaito, atk-taidot tai kyky oppia uutta. Tehtäväkohtaista osaamista tarvitaan nimenomaan työtehtävässä toimimiseen, ja tätä osaamista vaaditaan yleensä jo rekrytoinnin aikana. Työtehtäviään vaihtavan henkilön perehdyttämisen aikana painotetaan tehtäväkohtaisen osaamisen kehittämistä. Työyhteisöosaamista tarvitaan omassa työyhteisössä, ja se sisältää mm. yhteisön pelisääntöjen ja prosessien tuntemisen. Työyhteisöosaaminen sisältää runsaasti hiljaista tietoa, joka on huomioitava perehdyttämistä suunniteltaessa ja toteuttaessa. (Kupias & Peltola 2009, 90, 92.)

Organisaatio-osaaminen pitää sisällään ne tiedot, kuten esimerkiksi arvot ja strategia, joita tarvitaan omassa organisaatiossa työskennellessä. Toimialaosaaminen sisältää tiedot organisaation toimialakohtaisesta käytännöstä. Työsuhteosaaminen sisältää tiedot omista oikeuksista ja velvollisuuksista sekä eduista. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

3.4 Palaute perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen tukena

Oppimisen kannalta palautteen antaminen on tärkeää, sillä sen avulla työntekijät saavat itsetuottamusta, ja se innostaa oppimaan uutta. Palautteen avulla esimies vaikuttaa alaisen toimintaan joko tukemalla nykyistä toimintaa, tai ohjaamalla toimintaa oikeaan suuntaan. Palautteen avulla esimies mahdollistaa myös osaamisen kehittämisen. Varsinkin uudelle työntekijälle tai uusiin tehtäviin siirtyneelle työntekijälle myös positiivinen palaute on tärkeää, jotta hän saa tietää toimivansa oikein. Korjaavan palautteen avulla mahdollisia puutteita toimin-

nassa voidaan korjata tai osaamista kehittää. (Kupias & Peltola 2009, 148–149; Rantamäki ym. 2006, 71.)

Korjaava palaute annetaan vain asianosaisten läsnä ollessa. Sen pohjalta pyritään saamaan aikaan myös keskustelua, muutoin palaute voi jäädä hyödyttömäksi. Palaute on myös osattava antaa oikeaan aikaan, ja se on muistettava kohdistaa toimintatapoihin. Palaute on hyödyllisintä silloin, kun se annetaan mahdollisimman pian. Silloin palaute yhdistetään varmemmin toimintatapoihin. Tällöin myös perehtyjän virheelliset tai puutteelliset toimintatavat saadaan oikaistua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Palautteen avulla voidaan myös neuvoa perehtyjää tekemään työ yksinkertaisemmin ja tehokkaammin. Näiden asioiden valossa perehdyttämisen etenemistä on tärkeää seurata, jotta palaute ehditään antamaan ajoissa, ja se voidaan kohdentaa oikein. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 14; Salminen 2006, 82–83.)

Jos alainen kaikesta huolimatta kohdistaa korjaavan palautteen itseensä, hän ei hyödynnä annettua palautetta. Aarnikoivun mukaan tämän välttämiseksi alaisen tulisi saada määrällisesti enemmän positiivista palautetta kuin korjaavaa. Tällöin korjaava palaute otetaan paremmin vastaan, sillä sen vastaanottamista edesauttavat aiemmin saadut positiiviset palautteet. Liiallinen palautteen antaminen voi kuitenkin johtaa siihen, että palautteen teho heikkenee. Toisaalta myöskään liian harvoin annettu palaute on tehotonta. Esimiehen oma suhtautuminen palautteen antamiseen vaikuttaa siihen, kuinka palaute otetaan vastaan. Kun esimies hallitsee palautteen annon sekä kokee sen tärkeäksi, niin palaute otetaan myös paremmin vastaan. (Aarnikoivu 2008, 144–145.)

Esimiehen on hallittava monenlaisia tapoja palautteen antamiseksi, sillä palautetta annetaan erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi kehityskeskustelun aikana palautetta annettaessa kannattaa keskittyä vain kokonaisuuksiin. Muutoin on vaarana, että palautetta tulee kerralla liikaa, ja se tulee liian myöhässä. Lisäksi työyhteisössä on erilaisia ihmisiä, jotka käsittelevät saadun palautteen eri tavoilla. Käytettiinpä millaista tapaa tahansa, esimiehen pitäisi muistaa, että palautteen avulla mahdollistetaan kehittyminen. Ihmisten ja tilanteiden erilaisuuden vuoksi annetun palautteen vaikutuksia on seurattava. Muutoin ei tiedetä, vaikuttiko palaute halutulla tavalla. (Kupias ym. 2011, 28, 32, 72, 77.)

Esimies voi vaikuttaa palautekulttuurin kehittymiseen omalla esimerkillään. Kun esimies antaa aktiivisesti palautetta sekä ottaa sitä vastaan, myös alaiset oppivat taidon pikku hiljaa. Palautekulttuuri on parhaimmillaan silloin, kun palautetta annetaan esimieheltä alaiselle ja päin-

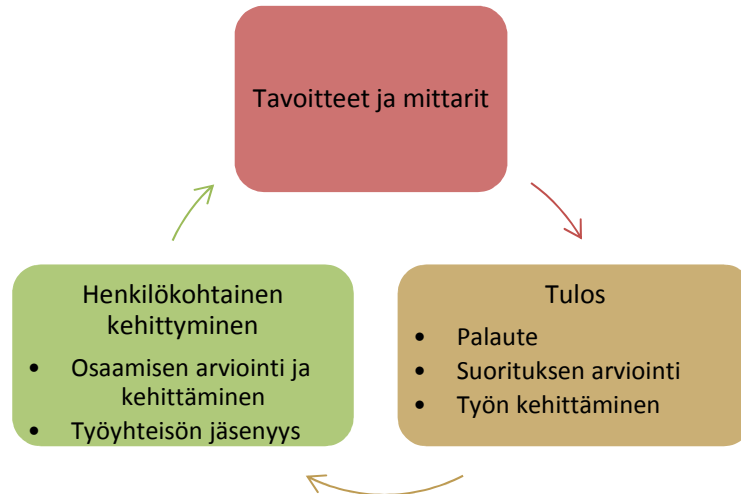
vastoin sekä työntekijät antavat palautetta toisilleen. Hyvässä palautekulttuurissa palautetta annetaan tasaisesti työyhteisön arjessa. Tällöin palautekulttuurin avulla luodaan oppimista ja kehittämistä edistävä oppimisympäristö. (Aarnikoivu 2008, 51, 141; Kupias ym. 2011, 15, 77.)

Oman toimintansa kehittämiseksi esimiehen kannattaa kysyä palautetta suoraan alaisiltaan, viimeistään kehityskeskustelun aikana (Aarnikoivu 2008, 138). Tämän lisäksi esimiehellä pitää osata antaa palautetta myös itselleen. Hänen on osattava tarkastella ja arvioida omia toimintatapojaan, sekä tarvittaessa kehittää niitä. Esimiehen on hyvä myös kertoa arvioimistaan asioista avoimesti, jotta alaiset tietävät esimiehen kehittävän omaa toimintaansa. Näin esimies toimii myös esimerkkinä alaisilleen. (Kupias ym. 2011, 19.)

3.5 Kehityskeskustelu osaamisen kehittämisen tukena

Kehityskeskustelu on myös eräs henkilöstön kehittämisen muodoista. Kehityskeskustelu on ennalta sovittu vuorovaikutteinen tapahtuma. Sen aikana esimies ja alainen käyvät läpi tavoitteisiin, tuloksiin ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvät asiat. Kehityskeskustelun aikana esimies tukee alaistaan ja haastaa oppimaan uutta sekä kehittämään toimintaa. Kehityskeskustelun avulla luodaan pohja esimiehen ja alaisen yhteistyölle. Yleensä kehityskeskustelun pohjana on valmis lomake. Pelkkä lomakkeen täyttäminen ei saisi muodostua kehityskeskustelun tavoitteeksi, jotta keskustelu säilyy laadukkaana ja joustavana. (Aarnikoivu 2008, 122–123; Aarnikoivu 2013, 170.)

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavat mm. positiivinen asenne, ymmärrys keskustelun tarkoituksesta, hyvä luottamussuhde sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Onnistunut kehityskeskustelu on hyödyllinen niin esimiehelle kuin alaisellekin. Kehityskeskustelu muodostuu kolmesta osa-alueesta, jotka on kuvattu kuviossa 4. Nämä osa-alueet toimivat keskustelun perustana. (Aarnikoivu 2013, 171, 179.)



Kuvio 4: Kehityskeskustelun osa-alueet (Aarnikoivu 2013, 179.)

Kehityskeskustelun aikana asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita sekä sovitaan, miten onnistumista seurataan. Sen aikana arvioidaan aiempaa suoritusta sekä annetaan palautetta puolin ja toisin. Tavoitteiden asettamiseen vaikuttavat suoritusten arviointi sekä osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet. Suorituksen arviointi kertoo osaamisesta ja tavoitteet määrittävät, millaista osaamista tarvitaan. Näiden pohjalta voidaan määrittää tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. Keskustelun aikana esimies myös motivoi alaistaan ja varmistaa, että tällä on mahdollisuus päästä asetettuun tavoitteeseen. (Aarnikoivu 2008, 133; Aarnikoivu 2013, 182.)

Kehityskeskustelun positiivisia puolia osaamisen kehittämisen kannalta ovat henkilökohtaisuus, tavoitteiden tarkistaminen, palautteen antaminen sekä osaamisen kehittämissuunnitelman syntyminen. Kehityskeskustelu tukee osaamisen kehittämistä, sillä sen aikana tarkastellaan nykyistä työtehtävää ja sen vaatimuksia sekä tulevaisuuden muutoksia ja sen aiheuttamia haasteita. Näiden pohjalta laaditaan henkilökohtainen koulutussuunnitelma. Kehityskeskustelu toimii myös osaamisen kartoittamisen ja arvioinnin keinona. Kehityskeskustelun aikana pyritään selvittämään henkilön sellainen osaaminen, jota ei ole osattu vielä hyödyntää, tai jota henkilö ei voi käyttää nykyisessä työtehtävässään. Tämän selvittämiseksi kehityskeskustelun osaksi liitetään myös osaamisenkartoitus. (Viitala 2005, 170, 267–269.)

Elleivät tavoitteet sekä niiden onnistumisen seuraamiseen tarkoitetut mittarit ole selkeitä, on myös tulosten arvioiminen hankalaa. Tulosten arviointi voi jäädä tällöin mielikuvien varaan, jolloin annettavalla palautteella ei ole merkitystä. Henkilökohtaista kehittymistä voidaan seurata osaamiskartoitusta apuna käyttäen, jolloin nykyistä osaamista verrataan tehtävän vaatimaan osaamiseen, jonka jälkeen kehittämistä vaativia kohteita voidaan seurata. Keskustelun

aikana käsitellään myös sitä, miten alainen toimii työyhteisössä ja miten hän voisi kehittyä sen jäsenenä. (Aarnikoivu 2008, 137.)

Kehityskeskustelun aikana käydään useimmiten läpi myös työtyytyväisyyteen liittyviä asioita. Keskustelun aikana varmistetaan, että alaisen osaaminen on työtehtävän vaatimuksien tasolla, ja että työtaakka on mitoitettu sopivaksi alaisen voimavaroihin nähden. Näin kehityskeskustelun avulla voidaan parantaa myös alaisten hyvinvointia. (Aarnikoivu 2013, 172–173.)

4 PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli Suomen metsäkeskuksen perehdyttämisohjelman kehittäminen. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämisprojektina, jonka toimeksiantajana toimi Suomen metsäkeskuksen Julkisten palvelujen -yksikkö. Tuloksena syntyi perehdyttämisohjelma, jonka avulla pyritään yhtenäistämään Metsäkeskuksen perehdyttämiskäytäntöjä.

Toiminnallisella opinnäytetyöllä on yleensä toimeksiantaja, sillä sen avulla pyritään kehittämään työyhteisön toimintaa käytännössä, esimerkiksi ohjeistuksen avulla. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyy jokin tuotos, kuten esimerkiksi kirja, opas tai näyttely. Toiminnallinen opinnäytetyö toteutetaan kahdessa osassa. Toiminnallinen osuus sisältää projektin dokumentoinnin eli raportin tuotoksen syntyvaiheista. Tuotoksen tulisi aina perustua teoriaan, joten opinnäytetyössä tulee olla mukana myös teoreettinen viitekehys. (Vilka & Airaksinen 2003, 9–10, 16, 51.)

Toiminnallisen opinnäytetyön apuna voidaan käyttää laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineiston keräämisen keinoina käytetään lomake- tai teemahaastattelua, jotka voidaan tehdä yksilöittäin tai ryhmälle. Aineisto voidaan kerätä puhelimitse, postitse tai paikalla. Kerättyä aineistoa ei tarvitse välttämättä analysoida niin tarkasti, kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä. (Vilka & Airaksinen 2003, 57–58.)

Projektille asetetaan aina jokin tavoite, joka on tarkoitus saavuttaa määrätyn ajan kuluttua. Projekti voi olla kertaluonteinen tai olla osa isompaa hanketta, joka toteutetaan pienemmissä osissa. Projektin suunnitelmassa selvitetään työn tarkoitus, tavoite ja rajaukset sekä työn taustat ja lähtötilanne. Projektin loppuraportissa selvitetään työn kulku eri vaiheineen, tulokset sekä johtopäätökset. (Vilka & Airaksinen 2003, 48–49.)

4.1 Suomen metsäkeskus

Suomen metsäkeskus aloitti toimintansa vuoden 2012 alussa, jolloin laki Suomen Metsäkeskuksesta tuli voimaan. Tällöin aiemmin toimineet 13 maakunnallista metsäkeskusta yhdistyivät valtakunnalliseksi organisaatioksi. Metsäkeskuksen toimintaa ohjaa ja valvoo johtokunta,

jonka jäsenet asettaa Maa- ja metsätalousministeriö. Metsäkeskuksessa toimii kaksi toisistaan erillistä yksikköä, Julkiset palvelut -yksikkö sekä liiketoiminnan yksikkö Metsäpalvelut. Julkiset palvelut -yksikön palveluksessa on noin 700 henkilöä ja Metsäpalveluissa noin 250 henkilöä. (SMK 2013 a.)

Metsäkeskuksen tehtävät on määritelty laissa Suomen metsäkeskuksesta: ”Metsäkeskus on metsien kestävää hoitoa ja käyttöä sekä niiden monimuotoisuuden säilyttämistä ja metsiin perustuvien elinkeinojen edistämistä koskevia tehtäviä hoitava koko maan kattava kehittämis- ja toimeenpano-organisaatio. Metsäkeskuksen tehtävänä on metsiin perustuvien elinkeinojen edistäminen, metsiä koskevan lainsäädännön toimeenpano ja metsätietoihin liittyvien tehtävien hoitaminen.” (Laki Suomen metsäkeskuksesta 2011, 1§.)

Julkisten palvelujen yksikkö tuottaa näitä lakiin perustuvia metsätalouden edistämisen-, rahoitus- ja tarkastuspalveluja metsänomistajille ja metsätalouden organisaatioille. Yksikkö koostuu 13 alueyksiköstä, joiden toimintaa johdetaan Lahden keskusyksiköstä. Toiminta rahoitetaan pääasiassa valtion varoin. Julkiset palvelut -yksikön tehtävät on jaettu neljään eri prosessiin, joita ovat asiakkuus-, metsätieto-, edistämisen- sekä rahoitus- ja tarkastuspalvelut. Lisäksi hallintopalveluissa huolehditaan Metsäkeskuksen talous-, henkilöstö- ja tietohallinnon toimivuudesta. (SMK 2013 a.)

Asiakkuuspalveluissa kehitetään ja ylläpidetään Metsäkeskuksen sähköistä Metsään.fi -palvelua ja asiakashallintajärjestelmää, sekä kehitetään Metsäkeskuksen muiden prosessien asiakaslähtöisyyttä. Metsätietopalveluissa kerätään metsävaratietoa ja edistetään tiedon hyödyntämistä. Edistämispalveluissa neuvotaan, koulutetaan ja edistetään metsän- ja luonnonhoitoa ja bioenergian käyttöä sekä metsiin perustuvien elinkeinojen kehitystä. Lisäksi edistämispalveluissa toteutetaan metsäalan kehittämishankkeita ja osallistutaan alueelliseen ohjelmayhteistyöhön. Rahoitus- ja tarkastuspalveluissa toteutetaan Metsäkeskuksen julkisia hallintotehtäviä, kuten lakien valvonta- ja toimeenpanotehtäviä sekä metsätalouden ja ympäristöhoidon tukien hallinnointia. (SMK 2013 b.)

Metsäpalvelut -yksikkö tuottaa metsänomistajille yksityistien rakentamis- ja kunnostuspalveluita, suometsien hoitopalveluita sekä metsäsuunnittelu- ja tiekuntapalveluita. Toimintaan kuuluu myös siemen- ja taimituotanto. Yksikkö koostuu kuudesta toimialueesta, joiden toimintaa johdetaan Helsingin keskusyksiköstä. Yksikkö toimii asiakasrahoitteisesti, eikä saa rahoitusta valtion budjetista. (SMK 2013 a.)

4.2 Projektin taustat ja lähtökohta

Opinnäytetyön aihe - Suomen metsäkeskuksen perehdyttämisohjelman kehittäminen - muotoutui vähitellen tradenomiopintojeni aikana, syksyllä 2012. Aiheen valintaan vaikuttivat myös omat kokemukset ja huomiot Metsäkeskuksen perehdyttämisen tilanteesta. Marraskuussa laadin perehdyttämisen kehittämisen pohjaksi työhyvinvointisuunnitelman (liite 1). Sen avulla kartoitin mm. perehdyttämisen kehittämisen tavoitteet ja niistä koituvat hyödyt sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

Suomen metsäkeskus aloitti toimintansa vuoden 2012 alussa, jolloin aiemmin toimineet 13 maakunnallista metsäkeskusta yhdistyivät valtakunnalliseksi organisaatioksi. Ennen organisaatiomuutosta kukin metsäkeskus huolehti henkilöstönsä osaamisesta ja uusien toimihenkilöidensä perehdyttämisestä itsenäisesti. Metsäkeskuksella ei ole yhtenäistä perehdyttämisohjelmaa tai -materiaaleja, joten alueyksiköiden käytännöt sekä käytössä olevien materiaalien sisältö ja ulkoasu vaihtelevat. Käytäntöjen ja materiaalin yhtenäistäminen on ajankohtaista.

Perehdyttämisohjelman kehittämisen tarpeellisuus tarkistettiin Suomen metsäkeskuksen näkökulmasta. Toukokuussa 2013 otettiin yhteyttä Metsäkeskuksen henkilöstöasiantuntijaan, joka oli kiinnostunut perehdyttämisohjelman kehittämisen aloittamisesta opinnäytetyöni avulla. Tarve perehdyttämisen kehittämiseksi oli huomattu Metsäkeskuksessa jo aiemmin, ja resursseja sen kehittämiseen oli varattu syyskuun alusta alkaen.

Toukokuussa pidettiin videoneuvottelu keskusyksikön henkilöstöasiantuntijan ja palkkatietojen esimiehen kanssa. Neuvottelun aikana käsiteltiin perehdyttämisen kehittämistä opinnäytetyön ja Metsäkeskuksen tarpeiden näkökulmista. Metsäkeskus lähti opinnäytetyön toimeksiantajaksi, sillä aihe oli ajankohtainen, ja perehdyttämisen kehittäminen haluttiin saada alkuun mahdollisimman pian. Metsäkeskuksen tavoitteena on, että perehdyttämiseen liittyvät materiaalit ovat henkilöstön käytössä vuoden 2014 alussa. Silloin otetaan käyttöön Metsäkeskuksen uusi Intranet, jossa perehdyttämisaineisto on sähköisessä muodossa koko henkilöstön saatavilla.

4.3 Projektin tavoitteet ja hyödyt sekä rajaus

Kehittämiprojektin tavoitteena oli yhtenäistää Metsäkeskuksen perehdyttämiseen liittyviä käytäntöjä laatimalla yhteinen perehdyttämisohjelma. Näin kaikilla uusilla työntekijöillä on mahdollisuus saada samansisältöinen perehdytys riippumatta perehdyttäjistä. Perehdyttämisohjelman avulla halutaan kehittää perehdyttäjien osaamista sekä antaa uusille ja työtehtäviään vaihtaville työntekijöille hyvä alku itsensä kehittämiseen. Perehdyttämisohjelman avulla varmistetaan, että myös nykyistä henkilöstöä muistetaan perehdyttää toimenkuvan muuttuessa. Perehdyttämisohjelma tulee olemaan koko henkilöstön saatavilla sähköisesti, joten nykyinen henkilöstö osaa vaatia perehdyttämistä tarvittaessa. Perehdyttämisohjelmasta pyrittiin laatimaan selkeä kokonaisuus, jotta se otetaan paremmin myös käyttöön.

Yhtenäisestä perehdyttämisohjelmasta hyötyvät uusien työntekijöiden lisäksi myös nykyinen henkilöstö sekä itse organisaatio. Hyvin hoidettu perehdyttäminen näkyy asiakkaille hyvänä palvelun laatuna tai totutun laatutason säilymisenä, jonka pohjalta muodostetaan mielikuva ammattitaitoisesta työntekijästä. Tämä puolestaan vaikuttaa muodostettavaan mielikuvaan Metsäkeskuksesta. Huolellisesti hoidetun perehdyttämisen ansiosta voidaan myös varmistaa Metsäkeskuksen rekrytoinnin onnistuminen.

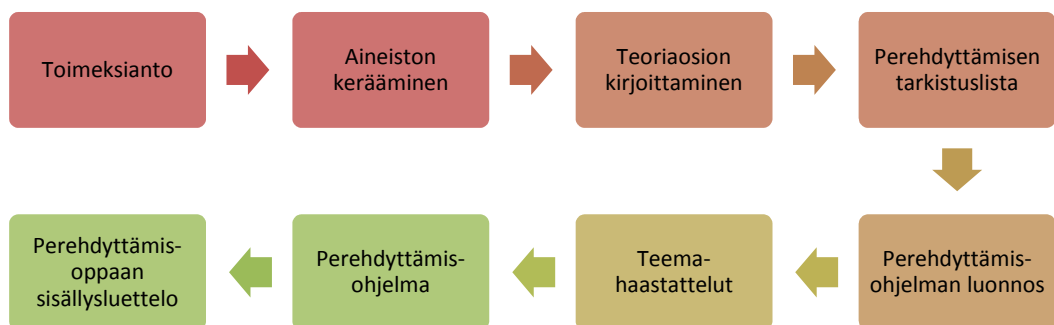
Projektin aikana perehdyttämisen tueksi laadittiin perehdyttämisohjelma, jotta perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen saadaan alkuun. Työnopastuksen osalta työtä päätettiin rajata tarvittaessa Metsäkeskuksen rahoitus- ja tarkastuspalveluihin. Perehdyttämisohjelma liitetään osaksi uutta Intranetiä, jossa se on koko henkilöstön saatavilla. Se, missä muodossa perehdyttämisohjelma Intranetiin tullaan laittamaan, rajattiin tämän projektin ulkopuolelle.

Projektin tavoitteena oli laatia myös perehdyttämisoppaan alustava sisällysluettelo nopeuttamaan itse oppaan koostamista. Alkuvaiheessa perehdyttämisopas sisällytetään suoraan osaksi Intranetiä. Sisällysluettelo edesauttaa tämänkin toteuttamista, jotta Intranetiin muistetaan lisätä kaikki tarpeellinen.

4.4 Projektin toteutus ja vaiheet

Tämä projekti oli pieni osa isompaa kokonaisuutta. Perehdyttämisohjelman kehittäminen liitettiin yhdeksi osaksi hallintopalveluiden uudistamista ja henkilöstöhallinnon kehittämistä. Metsäkeskuksen hallintopalvelut keskitettiin syyskuun 2013 alussa keskusyksikön alaisuuteen. Tällöin aloitti toimintansa henkilöstöhallintoon kuuluva HR-tiimi. Sen tehtäviin kuuluvat mm. osaamisen kehittäminen, koulutusten järjestäminen, rekrytointi ja perehdyttäminen sekä työturvallisuuteen liittyvät tehtävät. Tiimin esimiehenä toimii henkilöstöasiantuntija. Samassa yhteydessä perehdyttämisen kehittäminen lisättiin kahden HR-tiimin henkilöstösihteerin työtehtäviin. Projektin aikana he keskittyivät perehdyttämisen kehittämisen muihin osioihin, kuten perehdyttämisessä tarvittavien materiaalien ja työkalujen kehittämiseen sekä siihen, miten perehdyttämiseen liittyvä aineisto sisällytetään uuteen Intranetiin. He jatkavat Metsäkeskuksen perehdyttämisohjelman kehittämistä tämän projektin tuotoksen pohjalta.

Toteutin projektin pääosin yksin, joten projektin toteutuksen todennäköisimmät riskit liittyivät sen toteuttamisaikatauluun. Työaikaani pystyin käyttämään perehdyttämisen kehittämiseen siinä määrin, kuin työtehtäväni antoivat myöten. Aikataulu venyikin mm. kiireisen työtilanteen vuoksi. Projektin ohjaajana toimi Metsäkeskuksen henkilöstöasiantuntija. Projektin toteuttamisen eri vaiheet on kuvattuna kuviossa 5.



Kuvio 5: Projektin vaiheet

Eri vaiheiden aikana pidettiin yhteyttä projektiohjaajan sekä HR-tiimin kahden henkilöstösihteerin kanssa. Yhteyttä projektin aikana pidettiin sähköpostitse, ja tarvittaessa pidettiin myös videoneuvotteluja tai palavereja. Yhteydenpidon aikana keskusteltiin perehdyttämisohjelman kehittämissuunnasta sekä annettiin palautetta ja kehittämisideoita ohjelman toteuttamiseksi. Yhteydenpidon avulla Metsäkeskus pystyi seuraamaan sekä tarvittaessa ohjaamaan

projektin etenemistä. Näin varmistettiin, että projektissa tehtiin oikeita asioita. Lisäksi tarvittavaa tukea opinnäytetyön toteuttamiseksi sain myös Metsäkeskuksen sisäiseltä tarkastajalta.

4.5 Projektin toteutuksen aloittaminen

Projektin aluksi, kesäkuussa 2013, koottiin alueyksiköiden nykyinen perehdyttämismateriaali. Projektin ohjaaja lähetti pyynnön materiaalin toimittamisesta projektin käyttöön. Pyyntö lähetettiin sähköpostitse alueyksiköiden hallintopäällikölle tai aluejohtajalle. Toimitettu materiaali koottiin Metsäkeskuksen nykyiseen Intranettiin - Silmuun, jonne projektille tehtiin oma työtila. Materiaalien toimittamisesta muistutettiin puhelimitse niitä alueyksiköitä, joista materiaalia ei toimitettu kahden viikon määräaikaan mennessä. Lisäksi perehdyttämismateriaalia etsittiin myös Silmusta. Alueyksiköiltä saatiin monenlaista hyödyllistä materiaalia, samoin kuin Silmustakin.

Materiaalien saateviesteistä selvisi, että osalla alueyksiköitä perehdyttämismateriaali oli edelleen käytössä. Osalla taas materiaalit olivat päivittämättä ja jääneet pois käytöstä. Tällöin perehdyttäjillä voi olla omanlaisensa käytännöt sekä materiaalit perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Seuraavaksi tutustuttiin alueyksiköiden lähettämiin sekä Silmusta löytyneisiin perehdyttämismateriaaleihin. Materiaali sisälsi pääasiassa perehdyttämisen muistilistoja, joiden laajuus ja sisältö vaihtelivat jonkin verran. Perehdyttämisen etenemistä myös seurattiin muistilistan avulla, mutta perehdyttämisen onnistumisen seurannasta ei ollut mainintoja. Yksinkertaisimmillaan perehdyttäminen oli tiivistetty yhteen sivuun, joka sisälsi eri vaiheiden aikataulutuksen ja vastuuhenkilöt. Palautelomakkeita materiaaleissa ei ollut, joten palautetta perehdyttämisen onnistumisesta ei kysytä ainakaan säännöllisesti tai valmiilla kyselylomakkeilla. Perehdyttämiskäytäntöjä on hankala kehittää, jos palautetta ei kysytä.

Kahden alueyksikön materiaaleissa oli kirjattu ylös perehdytettävät asiat myös prosesseittain, muut olivat keskittyneet lähinnä yleiseen perehdyttämiseen. Samoin kahden alueyksikön materiaaleissa oli määritelty perehdyttämisen tavoitteet. Tosin itse ohjeet olivat molemmilla kohdistettu tilapäisille työntekijöille.

Materiaalissa oli jonkin verran myös perehdyttämispäivien ohjelmia. Ainakin osa alueyksiköistä näyttäisi niiden perusteella järjestävän yhteisen perehdyttämispäivän uusille työntekijöille. Perehdyttämispäiviä on järjestetty myös erikseen esimerkiksi työtehtävän mukaan. Tällöin päivän aikana on käyty läpi myös työnopastukseen liittyviä asioita, kuten työohjeet, työturvallisuus sekä ne ohjelmat ja laitteet, joiden käyttö on hallittava työssä suoriutumiseksi.

Projektin alkuvaiheessa syvennyttiin myös perehdyttämiseen liittyvään kirjallisuuteen ja muihin julkaisuihin. Käyttökelpoista lähdekirjallisuutta etsittiin kirjastojen ja Internetin lisäksi myös eri alojen opinnäytetöistä. Internetistä etsittiin myös muiden työyhteisöjen käytössä olevia perehdyttämishjelmia ja -oppaita vertailun tekemiseksi.

4.6 Perehdyttämisen tarkistuslista

Elokuussa, nykyisen perehdyttämismateriaalin ja kirjallisuuden tutkiskelun sekä viitekehyksen rungon kirjoittamisen jälkeen, päätin tehdä ensin perehdyttämisen tarkistuslistan. Tämän avulla pyrin saamaan paremman kokonaiskuvan siitä, mitä vaiheita perehdyttäminen pitää sisällään. Tämän arvioin helpottavan perehdyttämishjelman luonnoksen laatimista.

Lomakkeen laatimisen apuna käytettiin nykyistä perehdyttämismateriaalia, joka sisälsi muutamien tarkistuslistan sekä Työturvallisuuskeskuksen lomaketta (TTK 2007) ja Kjelin & Kuusiston teoksen liitelomakkeita (Kjelin & Kuusisto 2009, 257–264). Perehdyttämisen tarkistuslistaan (liite 2) sisällytettiin koko perehdyttämisprosessi ennakkovalmisteluista perehdyttämisen päättämiseen ja arvioitiin. Tämän lomakkeen avulla perehdyttämisen kokonaiskuva muuttuikin selkeämmäksi.

Syyskuun alussa projektin ohjaajalta pyydettiin lomakepohjaa uuden työntekijän perehdyttämisen tueksi. Hän päätti lähettää tämän tarkistuslistan perehdyttäjän käyttöön väliaikaiseksi avuksi perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Samassa yhteydessä keskusteltiin tarkistuslistan pituudesta. Se herätti epäilyksiä siitä, että käytännössä se koetaan liian pitkäksi ja hankalaksi käyttää. Toisaalta tätä tarkistuslistaa käyttävät saavat kokonaiskuvan siitä, mitä perehdyttämisen pitäisi pitää sisällään. Tarkistuslistasta saatu palaute vahvisti oletuksen siitä, että se koetaan liian pitkäksi, vaikka se toteutetaankin vaiheittain.

4.7 Perehdyttämishjelman koostaminen

Elokuussa aloitettiin perehdyttämishjelman luonnoksen laatiminen. Ennen sitä haluttiin selvittää, mitä muut ovat ymmärtäneet käsitteillä perehdyttämishjelma ja perehdyttämissuunnitelma. Sen selvittämiseksi tutustuttiin muihin opinnäytetöihin ja perehdyttämistä käsitteleviin julkaisuihin. Todettiin, että käytännössä organisaatiot ja kirjoittajat mieltävät nämä käsitteet omalla tavallaan. Projektipalaverissa päätettiin, että perehdyttämishjelma tarkoittaa Metsäkeskuksessa koko perehdyttämisprosessia eli se sisältää kaikki perehdyttämisen eri vaiheet. Perehdyttämissuunnitelma on se henkilökohtainen osa, jonka mukaan perehdyttäminen käytännössä toteutetaan. Se sisältää myös työtehtäviin perehdyttämisen.

Perehdyttämishjelmaa laadittaessa todettiin, ettei erillistä perehdyttämissuunnitelmaa ja perehdyttämisen tarkistuslistaa tarvita. Asia varmistettiin palaverissa, jonka jälkeen perehdyttämisen tarkistuslistaa käytettiin perehdyttämissuunnitelman pohjana sekä muutenkin koko perehdyttämishjelman runkona. Ohjelma jaettiin kuitenkin pienempiin ja selkeisiin asiakokonaisuuksiin. Tällä pyrittiin siihen, että ohjelma olisi käytännöllisempi, ja se voitaisiin toteuttaa selkeästi eri vaiheissa. Ohjelma jakautui aluksi viiteen osioon, joita olivat ennakkovalmistelut, perehdyttämissuunnitelma, työnopastus - kaikille yhteiset, työnopastus - prosessikohtaiset ja palaute.

Toteutuksessa pyrittiin ottamaan huomioon perehdyttämishjelman sisältämien lomakkeiden selkeys ja käytännöllisyys, jotta ne myös käytännössä helpottaisivat perehdyttäjien arkea. Lomakkeiden on tarkoitus toimia perehdyttäjien tukena perehdyttämisen suunnittelussa, toteutuksessa, seurannassa ja palautekeskustelussa. Lomakkeisiin lisättiin omat sarakkeensa vastuuhenkilön valintaa, aikataulun suunnittelua ja toteutuksen seuranta varten.

Seuraavaksi selvitettiin, pitäisikö perehdyttämishjelman sisältää muutakin, kuin sen runkona toimineen tarkistuslistan sisällön mukaiset asiat. Tässä vaiheessa tutustuttiin kirjallisuuden lisäksi myös muutamien työyhteisöjen perehdyttämishjelmien sisältöön. Näitä työyhteisöjä olivat esimerkiksi Rauman kaupunki, Turun yliopisto ja Helsingin yliopisto. Työyhteisöjen kohdalla tarkasteltiin samalla myös ohjelman rakennetta sekä sen ulkoasua. Varsinaisesti tämän selvityksen osalta ei perehdyttämishjelmaan tullut mitään uutta, mutta tämän selvitystyön pohjalta saatiin varmistettua, että ohjelman laatiminen oli menossa oikeaan suuntaan.

Haasteena perehdyttämisohjelman laatimisessa oli se, ettei ohjelma paisu kovin monisivuiseksi, sekavaksi ja hankalaksi käyttää. Samoin myös perehdytettävien asioiden järjestykseen laittaminen oli hankalaa, vaikka niistä olikin paljon olemassa olevia materiaaleja. Toisaalta esimiehen on osattava suunnitella tapauskohtaisesti, missä järjestyksessä perehdyttäminen tapahtuu, ja millaista perehdyttämistä tarvitaan. Myös perehdyttämisen laajuus ja painopiste vaihtelevat perehdytystilanteen mukaan. Tämän takia lomakkeita on myös pystyttävä täydentämään ja muokkaamaan Metsäkeskuksen prosessikohtaisten sekä työtehtävien tarpeiden mukaiseksi.

Perehdyttämisohjelman aluksi päätettiin kirjoittaa lyhyt ohjeistus esimiehelle ja perehdyttäjälle. Ohjeistuksessa kerrotaan lyhyesti perehdyttämisen tavoitteet perehtyjän kannalta, lomakkeiden tarkoitus ja prosessin kulku sekä esimiehen vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta ja seurannasta. Ohjeistuksessa on otettu kantaa työopastajan valintaan. Kun työnopastajaksi valitaan kokenut ja työtehtävän hyvin hallitseva työntekijä, varmistetaan myös hiljaisen tiedon siirtyminen perehtyjälle. Myös työturvallisuuteen liittyvät asiat tulevat tällöin paremmin huomioituiksi. Ohjeistuksessa mainitaan myös palautteen antamisen tärkeys.

Ohjeistuksen lopuksi annetaan ohjeet perehdyttämisen kestosta sekä perehdyttämisen päättämiseen kuuluvista vaiheista. Näihin liittyvistä asioista keskusteltiin lokakuun videoneuvottelun aikana. Sen aikana päätettiin, että perehdyttämissuunnitelman yleiset asiat on käytävä läpi neljän ensimmäisen viikon aikana. Tämän ajan pitäisi riittää näiden asioiden läpikäymiseen rauhallisessa tahdissa. Määräajan asettamisella pyritään varmistamaan se, ettei perehdyttämisen aloittamista viivytellä liian kauan. Lisäksi neuvottelussa päätettiin, että työnopastukseen varataan aikaa enintään neljä kuukautta. Aika määräytyi työsuhteen koeajan keston mukaan. Viimeistään neljän kuukauden jälkeen käydään palautekeskustelu. Tarvittaessa opastusta voidaan jatkaa pitempään, sillä muutamat työtehtävät voivat vaatia vuodenkin kierron, ennen kuin kaikki siihen liittyvät asiat tulevat läpikäytyksi.

4.8 Perehdyttämisohjelmaan sisältyvät lomakkeet

Perehdyttämisen suunnittelu -lomake sisältää ne asiat, jotka on tehtävä ennen uuden työntekijän työsuhteen alkamista. Näitä asioita ovat mm. käytännön järjestelyt, perehdyttämisen suunnittelu ja yhteydenotto uuteen työntekijään. Ennakkovalmistelujen avulla varmistetaan, että perehtyjä tuntee itsensä tervetulleeksi sekä saa hyvän kuvan esimiehestä ja organisaatios-

ta. Hyvin suunnitellun perehdyttämisen avulla perehdyttäjät osaavat varata aikaa perehdyttämiseen sekä suunnitella ensimmäisten työpäivien tehtävät hyvissä ajoin. Myös koko työyhteisö on tietoinen uudesta työntekijästä, jolloin henkilöstö voi tarvittaessa toimia apuna.

Perehdyttämissuunnitelma toimii perehdyttämisen suunnittelun tukena sekä perehdyttämisen toteutuksen eri vaiheiden seurannan apuna niin perehtyjälle kuin perehdyttäjälle. Suunnitelma sisältää keskeisimmät perehdyttämisen vaiheet. Suunnitelmaan merkitään päivämäärä, milloin perehdyttäminen on suoritettu. Tämän avulla voidaan helposti tarkistaa, onko perehdyttäminen kaikilta osin tehty. Suunnitelma toimii perehdyttämisen toteutuksen runkona, joten perehdyttäjä voi rakentaa perehdyttämissuunnitelman perehdytettävän toimenkuvan ja toimintaympäristön mukaiseksi.

Perehdyttämissuunnitelma sisältää myös toimipistekohtaista perehdyttämistä. Alueyksiköitä on 13 kappaletta, ja niillä on useita toimipisteitä, joten toimipistekohtainen perehdyttäminen muokkautuu jokaisella alueella omanlaiseksi. Tässä kohtaa suunnitelmassa on esitetty vain yleisimmät huomioon otettavat asiat.

Työnopastuksen aikana käydään läpi työtehtävään liittyvät asiat, kuten vastuualue, tavoitteet ja merkitys. Sen aikana perehdytetään keskeisimpiin sidosryhmiin ja yhteistyökumppaneihin. Työtehtävät käydään läpi toimenkuvan mukaisesti, samoin tarvittavat ohjelmat, koneet ja laitteet sekä käydään läpi työohjeet ja työturvallisuus. Työnopastukseen on varattava aikaa, sillä kyky ottaa vastaan uutta tietoa on rajallinen. Tämä on otettava huomioon varsinkin, jos toimenkuva sisältää paljon erilaisia sekä laajoja työtehtäviä. Myös toimintaa ohjaavat lait ja asetukset on muistettava käydä läpi.

Työnopastuksesta oli aluksi kaksi eri osiota: kaikille yhteiset ja prosessikohtaiset. Nämä osiot päätettiin lokakuun videoneuvottelun aikana kuitenkin yhdistää, sillä esimerkiksi prosessien käytössä olevat ohjelmat ovat pääosin samoja. Katsottiin, että alkuvaiheessa Metsäkeskukselle on enemmän hyötyä yleisperehdyttämiseen liittyvistä lomakkeista. Silti työopastukselle laadittiin runko, mutta sen tarkempi täyttäminen jätettiin esimiehen vastuulle. Esimies muokkaa lomakepohjaa oman prosessin ja perehtyjän toimenkuvan mukaiseksi.

Palautteosioon oli alun perin kirjattu vain muutama muistettava kohta. Lokakuun neuvottelussa keskusteltiin siitä, pitäisikö palautekeskustelun tukena olla myös palautekysely. Tällöin toimintatapoja ja perehdyttämisen sisältöä voidaan myös kehittää. Samalla perehdyttämisohjelma ja -materiaalit pysyvät ajan tasalla, kun palautetta kysytään säännöllisesti. Palauteosiota

tarkennettiin ja siihen lisättiin perehdyttämisen arviointi- ja palautelomake. Lomakkeen vastaukset käsitellään palautekeskustelussa.

Palautekeskustelu käydään perehdyttämisen päätyttyä tai viimeistään neljän kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta. Palautekeskustelussa kyselyn vastauksia voi perustella ja esimies voi kysyä niihin liittyen tarkentavia kysymyksiä. Samalla esimies voi antaa palautetta perehtyjälle mm. työssä suoriutumisesta. Palautekeskustelussa käsitellään perehdytyksen onnistumisista, hyviä ja huonoja puolia sekä mahdollisia kehittämissideoita. Palautekeskustelussa voi myös tarkentaa työn vastuualuetta ja tavoitteita. Tarvittaessa keskustelun aikana voidaan laatia koulutussuunnitelma, jos kehittämistarpeet sitä vaativat.

4.9 Kyselylomakkeen laatiminen jatkokehittämistä varten

Opinnäytetyön suunnitelman mukaan perehdyttämisen kehittämisestä aiottiin tehdä myös kysely. Projektin toteutuksen aikana päätettiin, että kysely tehdään vasta perehdyttämisohjelman luonnoksen laatimisen jälkeen. Kyselyyn haluttiin mukaan myös ohjelmaluonnos, jotta samalla voitaisiin kysyä kehittämissuhteita. Näin myös esimiehet saavat mahdollisuuden vaikuttaa perehdyttämisohjelman kehittämiseen heti alkuvaiheessa.

Kyselyn kohderyhmäksi valittiin vuoden 2011 aikana ja sen jälkeen Metsäkeskukseen rekrytoidut (71 kpl) sekä alueyksikköjen esimiehet (n. 60 kpl). Kummallekin kohderyhmälle laadittiin oma kyselylomake yhdessä Metsäkeskuksen kanssa. HR-tiimi laati kyselyn Webropol-ohjelmalla ja se toteutetaan loppuvuoden aikana.

Perehdytetyille suunnatun kyselyn (liite 3) avulla halutaan selvittää, millaista perehdyttämisen pitäisi vastaajan mielestä olla, sekä millaisia kokemuksia annetusta perehdyttämisestä on saatu. Lopuksi kysytään myös kehittämissuhteita. Esimiehille suunnatun kyselyn (liite 4) avulla halutaan selvittää, miten he ovat perehdyttämisen aikana toimineet ja millaista tukea he olisivat tarvinneet. Samalla kysytään kehittämissideoita yleisesti perehdyttämiseen sekä perehdyttämisohjelman kehittämiseen.

Kyselylomaketta laadittaessa pyrittiin siihen, ettei sen täyttäminen veisi kovin paljon aikaa. Tämän vuoksi osa kysymyksistä on strukturoituja ja osa avoimia. Perustietojen kysymistä ei katsottu kehittämisen kannalta tarpeelliseksi. Samalla haluttiin varmistaa, ettei vastauspro-

sentti jää matalaksi ainakaan liian tarkkojen perustietojen kysymisen vuoksi. Kyselyyn jätetään helposti vastaamatta, jos perustietojen avulla voi päätellä vastaajan. Perehdyttämisen kehittämisen kannalta kysymykset ovat tarpeellisia. Perehdyttämisohjelman kehittämisen kannalta tarpeellisia ovat erityisesti esimiehelle suunnatut kysymykset 16–21.

Tämän projektin päätyttyä perhdyttämisen kehittämisestä vastaavat henkilöt jatkavat perhdyttämisen kehittämistä. Molempien kyselyiden tulosten pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia perhdyttämisojelman. Metsäkeskus voi käyttää kyselyn tuloksia hyväksi myös yleisesti perhdyttämisen kehittämisessä. Kyselyä voidaan käyttää myös pohjana, kun perhdyttämistä laaditaan säännöllinen kyselylomake koko henkilöstölle. Perehdyttämiseen liittyvät kysymykset voidaan esimerkiksi liittää osaksi laajempaa henkilöstökyselyä.

4.10 Teemahaastattelut

Perehdyttämisohjelman kehittämisen tueksi päätin toteuttaa teemahaastattelut, jonka runkona käytettiin jo laadittuja kyselylomakkeita. Kyselylomakkeista poiketen myös perhdytetyiltä kysyttiin mielipiteet ja kehittämis ehdotukset perhdyttämisohjelman luonnoksesta. Saadut vastaukset kirjattiin kyselylomakkeeseen. Haastattelut tehtiin Metsäkeskuksen Kainuun alueyksikön perhdyttäjille sekä yksikköön muutaman vuoden sisällä rekrytoituille tai työtehtäviään vaihtaneille henkilöille. Haastateltavia oli yhteensä 5 kpl. Haastattelut toteutettiin pääasiassa lokakuun aikana, yksi haastattelu siirtyi marraskuulle.

Haastatteluiden avulla haluttiin selvittää, miten ohjelmaluonnos otetaan vastaan Kainuun alueyksikössä sekä onko haastateltavilla ideoita ja näkemyksiä perhdyttämisohjelman kehittämiseksi. Haastattelun avulla pyrittiin selvittämään, vastaako perhdyttämisohjelma molempien osapuolien tarpeita. Samalla selvitettiin, miten perhdyttämisen aikana on tähän mennessä toimittu, ja millaisia kokemuksia saadusta perhdyttämisestä on.

Kaiken kaikkiaan pääosa perhdytetyistä olisi halunnut ennakkomateriaalia luettavakseen ennen työsuhteen alkamista, osa olisi halunnut myös käydä tutustumassa tulevaan työpaikkaansa enakkoon. Perhdytettävät oli otettu hyvin vastaan, sillä vastaajille oli jäänyt myönteinen mielikuva ensimmäisestä päivästä. Ensimmäisten päivien perhdyttämisen kohdalla kuitenkin painottui se, ettei asiaa saa tulla kerralla liikaa. Perhdyttäminen pitäisi aloittaa rauhallisesti. Lähinnä käytännön järjestelyt ja toimintatavat sekä lähimpien työkavereiden esittely riittävät

ensimmäisen päivän ohjelmaksi. Myös muiden perehdyttämiseen liittyvien henkilöiden esittely ja rooli perehdyttämisessä koettiin tärkeiksi. Ensimmäisinä päivinä ei saa jättää yksin missä vaiheessa kovin pitkäksi aikaa, ei ainakaan lukemaan perehdyttämismateriaalia.

Vastauksista näkyi se, että perehdyttämistä suunniteltaessa ja sen aikana on huomioitava se, millainen tausta perehdytettävällä on. Taustalla tarkoitettiin aikaisempia kokemuksia ja taustatietoja Metsäkeskuksesta tai työhön liittyvistä tehtävistä. Kauempaa alueyksikön palvelukseen tuleva tarvitsee myös paikkakunnan sekä maakunnan esittelyn laajemmin, jotta hän pystyy muodostamaan alueyksikön toimialueesta kokonaiskuvan. Toimialueen esittelyn yksityiskohtaisuus riippuu luonnollisesti työtehtävän toimialueen laajuudesta. Tähän mennessä tehty perehdyttämissuunnitelma on ollut erittäin suppea, tai sitä ei ole tehty kirjallisesti ollenkaan. Vastaajat olivat halunneet osallistua perehdyttämissuunnitelmansa laatimiseen.

Yleisperehdyttämisen toteuttajalla ei ollut suurta merkitystä, tärkeintä vastaajien mielestä oli, että asiat tulevat selkeästi esitetyiksi. Perehdyttämisen kehittämiseen liittyen ehdotettiin perehdyttämisspäivää uusille työntekijöille, joihin myös nykyinen henkilöstö saisi halutessaan osallistua. Tämä loisi vastaajan mukaan yhtenäisyyttä. Vastaajien mielestä työnopastajana on oltava tehtävän hyvin hallitseva, sillä esimies ei välttämättä tiedä kaikkia työtehtävän vaiheita käytännössä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehen on hyvä seurata työnopastuksen etenemistä. Eräs haastateltava otti huomioon myös perehdyttäjän osaamisen näin: ”Asiantuntija ei ole välttämättä paras opettaja”. Tällä tarkoitettiin sitä, että työtehtävän hyvin hallitseva asiantuntija pitää perusasioita itsestään selvyytenä, sekä etenee liian nopeasti verrattuna perehtyjän kykyyn omaksua asioita.

Perehdyttämiseen varattu aika herätti erilaisia mielipiteitä. Osa koki, että perehdyttämiseen oli varattu riittävästi aikaa, osa taas koki että osa perehdyttämisestä oli vieläkin tekemättä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että perehdyttämiseen varattiin riittävästi aikaa, mutta sen aikana ei käyty läpi oleellisimpia asioita. Sen aikana keskityttiin pieniin yksityiskohtiin, jolloin kokonaiskuvaa työstä ei pystynyt hahmottamaan. Työnopastuksen aikana pitäisi vastaajan mukaan huolehtia siitä, että perehtyjä saa muodostettua kokonaiskuvan työstään, jonka jälkeen voidaan siirtyä yksityiskohtaisempiin osioihin. Tässä hänen mielestään auttaisi suunnitelma siitä, mitä asioita opastuksen aikana käydään läpi.

Perehdyttäjien mielestä haasteellisinta on perehdyttämisen toteuttaminen niin, että perehtyjä pystyy muodostamaan kokonaiskuvan omasta työstään. Kokonaiskuvan pitäisi myös tarken-

tua perehdyttämisen aikana, työtä tekemällä. Perehdyttämisen toteuttamisen tueksi kaivattiin perehdyttämissuunnitelmaa sekä muuta tukimateriaalia. Perehdyttäjien mielestä perehdyttämiseen pitäisi varata aikaa riittävästi, jotta esimerkiksi työtehtävät ehditään käymään kunnolla läpi.

Haastattelujen pohjalta perehdyttämisohjemaan tuli vain muutamia pieniä korjausehdotuksia, muttei mitään isompaa ongelmakohtaa löytynyt. Vastaajat olivat tyytyväisiä siihen, että ohjelman avulla perehtyjille saadaan luotua tarkempi perehdyttämissuunnitelma. Sen avulla perehtyjä voi tutustua perehdyttämisen sisältöön sekä seurata perehdyttämisen etenemistä. Perehdyttämisohjelman toteuttamisesta Intranettiin tuli muutamia ehdotuksia. Toivottiin, että ohjelmasta olisi linkkejä esimerkiksi työohjeisiin, lakeihin ja muihin säädöksiin. Lakeihin liittyvien linkkien taakse toivottiin ensin tiivistelmää kyseessä olevasta laista. Linkki ei saisi suoraan viedä itse lakitekstiin. Tueksi kaivattiin myös listaa, mistä eri ohjelmien unohtuneet salasanat saisi hankittua.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että tukea perehdyttämiseen oli kaivattu niin esimiesten, perehdyttäjien ja perehtyjien keskuudessa. Perehdyttämissuunnitelmaa kaivattiin, sillä koettiin, ettei perehdyttämiselle oltu tähän mennessä asetettu mitään tavoitteita, eikä perehdyttämisen kulkua voinut seurata. Henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman avulla molemmat osapuolet voivat tarkistaa, mitä on aiottu perehdyttää sekä mitä on tekemättä. Alkuvaiheessa perehtyjän on pystyttävä luomaan hyvä kokonaiskuva työtehtävistään sekä siitä, miten oma työtehtävä linkittyy kokonaisuuteen. Joissakin tilanteissa työnopastus jää harmittavan vähälle, jolloin perehtyjä joutuu itsenäisesti syventymään työohjeisiin. Tällöin on vaarana se, että perehtyjä tulkitsee joitakin asioita väärin, tai ei ole tietoinen kaikista työtehtävään liittyvistä ohjeista. Tämän vuoksi myös työnopastus olisi suunniteltava ennakkoon, jolloin voidaan määritellä se, mitkä asiat ovat työtehtävän kannalta oleellisia. Työnopastuksen aikana ei ehditä käymään läpi kaikkia työtehtävän vaiheita niiden laajuuden ja pitkäkestoisuuden takia. Tämän takia rinnalla on hyvä olla tukihenkilö, jolta opastusta voi saada myöhemminkin.

4.11 Perehdyttämisohjelma

Perehdyttämisohjelmaa muokattiin jonkin verran haastattelussa esittele nousseiden asioiden pohjalta. Perehdyttämisohjelma (liite 5) koostuu pääasiassa erilaisista lomakkeista. Ohjelman alussa on ohjeistus siitä, mitä perehdyttämisen aikana on otettava huomioon sekä asiaa pe-

rehdyttämistä, perehdyttämisen onnistumisen seurannasta ja palautekeskustelusta. Tämä osio liitetään todennäköisesti Intranetiin, mutta opinnäytetyön liitteenä sen paikka on loogisesti ohjelman alussa. Perehdyttämishjelma sisältää seuraavat lomakkeet: perehdyttämisen suunnittelu, perehdyttämissuunnitelma ja työnopastus, sekä palaute ja arviointilomake.

Perehdyttämishjelmassa on esitetty perusrunko perehdyttämisen kulusta, jota esimies voi muokata tarpeen mukaan tilanteeseen sopivaksi. Esimiehellä on oltava näkemys siitä, missä laajuudessa ja aikataulussa ohjelma käydään läpi, ja mitä asioita siinä painotetaan. Työsuhteen pituus ja työtehtävät vaihtelevat, kuten myös perehtyjän tausta ja kokemukset. Samoin toiset omaksuvat asioita nopeasti, kun taas toisilla uuden oppiminen on hankalaa, myös vanhoista tavoista pois oppiminen vie aikaa. Nämä asiat on otettava huomioon suunnittelun lisäksi myös toteutuksen aikana, jolloin perehdyttämisen kulkua on pystyttävä joustavasti muuttamaan perehtyjälle sopivaksi.

Perehdyttämisen kehittäminen vastaa malliperehdyttämistä siltä osin, kuin se koskee yhteisten lomakkeiden käyttöönottoa. Perehdyttämistä vastuu jää kuitenkin edelleen esimiehille, joilla on vapaus myös muokata ohjelmaa prosessin ja työtehtävän tarpeisiin sopivaksi.

4.12 Perehdyttämishjelmän alustava sisällysluettelo

Marraskuun alussa, projektin viimeisenä työnä, laadittiin perehdyttämishjelmälle alustava sisällysluettelo (liite 6). Sisällysluettelo laadittiin pitkälti perehdyttämishjelmän pohjalta. Ensimmäisessä luvussa esitellään Metsäkeskus, ja sen sidosryhmät. Toinen luku sisältää perehdyttämisen tavoitteet, ohjeistuksen ja perehdyttämishjelmän prosessin. Kolmannessa ja neljännessä luvussa keskitytään työsuhteeseen ja työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Viidennessä luvussa kerrotaan henkilöstön kehittämisestä. Kuudennessa luvussa ovat tietojärjestelmiä sekä tietoturva- ja vaitiolovelvollisuutta käsittelevät asiat. Ohjelmän viimeiseen eli seitsemänteen lukuun kootaan kaikki tärkeät yhteystiedot.

Alkuvaiheessa ohjelmään sisältyvät asiat liitetään osaksi Intranetiä. Tämän tekemistä helpottaa sisällysluettelo, jotta kaikki asiat muistetaan ottaa huomioon. Metsäkeskus arvioi myöhemmin, onko paperiselle perehdyttämishjelmälle tarvetta. Tähän vaikuttavat myös uuden Intranetin tarjoamat mahdollisuudet ohjelmän toteuttamisessa sekä sen käyttömahdollisuudet Metsäkeskuksen ulkopuolelta käyttäjätunnuksen avulla.

5 POHDINTA

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämisprojektina, jonka tavoitteena oli luoda perehdyttämisohjelma Suomen metsäkeskuksen käyttöön. Perehdyttämisohjelman avulla pyritään yhtenäistämään organisaation perehdyttämiskäytäntöjä.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin perehdyttämistä sekä sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Perehdyttämisen avulla luodaan pohja myös osaamisen kehittämiseksi myöhemmin. Osaamisen kehittäminen on tärkeää muutosten keskellä, jolloin henkilöstöä on myös tuettava. Henkilöstö on tärkein voimavara, jonka hyvinvointiin ja osaamiseen kannattaa panostaa.

Perehdyttämisohjelman laatimisen pohjana käytettiin alueyksiköiden käytössä ollutta perehdyttämismateriaalia sekä kirjallisuudesta ja muista julkaisuista löytyviä malleja. Projektin aikana tutustuttiin myös muiden organisaatioiden käytössä oleviin perehdyttämisohjelmiin. Perehdyttämisen kehittämisen tueksi laadittiin myös kyselylomakkeet. Perehdyttämisohjelman kehittämisen tueksi toteutettiin teemahaastattelu Kainuun alueyksikössä. Haastattelut tehtiin, jotta perehdyttämisen osapuolet saavat mahdollisuuden osallistua kehittämistyöhön. Näiden samojen syiden vuoksi myös kysely tullaan toteuttamaan. Projektin lopputuloksena syntyi Metsäkeskuksen perehdyttämisohjelma, joka sisältää perehdyttämisen eri vaiheisiin liittyviä lomakkeita.

Mielestäni yhtenäisen toimintamallin luominen perehdyttämisen avuksi on tärkeää, sillä perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä tapahtumista työsuhteen aikana. Perehdyttämisen aikana uusi työntekijä sopeutuu työyhteisöön, sitoutuu organisaation palvelukseen sekä oppii hallitsemaan työtehtävänsä itsenäisesti ja vastuullisesti. Perehdyttämisen aikana perehtyjä luo myös mielikuvan organisaatiosta ja itsensä kehittämisen kannattavuudesta Metsäkeskuksen palveluksessa. Työnopastus on perehdyttämisen tärkein osa, joka valitettavan usein unohdetaan, myös Metsäkeskuksessa. Jos työntekijä ei hallitse työtään, se näkyy ensimmäisenä Metsäkeskuksen asiakkaille, jotka alkavat muokata mielikuvaansa organisaatiosta huonon kokemuksensa perusteella.

Perehdyttäminen on tärkeää myös siinä vaiheessa, kun pitkäaikainen työntekijä on jäämässä esimerkiksi eläkkeelle. Millä muulla tavoin kaikki se hiljainen tieto saadaan siirrettyä yhtä tehokkaasti, kuin perehdyttämisen keinoin?

Perehdyttämiskäytännöillä voidaan vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen ja jaksamiseen. Kun työntekijä oppii hallitsemaan työnsä, ja hän tietää saavansa tarvittaessa tukea itsensä kehittämiseen, hän voi paremmin ja jaksaa paremmin. Kun perehdyttämisen aikana kartoitetaan myös osaaminen, saadaan selville uuden työntekijän nykyinen osaaminen ja kehittämistarpeet. Näin hänen osaamisensa saadaan hyötykäyttöön, organisaatiolla on tällöin mahdollisuus oppia uutta sekä kehittää uusia toimintatapoja.

Käytännössä perehdyttäjän ja perehtyjän sekä koko työyhteisön on otettava vastuuta perehdyttämisestä. Perehdyttäjiä nimettäessä kannattaa kiinnittää huomiota valittavan henkilön asenteisiin ja kiinnostukseen perehdyttämistä kohtaan. Perehdyttäjällä on oltava myös aikaa perehdyttämisen toteuttamiseen. Perehdyttäjälle olisi hyvä antaa myös koulutusta tehtävään, jotta hän ymmärtää perehdyttämisen tärkeyden organisaation sekä oppimisen kannalta. Perehtyjää pitää rohkaista antamaan palautetta ja kehittämisideoita heti alkutaipaleen aikana. Vaikka perehtyjää pitää tukea koko prosessin ajan, on häntä myös kannustettava itsenäiseen tiedonhankintaan.

5.1 Perehdyttämisohjelman arviointi sekä jatkokehittäminen

Mielestäni projektin tavoitteet saavutettiin eli Metsäkeskuksella on käytössään perehdyttämisohjelman ensimmäinen versio, jonka pohjalta perehdyttämistä on hyvä kehittää eteenpäin. Perehdyttämisohjelma sisältää koko perehdyttämisprosessin, ja sen tavoitteena on toimia perehdyttäjien tukena perehdyttämisen aikana. Perehdyttämisohjelman käyttöönottamisesta on tiedotettava sekä ohjeistettava esimiehiä. Näin varmistetaan, että ohjelma otetaan myös käyttöön, ja että esimiehet ymmärtävät ohjelman perusidean. Perehdyttämisohjelma voi toimia myös yhteisen perehdyttämispäivän ohjelmarunkona.

Perehdyttämisohjelman osioista ennakkovalmistelut, perehdyttämissuunnitelman yleinen osio sekä palaute ovat melko kattavia. Perehdyttämissuunnitelmaan liittyvän työnopastuslomakkeen kehittämistä kannattaa jatkaa, tai ohjeistaa esimiehiä täydentämään se toimenkuvan mukaiseksi. Kun työnopastuslomake laaditaan toimenkuvan mukaiseksi, niin siihen kuuluvat työtehtävät saadaan kuvattua kattavammin sekä tarkemmalla tasolla perehdyttämissuunnitelmaan. Samalla se toimisi tavoitteiden asettamisen välineenä eli perehdytettävä tietää, mitä hänen on osattava perehdyttämisen jälkeen. Viiden askeleen tai muun vastaavan mallin käyttöönotto perehdyttäjien antaman työnopastuksen tueksi olisi hyvä asia.

Perehdyttämisen kehittämisen näkökulmasta parannusta Metsäkeskuksen käytäntöihin saadaan palautekeskustelun avulla, jolloin perehdyttämistä voidaan kehittää. Tällöin ohjelma pysyy myös jatkossa ajan tasalla ja tehokkaana apuvälineenä perehdyttämisessä. Palaute osioon kuuluva kyselylomake kannattaa siirtää esimerkiksi Webropol -ohjelmalle. Näin esimies voi lähettää kyselyyn linkin sähköpostilla, jolloin aineistoa saadaan kerättyä reaaliajassa tilastoa tai kehittämistä varten. Jatkossa palautetta perehdyttämisestä kannattaa kysyä myös koko henkilöstöltä, vaikkapa jonkin säännöllisesti toteutettavan henkilöstökyselyn yhteydessä. Palautteen kysymisen runkona voidaan käyttää projektin aikana laadittua kyselylomaketta tai perehdyttämisohjelman arviointi- ja palautelomaketta.

Se, missä muodossa perehdyttämisohjelma lopulta on henkilöstön käytettävissä, on mietittävä huolellisesti. Ohjelman käyttäminen ja muokkaaminen pitäisi olla myös käyttäjien mielestä helppoa. Siirrettäessä perehdyttämisohjelma Intranetiin, kannattaa ottaa huomioon myös Intranetin mahdollisesti tarjoamat mahdollisuudet perehdyttämisohjelman muokkaamisessa.

Perehdyttämisohjelman onnistumisen arviointi ilman sen testaamista käytännössä on hankalaa. Projektin päättymisen jälkeen voitiin vain tarkistaa toimeksiantajalta, vastasiko opinnäytetyön tulos odotuksia. Metsäkeskuksen sisäisen tarkastajan mielestä opinnäytetyön tulos on tarpeellinen, sillä perehdyttämiseen tarvitaan yhtenäinen toimintatapa ja ohjeistus, jotta uudet henkilöt voivat aloittaa työnsä mahdollisimman sujuvasti. Uudesta työntekijästä tiedottaminen on tärkeää, jotta kaikki työvälineet ja käyttöoikeudet ovat kunnossa, kun uusi työntekijä aloittaa tehtävässään. Ohjelmassa on laajasti ja monipuolisesti otettu huomioon keskeiset asiat, joita työntekijä tarvitsee. Varsinkin työsuojeluun ja työsuhteeseen liittyvät asiat on tuotu ohjelmassa hyvin esille. Ohjelman avulla Metsäkeskus edistää lainsäädännön velvoitteiden toteutumista. Ohjelma antaa hyvät puitteet esimiehille ja perehdyttäjäille perehdyttämisen toteuttamiseen sekä sen onnistumisen arviointiin ja mahdolliseen jatkokehittämiseen. Laadittu perehdyttämisohjelma on hyödyllinen vasta aloittaneelle HR-tiimille, joka käytännössä vastaa perehdyttämisen ohjeistuksesta ja työkaluista.

Perehdyttämisohjelman onnistuminen voidaan arvioida vasta sen jälkeen, kun ohjelma on ollut käytössä riittävän kauan. Perehdyttämisohjelma tulee perehdyttäjien käyttöön, joten he ovat parhaat henkilöt arvioimaan työn tuloksen. Samoin perehdytettävät voivat arvioida perehdyttämisohjelman toimivuutta palautekeskustelun aikana. Kun lomakkeita testataan käytännössä, ne alkavat pikku hiljaa muokkautua Metsäkeskuksen omiin tarpeisiin sopiviksi. Myös perehdyttämiskäytännöt yhtenäistyvät ja vakiintuvat pikku hiljaa perehdyttämisohjel-

maa käytettäessä. Perehdyttämisohjelma kannattaa käydä läpi myös rekrytoinnin näkökulmasta. Näin löydetään mahdolliset päällekkäiset toiminnot, sekä myös mahdolliset puutteet.

5.2 Projektin aikana kehittyminen

Opinnäytetyön aiheen valitsin itse, ja se oli ajankohtainen myös työnantajani näkökulmasta. Tällä oli motivoiva vaikutus opinnäytteen tekoprosessiin. Opinnäytetyön aihe oli myös käytännönläheinen, joten työn toteuttaminen oli mieluisaa. Perehdyttämisohjelmasta on hyötyä perehdyttämisen kaikille osapuolille. Kainuun alueyksikössä perehdyttämisohjelma koettiin tärkeäksi ja hyödylliseksi osaksi työyhteisön arkea.

Projektin raportin kirjoittamista vaivasi hienoinen ajanpuute, sillä syksy oli työtehtävieni puolesta kiireinen. Aikataulu ei pitänyt, vaikka suunnitelmassa varattiin työn toteuttamiselle ja kirjoittamiselle yksi lisäkuukausi. Työn haasteellisemmaksi osaksi muodostui projektin raporttikuvauksen kirjoittaminen sekä haastattelujen yhteenvedon kirjoittaminen. Itse perehdyttämisohjelman laatiminen kävi melko nopeasti, sillä alueyksiköiden materiaalia oli kiitettävästi sekä kirjallisuudessa ja Työturvallisuuskeskuksen julkaisuissa oli paljon esimerkkejä ja malleja. Perehdyttämisohjelman rungon laatimiseen meni kuitenkin yllättävän paljon aikaa.

Tämän projektin aikana ymmärsin entistäkin paremmin, miten tärkeää perehdyttäminen on. Huono perehdyttäminen aiheuttaa heti ongelmia niin organisaatiolle ja sen toiminnalle kuin työyhteisöllekin. Nykyisin vain muutos on varmaa, jonka pyörteissä henkilöstön tukeminen on erittäin tärkeää. Yhteisen perehdyttämiskäytännön luominen on tärkeää, sillä sen avulla henkilöstöä voidaan tukea tehokkaasti. Tämän projektin myötä on päästy kehittämisessä vasta pieni, mutta ratkaiseva askel kohti parempaa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Helsinki: Talentum.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kangas, P. & Helsilä, M. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talentum
- Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia University Press.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Laitinen, H. Vuorinen, M., & Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOYpro.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J., & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, L. & Sumkin T. 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä Oy.
- Vilka, A. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Inforviestintä Oy.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Lahden AMK. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Saatavilla:

<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf> (Luettu 11.9.2012).

Laki Suomen Metsäkeskuksesta 2011. Saatavilla:

<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110418> (Luettu 11.9.2012).

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007. Saatavilla:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334> (Luettu 12.9.2013).

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahden ammattikorkeakoulu. Sarja B Oppimateriaalia. Saatavilla:

<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf> (Luettu 11.9.2012).

Penttinen, A & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavilla:

http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf (Luettu 11.9.2012).

STM 2008–2011. Työhön perehdyttäminen ja opastus kuormittavuuden hallinnan perustana. Saatavilla:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=53630&name=DLFE-7501.pdf (Luettu 11.9.2012).

SMK 2013 a. Organisaatio. Saatavilla: <http://www.metsakeskus.fi/metsakeskus-ja-alueet/organisaatio> (Luettu 1.11.2013).

SMK 2013 b. Tehtävät. Saatavilla: <http://www.metsakeskus.fi/metsakeskus-ja-alueet/organisaatio/tehtavat> (Luettu 1.11.2013).

TEM 2012. Hiljainen tieto. Saatavilla: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=4088> (Luettu 25.11.2012).

TTK 2007. Perehdyttämisen tarkistuslista perehdyttäjälle ja perehdytettävälle. Saatavilla:

[http://www.ttk.fi/files/1217/Perehdyttämisen_tarkistuslista.pdf](http://www.ttk.fi/files/1217/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf) (Luettu 11.9.2012).

TTK 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Saatavilla: http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf (Luettu 11.9.2012).

Työsopimuslaki 2001. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055> (Luettu 12.9.2012).

Työturvallisuuslaki 2002. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> (Luettu 12.9.2012).

LIITTEET

LIITE 1: Työhyvinvointisuunnitelma

LIITE 2: Perehdyttämisen tarkistuslista

LIITE 3: Saate ja kyselylomake esimiehille

LIITE 4: Saate ja kyselylomake perehdytetyille

LIITE 5: Perehdyttämisohjelma

LIITE 6: Perehdyttämisoppaan alustava sisällysluettelo

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

Kehittämis- kohde ja pvm	Tavoite	Keinot tavoitteen saavuttamiseksi	Vastuuhenkilöt	Toteutus ja tulos
Perehdyttäminen 20.11.2012	<p>Perehdyttämisohjelma käyttöön → tuki perehtyjälle ja perehdyttäjälle → henkilöstö osaa vaatia työnopastusta mm. toimenkuvan muuttuessa</p> <p>Uudet työntekijät perehdytetään, samoin vanhat työntekijät toimenkuvan muuttuessa (työnopastus) → toimenkuva ja vastuut selkiytyvät = tietää mitä häneltä odotetaan → työyhteisö ja sen tavat tutuksi (myös hiljainen tieto) → epävarmuus poistuu → turvallisuus paranee (henkinen ja fyysinen) → sitoutuu nopeammin → uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi → työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen organisaatiolle</p> <p>Perehdyttäjä tietää, mitä ja miten perehdytetään → mitään ei unohdu → uusi työntekijä saa oppia rauhassa omaan tahtiin</p> <p>Työohjeiden ymmärtämisen varmistaminen → työturvallisuus paranee.</p> <p>Perehdyttämisohjeistus pysyy käytössä.</p>	<p>Perehdyttämisohjelma Intranetiin, ja siitä myös tiedotetaan.</p> <p>Laaditaan henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma uusille työntekijöille ja tarvittaessa myös nykyiselle henkilöstölle mm. toimenkuvan muuttuessa.</p> <p>Perehdyttäjälle ohjeistus, mitä perehdyttämisen aikana pitää ottaa huomioon.</p> <p>Perehdyttämisen tarkistuslomake tms. käyttöön, jotta tiedetään ketä, mitä, kuka ja milloin on perehdyttänyt.</p> <p>Nimetään perehdyttäjä, joka opastaa alkuun työtehtäviin liittyvissä asioissa sekä auttaa tarvittaessa jatkossakin.</p> <p>Perehdyttämisohjelmalle nimetään vastuuhenkilö, jotta ohjeistus pysyy ajantasaisena ja sitä myötä myös käytössä.</p> <p>Perehdyttämisestä kysytään myös palautetta. → Saadaan esille mahdolliset kehittämiskohteet sekä päivittämistarpeet.</p>	<p>Esimies valitsee perehdyttäjät ja seuraa, että perehdyttäminen toteutuu sekä onnistuu.</p> <p>Esimiehellä on päävastuu perehdyttämisestä.</p>	<p>Toteutus: Opinnäytetyönä perehdyttämisohjelman kehittäminen</p> <p>Tulos: Toimiva perehdyttämisohjelma. Säännölliset palautekyselyt.</p>



metsäkeskus

PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA

Perustiedot	
Perehdytettävä:	Tehtävä:
Lähin esimies:	

Ennen työhöntuloa		
	Vastuuhenkilö	Tehty
Tulokkaasta tiedottaminen ja tarvittavien tietojen toimittaminen <ul style="list-style-type: none"> ✓ sisäinen tiedote, tiimi/osasto/yksikkö ✓ henkilöstö- ja asiakaslehti ✓ luottamusmiehelle ✓ IT (käyttäjätunnukset, sähköpostilistat...) ✓ puhelinvaihde ✓ postitus ✓ viestintä (nettisivut) ✓ palkkarekisteri 		
Työskentelytilat ja -välineet, kulkeminen <ul style="list-style-type: none"> ✓ työpisteen järjestäminen ✓ nimikyltti, käyntikortit ✓ pöytäkalenteri ✓ tietokone ohjelmiseen, muut tarvittavat laitteet ✓ matkapuhelin ja liittymä ✓ avaimet, kulku-/henkilökortit ✓ työasu, suojarusteet, ensiapulaukku ✓ pukukaappi 		
Työsopimuksen laatiminen		

Perehdyttämisen valmistelu <ul style="list-style-type: none"> ✓ perehdyttäjien valinta (alustava) <ul style="list-style-type: none"> ○ vastaanotto ja yleisperehdytys ○ työnopastaja ✓ perehdytysohjelman suunnittelu (alustava) ✓ perehdytysohjelmasta sopiminen perehdyttäjien kanssa ✓ mahdolliset toimeksiannot ja koulutukset ✓ tulokkaan osaaminen / kokemus ✓ ensimmäisen päivän ohjelman suunnittelu 		
Yhteys tulokkaaseen <ul style="list-style-type: none"> ✓ mahdollisen ennakkomateriaalin toimittaminen tai -tapaamisen sopiminen ✓ kirje, soitto tai sähköposti 		

Ensimmäisen neljän viikon aikana		
	Vastuuhenkilö	Opastettu
Suomen Metsäkeskus		
✓ visio, toiminta-ajatus, strategia, MMM:n ohjaus, laki ja säädökset		
✓ asiakkaat ja heidän odotuksensa		
✓ organisaatio ja toimipisteet		
✓ johto, esimiehet		
✓ toiminnot ja henkilöstö		
✓ arvot ja mitä henkilöstöltä odotetaan		
✓ mistä lisätietoa metsäkeskuksesta (esitteet, Internet, intra)		
Työsuhdeasiat		
✓ työsopimus, työehtosopimus, koeaika ja sen merkitys		
✓ luottamusmiehet		
✓ palkka ja palkanmaksu, verokortti, pankkiyhteys		
✓ työaika ja työajankirjaus, matkalasku ja matkustussäännöt		
✓ liukumat, ylityöt, ilta- ja viikonlopputyöt		
✓ poissaolot ja niistä ilmoittaminen, sairausajan palkka		
✓ vuosiloma, loma-ajanpalkka, lomarahaa, lomarahaa vaihtaminen vapaaksi		
✓ kahvi- ja ruokailuajat, lounasseteli, ruokailumahdollisuudet/sopimukset		
✓ kulttuuriseteli, varusteraha		
✓ muistamiset		

Työympäristön esittely (kiertokäynti)		
✓ tilojen ja henkilöstön esittely		
✓ avaimet, kulkutiet, ovien lukitseminen, kulunvalvonta, hälytyslaitteet, auton paikoitus		
✓ työssä tarvittava materiaali, toimistotarvikkeet		
✓ sosiaalitulat, arkistot, varastot		
✓ posti (sisäinen ja ulkoinen)		
✓ kopiointi / tulostus		
Työterveyshuolto ja työsuojelu		
✓ työhöntulotarkastus, työterveyshuollon palvelut		
✓ fyysinen ja psyykinen työturvallisuus, työohjeet, suojava-rusteet, ergonomia		
✓ työsuojeluvaltuutetut		
✓ tyky-toiminta		
✓ ensiapu ja ensiapukaappi		
✓ paloturvallisuus ja pelastautuminen, pelastussuunnitelma		
✓ toiminta uhka- ja väkivaltatilanteessa		
Työtehtävät		
✓ toimenkuvaus, vastuut ja valtuudet, kehityskeskustelut, työn tavoitteet ja oman työn merkitys		
✓ varsinaisiin ammattiasioihin perehdyttäminen, tietokoneohjelmien käyttö ja käyttäjätunnukset, tukihenkilöt, opastajat		
✓ sähköposti, sähköinen kalenteri, matkapuhelin, vastaaja, Silmu, Internetin käyttäminen		
✓ tietoturva ja salassapito, puhelimen ja tietotekniikan käyttö esim. matkustaessa		
✓ laskut ja laskutusmääräykset		
✓ sidosryhmien esittely, merkitys ja yhteistyö		
Perehdyttäminen ja henkilöstön kehittäminen		
✓ perehdyttämisohjelman läpikäyminen ja päivittäminen yhdessä perehdytettävän kanssa		
✓ perehdyttäjän / työnopastajan esittely		
✓ perehdyttämismateriaali ja sen käyttö		
✓ opiskeluun ja työhistoriaan liittyvät tiedot		
✓ osaamiskartoitus ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma		
✓ koulutusmahdollisuudet ja koulutukseen osallistumisen periaatteet		

Viestintä		
✓ metsäkeskuksen sisäinen / ulkoinen viestintä		
✓ metsäkeskuksen graafinen ilme ja ohjeistus		

Ensimmäisen puolen vuoden aikana		
Seuranta		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ sujuvatko käytännön järjestelyt ✓ miten tulokas otettu vastaan ✓ onnistuuko työ, tehtäväkenttä hallinnassa ✓ onko kaikki tarvittavat osa-alueet käyty läpi 		
Tuki		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ työtehtäviin tarpeen mukaan ✓ palautteen antaminen ✓ perehdyttämistä jatketaan tarvittaessa 		

Ensimmäisen puolen vuoden jälkeen		
Arviointi ja palautteen antaminen		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ onnistuiko perehdyttäminen ✓ mitä parannettavaa ✓ mitä hyvää ✓ kehittämisideoita 		
Mahdollinen koulutus suunnitelma		

Hei!

Metsäkeskuksen perehdyttämisohjelmaa ollaan parhaillaan kehittämässä. Kehittämisen tavoitteena on yhtenäistää alueyksiköiden perehdyttämiskäytäntöjä. Perehdyttämisohjelma tulee toimimaan tukena perehdyttämisen suunnittelussa, toteutuksessa, seurannassa ja arvioinnissa.

Uusien työntekijöiden lisäksi perehdyttäminen on tarpeen myös nykyiselle henkilölle mm. toimenkuvan muuttuessa tai pitkän poissaolon jälkeen. Perehdyttäminen sisältää yleisperehdyttämisen sekä työnopastuksen. Yleisperehdyttäminen on käytännössä Metsäkeskuksen, sen toiminnan sekä henkilöstön ja sen toimintatapojen tutuksi tekemistä. Sen aikana käsitellään myös työsuhteeseen liittyvät asiat. Työnopastukseen kuuluu itse työtehtävään perehdyttäminen toimenkuvan mukaisesti. Sen aikana käydään läpi mm. työtehtävät, vastuut, työohjeet, työvälineet sekä työturvallisuus. Perehdyttämisen tavoitteena on saada perehdytettävä osaksi työyhteisöä sekä antaa tukea työtehtävän vaatiman osaamisen kehittämiseksi.

Kuulisimme mielellämme kokemuksianne ja ideoitanne aiheeseen liittyen, joten vastaisitteko kyselyyn alla olevasta linkistä xx.xx.2013 mennessä. Vastauksianne hyödynnetään perehdyttämisen kehittämisessä.

Kysely sisältää sekä valintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Valitkaa vastausvaihtoehdoista mielipidettänne vastaava vaihtoehto ja kirjoittakaa avoimissa kysymyksissä vastauksenne sille varattuun tilaan.

Kiitos ajastanne!

PEREHTYJÄLLE:

1. Tunsitko Metsäkeskusta entuudestaan ennen töihin tuloa?
 - a. kyllä, mistä:
 - b. en
2. Pitäisikö esimiehen ottaa yhteyttä ennen työsuhteen alkamista, jos valinnasta on jo ilmoitettu ja tiedät aloituspäivän ja -paikan?
 - a. kyllä
 - b. ei
3. Haluaisitko perehdyttämismateriaalia luettavaksesi ennen työsuhteen alkamista?
 - a. kyllä
 - b. en
4. Haluaisitko käydä työpaikallasi ennen työsuhteen alkamista?
 - a. kyllä
 - b. en
5. Kenen tai keiden pitäisi hoitaa yleisperhdyttäminen? Voit valita useamman vaihtoehdon.
 - a. esimies
 - b. työkaveri
 - c. henkilöstöhallinnon edustaja
 - d. joku muu, kuka/ketkä:
6. Kenen tai keiden pitäisi hoitaa työnopastus? Voit valita useamman vaihtoehdon.
 - a. esimies
 - b. työkaveri
 - c. määrätty työnopastaja
 - d. joku muu, kuka/ketkä:
7. Mihin asioihin on mielestäsi perehdytettävä ensimmäisinä päivinä?
8. Millaisena koit ensimmäisen työpäiväsi ja mitkä asiat siihen vaikuttivat? (esim. tunsitko itsesi tervetulleeksi, oliko esimies/perhdyttäjä valmistautunut tuloosi, oliko aikaa varattu tarpeeksi, jäitkö yksin, liian paljon/vähän asiaa)
9. Millainen perehdyttämismateriaali olisi hyödyllistä? Esim. esitteet, perehdyttämisopas (sähköinen/paperinen), Internet-sivut, Intranet.
10. Pystyitkö osallistumaan perehdyttämissuunnitelmasi laatimiseen?
 - a. kyllä
 - b. en
 - c. suunnitelmaa ei tehty
11. Otettiinko kokemuksesi ja osaamisesi huomioon perehdyttämisen aikana?
 - a. kyllä
 - b. ei

12. Käytettiinkö perehdyttämiseesi kokonaisuutena riittävästi aikaa?
 - a. kyllä, perustelut
 - b. ei, perustelut
13. Mitä hyviä puolia perehdyttämisessä oli?
14. Mitä huonoja puolia perehdyttämisessä oli?
15. Oliko jotain pitänyt tehdä toisin perehdyttämisen aikana?
16. Saitko palautetta esimieheltä perehdyttämisen aikana tai sen jälkeen?
17. Kysyttiinkö sinulta palautetta perehdyttämisen onnistumisesta?
 - a. kyllä, miten:
 - b. ei
18. Miten muuten perehdyttämistä voitaisiin kehittää?

Kiitos vastauksistanne!

Hei!

Metsäkeskuksen perehdyttämisohjelmaa ollaan parhaillaan kehittämässä. Kehittämisen tavoitteena on yhtenäistää alueyksiköiden perehdyttämiskäytäntöjä. Perehdyttämisohjelma tulee toimimaan tukena perehdyttämisen suunnittelussa, toteutuksessa, seurannassa ja arvioinnissa.

Uusien työntekijöiden lisäksi perehdyttäminen on tarpeen myös nykyiselle henkilölle mm. toimenkuvan muuttuessa tai pitkän poissaolon jälkeen. Perehdyttäminen sisältää yleisperehdyttämisen sekä työnopastuksen. Yleisperehdyttäminen on käytännössä Metsäkeskuksen, sen toiminnan sekä henkilöstön ja sen toimintatapojen tutuksi tekemistä. Sen aikana käsitellään myös työsuhteeseen liittyvät asiat. Työnopastukseen kuuluu itse työtehtävään perehdyttäminen toimenkuvan mukaisesti. Sen aikana käydään läpi mm. työtehtävät, vastuut, työohjeet, työvälineet sekä työturvallisuus. Perehdyttämisen tavoitteena on saada perehdytettävä osaksi työyhteisöä sekä antaa tukea työtehtävän vaatiman osaamisen kehittämiseksi.

Kuulisimme mielellämme kokemuksianne ja ideoitanne aiheeseen liittyen, joten vastaisitteko kyselyyn alla olevasta linkistä xx.xx.2013 mennessä. Vastauksianne hyödynnetään perehdyttämisohjelman kehittämisessä.

Kysely sisältää sekä valintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Valitkaa vastausvaihtoehdoista mielipidettänne vastaava vaihtoehto ja kirjoittakaa avoimissa kysymyksissä vastauksenne sille varattuun tilaan. Kyselyn liitteenä on myös perehdyttämisohjelma.

Kiitos ajastanne!

ESIMIEHELLE:

1. Laaditko perehdyttämissuunnitelman tai -ohjelman uudelle työntekijälle?
 - a. kyllä
 - b. en
2. Otatko uuteen työntekijään yhteyttä ennen työsuhteen alkamista?
 - a. kyllä, miten?
 - b. en
3. Lähetätkö uudelle työntekijälle perehdyttämismateriaalia ennen työsuhteen alkamista?
 - a. kyllä, mitä?
 - b. en
4. Vastaanotatko uuden työntekijän hänen ensimmäisenä päivänään?
 - a. kyllä
 - b. en
5. Jaatko perehdyttämisvastuuta? Jos jaat, mitkä asiat perehdytät itse ja mitkä jaat muille?
6. Otatko perehtyjän mukaan perehdyttämissuunnitelman päivittämiseen? Kerro myös kokemuksistasi.
7. Miten seuraat, että perehtyjä ymmärtää kaiken oikein? Annatko tarvittaessa palautetta perehdyttämisen aikana?
8. Millainen perehdyttämismateriaali olisi hyödyllistä?
9. Tarkistatko perehdyttämisen lopuksi, että kaikki osa-alueet on muistettu perehdyttää?
 - a. kyllä
 - b. en
10. Kysytkö perehdyttämisen lopuksi palautetta perehdyttämisen onnistumisesta?
 - a. kyllä, miten?
 - b. en
11. Kysytkö ideoita perehdyttämisen kehittämiseksi?
 - a. kyllä
 - b. en
12. Millaista perehdyttämistä tarvitaan toimihenkilön työtehtävien muuttuessa?
13. Mitkä asiat sujuvat hyvin perehdyttämisen aikana?
14. Mitkä asiat ovat haasteellisia?
15. Arvioitko jälkikäteen omaa toimintaasi perehdyttämisen aikana?
 - a. kyllä
 - b. en

16. Olisitko tarvinnut tukea perehdyttämiseen liittyen? (esim. koulutusta, lomakkeita, toiminta-ohjeita)

17. Miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää?

Tutustu oheiseen perehdyttämisohjelman luonnokseen.

18. Onko perehdyttämisohjelma selkeästi laadittu?

- a. kyllä
- b. ei

19. Mitä mieltä olet lomakkeista? (Esim. ovatko riittävän selkeitä, sisältävätkö kaiken tarvittavan?)

20. Miten perehdyttämisohjelmaa voisi kehittää?

21. Sana on vapaa:

Kiitos vastauksistanne!

Perehtyjä Tervetuloa Suomen metsäkeskukseen! Perehdyttämisen aikana tutustut toimintaamme, työyhteisöömme ja opit hallitsemaan työtehtäväsi sekä kehität osaamistasi.

Esimies ja perehdyttäjä

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa perehtyjälle riittävät valmiudet työtehtävässään toimimiseen sekä tehdä Metsäkeskus tutuksi ja saada hänet osaksi työyhteisöämme.

Perehdyttämisohjelma toimii tukena henkilökohtaisen perehdyttämisen suunnittelussa, toteutuksessa, seurannassa ja arvioinnissa. Esimies arvioi, missä laajuudessa perehdyttämistä tarvitaan, ja mitä asioita siinä painotetaan. Tarvittaessa suunnitelmaa voidaan myös täydentää, tai muokata työtehtävän tarpeita vastaavaksi.

Lähin esimies vastaa perehdyttämisestä ja huolehtii perehdyttäjien valinnasta sekä perehdyttämisohjelman toteutumisesta. Ennen uuden työntekijän työsuhteen alkamista tehdään tarvittavat ennakkovalmistelut sekä laaditaan alustava perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämissuunnitelmaa päivitetään yhdessä perehtyjän kanssa vastaamaan hänen tarpeitaan ja osaamistaan. Esimies seuraa perehdyttämisen etenemistä sekä työntekijän sopeutumista työyhteisöön. Tarvittaessa hän antaa palautetta ja tukea perehdyttämisen aikana.

Työnopastukseen valitaan pääsääntöisesti kokenut tai työtehtävän hyvin hallitseva työntekijä, jotta varmistetaan oikeiden toimintatapojen ohella myös hiljaisen tiedon välittyminen. Työnopastusta annetaan myös nykyiselle henkilöstölle mm. toimintatapojen tai työtehtävien muuttuessa sekä pitkän poissaolon jälkeen. Työnopastuksen aikana palautteen antaminen on tärkeää.

Perehdyttämissuunnitelma käydään läpi ensimmäisen 4 viikon aikana. Työnopastukseen varataan aikaa enintään 4 kuukautta. Perehdyttämisen arviointi ja palautekeskustelu käydään heti perehdyttämisen päätyttyä tai viimeistään neljän kuukauden kuluttua. Tarvittaessa perehdyttämistä jatketaan tai laaditaan koulutussuunnitelma.

Toteutettu perehdyttämisohjelma toimii pohjana ensimmäisessä kehityskeskustelussa, jonka asiakirjojen liitteeksi ohjelma arkistoidaan.

Perustiedot			
Perehdytettävä:		Prosessi:	
Toimipiste:		Tehtävä:	
Työsuhde alkaa:		Lähin esimies:	

1. Ennakovalmistelut ennen työsuhteen alkamista			
	Vastuuhenkilö	Aikataulu	Tehty (pvm)
Työsopimuksen laatiminen			
Uudesta työntekijästä tiedottaminen			
✓ henkilöstö, palkkarekisteri, viestintä (nettisivut), IT (tunnukset/sposti), luottamusmies, postitus, puhelinvaihde			
Työtilan ja -välineiden varaaminen			
✓ työpiste			
✓ nimikyltti, käyntikortit, pöytäkalenteri			
✓ tietokone ohjelmiseen, ym. laitteet			
✓ muut tarvittavat laitteet			
✓ matkapuhelin ja liittymä			
✓ avaimet, kulku-/henkilökortit			
✓ työasu, suojavarusteet, ensiapulaukku			
✓ pukukaappi			
✓ parkkipaikka			
✓ sisäinen postilokero			
Perehdyttämisen valmisteleminen			
✓ perehdyttäjien valinta			
✓ aikataulusta sopiminen perehdyttäjien kanssa			
✓ perehdytysuunnitelma (alustava)			
✓ ensimmäisen päivän ohjelman suunnittelu			
Yhteys tulokkaaseen			
✓ mahdollisen ennakkomateriaalin toimitaminen tai -tapaamisen sopiminen			
✓ kirje, soitto tai sähköposti			



2. Perehdyttämissuunnitelma			
	Vastuhenkilö	Aikataulu	Tehty (pvm)
Vastaanottaminen			
Työsuhteeseen liittyvät asiat			
✓ työsopimus, työehtosopimus			
✓ koeaika ja sen merkitys			
✓ palkka, palkanmaksu, verokortti, pankkitili			
✓ työaika, työajanseuranta			
✓ tauot, liukummat, ylityöt			
✓ poissaolot ja niistä ilmoittaminen			
✓ sairausajan palkka			
✓ vuosiloma, loma-ajanpalkka, lomarahaa, lomarahaa vaihtaminen vapaaksi			
✓ vakuutukset			
✓ lounas- ja kulttuurisetelit, varusteraha, muistamiset			
✓ virkavapauden ym. vapaiden hakeminen			
✓ työsuhteen päättymisen			
Työterveyshuolto ja työsuojelu			
✓ työterveyshuollon sijainti, yhteystiedot, työhöntulotarkastus			
✓ sopimus työterveyshuollosta (palvelut)			
✓ työturvallisuus, suojavarusteet, ergonomia			
✓ työsuojeluvaltuutetut			
✓ paloturvallisuus ja pelastussuunnitelma			
✓ toiminta hätä- ja poikkeustilanteissa			
✓ tapaturmista ilmoittaminen			
✓ TYKY-toiminta			
Perehdyttäminen ja henkilöstön kehittäminen			
✓ perehdyttämissuunnitelman läpikäyminen ja päivittäminen perehtyjän kanssa			
✓ perehdyttäjien / työnopastajien esittely			
✓ perehdyttämismateriaali ja sen käyttö			
✓ opiskeluun ja työhistoriaan liittyvät tiedot			
✓ osaamiskartoitus			
✓ koulutusmahdollisuudet ja koulutukseen osallistumisen periaatteet			
✓ kehityskeskustelun periaatteet			
Henkilöstöpalvelut / yhteystiedot			
✓ palkka-asiat			
✓ IT-tuki			
✓ matkalaskut			
✓ luottamusmies			



	Vastuuhenkilö	Aikataulu	Tehty (pvm)
Suomen metsäkeskuksen esittely			
✓ visio, strategia, MMM:n ohjaus			
✓ laki ja säädökset			
✓ työjärjestys ja taloussääntö			
✓ prosessit / tuotteet			
✓ arvot ja mitä henkilöstöltä odotetaan			
✓ asiakkaat ja heidän odotuksensa			
✓ organisaatio ja alueyksiköt			
✓ johto, esimiehet, henkilöstö			
✓ mistä lisätietoa metsäkeskuksesta (esitteet, Internet, Intranet)			
Viestintä			
✓ sisäinen ja ulkoinen viestintä			
✓ graafinen ilme ja ohjeistus			
✓ asiakirjamallit			
Toimipistekohtainen perehdyttäminen			
✓ työpaikan sijainti			
Työympäristön esittely (tutustumiskierros)			
✓ tilojen ja henkilöstön esittely			
✓ kulkutiet, ovien lukitseminen, kulunvalvonta, hälytyslaitteet			
✓ ensiapukaapit, alkusammutusvälineet, poistumistiet			
✓ neuvotteluhuoneet ja niiden varaaminen			
✓ toimistotarvikkeet ja niiden tilaaminen			
✓ sosiaalityö, arkistot, varastot			
✓ posti (sisäinen, ulkoinen)			
✓ kopiointi, tulostus, faksi			
✓ auton paikoitus			
✓			
Työyhteisön toimintatavat			
✓ tiedotus, ilmoitustaulu			
✓ palaverikäytännöt			
✓ tilojen käyttäminen iltaisin ym. ohjeet			
✓			
Muut asiat			
✓ muiden toimipisteiden sijainti			
✓ ruokailumahdollisuudet			
✓ kunnan / kaupungin esittely			
✓ siistijöiden toiminta; työajat, tehtävät			
✓ henkilöstökerho			
✓			



3. Perehdyttämissuunnitelma - Työtehtävään perehdyttäminen			
	Vastuuhenkilö	Aikataulu	Tehty (pvm)
Työtehtävät			
✓ lähimmät työkaverit ja sidosryhmät			
✓ toimenkuvaus, vastuut ja valtuudet			
✓ työn tavoitteet ja merkitys, seurannan mittarit			
✓ varsinaisiin työtehtäviin perehdyttäminen toimenkuvan mukaisesti			
Käytännön toimintatavat			
✓ tietoturvaohjeet ja vaitiolovelvollisuus			
✓ matkustussäännöt			
✓ matkapuhelin ja vastaajan käyttö			
✓ sähköpostietiketti ja sähköpostin käyttö			
✓ Internetin käyttö			
✓ Intranet			
Postin käsittely ja arkistointi			
✓ lähtevä ja saapuva posti			
✓ arkistointi ja arkistosääntö			
Ohjelmiin ja hakupalveluihin perehdyttäminen			
✓ sähköposti, sähköinen kalenteri			
✓ tuntikirjaus- ja matkalaskuohjelma			
✓ Rondo			
✓ Ahjo			
✓ Metsään.fi			
✓ Aarni			
✓ Aste			
✓ Masto			
✓ Kamera			
✓ Virta			
✓ VTJ -kysely, KTJ			
✓ YTJ, numerohakupalvelu (Finder, Eniro)			
Koneet ja laitteet			
✓ työasema ja palvelimet			
✓ maastotallennin			
Työtehtäviin liittyvät lait ja säädökset			
✓ hallintolaki			
✓ metsätietolaki			
✓ metsälaki			
✓ rahoituslaki			
Työohjeet			
✓ yksintyöskentely			
✓ maastotarkastusohjeet			

4. Palautekeskustelu		
	Huomioitavaa	OK (pvm)
Ennen palautekeskustelua		
✓ perehdyttämissuunnitelman läpikäynti; onko tarvittavat osa-alueet toteutettu?		
✓ arviointilomake annetaan täytettäväksi		
✓ kerro, miksi palautekeskustelu järjestetään (esim. palaute puolin ja toisin, mahdollisuus jatkaa perehdyttämistä tai selventää epäselviä asioita yms.)		
✓ analysoi arviointilomakkeen vastaukset		
✓ arvioi myös omaa toimintaasi perehdyttämisen aikana		
Keskustelun aikana		
Arviointi ja palautteen antaminen		
✓ yhteenveto kokemuksista ja perehdyttämisen onnistumisesta		
✓ arviointilomake voi toimia pohjana		
✓ onnistuiko perehdyttäminen? (+/-)		
✓ asioiden järjestys ja ajoitus?		
✓ miten työt sujuvat?		
✓ onko osaamisessa kehitettävää?		
✓ kehittämisideat?		
✓ palaute perehtyjälle?		
✓ palaute perehdyttäjälle ja esimiehelle?		
✓ jatketaanko perehdyttämistä joiltain osin?		
Mahdollinen koulutussuunnitelma		
✓		
✓		
Muuta		
✓ tavoitteiden tarkentaminen		
✓ toimenkuvan selkiyttäminen		
✓		

5. Perehdyttämisen arviointi- ja palautelomake				
Ensimmäisenä päivänäni	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Koin itseni tervetulleeksi.	1	2	3	4
2. Esimieheni oli vastaanottamassa minua.	1	2	3	4
3. Työpiste ja tarvittavat välineet olivat jo varattuna.	1	2	3	4
4. Esimieheni oli valmistautunut tulooni.	1	2	3	4
5. Perehdyttäjäni oli valmistautunut tulooni.	1	2	3	4
6. Sain seuraa myös tauoille ja lounaalle.	1	2	3	4
Perehdyttämiseni aikana	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
7. Perehdyttämissuunnitelmani käytiin kanssani läpi.	1	2	3	4
8. Pystyin vaikuttamaan perehdyttämissuunnitelmani laatimiseen.	1	2	3	4
9. Osaamiseni ja kokemukseni otettiin huomioon.	1	2	3	4
10. Minulla oli mahdollisuus esittää kehittämisideoita.	1	2	3	4
11. Minulle esiteltiin perehdyttämismateriaali ja sen käyttö.	1	2	3	4
12. Tutustuin riittävästi Metsäkeskukseen ja sen toimintaan.	1	2	3	4
13. Tutustuin riittävästi työyhteisöön.	1	2	3	4
14. Tutustuin riittävästi toimipaikkaani.	1	2	3	4
15. Sain tukea esimieheltäni.	1	2	3	4
16. Sain tukea perehdyttäjältäni.	1	2	3	4
17. Tiesin, kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa.	1	2	3	4
18. Sain tarvittaessa tukea koko työyhteisöltä.	1	2	3	4
19. Perehdyttämiseni onnistumista seurattiin.	1	2	3	4
20. Etsin ja kysyin tietoa aktiivisesti itse.	1	2	3	4
Työni	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
21. Työtehtäväni ja roolini ovat selkeitä.	1	2	3	4
22. Tiedän työni tavoitteet.	1	2	3	4
23. Tiedän työni onnistumisen mittarit.	1	2	3	4
24. Tiedän vastualueeni.	1	2	3	4
25. Tiedän työni merkityksen kokonaisuuden kannalta.	1	2	3	4
26. Tiedän osaamiseni kehittämistarpeet.	1	2	3	4
27. Tiedän mistä saan tarvittaessa tukea ja opastusta.	1	2	3	4
28. Tiedän työturvallisuuteen liittyvät asiat.	1	2	3	4
29. Tiedän, mistä löydän työohjeet.	1	2	3	4
30. Osaan käyttää tarvittavia ohjelmia.	1	2	3	4
31. Osaan käyttää tarvittavia laitteita.	1	2	3	4
32. Tunnen työyhteisöni toimintatavat.	1	2	3	4

Arvioi saamaasi perehdytystä kokonaisuutena	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Perehdyttämissuunnitelmani koostui selkeistä kokonaisuuksista.	1	2	3	4
2. Perehdytykseeni käytettiin riittävästi aikaa.	1	2	3	4
3. Sain omaksua asioita myös rauhassa.	1	2	3	4
4. Olen tyytyväinen perehdyttämissuunnitelmaani.	1	2	3	4
5. Perehdyttämisen toteutus oli onnistunut.	1	2	3	4
6. Perehdyttämismateriaali oli hyödyllistä.	1	2	3	4
7. Sain palautetta esimieheltä.	1	2	3	4
8. Sain palautetta perehdyttäjältä.	1	2	3	4
9. Perehdyttämisen onnistumista seurattiin.	1	2	3	4

Koetko tarvitsevasi lisää perehdyttämistä?

Auta meitä kehittämään perehdyttämisprosessia

Mitkä asiat sujuivat hyvin?

Miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää?

Anna palautetta esimiehelle.

Anna palautetta perehdyttäjälle.

PEREHDYTTÄMISOPPAAN SISÄLLYS

1 TERVETULOJA SUOMEN METSÄKESKUKSEEN

- 1.1 Visio, strategia ja arvot
- 1.2 Organisaatio
- 1.3 Prosessit
 - 1.3.1 Hallintopalvelut
 - 1.3.2 Asiakkuuspalvelut
 - 1.3.3 Edistämispalvelut
 - 1.3.4 Metsätietopalvelut
 - 1.3.5 Rahoitus- ja tarkastuspalvelut
- 1.4 Sidosryhmät
- 1.5 Viestintä

2 PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET

- 2.1 Perehtyjän ohjeet
- 2.2 Perehdyttäjän ohjeet
- 2.3 Perehdyttämisprosessi

3 TYÖSUHDEASIAIT

- 3.1 Työsopimus
- 3.2 Palkka
- 3.3 Työaika
- 3.4 Työmatkat
- 3.5 Lomat ja muut vapaat
- 3.6 Sairausloma ja muut poissaolot
- 3.7 Vakuutukset
- 3.8 Henkilöstöedut
- 3.9 Työsuhteen päättyminen

4 TYÖHYVINVOINTI

- 4.1 Työterveyshuolto
- 4.2 Työsuojelu
- 4.3 Työturvallisuus ja ergonomia
- 4.4 Työtaturmat
- 4.5 TYKY-toiminta

5 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

5.1 Osaamisen arviointi ja kehittäminen

5.2 Kehityskeskustelut

5.3 Koulutus

6 TIETOJÄRJESTELMÄT

6.1 Tietoturva ja vaitiolovelvollisuus

7 TÄRKEÄT YHTEYSTIEDOT