

Jaakko Lehti

UUSIEN LAIVASUUNNITTELIJOIDEN
PEREHDYTYSPROSESSIN PARANTAMINEN DELTAMARIN
OY:SSÄ

Tuotantotalouden koulutusohjelma
2013

LAIVASUUNNITTELIJOIDEN PEREHDYTYSPROSESSIN PARANTAMINEN DELTAMARIN OY:SSÄ

Lehti, Jaakko
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2013
Ohjaaja: Kivi, Karri
Sivumäärä: 38
Liitteitä: 1

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia laivansuunnittelijoiden perehdytysprosessin parantamismahdollisuuksia Deltamarin Oy:ssä. Työn avulla saatiin kattava kuvaus perehdytystoiminnan peruseriaatteista aina rekrytoinnista työnopastukseen ja jatkuvan oppimisprosessin edistämiseen arkipäiväisessä suunnittelutyössä.

Taustatutkimus toteutettiin kirjoituspöytätyönä kahdessa vaiheessa. Aluksi käytiin läpi Deltamarin Oy:n sisäisessä tietokannassa olevia asiakirjoja ja tiedostoja, jotka välillisesti tai välittömästi olivat liitettävissä perehdytysprosessiin. Tämän lisäksi opinnäytetyö nojaa tekijän omiin kokemuksiin tilaajayrityksen palveluksessa.

Työn kvalitatiivisen luonteen vuoksi haluttiin työn eräänä sivutuloksena luoda kvantitatiivisena elementtinä työnopastuskortti. Työnopastuskortti räätälöitiin uuden runkosuunnittelijan perehdyttämistä tukeväksi kokonaisuudeksi ja sen tarkoituksena on toimia eräänlaisena oppimispäiväkirjana. Vaikka työnopastuskortti on tarkoitettu nimenomaan runkosuunnitteluosastolle, on suositeltavaa että tilaajayritys tuottaisi vastaavankaltaisia työnopastuskortteja myös muiden osastojensa käyttöön.

IMPROVING THE ORIENTATION OF NEW SHIP DESIGNERS IN DELTAMARIN LTD

Lehti, Jaakko

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Industrial management

November 2013

Supervisor: Kivi, Karri

Number of pages: 38

Appendices: 1

The purpose of this thesis was to examine the orientation of new ship designers working in Deltamarin Ltd. and to find possible ways to improve their overall orientation from basic organization related knowledge to straight up work orientation and daily motivation. The thesis provides means and information to examine these aspects.

The background research was executed as a desk study but in two phases. First, the internal database of Deltamarin Ltd. was examined for data that was either directly or indirectly related to the orientation process. In addition, the thesis relies rather strongly to the experience of the author as an employee in Deltamarin.

Due to the qualitative nature of the thesis it was decided that some sort of quantitative element that derives from the research should be produced as part of the results and deductions of the thesis. This qualitative element that is presented at the very end of the thesis as an appendix is a work orientation form. The form was specifically adjusted to be used in the work orientation of hull designers, but it is recommended that the client company should produce similar forms for its other departments too.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset.....	6
2	YRITYSESITTELY – DELTAMARIN OY.....	7
2.1	Kuvaus	7
2.2	Historia.....	7
2.2.1	Vuodet 1990-2012.....	7
2.2.2	Vuoden 2012 yrityskauppa.....	8
2.3	Arvot	8
2.4	Henkilöstö.....	9
2.5	Toimialan kehitys.....	10
2.6	Deltamarin Oy:n tulevaisuus.....	10
3	REKRYTOINTI.....	12
3.1	Toimihenkilöiden rekrytointi.....	12
3.1.1	Johdanto	12
3.1.2	Mitä on hyvä rekrytointi?	12
3.1.3	Rekrytoinnin vastuu.....	13
3.2	Rekrytointi 2014	14
3.2.1	Sosiaalinen media.....	14
3.2.2	Vuokratyövoima	14
3.2.3	Suurten ikäluokkien eläköityminen	15
4	PEREHDYTYSPROSESSI.....	16
4.1	Tehokas perehdyttäminen	16
4.2	Perehdytysprosessi osana organisaation strategiaa	16
4.2.1	Strateginen ajattelu	16
4.2.2	Strategian kehittäminen	17
4.2.3	Strategian johtaminen	18
4.3	Perehdytyksen järjestäminen	19
4.3.1	Vastuut	19
4.3.2	Tavoitteet	20
4.3.3	Aikataulutus	20
4.4	Kehityskeskustelut	21
4.4.1	Perusteet	21
4.4.2	Kehityskeskustelujen sykli ja keskustelun kulku	22
4.5	Yhteisö- ja virkistystoiminta.....	22

5	TYÖNOPASTUS	23
5.1	Osaamistarpeet	23
5.1.1	Osaamisalueiden määrittäminen.....	23
5.1.2	Yksilön osaaminen organisaatiossa.....	24
5.1.3	Osaamisen kartoittaminen	25
5.2	Työnopastus	25
5.2.1	Työnopastajan valinta.....	25
5.2.2	Työnopastuksessa selvitettävät asiat	26
6	TYÖSSÄOPPIMINEN.....	27
6.1	Jatkuva oppiminen	27
6.1.1	Työssäoppiminen.....	27
6.1.2	Oppiminen prosessina - oppimisympäristö	27
6.2	Jatkuva motivointi.....	28
6.3	Valmentaminen itsenäiseen työskentelyyn	29
7	POHDINNAT JA JOHTOPÄÄTÖKSET	30
7.1	Lähdekirjallisuus.....	30
7.2	Johtajuus vai johtaminen?.....	30
7.3	“Management 3.0”	31
7.3.1	Versio 1.0 – hierarkkinen johtaminen	31
7.3.2	Versio 2.0 – muoti-ilmiot	32
7.3.3	Versio 3.0 – monimuotoisuus.....	33
8	CASE DELTAMARIN	33
8.1	Lyhyt kuvaus.....	33
8.2	Ensimmäiset viikot.....	34
8.3	Perehdytystoiminnan parannusehdotukset.....	35
8.3.1	Perehdytysprosessin haasteet Deltamarin Oy:ssä.....	35
8.3.2	Työnopastuskortti	36
	LÄHTEET.....	37
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja parantaa uuden laivansuunnittelijan perehdytysprosessia Deltamarin Oy:ssä. Työn avulla tullaan saamaan kattava kuva prosessin nykytilasta aina henkilökohtaiseen työnopastukseen. Lisäksi työn tavoitteena on tuottaa tukimateriaalia käytettäväksi työnopastuksessa. Tarkoituksena on luoda listaus oleellisista perusasioista, joihin uusi runkosuunnittelija työssään törmää Deltamarin Oy:n palveluksessa. Aiheen käsitteleminen on kohdeyritykselle erityisen ajankohtaista, sillä odotettavissa on työntekijöiden vaihtuvuuden voimakasta kasvua tulevaisuudessa, johtuen yrityksen henkilöstön ikärakenteesta ja yrityksen strategisista linjauksista.

Koska työ tehdään tarkasti tilaajayrityksen tarpeisiin, on lähteiden käytössä pyritty Deltamarin Oy:n sisäisen tietokannan hyödyntämiseen. Raportissa hyödynnetään myös työn tekijän omaa kokemusta tilaajayrityksen työntekijänä. Työstä pyritään eliminoimaan informaatio, joka on helposti saatavilla Deltamarin Oy:n työntekijälle esimerkiksi yrityksen sisäisestä verkosta. Varsinaisia työohjeita ei siis tulla muodostamaan, vaan opinnäytetyön tarkoitus on pureutua rekrytointi- perehdytysprosessin metodeihin ja niissä havaittuihin epäkohtiin.

2 YRITYSESITELY – DELTAMARIN OY

2.1 Kuvaus

Deltamarin Oy on kansainvälinen meritekniikan alan suunnittelutoimisto. Yritys pyrkii olemaan asiakkaidensa ainoana kumppanina mukana aina konseptisuunnittelusta sopimussuunnittelun kautta rakennussuunnitteluun. Lisäksi yritys tarjoaa konsulttiopalveluita valmiin tuotteen koko elinkaaren ajaksi. (Deltamarin Oy:n sisäinen tietokanta 2013)

2.2 Historia

2.2.1 Vuodet 1990-2012

Deltamarin Oy perustettiin vuonna 1990, mutta yrityksen nimiin voidaan kuitenkin lukea referenssejä jo vuodelta 1984. Yrityksen perusti joukko laivansuunnittelijoita ja insinöörejä, joista osa on edelleen yhtiön palveluksessa jossakin muodossa. Ensimmäisenä toimintavuotena yrityksen nimi oli Elomarin, mutta nimi vaihdettiin vuonna 1991. (Deltamarin Oy:n www-sivut 2013.)

Kolmatta vuosikymmentään toimivalla Deltamarinella on Suomessa toimistot Helsingissä, Raumalla ja Raisiossa. Näiden lisäksi Deltamarinella on tytäryhtiöt Puolassa, Kiinassa ja Brasiliassa sekä osaomistusyritykset Kroatiassa, Kiinassa, Monacossa ja Malesiassa. (Deltamarin Oy:n sisäinen tietokanta 2013.)

Deltamarin on koko historiansa aikana pyrkinyt suunnitelmalliseen kasvuun ja on luonut kansainvälisen yhteistyöverkoston sekä systemaattisesti kasvattanut asiakaskuntaansa. Yritys sai vuonna 1990 Suomen tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon. (Finpro:n www-sivut 2013.)

Vuonna 1986 yrityksen työntekijät mallinsivat ensimmäisinä toimialallaan kolmiulotteisen mallin konehuoneesta. Deltamarin on ollut myös monilla muilla tavoin alansa edelläkävijä ja esimerkiksi yrityksen ensimmäinen kokonaisuudessaan 3D-

mallinnettu laiva suunniteltiin jo vuonna 1994. Lisäksi yritys on panostanut runsaasti tuotekehitykseen ja luonut standardidesigneja, tunnetuimpana B.Delta-irtolastialusdesign. (Deltamarin Oy:n sisäinen tietokanta 2013)

2.2.2 Vuoden 2012 yrityskauppa

Vuoden 2012 loppupuolella monivuotinen prosessi yrityksen omistuksen uudelleenjärjestelyistä saatiin päätökseen ja 80 % omistusosuus siirtyi AVIC Internation Investments Ltd:n haltuun. Kaupan tarkoitus oli osaltaan laajentaa AVICin osaamista ja samalla luoda Deltamarinelle uusia mahdollisuuksia AVICin valtavien resurssien myötä. Deltamarininen liiketoiminta jatkuu kuitenkin itsenäisenä eikä yrityksen brändiä olla muuttamassa kaupan jatkumona. (Deltamarin Oy:n www-sivut 2013).

Uusi pääomistaja on Singaporen pörssiin listautunut julkinen osakeyhtiö ja on osa AVIC Groupia, jonka emoyhtiö taas on AVIC (Aviation Industry Corporation of China) taas on alun perin Kiinalainen ilma-alusvalmistaja. AVIC on tällä hetkellä listattuna maailman 500 suurimman yrityksen joukkoon ja sillä on noin 500 000 työntekijää sekä yli 300 tytäryhtiötä ympäri maailmaa. (Wikipedian www-sivut, 2013)

2.3 Arvot

”Combining cost-efficiency with sustainability” esiintyy jokaisen Deltamarin-esitteen kannessa. Lause on johdettu suoraan yrityksen ydinarvoista, jotka siis ovat kustannustehokkuus ja kestävä kehitys, tarkemmin kustannustehokkuuden yhdistäminen kestävään kehitykseen. (Deltamarin Oy:n sisäinen tietokanta 2013).

Yrityksen arvot eivät ole juuri sen olemassaolon aikana muuttuneet. On vaikea arvioida ovatko arvot ajaneet Deltamarin Oy:n tiettyyn suuntaan kilpailuetujen tavoittelua ajatellen, vai onko pitkäjänteinen kehitystyö itsessään johtanut arvojen muodostumiseen luonnollisena jatkumona jo olemassa oleville toimintamalleille. Kyseisestä ”Muna vai kana?” –kysymyksestä ei löydetty varteenotettavaa ja definiitivistä dataa.

2.4 Henkilöstö

Deltamarin Oy:n ja sen tytäryhtiöiden palveluksessa on tällä hetkellä noin 300 henkilöä (Taulukko 1), joista suurin osa työskentelee erilaisissa suunnittelutehtävissä. Tämän lisäksi yhteensä noin 100 henkilöä työskentelee Deltamarinin osaomistusyhtiöissä, kuten V.Delta Monacossa ja Shandong Deltamarinissa. (Deltamarin Oy:n sisäinen tietokanta 2013)

Taulukko 1. Henkilöstö, Deltamarin Oy ja sen tytäryhtiöt 2013 (Deltamarin Oy:n sisäinen tietokanta 2013)

Deltamarin	240
Deltamarin China Co. Ltd	9
Rio de Janeiro	2
<u>Deltamarin S.p.z o.o.</u>	45
	296

Valtaosa Deltamarin Oy:n työntekijöistä työskentelee suunnittelutehtävissä. Tarkempi erottelu on kuitenkin tarpeen kokonaisuuden ymmärtämiseksi ja Taulukossa 2 on esitetty yrityksen ja sen tytäryhtiöiden henkilöstön jakautuminen tehtäväluokkiin. Runko- ja konepuoli nielaisevat kehitysosaston kanssa valtaosa Deltamarinin koko työvoimasta. (Deltamarin Oy:n sisäinen tietokanta 2013.)

Taulukko 2. Henkilöstö erikoistumisalueittain, (Deltamarin Oy:n sisäinen tietokanta 2013)

Runko-osasto	75
Koneosasto	74
Sähkö- ja automaatio-osasto	21
R&D ja konseptikehitys	54
Projektien hallinta ja sopimuspalvelut	25
Liiketoiminnan kehittäminen	8
Muut	39
	296

2.5 Toimialan kehitys

Laivanrakennusalalla 150 vuotta meklarina toimineen Barry Rogliano vuoden 2012 vuosiraportin esipuheessa puheenjohtaja Jean-Bernard Raoust otsikoi BRS:n kysymällä ”2011... The End of Certainties?” Luonnonmullistukset, talouskriisit potentiaaliset kansainväliset konfliktit ovat värittäneet viime vuosikymmentä ja osaltaan vaikuttaneet myös laivanrakennusalaan (Annual Review 2012, 3). Lisäksi uusina trendeinä tämä verrattain konservatiivinen ala on joutunut vastaamaan vaatimuksiin ympäristöystävällisyydestä ja turvallisuudesta.

Vuotta myöhemmin sama raportti arvioi laivanrakennusalan pikku hiljaa elpyvän ja kasvun jatkuvan valikoiduilla markkinoilla. Erityisesti Aasian maista on odotettavissa kovaakin kysyntää, joka kohdistuu suurilta osin kuivalastialuksiin eli bulkkereihin. Lisäksi markkinoiden on sopeuduttava entistäkin tehokkaammin energiatalouden vaatimuksiin.

Polttoöljyn hinnannousu on kohonnut vuoteen 2013 mennessä kenties suurimmaksi yksittäiseksi vaikuttajaksi toimialan kehitykseen ja markkinoiden muutoksiin. Navigator-lehden mukaan merikuljetusmarkkinoiden suhdannetilanne on edelleen huonontunut vuoden 2012 aikana (Navigator Magazine 2012). Tätä mieltä oli noin 70 prosenttia SPC Finlandin varustamobarometriin vastanneista kotimaisista varustamoista. Sama suhdannetilannetta kuvaava indikaattori on ollut jo selvästi negatiivinen vuodesta 2010 alkaen (SPC Finlandin www-sivut 2012).

Alan merkittävin kasvualue taas on Kiinassa, jonne Deltamarin Oy:kin on pyrkinyt siirtämään yhä enemmän resurssejaan. AVIC:n omistuksessa Deltamarin tulee toivottavasti saamaan kosolti uusia mahdollisuuksia ja jalansijaa Kiinan sekä myöhemmin muun Aasian markkinoilla.

2.6 Deltamarin Oy:n tulevaisuus

Aikaisemmin mainitun yrityskaupan yksi perustavista tavoitteista oli varmistaa Deltamarinin vakaa kasvu toimijana merenkulkualalla. Yrityksen omistussuhteiden

muutos oli välttämätön, sillä entisten suuromistajien riskinotto-kyky ja elämäntilanne eivät enää sopineet yhteen aktiivisen insinööritoimiston tavoitteiden kanssa (Laurilehto 2013).

Viime vuosina yritys on keskittynyt eritoten B. Delta –tuotteidensa kehittämiseen ja markkinoille tuomiseen. Ajatus on ollut kehittää standardoituja irtolastialuksia, joissa yhdistyvät sekä alhainen polttoainekulutus että suuri kuljetuskapasiteetti. Konseptia kehitettäessä Deltamarin keskittyi myös ympäristövaikutuksiin ja turvallisuuteen huomioiden samalla konseptin kokonaiskustannustehokkuuden (Deltamarin Oy:n sisäinen tietokanta 2013).

Mainitun yrityskaupan myötä Deltamarin Oy:n tulevaisuus ei ole pelkästään yrityksen omissa käsissä, vaikka yrityksen onkin lupailtu säilyvän operatiivisesti itsenäisenä. Uuden pääomistajan omat tavoitteet ja toimet tulevat varmasti jollakin lailla muuttamaan suomalaista laivansuunnitteluyritystä (Deltamarin Oy:n sisäinen tietokanta 2013).

Vuonna 2008 ilmentyneen kansainvälisen finanssikriisin vaikutuksesta puhjenneita kuplia paikkaillaan edelleen myös laivanrakennusalalla. Kansainvälisen valuuttarahasto IMF:n mukaan globaali talous esittää jo lievään optimismiin oikeuttavia laajamittaisen elpymisen merkkejä, mutta vaikka mainitut Aasian markkinat ovatkin esittäneet vahvaa kasvua, on myös Deltamarin Oy joutunut aika-ajoin lomauttamaan osaa henkilöstöstään (Yukhananov 2013). Viimeisimmät lomautukset tapahtuivat lokakuussa 2013, jolloin yritys joutui lomauttamaan noin kaksikymmentä toimihenkilöä Rauman ja Raision toimistoillaan. Yle-uutisten mukaan lomautuksia voi tulla lisää, mikäli työtilanne ei parane (Laakso, 2013).

3 REKRYTOINTI.

3.1 Toimihenkilöiden rekrytointi

3.1.1 Johdanto

Uuden toimihenkilön rekrytointi on vaativa toimenpide. Vaihtelevien arvioiden mukaan uuden työntekijän rekrytoinnin kustannukset ovat jotakin 25 000 ja 75 000 euron väliltä. Vaikka summat sisältävätkin paljon rekrytointiprosessiin suoraan liittyttämiä sivukustannuksia, lähes sadantuhannen euron sijoitus on mille tahansa yritykselle vakavasti otettava aihe (Hyppänen 2007, 176).

Tässä osiossa on keskitytty tuomaan esille koko perehdytysprosessin kannalta oleellisia asioita toimihenkilörekrytoinnista. Erityisen tärkeänä pidettiin rekrytointivas- tuun selkeyttämistä ja hyvän rekrytoinnin perusteiden esittämistä sekä sellaisten yhteiskunnallisten muutosten kuvaamista, jotka tulevat 2010-luvulla vaikuttamaan voimakkaasti organisaatioiden rekrytointimahdollisuuksiin sekä rekrytointitarpeisiin ja –metodeihin.

3.1.2 Mitä on hyvä rekrytointi?

Hyvä rekrytointi on oleellinen osa jokaisen kasvuhaluksen yrityksen toimintaa, ja menestyvissä yrityksissä henkilöstösuunnittelu on aina osa strategista suunnittelua. Lisäksi tehokas henkilöstösuunnittelu on menestyvissä yrityksissä kytketty toimi- maan sekä lyhyen että pitkän aikavälin liiketoimintatavoitteiden kanssa (Lecklin 2006, 215). Rekrytointiprosessin onkin oltava terveellä pohjalla ja tavoitteiden on oltava selvät, jotta rekrytointitarpeet voidaan spesifioida tehokkaasti ja osaamiseltaan oikeanlaiset työnhakijat voidaan tunnistaa.

Kirjassaan ”Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä” (Helsinki, 2007) Riit- ta Viitala määrittää neljä henkilöstösuunnittelun peruspilaria:

- liiketoiminnan edellyttämän työvoiman määrästä ja rakenteesta huolehtiminen
- riittävän osaamisen turvaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi

- henkilöstökustannusten ennakointi ja säätely
- niiden keinojen määrittely, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan

Näihin neljään henkilöstösuunnittelun peruspilariin voidaan viidenneksi lisätä sana ”arviointi”. Teoksessaan ”Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä” (Tampere, 2007) Riitta Hyppänen kuvaakin rekrytointiprosessin koostuvan suunnittelun ja toteutuksen lisäksi myös arvioinnista. Hyppäsen mukaan rekrytointiprosessin onnistumista voi arvioida vasta kun prosessin lopputuloksena on löydetty haluttuun tehtävään sopiva henkilö, joka viihtyy työssään ja kehittyy organisaation tarpeiden mukaisesti. Arviointia voidaan suorittaa myös jatkuvasti, joidenkin mittareiden avulla. Tällaisia mittareita voivat toimihenkilötyön luonteesta riippuen olla esimerkiksi tuottavuus, toimitusvarmuus ja asiakastyytyväisyys.

3.1.3 Rekrytoinnin vastuu

Viitalan peruspilarit voidaan edelleen tiivistää seuraavasti vastaamaan rekrytointitoiminnan vaatimuksia: henkilöstön määrä, laatu ja kohdentuminen. Deltamarin Oy:n tapauksessa näiden kolmen aspektin yhtenäistäminen aina rekrytoinnista työnopastukseen on ensiarvoisen tärkeää yrityksen toimihenkilötyön luonteen vuoksi. Rekrytoinnin epäonnistuminen voi pahimmillaan tarkoittaa satojen toimihenkilötuntien menemistä täysin hukkaan ja johtaa välittömiin rahallisiin menetyksiin (Viitala 2007, 56).

Jokaisella esimiehellä on omalla vastualueellaan vastuu myös rekrytoinnista (Viitala 2007, 58). On kuitenkin suhteellisen helppo argumentoida, että myös yritysjohto on rekrytoinnista aina vähintäänkin välillisesti vastuussa tehdessään rakenteellisia linjauksia ja strategisia päätöksiä jotka vaikuttavat organisaation henkilöstötarpeisiin. Yrityksen koosta riippuen kyse onkin enemmän esimiesten, henkilöstökoordinaattoreiden ja johtavien organisaatioelinten välisestä informaatioketjusta, eikä rekrytointivastuu ole aina kohdistettavissa suoraan esimieheen, ainakaan kvantitatiivisesti ajatellen. Tällä tarkoitetaan, että esimies vastaa pikemminkin rekrytoimiensa työntekijöiden laadusta, eikä niinkään määrästä.

Pienissä yrityksissä mainitut prosessit tapahtuvat vapaammassa ympäristössä, koska johtoporras saattaa toimittaa sekä esimiehen, henkilöstöhallinnon että omistajien virkaa (Viitala 2007, 58). Tällöin rekrytointivastuu henkilöityy lähes automaattisesti.

3.2 Rekrytointi 2014

3.2.1 Sosiaalinen media

Työntekijöiden rekrytointi on jo vuosikymmenen ajan siirtynyt Internetiin. Tätä kehitystä lähtivät ensimmäisinä viemään eteenpäin henkilöstövuokrausyritykset, jotka näkivät Internet-rekrytointin oivallisena työkaluna etenkin määräaikaisten ja matalapalkkaisten työpaikkojen tarjoamiseen ja työntekijöiden etsimiseen.

Rekrytointin siirtyminen Mol.fi-palvelun kaltaisilta sivuilta edelleen sosiaaliseen mediaan, kuten Facebookiin ja Twitteriin ei ole vielä ainakaan Suomessa johtanut varsinaiseen rekrytointikentän some-vallankumoukseen, mutta yksittäiset yritykset ovat jo tätäkin rekrytointimahdollisuutta hyödyntäneet (Wahl 2013, 9).

3.2.2 Vuokratyövoima

Monet teollisuusyritykset, kuten raumalainen Oras Oy, ovat 2010-luvulla karsineet henkilöstökustannuksiaan supistamalla vakituisten henkilöstönsä toiminnalliseen minimiin. ”Vuonna 2012 yrityksessä käytiin yhteistoimintamenettelyneuvottelut, joiden jälkeen irtisanottiin 14 toimihenkilöä ja 61 työntekijää” (Meritähti 2012). Yleinen linjaus kulki uutisoinnissa kutakuinkin seuraavasti: ”Oras aikoo yt-neuvottelujen seurauksena panostaa entistä tiiviimmin omiin ydintoimintoihinsa. Työajan joustavampaa käyttöä lisätään ja kysyntähuipuissa yhtiö aikoo jatkossa käyttää tilapäistä työvoimaa.”

Tällainen nopeatempoinen vuokratyövoiman käyttö on toimihenkilöorganisaatiossa erittäin vaikeaa. Silti Deltamarin on onnistunut luomaan verkoston, jonka avulla yri-

tys voi huomattavankin nopeasti saada suunnitteluapua esimerkiksi muutamaksi viikoksi johonkin tiettyyn projektiin. Deltamarin Oy:n Rauman toimistolla on välillä paljonkin yrityksen ulkopuolisia suunnittelijoita, osa Suomesta ja osa ulkomailta, usein esimerkiksi Romaniasta, Liettuasta ja Puolasta.

3.2.3 Suurten ikäluokkien eläköityminen

Suurten ikäluokkien eläköityminen on 2010- ja 2020-lukujen suurin haaste rekrytoinnille. ”Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaatioiden ikärakenne tulee muuttamaan, ja mikäli työntekijöiden vaihtuvuus on aikaisemmin ollut pientä, voidaan joutua tilanteeseen jossa vaihtuvuus on yhtäkkiä kymmeniä prosentteja tietyissä henkilöstöryhmissä.” (Viitala 2007, 60).

Suomen väestön ikärakenne on ollut murroksessa jo pitkään. Vaikka viimeisen 60 vuoden aikana väestö on kasvanut yli miljoonalla hengellä, alle 15-vuotiaita oli Suomessa vuonna 2004 300 000 vähemmän kuin 60 vuotta sitten. Samassa ajassa työikäisten määrä on kasvanut lähes 900 000 henkilöllä. Lähitulevaisuuden työikäisten määrän kehityksen eroavaisuus on siinä, että menneisyydessä väestönkehitys on tarkoittanut työikäisen väestönosan määrän kasvua (Parjanne 2004, 11).

Työvoima tulee siis vähenemään ja työmarkkinoiden on sopeuduttava tähän. Taloudellinen kasvu ei voi enää laajassa mittakaavassa nojata kasvavaan työvoimaan ja uusiin ammattitaitoisiin työntekijöihin. Eläköitymisruuhka aiheuttaa myös muita kansantaloudellisia ongelmia. Hyvinvointimenot eivät voi enää kohdistua niin suurelta osin lapsiin ja nuoriin, sillä väestön vanhenemisen myötä yhä suurempi osuus menoista kohdistuu vanhustenhoitoon.

Ikääntyvän työväestön osaamisen poistuessa työmarkkinoilta vaaditaan nuorilta entistä enemmän koulutusta ja valmiutta työelämään. Tämä taas tarkoittaa, että työurat alkavat myöhemmin, mikä hankaloittaa entisestään ikäranteen muutoksen siirtymävaihetta (Kautto 2004, 91-93). Myös nuorten ja ikääntyvien odotukset työltä ja työelämältä ovat erilaisia. Kulttuuriset näkemuserot, työn itseisarvon hahmottaminen ja

eri tyyppisten teknologiaosaamisten johtaminen tuovat oman lisämausteensa ikärakennemuutoksessa olevien organisaatioiden johtamiseen.

4 PEREHDYTYSPROSESSI

4.1 Tehokas perehdyttäminen

Sitä prosessia, jossa uudelle toimihenkilölle opetetaan ja kerrotaan keskeiset asiat työn menestyksekkään hoitamisen varmistamiseksi, kutsutaan perehdyttämiseksi. Perehdyttäminen alkaa heti rekrytointiprosessin loputtua, joskus jopa sen aikana, ja sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, henkilökohtaisen vastaanoton, yrityksen toimintaan perehdyttämisen sekä varsinaisen työsuhdeperehdyttämisen ja käytännön työnopastuksen (Hyppänen 2007, 195).

Tehokkaan perehdyttämisen hyötyjä on sekä välillisiä, että välittömiä. Välittömiin hyötyihin voidaan lukea esimerkiksi yrityksen ja työntekijän taloudellinen hyötyminen työsuhteesta sekä suoraan tuottavalla työllä että molemminpuolisella ammattitaidon ja osaamisen kehittymisellä. Välillisiä hyötyjä taas voi olla vaikeampi hahmottaa, mutta näistä maininnanarvoisia ovat ainakin uudet sosiaaliset kontaktit ja työstä saatava omanarvontunne.

4.2 Perehdytysprosessi osana organisaation strategiaa

4.2.1 Strateginen ajattelu

”Strategia on dynaaminen prosessi, joka läpäisee koko organisaation ja yhdistää sen eri osat mahdollisimman saumattomaksi kokonaisuudeksi.” (Harisalo 2009, 240.) Strategia on siis Harisalon mukaan luonteeltaan ennen kaikkea prosessi, joka toimissaan tehokkaasti johtaa haluttuihin lopputuloksiin.

Näin ollen myös rekrytointi- ja perehdytysprosessi voidaan nivoa osaksi organisaation strategiaa ja sen toteuttamista. Strategisen ajattelun pohjalta perehdytysprosessista voidaan siis muokata tavoitteellinen. Tällöin työn mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua itse asiassa jo rekrytointiprosessissa, mikäli toimihenkilörekrytointi muovataan sellaiseksi, että palkattavan henkilökunnan taito- ja tietotaso vastaa mahdollisimman tarkasti työn vaatimuksia ja organisaation tarpeita.

Tämä vaatii käytännössä sitä, että operatiivisen johtamisen on kuljettava samaan suuntaan kuin strategiajohtamisen. Operatiivisen johtaminen on esimiehen päivittäisjohtamista, jossa strategiset tavoitteet purkautuvat budjeteiksi ja toimintasuunnitelmiksi. ”Organisaation eri osien tavoitteet taas jakautuvat tiimitasolle ja sitä mukaa yksilötason tavoitteiksi.” (Harisalo 2009, 46). Tässä kuviossa päivittäinen esimiesjohtaminen siis suorittaa operatiivisen johtamisen virkaa sekä myös seuraa ja raportoi johdolle toiminnan tilasta ja projektien etenemisestä.

4.2.2 Strategian kehittäminen

Vision, mission ja arvojen toteuttamiseen tarvittavat keinot ovat moninaisia ja strategian kehittäminen kytkee organisaation eri toimijat pohtimaan keinoja valittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tarkoitus eli visio ja toimintatapa eli missio ovat organisaation johtoportaan subjektiivisia valintoja. Subjektiivisia siksi, että visio ja missio perustuvat johdon näkemyksiin, eikä niitä välttämättä voida tukea objektiivisilla tosiasioilla, kuten tilastotiedoilla (Harisalo 2009, 242).

Organisaation vision, mission ja arvojen kohdentaminen strategian kautta perehdytysprosessiin vaatii laminoitujen käytävabannerien lisäksi aktiivista esimiestyötä. Kaikkien työntekijöiden on oltava selvillä siitä, miten heidän työnsä vaikuttaa organisaation toimitusketjun seuraavaan vaiheeseen ja sitä kautta vision ja mission toteutumiseen. Toisin sanoen on tunnistettava ne keinot, joilla yritys tai organisaatio voi toteuttaa tavoitteensa mahdollisimman tehokkaasti.

Strategian kehittämisessä etsitään ja analysoidaan mahdollisia toiminnallisia vaihtoehtoja. Tämä voi vaatia sekä organisaation sisäistä että ulkopuolista eri alojen asian-

tuntemusta. Tällaisia Harisalo (2009, 242) listaa olevan esimerkiksi taloudellinen laskenta, markkinointi, teknologia, juridiikka ja henkilöstöhallinto, mikä tarkoittaa, että juuri mainittu hyvän perehdytysprosessin vaatimus kunkin yksittäisen työntekijän ymmärryksestä omasta osuudestaan nousee erittäin tärkeäksi.

4.2.3 Strategian johtaminen

Strategian johtamista sivuttiin jo aikaisemmin. Asiaa on kuitenkin syytä tarkastella syvemmin kuin pelkästään erottelemalla strateginen ja operatiivinen johtaminen. Jos strategiaa ei osata johtaa, ”--organisaation voimavarat hajautuvat erilaisiin tarkoituksiin.” (Harisalo 2009, 244). Tämä hajautuminen on erityisen vaarallista tapahtuessaan uuden työntekijän kouluttamisen yhteydessä, sillä strategiasta poikkeaminen heti työntekijän uran alkuvaiheessa johtaa organisaation vision, mission ja arvojen toteutumisen hidastumiseen ja jopa estymiseen tai vähintäänkin suoriin taloudellisiin tappioihin jo pelkästään hukkaan heitettynä työaikana.

Eri toimintatapojen käyttämistä strategian mukaisen tahtotilan saavuttamiseksi kutsutaan strategiseksi johtamiseksi. Tämänkaltainen johtaminen ei ole suoraviivaista tai mekaanista, vaan tarkkailevaa, arvioivaa, korjaavaa ja ennakkoluulotonta toimintaa, jossa organisaation eri toimijat pohtivat mahdollisuuksiaan edistää strategisia linjauksia (Harisalo 2009, 244). Kun organisaatorakenne valjastetaan palvelemaan strategiaa laadukkaasti, muuttuu organisaatio jäykän funktionaalisesta oppivan organisaation suuntaan (Lecklin 2006, 61). Tällöin myös esimiehen rooli muuttuu enemmän valmentavaksi, mitä Harisalokin tekstissään viestittää. Seuraavassa tyydytään tarkastelemaan tarkemmin vain asioiden johtamista, eikä mennä syvällisemmin tarkoitusten ja merkitysten johtamiseen eli organisaation ylimmän johdon edustamaan strategiseen johtamiseen.

Asioiden johtaminen on prosessien käynnistämistä ja toteuttamista ja käsittelee jotenkin tiettyä toimialuetta organisaation sisällä. Asioiden johtamisen (management) kentties suurin ero tarkoitusten ja merkitysten johtamiseen (leadership), on asioiden johtamisen objektiivisuus ja tiettyjen tehtävien sekä niissä vaaditun ammattitaidon henkilöityminen keskijohtoon tai keskijohdon alaisiin. Asiajohtamisen ollessa vahvasti

operatiivista, on ihmisten oltava rationaalisia, harkitsevia ja oman alansa asiantuntijoita strategian toteutumisen edistämiseksi (Harisalo 2009, 245).

4.3 Perehdytyksen järjestäminen

4.3.1 Vastuut

Vastuunjaon selkeyttämisen tärkeyttä perehdytysprosessissa ei voi tarpeeksi painottaa. Mikäli jokainen prosessiin osallinen ei ole täysin tietoinen omasta roolistaan, voi koko prosessi kaatua niinkin yksinkertaiseen asiaan kuin informaatioketjuun. Rekrytointivastuu ja perehdytysvastuu kävelevät käsi kädessä, tai ovat vähintäänkin samassa talutushihnassa.

Esimiehen vastuu jatkuu rekrytointiprosessista luontevasti perehdytysprosessiin ja perehdytykseen liittyvät toimenpiteet on hyvä aloittaa jo ennen työn alkamista. Esimerkiksi työpisteen järjestäminen ja tarvittavien työvälineiden, kuten tietotekniikan, puhelinyhteyksien ja salasanojen tilaaminen ovat tärkeimpiä ennen uuden työntekijän tuloa järjestettäviä asioita. (Hyppänen 2007, 195.) Mikäli käytännön asioiden hoitamista lykätään työn aloituspäivään asti, menee arvokasta työ- ja perehdytysaikaa hukkaan.

Tarvittavaa käytännönläheistä ja teoriapohjaista perehdytystä varten on toimihenkilöorganisaatiossa oltava perehdytysohjelma, tai vähintään hieman tätä suppeampi perehdytysuunnitelma. Perehdytysohjelma auttaa esimiestä jäsenetelemään perehdyttämisen aikataulutuksen sekä listan henkilöistä ja asioista, joihin uuden toimihenkilön pitäisi tutustua. Tämän lisäksi esimies voi varata esimerkiksi työnopastukseen tarvittavilta henkilöiltä aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen, jotta he ovat käytettävissä heti uuden työntekijän aloittaessa. (Hyppänen 2007, 195.)

4.3.2 Tavoitteet

Perehdyttämisen tavoite on tutustuttaa työntekijä työhönsä tavalla, joka mahdollisimman tehokkaasti tukee yrityksen työntekijälle asettamia odotuksia. Kuten rekrytointiprosessin kohdalla, myös perehdyttämisen onnistumista voidaan arvioida vasta kun rekrytointiprosessin lopputuloksena löydetty haluttuun tehtävään sopiva henkilö viihtyy työssään ja on kehittynyt organisaation tarpeiden mukaisesti. Arviointi on tärkeää, jotta voidaan tunnistaa ne tekijät, joissa on parantamisen varaa tulevia rekrytointeja varten.

Kirjassaan ”Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä” (2007, 196-197) Riitta Hyppänen listaa perehdytyksessä selvitettäviä työsuhdeasioita seuraavasti:

- työ, yksikkö ja organisaatio
- työajat ja aikataulut
- palkkausperusteet, palkanmaksupäivä, palkanmaksuun liittyvät rutiinit
- poissaolosäännökset ja muut pelisäännöt
- ruokailu- ja taukotilat sekä muut sosiaalilat
- terveyshuolto
- työsuhde-edut
- virkistyspalvelut
- mahdollinen luottamusmiesjärjestelmä

Hyppäsen lista voidaan luontevasti muuttaa perehdytysprosessin yleisiksi tavoitteiksi. Lista on moniulotteinen ja käsittää kaikki uuden työntekijän kannalta oleelliset aspektit organisaatiossa toimimisesta. Työ, yksikkö ja organisaatio on listan suurin ja eniten aikaa vievä osuus. Kyseistä osiota on käsitelty tarkemmin työnopastuksen näkökulmasta myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

4.3.3 Aikataulut

Perehdytysohjelmaan sisällytettävä aikataulut on osa tehokasta perehdyttämistä. Mikäli perehdytykselle on asetettu selkeät tavoitteet, on aikataulut tarpeellinen työkalu tavoitteiden saavuttamiseksi ja perehdytyksen edistymisen seuraamiseksi.

Perehdytysprosessin aikatauluttaminen on tärkeää myös koeaikakäytäntöjen vuoksi. Koeaikana sekä työntekijä että työnantaja voivat purkaa työsopimuksen päättymään välittömästi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 4 §)

Vaikka uuden työntekijän koeaika on useimmiten neljä kuukautta, koko perehdytysprosessiin kuluva aika voi olla organisaatiosta ja työtehtävästä riippuen myös itse koeaikaa pidempi. (Hyppänen 2007, 194-198.) Tästä seuraa, että työntekijän sopivuuden arviointi ei välttämättä ole mahdollista kuin aivan koeajan lopulla. Tavoitteellinen aikataulutus ja perehdytysprosessiin liittyvä roolijako auttavat sekä työntekijää että organisaatiota työsuhteen mahdollisesta jatkamisesta koeajan jälkeen, sillä työntekijällä pitäisi olla tarvittavat tiedot työn mielekkyyden ja työnantajalla työntekijän työsuorituksen ja sopivuuden arvioimiseen.

4.4 Kehityskeskustelut

4.4.1 Perusteet

Eräs tärkeä osa nykyaikaista ja tervettä työyhteisöä on kehityskeskustelujen järjestäminen. Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimmistä johtamisen apuvälineistä ja erittäin tärkeä osa työn suorittamisen johtamista. Alaisen ja esimiehen välillä käytävässä kehityskeskustelussa käsitellään työntekijän suoriutumista, määritellään strategian kautta johdetut tavoitteet ja varmistutaan tarvittavasta osaamisesta sekä mahdollisista kehitystarpeista. Kehityskeskusteluissa myös sovitetaan yhteen organisaation ja työntekijöiden tavoitteet (Harisalo 2009, 56-57).

Vaikka kehityskeskustelua kuvataan eri organisaatioissa eri nimityksillä, kuten tavoitekeskustelu tai kehy-keskustelu, on perussisältö ja ajatus silti sama. Nimitystä tärkeämpää on, että sekä alainen että esimies kokevat keskustelun hyödylliseksi. Alainen esimerkiksi voi kertoa tuen tarpeesta, saa henkilökohtaista aikaa esimieheltä ja saa tietoa organisaation odotuksista ja tavoitteista yleisesti ja oman työnsä suhteen. Lisäksi keskustelu on mahdollisuus molemminpuoliseen palautteenantoon ja esimies-alaisuuden parantamiseen henkilökohtaisella tasolla (Harisalo 2009, 56).

4.4.2 Kehityskeskustelujen sykli ja keskustelun kulku

Kehityskeskusteluja on hyvä pitää säännöllisesti. Jotkin organisaatiot pitävät kehityskeskusteluja kerran vuodessa ja toiset kaksi kertaa tai jopa useammin. Kehityskeskustelujen sykli on riippuvainen organisaation toimialasta, tavoitteista ja johdon päätöksistä.

Keskustelu on aina esimiehen järjestämä, kestää 2-3 tuntia ja vaatii keskusteluosapuolilta huolellista ennakkosuunnittelua, jotta molemmat osapuolet saavat asiansa esitettyä. Kehityskeskustelun runko voi olla esimerkiksi seuraavanlainen (Harisalo 2009, 59):

- aloitus
- menneen kauden arviointi
- tämän hetken työtilanne
- uusien tavoitteiden sopiminen
- alaisen kehittämissuunnitelman laatiminen
- keskustelun dokumentointi

Keskustelun aloituksessa on tärkeää luoda avoin ja mukava ilmapiiri, etenkin mikäli työntekijä on erityisen jännittynyt. Varsinainen vuoropuhelu taas alkaa viimeisimmän kauden tulosten ja työsuorituksen arvioinnilla. Arviointivaiheessa käydään samalla läpi viime kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden toteutuminen ja arvioidaan onnistumisten ja epäonnistumisten syitä. Seuraava vaihe, eli uusien tavoitteiden sopiminen voi alkaa sillä, ”--että kerrataan organisaation, osaston ja yksikön strategiset päämäärät.” (Harisalo 2009, 60)

4.5 Yhteisö- ja virkistystoiminta

Yhteisötoiminnalla tarkoitetaan muun muassa työntekijöiden yhteistä virkistystoimintaa varsinaisen työajan ulkopuolella. Tällaista virkistystoimintaa voivat olla esimerkiksi yhteinen lomanvietto tai liikuntapalvelut. Hilpeinkään virkistyspäivä ei kuitenkaan korvaa avointa yrityskulttuuria, Helsingin Sanomien haastattelemaa HR specialist Lotta Tanttua lainaten: ”Kaikki kumpuaa yrityskulttuurista. Silloin, kun kaikki

tietävät minne tähdätään ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa, töissä myös viihdytään.” (Nelskylä 2013).

Toimihenkilötyöhön liittyy usein tietynlainen projektiluonteisuus. Siten eräs olennainen osa toimihenkilötyötä on tiimityö ja toimiva kommunikaatio. Esimerkiksi liikuntakerhot, saunaillat ja muu yhteistoiminta tutustuttavat työntekijät luontevasti toisiinsa ja muovaavat heitä yhtenäiseksi joukoksi. Lisäksi tällaisen toiminnan on tarkoitus kohottaa työntekijöiden tyytyväisyyttä työpaikkaansa kohtaan ja siten tehdä työpai- kasta haluttavampi ympäristö. (Deltamarin Oy:n sisäinen tietokanta 2013)

Parhaimmillaan yhteisö- ja virkistystoiminta ovat työhyvinvointia edistäviä jatkuvia prosesseja, joissa kiinnitetään huomiota erilaisiin työkykyä lisääviin ja ylläpitäviin asioihin. Toiminnan tehokkuutta ja mielekkyyttä voidaan seurata ja arvioida esimerkiksi säännöllisten työhyvinvointikyselyjen tai terveystarkastusten avulla.

5 TYÖNOPASTUS

5.1 Osaamistarpeet

5.1.1 Osaamisalueiden määrittäminen

Organisaation strategian kannalta tarpeenmukaisen osaamistason tunnistaminen kun- kin työntekijän kohdalla on osa esimiestyötä. On määriteltävä, mitä riittävä osaami- nen tarkoittaa kussakin yksikössä ja tiimissä organisaation strategian toteutumista ajatellen (Hyppänen 2007, 104). Uuden toimihenkilötyöntekijän kohdalla tämä on tehtävä ennen työnopastuksen aloittamista, jotta opastus voidaan alusta lähtien koh- dentaa työntekijän lähtötason mukaan.

Koska työnopastus on kokemuksellista oppimista, on suunnitelmallisen työnopastuk- sen tavoitteena ohjattavan henkilön ammattitaidon lisääminen, henkinen ja persoo- nallinen kasvu, työyhteisön roolien selkeyttäminen, yhteisen käsityksen luominen

työn tarkoituksesta ja tavoitteista sekä työn ongelmatilanteiden hallinnan opettelu (Hyppänen 2007, 115).

Uuden työntekijän tarvitsema lisäosaaminen voidaan hankkia myös organisaation ulkopuolelta esimerkiksi kurssien ja koulutuspäivien kautta. Koulutus on kuitenkin sovitettava mahdollisimman kiinteästi ja oikea-aikaisesti organisaation strategian tarpeisiin (Lecklin 2006, 225).

Osaamisalueet voidaan hahmottaa esimerkiksi neljänä eri osa-alueena, joita ovat liiketoimintaosaaminen, asiakasosaaminen sekä tuotannollis-tekninen osaaminen ja henkilökohtaiset valmiudet. Näitä osa-alueita mukaillen osaamisen kehittäminen on hyvä kohdistaa niille osa-alueille, jotka ovat oleellisia työn suorittamisen kannalta, mutta joissa osaaminen on toistaiseksi heikkoa (Hyppänen 2007, 104). Toisaalta, ei pidä unohtaa perusasioiden osaamisesta huolehtimista ja eri asiakkaiden tärkeinä pitämien osaamisalueiden turvaamista.

5.1.2 Yksilön osaaminen organisaatiossa

Jokaisen organisaation osaaminen muodostuu pohjimmiltaan yksilöiden osaamisesta. Nämä osaamistarpeet ja osaamisalueet voidaan johtaa liiketoiminnasta ja niitä voidaan kuvata mitä moninaisimmilla tavoilla. Osaamisalueet voidaan kuvata esimerkiksi puun muodossa, jolloin oksat muodostavat pääosaamisalueet ja sivuhaarat erikoisosaamisalueet. Toinen tapa on kuvata osaamista niin sanotun osaamiskäden avulla. Tällöin sormet kuvaavat yksilötaitoja, hänen tietojaan, kokemuksiaan, kontaktejaan, arvojaan ja asenteitaan. Lisäksi luut ja verisuonet kuvaavat motivaatiota, oppimishalua, oppimiskykyä sekä riittävää energisyyttä ja henkilökohtaisia taitoja (Hyppänen 2007, 105).

Määrittelytapaa tärkeämpää on kuitenkin itse ydinasian sisäistäminen, toisin sanoen niiden asioiden havaitseminen ja ymmärtäminen, jotka vaikuttavat yksilön osaamistason optimoimiseen organisaation toiminnallisena osana. Esimiehen on syytä ottaa nämä asiat esille myös kehityskeskusteluissa alaisten kanssa.

5.1.3 Osaamisen kartoittaminen

Kun osaamisalueet ja –tavoitteet on asetettu voidaan tarkastella osaamisen nykytilaa. Kompetenssikartoitus ja osaamiskartoitus tarkoittavat juuri tätä. On hyvä myös huomata, että osaamiskartoitusta on syytä päivittää säännöllisesti ja työntekijän osaamista seurattava. Jatkuvasta oppimisesta ja sen seuraamisesta kirjoitetaan tämän opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa.

Työntekijän osaamistasoa voidaan kuvata monin tavoin, eikä yhtä ja ainoata oikeaa tapaa ole olemassa. ”Osaamista voidaan kuvata esimerkiksi havainnollistetuin kouluarvosanoin, se voidaan suhteuttaa työtehtävän vaatimustason ja koulutustarpeen mukaan ja näiden kautta osaaminen päätty lopulta organisaation palkkahallinnon kautta työntekijän pankkitilille.” Lisäksi voidaan arvioida tarvetta palkkaustason päivittämiselle, selvittämällä nykyosaamisen ja tarvittavan osaamisen välinen ero (Hyppänen 2007, 106).

5.2 Työnopastus

Tämä osio toimii johdantona seuraavalle osiolle, joka käsittelee työssä oppimista ja jatkuvaa kehittymistä. Tässä opinnäytetyössä on jo käsitelty laaja-alaisesti organisaation strategian jalkauttamista päivittäiseen toimihenkilötyöhön, joten seuraavassa käsitellään vain työnopastajan valintaa sekä työnopastuksen yhteydessä läpikäytäviä asioita yleisellä tasolla.

5.2.1 Työnopastajan valinta

Toimihenkilöiden perehdytyksessä voidaan hyödyntää tutor-käytäntöä. Tällainen tutor on uuden työntekijän käytössä oleva henkilö, joka auttaa ja perehdyttää tätä työuransa alkuun vieraassa organisaatiossa. Työnopastajan valinta on kriittinen osa koko perehdytysprosessia. Mikäli tehtävään valitaan epäpätevä henkilö, voi koko perehdytys valua suurilta osin hukkaan ja uuden työntekijän ammattitaidon kehitys jäädä jälkeen yrityksen tavoitteista. Tämä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen strategian toteutumiseen.

Aivan kuka tahansa ei ole soveltuva opetustehtäviin ja pitkäänkin työnopastusta antaneet voivat tarvita aika ajoin neuvontaa ja lisäkoulutusta tehtäväänsä. Työnopastukseen sopivan henkilön persoonallisuuden ja tietotaidon arviointi ovat useimmiten seuraavan esimiestason vastuulla, mutta tällaisia työtehtäviä jaettaessa voidaan käyttää hyväksi myös vertaisarviointeja.

Pelkkä opetettavan työn suorittamiseen liittyvä pätevyys ei riitä kriteeriksi työnopastajaa valittaessa, vaan myös työnopastajan motiivi tutor-toimintaan on syytä arvioida. Työnopastajan on toisin sanoen itse haluttava ottaa osaa perehdytysprosessiin, jotta uuden työntekijän perehdyttämisessä saavutetaan maksimaalinen hyöty organisaation strategian kannalta. (Hyppänen 2007, 197.)

5.2.2 Työnopastuksessa selvitettävät asiat

Kirjassaan ”Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä” (Helsinki, 2007) Riitta Hyppänen listaa perehdytyksessä selvitettäviä työsuhdeasioita, jotka esiteltiin ”Perehdytysprosessi” -osiossa. Samassa teoksessa Hyppänen listaa myös työnopastukseen liittyviä asioita, jotka hänen mukaansa ovat:

- työpaikan olosuhteet ja ympäristö
- lähimmät työtoverit ja tuki
- työn sisältö
- työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyden ja turvallisuuden liittyvät näkökohdat
- toimintaohjeet häiriötilanteessa
- työn arviointi ja mittarit
- mahdollinen laatujärjestelmä

Eniten aikaa vievä osuus työnopastuksesta on mitä ilmeisimmin työn tekemisen opettelu. Usein työnopastus voi kuitenkin vain saattaa uuden työntekijän niin sanotusti oikealle radalle, mutta työntekijän on itse tehtävä suurin osa varsinaisesta työstä

oman oppimisensa varmistamiseksi. Työnopastuksen yhteydessä selvitettävien asioiden listaaminen ja listan noudattaminen vie siis vain tiettyyn pisteeseen asti, josta työntekijän on jatkettava itse eteenpäin. Tästä päästään luontevasti varsinaiseen työssäoppimiseen ja jatkuvan motivoinnin arviointiin.

6 TYÖSSÄOPPIMINEN

6.1 Jatkuva oppiminen

6.1.1 Työssäoppiminen

Ammatissa päivittäin tarvittavan osaamisen lisäksi on henkilöstöä tuettava itsensä kehittämisessä ja opiskelussa (Lecklin 2006, 225). Jatkuva työssäoppiminen on prosessi, jonka tulee usein jatkua työntekijän koko työuran ajan. Vaikka esimerkiksi laivanrakennusalan voidaankin sanoa olevan melko konservatiivinen ja hidas muuttamaan, nopea ja tehokas reagointi muutoksiin on osa tehokkaan suunnittelijan ammattitaitoa.

Esimerkiksi ohjelmistopäivitykset, hallinnolliset muutokset, muutokset suunnittelu-prosessissa ja muut mainittujen kaltaiset muutokset asettavat paineita sekä työntekijöille että johtoportaalte. Tämän vuoksi työssäoppimista on tuettava korkeimmalta organisaatiotasolta lähtien aina alempiin esimiehiin ja kaikkiin muihinkin työntekijöihin asti.

6.1.2 Oppiminen prosessina - oppimisympäristö

Toimihenkilötason työssäoppiminen on pitkälti esimiesten ja projektijohtajien, mutta myös työntekijöiden itsensä vastuulla. Esimerkiksi laivansuunnittelija oppii työssään jatkuvasti uutta erikoistumissuuntauksista riippumatta. Suunnittelija löytää usein varsinkin uransa alkutaipaleella uusia työtapoja ja –menetelmiä. Opittavaa on niin pal-

jon, että suurin osa tehdyistä asioista vaatii useita toistokertoja ennen kuin tehty työ iskostuu muistiin.

Oppiminen on monilta osin ympäristönsä summa. Oppimisympäristöön vaikuttavat muun muassa organisaation sisäinen työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri. Myös muut oppimisprosessin taustatekijät, kuten oppijan havainnot ja tulkinnat sekä muut henkilökohtaiset tekijät ovat osa oppimisen kokonaisuutta, jota Päivi Tynjälä kuvaa kirjassaan ”Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita” (1999).

Varsinaiseen oppimisprosessiin sisällytetään aikaisemmat tiedot, motivaatio ja orientaatiot, strategiat, tyylit, prosessointimenetelmät sekä metakognitiivinen toiminta, toisin sanoen oman oppimisen ja ajattelun tarkastelun taito (OK-Opintokeskuksen www-sivut 2013). Oppimisprosessin kautta päästään lopulta tuloksiin. Oppimisen tuloksena syntyy käsityksiä havaituista ilmiöistä sekä uusia taitoja. Tulokset voivat tietysti olla myös negatiivisia, mikä kertoo oppimisprosessin – ja tässä tapauksessa perehdytysprosessin – epäonnistumisesta.

6.2 Jatkuva motivointi

Korkean työmoraalin edellytyksenä on työn yleisen mielekkyyden lisäksi kohdistettu motivointi. Tällä tarkoitetaan järjestelmällistä palautekiertoa eli palautteen antamisen ja vastaanottamisen on oltava asiallista ja säännönmukaista. Suoran palautteen antaminen tehdystä työstä on esimiehen vastuulla, joskin etenkin vanhemmilta työtovereilta tuleva palaute on usein huomattavasti yleisempää kuin esimiestasolta tuleva palaute. Motivaation ylläpitäminen ei kuitenkaan toimi, mikäli prosessi on konemainen eikä ota huomioon palautekierron henkilökohtaisuutta.

Palkkatyön eräs tärkeä motivaatiotekijä on raha. Rahan lisäksi myös kehittyemisellä, palautteella ja työn uudelleenorganisoinnilla on tärkeä osa palkitsemisessa, mutta harva työssäkäyvä toimii unelma-ammattissaan, joten rahallisten palkintojen saaminen on motivaatiotekijänä olennainen (Hyppänen 2007, 131).

6.3 Valmentaminen itsenäiseen työskentelyyn

Työnopastusmetodin perimmäinen tarkoitus on valmentaa työntekijää itsenäiseen työskentelyyn. Tämä tarkoittaa eritoten sitä, että työntekijän on osattava käyttää sujuvasti organisaationsa sisäisiä tietojärjestelmiä ja muita työkaluja, joiden kautta organisaation toimintoja sekä välittömästi että välillisesti johdetaan ja ohjataan. Nämä järjestelmät voivat sisältää lukuisia työhön liittyviä työkaluja ja dokumentteja, esimerkiksi konepiirustuksia, työohjeita ja muita oleellisia tiedostoja.

Kenties tunnetuin kaikista motivaatioteorioista on Maslowin tarvehierarkia. Abraham Harold Maslow julkaisi alkuperäisen tarvehierarkiateoriansa vuonna 1943 *Psychological Review* -lehdessä. Maslowin siteeraamisen yhteydessä listataan usein ominaisuuksia tai perustarpeita, joiden tyydyttämisestä äskeisessä kappaleissa mainittiin. Maslow itse näki perustarpeiden yleisen listaamisen mahdottomaksi ja turhaksi, koska tällaisia tarpeita voidaan listata lähes rajaton määrä (Maslow 1943, 372). Tarpeita voidaan kuitenkin tapauskohtaisesti erotella ja seuraavassa näin on tehty alimman tason tarpeista lähtien:

- puutemotiivit
 - I. fysiologiset tarpeet
 - II. turvallisuuden tarpeet
 - III. sosiaaliset tarpeet
- kasvutarpeet
 - I. arvostuksen tarpeet
 - II. itsensä toteuttamisen tarpeet
 - III. sisäiset tarpeet

Edellä oleva lista sisältää käytännössä Maslowin tarvehierarkian ytimen. Teorian peruseriaatteen mukaan ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä ja alimman tason tarpeiden on oltava tyydytettyjä ennen kuin ylempi taso voi aktivoitua. Toisin sanoen tietyn tason tarpeet on tyydytettävä ennen seuraavalle tasolle siirtymistä ja mikäli alemman tason tarve tai tarpeet jäävät tyydyttämättä, motivoituu henkilö ensisijaisesti tämän tarpeen tai tarpeiden tyydyttämisestä (Maslow 1943, 372-373). Näiden motivaatiotekijöiden soveltaminen perehdytysprosessissa vaatii hyvää henkilöstöjohtamista.

7 POHDINNAT JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Lähdekirjallisuus

Toimihenkilöiden rekrytoinnista ja perehdyttämisestä ei ole olemassa mitään yhtenäistä teoriaa, eikä mikään tieteenala varsinaisesti tutki henkilöstöjohtamisen teoriaa. ”Tiedonjanoisen on tässä tapauksessa pakko turvautua henkilöstöjohtamista käsittelevään kirjallisuuteen ja etsiä malleja ilmiöiden ymmärtämiseen.” (Viitala 2007, 39).

Mainio esimerkki on löydettävissä esimerkiksi tässäkin opinnäytetyössä aikaisemmin siteeratun Riitta Hyppäsen kirjasta: ”Amerikkalainen tutkija William James on tehnyt merkittäviä havaintoja motivaation vaikutuksista suorituksiin. Hänen mukaansa hyvä henkilöstöjohtaminen vaikuttaa motivaatiotasoon.” (Hyppänen 2007, 130).

Innovatiivisuus on 2010-luvun yritysmaailman muotisanoja. Läpikäydyn aineiston ja lähdekirjallisuuden perusteella voidaan sanoa, että alan kirjallisuuden muoto on siirtynyt kvantitatiivisesta ilmaisusta kvalitatiiviseen. Ammatillinen luovuus ja sen arvostaminen on siis karannut jonkin verran käsistä. Tehokkaan rekrytoinnin ja perehdyttämisen harjoittaminenkaan ei tarkoita, että yrityksen henkilöstö koostuu reunaehdoista kolkuttelevista visionääreistä. Menestyminen tarkoittaa halua ja taitoa kehittyä, luoda uutta ja parantaa vanhaa.

7.2 Johtajuus vai johtaminen?

On tärkeä huomata, että osiossa 4.2.3 esitelty asioiden ja merkitysten johtaminen eivät peruseriaateiltaan juurikaan eroa toisistaan. Väittäjä siitä, että merkitysten johtaminen on inspiroimista ja asioiden johtaminen toteuttamista ei pidä paikkaansa. Tämä eroavaisuus on helpompi ymmärtää, mikäli tarkastellaan englanninkielisiä termejä management ja leadership: johtajuutta seurataan - hallintoa totellaan. Yhtä hyvin voidaan kuitenkin sanoa, että hallintoa ei seurata eikä johtajuutta totella.

”By definition, leaders have no power of authority over their followers. Why would a shareholder give money to a ”leader” with no authority?” (Appelo 2010, 36). Tällä Appelo tarkoittaa, että osakkeenomistajat tarvitsevat toimeenpanevaa organisaatioelintä hallinnoimaan liiketoimintaa ja ilman inspiroivaa ja motivoivaa operatiivista johtamista organisaatio ei voi menestyä.

Johto- ja esimiestasot eivät siis ole niin erilaisia kuin voisi kuvitella. Perehdytysprosessin osalta tämä tarkoittaa sitä, että johdon ja sen sidosryhmien pitää ymmärtää työntekijöiden motivaatiota kohottavan esimiestyön kvalitatiivisuus. Tällä tarkoitetaan, että perehdyttämisessä on aina osallisena tuloksellisesti määrittelemätön luonne, jonka onnistumista voidaan mitata vasta kun rekrytointiprosessin lopputuloksena löydetty haluttuun tehtävään sopiva henkilö viihtyy työssään ja on kehittynyt organisaation tarpeiden mukaisesti, kuten osiossa 4.3.2 mainittiin.

7.3 ”Management 3.0”

7.3.1 Versio 1.0 – hierarkkinen johtaminen

Hallinnon ensimmäinen kehitysaste on johtamisen hierarkkisuus. Hierarkkisella johtamisella tarkoitetaan pyramidimaista rakennetta, jossa korkeampi taso määrää ja alempi tottelee. ”Ylempitasoisilla on korkeampi palkka, paremmat työedut, suuremmat työtuolit ja paisuneimmat egot. Alimman tason henkilöstöllä taas on pieni palkka, vähän vastuuta ja ei juurikaan motivaatiota hyvän työsuorituksen saavuttamiseksi.” (Appelo 2010, 34.)

Kirjassaan ”Management 3.0” (2010, 34) Jurgen Appelo määrittää tällaisen johtamistavan tasolle 1.0. Management 1.0 on Appelon mukaan edelleen käytetyin ja maailmanlaajuisesti laajalle levinnein johtamistapa mutta samalla kaikkein vanhanaikaisin ja täynnä vikoja.

7.3.2 Versio 2.0 – muoti-ilmiot

Hierarkkisen johtamisen vikoja ei liene tarpeenmukaista todistaa, todettakoon vain että “Management 1.0” on rakenteellisesti vanhanaikainen eikä sovellu modernin toimihenkilöpohjaisen suunnitteluyrityksen toimintaan. Tätä paikkaamaan on luotu moninaisia tarkoitusperiltään jaloja järjestelmiä, joiden toiminta on kuitenkin edelleen vahvasti sidoksissa aggressiivisesti hierarkkiseen järjestelmämalliin.

Mainitunkaltaiset lisäjärjestelmät ovat vain väliaikaisia paikkauksia – ylimääräisiä tekijöitä, jotka eivät korvaa vanhanaikaista järjestelmää, vaan tukahduttavat keski-johdon mahdollisuuden luovaan laatujohtamiseen ja antavat ylemmälle johdolle illuusion monimuotoisuudesta. Tällaisia paikkaavia järjestelmiä ovat esimerkiksi Six Sigma, joka tunnetaan myös nimellä 6S, sekä tasapainotettu tuloskortti (Appelo 2010, 34).

Six Sigma on tilastotieteeseen perustuva työkalu, jonka tarkoitus on mitata prosessin virheitä jotta prosessia voitaisiin kehittää (Wikipedian www-sivut). Tasapainotettu tuloskortti taas on sovellus johdon tuloskortista. Tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard on operatiivista johtoa sitova työkalu, joka sisältää strategiaan kannalta oleellisia mittareita kuten tuottavuus ja toimitusvarmuus. Sitova siksi että esimiestyö ajautuu tehokkuusmittarien sallituissa vaihteluväleissä tasapainoiluun.

Miksi organisaatio sitten tarvitsee tasapainotettua tuloskorttia? Luojiensa mukaan ”If you can’t measure it, you can’t manage it.” (Kaplan & Norton 1996, 21). Tämänkaltaisen ideologian harjoittaminen minkä tahansa organisaation toimihenkilötyötä johtavalla esimiestasolla johtaa nimenomaan mekaaniseen johtamiseen eikä ole tarkkailtavaa, arvioivaa korjaavaa ja ennakkoluulotonta toimintaa. Kenties Kaplan ja Norton eivät koskaan tarkoittaneetkaan ajatuksiensa menevän kuvattuihin äärimmäisyyksiin, varsinkaan toimihenkilöorganisaatioissa.

7.3.3 Versio 3.0 – monimuotoisuus

On tärkeää huomata, että organisaatiot ovat verkostoja ja että sana ”johtajuus” on vain trendikäs ilmaus sille, että johtoporras tekee oikeita asioita oikealla tavalla. Appelo näkeekin organisaatiot elävinä organismeina eikä mekaanisina koneina, jotka vain pyörittävät reaali- ja rahaprosessiaan kunnes päätyvät elinkaarensa loppuun (Appelo 2010, 35). Tämänkaltainen oivaltaminen on saavuttanut jo sellaiset mittasuhteet, että voidaan puhua kulttuurisesta ja viestinnällisestä meemistä – eräänlaisesta sosiaalisesti leviävästä kopioitujasta, eli replikaattorista (Dawkins 1976, 169-170).

Onko Appelon versio monimuotoisuudesta sitten sitä tuhoon tuomittua ja pehmeäpäistä sanahelinää, jota aikaisemmin jo ruodittiin? Kenties, mutta todennäköisesti kuitenkin ei. Ainakin ”Management 3.0” asettaa johtamisen mahdollisille tuleville teoreettisille kuvauksille jonkinlaisen pohjan edes yrittämättä ratkaista strategian jalkauttamista absoluuttisen tarkasti. Loppujen lopuksi johdon tekemien strategisten linjausten operatiivisessa vastuussa olevan henkilöstön osaaminen määrittää organisaation tulevaisuuden.

8 CASE DELTAMARIN

8.1 Lyhyt kuvaus

Tämän opinnäytetyön tekijän omat kokemukset ja vertaisten kanssa käydyt keskustelut ovat ainoa keino kuvata perehdytystoiminnan nykytilaa Deltamarin Oy:ssä. Vuoden 2012 kesäkuussa Deltamarin Oy:n Rauman toimistolla aloitti kaksi uutta laivansuunnittelijaa. Nämä kaksi olivat aluksi kesätöissä, tehden samalla opinnäytetyötään. Molemmat työntekijät valmistuivat Satakunnan ammattikorkeakoulusta keväällä 2013 ja loogisena jatkumona Deltamarin Oy tarjosi heille vakituista työpaikkaa laivansuunnittelijoina.

Heidän työnopastajanaan toiminut henkilö on sittemmin jäänyt eläkkeelle yrityksen palveluksesta, mikä on menetys koko yritykselle ja etenkin Raumalla sijaitsevalle toimistolle. Kyseinen henkilö toimi mainitun kahden työntekijän työnopastajana aina eläkkeelle siirtymiseensä asti ja oli myös tämän opinnäytetyön tekijän alkuperäinen työnopastaja.

8.2 Ensimmäiset viikot

Ensimmäiset viikot olivat täysin ilman aiempaa suunnittelukokemusta melkoista informaatiotulvaa. Asioiden hahmottaminen laajemmassa mittakaavassa ei tuntunut lähtevän käyntiin oikein mitenkään. Opastus oli laadukasta, mutta valitettavasti lähes sataprosenttisesti piirustusteknistä ja ilman minkäänlaista ulottuvuutta itse laivan suunnitteluprosessiin ja koko alaan ylipäätään.

Lisäksi kyseenalaistan työnopastajan valintaan johtaneen prosessin. Työnopastajan ammattitaito oli riittävä, mutta motivaatio ei mielestäni kohdannut tehokkaan perehdytysprosessin vaatimuksia. Tälle arvioin syyksi ajanpuutteen ja osittain puutteellisen suunnitelmallisuuden perehdytysprosessissa. Työnopastajalla ei nimittäin selvästikään ollut aikaa uudelle työntekijälle, mikä mitä ilmeisimmin johtui hänen omien työtehtäviensä määrästä. Toisin sanoen työnopastaja oli pahasti ylikuormitettu ja vastuunjako työnopastuksesta puutteellisesti järjestetty. Tämän lisäksi työnopastajan ollessa poissa ei varsinaista korvaavaa työnopastajaa koskaan osoitettu esimiestasolta.

Aktiivisen esimiesjohtamisen puuttumista voidaan perustella siten, että organisaatio haluaa työntekijöidensä muokkautuvan oma-aloitteiseksi ja tiimityöskentelyn mukana oppivaksi. Kyseinen näkökulma on kuitenkin riskialtis ja pahimmillaan erittäin kallis perehdyttämiseen kuluvien työtuntien valuessa hukkaan, mikäli palkattu työntekijä ei jostakin syystä itse hakeudu oppimisympäristön jäseneksi.

Mainitun kahden muun suhteellisen uuden työntekijän muodostama parivaljakko tuli perehdytyksen myöhemmässä vaiheessa muodostamaan käytännössä koko työnopastustiimin. Muutakin vertaistukea oli toki saatavilla, mutta tämän opinnäytetyön tekijä ja mainitut kaksi muuta henkilöä työskentelivät aina samassa projektissa, joten yh-

teistyö oli luontevaa. Lisäksi vanhemmat – eli kokeneemmat – suunnittelijat suosittelivat, että tämä kolmen hengen tiimi pyrki oppimaan toisiltaan ja ratkaisemaan ongelmia yhdessä ja kokemuksen mukaan tämä järjestely toimikin melko hyvin.

8.3 Perehdytystoiminnan parannusehdotukset

8.3.1 Perehdytysprosessin haasteet Deltamarin Oy:ssä

Jokaisen perehdytettävän laivansuunnittelijan on saatava riittävän hyvä työnopastus ja oppimisen kehittymistä on seurattava systemaattisesti. Tämä ei ole varsinainen parannusehdotus vaan ehdottomasti noudatettava peruseriaate, joka on kirjattu myös Deltamarin Oy:n perehdytysprosessia koskeviin materiaaleihin (Deltamarin Oy:n sisäinen tietokanta 2013). Tehdyn kirjoituspöytätyön perusteella voidaan sanoa, että uuden laivansuunnittelijan perehdytysprosessin parantamiseen liittyvät haasteet eivät liity niinkään asetettuihin vaatimuksiin ja tavoitteisiin, vaan niiden noudattamiseen päivittäisessä esimiestyössä ja soveltamiseen käytännössä.

Jokaiselle perehdytettävälle työntekijälle tai työntekijäryhmälle on luotava aina oma perehdytysaikataulu ja perehdytysuunnitelma, jonka vaativuus riippuu työntekijän tai työntekijöiden lähtötasosta. Lähtötasolla tarkoitetaan tässä niitä laivansuunnittelun kannalta oleelliseksi katsottavia tietoja ja taitoja, jotka työntekijä omaa Deltamarin Oy:n palvelukseen tullessaan. Näiden tietojen ja taitojen kartoittamisesta on vastuussa rekrytointivaiheen hoitanut esimies.

Toimenpide-ehdotukset:

1. Perehdytysprosessi mielletään osaksi Deltamarin Oy:n strategian toteuttamista
2. Jokaiselle työntekijälle luodaan henkilökohtainen perehdytysuunnitelma
3. Perehdytysuunnitelmaan sisällytetään aikataulut
4. Työnopastajan valintaan kiinnitetään erityistä huomiota
5. Työnopastuksessa käytetään työnopastuskorttia
6. Työnopastuksen laatua ja edistymistä seurataan

Perehdytysuunnitelma voidaan luoda ja toteuttaa esimerkiksi seuraavanlaisesti:

1. Asetetaan perehdytysprosessille vastuhenkilö, esimerkiksi lähin esimies
2. Kartoitetaan työntekijän lähtötaso
3. Valitaan motivoitunut työnopastaja, jonka osaaminen vastaa uuden työntekijän oppimistarpeita
4. Valitaan työtehtävään sopiva työnopastuskortti tai luodaan sellainen
5. Luodaan perehdytysprosessille aikataulu
6. Seurataan aktiivisesti työntekijän edistymistä ja tarkennetaan aikataulua tarpeen mukaan
7. Arvioidaan perehdytyksen onnistumista ja yrityksen strategian edistämistä perehdytysprosessin tuloksena
8. Pidetään kehityskeskusteluja prosessin parantamiseksi

8.3.2 Työnopastuskortti

Tutkimuksen ja pohdintojen perusteella luotiin uusien laivansuunnittelijoiden ja heidän perehdyttäjiensä käyttöön lista opetettavista/opeteltavista asioista perehdytysprosessin tueksi (Liite 1) Opinnäytetyön tekijä toimi yrityksessä runkosuunnittelijana, ja lista keskittyikin eritoten runkosuunnittelun kannalta oleellisiin asioihin. On kuitenkin suositeltavaa, että yritys teettäisi samantyyppisiä listoja muidenkin osastojen käyttöön ja päivittäisi listaa säännöllisesti.

Työnopastuskorttia ei pidä käyttää absoluuttisena mittarina, vaan apuvälineenä perehdytyksen yhteydessä. Kortin täyttämistä suositellaan erityisesti jo työnopastajan kanssa läpikäytyjen asioiden ja menetelmien palauttamiseksi muistiin. Lisäksi työnopastuskortti on dokumentti siitä, että työnopastaja on hoitanut hänelle asetetun vastuun ja uusi työntekijä on saanut informaatiota listatuista asioista vähintään kerran.

LÄHTEET

Deltamarin Oy:n sisäinen tietokanta

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Appelo, J. 2010. Management 3.0 – Leading Agile Developers Developing Agile Leaders. Crawfordsville, Indiana: Addison-Wesley

Maslow, A.W. 1943. The Theory of Human Motivation. Psychological Review 50, 387.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action. Boston: Harvard Business School Press

Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsitteiden perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä

Dawkins, R. 1976. The Selfish Gene. Oxford: Oxford University Press

Laurilehto, M. Toimitusjohtajan katsaus. Deltamarin Oy:n Rauman toimipisteessä 23.1.2013

Työsopimuslaki. 2001. 26.1.2001/55

Wahl, A-C. 2013. Vallankumousta odotellessa – Some-rekrytoinnin ja työnhaun kehittyminen Suomessa. Teoksessa S. Kaitale & M. Metsälä & A-C. Wahl & P. Virtanen & M. Pöyri. Rekrytointi murroksessa – töitä Facebookista, verkostoja Twitteristä.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54223/2013_D1.pdf?sequence=2

Deltamarin Oy:n www-sivut. 2012. Viitattu 8.2.2013. www.deltamarin.com

Finpron www-sivut. 2012. Viitattu 10.2.2013. <http://www.finpro.fi>

Wikipedia. 2013. 6 Sigma. Viitattu 10.11.2013.
http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma

- Wikipedia. 2013. Aviation Industry Corporation of China. Viitattu 9.2.2013.
http://en.wikipedia.org/wiki/Aviation_Industry_Corporation_of_China
- Navigator Magazine. 2012. Suhdannetilanne on huonontunut entisestään. Viitattu 10.4.2013. <http://www.navigatormagazine.fi/>
- SPC Finlandin www-sivut. 2012. Viitattu 12.4.2013. <http://www.shortsea.fi/>
- Osaavaa kansalaistoimintaa –opintokeskuksen www-sivut. 2013. Viitattu 11.11.2013. <http://kouluttaja.ok-opintokeskus.fi/>
- Annual Review 2012. 2013. Barry Rogliano Salles. Viitattu 12.4.2013.
http://www.brs-paris.com/annual/annual_histo/annual_review_2012-a.pdf
- Annual Review 2013. 2013. Barry Rogliano Salles. Viitattu 12.4.2013.
http://www.brs-paris.com/annual/annual_histo/annual_review_2013-a.pdf
- Laakso, A. 2013. Deltamarin lomauttaa Raisiossa ja Raumalla. Yle-uutiset 5.9.2013. Viitattu 1.10.2013.
http://yle.fi/uutiset/deltamarin_lomauttaa_raisiossa_ja_raumalla/6815763
- Yukhananov, A. 2013. IMF say global economy healthier, but still weak. Reuters 8.10.2013. Viitattu 20.10.2013 <http://www.reuters.com>
- Nelskylä, L. 2013. Työpaikan virkistyspäivä voi aiheuttaa stressiä. Viitattu 8.11.2013. <http://www.hs.fi/tyoelama/a1379134961034>
- Meritähti, P. 2012. Oras vähentää 75 henkilöä. Viitattu 15.10.2013.
http://yle.fi/uutiset/oras_vahentaa_75_henkiloa/6080698
- Kautto, M & Parjanne, M-L. 2004. Väestön ikärakenteen muutos ja siihen varautuminen. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia

TYÖNOPASTUSKORTTI- RUNKOSUUNNITTELU

Perehdytettävä _____

Vastaava työnopastaja _____

Perehdytettävä täyttää työnopastuskorttia tunnollisesti ja huolellisesti ensimmäisten työviikkojensa ajan. Perehdyttäjä arvioi ja kuittaa merkinnät sekä mallinnetut rakenteet hyväksytyiksi, minkä jälkeen työnopastuskortti toimitetaan lähimmälle esimiehelle lopulliseen tarkastukseen.

	OK (x)	Havainnot, mahdolliset työtavat, ratkaisut ja muistiinpanot	Perehdyttäjän kuittaus
YLEISET ASIAT			
Suunnittelija:			
• tuntee työaikaleimauskäytännöt			
• osaa merkitä työaikansa oikein			
• osaa käyttää - työsähköposti			
• osaa käyttää - DeltaProcess			
• osaa käyttää - DeltaDoris			
• osaa käyttää - VIP Softphone			
• tuntee muut sisäiset viestintäjärjestelmät			
• tuntee yrityksen kokouskäytännöt			
• osaa huolehtia työalueensa siisteydestä			
• tietää lähimmän esimiehensä, tämän esimiehen sekä työsuojausvaltuutetun			
SUUNNITTELU TYÖHÖN LIITTYVÄT ASIAT			
Suunnittelun perusteet – koordinaattoreiden hallinta			
• Tribon			
• AutoCAD, ZWCad			
• Muut			

Suunnittelun perusteet - nimeäminen			
• laivan eri alueiden yleistuntemus			
• suunnittelija ymmärtää oikeaoppisen nimeämisen tärkeyden			
• selitä sanallisesti AFT-TWD2F29AS			
• selitä sanallisesti DH-CD2X12ASP			
Suunnittelun perusteet – paneelin luominen			
• tiedonhaku			
• rajojen luominen			
• rajojen luominen Curve-käskyä käyttäen			
• levyn tekeminen			
• materiaalin valinta			
Suunnittelun perusteet - viisteet			
• käyttökohteet			
• viistetyypin ja viisteen koon valinta			
Suunnittelu perusteet – pisteiden tekeminen			
• tarpeen arviointi			
• paikoitus			
• käyttökohteet			
Suunnittelun perusteet – aukkojen tekeminen			
• tiedonhaku			
• paikoitus			
• koon valinta			
• eri reikätyyppien yleistuntemus			
Suunnittelun perusteet - muotoraudat			
• tiedonhaku			
• käyttökohteet ja -tarkoitus			

• paikoitus yleisimmissä tilanteissa			
• materiaalin ja koon valinta			
Suunnittelun perusteet – läpiviennit			
• paikotus			
• tyypin valinta			
Suunnittelun perusteet - polviot			
• tiedonhaku			
• paikotus			
• mitoitus			
• tyypin valinta			
• ainevahvuuden ja materiaalin valinta			
• Curve-käskyn käyttö			
Suunnittelun perusteet – saumojen mallintaminen			
• tiedonhaku			
• käyttökohteet ja tarkoitus			
• paikoitus			
Suunnittelun perusteet – T-palkit			
• tiedonhaku			
• käyttökohteet			
• sijainti			
• rajat			
• ainevahvuuden ja materiaalin valinta			
Suunnittelun perusteet – T-palkin laipat			
• tiedonhaku			
• käyttökohteet ja -tarkoitus			
• mitoitus			
• kulkusuunnan merkitys			

AMMATTITÄIDON KEHITTYMINEN			
Suunnittelija osaa luoda:			
• mahdollisimman helposti muokattavissa olevia rakenteita			
• erilaisia ovityyppejä			
• kulkuaukkoja			
• kopioita toistuvista rakenteista			
• leikkauksia			
• erilaisia tankkeja			
• projektin vaatimia asiakirjoja Tribonin ja AvevaMarinen kautta			
• viedä asiakirjoja DeltaDorikseen			
Suunnittelija:			
• tunnistaa rakenteellisia erikoistapauksia			
• osaa pyytää apua kun sitä tarvitsee			
• osaa ratkaista tavallisimpia runkosuunnittelun ongelmia (päällekkäisyydet, epäloogiset rakenteet, virheiden korjaus)			
• osaa toimia itsenäisesti mutta tiiviinä osana työyhteisöä			
• tietää oman roolinsa laivanrakennusprosessin koko toimitusketjussa			
• ymmärtää työnsä merkityksen seuraavan työvaiheen kannalta			